

منطة المراجعة الداخلية  
Internal Audit Platform



إِضَاءَات

فِي

المراجعة الداخلية

المقالات التي كُتبت وترجمت للمنصة  
2019

تطوير

معرفة

شراكة



## تعزير المهنة

الإِنجاز .. هو ركيزة أساسية في أي عمل، سواءً كان هذا العمل رسمي أم تطوعي. عام 2019 ، عامٌ حافل بالإِنجازات في "المنصة" حيث بدأ العمل على عدة مشاريع هدفها الأسمى تقديم المعرفة وإضافة مصدر معرفي في مجال المراجعة الداخلية لتكون مرجعاً أساسياً لكل مهني ومهتم في المجال.

وانطلاقاً من مبدأ التطوع، أتاحت المنصة التطوع للمهتمين والمهنيين في مشاريعها الصوتية والكتابية، وفي فعالياتها من إلقاء وتنظيم ومشاركة. وها نحن نضع بين أيديكم تقريراً لإِنجازاتنا خلال العام وما نسعى لتحقيقه مستقبلاً.

### الشراكة ..

نسعى دائماً أن تكون المنصة ذات دور ملموس في تعزير مهنة المراجعة الداخلية، ويكتمل ذلك من خلال مشاركة المهنيين والمهتمين، ونسعد بالشراكة الدائمة معكم فأنتم وقود المنصة.





# فهرس المقالات

<b>المقالات المكتوبة</b>	9
المراجعة الداخلية .. تجربة مثيرة	10
علاقة إدارة التدقيق الداخلي مع الوحدات التنظيمية الخاضعة لأعمال التدقيق الداخلي	14
العدد المثالي لموظفي إدارات التدقيق الداخلي	18
التدقيق الداخلي والقيادة للنجاح أم الفشل	24
دور المراجع الداخلي في الحوكمة	32
التدقيق الداخلي بالقطاع العام	42
أضواء على الجوانب الفريدة من نوعها للمراجعة الداخلية في القطاع العام	52
حوكمة المطارف (1)	58
دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي للقطاع المصرفي السعودي	66
فخ مؤشرات الأداء!	70
ما علاقة إدارة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر؟	76
ثلاثية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في بيئة الأعمال: المزايا والتحديات	82
ترويض المخاطر .. ضرورة للمستقبل والحاضر	92
المراجعة الداخلية ومكافحة الفساد	96



مستقبل مهنة المراجعة الداخلية	104
دور نشاط المراجعة الداخلية في إدارة تهديدات الأمن السيبراني	108
أسئلة المقابلة الشخصية الخاصة بوظيفة "مدقق داخلي"	114
المهارات الناعمة ومفاتيح نجاح المراجع الداخلي	120
خواطر في: المراجعة الداخلية	126
ثقافة التدقيق الداخلي وكسب ثقة الآخرين	130
مدبر الصدفة	134
<b>المقالات المترجمة</b>	141
تأسيس نشاط المراجعة الداخلية	142
ترنيمة الإدارة العليا	148
بناء مهمة المراجعة الداخلية 2020	154
التدقيق المستمر والرقابة المستمرة	160
انواع الضوابط , وما هي الضوابط الداخلية؟	166
إدارة القيمة	172
خمس طرق لزيادة قيمة المراجعة الداخلية	180
الجانب الإيجابي للخطر	184

الإحتيال والمراجعة الداخلية	190
التدقيق الداخلي والتحول الرقمي: في المنشأة	196
الأمن السيبراني ودور المراجعة الداخلية	200
تقنية سلسلة الكتل "البلوك تشين"	210
السحابة دأمة التوسع	216
لماذا تعاني الشركات مع أمان بريدها الإلكتروني؟	220
صفات المراجع الناجح	226
ثلاث خطوات تمكن المراجع الداخلي من التواصل بثقة	232
كتابة تقرير مراجعة فعال: ست نصائح ليكون أكثر إقناعاً	238
المراجع الداخلي: تحدث عندما ترى شيئاً ما	246
عزز مهنتك كمدقق داخلي من خلال التدريب والتوجيه	250
كيف استطاعت المراجعة الداخلية الاستفادة من مواردها لاكتساب المهارات اللازمة	256
فجوة خدمة العملاء عند تقديم خدمة المراجعة الداخلية	262







# المقالات المكتوبة





# المراجعة الداخلية .. تجربة مثيرة

الكاتب: عبدالكريم اليوسف

سألني أحد المنتسبين للمراجعة الداخلية عن ما دفعني لأن أصبح مراجعاً داخلياً؟ لم يكن لدي جواب على سؤاله، حيث مهنتي كمراجع داخلي لم تكن بمحض اختياري، فقبل أكثر من عشرين عاماً تقدمت بطلب وظيفي على إحدى الشركات الكبرى ولم يُمنح لي خياراً في اختيار الوظيفة، وفي ذلك الوقت لم يكن لدي معرفة بطبيعة المراجعة الداخلية، لكن شاء الله أن تكون وظيفتي. لذا أعتقد أن السؤال بالنسبة لي هو ما الذي أبقاني في المراجعة الداخلية؟

في الحقيقة المراجعة الداخلية سلسلة من التجارب المثيرة الخالية من الروتين. يتعرض المراجع الداخلي للعديد من الخبرات بتعدد مشاريع المراجعة الداخلية التي يشترك فيها. يمضي المراجع الداخلي فترة في مراجعة المالية ثم ينتقل لتدقيق الموارد البشرية، فالتسويق ومن ثم المبيعات وكذلك تقنية المعلومات وما إلى ذلك من مشاريع المراجعة الداخلية المختلفة والمتعددة التي يتناولها عالم المراجعة الداخلية. فالمراجعة الداخلية فعلاً عالم نطاقه مجملاً كل المنظمة من ألفها إلى يائها. وما أن يمضي المراجع الداخلي فترة زمنية بسيطة في المنظمة إلا وأن يكون كلا في واحد، بأفق متسع وخبرة كبيرة، لا تقتصر فقط على المنظمة التي يعمل بها بل تتناول نطاق أكبر من الممارسات العالمية الأفضل - وهذا بل شك يعتمد على حرص وهمة المراجع الداخلي.

قد يتطلب مشروع المراجعة الداخلية السفر لأجزاء مختلفة من البلد أو خارج البلد واستكشاف مناطق مختلفة من العالم وفقاً للتوزيع الجغرافي للمنظمة التي يعمل بها المراجع الداخلي. ولا شك بأن العمل إذا كان لدى شركة استشارية، فقد يكون السفر أمراً لا بد منه. تأخذك المراجعة الداخلية إلى المدينة، وإلى القرية النائية، داخل البحر وإلى الصحراء أيضاً، تأخذك إلى جولة في موقع تقني لطيف ومشاهدة الاختراعات البشرية وقد تجد نفسك





داخل مستودعات محشوة من المعادن. قد تضطر لركوب دراجة ، وركوب قارب، وركوب شاحنة ، والقفز على طائرة هليكوبتر ، وارتداء أحذية السلامة وخوذة لتدخل المصنع ، وقد تضع قناعاً لمراجعة مخزن للمواد الكيميائية ، وأكثر من ذلك بكثير ممكن في المراجعة الداخلية.

أفضل ميزة في المراجعة الداخلية هو مقابلة عدد كبير من الناس من مجموعات واسعة من التخصصات والخلفيات، منهم اللطيف ومنهم من يصعب التعامل معه، منهم من يؤمن بدور المراجعة الداخلية ومتعاون ومنهم من يحاول وضع كل تعقيد ممكن في مسار المراجع الداخلي. وفي هذا وفي ذاك خبرات كبيرة يكتسبها المرتفع الداخلي في التواصل مع الناس.

إذا أردنا أن نصف تجربتنا، فنحن نصفها بإضافة قيمة لكن في الحقيقة هناك الكثير الذي يمكننا التحدث عنه. إنها فعلاً مغامرة مثيرة.

لكن ..

خوض التجربة والاستمتاع بها يتوقف على مرونة المراجع الداخلي وهمته. ومن الطبيعي أن يأتي مع هذه التجربة والقيمة التي نقدمها بعض المشاق، شأنها شأن أي وظيفة أخرى. يتبادر لأذهان الكثير عند سماع المراجعة أو التدقيق بتناول الأرقام والمحاسبة لكن المراجعة الداخلية أكثر من ذلك بكثير، ولعلي وفقت بأن أوضح شيئاً من ذلك.

إذا أردنا أن نصف تجربتنا،  
فنحن نصفها بإضافة قيمة،  
لكن في الحقيقة هناك  
الكثير الذي يمكننا التحدث  
عنه. إنها فعلا مغامرة مثيرة.





# علاقة إدارة التدقيق الداخلي مع الوحدات التنظيمية الخاضعة لأعمال التدقيق الداخلي

الكاتب: د. زاهر الرمحي  
استشاري وخبير تدريب / التدقيق الداخلي

إدارة التدقيق الداخلي وبحسب طبيعة عملها تتعامل مع كافة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة حيث أن نطاق عمل التدقيق الداخلي يشمل كافة الوحدات والأنشطة داخل المؤسسة دون استثناء لذلك لابد من تنظيم هذه العلاقة وبما يضمن أن يتم تنفيذ عمليات التدقيق ومتابعتها دون وجود أية معوقات، وكذلك لابد من توثيق هذه العلاقة، ضمن ميثاق التدقيق الداخلي Audit Charter بحيث يتضمن سلطات المدققين الداخليين أثناء قيامهم بتنفيذ مهامهم والتي من ضمنها التعامل مع كافة الوظائف في المؤسسة وحق الاطلاع على كافة الوثائق والمستندات والأشياء الثمينة كالنقدية وغيرها.

وكذلك يفضل أن يتم توثيق العلاقة بين التدقيق الداخلي والوحدات الخاضعة لأعمال التدقيق الداخلي ضمن سياسات واجراءات المؤسسة أو تعليماتها الداخلية بحيث تكون معلومة لكافة المسؤولين والموظفين في المؤسسة مع ضرورة وجود نظام يتم من خلاله المحاسبة إذا لم يتم الالتزام بهذه الاجراءات.

وفيما يلي الجوانب الرئيسية في العلاقة بين إدارة التدقيق الداخلي والوحدات التنظيمية الخاضعة للتدقيق :-

- يجب منح المدققون الداخليون سلطة التعامل مع كافة الموظفين داخل المؤسسة ولكافة المستويات الوظيفية.

- على كافة الموظفين ضمن كافة الوحدات التنظيمية في المؤسسة أن يقوموا بوضع كافة الوثائق والمستندات والسجلات والعهد تحت تصرف المدققين الداخليين أثناء قيامهم بتنفيذ المهام لدى تلك الوحدات.

- على موظفي الوحدات الخاضعة للتدقيق التعاون مع المدققين الداخليين أثناء تنفيذ المهمة، وفي حالة وجود معوقات تحول دون قيام المدقق الداخلي بإنجاز مهمته بسبب عدم التعاون من الموظفين أو تعرض المدقق





الداخلي لاستفزاز مستمر من أحد المسؤولين أو الموظفين يرفع الموضوع إلى مدير نشاط التدقيق الداخلي الذي بدوره يعمل مع الإدارة العليا لمعالجة الموضوع ويمكن الطلب من الإدارة العليا وقف الموظف المتسبب بإعاقة التنفيذ عن العمل بناء على قرار من الإدارة العليا أو إبعاده بالنقل أو الإجازة.

- ان إدارة أمور موظفي الوحدة التنظيمية وتوجيههم وتوزيع مهامهم والاشراف عليهم هي مسؤولية رئيس الوحدة التنظيمية، لذلك لا يجوز للمدقق الداخلي أن يقوم باي كمال أي مهام لأي موظف في الوحدة، ولا يجوز له أن يقوم بتوجيه موظفي الوحدة في المهام المكلفين بها ولا يحق له التدخل المباشر بتسيير الأعمال التنفيذية داخل الوحدة التي تخضع للتدقيق.

- المدقق الداخلي يقوم بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وفي حالة وجود نقاط ضعف أو ملاحظات يقوم بتدوينها وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها بحيث تتم معالجة هذه الملاحظات من قبل الوحدة محل التدقيق، لذلك لا يجوز للمدقق الداخلي أن يقوم بإجراءات التصحيح أو المعالجة بنفسه كأن يقوم بتنظيم قيود مداسبية لتصحيح أخطاء أو استكمال نواقص في معاملة معينة من قبله لأن الإجراءات التصحيحية هي من مسؤوليات الإدارة، ودور التدقيق

الداخلي بتقييم الإجراءات فيما إذا كانت كافية وتحقق النتائج أم لا

- عادة يوجد في المؤسسات سياسات وإجراءات عمل تطبيقية إضافة إلى جداول صلاحيات وقرارات إدارية تنظم أعمال المؤسسة ويستند إليها الموظفون أثناء قيامهم بتنفيذ واجباتهم، ولكن بعض الأحيان هناك بعض المعاملات أو الحالات لا يوجد تعليمات محددة تنطبق عليها وهي بحاجة إلى اجتهاد مناسب حتى يتم تنفيذها ومن أسرع طرق الاجتهاد قيام موظفي الوحدة الخاضعة للتدقيق بالطلب من المدقق الداخلي ابداء رأيه بهذا الاجراء وتزويدهم بالتصرف الذي يراه مناسباً، هنا على المدقق عدم الاستجابة



وابدأ رأيه في ظل عدم وجود إجراءات منظمة لأن رأيه في الغالب يصبح إجراءات عمل ويتم الاستناد اليه كمبرر في الغالب مما يضع إدارة التدقيق في حرج لا سيما وأن لكل شخص اجتهاد معين، لذلك يمكن للمدقق الداخلي المساعد في حالة وجود إجراءات عمل من خلال ارشادهم إلى إجراءات العمل الخاصة بالحالة. أما في حالة عدم وجود إجراءات عمل، عليه أن يقوم بتوجيههم إلى طلب المشورة من الدوائر المعنية، فإذا كانت قانونية الرجوع إلى المستشار القانوني للمؤسسة، وإذا كانت مالية الرجوع إلى الإدارة المالية ... وهكذا.

- من الأدوار المهمة للتدقيق الداخلي هو العمل على توعية الموظفين بأهمية الضوابط الرقابية وخطورة التفريط بها أو عدم الالتزام بها، ففي حالة اكتشاف المدقق نقطة ضعف في نظام الرقابة الداخلية سببه عدم التزام الموظف بضابط رقابي معين عليه بالإضافة إلى تدوين الملاحظة في تقريره أن يوضح للموظف أهمية الضابط الرقابي ولماذا تم وضعه من قبل الإدارة، وما هي المخاطر المحتملة من عدم الالتزام به والتي في الغالب يكون أثرها سلبياً على الموظف نفسه، الأمر الذي يزيد ويفعل كفاءة نظام الرقابة الداخلية، لأنه في بعض الأحيان لا يدرك الموظف أهمية وخطورة الضوابط الرقابية ويعتبرها إجراءات روتينية.





# العدد المثالي لموظفي إدارات التدقيق الداخلي

الكاتب: علاء عبدالعزيز أبونبعه

MACC, CIA, CPA, CRMA, CICP

خبير في التدقيق الداخلي والرقابة والحوكمة

دولة الكويت

تصلي بين الحين والآخر استفسارات من أعضاء مجالس إدارة ولجان تدقيق وإدارات تنفيذية ومن زملاء في يعملون التدقيق الداخلي أو في استشارات الموارد البشرية حول العدد المثالي لموظفي إدارة التدقيق الداخلي. حسب علمي لا يوجد دراسة عربية واحدة تطرقت لهذا الموضوع، ولكن هناك دراسات إحصائية دورية لأعداد المدققين بقطاع معين تصدرها اتحادات مهنية متخصصة في التدقيق الداخلي، مثل اتحاد مدققي الجامعات ( Association of Collage and University Auditors - ACUA) واتحاد المدققين الداخليين لقطاع الرعاية الصحية ( The Association of Healthcare Internal Auditors) في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالتأكيد فإن وجود تجمعات مهنية متخصصة في التدقيق الداخلي لقطاع معين وقيامها بدراسة ذلك القطاع من جوانب مهنية مختلفة سينعكس إيجاباً على ممارسات التدقيق الداخلي في ذلك القطاع.

سأوضح في مقالي هذا أبرز الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لاتخاذ قرار بخصوص عدد موظفي إدارة التدقيق الداخلي.

### العربة تتبع الحصان ولكن

الأصل هو أن تتبع الحاجة لخدمات نشاط التدقيق الداخلي التأكيدية (التطمينية كما يسميها إخواننا في المغرب العربي) والاستشارية من أصحاب المصالح، ومن المتوقع من نشاط التدقيق الداخلي إضافة قيمة من خلال تلبية احتياجاتهم، ولكن تعقيدات العمل المؤسسي قد تجعل من الصعب إيجاد مقياس موضوعي لترجمة تلك الاحتياجات، وبالتأكيد فإن نجاح تقديم تلك الخدمات مرتبط بجدارة المدققين الداخليين (خبرتهم العملية ومعرفتهم العلمية ومهاراتهم) وبالأدوات والوسائل المتاحة لهم أكثر من عددهم، وبالرغم من ذلك فهناك عدد من العوامل المباشرة وغير المباشرة التي من

الممكن – بحسب اعتقادي - أن تؤثر في قرار تحديد عدد موظفي إدارة التدقيق الداخلي، أذكر منها:

(1) مستوى تعقيد عمليات المؤسسة وتنوعها وتنوع منتجاتها/خدماتها، ومستوى نضج العمليات الإدارية فيها (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، وسرعة استجابتها للتغيرات في بيئة عملها الداخلية والخارجية.

(2) المرحلة التي فيها المؤسسة في دورة حياة المؤسسات والتي تشمل خمسة مراحل: مرحلة التأسيس أو الأنشاء، ومرحلة النمو، ومرحلة الاستقرار والنضج، ومرحلة التجديد والابتكار، ومرحلة الانحدار.

(3) المستوى التنظيمي للقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة (بنك مركزي أو هيئة سوق مالي إلخ).

(4) مستوى نضج نظام الحوكمة المؤسسية في المؤسسة، والمتطلبات التنظيمية المفروضة عليها، ومستوى توقعات أصحاب المصالح (Stakeholders) من نشاط التدقيق الداخلي.

(5) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومستوى المركزية واللامركزية في توزيع السلطات والمسؤوليات فيها. بشكل عام يعتمد مستوى المركزية واللامركزية على التوزيع المكاني أو الجغرافي لعمليات المؤسسة، ومدى تركيز الوظائف في المؤسسة في إدارة واحدة أو أكثر.

(6) مستوى نضج نشاط التدقيق الداخلي ومستوى سابق خبرة العاملين في أعمال المؤسسة. معهد المدققين الداخليين (IIA) حدد خمس مستويات لنضج نشاط التدقيق الداخلي: البدائي/الأولي (Initial)، والمتكرر (Repeatable)، والواضح/المعرفة (Defined)، والمدار (Managed)، والمعظم/المثالي (Optimized).

(7) مستوى نضج وفاعلية عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة، ومستوى المخاطر الخارجية والداخلية التي تتعرض لها، ومستوى شهية إدارة المؤسسة

العليا للمخاطر.

8) مستوى نضج وفاعلية منظومة الرقابة الداخلية في المؤسسة، ومستوى فاعلية الأدوات التي تستخدمها المؤسسة لمنع وكشف الاحتيال الداخلي والخارجي. في رأيي الاستثمار في منظومة الرقابة الداخلية سيقبل من تكاليف الأنشطة الرقابية الداخلية (مثل نشاط التدقيق الداخلي، والامتثال، وإدارة المخاطر) والخارجية (مثل مراجعة الحسابات).

9) وجود إدارات رقابية داخلية أخرى في المؤسسة، ومستوى التنسيق بين الجهات الاستشارية والرقابية الخارجية والإدارات الرقابية الداخلية التي تقدم خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية للمؤسسة بهدف ضمان التغطية اللازمة لأعمالهم وتلافي ازدواجية الجهود. عادة ما تختلف عملية التنسيق من مؤسسة إلى أخرى، ففي المؤسسات ذات الحجم الصغير قد يفتقر التنسيق إلى الرسمية، بينما في المؤسسات الكبيرة والخاضعة لقواعد تنظيمية صارمة، قد يتصف التنسيق بالرسمية والتعقيد.

10) مستوى نضج الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة وتكاملها، ومستوى ذكاء الأعمال المبني على تحليل البيانات.

11) جدارات وعدد أعضاء لجنة التدقيق، ومستوى فاعلية اللجنة، وعدد اجتماعاتها السنوية.

12) البدائل المتاحة للإدارة العليا في المؤسسة لتوفير الموارد البشرية لنشاط التدقيق الداخلي كالإسناد الخارجي بالكامل (Full Outsourcing) أو الإسناد الخارجي الجزئي (Co-sourcing) أو الاعتماد الكامل على موظفين في المؤسسة (In-house). لكل بديل من هذه البدائل إيجابيات وسلبيات يجب تقييمها دورياً وبشكل موضوعي، فما كان مناسب في الماضي قد لا يكون مناسب للمؤسسة الآن، وما يناسب الآن قد لا مناسب في المستقبل.

13) مستوى التوثيق لجميع أنظمة المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها، وتدريب جميع العاملين عليها.

العوامل التي لا تؤثر جوهرياً على عدد موظفي إدارة التدقيق الداخلي في نظري؛ من العوامل المباشرة وغير المباشرة التي من المتوقع ألا تؤثر تأثيراً جوهرياً قرار تحديد عدد موظفي إدارة التدقيق الداخلي:

- 1) حجم المؤسسة.
- 2) مستوى ربحية أو سلامة الوضع المالي للمؤسسة. قد يعتقد البعض أن التضحية بالأنشطة التأكيدية مناسب لتوفير التكاليف، وهذا خطأ شائع لأن هذه الأنشطة قد تقدم توصيات تزيد من كفاءة العمليات و/أو تقليل أو كشف الهدر غير المبرر.
- 3) عدم وجود لجنة تدقيق و/أو وجود لجان رقابية أخرى منبثقة من مجلس الإدارة ك لجنة إدارة المخاطر ولجنة الامتثال.
- 4) عدد موظفي المؤسسة، ومتوسط نسبة عدد موظفي إدارات التدقيق الداخلي إلى مجمل عدد موظفي المؤسسات في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

معيار التدقيق الداخلي رقم 2030 أشار إلى أن من مسؤوليات الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي التأكد من أن موارد نشاط التدقيق الداخلي "مناسبة" أي أن لديه مزيج الجدارات الضرورية لإنجاز خطة التدقيق الداخلي المعتمدة، و "كافية" من ناحية مقدار الموارد الضرورية التي يحتاجها لإنجاز الخطة، ويتم توظيفها توظيفاً "فاعلاً" أي يتم استخدامها بطريقة مثلى لتنفيذ الخطة.

وفي الختام أوصي المُقدمين على اختيار موضوع بحث علمي في التدقيق الداخلي أو الحوكمة المؤسسية للحصول على شهادة عليا أو للحصول على ترقية علمية دراسة هذا الموضوع، وأوصي كذلك الجهات الرقابية والاشرفية كالبنوك المركزية وهيئات أسواق المال بعدم التركيز فقط على جدارات الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وأعضاء لجان التدقيق فقط كما تفعل معظمها وعلى مراجعة عقود الاسناد الخارجي لأعمال التدقيق الداخلي (إن وجدت) كما تفعل بعضها، وإنما التركيز على جدارات باقي أعضاء فريق التدقيق الداخلي وعلى ملائمة عددهم للمؤسسات التي يراقبونها و/أو يشرفون عليها.





# التدقيق الداخلي والقيادة للنجاح أم الفشل

الكاتبة: د. ميرفت حسين السيد

CIA,CCO

مدير التدقيق الداخلي بقطاع سوق المال المصري



التدقيق الداخلي هو أحد الوظائف الهامة بأي مؤسسة، والتدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى تقديم خدمات التوكيد والأنشطة الاستشارية المختلفة كما يشمل نشاط التدقيق تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية ومدى الالتزام بقواعد الحوكمة، وإدارة المخاطر بهدف اضافة قيمة لأعمال المؤسسة وتحسين عملياتها وبالتالي المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة.

إلا أننا كثيراً ما نجد التقييم السلبي للأعمال المقدمة من إدارة التدقيق الداخلي لعدم تقديم النتائج المرجوة منها، أو أن نتائج التدقيق التي تم عرضها قد قامت الإدارة فعلياً بالبده في دراسة كيفية التعامل معها قبل استلام التقارير عنها، ذلك بخلاف العديد من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة والتي لم تتمكن إدارة التدقيق من اكتشافها أو عرضها في التوقيت المناسب، وغيره من التصرفات والنتائج التي قدمتها وجاءت مخيبة للآمال المرجوة منها.

أن نجاح أو فشل إدارة التدقيق الداخلي يعتمد على مدى استيعابها لطبيعة الأهداف التي يجب أن تحققها ومقدرتها في التعرف على الاحتياجات المختلفة لأصحاب المصالح.

وفي ظل المتغيرات الحديثة والتطورات التقنية المتسارعة نجد أن هناك العديد من الضغوط التي تواجه إدارة التدقيق الداخلي، الناتجة عن التطورات السريعة والمتلاحقة للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والتي لم يسبق التعرض لها. وما يقابلها من توقعات مرتفعة لأصحاب المصالح تجاه دور التدقيق الداخلي في الحفاظ على استمرارية أعمال المؤسسة والحد من المخاطر التي توجهها عن طريق الإنذار المبكر يمثل تلك المخاطر.

لذا فعلى رؤساء التدقيق الداخلي الاستعداد الدائم لدراسة ومواجهة مثل تلك المتغيرات والحرص على القيادة الصحيحة لأعمال التدقيق الداخلي نحو



النجاح والهروب من الفشل.

### أهم المخاطر والاختفاقات التي قد يتعرض لها المدقق الداخلي:

في بعض الأحيان قد يواجه إدارة التدقيق الداخلي الكثير من الضغوط والتحديات التي تقود رئيس التدقيق الداخلي وأعضاء فريقه إلى الفشل في كيفية التعامل معها وعدم القدرة على توفير الحماية الكافية لأنظمة المؤسسة أو التغاضي عن بعض المسائل بالغلة الأهمية، فقد لا يتوافر لدى إدارة التدقيق الخبرات اللازمة للدراسة، وليس بالضرورة أن تكون ناتجة عن قصور في تنفيذ إجراءات التدقيق وإنما قد ترجع إلى العديد من الأسباب منها:

1. تجنب المناطق ذات المخاطر العالية ض المخاطر العالية او عدم كفاية الموارد المتاحة لها للقيام بتكليف احد المتخصصين أو الفنيين في ذلك المجال مما يضطر إدارة التدقيق إلى تجنب مراجعة مثل تلك المخاطر وعدم ادراجها في الخطة.

2. قد تقوم الإدارة العليا بوضع قيود على مراجعة بعض الدوائر أو الأنشطة الهامة لوجود بعض المخالفات أو المشكلات بها مما يصعب على إدارة التدقيق مهمة التقييم لحجم المخاطر المتوقعة منه، على الرغم من خضوعه داخل اطار التدقيق الخاضع لها.

3. الاختفاق في ايجاد علاقة فعالة بين المدقق الداخلي وأصحاب المصالح (داخلياً أو خارجياً) وعدم القدرة على التعرف على احتياجاتهم واهتماماتهم المختلفة ما يؤدي إلى عدم رضاهم عن الأعمال المقدمة من إدارة التدقيق الداخلي (ويعرف أصحاب المصالح بالنسبة للمدققين الداخليين: بأنهم أي شخص أو مجموعة أشخاص أو كيان اعتباري له تأثير فعال على نشاط المدققين الداخليين أو يتأثر بنتائج أعمال نشاط التدقيق الداخلي). وبالتالي فالإختفاق في التعرف على نوعية اصحاب المصالح بالنسبة للمدققين ومعرفة

مدى تأثيرهم على نشاط المدققين الداخليين له ضرورة عالية لاختلاف أولوياتهم وتوقعاتهم من الأعمال المستهدفة من نشاط التدقيق الداخلي مما يصعب الأمر على نجاح أعمال المدققين.

4. الجمود وعدم القابلية للتجديد يعتبر من أهم المخاطر أيضا التي قد يقع فيها المدقق الداخلي فقد يقوم المدقق الداخلي باعتماد خطة التدقيق المبنية على المخاطر التي قد تتراوح من (3-5 سنوات) دون الالتفات إلى ما استجد من أنواع جديدة للمخاطر قد تم استحداثها خلال فترة تنفيذ الخطة أو قد تم تغير مستوى التقييم الذي تم الاعتماد عليه أثناء اعداد الخطة.

5. الفشل في اجراء متابعة لأعمال ونتائج التدقيق للتحقق من قيام الإدارة التنفيذية باتخاذ اجراءات التصحيحية اللازمة، فقد تخفق إدارة التدقيق الداخلي في تشخيص حجم المخاطر الناتجة عن عدم الالتزام بتطبيق الاجراءات التصحيحية، أو مخاطر قبول الإدارة العليا لهذه المخاطر.

6. تجاهل المخاطر الناتجة عن الثقافة التنظيمية للمؤسسة والاكتفاء بعرض المشكلات الناتجة عن التدقيق دون الإشارة إلى وجود بعض المشكلات المتعلقة بالثقافة التنظيمية المطبقة ببعض دوائر أو وحدات العمل، والاقترار على التقرير عن المشكلات التي يسهل تقييمها أو تحجيم المشكلات الناتجة عنها، على الرغم من أن مثل تلك المشكلات المتعلقة بالثقافة التنظيمية قد تشكل مخاطر عالية تهدد سمعة وبقاء المؤسسة وقدرتها التنافسية.

7. الاسهام في زيادة المشكلات أو المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة من خلال الإخفاق في التعبير الدقيق عن حجم المشكلات والمخاطر المحتملة التي تم اكتشافها أثناء مرحلة التدقيق بما يؤدي إلى تقييم خاطئ لحجم المخاطر الناتجة عنها وبالتبعية معالجات خاطئة، أو القبول الخاطئ لتلك المشكلات والإبقاء عليها دون معالجة.

8. الانخفاق في التأكيد على تقييم مستوى جودة السلع والخدمات المقدمة عن طريق المؤسسة بما قد يعرض المؤسسة لتدهور في مستوى جودة الخدمات المقدمة في ظل وجود تنافس قوي بالسوق وسهولة فقد أو ضياع الحصة التسويقية للمؤسسة في ظل العولمة والتطور التقني وسهولة المفاضلة بين السلع والخدمات والحصول عليها من مصادر عديدة.

9. تشويه أو صورية التقارير المعدة، فقد يستجيب المدققين الداخليين لطلب عملائهم من الوحدات المدقق عليها بتخفيف حدة صياغة التقرير المعدة لبعض النتائج التي تم اكتشافها خوفا من التعرض للجزاءات أو الخضوع لبعض العقوبات القضائية من الجهات الرقابية للمؤسسة، بما يضعف من نتائج التقارير التي يتم عرضها وبالتالي عدم وضوح الهدف منها والحياد عن معالجة المشكلات الأساسية التي تم اكتشافها بصورة صحيحة تضمن عدم حدوثها مستقبلا.

10. عدم فعالية تقارير الأعمال المقدمة لنشاط التدقيق، فقد يستغرق عرض بعض الأمور الهامة أكثر مما ينبغي لحين الانتهاء من اعداد التقارير الكافية والمدعمة لكافة العمليات المتعلقة بتلك الجزئية التي يتم مراجعتها من كافة الجوانب، إلا أنه قد يكون هناك بعض النتائج أو المشكلات الهامة التي تتطلب سرعة العرض على أصحاب المصالح ليتم التعامل معها بشكل مباشر دون التباطؤ فيها حتى لا تتعرض المؤسسة لبعض المخالفات أو الجزاءات القانونية أو التنظيمية من الجهات الرقابية.

### كيفية التعامل مع التهديدات والمشكلات التي تواجه المدقق الداخلي:

1. اعداد خطة تدقيق على أساس المخاطر مدعمة بالموازنة الخاصة بالإدارة لتقدير الاحتياجات المختلفة لها لعرضها على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة مدرج بها كافة الأنشطة والوحدات الخاضعة للتدقيق.

2. القيام بطلب الاستعانة ببعض الخبراء في حالة عدم توفر المهارات اللازمة بالإدارة للتدقيق على بعض الجوانب الفنية الهامة.
3. الاهتمام بعرض نتائج التدقيق والمخاطر الناتجة عن قبول الإدارة للخطر لمساعدة الإدارة العليا باتخاذ القرار المناسب للتعامل مع المخاطر الناتجة.
4. يجب على المدقق الداخلي إعادة تقييم مستوى المخاطر الذي يتم على أساسه اعداد خطة التدقيق وتحديثها بشكل دوري بما يستجد من مخاطر قد تم استحدثها عالميا او محليا، أو من خلال مهمات التدقيق التي قد تم تنفيذها أثناء الخطة، ووفقا لنوع النشاط الذي تخضع له المؤسسة. كما يجب على المدقق الداخلي المرونة في تعديل الخطط المعتمدة بإمكانية الإضافة أو الاستبعاد منها استجابةً للمتغيرات أو الأولويات التي تحدث على أنشطة الشركة أثناء تنفيذ الخطة.
5. المتابعة لأعمال ونتائج التدقيق جزء هام لاستكمال دور ومهام إدارة التدقيق ويتم اخذه في الاعتبار عند وضع خطط أعمال التدقيق الداخلي للتحقق من مدى التزام الإدارات التنفيذية باتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة وفي التوقيعات اللازمة والتي قد تم اقتراحها والموافقة عليها بالتقارير السابقة.
6. الاهتمام بعرض المشكلات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتي قد يكون لها تأثير سلبي على أداء وسمعة المؤسسة وعرضها مع باقي نتائج التدقيق.
7. العمل على رفع كفاءة المدققين الداخليين وتنمية مهارتهم المهنية في اكتشاف وصياغة وعرض نتائج التدقيق بشكل فعال ومتناسب مع حجم المخاطر المحتملة عن الملاحظات التي تم اكتشافها وكيفية خلق فرص لتحسين أداء أعمال المؤسسة واطافة قيمة لنتائج أعمالها.
8. الاهتمام بتقييم جودة السلع او الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الناتجة عن تقديم سلع أو خدمات ذات



جودة منخفضة والأثار السلبية المحتملة على سمعة وتنافسية المؤسسة بالسوق ويمكن الاعتماد على العديد من المصادر (داخلية او خارجية) للتأكد على مدى كفاءة مستوى الجودة المقدم عن طريق المؤسسة.

9. ضرورة توعية أصحاب المصالح بأهمية الالتزام بنتائج التدقيق والحفاظ على تطبيق التوصيات الواردة بتقرير الفحص وان الهدف منها هو تحقيق أهداف المؤسسة وليس لمجرد توجيه اللوم او تصيد لأخطاء.

10. أهمية تحديد أصحاب المصالح الرئيسيين لنشاط المدقق الداخلي للتعرف على أهم القضايا التي تخص المؤسسة والقدرة على تحديد أولويات المخاطر وتدعيمهم بأفكار جديدة تساعد في التخطيط لأعمال التدقيق الداخلي وفقا لأولويات أصحاب المصالح، والقدرة على معرفة اهتماماتهم ومتطلباتهم المختلفة، لضمان نجاح أعمال التدقيق الداخلي والحفاظ على الجهود التي يقوم بها نحو تحقيق مهام ورؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية لتحقيق قيمة مضافة والعمل على تحسين ميزاتها التنافسية بالسوق.

11. تنمية مهارات عرض نتائج التدقيق بالتقارير الصادرة يعتبر من الاجراءات الهامة لإنجاح أعمال التدقيق الداخلي ومنها ما يلي:

- الاهتمام بأولويات وأسلوب عرض الملاحظات الهامة وفقا للمخاطر.
- مراعاة عامل التوقيت في العرض، فبعض نتائج التدقيق قد تتطلب التدخل الفوري من الإدارة العليا.
- أهمية توفير معلومات دقيقة عن بعض المشكلات بشكل عاجل لضمان عدم تفاقم تلك المشكلات.
- عدم الاقتصار على عرض المشكلات أو الأخطاء المكتشفة ولكن الاهتمام أيضا بعرض الجوانب الإيجابية لدى الوحدات المدقق عليها لتحفيز الدافع الايجابي نحو تقارير التدقيق الداخلي.

- اليجاز في عرض النتائج التي تم اكتشافها وعدم المغالاة في أسلوب العرض.
- وأخيراً على المدقق الداخلي التيقن قدر المستطاع بأن التغيير قادم في أي وقت أو أي اتجاه سواء في التطور التقني داخل المؤسسة أو خارجها، أو في الجانب اللزامي فيما يتعلق باللوائح والتشريعات القانونية التي يتأثر بها نشاط المؤسسة، لذا فالاستعداد والمبادرة بالتغيير أفضل من الاستجابة للتغيير، وذلك من خلال تنمية المهارات التحليلية للبيانات والمعلومات لإمكانية تحليل نقاط القوى والضعف والفرص البديلة للأنشطة التي تقدمها المؤسسة ومدى تأثيرها بالمتغيرات الاقتصادية أو التشريعية، وكذلك المتغيرات التي تؤثر على مستوى الخدمات التي يقدمها نشاط التدقيق الداخلي. خطوات ضرورية لاستمرارية القيادة الناجحة للتدقيق الداخلي وعدم الوقوع في الفشل.

### أهم المراجع المستخدمة

1. [WWW.IIA.org](http://WWW.IIA.org) : "5 Ways Internal Audit Can Fail to Adequately Serve Its Organization" February 2019.
2. Internal Audit Will We Lead, or Become Irrelevant - ACL.com.
3. Why internal Audit fails at many organizations.
4. [WWW.IIA.org](http://WWW.IIA.org) : "Stakeholder Relationship Management" July 2016.





# دور المراجع الداخلي في الحوكمة

إعداد: أفنان العمري



تتباين حوكمة الشركات أهمية خاصة في أجندة المال والأعمال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على الشركات والاقتصاد وقد برزت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة عندما أطاحت الأزمة المالية العالمية بإقتصاديات عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية. وبالرغم من ذلك، فإن بعض مفاهيم الحوكمة لا يزال مبهماً للمجتمع. لهذا السبب نقدم لكم هذه السلسلة من مفاهيم الحوكمة ودور المراجع الداخلي في منهجية الحوكمة

### تعريف الحوكمة

لا يوجد إجماع في الأدبيات الاقتصادية على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فتعرف مؤسسة التمويل الدولي (IFC) الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " كما تعرفها هيئة سوق المال السعودية " قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها تشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح ، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال.

### أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة إلى وضع إطار قانوني فعال لحوكمة الشركة، وتهدف بصفة خاصة إلى ما يلي:

1. تفعيل دور المساهمين في الشركة وتيسير ممارسة حقوقهم.
2. بيان إختصاصات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومسؤولياتهما .

3. تفعيل دور مجلس الإدارة واللجان وتطوير كفاءتها لتعزيز آليات اتخاذ القرار في الشركة .
4. تحقيق الشفافية والنزاهة والعدالة في السوق المالية وتعاملاتها وبيئة الأعمال وتعزيز الإفصاح فيها .
5. توفير أدوات فعالة ومتوازنة للتعامل مع حالات تعارض المصالح .
6. تعزيز آليات الرقابة والمساءلة للعاملين في الشركة .
7. وضع الإطار العام للتعامل مع أصحاب المصالح ومراعاة حقوقهم.
8. زيادة كفاءة الإشراف على الشركات وتوفير أدوات اللازمة لذلك .
9. توعية الشركات بمفهوم السلوك المهني وحثها على تبنيه وتطويره بما يلائم طبيعتها.

### ضوابط الحوكمة

هناك إجماع على أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى نضج مجموعتين من الضوابط:

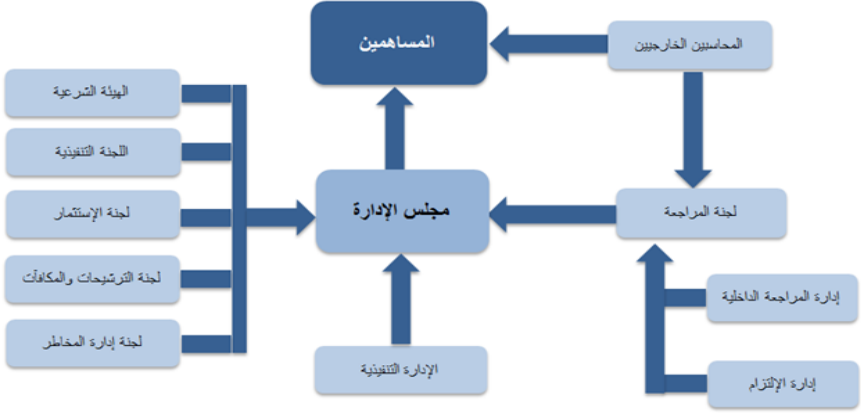
1- الضوابط الخارجية : البيئة الإقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة: تشير الضوابط الخارجية إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة، الذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، مثل قوانين هيئة سوق المال، ونظام الشركات، وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية والإفلاس.

وترجع أهمية الضوابط الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة؟

2- الضوابط الداخلية : إجراءات الشركة الداخلية:

تشير الضوابط الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات ، وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة، ومجلس الإدارة ،

والمديرين التنفيذيين والتي تؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثالثة.



### دور المدقق الداخلي في الحوكمة

ينص المعيار 2110 من المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي على

" يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة في المؤسسة وإقتراح التوصيات المناسبة لتحسين أساليب الحوكمة في المؤسسة بما يكفل تحقيق الأهداف التالية:

- اتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية.
- الإشراف على عمليات إدارة المخاطر والرقابة.
- تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في المؤسسة.
- ضمان فاعلية إدارة الأداء والمسائلة على مستوى المؤسسة ككل.
- إبلاغ المعلومات حول المخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة في المؤسسة.
- تنسيق الأنشطة وتبادل المعلومات بين مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين والداخليين ومقدمي خدمات التأكيد الآخريين والإدارة.

يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بدراسة ما إذا كانت خطة التدقيق الداخلي الحالية تغطي عمليات الحوكمة في المؤسسة وتعالج المخاطر المتعلقة بها. هذا مع العلم بأن الحوكمة لا تتواجد كمجموعة من العمليات والهيكل المستقلة بل إن الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية متصلة فيما بينها، وكذلك تعتمد الحوكمة الفعالة على ضوابط الرقابة الداخلية والتواصل مع مجلس الإدارة حول فعالية تلك الضوابط. ويعد فهم الحوكمة الأساس لمناقشة مجلس الإدارة و لإدارة العليا حول:

- تعريف الحوكمة وطبيعة عمليات الحوكمة داخل المؤسسة.
- دور نشاط التدقيق الداخلي.

- أي تغييرات في منهج وخطة نشاط التدقيق الداخلي تساعد هذه المناقشة على ضمان التوافق والاتساق في التوقعات مع مجلس الإدارة والإدارة العليا حول ما يشكل الحوكمة، فيصبح بالإمكان تنفيذ خطة ومنهجية مناسبة للتدقيق الداخلي.

### حوكمة تقنية المعلومات

كما نصت المعايير على "يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم ما إذا كانت حوكمة تقنية المعلومات في المؤسسة تُدعم وتساند استراتيجيات وأهداف المؤسسة"

وتتكون حوكمة تقنية المعلومات من ثلاث مراحل ، تبدأ بمرحلة التطوير وبناء التقنية ثم مرحلة التجربة والتطبيق واخيراً مرحلة التبني والنشر على نطاق واسع .

أولاً: التطوير وبناء التقنية :

تعد مرحلة البناء من المراحل المهمة التي تستخدم فيها خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتعلم من بيانات مدخلة من أجل الوصول إلى نتائج معينة،

وللتحقق من صحة هذه النتائج و واقعها قبل استخدام هذه الأنظمة فيما يلي بعض الأسباب التي قد تساهم في تأجيلها :

- سياسة الإفصاح: أن يبلغ المستفيد من أي خدمة عما إذا كان هناك نظام ذاتي يعتمد عليه او يستخدم بأي طريقة لتوفير هذه الخدمة مثل مايعمل به عند الإتصال بخدمات العملاء يخبر العميل بأن المكالمة مسجلة ، كذلك يطبق الوضع عند استخدام أنظمة ذاتية للرد في بعض المواقع .

- حق التفسير : شرح اسباب الوصول إلى القرار خصوصا فيما يتعلق بحقوق المستخدم المدنية والمالية والصحية.

- دعم الأبحاث والتوصيات والدراسات التي تنشر فيما يتعلق يخص الشفافية وقابلية الشرح.

- رفع الوعي: إعداد برامج وأنشطة تعزيز وزيادة الوعي لدى المجتمع حول كيفية تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي وعملها وذلك من اجل تمكين الافراد في ادراك كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي في صنع القرار والعواقب المحتملة بشكل افضل، إضافة إلى نشر التوعية بتحديات أنظمة الذكاء الاصطناعي ومشكلاتها بحيث ينظر اليها كمدعمة للقرارات مع الاخذ بعين الاعتبار احتمالية خطئها .

ثانيا: مرحلة التجربة والتطبيق:

مع تزايد انتشار الذكاء الاصطناعي في جميع جوانب الحياة وحيث إن أنظمة الذكاء الاصطناعي تتعلم من البيانات المستمدة من البشر ، فيجب ان تكون الأنظمة أكثر حياديّة وأقل تحيزاً من البشر لكي لاتبنى القرارات على أساس بيانات خاطئة أو متحيّزة . إن لم توجد الحلول لمعالجة هذه المخاطر وتطبق بشكل عاجل، فإننا نخاطر برؤية إنعدام الثقة من قبل الأشخاص والحكومات والشركات تجاه الذكاء الاصطناعي ، ثمّ عدم الاستفادة منه

- تجنّب البيانات المحمية قانونياً : استخدام البيانات مع مراعاة اتباع القوانين

والتشريعات المخصصة لها، لا بدّ من استخدامها فيجب مراعاة أن تمثل العيّنة الشريحة المجتمعيّة، وأن تكون خالية من الانحياز.

• شهادات الإعتماد : منح شهادات إعتماد من مؤسسات حكوميّة أو جمعيات تؤكّد وثبتت اتباع الشركات أو المنتجات الأفضل الممارسات ومطبقة لأفضل المعايير.

• سنّ القوانين : لا بدّ من سنّ الأنظمة والقوانين الإلزاميّة التكوين إطار تنظيمي وقانوني ملائم يتعامل مع ما يتعلق بإستخدام أنظمة الذكاء الإصطناعي ، ويحتكم إليه في حال وجود أي ممارسات إقصائية أو منازرة .

• تعليم أخلاقيات الذكاء الاصطناعي: لا بدّ من تعليم أخلاقيات الذكاء الإصطناعي وثقيفهم حول الأنواع المختلفة من التحيّزات البشريّة ، ليصبحوا قادرين على تمييز إنحيازهم وآرائهم الشخصية ومنع وجودها في الأنظمة .  
ثالثا : التبني والنشر :

إستخدام الأنظمة الذاتية في مختلف المجالات أمر إيجابي لاتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، إلا أن حدوث خطأ القرارات الذاتية أو عواقب غير متوقعة أمر خطر شائع ، ومن ثم تتجلى قضية على من تقع مسؤوليّة هذه القرارات أهى الشركة المصنعة ؟ أم المستخدمة أم الجهة المبرمجة، إن مسؤولية القرارات الذاتية الخاطئة أكثر تعقيدا واختلافا عن مسؤولية أخطاء الأنظمة الالية أو الأوتوماتيكية بالرغم من ذلك بالإمكان التقليل من هذه الأخطاء بتحديد قوانين قضائية وفرضها ، مثل القانون العام لحماية البيانات General Data Protection Regulation GDPR القانون المعتمد داخل الاتحاد الأوروبي لضمان أعلى مستوى في خصوصية البيانات)

بحيث تحقق معالجة البيانات متطلبات الشفافية والعدل ودقة البيانات ، إضافة إلى ذلك اقتراح بعض الحلول والتوصيات كما يلي :

- تأمين المسؤولية الإجباري : فرض تأمين إجباري على الشركات التي تضمن أنظمة ذاتية في منتجاتها.
- فرض دراسة المخاطر : عند طلب الدعم المادي في المقترحات البحثية أو المشروعات الحكومية.
- التطبيق التدريجي : تبني التقنيات بشكل تدريجي لإختبارها على نطاق مصغر حتى إذا حصل خطأ لا يكون على نطاق واسع، مثلًا اختبار السيارات ذاتية القيادة في مدن غير مكتظة ، ثم التدرج في التوسع و الإستفادة من خبرات المصنعين.

### حوكمة القطاعات الغير ربحية

- حددت حلول الحوكمة منهجية الحوكمة في القطاعات الغير ربحية ، بأنها عبارة عن تطبيق مجموعة من النظم والسياسات والإجراءات وتحديد الأساليب الفعالة والمناسبة لتحقيق خطط وأهداف وتحديد طبيعة العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في أدائهم .
  - تحمل المسؤولية وتقبل المساءلة عن الأداء
  - الإفصاح عن الدعم الذي يحصل عليه ومدى توجيه ذلك الدعم نحو الاستراتيجية .
  - تطوير أداء العمل الخيري لمواكبة متطلبات التنمية وأداء الدور المنوط به .
  - تقوية المؤسسة على المستوى البعيد وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- كما حددت الجمعية الإستراتيجية للجهات الغير ربحية معايير الحوكمة للقطاع الغير ربحي بأنه:
- تحديد أهداف وطبيعة الكيان الغير ربحي .
  - المساءلة أمام الاعضاء.

- الامتثال للقوانين .
- ملائمة مجلس الإدارة .
- وتحديد واجبات المدراء.

كما نصت المعايير الدولية للمراجعة الداخلية على أنه يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مستوى تصميم وتنفيذ وفعالية أهداف وبرامج وأنشطة المؤسسة المتعلقة بالقيم الأخلاقية.

تتضمن الحوكمة الجيدة قيم أخلاقية، وأهداف وإستراتيجيات واضحة، قيادة كفؤة ونزيهة، ورقابة داخلية فاعلة.

ولتعزيز الحوكمة فإنه يجب وضع السياسات والإجراءات لتحفيز السلوك الإيجابي مع اخلاقيات وقيم النزاهة للمؤسسة الغير ربحية وهناك عامل هام وضروري لتحقيق الوصول إلى السلوك المنسجم مع القيم عن طريق وضع وفرض خطوط واضحة من المساءلة وذلك لتحميل الأشخاص مسؤولياتهم وتحفيزهم على القيام بها بالشكل الصحيح. وتعتبر إرشادات قواعد السلوك الوظيفي أداة هامة في غرس الأخلاقيات وتعزيز قيم النزاهة.

أهم المراجع المستخدمة:

- <https://www.maaal.com/archives/116181/20181216>
- [https://cma.org.sa/RulesRegulations/Regulations/Documents/CGRegulations\\_ar.pdf](https://cma.org.sa/RulesRegulations/Regulations/Documents/CGRegulations_ar.pdf)
- <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Arabic.pdf>



برزت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة عندما أطاحت الأزمة المالية العالمية باقتصاديات عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية. وبالرغم من ذلك، فإن بعض مفاهيم الحوكمة لا يزال مبهماً للمجتمع.





# التدقيق الداخلي بالقطاع العام

الكاتبة: د. ميرفت حسين السيد

CIA,CCO

مدير التدقيق الداخلي بقطاع سوق المال  
المصري

اهتمت المنظمات الدولية في الآونة الاخيرة بدعم تطبيق قواعد الحوكمة في القطاع العام ، فقد أدى التطور التقني العالمي إلى التوسع الكبير في الاحتياجات المختلفة للأفراد مما ادي إلى عجز القطاع الحكومي على تلبية هذه الاحتياجات.

ان تطبيق قواعد الحوكمة بالقطاع العام يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية لمستوى الخدمات المقدمة من القطاع ويساعد على تحقيق الاهداف الاستراتيجية والعدالة والمساواة في تقديم الخدمات للأفراد بدون تمييز وبما يساعد في تحقيق التنمية المستدامة على مستوى الانشطة والخدمات التي تقدمها الدولة. وتتشابه قواعد الحوكمة في القطاع العام مع القطاع الخاص في العمل على تعزيز الشفافية والافصاح والحفاظ على حقوق اصحاب المصالح، غير أن الحوكمة في القطاع العام تشمل أيضاً الحفاظ على تطبيق مبادئ سيادة القانون والمحاسبة والمساءلة. وذلك بمشاركة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في اعداد وتطوير السياسات العامة، ومواكبة المتغيرات والمتطلبات الحديثة ودعم اتخاذ القرارات وتنفيذها. وهو ما حرصت على تطبيقه العديد من الدول لرفع مستوى النمو الاقتصادي وتعزيز القوة التنافسية للدولة.

إن عملية تقييم مدى الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة بمؤسسات القطاع العام يساعد في تقديم تأكيدات بأن المنظمة قادرة على تقديم خدمات فعالة وعلى مستوى عالي من الجودة للجمهور. الأمر الذي ادي إلى ضرورة ايجاد تقييم مستقل وموضوعي للأنشطة والخدمات التي يقدمها القطاع العام. حيث يعتبر التدقيق الداخلي من أحد العناصر الرئيسية لقواعد الحوكمة الرشيدة والتي تساعد في تقييم مدى قدرة القطاع العام في القيام بأداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية.



### أهمية التدقيق الداخلي بالمؤسسات الحكومية

يعمل التدقيق الداخلي بالقطاع الحكومي على تقديم تأكيدات عن مدى كفاءة استخدام وإدارة المال العام، والتحقق من عدم اساءة استخدامه من خلال قيام التدقيق الداخلي بتقديم رأي مستقل وموضوعي عن مدى كفاءة وفاعلية المشروعات المقدمة بالقطاع العام، بناءً على تأكيدات منهجية مبنية على المخاطر ، بهدف تعزيز التحسين المستمر لنظم الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر. وتتشابه فوائد التدقيق الداخلي على القطاع العام إلى حد كبير مع القطاع الخاص غير أن تركيز القطاع الخاص ينصب على تحسين كفاءة وفعالية العمليات من أجل تعظيم الأرباح وقيمة الملكية للمساهمين، وفيما يلي بعض الفوائد التي يمكن أن يحققها التدقيق الداخلي بالقطاع العام:

- إخضاع منفذي البرامج الحكومية للمساءلة عن الأداء الاقتصادي الكفاء والفعال.
- يساعد على تحسين الخدمات العامة المقدمة من خلال تعزيز المسألة عن الأداء.
- يساعد في تحديد المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الاهداف.
- كما يمكن استخدام نتائج التدقيق الداخلي كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بأولويات التمويل للمشروعات الحكومية المستقبلية.
- يساعد في الحد من اهدار المال العام وتحسين كفاءة استخدامه من خلال التوصيات المقترحة.
- يساعد المواطنين في الحصول على خدمات افضل وملاءمة لاحتياجاتهم من خلال تقييماتهم للأنشطة والخدمات الحكومية المختلفة.

### بعض الاعتبارات الخاصة بالتدقيق الداخلي على القطاع العام

عند القيام بأعمال التدقيق الداخلي على القطاع العام يجب أن يأخذ في الاعتبار الأطر والمعايير والارشادات المتعلقة بها، والتي تنظم أعمال التدقيق على منظمات القطاع العام.

لذا فإنه يجب أن يكون الرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي قادرين على تحديد الظروف والحالات التي تكون فيها المعايير إلزامية التطبيق وفقاً للمعايير المهنية (IPPF)، كذلك الحالات التي تكون فيها متعارضة مع المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها، والتي قد تعتبر أساساً إلزامياً ليس فقط لمنظمات القطاع العام ولكن أيضاً لنشاط التدقيق الداخلي.

### ميثاق التدقيق الداخلي.

إن ميثاق التدقيق الداخلي هو وثيقة رسمية بين المدير التنفيذي للتدقيق والإدارة العليا ومجلس الإدارة، يحدد فيها غرض وسلطة ومسئوليات نشاط التدقيق الداخلي والتي تدعم الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي وفقاً لمعيار (IIA:1000) وبما يتماشى مع العناصر الإلزامية للإطار المهني الدولي. كما تتيح عملية المراجعة الدورية لتطوير ميثاق التدقيق وتقديمه للإدارة العليا والمجلس للموافقة عليه الفرصة للمدير التنفيذي للتدقيق لمناقشة توقعات أصحاب المصالح والمتطلبات المهنية لممارسة التدقيق الداخلي وغيرها من المعايير والقوانين واللوائح للموافقة على مستوى الاستقلالية والسلطة اللازمة للوفاء بهذه المتطلبات. كما يجب أن يشمل ميثاق التدقيق الداخلي لمنظمات القطاع العام على الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة له والوضع التنظيمي الخاص به، وإمكانية وصوله للبيانات والمتطلبات الخاصة بالإبلاغ. والتي قد تختلف اختلافاً كبيراً عن القطاع الخاص، لاختلاف الكيان القانوني للقطاع العام والمتطلبات القانونية الخاصة به.

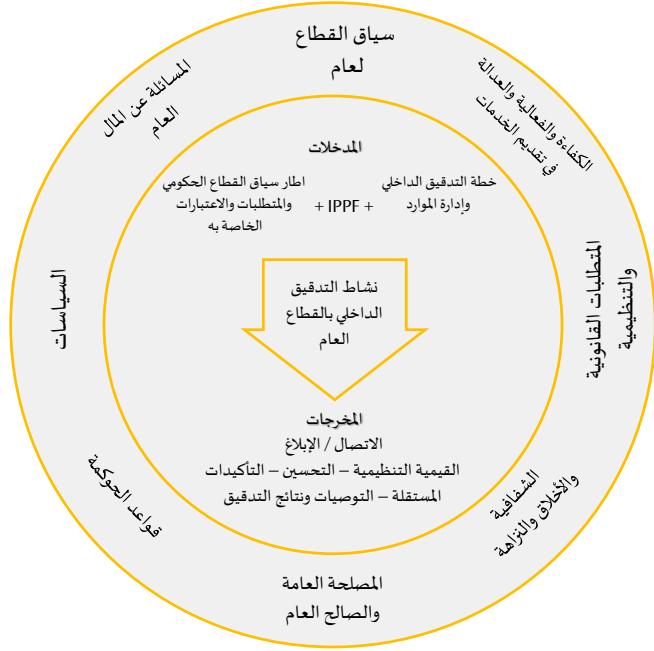
### الاستقلالية والموضوعية:

يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً، ويجب على المدققين الداخليين أداء أعمالهم بموضوعية وفقاً لمعيار (IIA:1000) إمكانية قيام الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بمسئوليته على أكمل وجه دون تدخل لا مبرر له، مع إمكانية الوصول المباشر وبدون أي قيود إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة. وتتحقق الاستقلالية عندما يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعا من الناحية الوظيفية لمجلس الإدارة.

وينبغي التواصل والابلاغ عن القيود المفروضة على نطاق عمل التدقيق الداخلي للوصول إلى السجلات او الموارد او التعامل مع الموظفين أو الممتلكات والتي تؤثر على الاستقلالية . ويجب أن يكون المدققون الداخليون بالقطاع العام مستعدون لمواجهة التحديات القوية للمصالح المتعارضة، ليتمكنوا من تحديد القضايا المحتملة المتعلقة بعدم كفاءة استخدام المال العام او قضايا الفساد واساءة استخدام السلطة الممنوحة للمسؤولين بالقطاع العام.

### السمات المميزة لنشاط التدقيق الداخلي بالقطاع الحكومي

هناك بعض الجوانب المميزة للتدقيق الداخلي في القطاع العام والتي يجب ان تأخذ بالاعتبار عند أداء أعمالهم والمستمدة من اطار السياق الخاص بالقطاع العام والعلاقة التبادلية بين جميع هذه العناصر عند القيام بأعمال التدقيق والموضح بالشكل التالي:



المصدر: IIA for supplement guidance: unique aspects of auditing in public sector

وبصفة عامة يجب على المراجعين الداخليين بالقطاع العام أن يأخذوا بالاعتبار أن الهدف الأساسي لمنظمات القطاع العام هو خدمة الصالح العام والالتزام بمبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة والتي تهدف إلى :

- المسألة عن الأموال المحصلة من المواطنين.
- الكفاءة والفعالية والعدالة في تقديم السلع والخدمات العامة.
- تدعم الشفافية والنزاهة والمبادئ الاخلاقية للنظم السياسية الديمقراطية
- الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات التي تضمن تنفيذ هذه المبادئ في جميع مراحل تصميم السياسات.

لذا يجب أن يكون المدققون الداخليون يقظين لهذه الجوانب المتعلقة بسياق القطاع العام والمخاطر التي قد يواجهونها في حالة تغير أحد قيادات القطاع العام والتي قد تؤثر على استمرارية نشاط عمل التدقيق الداخلي.

### إدارة نشاط التدقيق الداخلي بالقطاع العام :

عند البدء في القيام بأعمال التدقيق الداخلي على الأنشطة والخدمات التي تقدمها هيئات ومنظمات القطاع العام فيجب ان يتم إدارة نشاط التدقيق من خلال تطبيق المعايير والممارسات المهنية التي تحكم أعمال التدقيق الداخلي وكذلك الاعتبارات والجوانب الخاصة بالكيان العام وفيما يلي عرض لبعض هذه الاجراءات:

#### فهم طبيعة القطاع العام

يضم القطاع العام المنظمات الحكومية والمؤسسات التي تخضع للرقابة العامة او الممولة بالمال العام او المؤسسات التي تقدم السلع والخدمات العامة والمنشأة بموجب السياسات والتشريعات الحاكمة، والتي تهدف إلى خدمة الصالح العام وحمايته وتعزيزه، والتي تمول من الضرائب والرسوم المفروضة محليا.

#### خطة التدقيق المبنية على المخاطر

يواجه التدقيق الداخلي بالقطاع العام أنواع مختلفة من التعاقدات بخلاف الخدمات التأكيدية والاستشارية والتي قد تكون مطلوبة بموجب القوانين واللوائح او معايير المراجعة التي تستخدمها المنظمة مثل (تدقيق الالتزام بالمعايير- التدقيق المالي- التدقيق على الاداء- ..)، والتي تتطلب الفهم الجيد لطبيعتها واسباب التكليف بها، وتقييم مخاطرها، والتي تعد من النقاط الهامة التي يجب ادراجها بخطة التدقيق الداخلي ووفقا لأهميتها المختلفة.



كما يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الاخذ بالاعتبار القوانين واللوائح والمعايير الخاصة بمنظمات القطاع العام والمخاطر الخاص به، وبما في ذلك الضغوط السياسية ومتطلبات الالتزام بالشفافية والنزاهة عند اعداد الخطة المبنية على المخاطر.

تقييم مخاطر الاحتيال:

يقوم المراجعين الداخليين بتقييم فعالية إدارة نظم الرقابة الداخلية لتحديد الاحتمالات الممكنة التي تهيئ الفرص المناسبة لارتكاب حالات الغش او الفساد والعمل على الحد من حدوثها وفقا للمعيار الدولي رقم (IIA:1210.A2)، ويجب ان تتضمن تقارير الرئيس التنفيذي للتدقيق المعلومات المتعلقة بتقييم مخاطر احتمالات حدوث غش او احتيال وفقا لتطبيقات المعيار (IIA: 2060). وفي القطاع العام نجد زيادة دور المدققين الداخليين في المشاركة في تحقيقات الغش او الاحتمالات. ويجب أن يحدد ميثاق عمل التدقيق الداخلي بالقطاع العام طبيعة أعمال التدقيق التي يتم تنفيذها للتعامل مع هذه المخاطر.

التنسيق مع المدقق الخارجي

تحتفظ اغلب منظمات القطاع العام بموازانات هزيلة الموارد ومع اختلاف الهياكل التنظيمية الخاصة بها، فإن أغلب أنشطة التدقيق الداخلي على القطاع العام لديها موارد ضعيفة وعدد عاملين لا يتناسب مع حجم أعمالها . وعلى الأغلب أيضا تكون الوظائف التأكيدية الأخرى تتعرض لمحدودية الموارد. إلى جانب ضرورة الالتزام بالشفافية والمسألة. هذه الظروف تعطي أهمية خاصة للمدير التنفيذي للتدقيق للقيام بتخطيط وإدارة نشاط التدقيق بشكل فعال من خلال تنسيق أعمال التدقيق مع المدقق الخارجي والاعتماد عليها مع الاحتفاظ بمسؤولياته عن هذه الأعمال وفقا لمعيار (IIA:2050)



يلعب المدققون الخارجيون والمفتشون دوراً أساسياً في منظمات القطاع العام التي تغطي أغلب أعمال القطاع العام. لذا ينبغي تنسيق أعمال التدقيق الداخلي والخارجي لمنع ازدواجية الأعمال المؤداة. وهذا يتضمن تبادل المعلومات التي يمكن استخدامها لمقارنة المعايير التي يتم الاعتماد عليها.

مهارات التواصل لغرض نتائج التدقيق ومتابعة التوصيات المقترحة يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الإبلاغ عن نتائج التدقيق التي تم التوصل إليها للإدارة العليا ومجلس الإدارة أو السلطة القيادية المسؤولة عن القطاع، وقد يتطلب ان يتم الإبلاغ عن نتائج التدقيق في شكل تقارير مكتوبة والتي قد تعد الزامية بموجب القوانين أو التشريعات الحاكمة ، وذلك على خلاف ما ورد باطار المعايير الدولية للتدقيق الداخلي وفقا لمعيار رقم (2400) والذي لم يشترط ان يكون الإبلاغ في شكل كتابي. ويعتبر الرئيس التنفيذي للتدقيق مسئول عن الإبلاغ للمستويات الادارية المناسبة التي تولي الاهتمام اللازم لنتائج التدقيق وفقا لمعيار (A1.2440)، بالإضافة إلى القيام بعملية المتابعة لنتائج التدقيق، وفقا لمعيار (2500)، مع مراعاة الحرص في مستويات الإبلاغ ودقة النتائج التي يتم الإبلاغ عنها نظرا لأنها قد تواجه بالإفصاح العلني لهذه النتائج، نظرا للطبيعة الخاصة بالقطاع العام.

أهم المراجع المستخدمة:

- Challenges of internal audit in public sector (IIA, June 2019)
- IIA for supplement guidance: unique aspects of auditing in public sector
- Public Sector Internal Audit Standards- Applying the IIA International Standards to the UK Public Sector
- Internal Audit's Role Guarding the Public Trust and Auditing for Integrity
- الارشادات التنفيذية للاطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي اصدار 2017

ينبغي التواصل والابلاغ عن القيود المفروضة على نطاق عمل التدقيق الداخلي للوصول إلى السجلات او الموارد او التعامل مع الموظفين أو الممتلكات والتي تؤثر على الاستقلالية





# أضواء على الجوانب الفريدة من نوعها للمراجعة الداخلية فن: القطاع العام

الكاتب: محمد قيس القنبري

mrqaismk9@gmail.com

تعتبر المراجعة الداخلية إحدى أركان الحوكمة الرشيدة ومصدر معلومات ذو قيمة، وتتوقف جودة الحوكمة في المؤسسات على جودة خدمات المراجعة الداخلية المنفذة فيها، وذلك في كل المؤسسات في القطاعين العام والخاص.

أن اللافت للانتباه تزايد الاهتمام بدور المراجعة الداخلية في مؤسسات القطاع العام باعتبارها صمام الأمان في الحفاظ على المال العام، فهي تعمل على:

- التأكد من استخدام الأموال المخصصة من الدولة أو الواردة من جمهور المواطنين بشكل قانوني.
- تحفيز مؤسسات القطاع العام لممارسة أعمالها بشفافية وبقدر مناسب من الإفصاح عن المعلومات.
- الحد من المخالفات المالية والمساهمة في منع حوادث الفساد المالي بأشكاله المختلفة.
- استخدام المعلومات المالية للاستخدام الأمثل في اتخاذ القرارات الإدارية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وأصبح اليوم جزء كبير من المراجعين الداخليين يعملون في مؤسسات القطاع العام، ويواجهون تحديات وصعوبات ومشاكل مختلفة إلى حد ما تتعلق بهذه المؤسسات لكونها تتميز بخصائص معينة عن تلك المؤسسات الموجودة في القطاع الخاص، كما يطالب المراجع الداخلي في القطاع العام بأداء واجبات إضافية مثل لعب دوراً مهماً في مساءلة المؤسسة تجاه العامة كجزء من عملية المراجعة التي يقوم بها، ولكن هذه المطالب التي ينادي بها الكثير غير كافية خاصة في ظل غياب الدعم اللوجستي من الدولة والتي يحتاجه المراجع الداخلي في المؤسسات التي تخدم الصالح العام لكي يعمل بكفاءة وفعالية وتميز.



وتقف أمام المراجع الداخلي في القطاع العام تحديات متمثلة في فجوة التوجيهات والإرشادات الخاصة بآلية المراجعة الداخلية في مؤسسات القطاع العام، لأن التوجيهات والأدلة الإرشادية تعتبر من العوامل الرئيسية التي تساعد المراجع الداخلي على التعلم والتدريب والتنمية.

ومن أجل سد الفجوة الموجودة في التوجيهات والإرشادات ومراعاةً للخصائص التي تميز مؤسسات القطاع العام نشر معهد المراجعين الداخليين The Institute of Internal Auditors (IIA) في أكتوبر 2019م عبر موقعه الرسمي دليلًا للممارسة Practice Guide يستكشف كيف تؤثر هذه الخصائص الفريدة على نشاط المراجعة الداخلية تحت اسم "الجوانب الفريدة من نوعها للمراجعة الداخلية في القطاع العام Unique Aspects of Internal Auditing in the Public Sector"، ويقدم هذا الدليل المشورة إلى المراجعين الداخليين حول كيفية تخطيط وتنفيذ ارتباطات المراجعة الداخلية بشكل صحيح مع إدارة مؤسسات القطاع العام المتعرضة للضغوط السياسية. ويرى معهد المراجعين الداخليين أن هذا الدليل سيمكن المراجع الداخلي من فهم القطاع العام وأنواع مؤسساته، والتعرف على حوكمة هذا القطاع وكيفية تأثيرها على مفاهيم المراجعة الداخلية مثل الاستقلالية والوصول غير المقيد، ودمج معايير ومتطلبات إضافية للمراجعة تكون خاصة بالقطاع العام، وتقييم التزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة الأخلاقية، وتحديد أنواع المشاركات المنفذة في القطاع العام وكيفية التخطيط لها.

وتكمن أهمية هذا الدليل في المساعدة التي يقدمها للمراجعين الداخليين، لأن طبيعة عمل المراجع الداخلي غالباً ما تكون معقدة ومتعددة الأوجه، وبالتالي يعتبر وجود إرشادات من مصدر موثوق ومعروف تسهيلاً لآلية سير العمل.

وبالنسبة لنطاق القطاع العام وفق دليل الممارسة فهو يشمل الهيئات الحكومية والمؤسسات الخاضعة لرقابة الدولة أو الممولة من القطاع العام، مثل: الوزارات والبلديات والخدمات المستقلة وغيرها، والميزة الرئيسية التي تميز هذه المؤسسات هي أنها مكلفة بخدمة وحماية وتعزيز الصالح العام (بدلاً من تحقيق ربح للمساهمين كما هو الحال في القطاع الخاص)، بالإضافة إلى مساهمتها في دعم الحوكمة الأخلاقية، والالتزام بالقوانين واللوائح، ولكن مع ذلك هناك احتمال وارد أن تؤثر طبيعة السياسة على مبادئ الحوكمة الأخلاقية في هذه المؤسسات أو تتعارض معها.

جوانب مختلفة يتناولها دليل الممارسة الصادر عن (IIA):

- المفاهيم الأساسية للأخلاقيات في القطاع العام:

تحدد التوجيهات التي يتضمنها دليل الممارسة أربعة مفاهيم أساسية للأخلاقيات في القطاع العام، وهي: النزاهة والمساءلة والشفافية والإنصاف، أن المفاهيم الثلاثة الأولى تعتبر مألوفة للعاملين في القطاع العام والخاص، ولكن مفهوم الإنصاف يعتبر مفهوم يتفرد به القطاع العام، وينطوي على مفاهيم العدالة والمسؤولية اللاتي يمارس بها مسؤولي القطاع العام السلطة ويديرون بها الموارد الموكلة إليهم من قبل جمهور المواطنين.

أن هذا المفهوم الفريد من مفاهيم الأخلاقيات في القطاع العام ينسجم مع هدف مؤسسات في هذا القطاع باعتبارها تتطلع لخدمة الصالح العام، ويمكن القول أيضاً أن دليل الممارسة الذي أصدره معهد المراجعين الداخليين أخضع مؤسسات القطاع العام لمعايير أعلى من أجل إظهار جهودها لتعزيز العدالة. ووفقاً لإرشادات الدليل تم تحديد قائمة بالمناطق التي يمكن للمراجعين الداخليين فيها تقييم مدى الإنصاف، مثل مدى تطبيق القوانين، ومدى تبادل المعلومات مع جمهور المواطنين.



وقد يتبادر إلى ذهن القارئ سؤال، وهو ما علاقة جمهور المواطنين؟ والإجابة هي، أن الأموال الحكومية تأتي من المواطنين، ويتمتع المواطنون في الأنظمة السياسية الديمقراطية عادة بحقوق مساواة المسؤولين الحكوميين ومؤسسات القطاع العام عن كيفية إنفاق هذه الأموال.

- المراجعين الداخليين والمعرفة الكافية بعالم السياسة:

يشير دليل الممارسة إلى أنه يجب أن يكون المراجعين الداخليين في القطاع العام على دراية بالحقائق والممارسات والمفاهيم في العالم السياسي، وأن يركزوا على بناء العلاقات في هذا العالم من جهة وبناء الحدود التي تساعد على حماية استقلالهم وموضوعيتهم من جهة أخرى، وهذا الأمر يشكل تحدياً كبيراً للمراجع الداخلي في مؤسسات القطاع العام.

- هل يمكن أن تؤثر السياسة في المراجعة الداخلية؟

نعم، يمكن للسياسة التأثير على تمويل أنشطة المراجعة الداخلية، والتلاعب بعمل المراجع الداخلي، وتهديد استمرار وجود وظيفة المراجعة الداخلية في مؤسسات القطاع العام، وهذا نوع من المخاطر التي تتعامل معها المراجعة الداخلية، وتؤثر السياسة على المراجعة الداخلية من خلال: الانتخابات وما يترتب عليها من تغيير في الإدارات السياسية، وجود سلطات قضائية لا تعترف بإطار الممارسات المهنية الدولية International Professional Practices Framework (IPPF)، القيود والمحددات على الموارد، محدودية الوصول إلى المعلومات اللازمة لإنجاز أعمال المراجعة الداخلية، عدم وجود هيكل واضح ومستقل للإبلاغ المزدوج (أي تقديم تقارير إلى وحدتين تنظيميتين مختلفتين).

- مخاطر مؤسسات القطاع العام، تحدياً إضافياً للمراجع الداخلي:

تؤثر مخاطر القطاع العام تأثيراً مباشراً على جمهور المواطنين، مما يشكل



إلحاحاً للاهتمام بهذه المخاطر وإدارتها بالشكل الصحيح، ولعل أبرز المخاطر تلك المتعلقة بالأمن السيبراني والمتمثلة في الكشف عن البيانات وتعطيل الأعمال العامة والهجمات الإلكترونية التي يمكن أن تهدر الموارد العامة، وكل ذلك له تأثيراً مدمراً على الصالح العام.

وهذا يمثل تحدياً إضافياً للمراجع الداخلي في مؤسسات القطاع العام ويضع ضغطاً كبيراً عليه من أجل الأداء الفعال والكفء للتخفيف من المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى سوء تقديم الخدمات العامة، وإهدار المال العام.

#### أهم المراجع المستخدمة:

1. Abu Tabar, Thaer A. (2016). The Role of Internal Audit function in the Public Sector, Basic Research Journals, 5(1): 1-10.
2. Chambers, Richard, (2019). "Internal Auditing and the Public Good", <https://iaonline.theiia.org>.
3. IIA, (2019). "Practice Guide: Unique Aspects of Internal Auditing in the Public Sector", <https://na.theiia.org>.
4. IIA, (2019). Challenges of Internal Audit in Public Sector, [www.iaa.com](http://www.iaa.com).
5. INTOSAI, (2010). Internal Audit Independence in the Public Sector, <https://www.issai.org>.
6. Richard, Nsiah, (2013). The impact of internal audit on public service organisation, SSRN Electronic Journal, [www.research.com](http://www.research.com)



## حوكمة المطارف (1)

الكاتب: تهامي اسحق محمد النجار  
مدقق داخلي رئيسي ومشرف فرق التدقيق الداخلي  
لدى بنك لبنان والمهجر \_ الأردن

بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة، قامت بعض الهيئات والمنظمات المختصة ، كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل للرقابة المصرفية ومجلس الاستقرار المالي بإصدار عدد من المبادئ لتعزيز الحاكمية المؤسسية في الشركات والمؤسسات المصرفية، الأمر الذي دفع السلطات الرقابية في دول العالم والمؤسسات الدولية ذات العلاقة إلى مراعاة تطبيق تلك المبادئ وإصدار التعليمات التي تضمن تطبيق تلك المبادئ لضمان استمرارية الشركات على المدى الطويل .

ومن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحاكمية المؤسسية الفصل بين مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة ومسؤوليات الرئيس التنفيذي، وأن يكون رئيس مجلس الإدارة عضوا غير تنفيذي بالإضافة إلى ضرورة وجود هياكل تنظيمية وإدارية تتوزع فيه الصلاحيات والمسؤوليات بتحديد ووضوح من خلال أطر فعالة لرقابة مجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية العليا ومسائلهم، كما تقتضي مبادئ الحاكمية المؤسسية معاملة كافة أصحاب المصالح بعدالة وشفافية ليتمكنوا من تقييم وضع الشركة بما في ذلك أدائها المالي، كما تقتضي أن تكون العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح محكومة بقواعد المسائلة، ووضعت مبادئ الحاكمية المؤسسية الشروط اللازمة لملاءمة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا من مؤهلات علمية وعملية بالإضافة إلى الكفاءة والنزاهة والأمانة وحسن السمعة .

تعرف الحاكمية المؤسسية لدى المصارف بأنها " النظام الذي يوجه ويدار به المصرف ، والذي يهدف إلى تحديد الأهداف المؤسسية للمصرف وتحقيقها ، إدارة عمليات المصرف بشكل امن، حماية مصالح المودعين وأصحاب حسابات الاستثمار، الالتزام بالمسؤولية الواجبة تجاه المساهمين واصحاب المصالح الاخرين، والالتزام المصرف بالتشريعات وسياسات المصرف الداخلية وذلك لضمان استمرارية المصرف على المدى الطويل.



- وتكمن أهمية الحاكمية المؤسسية في :
1. ضمان نجاح الشركات ونموها الاقتصادي .
  2. المحافظة على ثقة المستثمرين، وبالتالي تستطيع الشركة زيادة رأس المال بكفاءة وفعالية وهذا سينعكس ايجابيا على سعر السهم .
  3. التقليل من الفساد والمخاطر وسوء الإدارة .
  4. المساعدة في تشكيل العلامة التجارية واستمراريتها .
  5. ضمان التنظيم في الإدارة بطريقة تتلائم مع مصالح الجميع .
  6. المحافظة على حقوق صغار المساهمين .
  7. ضمان الشفافية ودقة المعلومات المتوفرة حول الشركات .

وتتلخص مبادئ لجنة بازل لحوكمة المصارف في التالي:

1. يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن المصرف ، بما في ذلك الموافقة والاشراف على تنفيذ الإدارة للأهداف الاستراتيجية للمصرف واطار الحوكمة وثقافة الشركات .
2. يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين فرديا وجماعيا لمناصبهم، ويجب أن يفهموا دورهم في الرقابة وحوكمة الشركات وأن يكونوا قادرين على اتخاذ أحكام سليمة وموضوعية حول شؤون المصرف .
3. يجب على مجلس الإدارة أن يحدد الهياكل والممارسات المناسبة لعمله الخاص وأن يضع الوسائل اللازمة لمثل هذه الممارسات التي يجب اتباعها ومراجعتها بشكل دوري لضمان الفعالية المستمرة .
4. تحت توجيه ومراقبة مجلس الإدارة، يجب على الإدارة العليا تنفيذ وإدارة أنشطة المصرف بطريقة تتفق مع استراتيجية العمل وسياسة المخاطر المقبولة وسياسة المكافآت وغيرها من السياسات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة .

5. يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم في هيكل المجموعة المسؤولية الكاملة عن المجموعة ولضمان انشاء وتشغيل اطار إدارة واضح يناسب الهيكل وأعمال ومخاطر المجموعة وكياناتها، ويجب أن يعرف مجلس الإدارة والإدارة العليا البنية التنظيمية لمجموعة المصرف والمخاطر التي تواجهها.
6. وجود وظيفة إدارة مخاطر مستقلة وفعالة تحت اشراف مدير إدارة المخاطر مع اعطائه المكانة والاستقلالية والموارد والوصول المباشر إلى مجلس الإدارة .
7. يجب تحديد المخاطر ومراقبتها على مستوى المصرف والفرد ، ومواجهة تطور إدارة المخاطر في المصرف والبنية التحتية للرقابة على الداخلية ومقارنة التغييرات في بيان مخاطر المصرف مع المصارف الأخرى .
8. يتطلب اطار الحوكمة الفعال للمخاطر وجود نظام اتصال قوي داخل المصرف حول المخاطر، سواء داخل المنظمة أو من خلال رفع التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا .
9. يتولى مجلس إدارة المصرف مسؤولية الاشراف على إدارة مخاطر الامتثال في المصرف ، وينبغي أن ينشئ المجلس وظيفة امتثال ويوافق على سياسات المصرف وعملياته لتحديد المخاطر المتعلقة بالامتثال وتقييمها ورصدها والابلاغ عنها وتقديم المشورة بشأنها.
10. يجب أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي تقارير مستقلة لمجلس الإدارة ويجب أن تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تعزيز عملية حوكمة فعالة وسلامتها على الأجل الطويل للمصرف .
11. أن يدعم هيكل الأجور في المصرف الحوكمة السليمة وإدارة المخاطر لدى الشركات.

12. يجب أن تكون إدارة المصرف شفافة بشكل كاف مع المساهمين والمودين وأصحاب المصلحة الآخرين والمشاركين في السوق .
13. يجب على الجهات الرقابية تقديم التوجيه والاشراف بما يخص حوكمة الشركات في المصارف من خلال التقييمات الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا، ويجب أن يتطلب الأمر تحسينا واجراءات تصحيحية عند الضرورة، ويجب مشاركة المعلومات حول حوكمة الشركات مع الجهات الرقابية الأخرى .

مجلس الإدارة والحاكمة المؤسسية في المصارف:

### أولاً: المسؤوليات

يعد مجلس الإدارة المسؤول الرئيسي أمام المساهمين عن تحقيق أهداف الشركة لذلك يجب على المجلس اتخاذ القرارات الاستراتيجية واعتماد السياسات والاجراءات التي تحقق هذه الأهداف بما يضمن ديمومة الشركة وتقديمها.

### ثانياً: أنواع أعضاء مجلس الإدارة :

-أعضاء مجلس إدارة تنفيذيين : عضو مجلس الإدارة الذي يشارك في إدارة العمل اليومي للشركة أو في أي من شركاتها التابعة ويداوم فيها بشكل كامل مقابل أجر .

-أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين : عضو مجلس الإدارة الذي لا يشارك في إدارة العمل اليومي للشركة أو في أي من شركاتها التابعة ولا يحصل على أجر مقابل العمل اليومي .

-أعضاء مجلس إدارة مستقلين : عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي الذي لا يخضع لأي تأثيرات تحد من قدراته على اتخاذه لقرارات موضوعية لصالح البنك والذي يجب أن تنطبق عليه شروط معينة .

**ثالثاً: هيكل تشكيل مجلس الإدارة :**

تختلف هياكل مجالس الادارات بين الدول وحتى في بعض الأحيان داخل الدولة الواحدة نفسها ومثال ذلك :

- مجلس الإدارة الثنائي : يتضمن مجلس الإدارة لدى الشركة الواحدة مجلسين الأول يتولى الجانب الإداري ويتكون من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين برئاسة الرئيس التنفيذي للشركة، والثاني يتولى الجانب الرقابي ويتكون من أعضاء غير تنفيذيين وعادة يكون رئيس هذا المجلس رئيس مجلس إدارة الشركة ولكل منهم مهام مختلفة ومن الدول التي تتبع هذا ألمانيا والصين وفنلندا وهولندا وغيرهم .

- مجلس الإدارة الموحد : يتكون مجلس الإدارة من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وغير تنفيذيين ويقوم جميع أعضاء المجلس بالمهام الاشرافية والادارية والرقابية مثل المملكة المتحدة والأردن .

**رابعاً: لجان مجلس الإدارة :**

تهدف الحاكمية المؤسسية من وجود اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة إلى تعزيز فعالية المجلس من خلال تسهيل مهمته في اتخاذ القرارات الموضوعية في عدد من المواضيع التي تحتاج إلى اطلاع ومراجعة بتمعن، ومن جانب آخر هناك بعض القضايا التي يجب على مجلس الإدارة اتخاذها وتحتاج إلى قرارات مستقلة وحيادية مثل القضايا التي تتعلق بالتدقيق ويمكن من خلال اللجان تشكيل لجنة يكون أغلب أعضائها من الأعضاء المستقلين لضمان ذلك، وبالتالي يجب على مجلس الإدارة تفويض جزء من صلاحياتها إلى تلك اللجان لتحقيق ذلك وأن يكون منصوص على هذه المهام في ميثاق كل لجنة بالإضافة إلى تشكيلة اللجنة لضمان اتخاذ قرارات محايدة، وتجدر الإشارة إلى ان مجلس الإدارة في الغالب يوافق على توصيات اللجان المنبثقة عنه ولكن ذلك لا يعفي المجلس من تحمل مسؤولياته .

### 1. لجنة التدقيق :

تعد هذه اللجنة أحد اللجان الأساسية التي يجب وجودها في أي شركة تطبق قواعد الحوكمة، والتي تنص على ضرورة وجودها قوانين وتشريعات غالبية الجهات الرقابية في مختلف الدول ومن ظاهم مهامها التحقق من أنظمة الرقابة الداخلية و مدى الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية في حال عدم وجود لجنة الحوكمة في الشركة .

### 2. لجنة إدارة المخاطر :

تعد هذه اللجنة من اللجان التي لها دور كبير في الحوكمة المؤسسية والتي تطرقت لها العديد من التشريعات في الدول المختلفة ، ومن أهم مهامها تعزيز حوكمة المخاطر في الشركة من خلال اعتماد الهيكل التنظيمي لدائرة المخاطر واعتماد سياسات المخاطر ومراجعتها بشكل سنوي.

### 3. لجنة الترشيح والمكافآت :

يوجد لهذه اللجنة دور مهم جدا في الحوكمة المؤسسية ومن أهم مهامها تحديد الأشخاص المؤهلين للانضمام إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا وفق متطلبات التشريعات وسياسة الترشيح لدى الشركة . بالإضافة إلى وضع سياسة منح المكافآت لاداريي الشركة بحيث تضمن أن تكون هذه المكافآت مرتبطة بالاداء الفعلي كما انها تؤدي لنجاح الشركة على المدى البعيد .

### 4. لجنة الحوكمة المؤسسية :

على الرغم من وجود تشريعات لبعض الدول لم تنص على وجود هذه اللجنة إلا أنها من اللجان المهمة والرئيسية خصوصا في الشركات الكبيرة والبنوك،



ومن أهم مهام هذه اللجنة اعداد دليل الحاكمة المؤسسية الخاص بالشركة ومراجعتة بشكل دوري واجراء التعديلات اللازمة عليه عند الحاجة ، و التأكد من مدى التزام الشركة بدليل الحاكمة المؤسسية الخاص بالشركة ومراقبة تطبيقه .

أهم المراجع المستخدمة:

- 1) OECD, 2015 "G20/OECD Principles of Corporate Governance"
- 2)Basel Committee, 2015 "Corporate Governance principles For Banks".
- 3)ICSA,2015"Corporate Governance" 5th Edition.
- 4)IFC, 2016 "The Corporate Secretary, Governance Professional".
- 5) OECD ,2018 "OECD Survey Of Corporate Governance Frameworks In the Middle East And North Africa"



## دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي للقطاع المصرفي السعودي

الكاتبة: د. هبة شفيق صالح بن شلهوب  
أستاذ المحاسبة والمالية المساعد  
جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن  
hsshahhoob@pnu.edu.sa

يعتبر القطاع المصرفي حجر الأساس لأي نظام اقتصادي ومن أهم القوائم التي تستند عليها الأنظمة الاقتصادية لأي دولة. فلا يمكن لأي نظام اقتصادي أن ينهض دون وجود قطاع مصرفي فعال ذو كفاءة عالية يعمل على جمع المدخرات ووضها في النظام الاقتصادي للدولة. وعلى النقيض، فإن حدوث أي خلل في عمل هذا القطاع سيؤثر سلباً على مجمل النظام الاقتصادي.

في الآونة الأخيرة حقق القطاع المصرفي السعودي العديد من التحولات والتطورات السريعة والهائلة في ظل العولمة ورؤية المملكة ٢٠٣٠. منها تنوع الخدمات المصرفية والمالية المتوافقة مع احكام الشريعة الإسلامية، وتبني المعايير الدولية الحديثة، واستخدام التقنية المبتكرة وبرامج الحاسب الآلي، وتقارب وانفتاح الأسواق المالية، وانتشار الوعي المصرفي وغيرها من التغييرات. مما أعطى هذا القطاع أهمية بالغه في النمو الاقتصادي للدولة، وبدوره أدى إلى زيادة الاهتمام بنظام المراجعة الداخلية لحماية ممتلكاتها من السرقة والتلاعب، وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها وتوضيح المكانة التي وصلت إليها.

تلعب المراجعة الداخلية دورًا حيويًا في تحسين الأداء المالي وتحديد عوامل الخطر الرئيسية من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة الحالية والمستقبلية وإيجاد الفرص الممكنة لتحسينها أو تطويرها. يتجلى دور المراجع الداخلي في التأكد من ان عمليات إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة الداخلية تعمل بفعالية وتنفذ جميع الأهداف والسياسات والإجراءات والخطط التي اعتمدها الإدارة العليا في خططها السنوية وتحديد التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على صحتها وربحيتها، وتقديم الاقتراحات اللازمة للتخفيف من المخاطر والتهديدات وتحديد المجالات التي يمكن إجراء التحسينات بها.





وبالرغم من كل الإنجازات التي حققها القطاع المصرفي مؤخراً في المملكة إلا أنه مازال بحاجة لبذل المزيد من الجهد ليكون قادراً على المنافسة مع المصارف العالمية وأداء دورها على أتم وجه، ولهذا الغرض يجب على المصارف في المملكة تحت إشراف مؤسسة النقد العربي السعودي الوعي بالمراجعة الداخلية والحاجة الماسة إلى وجود محيط رقابي يساعد في تقييم وتحسين الأداء المالي للقطاع المصرفي السعودي بناءً على معايير المراجعة الداخلية المتعارف عليها حيث يعتبر نظام الرقابة الداخلية الفعال هو العمود الفقري في المؤسسة المصرفية الناجحة، من خلال التالي:

1. العمل على إيجاد رؤية واضحة للإدارات العليا بمفهوم المراجعة الداخلية.
2. إلزام إدارة المراجعة الداخلية في القطاع المصرفي بتطبيق معايير المراجعة الداخلية الحديثة.
3. الاهتمام بتطوير الأداء المالي للقطاع واتباع كافة الأساليب الحديثة التي تساهم في ذلك.
4. ضرورة تقييم كفاءة وفاعلية نشاط التدقيق الداخلي وتحديد فرص التحسين المتاحة.
5. العمل على تطوير المعرفة العلمية والمهنية المستمرة لدى المراجع الداخلي من خلال إلحاقهم بأحدث الدورات التي تفيدهم بعملهم حتى يتمكنوا من إجراء أعمالهم بشكل جيد.

يجب على المصارف في المملكة تحت إشراف مؤسسة النقد العربي السعودي الوعي بالمراجعة الداخلية والحاجة الماسة إلى وجود محيط رقابي يساعد في تقييم وتحسين الأداء المالي للقطاع المصرفي السعودي



## فخ مؤشرات الأداء!

الكاتب: أديب سليمان الفهيد

adeeb@yaho.com

تعتمد العديد من المنظمات الربحية وغير الربحية على مؤشرات الأداء في تقويم الموظفين والإدارات المختلفة فيها. هذه السياسة من أكثر السياسات فاعلية للتحفيز وإظهار القدرات لدى الموظفين، ولهذا يلجأ إليها كثير من أصحاب العمل والمديرين. ولكن، يجب أن تتنبه الإدارة العليا والمراجع الداخلي إلى أن هذه المؤشرات قد تكون فحاً نصبتة المنظمة لنفسها دون قصد. هذا الفخ قد يؤدي إلى نتائج عكسية على المنظمة إما بعدم تحقيقها لأهدافها الرئيسية أو بتعريضها لمخاطر مالية أو قانونية. وعلى وجه التحديد، هناك أربع حالات شائعة تشير إلى وقوع المنظمة في فخ مؤشرات الأداء. هذه الحالات هي عدم التناغم بين المؤشرات الفردية ومؤشرات المنظمة، والمبالغة في تعزيز المنافسة الفردية مما يضعف روح الفريق، ووجود ثغرات في نظام الرقابة الداخلية، ووضع أهداف مريحة لمؤشرات الأداء.

### عدم تناغم المؤشرات الفردية مع أهداف المنظمة

عندما يكون المؤشر الذي يقاس به أداء الفرد أو الوحدة الإدارية غير متناغماً مع مؤشر الأداء الخاص بالمنظمة، فإن التحفيز المرجو من هذا المؤشر لا يخدم أهداف المنظمة، وقد يؤدي في النهاية إلى نتائج سلبية.

فعل على سبيل المثال، تقوم إحدى الشركات بتوزيع المواد الاستهلاكية واتخذت عدد الكيلومترات المقطوعة يومياً من قبل مندوبي المبيعات كأحد مؤشرات أداء مندوبي المبيعات في البحث عن عملاء. إن هذا الهدف، وإن كان يشير إلى تحرك المندوب لمسافة أطول، لا يرتبط مباشرة بتحقيق زيادة في مبيعات الشركة وقد يحقق بعض المندوبين رقماً كبيراً من الكيلومترات دون المساهمة في مؤشر الشركة وهو رقم المبيعات.

ولتجاوز هذه الحالة يجب على المنظمة إبداء عناية خاصة عند وضع مؤشرات الأداء والتحقق من تناغمها مع مؤشرات المنظمة. السؤال (ما هو الأثر

المباشر على هدف المنظمة؟) يجب أن يكون مطروحا بعناية عند وضع كل مؤشر أداء. وأيضا يجب مراجعة مؤشرات الأداء بشكل دوري للتحقق من أنها خدمت مؤشرات المنظمة الرئيسية.

### المبالغة في تعزيز المنافسة الفردية

أحيانا تعزز المبالغة بمؤشرات الأداء المنافسة الفردية على حساب العمل الجماعي للفريق، مما قد يؤدي إلى تنافس الأفراد فيما بينهم بدلاً من العمل بشكل جماعي. الأمر الذي يؤثر سلباً على نتائج المنظمة على المستوى الإجمالي أو على المدى البعيد.

من أبرز الأمثلة على ذلك حين يكون التركيز في الفرق الرياضية على عدد الأهداف المسجلة لكل لاعب هجوم كمؤشر للأداء. ففي بعض الحالات يؤدي التنافس بين المهاجمين في الفريق الواحد على تسجيل الأهداف إلى تشتيت الفرص نظراً للمبالغة في الفردية في اللعب (الأثانية) بدلاً من اللعب الجماعي.

### تطبيق مؤشرات الأداء في نظام رقابة داخلية هش

عندما لا يكون نظام الرقابة الداخلية محكماً على النشاط أو الأنشطة المرتبطة به في المنظمة فإن مؤشرات الأداء قد تؤدي إلى نتائج وخيمة في المدى المتوسط والبعيد. فاستخدام مؤشرات الأداء في ظل نظام رقابة داخلية هش قد يمكن بعض الموظفين من استغلال الثغرات في نظام الرقابة الداخلية لتحقيق مؤشرات أداء خاصة بهم وترك النتائج السلبية المترتبة على ذلك لغيرهم.

من أشهر الأمثلة على ذلك، ضعف سياسة إدارة الائتمان في الشركات واستخدام مؤشر المبيعات الآجلة لقياس أداء الموظفين أو قياس أداء إدارة المبيعات. ومن واقع التجربة في المراجعة وقفت على شركات عديدة حققت



مبيعات آجلة بأرقام كبيرة في سنوات محددة، ولكن، انتهى بها الأمر إلى تكبد خسائر كبيرة نتيجة مخصصات ديون مشكوك فيها أو إعدام الديون، لعدم قدرتها على تحصيل قيمة المبيعات. فغياب السياسة الائتمانية أو التراخي في تطبيقها أعطى إدارة المبيعات الفرصة للبيع الآجل على عملاء غير موثوقين وتاريخهم الائتماني مع الشركة لم يكن جيداً. ولتجاوز ذلك، إذا كان نظام الرقابة الداخلية ضعيفاً لأي نشاط، فإن الأسلم للمنظمة العمل على مؤشرات النتائج النهائية بدلاً من مؤشرات الأداء. فمع المثال السابق قد يكون مؤشر النتيجة النهائية وهي "صافي الربح من المبيعات المحصلة" أكثر أماناً من مؤشرات الأداء. وبمعنى آخر إحتلال مؤشرات النتائج الرئيسية (KRIs) محل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

### وضع أهداف مريحة لمؤشرات الأداء

تعتمد معظم المنظمات إلى وضع هدف دوري (شهري، فصلي، أو سنوي) لمؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل وظيفة. وهذا جيد. غير أن وضع أهداف مريحة تراعي الموظفين الأقل أداءً أو لا تراعي إدخال التقنيات الحديثة وتطوير الأساليب التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة قد تؤثر سلباً على الإنتاجية. على سبيل المثال، في أحد أعمال المراجعة التي قمت بها سابقاً، وجدنا من سجل أداء موظفي خدمات العملاء في أحد الشركات أن 95% من الموظفين يحققون الأهداف الموضوعه لهم شهرياً خلال عشرة أيام فقط من بداية الشهر. وباقي الموظفين يحققون أهدافهم خلال الأيام الخمسة التالية. وعلى مدار سنتين لم تسجل الإدارة أي انحراف سلبي على أي موظف فيها. وبالتوسع في التحليل لاحظنا أن متوسط إنتاجية الموظف تنخفض بنسبة 60% خلال النصف الثاني من كل شهر.

لم تنته القصة عند هذا الحد! فقد وجدنا أن هذه الأهداف قد وضعت للموظفين قبل إدخال نظام آلي لخدمات العملاء بدلاً من النظام اليدوي ويعتمد النظام بشكل كبير على خيارات من قوائم منسدلة بدلاً من تعبئة النماذج اليدوية. وحسب أهداف تطبيق النظام في المنظمة فإنه سيساهم بزيادة إنتاجية الموظف بنسبة 300%. غير أن الأهداف الشهرية لم تراعى ذلك. فعند استخدام مؤشرات الأداء كأهداف للموظفين يجب أن تتابع بشكل دوري وأن يتم تعديلها وفق التغييرات في خبرات الموظفين وأنظمة العمل. كما لا يجب أن تراعى الأهداف للموظفين الأقل إنتاجية أو كما يقال (السير على خطوات الأبطأ).

### هل نتخلص إذن عن مؤشرات الأداء؟

إن مؤشرات الأداء من أهم أدوات الإدارة في تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة ولا يجب التخلي عنها بشكل قاطع. ولكن لا يجب أن يتم التعامل معها على أنها قائمة أعمال يتم إنجازها لتحقيق متطلبات تنظيمية أو توصيات استشارية. إذا لم تع المنظمة تأثير المؤشرات على نتائجها في حال عدم مراعاة النقاط السابقة فإن ذلك قد يؤدي إلى وقوع المنظمة في فخ يؤدي إلى نتائج عكسية، قد تكون كارثية.

وملخص القول، بدون اختيار دقيق وإدارة مستمرة لمؤشرات الأداء وفي ظل نظام رقابة داخلية ضعيف، فإن المنظمة غالباً وقعت في الفخ.

استخدام مؤشرات الأداء في ظل نظام رقابة داخلية هش قد يمكن بعض الموظفين من استغلال الثغرات في نظام الرقابة الداخلية لتحقيق مؤشرات أداء خاصة بهم وترك النتائج السلبية المترتبة على ذلك لغيرهم



# ما علاقة إدارة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر؟

الكاتبة: العنود خالد الحصري

أبرز المراجع المستخدمة:

- [دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساتها على حوكمة الشركات.](#)
- [دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.](#)
- [المراجعة على أساس المخاطر.](#)
- [طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 "طبيعة العمل".](#)

إن بناء خطة المراجعة على أساس المخاطر يساهم في تحسين جودة عمل الفحص والتدقيق من خلال قيام المراجع بالنظر إلى طبيعة المخاطر المحيطة بالمنشأة وتقييم كفاءة وكفاية الضوابط الرقابية الحالية، مما يساعد المراجع على إضافة قيمة للمنشأة.

بتركيز المراجع على المخاطر ستصبح عملية الفحص والتدقيق أكثر دقة في تحقيق كامل الأهداف التي تهم الإدارة من خلال تحول تركيزهم من الماضي بإعطاء نصائح وتوصيات مبنية على اختبارات، لعمليات تاريخية مسجلة داخل نظام الرقابة الداخلية إلى التركيز على المستقبل بتوقع وتقدير المخاطر التي قد تتعرض لها الأعمال في المنشأة.

والمراجعة على أساس المخاطر تعني اتساع نطاق الفحص والتدقيق ليشمل كافة الإجراءات اللازمة لإدارة المخاطر مما يوفر للمراجع رؤية واضحة تمكنه من تقديم التوصيات بتبني إجراءات رقابية جديدة. وهذا يجعل نظام الرقابة الداخلية في المنشأة في حالة ديناميكية مستمرة بحيث يواكب التغير في المخاطر المحيطة بالأعمال بدلاً من الجمود لفترات طويلة، ولعملية الفحص والتدقيق دور بارز في اختبار الإجراءات اللازمة لتخفيف هذه المخاطر وعدم الاقتصار على تقييم إجراءات الرقابة، وذلك من خلال الإجابة على الاسئلة التالية: ما هو الخطر؟ وما هو احتمال حدوثه؟ وماهي أنشطة إدارة المخاطر، متضمنة الإجراءات اللازمة لتخفيف هذا الخطر؟ ماهي نتيجة استخدام هذه الوسيلة؟

وقد أوضح الإطار أن إدارة المخاطر تتكون من العناصر التالية:

**البيئة الداخلية:** تتضمن عناصر البيئة الداخلية فلسفة إدارة المخاطر في المنشأة ومدى قابلية تعرضها للمخاطر، وإشراف مجلس الإدارة، والقيم الأخلاقية، ومدى كفاءة الموظفين، والطريقة التي تُحدد بواسطتها المنشأة الصلاحيات والمسؤوليات وكذلك التنظيم وتطوير مستوى الموظفين بها.

**تحديد الأهداف:** يتم تحديد الأهداف على المستوى الاستراتيجي، فكل منشأة تواجه مخاطر متعددة من مصادر خارجية وداخلية، ويعتبر تقييم المخاطر والاستجابة لها أساس وضع الأهداف. بحيث يجب أن يتم وضع الأهداف قبل أن تتمكن الإدارة من تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه إنجازاتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليلها.

**تعريف الأحداث:** تحدد الإدارة الأحداث المحتملة التي يمكن في حالة حدوثها أن تؤثر على نشاط المنشأة، حيث تحتاج إلى تصنيف الأحداث، حسب مدى توفيرها للفرص أو هل من الممكن أن يكون لها تأثير سلبي على قدرات المنشأة في تنفيذ استراتيجيتها بنجاح وتحقيق الأهداف.

**تقييم المخاطر:** إن عملية تقييم المخاطر تمكن المنشأة من الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير الأحداث المحتملة على عملية تحقيق الأهداف. ويجب على الإدارة تقييم الأحداث من منظورين (التأثير والاحتمالية).

**الاستجابة للمخاطر:** بعد تقييم المخاطر ذات الصلة تحدد الإدارة طريقة استجابتها لهذه المخاطر، ومن الطرق التي يتم استخدامها لتوجيه المخاطر المحددة، تحويل المخاطر، معالجة المخاطر، إجراءات الإنهاء وتحمل المخاطر.

**الأنشطة الرقابية:** هي السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر، من خلال تطبيق الأنشطة الرقابية على كافة أعمال وخدمات المنشأة.

**المعلومات والاتصالات:** تتطلب إدارة المخاطر، التقاط المنشأة أكبر مجموعة من المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية، والاتصالات هي الاستعانة بنظم المعلومات لتوفير المعلومات الملائمة.

**المراقبة:** ينبغي مراقبة إدارة مخاطر المنشأة لتقييم أداء عناصرها في جميع الفترات، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المراقبة المستمرة للأنشطة والتقييمات المنفصلة. وتستدعي أوجه القصور في نظام إدارة مخاطر

المنشأة ضرورة الإبلاغ عنها إلى مستوى الإدارة المناسب، بالإضافة إلى الإبلاغ عن الأمور ذات التأثير المرتفع وتقديم التقارير عنها للإدارة العليا أو مجلس الإدارة بهدف تحسين أداء المنشأة. وتعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من فاعلية الرقابة الداخلية وتعمل على مد الإدارة بالمعلومات المستمرة.

### علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر.

تحولت المراجعة الداخلية من كونها أداة للرقابة الداخلية لتصبح أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم تعد قاصرة فقط على المراجعة المنتظمة لكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإنما امتد دورها ليشمل أيضا التعريف بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة المراجعة والمراجع الخارجي في هذا الخصوص. وحسب المعيار 2110 " إدارة المخاطر " يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر وأن يساهم في تحسينها. وفي تفسير معهد المراجعين الداخليين IIA للمعيار فإن مسألة تحديد ما إذا كانت عمليات إدارة المخاطر فعالة أم لا هي مسألة اتخاذ رأي أو حكم ناتج عن تقييم المراجع الداخلي الذي يبين :

- أن أهداف المؤسسة تساند رسالة المؤسسة وتتوافق معها.
- أن المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها.
- أن الاستجابات المناسبة إزاء المخاطر يتم اختيارها بما يحقق التوافق بين المخاطر ومدى استعداد المؤسسة لتقبل المخاطر.
- أن المعلومات اللازمة بشأن المخاطر يتم الحصول عليها وتبليغها في التوقيتات المناسبة إلى مختلف الجهات ذات الصلة بالمؤسسة بما يمكن الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم.



وعلى ضوء نتائج تقييم المخاطر يقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم مدى كفاية وفاعلية الضوابط الرقابية في مختلف جوانب الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات، ويشمل ذلك تقييم ما يلي:

- موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية.
- فاعلية وكفاءة العمليات والبرامج بالمؤسسة.
- حماية الأصول.
- التقيد بالقوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات والعقود.

ويقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم احتمال حدوث الاحتيال وكيفية إدارة مخاطره وفي أثناء المهام الاستشارية يتحقق المراجعون الداخليون من أن المخاطر تتناسب مع المهمة وأن يتنبهوا إلى وجود أي مخاطر أخرى، ويستعمل المراجعون الداخليون معرفتهم بالمخاطر والتي يكتسبونها من المهام الاستشارية ضمن تقييمهم لعمليات إدارة المخاطر بالمؤسسة. وعند مساعدة الإدارة في تحديد أو تحسين عمليات إدارة المخاطر يمتنع المراجعين الداخليين عن تولي أي مسؤولية إدارية من خلال قيامهم بالإدارة الفعلية للمخاطر.

### دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.

هناك توافق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر على توحيد نماذج عملياتهما بشكل يضمن لكلا الطرفين التكامل المتبادل مع الحفاظ على الصورة الذاتية والاستقلالية لكل منهما وهذا يتطلب وضع سياسة لضمان تدفق البيانات والمعلومات بين كلا الطرفين.

ولا شك ان المراجعة الداخلية تلعب دوراً في التعامل مع المخاطر حيث اشار معهد المراجعين الداخليين IIA إلى أن تقييم وإدارة المخاطر يعتبر ضمن واجبات واختصاصات المراجع الداخلي حيث نص المعيار رقم 2010 على " يجب



على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة" وفي تفسير معهد المراجعين الداخليين للمعيار فإنه من أجل وضع خطة مبنية على المخاطر، يتشاور الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ويكتسب فهما لاستراتيجيات المؤسسة، وأهداف العمل الرئيسية، والمخاطر المرتبطة، وأساليب إدارة المخاطر. ويجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة، مراجعة وتعديل الخطة حسب الاقتضاء للاستجابة للتغيرات في أعمال، ومخاطر، وعمليات، وبرامج، ونظم المؤسسة والضوابط الرقابية فيها. وإضافة إلى ذلك وجود عدة معايير مهنية تعبر عن أهمية انخراط المراجعة الداخلية في نظام إدارة المخاطر حيث ينص معيار طبيعة العمل رقم 2100 على " يجب أن يقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والإسهام في تحسينها وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم وقائم على المخاطر. وتتغرز أهمية ومصداقية المراجعة الداخلية عندما يتمتع المراجعون بالاستباقية وعندما تعطي تقييماتهم رؤى جديدة وتأخذ الآثار المستقبلية في الاعتبار "

#### الخلاصة :

تعد خطة المراجعة الداخلية فعالة وسليمة عندما تكون قائمة على المخاطر حيث أنها تُعد أهم مكونات نجاح الإدارة كشريك ذو قيمة مضافة وشريك استراتيجي للمنشأة. ومن أجل تحديد المخاطر الرئيسية التي تهتم المنظمة ومواصلة تطوير دورها الاستراتيجي داخل المنظمة، ينبغي على إدارة المراجعة الداخلية:

- فهم الأنشطة والأعمال الرئيسية الاستراتيجية والتشغيلية في المنشأة.
- التعرف على الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وذلك يشمل الخارطة الاستراتيجية والمبادرات المرتبطة بها.



# ثلاثية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام فهم بيئة الأعمال: المزايا والتحديات

الكتاب: أ. مرتضي اللويمي د. هبه بن شلهوب

مفهوم ثلاثية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام ليس جديدا ومع ذلك فان عملية تنفيذ هذه الثلاثية بطريقة متكاملة ومتزامنة تتماشى مع الاهداف التجارية والاستراتيجية للمنظمات ما زال يواجه العديد من التحديات. تصف ثلاثية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام المنهجية المتكاملة التي تتبعها المنظمات في تطبيق متكامل لهذه الثلاثية، وتتضمن أنشطة مثل الحوكمة وإدارة مخاطر والرقابة الداخلية والالتزام للقوانين والتدقيق الداخلي. فالحوكمة هي مجموعة من العمليات التي أنشأها ونفذها أعضاء مجلس الإدارة والتي تنعكس في هيكل المنظمة وكيفية إدارتها وتؤدي إلى تحقيق الأهداف، ومن ثم تقوم إدارة المخاطر بتوقع وإدارة المخاطر التي قد تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها بشكل موثوق في ظل عدم اليقين، بينما يشير الالتزام إلى الالتزام بالقوانين واللوائح وسياسات الشركة وإجراءاتها وغيرها. دمج الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام يتطلب عمل متناسق من فرق العمل المختلفة، حيث يجب ان تتعاون فرق التدقيق وإدارة المخاطر والالتزام لتبادل المعلومات والبيانات والتقييمات والمقاييس والمخاطر والخسائر.

لماذا يتم دمج ثلاثية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام؟

يعتبر توفر المعلومات الصحيحة في التوقيت المناسب فيما يتعلق بإدارة المخاطر والالتزام هي مفتاح النجاح في المنظمات، من خلال دعم عملية صنع القرار بصورة سريعة وفعالة والتي من الممكن ان تساهم في تقليل الخسائر المالية وانتهكات البيانات وعدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية للمنظمة. لذا يتعين على اصحاب المصالح ان يكونوا على دراية بمثل هذه الملاحظات مثل الضوابط الرقابية غير الفعالة والمخاطر المطلقة وتضارب السياسات، حيث ان الطريق إلى تحقيق هذا الهدف يتم من خلال دمج ثلاثية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.

- بعض فوائد تكامل ثلاثية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام تشمل الآتي:
- التعاون المستمر من خلال الوظائف ذات الطابع التأكيدي مما يخلق صورة شاملة للمخاطر.
  - "نسخة واحدة من الحقيقة" المقدمة لجميع للموظفين و المدققين و الهيئات التنظيمية.
  - دقة المعلومات المتعلقة بالمخاطر وانظمة الرقابة الداخلية تمكن اصحاب المصالح من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة بخصوص المخاطر.
  - برامج الالتزام الفعالة تساهم في معالجة التغيرات المستمرة في اللوائح التنظيمية و التقنية و بيئة الاعمال.
  - التناسق في ثلاثية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام تساهم في قياس فعالية الرؤية في بيئة الاعمال الداخلية.
  - القدرة على الاستجابة بشكل استباقي للمخاطر عن طريق التعامل مع العوائق الوظيفية والتجارية والتنظيمية المقيدة.
  - نموذج تشغيل موحد لبيئة الاعمال يتمتع بخفة الحركة اللازمة لإدارة المخاطر الناشئة.
  - انخفاض تكلفة الوظائف ذات الطابع التأكيدي.

### التحديات المحتملة

يوجد العديد من التحديات في الموائمة والدمج بين وظائف كلا من ثلاثية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في مجال واحد، حيث يعتبر وجود إدارة المخاطر ضمن هذا المزيج اخراج لها عن دورها الاساسي كإدارة مستقلة للمخاطر. وهنا يبرز التساؤل المهم: هل يمكن لمزيج الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام العمل معا لتحقيق اهداف الحوكمة والالتزام ام ان ذلك قد يؤثر على الغرض الاساسي من إدارة المخاطر؟

الهدف الرئيسي من إدارة المخاطر يختلف في طبيعته عن الالتزام او الحوكمة، حيث انها تهدف الي بناء الكفاءات داخل المنظمة من اجل تحديد وتحليل وقياس الحلول، والمراقبة والابلاغ عن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة بهدف قيادة عملية صنع القرار من الجانبين التكتيكي والاستراتيجي. اما من منظور الحوكمة والالتزام، تعتبر عمليات التدقيق ومراجعة الرقابة الداخلية وتقييم الفجوات هي الوسيلة لتلبية الحد الأدنى لمتطلبات الهيكل التنظيمي، وكنتيجة لذلك يعتبر تطبيق المتطلبات التنظيمية هو الهدف الرئيسي.

تتم عملية تدقيق المتطلبات التنظيمية " الالتزام " في مناخ من التوتر في الاغلب وذلك لان المخاطر المترتبة على الفشل تعتبر عالية. حيث ان مسؤولي الالتزام يمكنهم تدريب الافراد على كيفية الرد على الاسئلة وتقديم الادلة وكيفية الحفاظ على عملية التدقيق بالتركيز على الجوانب التي تكون في حالة التزام مع المتطلبات التنظيمية. في المقابل، يجب ان تتم عملية تقييم المخاطر في مناخ مريح وجذاب. وأن يتم تشجيع الفرق والمجموعات ان تكون شفافة تماما للمساعدة في تحديد المشكلات او المخاطر التي تواجهها في مناطق عملها او خبرتها حيث لا يوجد اجتياز او عدم اجتياز في إدارة المخاطر. كل تقييم للمخاطر يجعل المنظمة أقرب إلى فهم نقاط الضعف المحتملة او عدم القدرة على تحقيق الاهداف الحرجة. وفي واقع الثقافات المتمركزة حول المخاطر والاهداف، تشجع الإدارة على الابلاغ عن المخاطر وتدعم الفرق التي تبرز المجالات ذات الاهتمام. فرق العمل التي تشارك في كل من عمليات التدقيق وإدارة المخاطر قد تعطي نفس الاهمية للعمليات مما قد يؤدي إلى العديد من المشاكل ونقاط الارتباك.



تشكل انظمة الرقابة الداخلية في بعض الاحيان خطأ أساسياً في عملية تحليل المخاطر، حيث تعتبر عملية تحديد المخاطر في المنظمة أكثر من مجرد الالتزام بمجموعة معينة من الضوابط والتنظيمات المعروفة، وعلى الرغم من هذه الأهمية قد لا تعالج المخاطر الاساسية او الناشئة. ان التداخل الناشئ بين بيئات انظمة الرقابة الداخلية والمخاطر قد لا يكون واضحا للاخرين في المنظمة خاصة عندما تتطرق عمليات تدقيق الالتزام وإدارة المخاطر إلى نفس النتائج المتعلقة بتقييم انظمة الرقابة. لذا من المهم توضيح هذه الفروق بين الالتزام واهداف المخاطر: من الممكن ان تكون المنظمة متوافقة مع اللوائح والمعايير دون ان تكون امنة تماما ولا توجد اي منظمة خالية من المخاطر. لذا نجد ان عملية تقييم المخاطر عندما تتم بشكل صحيح تقدم فهما أعمق لبيئات العمل المتغيرة وواجه عدم التيقن فيها.

تتضمن عملية تقييم المخاطر المقابلات والاستبيانات وتحليل البيانات وغيرها من الأدوات التي يستخدمها فريق إدارة المخاطر لمعرفة الاسباب التي من الممكن ان تؤثر سلبا على بيئة الاعمال. تعطي عملية تقييم المخاطر صانعي القرار في المنظمة لمحة عن مجموعة من النتائج المحتملة التي قد تقع او لا تقع ضمن مستوى المخاطر المقبول بالنسبة للمنظمة. قد تكشف عملية تقييم المخاطر عن مواطن الضعف او المخاطر الناشئة التي قد لا يتم التعامل معها باي من اللوائح او المعايير التنظيمية، كما تؤدي إلى اتخاذ قرارات بشأن ما هيه الضوابط الرقابية اللازمة ومدى فعاليتها في التعامل مع المخاطر الحالية والمستقبلية.

يمكن أن يؤدي الجمع بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام إلى تبسيط الوظائف الاساسية في نظر إدارة المنظمة ويمكن ان يؤدي ذلك إلى التشويش حول مكان كل وظيفة في المنظمة.

تقوم المنظمات عادة بتضمين وحدة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام ضمن مجموعة خدمات مشتركة مثل أمن المعلومات، تقنية المعلومات، الإدارة القانونية والإدارة المالية، حيث تتمتع الحوكمة في المنظمة بعلاقة قوية مع فرق وضع السياسات والإدارة القانونية والتدقيق الداخلي والموارد البشرية.

### تقييم فاعلية التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام:

كيف يمكن التعرف إن كان منهج ثلاثية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام مناسب لمنظمتك؟ أحيانا تكون التجربة والخطأ هي أفضل طريقة عندما يتعلق الامر بتحديد ما الذي سينجح وما الذي لن ينجح.

إليك بعض الاسئلة التي قد تطرحها على نفسك وعلى فرق عملك لتقييم فاعلية القرار:

**اين يتم الابلاغ عن المخاطر المكتشفة في المنظمة وهل الاشخاص المناسبون او المخولون هم من يراجعون النتائج؟**

ما يحدث بعد عملية تقييم المخاطر يكشف عن فاعلية إدارة المخاطر من حيث كون مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمسؤولون عن إدارة المخاطر يستخدمون نتائج تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات من شأنها مساعدتهم على إدارة المخاطر بفاعلية أكبر. في المقابل، إذا لم يتم دمج إدارة المخاطر ضمن أنشطة المنظمة فمن الممكن النظر إلى وظيفة إدارة المخاطر على انها مجرد عملية فحص.

**هل تتأثر الاهداف الاستراتيجية لوحدة العمل او الشركة بنتائج عملية تقييم المخاطر؟**

عملية تقييم المخاطر لا ينبغي ان تؤدي فقط إلى تحفيز المراجعة الجادة والإجراءات المناسبة بل أيضا يجب ان تؤدي إلى تحسين القرارات الاستراتيجية. إذا لم يكن الامر كذلك فستكون عملية تقييم المخاطر متركزة على الصورة

الجزئية بدلا من التأثير على الصورة الشاملة. من ناحية أخرى، قد لا تكون العلاقة بين إدارة المخاطر والاستراتيجية واضحة بصورة جيدة لإدارة المنظمة.

### ما هي ثقافة إدارة المخاطر في المنظمة؟

إذا لم تكن ثقافة المنظمة متركزة على المخاطر والاهداف، بمعنى ان المخاطر ليست محركا رئيسيا في عملية صنع القرار او الاستراتيجية او الانشطة اليومية قد يكون هناك فجوة في الوعي المتعلق بتقييم المخاطر على الصورة الشاملة للمنظمة نظرا لان إدارة المخاطر يمكن ان تعني الكثير من الاشياء للكثير من الاشخاص لهذا يجب ان تكون ذات منهجية واضحة داخل المنظمة من ان تكون عملية تقييم المخاطر ذات قيمة مضافة.

### ما مدى تكامل وظائف الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام؟

من المحتمل ان يكون التكامل والترابط المقصود غير مثمر إذا كانت الاركان الثلاثة مرتبطة ارتباطا وثيقا وتعمل بشكل متقن على اجراء التقييمات الروتينية مستخدمة نفس الادوات لإكمال المهام والتعامل على تحقيق اهداف المنظمة بنفس الطريقة. إذا كانت الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام يعملون معا ولكن غالبا ما تكون على خلاف او تداخل في العمل او تولد ارتباكا بين فرق الدعم الخارجية قد يكون البقاء بشكل متكامل بعد الانفصال ذو استراتيجية أفضل.

### هل تفهم الفرق الداخلية الاخرى الهدف الاساسي من وظيفة إدارة المخاطر في المنظمة؟

تمثل أحد الصعوبات الرئيسية في الجمع بين وظائف الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام ضمن وحدة عمل واحدة هو التصور لأولئك خارج المجموعة بانها



مجموعة كبيرة وغالبا ما تكون مساوية للالتزام والتدقيق بدلا من ان تكون منفصلة وظيفياً. هذا أيضا يتحدث عن ثقافة المخاطر في المنظمة لكن عندما يدرك الاخرون أن إدارة المخاطر هي نشاط استراتيجي وكذلك نشاط تكتيكي يكون هناك القليل من العمل الذي يجب القيام به على الجبهة التعليمية عندها تظهر القيمة الكاملة لإدارة المخاطر.

وعندما يساء فهم الهدف الاساسي من إدارة المخاطر يكون من الافضل الابتعاد عن نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام واتاحة المجال بشكل أفضل لفرق العمل الداخلية للتفاعل المباشر مع إدارة المخاطر.

قد تكون هناك طرق اخرى لمعرفة ما إذا كانت الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام تعمل بشكل جيد ام لا. ولكن التفكير في هذه الاسئلة قد يكون مفيدا في البداية لصياغة مبرر قوي لإجراء تغييرات إذا لزم الامر. حيث تخدم الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام هدفا معينا من الكفاءة، الا ان هنالك فرق واضح بين إدارة المخاطر والانشطة الاخرى التي لا يمكن ان تعمل بشكل جيد إذا كانت تعمل معا.

خطوات عملية لتعزيز تكامل ثلاثية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام مفتاح البداية ان تبدأ خطة تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على مراحل مع توضيح الادوار المحددة لكل مرحلة لضمان فهم الجميع لما هو مطلوب منهم، مع ملاحظة ان الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام مرتبطة ببعضها ولكنها ايضا تعتبر مجالات منفصلة تتطلب استراتيجيات وإجراءات خاصة لكل وظيفة منها.

عند إنشاء برنامج متكامل لثلاثية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام يجب التركيز على العناصر الأساسية أولاً، ويشمل ذلك تحديد السياسات وموائمتها وإنشاء تصنيفات مشتركة للمخاطر والضوابط الرقابية مع دمج بيانات ثلاثية





الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في قاعدة بيانات مركزية. حيث يعد تصميم إطار عمل للحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام امرا اساسيا لتحقيق نتائج ناجحة. تسعى العديد من المنظمات إلى توحيد عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام مما يساهم في زيادة كفاءة تحديد المخاطر والتعامل معها بشكل أسرع. واحدة من أفضل الطرق لتحسين فعالية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام يكون من خلال استخدام أحدث الوسائل التقنية مثل تطبيقات امن المعلومات السحابية وانظمة المعاملات الالكترونية. الحل الشامل والفعال لإدارة وظائف الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام انه يجب ان تملك القدرة على رسم خارطة بيانات بطريقة واضحة وسلسلة توضح للمستخدمين العلاقات والتفاعلات بين مختلف المخاطر واللوائح والسياسات والضوابط الرقابية والاهداف الاستراتيجية والعناصر الاخرى.

أهم المراجع المستخدمة:

1. <http://www.rmmagazine.com/2019/08/16/is-three-a-crowd-in-grc/>
2. <https://www.finextra.com/blogposting/17805/the-businesses-benefits-of-integrating-grc-better-performance-and-heightened-risk-awareness>

تشكل أنظمة الرقابة الداخلية في بعض الأحيان خطأً أساسياً في عملية تحليل المخاطر، حيث تعتبر عملية تحديد المخاطر في المنظمة أكثر من مجرد الالتزام بمجموعة معينة من الضوابط والتنظيمات المعروفة





# ترويض المخاطر .. ضرورة للمستقبل والحاضر

الكاتبة: هناء بنت علي الغامدي

Hanaa\_alghamdi@hotmail.com

قبل ترويضها يجب أن نعلم ما هي المخاطر: وهي أي حدث يعرّض تحقيق الأهداف ويولد سيناريو مختلف وغير مرغوب فيه ويعيق إجراءات الحوكمة والتشغيل والمالية والتقنية وغيرها من المجالات، يعتبر خطر ومخاطر قد ترتفع أو تنخفض في خطورتها ولكنها خطر ..

وعلم إدارة المخاطر هو علم انطلق من معاني إنسانية مثل (الخوف , الحذر , التوجس والترقب .. وغيرها) وهي العملية التي يمكن من خلالها التوصل لمنع أو تقليل الآثار المترتبة على الأحداث التي تعترض طريق أي مشروع أو برنامج يواجه المنشأة، وكذلك العمل على عدم تكرار حدوثها مستقبلاً وتوفير الموارد اللازمة لذلك. كما تجدر الإشارة إلى وجود حقائق مزعجة وعوامل مؤثرة على وجود المخاطر وتعتبر جزءاً حيوياً منها وغالباً تكون عشرة مثل (حجم وطبيعة المشروع , نقص وانسدادات في الموارد البشرية , وحجم وتنوع الموارد المالية , توافق أصحاب المصلحة وأثره على المشروع , تغير في بعض القوانين واللوائح .. وغيرها)

كذلك لا نغفل قاعدة مهمة وهي أن هناك أنماط من البشر مثل ما هناك أنماط للمخاطر ..

فالتعامل مع المخاطر ستحتاج دوماً إلى أن يتم تصميمها بحيث تناسب ظروف كل عملية أو مشروع أو برنامج فهناك مخاطر رئيسية يجب رصدها وتنشأ منها مخاطر فرعية جميعها تهدد المشروع أو المنشأة وتمنع تحقيقها لأهداف المنشأة الإستراتيجية.. كذلك يجب أن تُسند هذه المهمة إلى الأشخاص المناسبين ويتمتعون بأنماط معينة متوازنة ونفسيات مستقرة ويمتازون بحسن الإصغاء وبالتفكير لآفاق واسعة وبطريقة هادئة متزنة وبالشك الإيجابي لرصد كافة الاحتمالات التي يمكن أن تجمع جميع المخاطر وتمكنهم من وضع الإجراءات والخطط والترتيبات المناسبة لتلك المخاطر التي يمكن أن تواجههم أو مقدر لذا احتمالية الوقوع مستقبلاً .

وهنا تستحضرنى إستراتيجية النعامة أو الدجاجة .. وهو تشبيه ظريف لأنماط البشر في التعامل مع المخاطر.. فبعضهم كالنعامة: حين وجود المخاطر يدس رأسه في الأرض , ويظن أنه بتجاهلها والإعراض عنها ستختفي لوحدها أياً كان مستواها .. وبعضهم الآخر تجده كالديجاجة: بصوتها المزعج وحركتها العشوائية هنا وهناك ويصدر تعليمات فوضوية غير محسوبة وينشر القلق في كل زاوية .

إن عملية ترويض المخاطر هي عملية منطقية تراتبية , تمضي من خطوة إلى خطوة للوصول إلى بر الأمان وحتى نستوثق منها يحسن بنا أن نعمل وفق إطار عام لإدارة هذه المخاطر . وهذا الإطار له عدة مراحل تبدأ من (تحديد الخطر, تحليله, تقييمه, والتحكم به ومعالجته وأخيراً هل نجحت المعالجة أو لا) وتأتي هذه المراحل بإشراف ومتابعة ومراقبة ومراجعة ولا تغفل الاتصالات والاستشارات والمشاورات.

وحقيقةً إن من أجل بل وأفضل الممارسات عملية القياس والتقييم المستمر وما يطلق عليها " المقارنة المرجعية " حيث تعد من التطبيقات المعاصرة والتي تستخدمها المؤسسات والمنشآت الرائدة كأحد الأدوات المستخدمة لتطوير وتحسين الأداء للوصول إلى الريادة في المجال سواء مخاطر أو غيرها حيث يمكنك في استراتيجيات المراجعات والمقارنة المرجعية أن تزيد من أفقك بالنظر في التجارب المتشابهة لمجالك لدى المنظمات الأخرى .. وهذا سيتيح لك التنبيه لزوايا نظر جديدة ومختلفة تساهم في ترويضك لمخاطر منشأتك أو إجراءاتك .

وأخيراً ,, للتعافي وترويض المخاطر الكبرى .. هناك وسيلة مهمة من وسائل الترويض وهي .. إدارة الخطر وذلك من خلال عدة مراحل (التحضير والتهيئة ,

تشكيل الفريق , تحديد الخطر , التقييم , وضع الخطط , الأولوية والأهمية , المعالجة , التدريب والتنمية المهنية , التقييم النهائي) وهناك ممارسة ذكية في هذا الجانب وهي " لا يحدث كثيراً أن يكون مصدر المخاطر من جهة معينة بذاتها، ولكن قد يكون من الحكمة وتوفير الجهود والموارد أن نقوم بعد رصد المخاطر باكتشاف مصدر هذه المخاطر الأكثر تأثيراً، ثم نقوم بمحاولة التحكم بالمصدر الأكثر توليداً للمخاطر .. وبهذا نكون قد طبقنا قاعدة باريتو (20/80) التي تقول بأن 20 من المهام والأعمال تحقق 80 من النتائج..

إضاءة .. قبول المخاطر يقترن بإجراءين رئيسيين: الوقاية والمعالجة .. فلا تغفل عنها .



# المراجعة الداخلية ومكافحة الفساد

الكاتب: باسم بن حسن مسري



خصت الأمم المتحدة اليوم العالمي لمكافحة الفساد الموافق 9 ديسمبر باعتباره أحد أكبر العوائق أمام تحقيق أهداف التنمية المستدامة وكما ذكر موقع الأمم المتحدة بلغت قيمة الرشاوي تريليون دولار وبلغت قيمة المسروقات عن طريق الفساد تريليونين ونصف دولار وهذا ما يمثل 5% من قيمة الناتج المحلي العالمي. ويعتبر بناء نظام الرقابة الداخلية أحد اهم الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات في مواجهة الفساد والحد منها وقد قامت لجنة رعاية المؤسسات ( The Committee Of Sponsoring Organization Of The Treadway Commission) التي تأسست سنة 1985 بوضع سبعة عشر مبدأ رقابي ضمن خمسة مكونات رئيسية ومتداخلة مع بعضها البعض كإطار لنظام الرقابة الداخلية وفق مفهوم (COSO) والذي تم بناؤها اعتماداً على أسلوب الإدارة وهذه المكونات هي:

1. البيئة الرقابية Control Environment

2. تقييم المخاطر Risk Assessment

3. الأنشطة الرقابية Control Activities

4. المعلومات والاتصالات Information & Communication

5. المراقبة Monitoring

وسوف اتطرق في هذه المقالة إلى المبدأ الثامن (على المؤسسة الأخذ بالاعتبار احتمالية حدوث الاحتيال أثناء تقييم المخاطر) وهو من المبادئ الرقابية الخاصة بتقييم المخاطر المتعلقة بالتقارير المضللة وحماية الأصول والفساد الإداري. السؤال الذي يطرح نفسه هل إدارة المراجعة الداخلية لها دور في مكافحة الفساد ؟

قبل أن أبرر دور المراجعة الداخلية مهم جداً في مكافحة الفساد داخل المنظمات دعونا نتعرف على ما هو الفساد ؟

هو سلوك غير سوى يقوم الشخص على استغلال مركزه وسلطته في مخالفة القوانين واللوائح والتعليمات لتحقيق منفعة لنفسه او لذويه من الأقراب والأصدقاء والمعارف وذلك على حساب المصلحة العامة ومن صور الفساد:

الرشوة: الحصول على أموال او منافع أخرى من اجل تنفيذ عمل او الامتناع عن تنفيذه .

المحسوبية: أي تنفيذ اعمال لصالح فرد او جهة ينتمي لها الشخص مثل العائلة او المنطقة دون ان يكونوا مستحقين لها.

المباياة: تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة

الواسطة: التدخل لصالح فرد ما دون الالتزام بالإجراءات المعلنة رغم كونه غير كفؤ او مستحق مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة.

وهناك عدة أنواع للفساد مثل الفساد المالي والإداري والأخلاقي والسياسي وسوف اتطرق في هذه المقالة إلى الفساد المالي ومن صور الفساد المالي الاحتيال والسرقة، لا يعد الاحتيال مجرد سرقة الأصول فقط، ولكنه أيضاً محاولة إخفاء ذلك، فاختلاس الأصول دون محاولة الإخفاء هو مجرد سرقة، والتي عادة ما يتم اكتشافها بسرعة عن طريق عمليات الفحص العادية والإجراءات الخاصة بالأرصدة. والإخفاء هو الذي يميز الاحتيال عن السرقة.

### مخططات الاحتيال التي تقوم بها الإدارة

يتم ارتكاب الاحتيال الإداري من قبل الإدارة العليا للشركة والتي لديها نية لتضليل المستثمرين. ومن المخططات الأكثر شيوعاً هو من خلال التلاعب المحاسبي والذي يعمل على تحريف القوائم المالية للشركة. ويتمثل الدافع وراء الاحتيال عادة في الحفاظ على ارتفاع السهم وبالتالي خفض تكلفة رأس

المال للشركة. ومن أكثر الطرق شيوعاً لتضخيم الأرباح، هي ببساطة عن طريق المبالغة أو سوء تصنيف الإيرادات. وهناك العديد من المخططات الاحتمالية المعروفة التي تم استخدامها لتضخيم الإيرادات ومنها على سبيل المثال :

1. إعداد فاتورة المبيعات وعدم شحنها : وفي هذه المخططات تقوم الشركة بإعداد فاتورة المبيعات للعميل وبالتالي تكوين تصور بأنه تم القيام بعملية بيع صحيحة ولكنها لا تقوم بشحن البضاعة. وتقوم بعكس عملية البيع في الفترة المحاسبية التالية عن طريق تسجيلها كمرتجعات مبيعات من العميل.
2. تسجيل مبيعات وهمية بالدفاتر.
3. ترك الدفاتر مفتوحة في نهاية الفترة.
4. التأخير في تسجيل مرتجعات العميل.
5. تخفيض تكلفة البضاعة المباعة عن طريق تضخيم المخزون : فعندما يتم استخدام طريقة المحاسبة وفقاً للجرد الدوري، فإنه يتم تحديد تكلفة البضاعة المباعة بشكل مباشر عن طريق قياس مخزون آخر المدة وعندما تتم المبالغة في قيمة المخزون، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض في مصروف تكلفة البضاعة المباعة.
6. رسملة التكاليف من أجل تقليل المصروفات.
7. تمديد العمر القابل للإهلاك للأصول، وبالتالي تخفض مصروف الإهلاك.

- الاحتيال في شركة وورلد كوم -

تم اتهام شركة وورلد كوم بارتكاب جريمة احتيال. حيث قامت الشركة بتسجيل مصاريف بـ 3.8 مليار دولار كاستثمارات رأسمالية، ما ساهم في تضخيم الأرباح. وتم اكتشاف عملية الاحتيال من قبل المراجعين الداخليين في يوليو 2002 وبعد ذلك بوقت قصير تقدمت شركة وورلد كوم بطلب لإشهار الإفلاس.

## مخططات الاحتيال التي يقوم بها الموظفين

(1) الاختلاس .

إن المنظمات التي تقوم بمعاملات نقدية تكون معرضة للاختلاس من قبل موظفيها وينطوي الاختلاس على سرقة النقود، والتي نشأت عادة من المبيعات، وذلك قبل تقييدها في السجلات المحاسبية. ويكون الاختلاس شائعاً نسبياً في الممارسات المهنية حيث يتم تحصيل الرسوم نقداً فقد يقوم أمين الصندوق أو المسؤول عن التحصيل بإخفاء النقدية وعدم تقييدها في السجلات المحاسبية أو يقوم في وقت لاحق بحذف تلك السجلات بعد أن يكون قد تم إدخالها في النظام وفي الممارسات الطبية تكون معرضة بشكل خاص لهذا النوع من الاحتيال، إذ يتم تحصيل مبالغ صغيرة من المستفيد نقداً والمرضى ليسوا مهتمين بالحصول على إيصال لأنه لا توجد فرصة للاسترداد النقدي. وإنشاء نظم الرقابة الداخلية السليمة التي تستلزم إعطاء إيصال للعملاء أو تركيب كاميرات المراقبة يمكن أن يخفف من مخاطر الاحتيال الناجمة عن الاختلاس. وحتى بالنسبة لتجار التجزئة الذين يقومون ببيع البضائع نقداً، فإن السرقة عن طريق الاختلاس تكون شائعة تماماً. ففي بعض الحالات يترك الموظفون المتجر مفتوحاً بعد ساعات العمل العادية ويقومون بإخفاء المبيعات التي تتم في تلك الأوقات بدلاً من تسجيل المبيعات بشكل صحيح في السجلات المحاسبية وبالنسبة للشركات التجارية، فنظراً لأن البيع ينطوي على تبادل السلع، فإن الاختلاس يؤدي إلى انخفاض المخزون. ومعنى ذلك، أن هناك انخفاضاً في مجاميع المخزون دون أن يظهر أثره على المبيعات. وفي تلك الحالات يظهر نمط معين لانخفاض المخزون. ومن الأنواع الأخرى للأعمال التي تكون عرضة للاختلاس هي خدمات التأجير خارج الموقع والتي عادة ما يكون فيها لمدير الموقع الكثير من الاستقلال. فالمدير قد يقوم بتأجير ممتلكات نقداً دون إجراء القيد المحاسبي اللازم أو دون التقرير عن

إيرادات التأجير للمنظمة. والتفتيش العشوائي في الموقع وربط مصروفات الصيانة مع إيرادات التأجير يمثلن أسلوبين لضمان الكشف المبكر عن مثل هذه المخططات.

## (2) استخدام شركة وهمية

قد يقوم بعض القيادات داخل المنظمة، والذين لديهم سلطة على النفقات بإنشاء شركات وهمية يسيطرون عليها ثم تقوم هذه الشركات الوهمية بإرسال فاتورة للمنظمة عن سلع وخدمات وهمية. ويكون مرتكب الجريمة في منصب يمكنه من الموافقة على المصروفات أو أن لديه سلطة على الأفراد الذين يوافقون على المدفوعات بالنيابة عن المنظمة. وعندما يتم سداد المدفوعات للشركة الوهمية، فإن مرتكب الجريمة يقوم بصورة ناجحة بسرقة الأموال من المنظمة. والشركات الوهمية الاحتيالية سوف تستخدم في كثير من الأحيان صندوق بريد أو عنوان السكن كعنوان للشركة. وفي بعض الأحيان يمكن أن يكون صاحب الشركة الوهمية هو الزوج أو غيره من الأقارب المقربين لمرتكب الجريمة، ويمكن استخدام أسمائهم أو عناوينهم لتأسيس الشركة الوهمية. وفي كثير من الأحيان فإن مستندات الفواتير من هذه الشركات الوهمية تفتقر إلى الوثوقية الخاصة بالشركات المشروعة. فعلى سبيل المثال: تم اكتشاف استخدام شركة وهمية عندما لاحظ سكرتير أن عنوان الشارع الخاص بالمورد كان هو عنوان منزل رئيسه وفي حالة أخرى تم الكشف عن الاحتيال عندما تمت ملاحظة أن الفواتير من أحد الموردين والتي كانت من شهر بعيدة كانت مرقمة بصورة متسلسلة وبالتالي فإن المعنى الضمني لذلك هو أن المنظمة الضحية كانت هي العميل الوحيد لهذا المورد وعند إجراء المزيد من التحقيقات تم الكشف عن المورد الوهمي. ويمكن للشركات الوهمية في بعض الأحيان بيع السلع المشروعة للشركة ولكن بسعر مبالغ فيه. فالشركة الوهمية تقوم بشراء السلع التي تحتاجها المنظمة من



الموردين الشرعيين ثم تقوم بإعادة بيعها للمنظمة بسعر مبالغ فيه، ويقوم صاحب الشركة الوهمية بالحصول على الفرق بين سعر الشراء والبيع لنفسه ويعرف هذا بمخططات التميرير الناجح. والتحقق من قائمة الموردين والتأكد من شرعيتهم يمثل وسيلة فعالة للكشف عن استخدام شركة وهمية. وقد أزدادت الفضيحة المالية لشركة أنرون من وعي الجمهور حول استخدام الشركات الوهمية لارتكاب عمليات الاحتيال. وعلى الرغم من أن الشركات الوهمية تم استخدامها من قبل شركة أنرون للأغراض الاحتيالية، فإنه لم يتم استخدامها للاختلاس من الشركة، وإنما لتزييف قوائمها المالية. ويعد استخدام شركة أنرون للشركات الوهمية مثالاً على الاحتيال من جانب الإدارة، حيث كانت الضحية ليست هي المنظمة بل المستثمرون والأطراف الأخرى.

(3) الموظفون الوهميون.

أحد مخططات الاحتيال الشائعة والتي تنطوي على كشف المرتبات هو بالنسبة لمديري الموارد البشرية او مديري الرواتب لتكوين موظفين وهميين. فالموظف الوهمي بينما هو في كشف المرتبات للشركة، فإنه يحصل على أجور بصورة دورية ولكنه لا يعمل في الواقع لصالح الشركة. وهذا يمكن ان يكون شخصاً وهمياً أو أحد أفراد عائلة مرتكب الجريمة وعن طريق تزوير سجلات الموظفين وسجلات المرتبات، تتم إضافة موظف وهمي في كشف المرتبات، وبالتالي يحصل على أجور شهرية. ونظراً لأن الموظف الوهمي لا يعمل حقاً في الشركة، فليست هناك وثائق للعمل الذي يقوم به هذا الموظف، ولا أيام الإجازات التي حصل عليها ولا تقرير تقييم الأداء.

(4) نقص المخزون.

ومن المعروف أن مرتكبي الجريمة يقومون بإخفاء نقص المخزون عن طريق التلاعب إما في سجلات الجرد المستمر أو التلاعب في الحصر الفعلي. وأحد

الإجراءات المهمة للرقابة الداخلية هو الفصل بين الواجبات، مما يساعد في منع مرتكب الجريمة من التلاعب في السجلات لإخفاء سرقة المخزون. فعلى سبيل المثال يمكن التقرير عن أحد الأصناف بأنه تعرض للكسر او تعرض للهلاك وذلك قبل سرقاته من قبل مرتكب الجريمة وبالتالي يتم تعديل السجلات قبل السرقة الفعلية لصنف المخزون وفي الحالات الأكثر فظاعة يتم استبدال أصناف المخزون بصناديق فارغة مما يعطي صورة خادعة بوجود مخزون وهذا ما حصل في شركة كريزي إدي.

يتضح من الأمثلة السابقة أن احتيال الإدارة والموظفين، وإن لم يكن متفشيًا، فإنه يمكن ان يكون له آثار مدمرة على السمعة وأحياناً على بقاء الشركة والمراجع. وعلاوة على ذلك فإن احتيال الإدارة عادة ما يكون مستمراً على مدى سنوات. وعلى الرغم من إخفاء الاحتيال بطريقة ذكية، فإن العديد من الموظفين كانوا على دراية بمخطط الاحتيال. ولا ينبغي تجاهل الشكاوى من الموظفين السابقين باعتبارها انتقامية، ولكن لابد من ممارسة العناية المهنية الواجبة من قبل المراجع الداخلي.





# مستقبل مهنة المراجعة الداخلية

الكاتب: إبراهيم الفيحي



منذ ولادة مهنة المراجعة الداخلية الحديثة بتأسيس المعهد الدولي للمراجعين الداخليين (IIA) عام 1941م ، والمهنة لم تواجه أي تعديل أو ابتكار جوهري يغير من طبيعتها وأولوياتها، فقد بدأت على أساس المراجعة المالية والمحاسبية إلى أن تم إصدار إطار الرقابة الداخلية بواسطة لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي (COSO) في سبتمبر 1992م .

وبعدها بعشر سنوات ( تحديداً في عام 2002م ) أصدر الكونغرس الأمريكي قانون سارينز اوكسلي (SOX) بهدف حماية المستثمرين وتعزيز القرارات المالية من المؤسسات وتجنب الاحتيال المحاسبي، فخلال هذه الفترة التي امتدت لأكثر من 6 عقود من تأسيس المعهد الدولي للمراجعين الداخليين ، كانت مهنة المراجعة الداخلية مقتصره فقط على الجوانب المالية والمحاسبية والتشغيلية ، ومع تحول غالبية الشركات لأتمتة العمليات المالية والمحاسبية كانت هناك حاجة ماسة لمراجعة والتأكد من سلامة العمليات المتعلقة بالمعالجة الإلكترونية للبيانات (Electronic Data Processing) وبذلك نشأت مراجعة تقنية المعلومات .

في وقتنا الحاضر ، أصبحت هناك تحديات كبيرة تواجه مهنة المراجعة الداخلية ، وذلك تزامناً مع حدة المنافسة بين الشركات والحاجة إلى الابتكار، وبداية الثورة الصناعية الرابعة حيث التقنيات الجديدة التي غيرت من طبيعة الأعمال وتعقيدها ، كتقنيات الذكاء الاصطناعي المتطورة، والروبوتات، وتقنيات البلوك تشين، والتقنيات المالية والمدفوعات الرقمية وإترنت الأشياء وغيرها من التقنيات الحديثة التي تشكل العمود الفقري لغالبية الأعمال ، مما يزيد من أهمية الإلمام بضوابطها والمخاطر المصاحبة لها وكيفية الحد منها .





مهنة المراجعة الداخلية متسارعة التطور ، ومواكبة لما يستجد من تطورات ونهضة اقتصادية وتقنية في شتى المجالات ، وكما أشارت الدراسات والأبحاث الحديثة في هذا المجال بأن التسارع والتطور التقني (الرقمي) إضافة إلى مخاطر الأمن السيبراني هي أحد أبرز التطورات الحديثة التي ركزت عليها هذه المهنة ، والتي تتطلب معرفة ووعي تام بجوانبها ، وبلا شك فإن هذا التطور الكبير زاد من أهمية مراجعة تقنية المعلومات .

إن نجاح إدارات المراجعة الداخلية وتحقيق أهدافها بكل كفاءة مرهون بمدى فاعلية وكفاءة مواكبة التحديات التي نعيشها والتي من أبرزها التحول الرقمي والتطورات الحديثة على طبيعة الأعمال ، إضافةً إلى زيادة الاهتمام بالجوانب المتعلقة بتحليل البيانات وتفعيل منهجيات المراجعة المستمرة ( Continuous Auditing)، وهنا تجدر الإشارة إلى أن إدارات المراجعة الداخلية سوف تواجه تحديات كبيرة جداً في مواكبة هذه التغيرات والتطورات الكبيرة ، وهذا يستوجب الاهتمام بالتطوير المستمر والفعال لمواكبة تطور الأعمال ، لتكون إدارات المراجعة الداخلية قادرة على مواكبة هذا التحول ، ومساهمة بشكل فعال في إضافة قيمة للمنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية .

سوف تواجه إدارات المراجعة الداخلية تحديات كبيرة جداً في مواكبة التغيرات والتطورات الكبيرة الواقعة في مجال تقنية المعلومات والمجالات التقنية الحديثة.





# دور نشاط المراجعة الداخلية في إدارة تهديدات الأمن السيبراني

تهامي النجار

الكُتّاب: زهراء المعلم

على مر السنين تطور الأمن السيبراني ليصبح أحد التحديات الرئيسية لإدارة المخاطر في أغلب المنظمات 1. تمتد المخاطر السيبرانية إلى أبعد من خروقات البيانات ، وقد تصل إلى اضطراب العمليات التجارية بأكملها، والتي تكلف المنظمات مليارات الدولارات 4. توقعت أحد الأبحاث أن تزيد تكلفة الهجمات الإلكترونية (السيبرانية) إلى 2.1 تريليون دولار في عام 2019 ، وهي تمثل أربعة أضعاف التكلفة المتوقعة في عام 2015 3، ووجد بحث عالمي آخر أن 79 % من المنظمات التي شملها البحث صنفت المخاطر السيبرانية كواحدة من أكبر خمسة مخاطر تتعرض لها هذه المنظمات 4.

يلعب نشاط التدقيق الداخلي دوراً هاماً في مساعدة المنظمات على إدارة هذه المخاطر السيبرانية من خلال تقديم ضمان موضوعي و مستقل للضوابط الرقابية الحالية والمطلوبة ومساعدة الإدارة العليا ومجلس الإدارة على فهم المخاطر المختلفة المرتبطة بالعالم الرقمي الجديد 2 .

قوى الخطر السيبراني:

1. التقدم التقني :

الإنترنت ، الهواتف الذكية ، السحابة الإلكترونية ، و مواقع التواصل الاجتماعي هي منصات موجهة للمشاركة بشكل طبيعي 2.

2. نماذج أعمال (Business Models) جديدة:

مع ظهور نماذج أعمال جديدة كالتعهيد (outsourcing)، الإستثمار في الخارج (Offshoring)، والعمل عن بعد ، تحولت معها الرقابة التشغيلية 2.

3. نمو حجم البيانات :

الزيادة في حجم بيانات العمل مثل بيانات العملاء ،الموردين ، والموظفين ، زادت من متطلبات حماية هذه البيانات والإمتثال لمختلف الأنظمة القضائية 2 .

4. قرصنة الإنترنت :

يبحث قرصنة الإنترنت باستمرار عن طرق جديدة لاختراق أنظمة العمل الحالية 2.

إدارة خطر الأمن السيبراني (نموذج خطوط الدفاع الثلاثة) :  
نموذج معهد المدققين الداخليين حدد ثلاثة خطوط للدفاع وهي الرقابة الإدارية كخط أول، ومراقبة المخاطر وأدوار الرقابة التي وضعتها الإدارة كخط ثان، والتوكيد المستقل كخط ثالث .

تلعب خطوط الدفاع دورًا مهمًا في نظام حوكمة المنظمات ، ولكي نضع هذا النموذج في سياق الأمن السيبراني ، سنضع تقنية المعلومات في الخط الأول ، وأمن المعلومات في الخط الثاني ، والمراجعة الداخلية في الخط الثالث. تعمل هذه الخطوط الدفاعية مجتمعة على حماية المنظمة من مخاطر الأمن السيبراني 1 .

- خط الدفاع الأول يتمثل في ملاك العمليات التجارية ، في هذا السياق يشمل وحدات الأعمال ويركز على تقنية المعلومات (IT) المسؤولة عن الأنظمة والعمليات والبنية التحتية للبيانات والمخاطر والضوابط 1 .

- خط الدفاع الثاني يتمثل في وظيفة أمن المعلومات وهي عادة تكون تحت إشراف كبير موظفي أمن المعلومات 2 ، وهم مسؤولون عن التنفيذ الفعلي لعمليات إدارة المخاطر ، بناء الضوابط الرقابية اللازمة ، ورصد ما إذا كانت هذه الضوابط تعمل بشكل صحيح ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة ، كما أنهم مسؤولون عن تصميم سياسات وإجراءات الأمن السيبراني ورصد المؤشرات الرئيسية للمخاطر 5.

- خط الدفاع الثالث يتمثل في التأكيد المستقل لجهود الأمن السيبراني من خلال التدقيق الداخلي. يتحمل التدقيق الداخلي مسؤولية ضمان تنفيذ خطي الدفاع الأول والثاني لمسؤولياتهما 5، ويلعبون دورًا مهمًا في تقييم وتحديد طرق تحسين الأمن السيبراني للمنظمة وإبلاغ نتائج التدقيق إلى لجنة

التدقيق ومجلس الإدارة<sup>2</sup>، كما يقومون بتقييم أصول تقنية المعلومات في عهدة المستخدمين كأن يكون لدى المستخدمين حقوق الوصول المعتمدة وأن لا يقومو بتثبيت أي برامج مشبوهة<sup>5</sup>.

دور التدقيق الداخلي في الأمن السيبراني  
الرئيس التنفيذي لمعهد المدققين الداخليين السيد / تشامبرز أوضح في خمس خطوات دور المراجعين الداخليين في الأمن السيبراني وهي :  
أولاً : الحماية

يساعد المراجعون الداخليون مجلس الإدارة والإدارة العليا في صياغة استراتيجية وسياسة الأمن السيبراني كجزء من برنامج حوكمة تقنية المعلومات ، علاوة على ذلك فإنهم يقومون بتقييم المخاطر السيبرانية واختبارات الضوابط وخطط الأمن السيبراني<sup>6</sup>.  
ثانياً : الكشف

عند تقييم المخاطر والضوابط السيبرانية ، يجب على المدققين الداخليين إبلاغ الإدارة والمجلس بالتهديدات ومواطن الضعف وفعالية الحلول الحالية للتغلب على هذه التهديدات ، بالإضافة إلى ذلك من المهم للمراجعين الداخليين استخدام طرق تحليل واستخراج البيانات لمراقبة المخاطر بشكل أفضل واكتشاف أي مشكلة أمنية<sup>6</sup> .  
ثالثاً : استمرارية الأعمال

بدون خطة استمرارية الأعمال (Business Continuity Plan) لن تقل المخاطر السيبرانية، لذلك يجب على المنظمات صياغة الخطة من خلال وضع إجراءات للتعامل مع السيناريوهات المختلفة التي قد تؤدي إلى إيقاف العمليات التجارية<sup>6</sup>.



رابعاً : التفاعل

تماشياً مع خطة استمرارية الاعمال ، يجب على المنظمات أيضاً وضع خطة لإدارة الأزمات بحيث يتم تدريب كل فرد في المنظمة على أداء دوره في حالة مواجهة أي خرق أمني ، وسيقوم المدققون الداخليون بتقييم مستقل لكيفية استجابة المنظمة لهذا الحدث .

خامساً : التحسين

بعد قيام المدققين الداخليين بفحص جهود الأمن السيبراني ، سيقومون بإضافة قيمة إلى المنظمة من خلال التعبير عن رأيهم في تلك الجهود ، و مراجعة سياسات وإجراءات واستراتيجيات الأمن السيبراني بشكل مستمر لإعداد المنظمة للرد على أي هجوم أمني في المستقبل 6 .

### المهارات المطلوبة من المراجعين الداخليين

لكي تؤدي المراجعة الداخلية دورها في إجراء التقييمات اللازمة لجهود الأمن السيبراني ، ستحتاج إلى تعزيز مهاراتها في هذا المجال. ومع ذلك ، قد يكون من الصعب في بعض الحالات العثور على الكفاءة المهنية الصحيحة التي تمتلك المهارات الفنية المناسبة، لذلك قد يكون البحث عن مزودي خدمة خارجيين حلاً ضرورياً لتوسيع قاعدة مهارات المراجعة الداخلية 1 .

وسواء اختارت المراجعة الداخلية تطوير مهاراتها في مجال الأمن السيبراني أو البحث عن كفاءات خارجية ، فإنها سوف تحتاج إلى تطوير خبراتها في ثلاث مجالات رئيسية :

أولاً : إدارة النظم

يشمل ذلك فهم قواعد البيانات والخوادم والتطبيقات التي يمكن أن تعرض للهجمات السيبرانية لأنه بدون هذا الفهم ، سيكون من الصعب مراجعة تلك الأنظمة 1.



ثانياً : تصميم الشبكات وتكوين النظام  
التدقيق الداخلي بحاجة للوصول إلى كفاءات ذو معرفة بشبكات متنوعة.  
جدران الحماية (Firewalls) وقوائم التحكم في الوصول ( Access Control Lists)  
والتحكم في الوصول إلى الشبكة (Network Access Control) هي حلول للحماية والكشف التي تم تكوينها كجزء من الشبكة 1 .  
ثالثاً : تطوير البرمجيات  
من الضروري للمراجعة الداخلية الوصول إلى أشخاص ذو معرفة بتطوير البرمجيات و لغات البرمجة 1 .

#### أهم المراجع المستخدمة:

1. Jamison, J., Morris, L., & Wilkinson, C. (2018). THE FUTURE OF CYBERSECURITY IN INTERNAL AUDIT [Ebook]. Internal Audit Foundation and Crowe. Retrieved from <https://www.crowe.com/-/media/Crowe/LLP/folio-pdf/The-Future-of-Cybersecurity-in-IA-RISK-18000-002A-update.pdf?la=en-US&hash=CB088279255113CE0F8AE0F5679903EC1968C2A5>
2. Deloitte Development LLC. (2017). Cybersecurity and the role of internal audit an urgent call to action [Ebook]. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-risk-cyber-ia-urgent-call-to-action.pdf>
3. Smith, S. (2019). Cybercrime will Cost Businesses Over \$2 Trillion by 2019. Retrieved from <https://www.juniperresearch.com/press/press-releases/cybercrime-cost-businesses-over-2trillion-by-2019>
4. Marsh & McLennan Companies. (2019). 2019 Global Cyber Risk Perception Survey [Ebook]. Retrieved from <https://www.microsoft.com/security/blog/wp-content/uploads/2019/09/Marsh-Microsoft-2019-Global-Cyber-Risk-Perception-Survey.pdf>
5. Chartered Institute of Internal Auditors. (2019). Cyber security [Ebook]. Retrieved from <https://www.iaa.org.uk/resources/it-auditing-and-cyber-security/cyber-security/?downloadPdf=true>
6. Carataş, M., Spătaru, E., & Gheorghiu, G. (2017). Internal Audit Role in Cybersecurity [Ebook]. "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series. Retrieved from <http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2017-2/Section%20V/4.pdf>



# أسئلة المقابلة الشخصية الخاصة بوظيفة "مدقق داخلي"

الكاتب: محمود النوخدة  
المدير المؤسس، أودت أرابيا

ربما كان الفوز بالوظيفة التي تحلم بها أمرا صعبا، وتزداد صعوبته عندما تجهل ما يتطلع إليه أرباب العمل من سمات في المتقدمين لشغل الوظيفة. ويشهد عالم التوظيف، في الشركات الكبرى والصغرى على السواء، تغيرا سريع الوتيرة. لكن ثمة عنصرا أساسيا لا يمكن التقليل من شأنه، وهو "المقابلة الشخصية".

إجراءات التوظيف ومنها المقابلة الشخصية في شركات التدقيق (المراجعة) تخضع لمعايير متقدمة وموحدة تم وضعها من الشركة الأم مع مراعات تعديل بعض الممارسات والأسئلة بما يتوافق مع المجتمعات المحافظة خاصة في منطقتنا.

مثلا، اذا كان اللباس الرسمي في الشركة الأم هو البدلة وربطة العنق فمن الصعب جدا فرض هذا اللباس على المجتمعات المحلية ولكن يطلب من موظفي الشركة المواطنين لبس الزي الوطني المتعارف، وهكذا، وعادة يشار لمواصفات لباس العمل صراحة في السياسات والاجراءات التنظيمية الخاصة بالمكتب المحلي.

كذلك في المقابلة الشخصية يكون التركيز على الأمور المهنية البحتة والابتعاد قدر الإمكان عن الأسئلة المثيرة للجدل، المتعلقة بالدين أو السياسة وما شابه ذلك.

بالنسبة لوظيفة المدقق (المراجع) الداخلي Associate Auditor يكون التركيز عادة على مهارات التواصل و فرق العمل وأيضا التكوين المهني أو لنقل التطوير الذاتي المستمر، ولا يتوقع منه أن يقود مهمة المراجعة ولا كتابة تقرير المهمة فضلا عن قيادة اجتماع أو تدريب زملائه ...

يتوقع منك كمدقق داخلي أن تكون مستمعا جيدا، ومتحدثا لبقا ومتعاوننا مع فريق العمل وأن تعمل تحت الضغوطات وساعات عمل قد تفوق المعدل الطبيعي...



بصورة عامة، قد يطلب منك في بداية المقابلة التحدث عن نفسك.. لذلك كن كما أنت وتحدث بصدق ولكن ركز على المواضيع العامة وابتعد عن المواضيع المثيرة للجدل.

الأمر التالي قد تسأل عنها في المقابلة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وفيما يلي الأسئلة المتوقعة مع الأجوبة المقترحة علما بأنها وجهة نظري الشخصية ولا يشترط أن تكون أجوبة مثالية!

السؤال الأول: ماذا تعرف عن نشاط التدقيق الداخلي؟  
الجواب المختصر: نشاط مستقل وموضوعي لتحسين عمليات المؤسسة وإضافة قيمة للعميل.

السؤال الثاني: كيف يكون المدقق الداخلي مستقلا؟  
الجواب: يتبع وظيفيا (أي يرفع التقارير) للجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة ويتبع اداريا (الحضور و الانصراف، الاجازات، الخ) المدير العام للشركة.

السؤال الثالث: كيف يكون موضوعيا؟  
الجواب: يكون رأيه غير متحيز ولا يتأثر برأي الآخرين.

السؤال الرابع: كيف يضيف قيمة؟  
الجواب: من خلال خبرته واطلاعه على الأنظمة والجراءات وأفضل الممارسات في المجالات المختلفة، مثلا: المدقق يقوم بتقديم استشارات لأكثر من جهة في قطاعات مختلفة: شركات، بنوك، مصانع، الخ، ويطلع على مختلف أنظمة سير العمل هناك وبالتالي لديه كم كبير من المعلومات ويستخدم حكمه المهني ويرفع توصياته بتحسين العمل.

السؤال الخامس: ماهي أهم صفة/الصفات في المدقق الداخلي؟  
الجواب: أن يعتبره العميل (الجهة موضع التدقيق) موردا موثوقا وأميناً وشريكاً استراتيجياً يساعد العميل في تحسين العمليات ويضيف له قيمة ويساعده في تحقيق أهداف الإدارة/الوحدة وبالتالي أهداف المؤسسة.

السؤال السادس: ما الفرق بين المدقق الداخلي والخارجي؟  
الجواب ، المدقق الداخلي يضيف قيمة للعميل ويساهم في تحسين العمليات وتحقيق أهداف المؤسسة وهو موظف من داخل المؤسسة أما المدقق الخارجي يقوم بإعطاء رأي مهني محايد عن صحة وسلامة القوائم والبيانات المالية وهو من خارج المؤسسة.

السؤال السابع: لماذا اخترت التقدم لوظيفة مدقق؟  
الجواب: أنا أحب مهنة التدقيق وأحب أن أتعلم كل ما هو جديد في هذه المهنة الجميلة وأكتسب مهارات مهنية وحياتية وأفضل مكاناً للتعلم هو شركات التدقيق!

السؤال الثامن: لماذا شركات التدقيق أفضل مكاناً للتعلم؟  
الجواب: لأنها شركات مهنية تستقطب أفضل الموارد البشرية وتقوم بتأهيلها وتدريبها وتطويرها استناداً لخبراتها الطويلة المتراكمة وأفضل الممارسات في السوق العالمية. وأيضاً لأنك تجد في شركات التدقيق زملاءً عمل من مختلف الثقافات ومختلف الجنسيات والأعراق واللغات أي أنك في مكان واحد تتواصل مع مختلف التجارب والخبرات وتتعلم منها.

السؤال التاسع : هل تقبل العمل بعد ساعات الدوام الرسمي ولماذا؟  
الجواب: نعم أقبل العمل لأنني أؤمن بأن الشركة - التي أنا جزء منها- ملتزمة ب deadlines أي مواعيد نهائية لتسليم تقاريرها للعملاء وأنا كمدقق جزء من



فريق العمل الذي يمثل الشركة ويحافظ على سمعتها في السوق والتي هي أهم ما تملك

السؤال العاشر : هل تقبل العمل في مهمات خارج منطقتك أي أن المهمة تتطلب السفر داخل البلد أو ربما خارج البلد؟  
الجواب: نعم أقبل فذلك جزء من طبيعة العمل وأيضا يعتبر ذلك فرصة لي للتعلم واكتساب خبرات جديدة.

السؤال رقم 11: ماهي نقاط قوتك؟  
الجواب: حب التعلم والتطور ومشاركة خبراتي وتجاربي مع الآخرين لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم

السؤال رقم 12- ما هي نقاط ضعفك؟  
الجواب: حرصي الشديد على أن يكون أدائي عملي perfect وهذا قد يسبب لي بعض القلق ويؤثر على صحتي.

السؤال رقم 13: كيف ترى نفسك بعد 5 سنوات من الآن؟  
الجواب: أرى نفسي مدير تدقيق قادر على قيادة فريق عمل والإشراف على مهمة تدقيق من الألف للياء!

السؤال رقم 14: كم تتوقع الراتب؟  
الجواب: أتوقع الراتب بين 4,000 إلى 6,000 ريال (طبعا الأرقام تقريبية، أي

يفترض أن تقع ضمن معدل السوق وأعلى من الحد الأدنى لقانون العمل في الدولة).

السؤال رقم 15: هل لديك أي أسئلة؟

الجواب: نعم، أريد أن أستفسر عن برامج تدريب وتطوير الموظفين وعلى الأخص البرامج التي تؤهلني للحصول على شهادات مهنية (شهادة الزمالة في مجال التدقيق).

في النهاية، اشكرهم ل إتاحة الفرصة لك لحضور المقابلة ولقاء أشخاص محترفين وأصحاب خبرة وأيضاً لوقتهم الثمين.





# المهارات الناعمة ومفاتيح نجاح المراجع الداخلي

الكاتبة: إكرام فلاته



منذ أن تأسس معهد المدققين الداخليين في 1941م بدأ بوضع معايير وإرشادات تنفيذية للمهنة وهي في حال تحديث مستمر لضمان سير العمل داخل إطار عملي واضح ومتين، ولا يتعارض ذلك مع حاجة المراجعين الداخليين إلى تطوير مهاراتهم جراء التقدم الحاصل في بيئة الأعمال. فقد باتت ضرورة ملحة ليصبحوا قادرين على مجابهة التحديات وتنفيذ مهام التدقيق داخل منظمات متقدمة إعتمدت على الأتمتة في معظم عملياتها.

فالمراجعون الداخليون الفاعلون اليوم بحاجة إلى مزيج متوازن من المهارات التقنية وغير التقنية، التي يطلق عليها "المهارات الناعمة"، ليتمكنوا من إضافة قيمة للمنشأة من خلال أنشطة الفحص والتأكد أو الأنشطة الإستشارية. التي يرتبط تقديمها بفهم بيئة الأعمال وإمتلاك المراجعين الداخليين المهارات المطلوبة لتنفيذ خطتهم المدروسة بنجاح. في السابق كان هناك إعتقاد بأن المهارات الناعمة هي سمة شخصية ومن الصعب أن يكتسبها الفرد من خلال التدريب و تنفيذ المهام في محيط العمل، لذا توجهت المعاهد التدريبية اليوم بتقديم برامج تدريب وورش عمل تنمي المواهب الناعمة للفرد لقناعتها التامة بجدوى إكتسابها، ولأنها أصبحت محط أنظار المدراء و التنفيذيين عند الرغبة في إضافة أعضاء فاعلين إلى فريق العمل. فإمتلاك العلم والمعرفة والمهارات التقنية دون إمتلاك الأدوات التي توظفها في مهام العمل ومشاركتها مع أعضاء الفريق بمرونة وسلاسة يحجر نفعها ويقلل من قيمتها.

عام 2012م أجرى المركز التنفيذي لتدقيق الحسابات في معهد المدققين الداخليين دراسته على عدد من المدراء التنفيذيين ومراجعي الحسابات (1). ومن أهداف الدراسة معرفة المهارات التي يبحث عنها المدراء التنفيذيون و مراجعي الحسابات في الأشخاص الذين سيعملون ضمن فريق المراجعة، ولخصت الدراسة التالي:



- التفكير التحليلي و النقدي بنسبة 72% .
- مهارات التواصل الاجتماعي بنسبة 57% .
- مهارات تقنية المعلومات بنسبة 49% .
- إدارة المخاطر بنسبة 49% .
- الفطنة التجارية بنسبة 43% .

ومن الواضح أن المدراء التنفيذيين يبحثون عن الشخص الذي يمتلك المهارات الناعمة كالتفكير التحليلي و النقدي و القدرة على التواصل بشكل أكبر من الشخص الذي يمتلك القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات و الحس التجاري في إدارة المخاطر و التعامل مع بيئة العمل التجارية.

كما يوصي الأكاديميون في الوقت الحالي على تطوير مناهج التعليم لتُخرج مراجعين مؤهلين مكتسبين لعدد من المهارات و السمات بجانب العلوم والمعارف. لأن القرن الحالي في حاجة إلى مراجع مرن و متمكن قادر على مواكبة العولمة والتطور. ووفقاً للإستطلاع الذي أجرته Roslina & Others, (2) (2019) على 26 أكاديمي وخبير في ثلاث جامعات لمعرفة أهم المهارات التي يحتاجها الطالب قبل الدخول إلى بيئة العمل كمراجع، أستنتجت أن أهم المهارات التي يحتاجها الخريج لبداية مشواره الوظيفي هي: مهارة التواصل، القيادة ، التنسيق ، التفكير الناقد و التحليلي، العمل بروح الفريق.

فسد الفجوة الحاصلة بين مخرجات التعليم وما تتطلبه بيئة العمل للمراجع بتطوير مناهج التعليم كما أوصت Roslina ستسهل إنخراط المراجع المبتدئ بالمحترفين في مجاله في السنوات الأولى وتكسبه الثقة التي هي أساس التغلب على التحديات التي تواجه كل مراجع في بداية حياته المهنية.

فمشوار التطوير وإكتساب المهارات الجديدة للمراجع الداخلي لا يتوقف عند حد معين لأن بيئة الأعمال في تطور مستمر يوماً تلو الآخر. لذا وضع معهد المراجعين الداخليين (معيار التطوير المهني المستمر: 1230) ضمن الإلتزامات

التي على مدراء التدقيق التنفيذيين مراقبة تنفيذها وتطويرها بشكل مستمر لجميع أعضاء الفريق. حتى تستمر فاعلية إنجازاتهم وإضافة قيمة للمنشأة على المدى البعيد. ويوصي (3) (Plant & Others, 2019) بأن لا تقتصر برامج التعليم المستمر للمدققين الداخليين على معرفة معايير المراجعة الداخلية و الإرشادات التنفيذية لتطبيقها في بيئة العمل، بل لابد من مزجها ببرامج تطور كلاً من المهارات التقنية و المهارات الناعمة التي تعتبر أكبر داعم للنجاح وتحقيق الإنجاز المتوقع من العملاء في الوقت الحالي . مع أنه من المتوقع أن تواجه مثل هذه التوصيات العديد من التحديات كتعقيد بيئة التعلم ، قلة الموارد، إختلاف أنماط الإدارة. إلا أن تطبيقها أصبح أمراً ملحاً للمراجع حتى يتمكن من تحقيق مستوى الإنجاز المتوقع من قبل العميل . ومن خلال إستقصاء تم توزيعه على 65 مراجع داخلي من ذوي الخبرة وبمستويات وظيفية متعددة من بيئة التدقيق الداخلي تم الإجماع على أن أبرز المهارات الناعمة التي تتطلبها بيئة التدقيق الداخلي في العصر الحالي هي: المرونة وسرعة التكيف، مهارات التواصل، التفكير الناقد، إدارة الذات، العمل بروح الفريق الواحد، و إدارة الوقت.

كما أن نائب المدير التنفيذي للتدقيق بمعهد تدريب نظم المعلومات الإدارية (4) (Murock, 2019) يرى أن نجاح المراجع الداخلي و إمتثاله المهني يرتبط بإجراءات لابد من تنفيذها أثناء عملية التدقيق وأطلق عليها مفاتيح النجاح: ثقة المراجع بنفسه في بيئة العمل الجديدة تُبنى بالتركيز على نقاط القوة عند المراجع و تعزيز نقاط الضعف و تطويرها بالإضافة إلى إتقان مهارة التكيف مع بيئة العمل والإستمرار في التطوير والتركيز على الجوانب الإيجابية. بناء العلاقات والتواصل مع الزملاء داخل بيئة العمل مهمة جداً تجعل الفرد مفعم بالنشاط إن حرص على إحاطة نفسه بزملاء محفزين وطموحين. كما ان الإخراط بمجتمع العمل يمكن المراجع من فهم الأنشطة والقدرة على تحليل



المخاطر بالإضافة إلى معرفة الشخص الصحيح وكيفية التعامل معه أثناء أداء عملية التدقيق عند الحاجة إلى معرفة المعلومات الدقيقة غير المباشرة. وهذه مجتمعة تمكنه من بناء فريق عمل ناجح عند الوصول إلى المستويات الإدارية العليا.

العمل بجد من صفات الناجحين ولا يكتمل العمل الجاد ويجني ثماره إلا عندما يرتبط بالنزاهة والحيادية عند اتخاذ القرارات أو إصدار الأحكام في صالح المنشأة. فعدم تأثر المراجع الداخلي بالضحج الذي ينتاب بيئة الأعمال في الفترات الحرجة هو السبيل الوحيد الذي يمكنه من الخروج بقرارات منطقية وصحيحة تضيف قيمة لبيئة العمل.

تحديد الأهداف الشخصية وإدارة الذات من السمات المهمة التي تساعد المراجع التركيز على أهدافه و الوصول إليها في بيئة الأعمال شديدة الإتساع ومتنوعة المهام دون التأثير على مصلحة العمل. فعلى سبيل المثال عندما يرغب المراجع الحصول على شهادة مهنية سيجد نفسه أمام تحديات كثيرة تبدأ بإختيار المسار الصحيح ومن ثم الموازنة بين أداء مهامه الوظيفية على أكمل وجه وتوفير وقت كافي للدراسة دون فقدان السيطرة على حياته الاجتماعية. هذه جميعها تحتاج إلى إدارة جيدة للذات وذلك بمعرفة القدرات الشخصية، المتطلبات الاجتماعية، والمستقبل الذي يحلم به هل يطمح أن يكون مدقق داخلي معتمد CIA، أو خبير إحتيال معتمد CFE، أو حاصلاً على شهادة ضمان المخاطر CRMA.

التنوع و الموازنة بين المهارات الفنية و المهارات الناعمة، فبلا شك ما يزال المراجع الداخلي بحاجة إلى معرفة الجديد في العلوم المالية والمحاسبية، تقنية المعلومات، الأمن السيبراني، إدارة المخاطر وغيرها من العلوم ذات العلاقة ببيئة عمله لإنجاز مهامه اليومية. ولا تقل المهارات الناعمة السابقة

الذكر أهمية عن المهارات الفنية فهي داعمة للمراجع حال إتخاذها للقرارات وحل المشكلات. فلا يكتفي المراجع الداخلي اليوم أن يركز في تقاريره على فهمه التام بثقافة المنظمة ومدى الإلتزام بالنواحي الأخلاقية وتقييمه لدور الإدارة في تحقيق الرقابة الداخلية وتحقيق الكفاءة في التصدي لعمليات الإحتيال التي تحد من نجاح المنظمة، ولكنه بحاجة إلى إستخدام المهارات الناعمة للتعبير عن أهمية ما يقوم به في كل إجتماع يعقده وفي كل عرض تقديمي أو تقرير يقدمه.

" يجب أن يمتلك المدقق الداخلي المعرفة والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لأداء مسؤولياته الفردية (المعيار 1210). فعندما يرفع المدقق الداخلي من مستوى مهاراته التقنية و الناعمة يساهم بتجويد إنجازات أقسام التدقيق والإمتثال ويضمن لها مجابهة التحديات المستقبلية وديمومة النجاح . "

أهم المراجع المستخدمة:

(1)Chamber, Richard & McDonald, Paul.(2012).Succeeding as a 21st Century Internal Auditor: 7 Attributes of Highly Effective Internal Auditors. Robert Half International Inc. and The Institute of Internal Auditors

(2)Wahid, Roslina, Grigg, Nigel & Prajogo, Daniel. (2019). Auditor education for the 21 century: A delphi study. WWW.JAS-ANZ.ORG

(3) Plant, Kato, Barac, Karin, & Sarens, Gerrit. (2019). Preparing work-ready graduates – skills development lessons learnt from internal audit practice. Journal of Accounting Education, <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2019.06.00>

(4) Murdock, Hernan. (2019). Seven Key Internal Audit Actions for Success. <https://misti.com/internal-audit-insights/seven-key-internal-audit-actions-for-success> :





## خاطر منهج المراجعة الداخلية

الكاتب: عمر عبدالعزيز الدخيل

متخصص في حوكمة الشركات  
و المراجعة وفحص الإحتيالات

من خلال عملي كعضو في عدة لجان مراجعة ورئاستي لإدارات مراجعة داخلية، تكونت لي بعض الخواطر لتطوير مهمة المراجعة بشكل مهني وعملي ليتم الوصول إلى مستوى عال من الثقة من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. الخواطر التالية تساهم، من وجهة نظري، في تحسين صورة إدارة المراجعة الداخلية امام الجميع وتحويلها بشكل احترافي لتكون أكثر كفاءة وفعالية.

أولاً: اقتناص الآراء

نحتاج من فترة لأخرى إلى استشارة أصحاب المصلحة (أصحاب الآراء الصادقة غير المسيّسة) للتعليق على أبرز ما تحتاجه إدارة المراجعة من مجالات للتطوير. كاستشارة أعضاء لجنة المراجعة، الإدارة التنفيذية وموظفي إدارة المراجعة الداخلية. وتقبل الآراء بصدر رحب ومن ثم وضع خطة واضحة للجميع لإدارة التطوير.

ثانياً: استراتيجية المراجعة

من الهام أن تطلب لجنة المراجعة وضع استراتيجية للمراجعة الداخلية تشمل تحديد الرؤية مع أهداف واضحة، وتقييم فريق العمل مع تطويره، وخطة لتنفيذ الاستراتيجية، ومؤشرات للأداء، وأبرز التحديات المصاحبة مع الأخذ بالإعتبار الآراء المذكورة في النقطة الأولى "اقتناص الآراء". ويكون ذلك بمشاركة فريق عمل المراجعة ببناء هذه الإستراتيجية ومن ثم عرضها على رئيس المنشأة ولجنة المراجعة لضمان دعمهم في تنفيذها.

ثالثاً: الإيجابية في تقارير المراجعة

النفس البشرية تطرب لسماح الإطراء والإيجابية والإشادة بالإنجازات التي قامت بها، ويكون ذلك برفع مستوى الإيجابية في كتابة تقارير المراجعة حتى يتم تقبلها بصدر رحب من قبل الجهة المستلمة للتقرير. فعلى سبيل المثال، الإشادة بمستوى تعاون الإدارات بتزويد فريق عمل المراجعة بالمعلومات،



والشكر على تطبيق التوصيات السابقة، والإشادة بالوصول إلى مستوى رقابي كاف لتحقيق أهداف الشركة.

رابعاً: الاستثمار في العلاقات

في مقالة للرئيس التنفيذي للجمعية الدولية للمراجعة الداخلية، أشار إلى أنه من المهم لوصول إدارة المراجعة إلى مستوى إستشاري موثوق به، يجب بناء علاقة متميزة مع الإدارة التنفيذية وبقية أقسام الشركة. ويكون ذلك بإشراك كافة فريق عمل المراجعة لبناء هذه العلاقة على كافة المستويات وبناء جسور من المودة ليتم التعاون بشكل عملي ومهني.

المرجع: Bold Steps to Transform Internal Audit's Image 5

by Richard Chambers October 13, 2014

خامساً: النظرة الشمولية

تخيل أحد أعضاء مجلس الإدارة قابلك مصادفة في المصعد وسألك عن تقييمك لضوابط إدارة المخزون، كيف سيكون جوابك ولديك أقل من دقيقة للإجابة؟ هنا تكون إحترافية المراجع الداخلي في جمع الأفكار في جملة أو جملتين (الخلاصة أو الـ Comprehension) وإيصال التقييم والفكرة بنظرة شاملة. أعتقد أنه من الهام تدريب كادر المراجعة ليتمكن من جمع الأفكار بطريقة "النظرة الشمولية" وكتابة التقارير على هذا الأساس عوضاً عن الإكتفاء بسرد مجموعة من التوصيات المتناثرة.

سادساً: التنسيق الفعال

وجدت في بعض الجهات كثرة في أعمال المراجعة من الجهات الرقابية بدون تنسيق وترتيب مما يثقل كاهل الإدارة التنفيذية في توفير المستندات المطلوبة والتفاعل معها. ففي بعض الشركات يوجد مراجعين خارجيين



ومراجعين داخليين ومراجعة من ديوان المراقبة العامة ومراجعة من بعض الجهات التي تملك حصة كبيرة في هذه الشركة وبالتالي تستنزف جهود إدارة الشركة.

يجب على جميع الجهات الرقابية تنسيق اعمالها لتفادي تكرار أعمال المراجعة قدر المستطاع عن طريق عدة خيارات:

1. مشاركة أعمال المراجعة بفريق واحد مشترك
2. توزيع نطاق العمل بين فرق المراجعة
3. مشاركة نتائج المراجعة للوصول إلى الاطمئنان المطلوب
4. الاعتماد على احد الجهات دون غيرها في تنفيذ عمل المراجعة

سابعاً: الخدمات الاستشارية

أحث لجان المراجعة وإدارات المراجعة الداخلية لتسويق الخدمات الاستشارية للإدارة التنفيذية جنباً إلى جنب مع الخدمات التأكيدية. وإرسال رسالة واضحة للجميع أن إدارة المراجعة الداخلية تمد يد العون، بدون الإخلال بإستقلاليتها، في مساعدة الجميع لتحقيق أهداف المنشأة.

إن تطوير مهمة المراجعة داخل المنشأة بشكل مهني وعملي هام ليتم الوصول إلى مستوى عال من الثقة من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وذلك بتضافر الجهود بين لجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية.





# ثقافة التدقيق الداخلي وكسب ثقة الآخرين

الكاتب: أيمن عبدالرحيم

ضع نفسك مكاني واتخذ القرار... من الأفضل أن تجرب هذا العمل بنفسك لترى النتيجة... أنت لست على معرفة بالمجال الذي تُدقق عليه... التوصيات ليست عملية ولا يمكن تطبيقها... كانت هذه بعض العبارات التي من الممكن أن يتلقاها المدقق الداخلي أثناء مناقشته لنتائج التدقيق مع المعنيين، فما هي ردت فعل المدقق الداخلي في هذه الحالة وماذا نصت عليه معايير التدقيق الداخلي لمساعدة المدقق للتعامل مع هذه العبارات؟

توفر المعرفة والخبرة

يعد توفر المعرفة والخبرة في المجال الذي يتم التدقيق عليه أحد عناصر نجاح أي مهمة تدقيق داخلي حيث تساعد في تحسين عملية إبلاغ النتائج بشكل كبير وقبولها من المعنيين بها والأهم من ذلك تُكسب المعرفة والخبرة ثقة المدقق بنفسه وقدرته على مناقشة الموضوع الذي يتم طرحه وتكسيبه كذلك ثقة متلقي النتائج فمعيار التدقيق الداخلي رقم 1210 " البراعة" أشار بشكل واضح إلى أنه لا بد من أن يمتلك المدققون الداخليون المعارف والمهارات والجدارات الأخرى المطلوب توفرها واللازمة لتنفيذ مسؤولياتهم المهنية بفاعلية، ووضع المعيار كذلك بأن البراعة تشمل مراعاة الأنشطة الحالية والاتجاهات والمواضيع الجديدة الناشئة بما يمكن المدققون الداخليون من تقديم المشورة والتوصيات الملائمة، وأن المدققون الداخليون مدعوون لإثبات براعتهم من خلال الحصول على الشهادات والمؤهلات المهنية المناسبة مثل شهادة المدقق الداخلي المعتمد والشهادات الأخرى المشابهة التي يقدمها معهد المدققين الداخليين والمنظمات المهنية الأخرى المناسبة.



مهارات التواصل والتفاوض والإقناع إن أهم المهارات التي لا بد أن يتمتع بها كل مدقق ولا بد أن يعمل بشكل مستمر على تطويرها هي مهارات التواصل والتفاوض والإقناع بالإضافة إلى مهارات التعاون والتفكير النقدي وهذا ما تضمنه الإطار العالمي لجداريات التدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين العالمي والذي أشار إلى عشرة جداريات لا بد أن يتمتع بها كل مدقق داخلي ويقصد بالجداريات هي المعارف العلمية والخبرات العملية والمهارات والقدرات والسمات الشخصية، وإن أهم ما تميز به إطار الجداريات أنه تضمن مجموعة من الجداريات اندرجت تحتها الخبرات التقنية وهي الخبرة في مجال إطار الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي والخبرة في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والخبرة في مجال الذكاء التجاري ومجموعة أخرى من الجداريات اندرجت تحتها المهارات الشخصية وهي مهارة التواصل ومهارة الإقناع ومهارة التفكير النقدي.

تفهم وجهة نظر الطرف الآخر تحدثت في مقال سابق بعنوان " ليست توصيات تدقيق داخلي بل هي أفكار " بأن التوصيات هي عبارة عن أفكار واقتراحات من التدقيق الداخلي تساعد في حماية أصول الشركة وتحسين الضوابط الرقابية لعملياتها وأن معايير التدقيق الداخلي الدولية لم تتضمن تعريف لمصطلح "توصيات" وربطت هذا المصطلح بالإجراء المطلوب اتخاذه، بمعنى آخر إن تقرير التدقيق يجب أن يتضمن ما يجب تنفيذه من قبل المعنيين حسب وجهة نظرهم كونهم هم أصحاب المعرفة بما يجب أن يتم تنفيذه وليس المدققين الداخليين وهذا يعني أيضاً بأن يتفهموا وجهة نظر الطرف الآخر وتقدير الخطر الحقيقي.

في النهاية، إن التطوير المستمر لمعارف ومهارات وجدارات المدققين الداخليين يساعدهم على كسب الثقة بأنفسهم وكسب ثقة الآخرين. وأخيراً، أدع لكم الإجابة على ما تم طرحه في بداية المقال أخذين بعين الاعتبار أن المدققين الداخليين هم جزء من المكان الذي يعملون به ودورهم المساهمة في تحقيق أهداف الشركة التي يعملون بها، وفي الختام هنالك مقولة تقول " إذا أحبك الناس سوف يسمعون لك ولكن إذا وثقوا بك فسيعملون معك".





## مدير الصدفة

الكاتب: ماجد الرشيد

يتبادر إلى الذهن أن المراجعة على إدارة الموارد البشرية مهمة سهلة واضحة المعالم لكن فيها نوع من الخطورة ، ولتوضيح مكانم الخطر ومواطن الوعورة يجب أن نعود إلى البداية.

"الموارد البشرية" إلى وقت قريب تمتلئ بالغباء، والمقصود بالغبابة، إمكانية أي شخص بعيداً عن تخصصه الأساس، أن يتقدم هذا النطاق أو المجال بعيداً عن المنهجية العلمية المبنية على أساس تعليمي، ليس عيباً أن تعمل في مجال يختلف عن دراستك لكن المشكلة في أولئك الذين لعبت الحياة دوراً بشكل أو بآخر في توليهم هذا المنصب الإداري الهام في هذه الإدارة العظيمة عن طريق الصدفة !

وهنا تكمن المشكلة حيث تنكمش الموارد البشرية من مفهومها العام و تنحصر في شؤون الموظفين في أفضل الأحوال. ومربط الفرس حين تصطبغ الإدارة بعقلية "مدير الصدفه" ، وتنجرف مهمة التدقيق إلى اخرى في غاية الخطورة، حيث تتحول من تأكيد التزام الإدارة بالأنظمة والإجراءات إلى صراع شخصي بين "مدير الصدفه" وإدارة التدقيق الداخلي بشكل عام والمدققين المنفذين للمهمة بشكل خاص، وفي هذه المقالة سأستعرض بعضاً من المواقف أثناء تدقيق إدارات الموارد البشرية في بعض الشركات السعودية.

### الحالة الأولى

أثناء مراجعة المسيرات الخاصة بالرواتب لوحظ خصومات على بعض الموظفين وعليه تم طلب إيضاح سبب الخصم ومدى استحقاق الموظف له، وقد تبين ان مبلغ الخصم يخص بدل المواصلات !!

وحين السؤال عن السبب، تبين أن الموظفين في إجازة وعليه استحقوا الخصم، لأنه وفق مفهوم مدير الموارد البشرية "مدير الصدفه" أن بدل المواصلات يستحق من وإلى مكان العمل وهناك بُعدٌ آخر، ألا وهو أن هذه

الخصومات لا تنطبق على كل الموظفين وعلى سبيل المثال المدراء التنفيذيين لا يخضع منهم بل يتم صرف بدل تذكرة سفر(راتب شهر) لهم في حالة الاجازة، ولكم ان تتخلوا بيئة العمل التي خلقها هذا "المدير".  
في البداية :

لا يوجد سياسة واضحة تجري على الكبير من التنفيذيين، قبل الصغير من الإداريين وذوي الدخل المحدود.

ومع افتراض وجود سياسة ينطلق منها لم يتم بفرضها على الجميع وخصوصاً التنفيذيين مما خلق نوع من الظلم في أوساط الشركة ناهيك عن الأثر النفسي على الموظفين وعدم الاحساس بالولاء وانخفاض الانتاجية. التأثير السلبي على سمعة الشركة في السوق وأثر ذلك في استقطاب الكفاءات.

وآخيراً الأثر المالي بسبب كثرة الاستقالات ودفع التعويضات وتكلفة استقطاب عناصر جديدة برواتب أعلى لسد النقص في مقابل توفير بعض الاف الريالات من خصم تلك البدلات.

لم تنتهي الامور عند هذا الحد، فقد تطور الموقف إلى التهم على فريق التدقيق الداخلي، ومن شرع لهم الحق بذكرها كملاحظة !!

وهنا يجب التنويه على أن أهم عنصر من عناصر نجاح أي عملية تدقيق داخلي ألا وهو قوة إدارة التدقيق الداخلي ومدى دعم ومساندة مدير إدارة التدقيق الداخلي لأعضاء فريقه في مثل هذه الحالات، ولكن للأسف في هذه الحالة كان مدير إدارة التدقيق أهون من بيت العنكبوت، لاحقاً ونتيجة لتنفيذ مهمة التدقيق على الموارد البشرية ترتب على ذلك نتيجة واضحة لردود الافعال الناقصة :

عدم منح أحد موظفي إدارة التدقيق الداخلي قرض الموظفين.



وكذلك تم سحب موقف سيارة أحد موظفي إدارة التدقيق الداخلي ممن شاركوا في المهمة.

### الحالة الثانية

لا يجب أن تكون جميع الأدلة مادية وملموسة، ففي بعض الأحيان تكون هناك أحداث ومواقف مختلفة ترسم ملامح المشكلة وتكون هي المؤشر لبدء عملية تدقيق أعمق وبمعنى آخر نظرية (تأثير الفراشة) الا وهي احداث صغيرة من شأنها أن تنتج كوارث كبيرة غير متوقعة.

تقدمت موظفة "ما" في أحد الجهات إلى مدير الموارد البشرية تشتكي من سوء معاملة مديرها المباشر ظناً منها أن الموارد البشرية سوف تنصفها كما هو المعمول به في أغلب الشركات، ولكن تفاجأت بعدم وجود أي إجراءات من قبل مدير الموارد البشرية واستمرت على هذه الحال شهوراً، لم تُنصف تلك الموظفة ولم يُحاسب ذلك المدير، وحين تم مواجهة مدير الموارد البشرية بالأمر ادعى عدم تقدم الموظفة بشكوى رسمية، وحين سؤاله هل تم توجيه الموظفة بالإجراء اللازم؟ فأجاب قائلاً: لا، من حيث التحليل الفني للبيانات هذه المشكلة:..

هل كان مدير إدارة الموارد البشرية على دراية بالشكوى محل المشكلة؟.. نعم

هل كان مدير إدارة الموارد البشرية على دراية بسلوك مديرها المباشر؟.. نعم  
هل تم النظر في المشكلة من خلال الإجراء النظامي المنصوص في السياسة؟ لا

هل تم تجلية موقف الموظفة القانوني وبيان قنوات حقوقها المكفولة من خلال النظام والسياسة؟ لا

هل كان الرئيس التنفيذي للشركة على دراية بالشكوى محل المشكلة؟.. نعم...  
ولماذا لم يتخذ أي موقف؟... (لنا معه وقفه في مقالة أخرى)

والحقيقة أن "مدير الصدفة" لم يكن يعلم ماذا يفعل ولم يرد أن يعلم ونعود لغياب المهنية والأكاديمية في التعامل مع المشكلات التي لم تشكل المنهجية التعليمية بناءً صحيحاً بالمساهمة في حلها، فماذا فعل هذا المدير، حاول حل المشكلة بأقل مجهود يذكر، سعى بالمصالحة فيما بين الأطراف ولم يقيم بتطبيق النظام، لم يدافع عن المظلوم، حاول بشكل ودي أن يكون قريب من جميع الأطراف، وهو ما يسمى (العيب بخطوط النار) ولم يتوقع تبعات تصرفه وما الت إليه الأمور:

فعندما لم تتم مراعاة الاثر النفسي للظلم الذي وقع على الموظفة، وحتماً لم يتوقع ذلك المدير مدى تأثير ذلك على بيئة العمل وعلى سمعة الشركة وعلى سمعته كمدير موارد بشرية، ونظرة باقي الموظفين وتقديرهم له، ونتيجة لهذا التصرف اتسعت الفجوة بين العاملين الموظفين، تهاوت سمعة تلك الإدارة، وتم كشف ضعف إدارة الموارد البشرية بسبب "مدير الصدفة".

لم تقف الامور عند هذا الحد بل تطور كما هو متوقع أن يحدث فقد تناول مدير إدارة اخرى على اخرى من الموظفين ووصل به الامر إلى تهديدها، ثم بعد ذلك تهجم مدير إدارة ثانية على أحد موظفيه على مرأى ومسمع من العاملين دون أن يكثرثون بأي عواقب أو إجراءات نظامية ممكن أن تتخذ ضد هم وقديماً قالوا "من أمن العقوبة أساء الأدب"

عزيزي القارئ !

ما تم ذكره من أحداث ليست مكتوبة وإنما هي مبثوثة في الواقع العملي، وعلى يقين بأنك أنت أخي/ أختي المدقق/ المدققة على دراية بكثير من الحالات المشابهة لكن كيف لنا أن نستفيد منها ؟

أثارت هذه الحالة العديد من التساؤلات:

لماذا لم يتخذ الرئيس التنفيذي أي إجراء نظامي ضد " المدير محل الشكوى " ؟

لماذا تكتم " مدير الصدفة " على هذه الشكوى عدة أشهر؟

لماذا لم يطالب " مدير الصدفة " الرئيس التنفيذي باتخاذ موقف؟

لماذا لم تُوجه الموظفة بالإجراء النظامي؟

ما لذي يخشاه " مدير الصدفة " في هذا الموقف ؟

لعل هذه التساؤلات مفتاحًا من مفاتيح الأجوبة الكثير المعلقة حول هذه الحالة، ولعلنا نرسم في المقالة القادمة عن كيفية اعداد برنامج المراجعة لهذه الإدارة على وجه التحديد، والكثير من الأفكار المبثوثة في طيات القادم.





# المقالات المترجمة





## تأسيس نشاط المراجعة الداخلية

المصدر:

<https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/pages/the-internal-audit-function.aspx>

ترجمة: ماجد البهلال

هل طلب منك إنشاء إدارة / نشاط مراجعة داخلية جديدة؟ يمكن أن تساعدك هذه الاقتراحات والموارد في البدء.

الخطوة 1: تأسيس إدارة المراجعة الداخلية

تأسيس نشاط المراجعة الداخلية ومراجعة تعريف المراجعة الداخلية والاطلاع على المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية (المعايير) للتعرف على ما هو مطلوب من هذا النشاط.

الخطوة 2: مقابلة القيادات

مقابلة الإدارة العليا ومجلس الإدارة / رئيس لجنة المراجعة لبناء العلاقة معهم، لضمان أن يكون هناك صورة واضحة لوظيفة المراجعة الداخلية، ولتوضيح توقعات الجميع حول هذه المهمة. اغتنام هذه الفرصة للتعلم بسرعة ما تعنيه نظرة الإدارة ومجلس الإدارة ومعالجتهما باعتبارها أكبر المخاطر التي تواجه المنظمة، مع مراعاة المشكلات والمشاكل والفرص التي تم تحديدها بالفعل. تطوير نظام لفهرسة هذه المعلومات، بما في ذلك تاريخ واسم الشخص الذي تمت مقابلته للرجوع إليه بسرعة في المستقبل. هناك العديد من الاعتبارات التي يجب تقييمها عند تحديد الهيكل الأمثل ومصدر موارد المراجعة الداخلية. يجب على المسؤولين عن اتخاذ مثل هذه القرارات تقييم الإرشادات والاعتبارات الإضافية الموضحة في ورقة موقف معهد المدققين الداخليين، " دور المراجعة الداخلية في توفير الموارد لنشاط المراجعة الداخلية".

الخطوة 3: مراجعة ميثاق لجنة المراجعة

الحصول على ميثاق لجنة المراجعة ومراجعتها. لا يوجد نموذج للميثاق يشمل جميع الأنشطة التي قد تكون مناسبة للجنة تدقيق معينة، ولن تكون جميع الأنشطة المحددة في نموذج الميثاق مناسبة لكل لجنة. وفقاً لذلك، يجب أن يكون هذا الميثاق مخصصاً لاحتياجات كل لجنة والقواعد المنظمة لها.



الخطوة 4: فهم الاحتياجات في الجهات المماثلة  
فهم الاحتياجات في "الجهات المماثلة"، أي في الصناعة، والمجموعات المتخصصة، والمؤسسات التي لها نفس حجم الموظفين، وما إلى ذلك. سؤال القيادات العليا الذين يعتبرون قادة ولهم مكانة في مجال سوق المنظمة.

الخطوة 5: مراجعة السياسات والإجراءات  
الحصول على السياسات والإجراءات المكتوبة للمنظمة ومراجعتها، وخاصة السياسة المتعلقة بمسؤولية الإدارة في السيطرة على المنظمة.

الخطوة 6: مناقشة قضايا الرقابة  
مناقشة مراجعي الحسابات الخارجيين القضايا المتعلقة بالرقابة الداخلية المفتوحة والمغلقة، والتي يكونوا قد حددوها خلال مراجعاتهم.

الخطوة 7: تطوير نطاق المراجعة  
البدء في تطوير "نطاق المراجعة" أو قائمة بجميع الجهات القابلة للمراجعة.

الخطوة 8: رسم خريطة الإجراءات / العمليات الرئيسية  
رسم خريطة الإجراءات / العمليات الرئيسية داخل المنظمة. مقابلة مديري العمليات، بما في ذلك مدراء تقنية المعلومات، لفهم المخاطر المرتبطة بهم واهتماماتهم.

الخطوة 9: تقييم المخاطر  
تقييم المخاطر للمنظمة. يجب أن يكون هذا التقييم على المستوى الكلي، والذي يتضمن عوامل الخطر الخارجية والداخلية.

الخطوة 10: وضع / تطوير ميثاق المراجعة الداخلية  
وضع/تطوير ميثاق للمراجعة الداخلية. والتأكد من مراجعة الإدارة العليا ولجنة المراجعة والموافقة على الميثاق. يمكن العثور على معلومات حول موثيق المراجعة في إطار الممارسات المهنية الدولية ((IPPF)، ووضع دليل أنشطة



المراجعة الداخلية والأساسيات: أدوات من الطراز العالمي لبناء نشاط المراجعة الداخلية ، الإصدار الثاني.

الخطوة 11: بناء الميزانية

بناء الميزانية ، بما في ذلك الموظفين ومهمات العمل الخارجية (السفر).

الخطوة 12: وضع خطة المراجعة

بناءً على تقييم للمخاطر، يتم تطوير خطة المراجعة. يعتمد مقدار الخطة التي يمكن تنفيذها في الفترة الزمنية المخصصة (عادةً ما تكون في السنة) على المخاطر المحددة وموارد المراجعة الداخلية والموظفين. يجب أن يكون هناك دائماً وقتاً في خطة المراجعة الخاصة بالمراجعة الداخلية لطلبات الإدارة (عادةً 10%).

الخطوة 13: تعيين الموظفين وتطوير خطة التدريب

تعيين موظفي المراجعة الداخلية ووضع خطة لتدريبهم. التأكد من قيام الموظفين بتغطية مجموعة الخبرة اللازمة بناءً على تقييم المخاطر الخاص بالمنظمة. يمكن أيضاً التفكير في الاستعانة بمصادر خارجية لأجزاء من خطة المراجعة لمقدمي الخدمات الخارجيين أو استخدام محترفين/مهنيين من داخل المنظمة. للحصول على معلومات إضافية ، يرجى الرجوع إلى ورقة موقف معهد المدققين الداخليين ، " دور التدقيق الداخلي في توفير الموارد لنشاط التدقيق الداخلي".

الخطوة 14: ضمان التعاون الكامل

تأكد من قيام الإدارة العليا بإخطار الإدارات الأخرى بوجود المراجعة الداخلية وتدعو إلى تعاون كامل معهم.

يقدم معهد المدققين الداخليين الكتيب المجاني التالي:

[https://na.theiia.org/about-](https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/06262_All_In_A_Days_Work-Rev.pdf)

[ia/PublicDocuments/06262\\_All\\_In\\_A\\_Days\\_Work-Rev.pdf](https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/06262_All_In_A_Days_Work-Rev.pdf)



الخطوة 15: تأسيس علاقات مع الإدارات لإبلاغ التقارير وفق أفضل الممارسات  
 العمل لإقامة علاقات مع الإدارات لإبلاغ التقارير وفق أفضل الممارسات،  
 ولضمان تعزيز المراجعة الداخلية في جميع أنحاء المنظمة، وتطوير منهجية  
 لمتابعة توصيات المراجعة وقياس الأداء.  
 الخطوة 16: إنشاء برنامج ضمان الجودة  
 إنشاء برنامج لضمان الجودة.

بعض المراجع للخطوات السابقة:

رابط المرجع	بيان
<a href="https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx">https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx</a>	المعايير
<a href="https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Resourcing%20the%20Internal%20Audit%20Activity.pdf">https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Resourcing%20the%20Internal%20Audit%20Activity.pdf</a>	موارد إدارة المراجعة الداخلية
<a href="https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Model%20Audit%20Committee%20Charter.pdf">https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Model%20Audit%20Committee%20Charter.pdf</a>	ميثاق لجنة المراجعة
<a href="https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/supplemental-guidance-model-internal-audit-activity-charter.aspx">https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/supplemental-guidance-model-internal-audit-activity-charter.aspx</a>	ميثاق نشاط المراجعة الداخلية النموذجي

بيان	رابط المرجع
استراتيجيات لإدارات المراجعة الصغيرة	<a href="https://bookstore.theiia.org/strategies-for-small-audit-shops-2nd-edition-3">https://bookstore.theiia.org/strategies-for-small-audit-shops-2nd-edition-3</a>
تقارير لجنة المراجعة: دليل المراجع الداخلي	<a href="https://bookstore.theiia.org/audit-committee-reporting-a-guide-for-internal-auditing-3">https://bookstore.theiia.org/audit-committee-reporting-a-guide-for-internal-auditing-3</a>
المبادئ الأساسية	<a href="https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx">https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx</a>
التوجيهات التكميلية	<a href="https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Practice-Guides.aspx">https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Practice-Guides.aspx</a>
دور المراجعة الداخلية في مجلس الإدارة / اللجان التنفيذية	<a href="https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-IAs-Role-in-Governing-Body-Executive-Committees-Arabic.pdf">https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-IAs-Role-in-Governing-Body-Executive-Committees-Arabic.pdf</a>
ميثاق المراجعة الداخلية	<a href="https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The-Internal-Audit-Charter-Arabic.pdf">https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The-Internal-Audit-Charter-Arabic.pdf</a>



# ترنیمة الإدارة العلیا

ترجمة: یمام صالح  
مراجعة: إكرام فلاته

### ضرورة إتباع نهج الإدارة العليا

يزعم الكثير من الكتاب انه يجب إتباع نهج الإدارة العليا في السلوكيات والأخلاقيات الإدارية. على الرغم من إنني شخصياً أتفق معهم في إنها سمة حرجة لكننا وببساطة يجب أن نتفق على انه ليس كل الأفراد بنفس قناعاتنا وأخلاقياتنا وان مجرد معالجة هذا النهج لن يضمن أن تتصرف المنظمة بشكل مناسب عندما تواجه مشاكل أخلاقية. وعليه إن وجد الأفراد هذا المسار غير مناسب فيجب أن يقوموا باقتراح الحلول البديلة لتتوافق بشكل عام مع سياسة المؤسسة. لهذا يجب على المنظمات أن لا تعتمد فقط على ما تراه مناسباً كنهج من الإدارة العليا بل عليهم التأكد من إتباعه بشكل تام في الممارسات اليومية.

يجب إيصال أهداف نهج الإدارة العليا لجميع الأفراد باستمرار، وحرص، صدق ووضع موضع التنفيذ من قبل جميع الأفراد داخل المنظمة وعندها سيتبع الأفراد قاداتهم ويتعلمون من سلوكياتهم وحينها سيكون من الصعب إنكار هذه السلوكيات إذا ما تعرضوا للمساءلة.

### الصدق هو أفضل سياسة

في الكثير من الأحيان لا تتساوى الأخلاقيات وسياسات المنظمة بالضرورة مع الصدق والأمانة في مكان العمل حيث أن الصدق يعني الاعتراف بالمخالفات وسوء التقدير أو حتى الأخطاء الصريحة. يجد الموظفون إنهم ملزمين بالحذر عند النقاش بالأمور التي قد تكون لها آثار سلبية على مجال العمل. قد يستنتج البعض أن القادة لا يعملون بنفس درجة الكفاءة المطلوبة إلا أن لا احد منهم يريد أن يرتبط بالإشارة إلى التقصير الحاصل وعدم كفاءة العمل. قد تصبح هذه معضلة كبيرة عندما يكون مجال عملك هو التدقيق على هكذا أخطاء مثل عمل المدقق الداخلي فيتم وضعك في موقف حرج عند اكتشاف تلك الفجوات التي قد تكون موجودة منذ مدة طويلة.



يجب على المنظمات أن تضمن للجميع انه من الممكن النقاش عند اكتشاف وتحديد أي مشكلة ممكنة بكل صراحة هذا لا يعني اخذ جميع الآراء والاقتراحات بعين الاعتبار لكن عندما لا يشعر الموظفون أنهم قادرون على طرح الأفكار سيعكس هذا صورة خاطئة عن المؤسسة. عندما تجد بنفسك مشكلة أخلاقية يجب إن تسأل نفسك ما إذا كنت تنصر إلى الموقف بكل شفافية وأمانة وإذا استمرت هذه التساؤلات عندها يجب عليك رفع هذا الموضوع إلى الأفراد في المناصب العليا.

### يمكن قياس النزاهة بمستوى الأخلاق

إذا قمت بسؤال شخص أن يقوم بتسمية أفضل ثلاث شخصيات بالتاريخ ووجدت أن في إجابته نسبة من النزاهة، هل سيكون اختياره أشخاص يتمتعون بدرجة عالية من الأخلاق؟ على الأرجح هذا هو المقياس الذي سيعتمد عليه. النزاهة هي الالتزام بالقواعد الأخلاقية التي تنعكس بالصدق والانسجام في ما يفكر فيه ويقوم بعمله. فعليه، إن أولئك الأفراد الذين نعتبرهم قمة في النزاهة يمتلكون أخلاقيات وروح معنوية عالية. لنطبق هذا الكلام على الشركات، هل أعضاء فريق القيادة هم الأفراد الذين سيشهد لهم الموظفين على أنهم يتمتعون بدرجة عالية من النزاهة؟ إذا كانت الإجابة نعم إذن سيكونون هم مرآة للمؤسسة وهو مفهوم يرتبط ارتباطاً قوياً بوجود بيئة أخلاقية قوية.

### المسؤولية الاجتماعية للشركة

تقع مسؤولية الشركة على جميع موظفيها بحد سواء، يمكن تعزيز الإحساس بالمسؤولية عن طريق الحث على التفاني في الجهود المبذولة والمساهمة في إثراء المجتمع عن طريق تقديم تغذية راجعة للموظفين والمشرفين عن كيفية جعل بيئة العمل أفضل. يجب أن تتعلم المؤسسات تبني المفهوم الذي يقول أن الأفراد الذين يعملون في المنظمة من المؤكد أن لديهم

ملاحظات يومية يمكنها أن تحسن من عمل المؤسسة. عدم القدرة على تشجيع ردود أفعال الموظفين وتوفير وسيلة للتعبير عن هذه الأفكار في حد ذاته هو فشل في مسؤولية الشركة.

### الصمت أمر غير مشروع

يحدث الصمت بأكثر الأحيان بسبب الخوف من الانتقام، الطريقة الوحيدة للتخلص من فضائح الإعلام التي انتشرت في أيامنا هذه هي القضاء على المخاوف من الإفصاح وان الصمت هو الحل الذهبي. يرى الموظفون الكثير من الأشياء التي تثير التساؤلات في أعمالهم اليومية لكن أغلبهم يعضون الطرف عنها والسبب هو الخوف من الانتقام. هنا تقع مسؤولية المراجعين الداخليين في التأكد من معرفة الموظفين المخرج المناسب لهذه التساؤلات والمخاوف. هل يوجد في المؤسسة خط ساخن مستقل؟ إذا كان كذلك، فكم عدد المكالمات التي يتلقاها الخط الساخن؟ هل هذه الأرقام تبدو واقعية بالنظر إلى قاعدة الموظفين والأعمال؟ إلى أي مدى يتم نشر الخط الساخن؟ ما الذي يشمل المشكلات التي تم الإبلاغ عنها للخط الساخن؟ هل يعرف البائعون بالخط الساخن الخاص بالمؤسسة ويفهمون أنه يمكنهم تسجيل أحد الشروط المتوافقة؟ كيف تتم

إدارة الخط الساخن؟ بدافع الفضول، أنت كمسئول هل حاولت الاتصال بالخط الساخن بنفسك؟ قد تتفاجأ بمستوى الأسئلة والتعليقات التي لديك والتي لاتصل إليك أحياناً.

إذا كنت مراجعاً داخلياً، يجب عليك عدم الأيمان بمبدأ أن الصمت هو الحل الذهبي بل عليك الإيمان وفهم أن الصمت هو وجه آخر للرضا على ما تراه من تقصير. عملك يكمن في مساعدة الموظفين والمؤسسة في فهم المشاكل التي قد تحصل والإجراءات المناسبة التي يجب اتخاذها من قبلهم.





## اكتساب البصيرة

لكي ينجح المراجعون الداخليون في تقييم المفاهيم والبرامج الأخلاقية، يجب عليهم التفكير خارج الصندوق وتحديد الإجراءات التي يرون أنها ذات صلة بمؤسستهم وهذا يعني الابتعاد عن نهج قائمة الأسئلة المرجعية أو المقابلات الفردية التي تحدث بها الكثير من المداخلات والتفسيرات السطحية، بالإضافة إلى ذلك عندما تتم مقابلة الأفراد بشكل مباشر أو عندما يطلب منهم إكمال الاستطلاع، يفقد المراجعون القدرة على طرح أسئلة متابعة ذات صلة على الفور وهذا ما يدفعهم إلى المزيد من التبصر في فعالية البرنامج.

يمتد مفهوم الأخلاق إلى ما هو أبعد بكثير من جدران الشركات حيث من الحكمة أن يفهم الموظفون والمراجعين الداخليين مفاهيم علم النفس التي تقع وراء السلوكيات الأخلاقية لأن هكذا نوع من المعرفة سيساعدهم عند محاولة تقييم ثقافة المنظمة الأخلاقية والبيئة الإدارية فيها.



يمتد مفهوم الأخلاق إلى ما هو أبعد بكثير من جدران الشركات حيث من الحكمة أن يفهم الموظفون والمراجعين الداخليين مفاهيم علم النفس التي تقع وراء السلوكيات الأخلاقية





## بناء مهمة المراجعة الداخلية 2020

رابط المصدر:

<https://misti.com/internal-audit-insights/building-the-internal-audit-function-of-2020>

ترجمة: زهراء المعلم

مراجعة: إكرام فلاته

قررت مؤسستك اتخاذ خطوة مهمة وتكليفك بإنشاء إدارة التدقيق الداخلي ، و بناء فريق التدقيق من نقطة الصفر. قراراً كهذا يعتبر تحدياً كبيراً لأن إدارات التدقيق الداخلي لها دور مهم وبشكل خاص. فهي قائمة على إجراء التحقق الموضوعي عن الممارسات الموجودة في الشركة وتقديم تقرير عن كل إجراء، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات بطريقة دبلوماسية لتحسين العمليات داخل المنظمة.

وكما يقول (1) Hernan Murdock إن هناك العديد من الأسباب التي تجعل المنظمة تنشئ إدارة التدقيق الداخلي من بينها: كثرة التغيرات الحاصلة على الأنظمة والقوانين ، الرد على الشكاوى أو الدعاوى القضائية ، حدوث اندماج أو استحواذ ، أو قيام الشركة بترقية نظامها الرئيسي. و تركز الكثير من المؤسسات أيضاً على الأمن السيبراني والتأكد من وجود خطة مرنة ومدمجة للتعامل مع مخاطره. فالعضو المنتمي لفريق التدقيق الداخلي لابد أن يتمتع بمزيج مثالي من التركيز الفائق وحساسية الامتثال للضوابط بالإضافة إلى قدرته العقلية في تقديم مصلحة المنظمة أولاً في جميع الحالات. ناهيك عن جميع المهارات التقنية ومهارات الاتصال المطلوبة للقيام بالعمل الفعلي.

فعندما تكون مستعداً لتكوين فريق أو قسم للتدقيق الداخلي، تعتبر الخطوات التالية بمثابة الدليل الشامل المتبع لبناء الفريق.

لقيادة التدقيق: اتبعوا هذه الخطوات الأولية

قبل البدء في بناء فريقك ، يجب أن يكون لديك فهم واضح لأهدافك.

### الخطوة 1: معرفة دور إدارة التدقيق الداخلي الخاصة بك

يجب أن يكون لديك فهم واضح لأعمال المنظمة ومن هم أصحاب المصلحة وما هي توقعاتهم بشأن إدارة التدقيق ، كما أضافت " (2) Nancy Luquette أنت بحاجة إلى فهم جيد للعمل نفسه".

فلا بد أن تتأكد من وجود رسالة واضحة للمنظمة وتوجه عميق تحاول تروبيه

داخل قسم التدقيق الداخلي ، كما يضيف مردوك، أن من مهام المراجع أن يساهم في إيصال هذه الرسالة إلى جميع أعضاء المنظمة ، كما يجب عليه أيضًا أن يكون على دراية بالميزانية المعتمدة للقسم لتحديد عدد أعضاء الفريق.

### الخطوة 2: حدد المهارات والكفاءات اللازمة لأعضاء فريق التدقيق

لا بد أن تجتمع جميع المهارات المناسبة ومستوى الخبرة المطلوب للتدقيق في الشركة في أعضاء الفريق. و توصي Luquette بتقسيم المهارات المطلوبة إلى نوعين: المهارات الفنية والمهارات الناعمة ( اللينة). وتقول: " كلاهما مهم بنفس القدر " .

يشير Murdock إلى أن الطلب على المؤهلات التقنية في مجال التدقيق في تزايد، كجمع البيانات وتحليلها. ومن وجهة نظر أرباب العمل، يعد وجود معرفة عملية بقواعد وأنظمة ومتطلبات الامتثال في القطاع أمراً ضرورياً. وأما بالنسبة للمهارات اللينة، ليس من السهل التحقق من وجودها في أعضاء الفرق حال اختيارهم كما تقول لوكيت ، لكنها مهمة جداً. ومثال على ذلك: مهارات التفاوض ، كيفية التعامل مع الصراع ، القدرة على إقناع العميل بضرورة عمل شيء قد لا يرغب القيام به.

ويحتاج أعضاء فريق التدقيق أيضًا إلى أن يتمتعوا بالمرونة وبمهارات التواصل الشفهية والكتابية الممتازة. سوف يتحدث المراجع مع الأشخاص طوال الوقت عند إجراء التدقيق ، والمنتج النهائي عبارة عن تقرير مكتوب، كما أنه سيقوم بترجمة كل ما تعلمه خلال العمل. وجميع ما سبق سيتم تسليمه في نهاية المراجعة على شكل تقرير كتابي فلا بد أن يكون مقنعاً.

تختلف طبيعة التدقيق في كل قطاع عن الآخر، لذا على المراجع الداخلي أن يتأكد من تجميع قائمة المهارات المطلوبة للقسم المنشأ و التي تعكس مهمة فريق التدقيق بالكامل.

### الخطوة 3: توظيف الأشخاص المناسبين.

بمجرد معرفة الهدف من إنشاء فريق التدقيق الداخلي ، والمهارات اللازمة لتنفيذ مهام التدقيق ، يصبح من السهل معرفة من هم الأشخاص المناسبين لقسمك لا توظف شخصًا بسرعة فقط لتملأ مكان ما لأنك تشعر بالحاجة الماسة لإكمال الفريق.

المقابلة الشخصية مهمة للغاية فهي الأداة التي تساعدك في العثور على الشخص المناسب سواء من الناحية المهنية أو الثقافية. الكثير من الأشخاص يهتمون بجمع السير الذاتية وعمل المقابلة الشخصية على أساسها لكن هذه الطريقة ليست مجدية، عندما يتم طرح سيناريوهات وحالات عملية أثناء المقابلة. تتيح لك ردود فعل الشخص معرفة الأشخاص الذين سيتناسبون مع إدارتك. لأنه من الممكن أن يكون الشخص قد تدرّب على كيفية الإجابة على أسئلة المقابلة الشائعة، عندما يطرح المراجع الداخلي عليهم سيناريوهات سوف يجبرهم ذلك على التفكير حقاً بطريقتهم التي سيتعاملون بها أثناء العمل.

نصيحة أخرى: قم بتضمين بعض قادة المؤسسة في عملية المقابلة - سيشعرون بسعادة غامرة لإدراجهم ويمكنك الحصول على منظور آخر بشأن قرارات التوظيف الصعبة. لأنك ستوظف أشخاص في فريق التدقيق الخاص بك ولكنهم سيتعاملون مع باقي الأشخاص في الشركة.

### التحليل المثالي لإدارة التدقيق الداخلي:

الآن بعد أن أصبحت لديك المعرفة التامة للمهارات التي تحتاجها في موظفي قسم التدقيق الداخلي، والكيفية التي يمكنك من العثور على الأشخاص المناسبين عليك أن تقرر ماهي الأدوات التي يمكنك من العمل بالشكل و الطريقة المثلى. فهناك العديد من المتغيرات التي تلعب دورها في تحديد حجم القسم و المهام التي ستنبج من خلاله. يقول " Murodck إن ذلك

يختلف حقاً حسب الحاجة ، والتعقيد ، والامتداد الجغرافي للمؤسسة ، وما إذا كان القطاع منظماً بشدة أم لا " في المؤسسات الصغيرة قد لا يتجاوز عدد المراجعين الداخليين الخمسة أشخاص، وقد ينفصلون ويقومون بعملية التدقيق ، مع إضافة شخص أو اثنين يقومون ببعض من إجراءات المراجعة. أما في المنظمات الكبرى مثل المؤسسات المالية ذات المواقع الجغرافية المتعددة قد تضم إدارات للتدقيق المئات من المدققين.

بالنسبة للتسلسل الهرمي التابع للمنظمات المختلفة هناك العديد من الطبقات الإدارية للموظفين في قسم التدقيق الداخلي الواحد سترى أن الهيكل التنظيمي يتكون من الموظفين ، كبار الموظفين ، إداريين ، المدير ، والرئيس التنفيذي للتدقيق. ومن بين كل هذه الطبقات ، قد يكون هناك شخص واحد أو أكثر هم من يقومون بمعظم الأعمال. وكما يقول Murdock: " كن على دراية بكيفية تنظيم فريقك ". هل تريد أن يقوم الكثير من المدققين عديمي الخبرة بالعمل الذي ستعينه، أو هل تفضل موظفين أكثر خبرة ممن يحملون ألقاب أعلى ولكن يمكنهم أداء العديد من المهام المطلوبة خلال دورة التدقيق الواحدة.

كما يجب مراعاة ما إذا كانت وظيفة المراجعة الداخلية مدعومة بواسطة مدقق خارجي ، في هذه الحالة ، قد لا تحتاج إلى فريق عمل كبير. وفي حالات أخرى ، قد يكون لديك أشخاص ذوي خبر عالية في مجالات محددة داخل الشركة يأتون كخبراء للعمل في جزء من عمليات المراجعة لمرّة واحدة. فبعض المنظمات يكون فيها التدوير الوظيفي مرتفع فتجد أن بعض من موظفي الشركة جزءاً من موظفي قسم التدقيق لفترة مؤقتة ثم يعودون إلى قسمهم الأصلي بعد مرور بعض الوقت، ولكنهم يعودوا ليعملوا بشكل أفضل في أقسامهم لأنه أصبح لديهم المنظور المثالي للعمل.

هذه هي التفاصيل التي يحتاجها مدير التدقيق قبل تكوين فريق العمل. وبغض النظر عن المسار الذي يسلكه مدير التدقيق فيجب أن يهدف دائماً إلى جلب أشخاص ذوي وجهات نظر مختلفة داخل الفريق. فمن السهل جداً أن يجلب قادة التدقيق أشخاصاً يشبهونهم في التفكير. مع ذلك لا تعتبر هذه أفضل طريقة لإنشاء فريق تدقيق مثالي. وكما تقول "Luquette" يجب أن يكون لديك تفكير وخبرات متنوعة حتى يكون لديك قسم تدقيق داخلي فعال."

### كيفية التنبؤ بتوقعات الإدارة العليا

القيام بإنشاء فريق للتدقيق الداخلي عملية تستغرق الكثير من الوقت . لهذا السبب من المهم أن يكون لديك ميثاق مكتوب لإرشادك وتبنيك بصحة التوقعات التي تم التنبؤ بها مسبقاً. وتقول " Luquette: بمجرد توثيق الصلاحيات ، سيتمكن مدير التدقيق الداخلي من إنشاء خطط قصيرة وطويلة الأجل. تهدف إلى استعراض ما يمكن إنجازه في السنة الأولى أو الثانية ومن الجيد أن يكون لدى مدير التدقيق خطة إستراتيجية لمدة ثلاث سنوات ليضمن بقاءه على المسار الصحيح".

ومن المهم أثناء بناء خطة التدقيق الاستمرار في التواصل والتعاون مع مجلس الإدارة والإدارة العليا لتطوير خطة التدقيق . ويستمر هذا الدعم عدة مرات خلال العام لضمان التكيف مع تغير الظروف داخل بيئة العمل. ومن المهم جداً تقديم تحديثات دورية لمجلس الإدارة خاصةً إذا واجه مدير التدقيق بعض من المشكلات وخاصة القضايا التي تخص الميزانية الخاصة بالقسم. مع ذلك تبقى الخطة الرئيسية هي المرجع الرئيسي لمدير التدقيق وخارطة الطريق التي يسير عليها عند شعوره بوجود بعض المشتتات، ولا بد أن يكون على علم دائم بأن جميع قراراته تتوافق مع ميثاق التدقيق المعتمد من قبل مجلس الإدارة.



## التدقيق المستمر والرقابة المستمرة

رابط المصادر:

<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/kz/pdf/cacm-brochure.pdf>

<https://www.pwc.com/vn/en/services/consulting/continuous-audit-monitoring.html>

<http://www.internalauditor.me/ar/article/the-increasing-relevance-of-continuous-auditing/>

ترجمة: أمجد الشيباني

مراجعة : إكرام فلاته



ما هو التدقيق المستمر والرقابة المستمرة؟

التدقيق المستمر (CA) هو عملية أكثر استمرارية وتكراراً لتحديد المخاطر الرئيسية وتقييمها لتحقيق الأهداف ومراقبه التغييرات على اختلاف مستوياتها، وفحص أكثر للضوابط الرئيسية و تقديم تقارير مستمرة للنتائج. و عرف معهد المراجعين الداخليين التدقيق المستمر بأنه أي طريقه يتبعها المدققون لأداء أنشطة متعلقة بالتدقيق بصفة أكثر استمرارية أو متواصلة.

أما الرقابة المستمرة (CM) هي العملية والتقنية المستخدمة للكشف عن قضايا الإمتثال والمخاطر المرتبطة بالبيئة المالية والتشغيلية للمنظمة. فهي آلية تلقائية للتغذية الراجعة بالإدارة للتأكد من أن الأنظمة والضوابط تم تشغيلها ومعالجتها بالشكل المناسب. فالرقابة المستمرة تسمح للإدارة بأن يكون لها وضوح أكبر بالمنشأة مما يعزز القدرات والضوابط على مستوى المنشأة مع الحفاظ على الأداء الأمثل.

هدف (CA) و (CM) هو توفير أكبر قدر من الشفافية في العمليات وتقديم التقارير في الوقت المناسب للإبلاغ عن المخاوف.

لنستعرض مثالين عن التدقيق المستمر ...

شركة عالمية، تبيع منتجاتها إلى عملاء في بلد يعاني من اضطرابات نتيجة لعقوبات دولية وسعر عملة منخفض، مما يعرض الشركة إلى خطر يهدد السمعة والائتمان. أحد "عوامل" هذا الخطر يتعلق بطلبات البيع للعملاء في هذا البلد. حيث يرتفع مستوى الخطر بازدياد حجم المبيعات.

تستخدم وظيفة المراجعة الداخلية التقنية لأجل التدقيق/الرقابة المستمرة لمستوى طلبات المبيعات الخاص بكل بلد وإرسال تنبيه إلى المستلمين/صانع القرار إذا تحطت المبيعات إلى ذلك البلد مستوى محدد مسبقاً.

مثال آخر... لأجل فحص جودة ضوابط التفويض على نفقات بطاقات الائتمان الخاصة بالمؤسسة بأسلوب أكثر كفاءة وفعالية، يطور المراجعين الداخليين سلسلة من الاختبارات التي تعتمد على التحليل المستمر للبيانات بهدف التعرف على الحالات التي يتم فيها مخالفة وتجاوز سياسة بطاقات الائتمان الخاصة بالمؤسسة، كالنفقات الشخصية (السفر، المجوهرات، الملابس، الأثاث المنزلي... وغيرها) ، استخدام شخص غير مخول للبطاقة، تقسيم المشتريات لتجنب حدود التفويض، المعاملات التي تضم تجاراً محظورين... . تتم إحالة اختبارات تحليل البيانات المذكورة إلى مدير بطاقات الائتمان في المؤسسة الذي يجريها شهرياً كنوع من الرقابة على استخدام بطاقات الائتمان، ويتحقق المراجعة الداخلية شهرياً من تطبيق المدير لهذا النوع من الرقابة أي (الاختبارات التحليلية) .



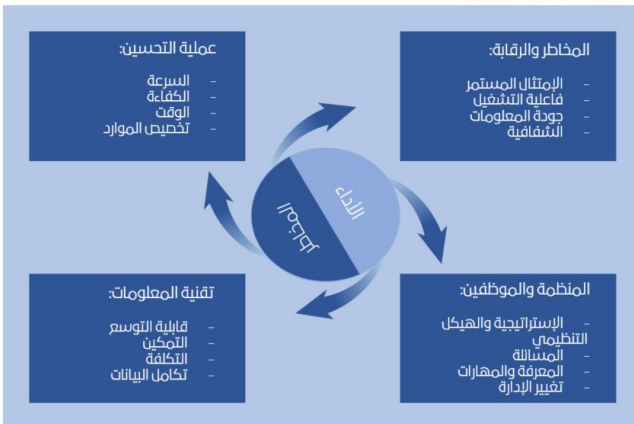
- كيف يمكن للمنظمات الاستفادة من CA / CM؟
- بالإضافة إلى التقنية والمتطلبات التنظيمية المتزايدة ، العديد من المنظمات تتطلع إلى إزالة التكاليف الزائدة من العمليات وتحسين الكفاءة ، وتحسين الرقابة والعمليات ، ومنع الاحتيال وسوء السلوك والكشف عنه.
- في دعم جهود المنظمة لتحقيق هذه الأهداف ، يمكن أن يوفر CA / CM فوائد كبيرة ، مثل:
- 1- تقديم رؤية منتظمة في حالة الرقابة والمعاملات .
  - 2- تعزيز القدرة الشاملة على مراقبة المخاطر والسيطرة عليها من خلال الرقابة والاكتشاف المبكر.
  - 3- استخدام الأتمتة للاختبار مجموعة واسعة من المعاملات والرقابة بكفاءة.
  - 4- الإبلاغ عن القيمة إلى مجلس الإدارة.

- لماذا العديد من المنظمات تنفذ CA / CM؟
- الهدف من تطبيق CA / CM هو فهم و تعزيز رؤية المنظمة الشاملة للمخاطر والأداء من خلال الاستخدام الفعال للتقنية. و يمكن للقادة بعد تقييم المخاطر، تحديد الأولويات وتوجيه الموارد إلى تلك المناطق الأكثر أهمية في العمل ، مما يؤدي إلى:
- 1- زيادة كفاءة المراجعة وفعاليتها.
  - 2- تحسين الرقابة الداخلية وتحسين الأداء.
  - 3- مزيد من المعلومات في الوقت المناسب لتسريع الاستجابة وخفض التكلفة.
  - 4- شفافية أكبر وتقليل التعقيد.
  - 5- تقليل مخاطر الخسائر المالية.



- 6- توفير ضمان إضافي على العمليات عالية القيمة أو المخاطر. كما يسمح بالمرونة في بيئة تنظيمية دائمة التغير.
- 7- تقديم التأكيد لمخاطر أعلى كفاءة وأكثر فعالية، يركز على المخاطر الرئيسية، الحالية والناشئة المتعلقة بالعمليات ورفع التقارير والامتثال.
- 8- تحقق شامل من مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلي الحالي، مع إخطار فوري في حال تعطل نظام الرقابة، عجز العمليات، أخطاء البيانات، اتفاقيات مستوى الخدمة غير المعمول بها مع العملاء، انتهاكات أمان تقنية المعلومات، انتهاكات الفصل بين الواجبات، عدم الالتزام بالسياسات والإجراءات الداخلية - مما يسمح للإدارة بالاستجابة الفورية بإجراء تصحيحي يمنع الخسائر أو يقلل منها.
- 9- التعرف الفوري على حالات عدم الامتثال للقوانين والتعليمات الخارجية عبر الأنظمة التقنية والمناطق الجغرافية المتنوعة، وإيجازها في ملخص شمولي للالتزام التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من تقليل تكاليف الامتثال (العقوبات، وغيرها) بمرور الوقت.
- 10- الحد من عمليات الاحتيال بسبب نشاط التدقيق الذي يتم بصورة فورية أو شبه فورية.

إعتبرات التنفيذ الرئيسية



- 11- تغطية أكبر للمخاطر والضوابط بواسطة المراجعة الداخلية في حدود الموازنة.

التدقيق والرقابة المستمرة هم الطريق نحو التقدم، وبينما قد يكونون ضمن أحدث التطورات في مهنة المراجعة الداخلية اليوم، فمن المتوقع أن يصبحوا قريباً أحد أهم الوسائل التي تبقى بها مهنة المراجعة الداخلية وثيقة الصلة بمؤسسات المستقبل!



## أنواع الضوابط , وما هي الضوابط الداخلية؟

رابط المصدر:

<https://linfordco.com/blog/types-of-controls/>

ترجمة: تهامي النجار

مراجعة: إكرام فلاته

تعتبر الضوابط الداخلية خطوات عملية اساسية تسمح للشخص بتحديد أو تأكيد ما اذا كانت هناك متطلبات معينة يتم تنفيذها وفقا لتوقع أو قانون أو سياسة معينة ، بالإضافة إلى ذلك تسمح الضوابط الداخلية للمراجعين بإجراء الاختبارات للحصول على تأكيدات بأن العملية قد تم تصميمها وتشغيلها بشكل صحيح .

في هذا المنشور سنناقش ما هي الضوابط الداخلية المستخدمة والتي تحدث فيها العمليات ، بالإضافة إلى مناقشة كيف يعتمد المدققون على الضوابط الداخلية وكيف يمكن أن تساعد معرفة الشركة في الاستعداد لإجراء التدقيق .

ما هي الضوابط الداخلية ؟

وفقا للجنة المنظمات الراعية عن مفهوم الرقابة الداخلية فهي " عملية يتم تنفيذها بواسطة مجلس إدارة أو غيرهم من الموظفين ، وتهدف إلى تقديم ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات أو اعداد التقارير " .

ان الهدف الرئيسي من وجود الضوابط الداخلية هو اعداد النقاط الرئيسية في عملية تتيح للشركات تتبع التقدم المحرز واستدامة الأداء .

ما هي أنواع الضوابط الداخلية ؟

عند اجراء التدقيق سيتطلع المدققون إلى التأكد من أنهم يمكنهم الحصول على ضمانات بشأن العملية من خلال التركيز على أربعة أنواع رئيسية من الضوابط الداخلية وهي :

- أ.التحكمات اليدوية
- ب.التحكم اليدوي في تقنية المعلومات
- ج.ضوابط التطبيق
- د.الضوابط العامة لتقنية المعلومات



تعد الأنواع الأربعة للضوابط الداخلية المذكورة أعلاه أساسية لأنها واسعة الانتشار (أو على الأقل ينبغي أن تكون) في العمليات التي تدعم الأنظمة والخدمات التي تقدمها مؤسسات الخدمة إلى منظمات المستخدمين الخاصة بهم (أي العملاء).

أ.التحكّمات اليدوية :

يتم تنفيذ الضوابط اليدوية من قبل الأفراد خارج الأنظمة المعمول بها داخليا ، ومن الأمثلة على ذلك:

1. مراجعة المشرف وتوقيعه للمستند أو التسوية المصرفية أو قيام أحد الموظفين بالتوقيع على اقرار بسياسة الخصوصية .
2. التطبيق اليدوي للنقد الذي تم استلامه في حساب البنك في صندوق الأمانات للمؤسسة مقابل رصيد حسابات القبض المفتوحة لدى العميل في العديد من المؤسسات .

ونظرا لان تشغيل عناصر التحكم يعتمد على الانسان فمن المهم أن يكون هناك أشخاص يمتلكون نقاط البدء بالعملية، وعندما لا تكون أدوات التحكم اليدوية مملوكة من قبل الموظفين الرئيسيين داخل المنظمة فانها لن تعمل في كثير من الأحيان باستمرار ، وبشكل عام يمثل مشكلة لأنه في اختبار الضوابط اليدوية بشكل صحيح يتم اختيار عينة من المعاملات لتأكيد أن عملية التحكم قد عملت لفترة زمنية محددة واذا لم يعمل التحكم بشكل متسق فسيتم ملاحظة الانحراف أو الاستثناء في تقرير التدقيق .

ب.التحكم اليدوي في تقنية المعلومات :

تشبه أدوات التحكم اليدوي المعتمدة على تقنية المعلومات ادوات التحكم اليدوي لأنها تعتمد على عملية يدوية من الموظفين ولكنها تختلف



لأن جزءاً من عنصر التحكم يتطلب مستوى من مشاركة الانظمة المعمول بها داخليا وعلى سبيل المثال :

1. يسرد تقرير تم انشاؤه بواسطة نظام المستخدمين الذين لم يصلوا برنامج معين خلال التسعين يوما الماضية ، حيث قد تتطلب الرقابة الداخلية من المسؤول مراجعة هذه التقارير وتعطيل بعض المستخدمين الذين لم يتم الوصول إلى حساباتهم خلال ال 90 يوما المحددة كنتيجة لذلك . ان الجزء المعتمد على تقنية المعلومات من عنصر التحكم هذا هو التقرير الذي تم انشاؤه بواسطة الانظمة المعمول بها داخليا ، وأن الجزء اليدوي من عنصر التحكم هذا هو مراجعة المسؤول للتقرير وتعطيل بعض المستخدمين نتيجة لذلك يشبه إلى حد بعيد عناصر التحكم اليدوية ، ويجب أن يكون لدى عناصر التحكم اليدوية المعتمدة على تقنية المعلومات منفذ العملية وسيؤدي ذلك إلى تسهيل التشغيل الثابت لهذه الضوابط وتجنب أي استثناءات يتم الاشارة إليها في تقرير التدقيق .

ج. ضوابط التطبيق :

قد يتم تصنيف أي أعداد تكوين في أنظمة يمكن استخدامها لمنع أو اكتشاف المشكلات كنوع من عناصر التحكم في التطبيق ، ومثال ذلك :

1. اذا تم تكوين اللأنظمة الداخلية لقفل مستخدم يقوم بادخال كلمة مرور غير صحيحة بعد ثلاث محاولات، فانه يحتوي على عنصر التحكم تطبيق يكشف المشاكل التي قد تكون مرتبطة بمحاولات الوصول الغير مصرح بها .

عناصر التحكم في التطبيق والتي قد تعرف أيضا باسم عناصر التحكم التلقائية لها فوائد قليلة ومن احدى هذه الفوائد :

1. أن عنصر التحكم هو متواجد بتصميم التطبيق وهم يعتمدون عموماً على الفرد للعمل باستمرار ، ومع ذلك فمن الأفضل دائماً التحقق بشكل دوري من تواجده وأنه لم يتم تعطيله لأي سبب أو أنه لم يتم التعديل في تصميم التطبيق، وفي حالة تعديل عنصر التحكم أو عدم تمكينه فقد ينتج عن ذلك استثناء في التقرير .

2. وجود عناصر تحكم مؤتمتة هي وجود عينة واحدة مقابل الكثيرين لأنها تستند إلى تكوين الأنظمة الداخلية وهذا يخلق الكفاءة ويوفر الوقت أثناء التدقيق .

د. الضوابط العامة لتقنية المعلومات :

عادة ما يكون هذا النوع هو نقطة محورية لمعظم عمليات تدقيق الضوابط العامة لتقنية المعلومات من إدارة السياسات والوصول المنطقي وإدارة التغيير والأمن المادي ، وعلى سبيل المثال :

1. يتم استخدام عناصر تحكم إدارة وصول المستخدم بحيث يكون للأشخاص المناسبين الحق في الوصول إلى موارد النظام (أي الأشخاص المناسبون للوصول الصحيح) والضوابط التي تدعم هذه العمليات هي ضوابط عامة لتقنية المعلومات .

2. مسارات عملية إدارة التغيير للمؤسسة والوثائق التي تمت اعتماد التغييرات واختبارها واعتمادها وتنفيذها في الإنتاج ، علاوة على ذلك تحدث كل هذه التغييرات في بيئة توجد فيها فصل مناسب للواجبات .

يمكن أن تكون عناصر التحكم العامة في تقنية المعلومات مزيجاً من عناصر التحكم اليدوية والتطبيقية، على هذا النحو يختلف نوع أخذ العينات لاختبار عناصر التحكم هذه حسب نوع التحكم .

الضوابط الوقائية :

بالإضافة إلى أنواع عناصر التحكم تكون الضوابط الداخلية اما وقائية أو كاشفة ( في بعض الأحيان يتم اضافة الضوابط التصحيحية ومع ذلك ينبغي أن تكون جزءا من الضوابط الكاشفة ) .

وعلى وجه العموم الضوابط الوقائية تتفوق على الضوابط الكاشفة. و السبب في ذلك هو سهولة تصحيح الموقف وإنخفاض تكلفة هذا الإجراء قبل وقوعه من تصحيحه بعد حدوثه. لذي على الأشخاص المعنيين بتطبيق هذه الضوابط الجمع بين الضوابط الوقائية و الكاشفة في بيئة العمل للحصول على أفضل النتائج.

ملخص :

إذا لم يبدو أن عناصر التحكم في تقرير التدقيق تندرج في أحد هذه المجالات الأربعة فيمكن أن يتم وصف العملية بدلا من التحكم فيها . يعمل مدققو شركة لينفور و شركاه بعناية مع مؤسسات الخدمة للتأكد من دقة أوصاف الضوابط ودعم تحقيق أهداف الرقابة أو معايير الخدمات في اختبار وفحص تدقيق الثقة ، من المهم أيضا أن نلاحظ أن هذه التعريفات والأوصاف تعمل بشكل جيد على قدم المساواة لتدقيق الرقابة الداخلية في القوائم المالية أو للتدقيق الداخلي .

\*تمت الترجمة من مقالة جاكلين فيني والتي بدأت عملها كمدقق حسابات في شركة لينفور و شركاه عام 2009 وتشغل منصب مدير في الشركة حيث تعمل على توفير عملية تلبية احتياجات كل عميل وتصدر تقريرا مفيدا للعميل ومستخدمي التقرير .

## إدارة القيمة

المصدر : IIA online

رابط المصدر:

<https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/Dont-Manage-Risk-Manage-Value.aspx>

ترجمة: أفنان العمري

مراجعة: محمد قيس القنبري

إن التركيز التقليدي لإدارة المخاطر على التهديدات قد تغير! حيث أشارت لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي في إطاراً لإدارة مخاطر المؤسسات-ERM التكاملي مع الإستراتيجية والأداء (COSO's 2017)، إلى المخاطر بشكل كامل باعتبارها "إمكانية حدوث الأحداث التي تؤثر على تحقيق استراتيجية وأهداف العمل"، وإزالة كلمة "عكسي" من التعريف، لم تعد المخاطرة شيئاً يجب منعه من الحدوث. بالإضافة إلى ذلك، لم يتحدث الإطار عن إدارة المخاطر كعملية منفصلة، بل يُعرفها من حيث "الثقافة والقدرات والممارسات".

ويوفر إطار COSO ERM المحدث ومعياري إدارة المخاطر ISO 31000 أحد المعايير الصادرة عن المنظمة الدولية للتوحيد القياسي فرصاً كبيرة لاستبدال مصطلح إدارة المخاطر بإدارة القيمة، حيث أن إدارة المخاطر وفقاً للإطارين تدور حول إنشاء وحماية القيمة. ومع ذلك، فإنها مازالت تحتفظ بمصطلح إدارة المخاطر.

إن أنشطة الأعمال دائماً تنطوي على عدم اليقين، ولزيادة النجاح، يتعين على فرق القيادة الإستفادة من الفرص والحد من التهديدات، ففي النهاية، يريدون زيادة اليقين بأنهم سيحققون أهدافهم، وأنهم لن يحصلون على ما لا يريدون، ولن يحصل ذلك من خلال التركيز التقليدي لإدارة المخاطر، فتحتاج المنظمات إلى نهج عملي للحفاظ على رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين عن طريق تحقيق القيمة لهم .

ويوفر نهج إدارة القيمة فرصاً مثيرة للاهتمام للمراجعيين الداخليين، وذلك لأنه يركز على جودة صنع القرار داخل المنظمة. ويمكن أن تساعد المراجعة الداخلية المنظمة من خلال تقييم مدى امتلاك صانعي القرار للكفاءة والنزاهة الصحيحة للتوفيق بين التعقيدات الناجمة عن المصالح المتضاربة لأصحاب المصلحة.



### تُصبح دليل على المستقبل:

لكي تُصبح دليلاً للمستقبل يجب أن تقوم المنظمة باستمرار بإنشاء وحماية القيمة لأصحاب المصلحة الأساسيين فيها، ومع ذلك، فإن المصطلحات مثل؛ القيمة والنتيجة والنجاح والتحسين تكتسب مضمونها إلا من خلال معرفة المعنى الذي يعلقه أصحاب المصلحة عليها، فأصحاب المصلحة ينظرون إلى المنظمة من منظورهم الخاص، وبناءً على اهتماماتهم، لذلك هم قد يجدون أشياء معينة ذات قيمة مثل؛ الابتكار والالتزام بالمواعيد والخصوصية والسلامة والامتثال والنزاهة والكفاءة والاستمرارية.

والاستمرارية المستقبلية تدور حول توقع ما قد يحدث، لذلك القادة يحتاجون إلى معرفة أين يمكن أن تنتهي المنظمة؟ وإلى أي مدى يختلف هذا عما يتوقعه أصحاب المصلحة الأساسييون في المنظمة؟ هل المنظمة على المسار الصحيح؟ أم أن هناك فرصة حقيقية بأنها لن تحقق أهدافها؟ وفي هذه الحالة، هل تتخذ المنظمة التدابير المناسبة؟ وبالمقابل، قد تتجاوز المنظمة كل هذه التوقعات، لأنها قادرة على التعامل بشكل جيد مع عدم اليقين.

يجمع الخبراء على:

تتضمن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية المفاضلة بين الخيارات والموازنة بين الإيجابيات والسلبيات المحتملة، وتهدف معايير وطرق العمل إلى توجيه صناعات القرار في الاتجاه الصحيح، وأن تحديد هذه القواعد هو مجال الإدارات المتخصصة، وأن الوظائف التي تؤدي إلى استمرارية العمل والالتزام والتحكم وأمن المعلومات والخصوصية والجودة والسلامة عادةً ما تقوم بإجراء تقييم للمخاطر وبناء أطر عمل رقابية وإنتاج تقارير إدارية، ومن شأن كل ذلك أن يؤدي بسهولة إلى تدمير القيمة في الممارسة العملية.

تعد إدارة المخاطر التقليدية مفهوماً معيباً، فبدلاً من امتلاك برنامج أو وظيفة أو لجنة منفصلة لإدارة المخاطر، يجب على المؤسسات التركيز على ربط الخبراء الوظيفيين، حيث يعتمد توليد القيمة والحفاظ عليها على تعاون هؤلاء المتخصصين لمساعدة صنّاع القرار في جميع المستويات على اغتنام الفرص والحد من التهديدات، فالمستشار المستقل، يمكن أن يساعد المراجعة الداخلية في تقليل التعقيد التنظيمي والتفكير الصامت.

وللاتصال بالخبراء بفعالية، ينبغي أن تسعى فرق القيادة بالمنظمة إلى الحصول على إجابات عن خمسة أسئلة رئيسية للعمل، وتمثل هذه الأسئلة العناصر الأساسية الخاضعة للتحليلات العملية التي يمكن للقادة تنفيذها من أجل إجراء أعمال منفصلة أو إنشاء مشروع أو إدارة فرع أو قسم أو سلسلة عمليات أو منظمة بأكملها. وتتطلب الإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة مفاضلة بين بدائل وموازنة بين فرص وتهديدات. على سبيل المثال، قد يؤدي تنفيذ أطر الرقابة الشاملة (جزء من سؤال "كيف") إلى إرسال رسالة إلى المعنيين بأن لديهم عيوباً في الحكم أو يفتقرون إلى النزاهة. ويجب أن تقيّم المراجعة الداخلية وبشكل مستقل إلى أي مدى يُجيب القادة على الأسئلة التالية بشكل مرض.

**من يستطيع أن يُقرر؟** تتوقف إدارة القيمة على فعالية الحوكمة: ومن هو المخول لاتخاذ أي خيارات؟ وهذا ينطبق على تخصيص الموارد للعمليات اليومية والتحول المستمر، حيث يجب أن يكون الفرد المسؤول عن تحقيق الأهداف الموضوعية قادراً على تحديد أفضل السبل للتعامل مع الفرص والتهديدات ذات الصلة، ويمكن القيام بذلك عن طريق تحسين العمليات التجارية والضوابط المرتبطة بها.

وهناك مسألة بارزة وعملية تتعلق بمسؤوليات الخبراء في إدارات المنظمة، وهي إلى أي مدى يُسمح لهم بوضع معايير العمل لزملائهم؟ أو يتوقع منهم



تقديم المشورة فقط؟ كيف يضمن متخذي القرار أن يُركز الخبراء على المديرين التنفيذيين؟

من ناحية أخرى، وكيف يمكن لمتخذي القرار منع الخبراء من المبالغة الناجمة عن الحماس؟ من ناحية أخرى، مثال على ذلك خبراء متخصصون في أمن المعلومات ينتجون سياسات وإجراءات غير قابلة للتطبيق.

**ماذا نفعل؟** يستفيد فريق القيادة من وجود نظرة عامة متكاملة على جميع أنشطة المنظمة لدى من يشارك فيها، فتوفر هذا الملخص المنظم لجميع أنشطة المنظمة، يوفر نظرة عامة على العمليات الإدارية الأولية الداعمة ونظرة ثاقبة لجميع تدفقات المعاملات ذات الصلة وأحجامها، كما أنه يشكل الأساس لمنظر تطبيق تقنية المعلومات لمعالجة المعاملات، وبالتالي، فهو الأساس لإدارة المعلومات وذكاء الأعمال والتنبؤ بهل يملك المسئولون المعلومات الصحيحة لاتخاذ قرارات متوازنة؟

**لماذا نفعل ما نفعله؟** يتوقف نجاح المنظمة على مدى رضا أصحاب المصلحة الأساسيين فيها والذين بدورهم مهتمون أساساً بكيفية تأثير أداء الإدارة التنفيذية على مصالحهم، وهذا أحد الأسباب التي تجعل تحليل اهتمامات أصحاب المصلحة أمراً ضرورياً.

فإذا سارت الأمور على ما يرام، تتلاءم طموحات الفريق مع القيمة التي تريد المنظمة أن تنشئها وتحميها لأصحاب المصلحة المعنيين، ويتم التعبير عن هذه القيمة في مهمة المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها، ويتم ترجمتها إلى عوامل وأهداف ومؤشرات نجاح ملموسة، وتعتبر نتائج استخدام هذه المؤشرات الرئيسية مهمة في إعداد تنبؤات منتظمة وتمثل مدخلات كافية لإجراء التعديلات في الوقت المناسب.

أما إذا لم تكن النتائج المقدره في النطاق المقبول، فإن الخيارين الأخيرين هما إما مراجعة الضوابط أو إبلاغ أصحاب المصلحة الرئيسيين بأنه يجب عليهم تحمل



النتائج وقبولها.

**كيف نفعل ماذا نفعل؟** يحتاج صنّاع القرار إلى إطار وقواعد مثل معايير وأساليب العمل، ويتم توضيح التفاصيل العملية لهذه القواعد في الموثائق والسياسات والإرشادات والإجراءات والبروتوكولات وتعليمات العمل، بحيث تساعد ترتيبات العمل هذه على تبسيط عملية صنع القرار، وتسهيل العمل بين الزملاء، وتوفير مرجع واضح لعمليات المراجعة الداخلية، والسؤال "كيف" يتعلق بالحكم الذاتي. على سبيل المثال، إلى أي مدى يُسمح للشركات التابعة بوضع قواعدها الخاصة؟

العامل الحاسم في سؤال "كيف" هو ثقافة المنظمة، فهل يتميز المدراء بوضع الأمثلة؟ هل صنّاع القرار على استعداد لمواجهة العواقب المحتملة

لخياراتهم؟ هل من المقبول تحدي الافتراضات في خطط مفرطة الطموح؟

**ما الذي يمكننا تحسينه؟** يساعد برنامج التحسين المستمر فريق القيادة على التركيز على ما يهم حقاً، فعندما يُسأل عن "أفضل التحسينات" عادة ما يذكر الأشخاص المواقف التي يكون فيها التعرض للمخاطر أكبر أو تكون فرصة المخاطرة أصغر من المطلوب، ولذلك تكون التحسينات اللازمة تتمحور حول تحسين تصميم وتطبيق ومراقبة أساليب عمل المنظمة ومعاييرها.

إن هذه التجديدات تتعامل بشكل صريح مع كفاءات المشاركين -ليس فقط معارفهم ومهاراتهم المهنية، وإنما مع صفاتهم القيادية الشخصية. ويمكن لبرنامج التحسين المستمر تمكين الفريق من تحديد مبادرات التحسين وترتيب أولوياتها وسبل تحقيقها، فكلما كانت إدارة المعلومات جيدة، وكلما شعر الموظفون بالحرية في الإبلاغ عن المشكلات، تستطيع المنظمة بسهولة تحديد الاتجاهات وبأسرع وقت.

**القيمة لأصحاب المصلحة:**



يمكن لإدارة المخاطر التقليدية أن تتحول بسهولة إلى نظام منفصل ووهمي وقائم على الالتزام، وبدلاً من ذلك، فإن إدارة القيمة هي نهج متكامل يمكن أن يمنح فرق القيادة منصة واحدة لجميع أنواع الإدارة الشائعة، كما يمكن أن يساعد صنّاع القرار على تحديد الأولويات وتحقيق التحسينات ذات الصلة اللازمة لإرضاء أصحاب المصلحة الأساسيين.

### إدارة القيمة والمراجعة الداخلية:

يختلف تبني نهج إدارة القيمة عن ممارسات إدارة المخاطر التقليدية، وفيما يلي بعض الأمثلة على ما سيتغير بالنسبة للمراجعين الداخليين:

- بدلاً من التركيز على أكبر نقاط الضعف في المنظمة، تركز المراجعة الداخلية بشكل كلي على تقييم جودة الإدارة، لِن القرارات التي يتم اتخاذها عند تخطيط أنشطة الأعمال وتنفيذها ومراقبتها وتحسينها لها دائماً آثار إيجابية وسلبية محتملة على مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- بدلاً من الاعتقاد بأنه يجب أن يكون لدى المنظمة عملية أو وظيفة أو نظام منفصل لإدارة المخاطر، تركز المراجعة الداخلية على قدرة المنظمة لتصبح دليلاً على المستقبل، فقد لا يؤدي نشر الكثير من شروط المخاطرة المنفصلة، مثل مدير المخاطر وثقافة المخاطر والإقبال على المخاطرة وتقرير المخاطر، إلى تحقيق أهداف العمل.
- بدلاً من السعي إلى تقييم ما إذا كان ما يُطلق عليه إطار عمل ERM الخاص بـ COSO لعام 2017 يفي بقضية المساءلة بالمسؤوليات عن الإشراف على الأداء والمطابقة، تقوم المراجعة الداخلية بتقييم كفاءة ونزاهة صنّاع القرار على جميع مستويات المنظمة.
- بدلاً من التركيز على المال، تدرك المراجعة الداخلية أن القيمة الحقيقية تنطوي على أكثر من النقد والربح وسعر السهم والأرباح، فلدى أصحاب المصلحة الرئيسيين اهتمامات مختلفة ويعلقون أهمية على أمور متباينة.

- بدلاً من تبني بيانات الرقابة الداخلية الموجهة إلى الماضي، تدرك المراجعة الداخلية أن السؤال الأساسي هو إلى أي مدى يستطيع صُناع القرار على جميع مستويات المنظمة خلق قيمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين في المستقبل والحفاظ عليها.
- بدلاً من افتراض أن المستقبل قابل للتطوير والكمال من خلال تحليل المخاطر ومصفوفات المخاطر وآليات التحكم واختبارات التحكم، تُوضّح المراجعة الداخلية بأن العالم متقلب وغير قابل للتنبؤ به ومعقد وغامض، ويتطلب درجة كبيرة من المرونة.
- بدلاً من افتراض أن إدارة المخاطر يجب أن تكون عنصراً منفصلاً على جدول أعمال اجتماعات الفريق، تؤكد المراجعة الداخلية على أن كل عنصر من عناصر جدول الأعمال يجب أن يتعلق بالتعامل الفعّال مع الفرص والتهديدات.



## خمس طرق لزيادة قيمة المراجعة الداخلية

رابط المصدر:

<https://onspring.com/blog/5-ways-internal-audit-can-add-more-value/>

ترجمة: أسماء العنقري

مراجعة : محمد قيس القنبري

**أولاً: ضع معايير معهد المراجعين الداخليين:**

تعد معايير المعهد الدولي للمراجعين الداخليين بمثابة الأساس لمهنة المراجعة الداخلية، ويعد إتباع هذا التوجيه الإلزامي أهم شيء يمكن أن يقوم به المراجعون الداخليون من أجل إضافة قيمة لمهنتهم، وفي هذا الصدد يشير ريتشارد تشامبرز Richard Chambers، رئيس ومدير معهد المراجعين الداخليين، في مدونته الأخيرة أنه على الرغم من أن أهمية معايير معهد المراجعين الداخليين باعتبارها الأساس الضروري، إلا أن عدداً مُلّفت من الإدارات لا يتبعها، ويقول شامبرز: أن إتباع معايير المراجعة الداخلية له تأثير مباشر على فعاليتها ومكانتها في كل إدارة.

ويمكن تفسير ذلك على أنه إذا كانت إدارتك لا تتبع المعايير الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين فلن يكون في وسعك زيادة أي قيمة للشركة، لذا ركز داخلياً، وعزز منهجك وممارساتك وعندها ستكون قادر على خدمة الآخرين.

**ثانياً: تطوير وتقييم مهارة العمل:**

تشير مقالة أخرى من معهد المراجعين الداخليين تحت عنوان "البحث عن القيم" إلى أهمية تنمية الفهم العالي للعمل لدى المراجعين الداخليين. يتحدث المقال عن قصة مدير مراجعة داخلية في شركة تعدين في تشيلي حيث يقوم بزيارات شهرية لعمليات التعدين في الشركة، ويقضي الوقت الكافي لفهم كافة ما يتعامل معه عمال المناجم أنفسهم، وهذه تعتبر نصيحة ممتازة. فإذا كنت ترغب في المساهمة بشيء إيجابي لشركتك، فإنك بحاجة إلى فهم أهدافها وغاياتها وعملياتها بشكل جيد.

ولا يعني هذا أن كل مراجع داخلي يجب أن يكون خبيراً في كل من جوانب عمله، ولكن من المهم معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في القسم الذي يعمل فيه، والسعي لتطويرها داخلياً، والاستعانة بمصادر خارجية من الخبراء الموثوقين عند الضرورة.



### ثالثاً: التركيز على القيمة في عملك:

تحتاج كمراجع داخلي إلى رصد وتحديد بعض المواقف التي تحدث في العمل، وذلك لتكوين وجهة نظر مستقلة ومستنيرة من شأنها أن تقدم لك بعض المساعدة، وتؤدي بك إلى زيادة قيمة عملك، وأثناء التخطيط لعمليات مراجعة الحسابات الخاصة بك، قم بموازنة حاجتك لتوفير ضمان بعقلية الشخص الخارجي "كيف يمكن تقديم المساعدة". لا تحتاج التوصيات إلى أن يكون لها تأثير بملايين الدولارات أو تهز تماماً الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأعمال من أجل أن تكون مؤثرة وذات قيمة عالية، فبعض الاقتراحات التي تبدو صغيرة يمكن أن تؤثر على المدى البعيد في مساعدة أصحاب المصلحة على رؤية الأشياء من وجهة نظر مختلفة وتفتح مجالاً للتحسينات المحتملة التي لم يتم التفكير بها قبل ذلك.

### رابعاً: الاهتمام بالعلاقات مرونة التفكير:

تعتبر هذه النصيحة "مرنة أكثر" بالمقارنة مع ما سبق، فالمهارات المرنة ضرورية إذا تم النظر إلى مجموعتك كمستشارين تجاريين موثوق بهم. وإتباع المعايير ومعرفة العمل من الداخل والخارج لا يفيدك إذا لم يكن هناك ثقة بين أصحاب المصلحة، لذا يجب أن تعمل المراجعة الداخلية على تعزيز الثقة والتفاهم من أجل ضمان النجاح.

وإذا كانت مجموعتك لا تمتلك السمعة المرغوب فيها في مؤسستك، فقم بتحديد الإجراءات التي يمكنك اتخاذها لتغيير المفاهيم وإعادة بناء العلاقات، مع المحافظة على حوار مفتوح مع المديرين التنفيذيين حول ما يشاهدونه ومتى يحتاجون إلى المساعدة، وقد يفاجئك ما تتعلمه إذا كان عقلك متفهم ومنفتح حول أي شيء يمكنك المساهمة فيه، كما يجب أن تبحث بنشاط عن فرصاً لبناء علاقات مع الأفراد على جميع المستويات داخل المؤسسة.

**خامساً: أفعال ما تنصح به:**

أن أحد أهم الخطوات الرئيسية لبناء الثقة مع مؤسستك تتمثل في إظهار الرغبة في سماع الأفكار لتحسين طريقة عمل المراجعة الداخلية، أطلب رأي أصحاب المصلحة قبل إجراء التعاقدات وأثناءها وبعدها. ماذا كانت توقعاتهم؟ هل تم توصيلها بوضوح؟ هل كنت تؤدي كما قلت؟ هل يرغبون في رؤية الأشياء تتم بطريقة مختلفة؟ مرة أخرى، لا يجب تنفيذ كل توصية، ولكن سماع ما يقوله أصحاب المصلحة سيلعب دوراً على المدى البعيد في إقامة علاقة متبادلة المنفعة.

أن هذه الطرق الخمسة ليست فقط لكبار الفرق في المراجعة الداخلية، فتحتى الفرق الصغيرة المكونة من 3-5 أشخاص يمكنهم التميز من خلال الالتزام بمعايير معهد المراجعين الداخليين، وفهم المؤسسات التي يخدمونها، وبناء الثقة مع قادة المؤسسات ومجلس إدارتها. وفي الواقع، ومن تجربتي، وجدت أن هذه الفرق "الصغيرة ولكن قوية" غالباً ما تقدم قيمة رائعة لأن كل عضو في الفريق يمثل دور لاعب ممتاز، مركّز ومستمر ومتقبل للتغيير ومتشوق للتعلم، وهذه هي الصفات التي يجب أن نفخر بها جميعاً.



## الجانب الإيجابي للخطر

المصدر : IIA online

رابط المصدر:

<https://iaonline.theiaa.org/2019/Pages/The-Upside-of-Risk.aspx>

ترجمة: أمجاد الشيباني

مراجعة : إكرام فلاته



يقوم المراجعين الداخليين بتفسير المتطلبات المهنية بشكل مميز للمساهمة في إدارة المخاطر و مساعدة الإدارة العليا في التعرف على مواطن الضعف والتهديدات التي تعيق تحقيق أهداف المنظمة. كما يميل المراجعين الداخليين للتركيز على العوامل السلبية التي من الممكن ان تعيق نجاح المنظمة وقدرتها على إضافة القيمة وإستمراريتها في تحقيق توقعات أصحاب المصلحة..

ولكن ماذا عن نقاط القوة والفرص في المنظمة ومساهمتها في تحقيق الأهداف ؟ يمكن لمفهوم التدقيق الإيجابي ، وهو نهج يمتد من التحليلات و الخطط المبنية على المخاطر إلى تحسين نقاط القوة والفرص ، أن يعزز قيمة التأكيد المستقل. في حين أن التدقيق الداخلي النموذجي يوفر تأكيدات على جوانب الضعف و التهديدات التي تحتاج إلى معالجة ، فإن المراجعة الإيجابية توفر تأكيدات على نقاط القوة التنظيمية الصاعدة والفرص التي تحتاج إلى الاستمرار..

يجب أن تتضمن الخطط المستندة إلى المخاطر تأكيدات بشأن نقاط القوة والفرص والعوامل الصاعدة التي تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة. الأهم من ذلك ، يتوافق هذا التوسع مع التعريف الحالي للتدقيق الداخلي والمتطلبات الإلزامية لإطار الممارسات المهنية الدولية .. IPPF المراجعة الإيجابية تعزز من سمعة المنظمة من خلال تلبية متطلبات أصحاب المصلحة و السعي لتحقيق توقعاتهم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

### التغيير في النهج

تحول التركيز على نقاط القوة يتوافق مع الابتكارات في مجالات السلوك الاجتماعي.. في عام 1998 ، بعد أكثر من 100 عام من معالجة الجوانب السلبية للسلوكيات الفردية والاجتماعية بشكل أساسي ، وسعت مهنة علم النفس نطاقها رسمياً لتشمل مجال علم النفس الإيجابي المزدهر الآن.



كما أشار سي. ار. سنايدر ، وجنيفر بيدروتتي ، وشين لوبيز في كتابهم ، علم النفس الإيجابي: الاستكشافات العلمية والعملية للقوة البشرية ، "علم النفس الإيجابي يوازن نهج الضعف السابق من خلال اقتراح استكشاف نقاط قوة الأشخاص بالإضافة إلى نقاط ضعفهم..... علم النفس الإيجابي يسعى إلى رؤية أكثر توازناً وأكمل لوظائف الإنسان".

من خلال إجراء تحسين مشابه، بتطبيق النهج السابق وترويجه وتوقع آراء أصحاب المصلح، فإن التدقيق الداخلي سيزودنا بنماذج تأكيد أكثر شمولاً وتوازناً وهذا مجال جديد للابتكار في الخدمة والنمو المهني.

#### تقرير المشاركة المتوازنة

اتخذ المراجعين الداخليين مبادرات لتوفير مزيد من التوازن في تقاريرهم من خلال تضمين النتائج الإيجابية للمهام التي كانت تركز عادة على الجانب السلبي للقضايا التي تتطلب التحسين. مما أضاف توازناً وفهماً أكبر لعمليات الأعمال من قبل المراجعين الداخليين ، ويحفز المديرين من خلال التعرف على المكان الذي يظهر نتائج جهودهم، وبالتالي ، يشجع على قبول أكبر لمعالجة توصيات التحسين. تعتمد المراجعة الإيجابية على هذه المبادرات والفوائد من خلال تصميم خطط وإجراءات تستند إلى المخاطر من البداية تأخذ بعين الاعتبار توفير مستويات عالية من التأكيد في المجالات الإيجابية التي تعتبر ضرورية للنجاح التنظيمي في مجال المراجعة الداخلية..

#### المزيد من تحليلات المخاطر الكاملة

يُعرّف إطار الممارسات المهنية الدولية (IPPF) الخطر بأنه احتمال وقوع حدث سيكون له تأثير على تحقيق الأهداف. و يتم قياس المخاطر من حيث التأثير والاحتمال. لا يقتصر هذا التعريف على جوانب التنبؤ السلبي بل يشمل أيضاً جوانب التنبؤ الإيجابي ، مثل فرص المكاسب.

تركز مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر التي يطبقها المراجعين الداخليين على معالجة التنبؤات السلبية التي من المحتمل أن تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التنظيمية. يمكن تفسير الاتجاه نحو المخاطر السلبية جزئياً من خلال الرغبة في تقليل مخاطر المراجعة إلى الحد الأدنى ، مثل خطر إجراء تقييمات غير دقيقة.

نظراً لأن نقاط الضعف والتهديدات المعروفة غالباً مشكوك فيها ، يكون هناك خطر أقل في قبول نتائج المراجعة الداخلية وتوصياتها. و لأن الإدارة تتخذ قرارات تنطوي على التنبؤات الإيجابية و السلبية يجب أن تكون تحليلات المراجعة الداخلية للحسابات أكثر شمولاً ، مما يؤدي إلى تطوير التفكير النقدي وإستخدام أدوات تحليلية أكثر اكتمالاً.

### تخطيط المراجعة الداخلية المستندة إلى المخاطر

مع المراجعة الإيجابية ، تخطيط المراجعة على أساس المخاطر يوسع نطاق عمليات تقييم المخاطر للنظر في نقاط القوة والفرص الهامة للمنظمة وحيث يضيف التأكيد المستقل قيمة. فإنه يتم جمع الإستشارات حول خطط المراجعة الداخلية بشكل أكثر انسجاماً مع مصالح الإدارة فيما يتعلق بالعمل وحيث تعالج التأكيدات المستقلة مصالح أصحاب المصلحة الخارجيين. ومن المحتمل أن يكون هناك تغطية أوسع ومواءمة أشمل مع أولويات عمل المنظمة..

وعندما يضيف التقييم والتأكيد المستقل عن طريق المراجعة الداخلية لنقاط القوة والضعف قيمة، لابد ان يتم أخذ ثلاثة مجالات في الإعتبار وهي: الحوكمة، إدارة المخاطر، والرقابة. والتي في الأمثلة الموضحة لا تُعطى الأولوية لخطط المراجعة الداخلية لأنه لا توجد مؤشرات على وجود مخاطر ضارة كبيرة.



الحوكمة التنظيمية - يمكن أن يستفيد هذا المجال من التأكيدات على الفرص ونقاط القوة ، بالإضافة إلى التهديدات ونقاط الضعف. و قد تكون أهداف المراجعة الداخلية

- التأكد من أن المنظمة تدير الشكاوى المتعلقة بالسلوك الاجتماعي والشخصي. بشكل مناسب
- ضمان سلامة معلومات الأداء الإيجابية التي تدعم مدفوعات مكافأة نهاية العام للإدارة.

إدارة المخاطر - يستفيد هذا المجال من الرقابة التي توفر معلومات شاملة وموثوقة. ينظر البرنامج الداخلي لإدارة المخاطر في نقاط القوة والفرص ، وكذلك نقاط الضعف والتهديدات التي تواجه النجاح التنظيمي. قد تكون أهداف المراجعة الداخلية هي:

- التأكد من متانة نقاط القوة والفرص المُبلّغ عنها عبر برنامج إدارة المخاطر.
- ضمان جودة أنشطة العناية الواجبة في دعم المبادرات التنظيمية الهامة واتخاذ القرارات.

اختبارات عمليات الرقابة - يوفر هذا المجال الرقابة التشغيلية للحفاظ على سير المنظمة في المسار الصحيح وحرصها على تحقيق أهدافها بتكيف عمليات الرقابة مع الاحتياجات التنظيمية المتطورة. و قد تكون أهداف المراجعة الداخلية هي:

- ضمان استمرار ملاءمة وجودة معايير الأداء والمعلومات التي تعتمد عليها الإدارة العليا..

- ضمان استمرار فعالية التكلفة لأنظمة الرقابة الداخلية..

تُظهر هذه الأمثلة كيف يمكن للمراجعة الإيجابية ان تضمن توليد قيمة مضافة لأصحاب المصلحة في المؤسسة ، حتى عندما لا يُتوقع من برنامج المراجعة الداخلية وخطط المشاركة تقديم توصيات جوهرية للتحسين..

يتمتع النطاق الموسع في المجالات الإيجابية بفائدة إضافية تتمثل في زيادة تغطية المراجعة الداخلية للعثور على سلوك احتيالي محتمل داخل المنظمة.

### حالة المراجعة الإيجابية

تعمل المراجعة الإيجابية على توسيع نطاق خدمات ضمان المراجعة الداخلية من خلال تعزيز التفكير المنهجي في العوامل الإيجابية- الفرص ونقاط القوة- التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة. وهي التي ترسم طريق الابداع والنمو المهني تماشياً مع المعايير المهنية PPF بمعرفة الجوانب الإيجابية للخطر وتأكيد ماهية فاعليتها ومساعدتها في نجاح المنظمة.

كما تساهم المراجعة الإيجابية في التطوير وذلك بتعزيز الرضى عن دور الإدارة في الرقابة والتأكيد على مناطق القوة الحرجة التي تعتبر عامل أساسى للنجاح. وتكثف المراجعة الداخلية من عمليات التحليل و الملاحظة أثناء إختبار العينات لإكتشاف النقاط غير المتوقعة والتي ستكون سبباً رئيسياً في التطوير ويزيد من ثقة أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين في جهود الادارة الرقابية المبذولة.

كما أعطت المراجعة الإيجابية الفرصة لتطور نماذج المراجعة الداخلية وذلك بإتساع نطاق خدمات التأكيد في الخطط المبنية على المخاطر. وعرض تجارب جديدة لأصحاب المصالح بمختلف أنواعهم وأرائهم. و هذه مجتمعة توفر بيئة صالحة للإبتكار المهني المنشود.



# الإحتيال والمراجعة الداخلية

رابط المصدر:

<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Fraud-and-Internal-Audit.pdf>

ترجمة: أمجاد الشيباني

مراجعة: إكرام فلاته

كل عام تُفقد مليارات الدولارات بسبب الإحتيال والفساد مما أدى إلى إنعدام الكفاءة و توقف المشاريع والتحديات المالية وفشل المنظمات، وفي الحالات القصوى الكوارث الإنسانية. غالبًا ما يحدث الإحتيال بسبب ضعف نظام الرقابة والحوكمة التي تحد من عمليات المنظمة. لذا يجب أن يكون لدى المنظمات إجراءات رقابة داخلية قوية للحد من مخاطر الإحتيال ، ودور المراجعة الداخلية هنا هو تقييم هذه الضوابط.

### حقائق الإحتيال الأساسية

يمكن تعريف الإحتيال بأنه أي عمل غير قانوني يتميز بالخداع أو الإخفاء أو انتهاك الثقة. هذه الأعمال لا تعتمد على العنف أو القوة الجسدية بينما يرتكب الإحتيال من قبل الأطراف والمنظمات للحصول على المال أو الممتلكات أو الخدمات ؛ لتجنب الدفع أو فقدان

الخدمات ؛ أو لتأمين المنفعة الشخصية أو الأعمال التجارية.

لايفرد الإحتيال بنوع معين من أنواع الشركات فقد يحدث في الشركات العامة والخاصة ،وفي المنظمات غير الربحية والتي تسعى إلى المساهمة في الرفاه الإقتصادي والإجتماعي ، مثل الدوائر الحكومية والمالية، المؤسسات ، والمرافق العامة والخاصة (المياه والكهرباء والتعليم والرعاية الصحية وغيرها). وبإختصار، فإن الفرصة لإرتكاب عمليات احتيال موجودة في كل مكان.

قد تتأثر كيفية تعامل المؤسسات مع خطر الإحتيال بالإختصاص القانوني وتقييم المنظمة للمخاطر ورغبتها. يمكن أن يؤدي الإحتيال في كثير من الأحيان إلى التقاضي والطرده واسترداد الأصول. لذلك من الضروري أن يتم إجراء أي تحقيق من قبل أفراد مؤهلين بشكل مناسب لتقليل خطر تعرض الأدلة للخطر أو إتهامهم بالخطأ في تفويض الإجراءات القانونية المحتملة.



تماشياً مع المعايير الدولية لمعهد المدققين الداخليين للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية بشأن الكفاءة (المعيار 1210 A2)، يجب أن يكون لدى المراجعين الداخليين معرفة كافية لتقييم مخاطر الإحتيال وطريقة إدارة المنظمة لها.

### وجهة نظر معهد المراجعين الداخليين

التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة. ويشمل دورها الكشف عن مخاطر الإحتيال ومنعها ومراقبتها ومعالجة تلك المخاطر في عمليات التدقيق والتحقيقات.

يجب أن يؤخذ بالإعتبار المكان الذي يوجد به مخاطر الإحتيال داخل المؤسسة و الطريقة المناسبة للتعامل معها من خلال مراجعة ضوابط ذلك المجال ، وتقييم إمكانية حدوث الإحتيال وكيفية إدارة المنظمة لمخاطر الإحتيال (المعيار A2 2120) من خلال تقييم المخاطر ، وتخطيط التدقيق. ليس من مسؤولية المراجعة الداخلية المباشرة، منع حدوث عمليات الإحتيال داخل المؤسسة. هذه مسؤولية الإدارة كخط الدفاع الأول.

لا ينبغي أن يتوقع من المراجع الداخلي أن يتمتع بخبرة الشخص الذي تتمثل مسؤوليته الأساسية في التحقيق في الإحتيال. من الأفضل إجراء مثل هذه التحقيقات من قبل ذوي الخبرة للقيام بهذه المهام.

يجب أن يستخدم المراجع الداخلي خبرته لتحليل مجموعات البيانات لتحديد الإتجاهات والأنماط التي قد تشير إلى الإحتيال وإساءة استخدام التمويل. في حالة عدم توفر الخبرة داخل فريق المراجعة الداخلية، يجب على المنظمة التفكير في توظيف أو إشراك الموارد ذات المعرفة أو الخبرة كافية.



يجب أن يكون لدى المنظمة خطة مناسبة لمكافحة الإحتيال تحدد السياسات الرئيسية ومنهجيات التحقيق. يجب أن توضح الخطة دور المراجعة الداخلية عندما يكون هناك إحتيال مشتبه فيه وفشل السيطرة عليه. من الناحية التشغيلية ، يجب أن يكون لدى المراجعة الداخلية معرفة كافية بالإحتيال:

حدد الأعلام الحمراء التي تشير إلى احتمال حدوث إحتيال. فهم خصائص الإحتيال والتقنيات المستخدمة لإرتكاب عمليات الإحتيال ومخططات وسيناريوهات الإحتيال المختلفة. قيم مؤشرات الإحتيال وقرر ما إذا كان من الضروري إتخاذ المزيد من الإجراءات أو ما إذا كان ينبغي التوصية بإجراء تحقيق. تقييم فعالية الضوابط لمنع أو اكتشاف الإحتيال.

عند جمع الأدلة الإلكترونية ، يجب أن توفر المراجعة الداخلية تأكيداً بشأن ما إذا كان قد تم الوفاء بحقوق الوصول الضرورية والمتطلبات التشريعية. في حالة حدوث إحتيال ، يجب أن يفهم المراجع الداخلي كيف فشلت أنظمة الرقابة وتحديد فرص التحسين كتوصيات . ينبغي أن يفكر في احتمال حدوث المزيد من الأخطاء أو الإحتيال أو عدم الإمتثال عبر المؤسسة وإعادة تقييم تكلفة التأكيدات مقارنة بالمزايا المحتملة.

تؤثر العديد من العوامل ، بما في ذلك الموارد المتاحة ، على كيفية استجابة المنظمات للإحتيال. تتضمن بعض المنظمات آليات للتوعية بالإحتيال (استباقية) وآليات التجاوب (رد الفعل) في نشاط المراجعة الداخلية ، وقد يقوم بعض المراجعين الداخليين بالتحقيق في الإحتيال.

إذا كان التدقيق الداخلي مطلوباً للتحقيق في الإحتيال ، فينبغي أن يتمتع المراجع الداخلي بالمهارات والخبرات اللازمة لإجراء التحقيق والإضطلاع



بمسؤولياته المهنية دون تعريض التحقيق والأدلة المرتبطة به للخطر. التحقيق ليس عادةً مهمة التدقيق داخلي، لذلك، يجب على المراجعين الداخليين ممارسة العناية المهنية اللازمة (المعيار 1220) من خلال النظر في مدى العمل اللازم لتحقيق أهداف المشاركة والتعقيد أو الأهمية المادية أو الأهمية ذات الصلة. يجب أن يقرروا ما إذا كانوا في وضع أفضل للقيام بالتحقيق أو ما إذا كان يتعين عليهم الإستعانة بمستشار قانوني داخلي أو موارد بشرية أو فاحصين احتيال معتمدين أو مؤهلين أو خبراء جنائيين رقميين أو خبرات قانونية وتحقيقية خارجية.

### الختام:

يُعد تهديد الإحتيال أحد أكثر التحديات شيوعاً للحوكمة التي تواجهها المنظمات دون النظر إلى الحجم أو الصناعة أو الموقع. إن وجود إجراءات رقابة داخلية مناسبة تتضمن خطة استجابة مناسبة أمر أساسي لمكافحة الإحتيال. المراجعة الداخلية تمتلك معرفة عميقة بنظام الرقابة الداخلية في المنظمة. يعتبر نهج التأكيدات المشترك هو المفتاح في هذا الصدد لفهم الثغرات الموجودة في نظام الرقابة التي تسمح بظهور الإحتيال. من الأفضل إجراء التحقيقات المتعلقة بالإحتيال من قبل ذوي الخبرة للقيام بهذه المهام. لا ينبغي للمنظمات أن تتوقع أن تتضمن مجموعة مهارات المراجعة الداخلية التحقيق في الإحتيال. بدلاً من ذلك، يجب أن تدعم المراجعة الداخلية جهود إدارة مكافحة الإحتيال في المنظمة من خلال توفير خدمات التأكيد اللازمة على الضوابط الداخلية المصممة لكشف ومنع الإحتيال. إذا كانت الظروف تتطلب المراجعة الداخلية لتولي دور التحقيق، يجب على المراجعين الداخليين توخي العناية المهنية اللازمة.

## مفاتيح أساسية

يجب أن يكون لدى المنظمات إجراءات رقابة داخلية قوية للحد من مخاطر الإحتيال ، ودور المراجعة الداخلية هو تقييم هذه الإجراءات.

يجب أن يكون لدى المنظمة خطة مناسبة لمنع الإحتيال وكيفية التعامل معه، مما يتيح الحد من وجوده وسرعة التعامل معه بفاعلية. ممايساعد على التعرف عليه حال وقوعه ومن ثم إدارة الموقف. و يجب أن يشمل هذا البيانات الرقمية.

ينبغي أن ينظر المدير التنفيذي للمراجعة الداخلية في كيفية إدارة مخاطر الإحتيال داخل المنظمة وقيم مدى تعرضها لهذه المخاطر بشكل دوري.

يجب إدراج خطر الإحتيال في خطة المراجعة وكل مهمة تدقيق لتقييم مدى كفاية ضوابط مكافحة الإحتيال.

يجب على المراجعين الداخليين عدم التحقيق في الإحتيال ما لم تكن لديهم الخبرة والمهارات المحددة اللازمة للقيام بذلك.

## خمسة أسئلة

إدارة مخاطر الإحتيال أمر تواجهه كل منظمة. يمكن أن تساعد هيئات الإدارة والإدارة التنفيذية في توضيح الأدوار في إدارة مخاطر الإحتيال ، بما في ذلك دور المراجعة الداخلية.

فيما يلي خمسة أسئلة أساسية ينبغي أن يطرحها مجلس الإدارة:

1. هل لدى المنظمة خطة للتعامل مع الإحتيال تحدد السياسات الرئيسية ومنهجيات التحقيق؟
2. من الذي يجري التحقيق في الإحتيال داخل المنظمة؟
3. هل مهمة المراجعة الداخلية هي تحديد مكان وجود مخاطر الإحتيال ، وهل تقوم بمراجعة أنظمة الرقابة في هذه المناطق؟
4. عند حدوث عملية احتيال ، هل يبحث التدقيق الداخلي لفهم كيفية فشل أنظمة الرقابة وكيف يمكن تحسينها؟
5. هل المراجعة الداخلية مكلفة بالتحقيق في الإحتيال ، وإذا كان الأمر كذلك ، فهل تمتلك المهارات المناسبة لإجراء مثل هذه التحقيقات؟





# التدقيق الداخلي والتحول الرقمي: فن المنشأة

رابط المصدر:

<https://iaonline.theiaa.org/2019/Pages/Fit-for-Digital.aspx>

ترجمة: أفنان العمري

الملاءمة الرقمية تعني تبني تقنية جديدة لاكتساب رؤى يمكن أن تساعد في التحول الرقمي. يقول جيم وودز ، مدير إدارة المخاطر في شركة PwC، إنه يمكن أن يجعل المتخصصين في المخاطر "شركاء وقادة مهمين في مساعدة مؤسساتهم على الاستفادة بشكل أفضل من مبادراتهم الرقمية" يقول وودز إن التدقيق الداخلي ووظائف المخاطر الأخرى في "منعطف حرج" حيث تعمل الأتمتة وتحليل البيانات والتقنيات الأخرى على تحويل الأعمال. لكن هناك مخاطر جديدة تحول المنظمات كذلك "إن التحول الرقمي يقود أيضًا القدرة على تحديد المخاطر واتخاذ قرارات أكثر ذكاءً" ، وتحدد دراسة "المخاطر في المراجعة" ستة مكونات للمنظمات الناضجة في عملية التحول الرقمي

1- إشراك الجميع في الخطة الرقمية للمنظمة  
ربط الخطة الاستراتيجية الرقمية بالوظائف التشغيلية في المنشأة ، مما يمكنهم من تقديم "مشورة وتأكيد إستراتيجيين بشأن المخاطر الجديدة والمتغيرة التي يجلبها التحول الرقمي" كما تسعى ثلاثة أرباع الوظائف التشغيلية إلى الحصول على نتائج محددة من استثماراتها الرقمية .

2- تعزيز المهارات الرقمية ومواهب الموظفين  
يقول مدققو الحسابات والمختصون في الوظائف التشغيلية إنهم أصبحوا يعتمدون على البيانات ويستخدمون أدوات رقمية لتقديم رؤى حول المخاطر في وتيرة جهود التحول في المنظمة. يقول المسؤولون التنفيذيون إن منظماتهم بحاجة إلى التفكير النقدي والتقنية والتحليلات والأمن السيبراني وإدارة المشروعات وتغيير مهارات الإدارة.

تستخدم ثمانية من كل عشر وظائف تشغيلية مقاييس الأداء لتقييم

ومكافأة طرق العمل الرقمية الجديدة ، وأنشأت سبع من كل عشر وظائف برنامجاً لإدارة المواهب لتوظيف الموظفين الرقميين أو تحسين مهارات الأشخاص الحاليين.

3- العثور على الحق في صالح التقنية الناشئة بشكل عام ، ثلث الوظائف التي تم مسحها تستخدم تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وأتمتة العمليات الآلية. من المرجح أكثر من الوظائف الأخرى أن تقوم الوظائف التشغيلية أنشطتها بتعيين الأشخاص للعمل على تحليلات أكثر قيمة وتوسيع تغطية المخاطر. يستخدم 36% من الوظائف التشغيلية أجهزة استشعار إنترنت الأشياء للاستجابة للمخاطر ، ويستخدم 39% في المائة الذكاء الاصطناعي لاختبار السكان أو عناصر التحكم أو نمذجة المخاطر. هذه هي أكثر من ضعف النسب المئوية للوظائف الأخرى.

4- تمكين المنظمة من التصرف بشأن المخاطر في الوقت الفعلي لدعم قرارات التحول ، يجب أن يوفر التدقيق الداخلي و المتخصصين في المخاطر رؤى حول القضايا سريعة التغيير و المخاطر التي يمكن أن تؤثر على المنظمة بسرعة. ما يقرب من ثلاثة أرباع الوظائف التشغيلية تعيد تصميم العمليات الحالية لتقديم الخدمات وتطوير خدمات جديدة لأصحاب المصلحة. نصفهم يستخدمون الأتمتة الذكية أو التعلم الآلي لتحديد أولويات المخاطر.

5- إشراك صناع القرار في المبادرات الرقمية الرئيسية توفر وظائف التدقيق والمخاطر أكبر قيمة لمشاريع التحول بسبب التواصل المباشر مع صناع القرار ، والمشاركة في الاجتماعات الرئيسية والاستشارات

بشأن المشاريع والخطط. ويمكن للمدقق الاستفادة من الوظائف التشغيلية للوحات المعلومات وأدوات التصور لتقديم مزيد من تقارير ذات الصلة إلى المجلس .

6- تقديم عرض موحد للمخاطر

تتعاون وظائف التدقيق التشغيلي والمخاطر عبر خطوط الدفاع في المشروعات الرقمية. باستخدام هذا المكون ، تكون الأرقام صغيرة. واحدة من كل خمس وظائف تشغيلية لديها إطار سياسة مشترك ومجموعة واحدة من مقاييس المخاطر أو مؤشرات الأداء الرئيسية.





# الأمن السيبراني ودور المراجعة الداخلية

المصدر :

رابط المصدر:

ترجمة: أمجاد الشيباني

مراجعة : إكرام فلاته

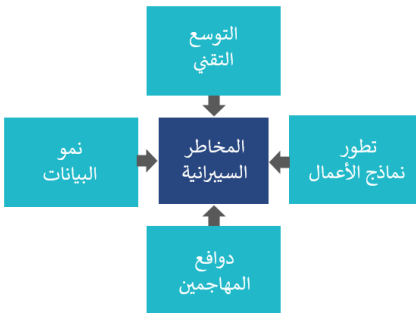


التهديد من الهجمات الإلكترونية كبير ومتطور باستمرار. يشير أحد التقديرات إلى أن الجرائم الإلكترونية قد تكلف الشركات أكثر من 2 تريليون دولار بحلول عام 2019 ، أي ما يقارب أربعة أضعاف نفقات عام 2015 المقدرة . وقد وضعت العديد من لجان المراجعة ومجالس إدارتها توقعاً للمراجعة الداخلية لفهم وتقييم قدرات المنظمة في إدارة المخاطر المرتبطة بها. تُظهر تجربتنا أن الخطوة الأولى الفعالة للمراجعة الداخلية تتمثل في إجراء تقييم للمخاطر السيبرانية ووضع النتائج في ملخص موجز للجنة المراجعة ولجنة الإدارة والتي ستقود بعد ذلك خطة المراجعة الداخلية للأمن السيبراني القائمة على المخاطر لسنوات متعددة.

### البند المتصاعد في جدول الأعمال

تسهم القوى المدركة لنمو الأعمال وكفاءتها في توفير فرص للهجمات السيبرانية (الشكل 1). الإنترنت والسحابة الإلكترونية والهاتف المحمول والتقنيات الاجتماعية جميعها منصات موجهة بطبيعتها لمشاركة البيانات. المصادر خارجية ، التعاقد ، والقوى العاملة عن بعد تعمل على تحويل الرقابة التشغيلية. كما ان البيانات تستمر في التوسع لتفي بمتطلبات الحماية.

الشكل (1). قوى الضعف السيبرانية



ويمكن للمهاجمين أن يتراوحوا بين متسللين إلى دول وكلهم يعملون باستمرار على ابتكار طرق لتدمير الضوابط المشتركة بعضها خارج نطاق القانون.

اختراق الكيانات البارزة و الإهتمام بجانب الحوكمة كان له الدور الكبير في التركيز على التهديدات السيبرانية ، مما أدى إلى زيادة المخاوف بين لجان المراجعة في الشركات ومجالس الإدارة. وبإشراف من لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية ، من المتوقع أن تتعامل الشركات العامة مع مخاطر الأمن السيبراني المحتملة والحوادث السيبرانية في مناقشة الإدارة وتحليل الحالة المالية ونتائج العمليات. وسط المخاوف المتزايدة بشأن الهجمات الإلكترونية التي تؤثر على البنية التحتية الحيوية في البلاد ، الأمر التنفيذي للرئيس باراك أوباما 13636 ، وهو تحسين الأمن السيبراني للبنية التحتية الحرجة ، قد سلط الضوء على دور الشركات في تحسين إطار الأمن السيبراني في البلاد والحاجة إلى التكيف السريع مع توقعات الوكالة التنظيمية المتغيرة والإشراف عليها.

### خطوط الدفاع الثلاثة

تكامل العمل بين وحدات الأعمال وتقنية المعلومات يتطلب دمج إدارة المخاطر السيبرانية في عمليات صنع القرار اليومية. ويشمل ذلك خط الدفاع الأول للمنظمة. أما الخط الثاني يشمل قادة إدارة مخاطر المعلومات والتقنية الذين ينشئون الحوكمة والرقابة ، ومراقبة العمليات الأمنية، ويتخذون الإجراءات اللازمة عند الحاجة وغالبًا ما يكون ذلك تحت إشراف كبير من مسؤولي أمن المعلومات (CISO).

على نحو متزايد ، تدرك العديد من الشركات الحاجة إلى خط ثالث للدفاع السيبراني الا وهو مراجعة مستقلة لتدابير الأمان وتقييم الأداء بواسطة المراجع الداخلي. يجب أن تلعب المراجعة الداخلية دورًا أساسيًا في تقييم وتحديد الفرص لتعزيز أمن المؤسسة. في نفس الوقت ، يقع على عاتق المراجعة الداخلية واجب إبلاغ لجنة المراجعة ومجلس الإدارة بأن الضوابط

المتبعة والتي سيتحملون مسؤوليتها تعمل بشكل صحيح ، مما يثير قلقًا متزايدًا في جميع مجالس الإدارة حيث يواجه أعضاء مجلس الإدارة التزامات قانونية ومالية محتملة.

لماذا يتم تقييم مخاطر الأمن السيبراني و ماهي السبل المتبعة للتعامل معه:

- يبدأ استكشاف المخاطر السيبرانية لمنظمة ما بثلاثة أسئلة رئيسية:
- من يهاجم المنظمة؟ هل الجناة مثل المنافسين ، الموردين ، الموظفين الساخطين ، المتسللين أو أي شخص آخر. مجرمين؟
- ما هي مخاطر العمل التي يجب تخفيفها؟ هل يريدون المال أو الملكية الفكرية؟ هل هناك هدف من تعطيل الأعمال أو تدمير سمعتنا؟ هل يمكن خلق مخاطر على الصحة والسلامة؟
- ما التكتيكات التي قد يستخدمونها؟ هل سيستمترون في عمليات التصيد أو اختبار ثغرات النظام أو استخدام بيانات الاعتماد المسروقة أم يدخلون الشبكات من خلال طرف ثالث معرض للخطر؟

حددت شركة Deloitte الاستشارية نهجًا ثلاثيًا لمساعدة العملاء على مواجهة التهديدات التي تم تحديدها من خلال فحص هذه الأسئلة:

- أمن. وضعت معظم المؤسسات ضوابط مثل الدفاعات المحيطة وإدارة الهوية وحماية البيانات للحماية من التهديدات المعروفة والناشئة. تعطي البرامج التي تركز على المخاطر أولوية للضوابط في المناطق التي تتوافق مع أعلى مخاطر الأعمال.

- يقط. تُستخدم ذكاء التهديدات ومراقبة الأمن والتحليلات السلوكية والمخاطر لإكتشاف الأنشطة الضارة أو غير المصرح بها مثل تغييرات تكوين التطبيق أو



حركة البيانات غير المعتادة ومساعدة المؤسسة على الإستجابة لمشهد التهديدات المتغير.

- مرن. يتم وضع بروتوكولات للتعامل مع الحوادث ، والتدليل الجنائية، وخطط استمرارية العمل واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث ، وذلك لإستردادها في أسرع وقت ممكن والحد من تأثيرها.

استكشاف من وماذا وكيف، الأسئلة التي تم طرحها أعلاه في سياق منظمة آمنة ومتيقظة ومرنة توفر الأساس لإطار داخلي واسع لتقييم الأمن السيبراني للمراجعة الداخلية والذي سيكون جزءاً لا يتجزأ من مبادرات الدفاع السيبراني للمنظمة.

### إطار تقييم الأمن السيبراني - منهج شامل

نفذت العديد من وظائف المراجعة الداخلية إجراءات حول تقييم مكونات استعداد الأمن السيبراني للمؤسسة. وتعد عمليات المراجعة المستهدفة هذه مثل تقييم إجراءات الهجوم والإختراق ذات قيمة ، ولكنها لا توفر ضماناً عبر نطاق مخاطر الأمن السيبراني. ولكي يصبح لدى المراجعة الداخلية رؤية شاملة للأمن السيبراني ، وتتجنب الوصول إلى نتائج زائفة عندما تقوم بإجراء عمليات مراجعة المستهدفة فقط ، يجب استخدام نهج واسع. (الشكل 2)

يصور إطار تقييم للأمن السيبراني مبني على برنامج آمن. يقظ. مرن. موصى به. كما هو مبين، المجالات الأمنية المتعددة تدعم كل من المواضيع الثلاثة.

عند تقييم جاهزية الأمن السيبراني ، يمكن أن تستفيد المراجعة الداخلية من فهم القدرات في كل مجال من المجالات الـ 12 ، وكيفية معالجتها اليوم ، والثغرات التي قد توجد داخل المنظمة.

## (الشكل 2) قوى الضعف السيبرانية

مخاطر الأمن السيبراني وإدارة الالتزام	تأمين دورة حياة التنمية	برنامج الأمن وإدارة المواهب
<ul style="list-style-type: none"> <li>مراقبة الالتزام</li> <li>المشكلة وتخطيط الإجراءات التصحيحية</li> <li>الإدارة التنظيمية والاختيارات</li> <li>تقييم المخاطر والالتزام والإدارة</li> <li>المتطلبات المتكاملة وإطار الرقابة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تأمين البناء والاختيار</li> <li>إرشادات الترميز الآمنة</li> <li>دور التطبيق / تصميمه / الوصول اليه</li> <li>تصميم الأمن / الهندسة المعمارية</li> <li>متطلبات الأمن / المخاطر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتجاه الأمن والاستراتيجية</li> <li>ميزانية الأمن والإدارة المالية</li> <li>إدارة السياسات والمعايير</li> <li>إدارة الاستثناء</li> <li>استراتيجية المواهب</li> </ul>
إدارة الطرف الثالث	إدارة المعلومات والأصول	إدارة الهوية والوصول للمعلومات
<ul style="list-style-type: none"> <li>التقييم والاختيار</li> <li>التباين وبدء الخدمة</li> <li>المراقبة المستمرة</li> <li>إنهاء الخدمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصنيف المعلومات والأصول والمخزون</li> <li>إدارة سجلات المعلومات</li> <li>ضوابط الأمن البيئي و المادي</li> <li>التعامل مع وسائل الإعلام المادية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير الحساب</li> <li>إدارة المستخدم المتميز</li> <li>شهادة صلاحية الوصول للمعلومات</li> <li>الوصول إلى الإدارة والحوكمة</li> </ul>
إدارة التهديدات و نقاط الضعف	إدارة البيانات	تحليلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>التعامل مع الحوادث والحالات الجنائية.</li> <li>اختبار أمان التطبيق</li> <li>نمذجة التهديدات والذكاء الاصطناعي.</li> <li>مراقبة الأحداث الأمنية وتسجيلها</li> <li>اختبار الاختراق</li> <li>إدارة الثغرات الأمنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصنيف البيانات والمخزون</li> <li>إشعارات الاختراق وإدارتها.</li> <li>الوقاية من خسارة البيانات.</li> <li>استراتيجية أمن البيانات.</li> <li>تشفير البيانات والتعتميم.</li> <li>السجلات وإدارة الأجهزة المحمولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جمع المعلومات وتحليلها حول:</li> <li>- المستخدم ، الحساب ، الكيان</li> <li>- الأحداث / الحوادث</li> <li>- الاحتيال وغسل الأموال</li> <li>- الخسارة التشغيلية</li> </ul>
إدارة الأزمات والمرونة	عمليات أمنية	التوعية الأمنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>استعادة الإستراتيجيات الأولية والخطط والإجراءات.</li> <li>الإختبار والممارسة</li> <li>تحليل تأثير الأعمال</li> <li>تخطيط استمرارية الأعمال.</li> <li>تخطيط التعافي من الكوارث</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة التغيير</li> <li>إدارة التكوين</li> <li>شبكة الدفاع</li> <li>إدارة العمليات الأمنية</li> <li>هندسة الأمن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التدريب الأمني</li> <li>الوعي الأمني</li> <li>مسؤوليات الطرف الثالث</li> </ul>

أمن

يقظ

مرن

اختبار الاختراق والضعف

ISOX الأنظمة ذات الصلة المالية فقط

اختبار خطة استمرارية الأعمال /BCP /خطة التعافي من الكوارث DRP

تطوير

معرفة

شراكة



والجدير بالذكر أن الأدوار والمسؤوليات داخل الإطار لا تقتصر على مؤسسة تقنية المعلومات ، بل تشمل المؤسسة بأكملها. على سبيل المثال ، يتم وضع إدارة البيانات وحمايتها ، وهي عناصر اليقظة الموضحة في الشكل 2 ، في أيدي المديرين والموظفين في جميع أنحاء الأعمال التجارية لتحديد ماهية بياناتهم. توجد هذه المسؤولية صعودًا وهبوطًا في المؤسسة ، مع تكليف حتى الرؤساء التنفيذيين بتقييم الكشف عن المخاطر في مذكراتهم وسجلات تواصلهم.

ومن الإعتبارات المهمة الأخرى هي محدودية نطاق تدقيق تقنية المعلومات الحالية وذلك لعدم توفر كادر مؤهل مختص في أقسام المراجعة الداخلية لتدقيق التفاصيل المذكورة سابقاً . ويشير الإطار السابق إلى أن اختبار Sarbanes-Oxley واختبار الاختراق ونقاط الضعف واستمرارية العمل واختبار التعافي من الكوارث يعالج كل منها عناصر معينة من إطار آمن. يقظ. مرن. ومع ذلك ، قد يتم تخطي العديد من المخاطر الأخرى في الاختبار العام لعناصر التحكم بالكمبيوتر في وظيفة تقنية المعلومات ، على سبيل المثال ، وظائف اليقظة غير البارزة لنمذجة التهديد ومراقبة الأحداث الأمنية ، ووظائف المرونة المتمثلة في الاستعادة والاختبار والتمرين. يمكن للتقييم الداخلي للمخاطر السيبرانية تحديد هذه الثغرات ، مما يؤدي إلى سيناريوهات ألعاب الحرب تسليط الضوء على الأسئلة الحرجة. من الذي يجب أن ينبه متلقي التهديد للخطر؟ كيف تستجيب المنظمة؟ إذا طلبت فدية ، فهل ندفعها؟

هناك العديد من العوامل الجديرة بالملاحظة من منظور المتخصصين بالمراجعة الداخلية و إجراءات تقييم الأمن السيبراني.

أولاً ، من الضروري إشراك الأشخاص ذوي الخبرة والمهارات اللازمة. التدقيق الداخلي لديه المعرفة الفنية لإجراء التقييمات. ومع ذلك ، فإن فهم ما إذا كان قسم تقنية المعلومات أو CISO يقومان بعمل قوي في نمذجة التهديد

قد يتطلب من المتخصصين في الموضوع الذين يعرفون الأسئلة الفعالة لتطرح. يمكن لمحترفي المراجعة الموجهين نحو التقنية والمتمرسين في عالم الإنترنت أن يكونوا مورداً لا غنى عنه.

من المهم أيضاً تقييم إطار الأمن السيبراني بشكل كامل بدلاً من تقييم عناصره كلاً على حدى. يتضمن هذا التقييم فهم الوضع الحالي مقارنة بخصائص الإطار و إلى أين تتجه المنظمة والحد الأدنى من ممارسات الأمن السيبراني المتوقعة في قطاع الصناعة أو قطاع الأعمال.

أخيراً ، يجب أن يكون التقييم الأولي تقييماً واسعاً، وليس المقصود أن يكون تحليلاً شاملاً متطلباً لعينات وإختبارات واسعة النطاق. ولكن يجب أن يكون دقيقاً وعميقاً يقودنا كشف المزيد من مخاطر الأمن السيبراني.

### تقييم المخاطر السيبرانية نقطة انطلاق هامة

يمكن أن يساعد تعزيز قدرات الأمن السيبراني و المحافظه عليها على تخفيف تهديدات الإنترنت وتحريك المؤسسة نحو المستوى المطلوب من نضج الأمن السيبراني. من خلال إجراء تقييم شامل للمخاطر السيبرانية. و تقدم المراجعة الداخلية وجهات نظر ونتائج موضوعية إلى لجنة المراجعة وأعضاء مجلس الإدارة، وتستخدم تلك النتائج لتطوير خطة المراجعة الداخلية التي تتناول كل ما يتعلق بمخاطر الأمن السيبراني للمؤسسة خلال فترة أو عدة فترات. قد يكون إجراء تقييم المخاطر إحدى الاستراتيجيات للمؤسسات أو قد يتم إختيار نموذج مثالي لأحد الكيانات. وسلوك نهج التحليل الناضج قد يضيف قيمة للإدارة والمكلفين بحوكمة الشركات من خلال توفير مرجع مرئي سريع يقدم إشارات واضحة حول المجالات التي يجب عليهم استكشافها بشكل أكبر. من خلال الخبرة والمشاركة المناسبة في الموضوع . تقييم الأمن السيبراني من الممكن أن يكون هيكلًا لإنشاء قائمة من ثغرات الأمن السيبراني وتزويد المنظمة بخريطة طريق لأنشطة العلاج القصيرة والطويلة الأجل.

يعرض الشكل 3 تحليلاً مبنياً على الموضوعات الآمنة واليقظة والمرنة ، ويتم تعيينه لمجالات الأمن السيبراني الـ 12 للموضوعات. تعكس المراحل الخمس للنضج - الأولوية والمُدارة والمحددة والمتوقعة والمحسنة - التقدم الذي أحرزته المنظمة في الحفاظ على قدرات الأمان وتعزيزها للمساعدة في تخفيف تهديدات الإنترنت وتحقيق مستوى النضج المطلوب. تؤدي الخطوات المنقطة الخضراء إلى مستوى النضج الذي تستهدفه المنظمة ، ويحتمل أن تكون محددة في خريطة طريق المعالجة. عند تنفيذ التغييرات ، يجب تعيين النتائج على موقع النقاط الخضراء. يجب أن يوافق مجلس الإدارة على مستوى الاستحقاق المطلوب عند الانتهاء من العمل، وعند أي نقطة المراجعة الداخلية

ستختبر التغييرات مرة أخرى وتعود إلى المجلس لتأكيد تحقيق المستوى المستهدف.

المرحلة 1: الأولوية	المرحلة 2: الإدارة	المرحلة 3: التعريف	المرحلة 4: التنبؤ	المرحلة 5: التحسين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعرف على المشكلة</li> <li>• تخصيص / كل حالة على حدة</li> <li>• تحقيق الأهداف جزئياً</li> <li>• لا يوجد تدريب أو اتصال أو توحيد للمقاييس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم إدارة العملية</li> <li>• تحديد المسؤولية</li> <li>• تنفيذ الإجراءات مع الانحرافات</li> <li>• مراجعة العملية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعريف العملية</li> <li>• إجراءات التواصل</li> <li>• تصحيح بيانات الأداء</li> <li>• التكامل مع العمليات الأخرى</li> <li>• مواءمة الالتزام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعرف بمؤشرات الأداء الكمية الإبتدائية ووضع حدود الرقابة</li> <li>• التحسين المستمر</li> <li>• الأتمتة والإتوات التطبيقية</li> <li>• إدارة أهداف العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحسين المستمر</li> <li>• تحسين الأهداف المحددة</li> <li>• التكامل مع تقنية المعلومات</li> <li>• سير العمل الآلي</li> <li>• تحديثات من التقنية الجديدة</li> </ul>

تحليل النضج

مجال الأمن السيبراني	الأولوية	الإدارة	التعريف	التنبؤ	التحسين
مخاطر الأمن السيبراني وإدارة الالتزام	★				
إدارة الطرف الثالث		★			
تأمين دورة حياة التنمية			★		
إدارة المعلومات والأصول			★		
برنامج الأمن وإدارة المواهب			★		
إدارة الهوية والوصول للنظام			★		
إدارة التهديدات والضعف			★		
إدارة البيانات وحمايتها		★			
تطبيقات المخاطر		★			
إدارة الأزمات والمرونة		★			
عمليات أمنية		★			
التوعية الأمنية والتدريب		★			

★ الحالة المتباعدة لنموذج تكامل نضج القدرة (CMMI) \* ● المطلوب / الهدف

الشكل (3)

\* يمكن استخدام نموذج تكامل نضج القدرة (CMMI) المعترف به كمعيار للتقييم، يكون كل مجال من الفئات المحددة التي يتم تقييمها وتعدل حسابها الحساب مدى نضج القطاع العام.



يجب أن يدعم تقييم نموذج النضج ببطاقة تقييم منفصلة، و يسלט الضوء على تفاصيل مخاطر الإنترنت المحيطة بالأشخاص، والعملية، والتقنية. ويجب توثيق النتائج وتقديم التوصيات لسد الثغرات المحددة.

### أسس خطة المراجعة الداخلية للأمن السيبراني

كما ذكر سابقاً ، فإن تقييم المخاطر السيبرانية يدعم كلاً من التحليل الناضج المقدم إلى لجنة المراجعة ومجلس الإدارة، وتطوير خطة المراجعة الداخلية المبنية على مخاطر الأمن السيبراني لعدد من السنوات. يمكن تطوير الخطة متعددة السنوات من خلال نتائج التقييم ، مع إجراء بعض عمليات المراجعة بوتيرة أعلى من غيرها بناءً على الضرورة الملحة والنظر في أنشطة الاختبار والتقييم الأخرى الجارية في المنظمة. ولا يتم وضع خطة المراجعة الداخلية للأمن السيبراني بشكل نهائي بل يمكن إجراء التعديلات على أساس ظهور مخاطر جديدة ، وتغيرات من الممكن ان تحصل على تقديرات الأهمية النسبية و التهديدات القائمة والتطورات التنظيمية الأخرى.

### دور المراجعة الداخلية في تعزيز الأمن السيبراني

لا تزال المخاطر السيبرانية في النمو بوتيرة متنوعة والضرر المحتمل الذي يمكن أن يسببه للشركات وشركائها التجاريين وعملائهم. تأخذ معظم الشركات هذه المخاطر على محمل الجد . ولكن أقصى ما يمكن فعله هو مكافحة المخاطر و إستعداد قادة الشركات للتعامل مخاطر الأمن السيبراني. تلعب المراجعة الداخلية دوراً مهماً في مساعدة المؤسسات في المعركة المستمرة لإدارة التهديدات السيبرانية ، وذلك من خلال توفير تقييم مستقل للضوابط الحالية والمطلوبة ، ومساعدة لجنة المراجعة ومجلس الإدارة على فهم ومعالجة المخاطر المتنوعة للعالم الرقمي.



# تقنية سلسلة الكتل "البلوك تشين"

المصدر : IIA online

رابط المصدر:

<https://iaonline.theiia.org/2018/Pages/Internal-Audit-and-the-Blockchain.aspx>

ترجمة: أفنان العمري

مراجعة: زهراء المعلم

تقنية البلوك تشين هي نوع من قواعد البيانات الجديدة، التي تعرف بقواعد البيانات الموزعة، وتتميز بأنها تستطيع إدارة عدد غير نهائي من البيانات، فهي عبارة عن سجل إلكتروني يسجل البيانات والصفقات ويقوم بإدارتها. وقد سميت بالبلوك تشين أو سلسلة الكتل لأن كل معاملة تُسمى كتلة أو بلوك، وكل بلوك منها يحتوي على بعض المعلومات التي تشير إلى الكتلة السابقة. لذا، توصف بكونها سلسلةً من الكتل المتتالية، وتتميز بأنها لا يتم تعديلها من أي طرف، فعندما يتم دخول البيانات وتسجيلها لا يكون هناك إحتياج لوجود طرف ثالث؛ أي أنها أسرع في معالجة البيانات وتخزينها.

إن الباحثين والخبراء يجزمون أن تقنية البلوك تشين ستكون هي البوابة لعالم كبير من الابتكارات في فضاء الإنترنت وفي تغيير أساليب عمل قطاعات الأعمال وقد تختفي معه العديد من الشركات حول العالم. لأن أسلوب إدارة الأعمال التقليدي يعتمد على المركزية في معظم الأحيان و حتمية وجود طرف ثالث في أي تعامل يقوم بترخيص البيانات أو ضمان حدوثها.

باختصار، يمكن اعتبار البلوك تشين نوع جديد من قواعد البيانات فبدل أن تكون قواعد البيانات مركزية و مخزنة في خادم واحد أو عدة خوادم يديرها الطرف الثالث فإن قواعد بيانات البلوك تشين تكون كلها مخزنة بشكل متكرر في أجهزة الأشخاص المستخدمين لقواعد البيانات وبذلك يسهل إكتشاف أي معاملة غير مصرح بها.

### **التدقيق الداخلي والبلوك تشين:**

يحتاج المدققون الداخليون وأخصائيو التقنية الذين يعملون معهم إلى فهم دقيق لكيفية عمل البلوك تشين الرئيسية والمخاطر التي تنطوي عليها يجب على المدققين توفير ضمان يتعلق بيئة التحكم في النظام ، بالإضافة إلى ذلك ، ينبغي أن يركز المدققون على اختبار الضوابط المتعلقة مباشرة بالكتل الوسيطة. تتضمن عناصر التحكم هذه:



- اختبار توافر بيانات البلوك تشين من عقد مختلفة في الشبكة.
- ضمان دقة واكتمال واتساق عناصر البيانات المخزنة داخل الكتل.
- التحقق من مطابقة البيانات التي تم الحصول عليها من العقد المختلفة في الشبكة.
- بالنسبة لعقود الكتل الخاصة ، يجب اختبار عناصر التحكم في الوصول إليها للتأكد من أن الأفراد المصرح لهم فقط يمكنهم عرض أو تحديث عملية إضافة كتل جديدة إلى البلوك تشين.
- التحقق من ثبات البلوك تشين.

#### **خمس توصيات للمدققين الداخليين من الكاتب Lorraine Lee**

إن أحد أدوار التدقيق الداخلي هو التحقق من البيانات وتسويتها نظراً لأن معالجة البيانات تقع في صميم عمليات البلوك تشين ، يمكن للمراجعين القيام بخمسة أشياء لفهم التقنية بشكل أفضل:

- فهم طريقة عمل البلوك تشين:
- هي شكل من أشكال تخزين البيانات ، و رابط متكرر باستمرار من الكتل التي يتم التحقق من صحتها وتأمينها من خلال تشفير المفتاح العام. بالإضافة إلى البيانات ، تحتوي كل كتلة على رابط للكتلة السابقة في السلسلة ، بالإضافة إلى طابع زمني عند إنشاء الكتلة. لذلك كما قام المراجعون الداخليون بتكييف مهاراتهم لاسترداد البيانات من أنظمة الحوسبة السحابية ، فسوف يحتاجون إلى تعلم طرق استرجاع البيانات لتقييم البيانات وعناصر التحكم في البلوك تشين على سبيل المثال ، إذا كانت إحدى المنظمات تستخدم البلوك تشين لإدارة سلسلة التوريد الخاصة بها ، فيجب أن يكون المراجع الداخلي قادراً على استرداد البيانات الفردية من البلوك تشين للتحقق من دقة واكتمال السلسلة.

### • الآثار المترتبة على عملية التدقيق :

يمكن أن يكون للبلوك تشين آثار تساعد على تطوير إجراءات التدقيق المناسبة. باستخدام البلوك تشين، يمكن الوصول إلى نسخة كاملة من البيانات في كل عقدة ، مما يمكّن المراجعين من اختبار مجموعة البيانات بالكامل بدلاً من الاعتماد على أخذ العينات. أثناء اختبار الإكمال . يجب أن يكون المدققين قادرين على تتبع البيانات من البلوك تشين إلى البيانات المالية. لإختبار الحدوث ، يجوز للمدقق إجراء إجراءات الإبتصال للتحقق من أن القيم في البيانات المالية ترتبط مباشرة بالبيانات في البلوك تشين. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تساعد مجموعة من الأدوات المتعلقة بتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في اكتشاف الإحتيال من خلال التعرف على الأنماط عبر مجموعة البيانات بأكملها. هذه القدرة يمكن أن تحول تركيز المدقق نحو التخطيط والتحقق في الحالات الشاذة.

### • الآثار المترتبة على الخدمات المالية:

يقوم قطاع الخدمات المالية بتحديد الخدمات والعمليات الواقعة التي تتوافق مع البلوك تشين، على سبيل المثال ، تستكشف المؤسسات المالية استخدام السلاسل الدعائية ودفتر الأستاذ في أنشطة الدفع والمقاصة والتسوية، يمكن أيضاً استخدام البلوك تشين كمنصة لتداول الأسهم ، مما قد يقلل من الحاجة إلى وسطاء الأوراق المالية وبورصة مركزية. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن إدارة عملية إصدار أسهم شركة أو الاستحواذ على شركة عامة. في أواخر عام 2015 ، أعلنت ناسداك أن تقنية دفتر الأستاذ Linq blockchain الخاصة بها قد استخدمت لإصدار أسهم شركة إلى مستثمر خاص.

أخيراً ، يتم استخدام تقنية البلوك تشين كمنصة لإدارة خدمات وكيل المساهمين مثل التصويت بالوكالة.

• الآثار المترتبة على سلاسل التوريد:

تعد إدارة سلسلة التوريد مجالاً واعدًا لاستخدام البلوك تشين نظرًا لأنه يمكن أن توفر البلوك تشين نظرة ثاقبة حول رؤية عنصر ما وتتبعه. هذا مفيد بشكل خاص في الحالات التي يمر فيها عنصر عبر أطراف عديدة قبل أن يصل إلى العميل النهائي.

على سبيل المثال ، في ديسمبر عام 2017 ، أعلنت Walmart و IBM عن مشاركتهما في تحالف البلوك تشين في الصين لتعزيز تتبع الأغذية والتتبع والسلامة.

مثال آخر هو سلسلة التوريد الخاصة بالسيارات ، حيث يمكن استخدام سلاسل الكتل لتتبع البيانات المرتبطة بمركبة معينة ، مثل الإنتاج والملكية والتمويل والتسجيل والتأمين والصيانة. نظرًا لأن معظم المؤسسات هي جزء من نوع ما من سلسلة التوريد ، ويجب أن يكون المدققون على دراية بالمشاريع الداخلية المحتملة المتعلقة بسلاسل المعلومات لتتبع المعلومات أو الأصول المادية. ويجب أن يبحث المراجعون عن فرص للمشاركة في جهود النموذج الأولي لتطوير مهاراتهم التقنية. هذه المهارات ستفيدهم عندما يحين وقت مراجعة مشاريع البلوك تشين.

• فهم حقيقة أن التقنية الجديدة سوف تغير باستمرار مهارات مراجعي الحسابات:

قد يحتاج المدققون الداخليون إلى تدريب إضافي لفهم التقنية وآثارها ، وقد تحتاج أقسام التدقيق الداخلي إلى إضافة خبرة بهذه المهارات. هذا مهم بشكل خاص للمراجعين الداخليين في المؤسسات التي تقوم بالفعل بتنفيذ مشاريع البلوك تشين ، حيث قد يتم تكليف المدققين بتقييم عناصر التحكم في البيانات المرتبطة بالكتل. من خلال فهم التعريف أن البلوك تشين تمثل نوعًا جديدًا من بنية البيانات لتخزين المعلومات والوصول إليها.

فإن التطبيقات التقليدية وضوابط البيانات المتعلقة بالإدخال والمعالجة والإخراج ستظل سارية ، ولكن مع بعض التعديلات على سبيل المثال ، عنصر تحكم التطبيق القياسي (standard application control) الذي يوجب حماية تقارير المخرجات من الكشف غير المصرح به. مع إمكانية الوصول إلى جميع البيانات. بينما في البلوك تشين، قد يحتاج المراجعون الداخليون إلى التوصية بعناصر تحكم إضافية تتعلق تحديداً بالخصوصية والسرية.

---



## السحابة دائمة التوسع

رابط المصدر:

<https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/The-Ever-Expanding-Cloud.aspx>

ترجمة: يمام صالح

مراجعة: إكرام فلاته



وجد تقرير جديد ان معظم المؤسسات تشك في ان اجراءاتها الامنية قادرة على مواكبة نمو السحابة.

وفقا للمجلد الدول من تقرير التهديد الامني السحابي لعام 2019 الصادر عن شركة سيمانتيك انه من المحتمل ان يكون هنالك بيانات في السحابات الخاصة بالمؤسسات اكثر مما يدرك المراجعون الداخليون او زملائهم امن تكنولوجيا المعلومات.

يكشف التقرير ان الاعتماد على السحابة في نمو متزايد حيث قام نصف مسؤولي امن المعلومات في المؤسسات والبالغ عددهم 1250 شخصا ممن استجابوا للمسح العالمي، قاموا بنقل معلومات مؤسساتهم إلى السحابة وان 93% من المؤسسات تقوم بخرن البيانات في بيئات متعددة موزعة بالتساوي نسبيا بين السحابات الخاصة والعامه والسحابات المختلطة.

يجعل هذا التعدد والتعقيد من الصعب على المؤسسات تتبع مقدار البيانات التي تم رفعها على السحابة واين تم خزنها. كما يذكر بعض مسؤولي المؤسسات ان موظفي مؤسساتهم يستخدمون حوالي 452 تطبيقا سحابياً ومع ذلك فتقدر Symantec، وهي شركة متخصصة في برمجيات أمن المعلومات، ان بعض المؤسسات لديها بالفعل ما يقارب 1807 تطبيقات وهمية أو ما يعرف بتطبيقات تكنولوجيا الظل.

يؤمن اكثر المسؤولين انهم ان لم يتمكنوا من رؤية تطبيقاتهم وبياناتهم السحابية في مؤسساتهم فلن يتمكنوا من تأمينها ويؤمن اكثر من نصف المسؤولين ان برامج الحماية في مؤسساتهم غير قادرة على مواكبة انتشار التطبيقات السحابية. يقول Nico Popp رئيس نواب مجلس أمن المعلومات في ماونتن فيو "تشكل الفجوات الأمنية الناشئة عن الحوسبة السحابية خطرا اكبر مما ندرك نظرا للأعداد الكبيرة من البيانات الحساسة والمهمة للأعمال المخزنة في السحابة".



### التحديات الأمنية

إن السحابة بحد ذاتها هي ليست المشكلة في اختراق البيانات انما المشكلة تكمن في الممارسات الامنية غير الصحيحة، حيث يلقي ما يقارب الثلاثة ارباع من المسؤولين اللوم على حادث امني واحد في مؤسساتهم على الاقل. وان اكثر من 80% منهم يزعمون ان منظماتهم تفتقر إلى العمليات اللازمة للاستجابة للحوادث الامنية السحابية بفعالية. كما يؤمن 90% من المسؤولين ان مشكلة امن السحابة تكمن في سعته حيث يرون ان فرق امن تكنولوجيا المعلومات لديهم غير قادرين على مواكبة جميع اعباء الاعمال السحابية في مؤسساتهم. كما ان معظمهم لا يملكون القوى الامنية العاملة اللازمة لضمان امن السحابة والتعامل مع جميع انواع التنبيهات، حيث تستجيب المنظمات لربع الانذارات فقط كما يذكر المسؤولون ويقول 93% منهم ان مؤسساتهم بحاجة إلى تعزيز مهارات الحماية السحابية لديهم. كما يشير التقرير ان ثالث سبب هو سلوك الموظفين المحفوف بالمخاطر مثل استخدام الحسابات الشخصية واستعمال كلمات مرور ضعيفة. هذا السلوك قد يمهّد الطريق إلى هجمات باستخدام ملفات "مموهة" بهدف السيطرة على حسابات المستخدمين. كما ان هناك مشكلة سلوك اخرى وهي تجاوز البيانات حيث يذكر المسؤولون ان ثلث البيانات في السحابات الخاصة بمؤسساتهم لا ينبغي ان تكون هناك.

### التحديات دائمة التبرص

يذكر تقرير Symantec ان الانظمة السحابية معرضة للعديد من التهديدات من ضمنها التوجه الاخير وهو زرع برامج ضارة في تطبيقات السحابة وان حسابات الدخول غير المصرح بها مسؤولة عن حوالي ثلثي الحوادث الامنية السحابية. كما يشير التقرير ان الشركات التي تعمل على التعمق الامني بشكل اكبر

هي الأقل عرضة للهجمات السحابية حيث يقلل هذا من حجم وتعقيد الهجمات. يلقي 7% من المسؤولين اللوم في اختراقات البيانات على الحسابات الوهمية لكن Symantec تكشف ان 42% من السلوكيات المحفوفة بالمخاطر قد تكون بسبب حسابات سحابية مخترقة، و يذكر حوالي 70% من المسؤولين انهم وجدوا بيانات مؤسساتهم معروضة للبيع على شبكة الويب المظلمة.

### الوقاية خير من العلاج

على الرغم من كثرة التهديدات التي تلوح بالأفق الا انه يمكن اتباع بعض التوجيهات لتضمن المؤسسات حماية افضل للسحابة الخاصة بها، وتشمل هذه الاجراءات:

\_ تطوير إستراتيجيات استخدام السحابة وتطبيق اساليب الامن الصحيحة في استخدامها.

\_ اعتماد نظرية اللاتقة لضمان حماية البيانات وفرض ضوابط على جميع نقاط الوصول إلى السحابة.

\_ تعزيز المسؤولية المشتركة كي لا تقع على عاتق إدارة تكنولوجيا المعلومات فقط بل على عاتق كل من المدراء التنفيذيين وحتى الموظفين.

\_ الاستعانة بالذكاء الصناعي لتحليل اي تهديدات محتملة والاستجابة للحوادث.

\_ الانتقال إلى نظام DevSecOps لضمان الممارسات الامنية الصحيحة اثناء تطوير التطبيقات.

" مع التوسع الدائم في الاعتماد على نظام السحابة وتحول العمليات التجارية إلى عمليات رقمية تنصح المنظمات بإعادة تقييم المخاطر الفعلية في مقابل المخاطر المتوقعة، كما تنصح بمواجهة هذه المخاطر باستكمال الحلول التكنولوجية من خلال تدريب الكوادر في المؤسسات لضمان ممارسات امنية افضل ولمواجهة اي تهديدات مستقبلية".



# لماذا تعاني الشركات مع أمان بريدها الإلكتروني؟

رابط المصدر:

<http://www.rmmagazine.com/2019/06/17/why-businesses-struggle-with-email-security/>

ترجمة: ألاء الشهري

مراجعة: محمد قيس القنبري

يحدث كل يوم، في الشركات بجميع أنحاء العالم، السيناريو التالي: تتلقى المساعدة التنفيذية رسالة احتيالية عن طريق البريد الإلكتروني، يفترض أنها من المدير التنفيذي، يطلب منها المساعدة في مشروع جديد ومتى يمكنها تقديم المساعدة. ينتهي هذا السيناريو بإحدى الحالتين:

الحالة الأولى، تنتبه المساعدة التنفيذية لخلو البريد الإلكتروني من توقيع المدير التنفيذي على عكس الرسائل المستلمة منه عادةً، مما يجعلها تتفحص البريد الإلكتروني بدقة أكبر، فتلاحظ أن اسم المدير التنفيذي صحيحاً، ولكن عنوان البريد الإلكتروني لم يكن كذلك. لحسن الحظ، أدركت المساعدة التنفيذية أن هذا كان تهديداً لأمان البريد الإلكتروني قبل الرد.

الحالة الثانية، وهي أن تقع الشركة ضحية لهذا المخطط وتفتح أبوابها أمام انتهاكات أمنية مكلفة، وعادة ما تكون الشركات وموظفوها أكثر عرضة مما يتوقعون لهجمات التصيد والانتحال، وذلك بسبب ثقتهم العمياء في الاتصالات التجارية وخاصةً البريد الإلكتروني.

فجوة الثقة بالأرقام:

إن التهديدات التي تستهدف البريد الإلكتروني لا تستغل ثغرات البنية الأساسية للبرنامج أو ثغرات بروتوكول الأمان، وهي بالتالي عكس الهجمات التي يمكن إبطاءها بواسطة جدار الحماية أو حلول الأمان الخاصة، فتهديدات البريد الإلكتروني تعتمد على تكتيكيات الهندسة الاجتماعية لخرق الفراغات الناتجة عن السلوك البشري.

قامت Great Horn بعمل استبيان لدراسة حقائق وتصورات القطاع المتعلق بأمن اتصالات الأعمال، واتضح أنه هناك فرق كبير في التعرف على التهديدات الأمنية بين موظفين الأمن وغيرهم من الموظفين الآخرين، وعند سؤال الموظفين الآخرين عما إذا كانوا قد لاحظوا تهديدات أمنية محتملة -بخلاف البريد العشوائي- في صندوق الوارد الخاص بهم، أجاب ثلث الموظفين بأنهم

لا يرون تهديدات كثيرة مثل رسائل تدعي أنها من المدير التنفيذي أو طلبات التحويل البنكي المزيفة أو مواقع تسجيل دخول بيانات الاعتماد المزيفة أو المرفقات المشبوهة. في المقابل، رأى موظفين الأمن رسائل التهديد بنسبة أكبر مقارنة بالموظفين الآخرين، حيث لاحظ موظفين الأمن أكثر من 85% من تهديدات أمن البريد الإلكتروني في اتصالات الأعمال.

إن فجوة الإدراك بين هذين الجمهورين عبارة عن اختبار واقعي لكل شركة بأن تقوم بتدريب الموظفين ونشر المعرفة الأمنية لزيادة وعي المستخدم من أجل الحفاظ على أعمالهم بشكل آمن، ولا يعتبر ضعف معرفة الموظفين خطأ لاسيما أن المخترقين لديهم حالياً مجموعة من أساليب هجوم البريد الإلكتروني المحتملة التي ينشرونها، والتي تبدو أصلية بشكل ملحوظ. حيث جاءت هجمات أمن البريد الإلكتروني الشائعة في أشكال كثيرة منها: انتحال الهوية وطلبات التحويل البنكي وطلبات وهجمات الحمولة النافعة (برامج ضارة في شكل مرفقات أو ارتباطات) أو خداع خدمات الأعمال ( False ADP or phony Azure, AWS, Office, Docusign spear-phishing tactics) بالإضافة إلى سرقة بيانات الاعتماد من خلال عمليات تسجيل الدخول إلى مواقع مثل: 365, or Google Doc sites .

### تهديد انتحال البريد الإلكتروني:

كان أكثر أشكال الهجمات انتشاراً هو انتحال الهوية، وهو أمر يصعب على الموظفين إدراكه نظراً لطبيعة تكتيكيات الهندسة الاجتماعية التي يستخدمها المخترقين في كثير من الأحيان. حيث بلغت نسبة حوادث انتحال الشخصية وفقاً لمجتمع الاستبيان أكثر من 46% بالنسبة للموظفين، أما المتخصصين في أمن البريد الإلكتروني فكانت النسبة 63.5% وأوضحوا أنهم يرون هجمات الانتحال بشكل مستمر سواءً في بريدهم الإلكتروني أو الحسابات التي تحت

إشرافهم.

وكما هو الحال في السيناريو أعلاه، تأتي معظم محاولات انتحال الشخصية في الاتصالات التجارية في شكل رسائل بريد إلكتروني على هيئة رسائل تأتي من المديرين التنفيذيين أو الموظفين الداخليين أو الشركاء أو العملاء أو البائعين. يمكن للموظفين غير الحريصين أن يكشفوا بسهولة ودون قصد عن معلوماتهم الخاصة مثل التعريف بالشخصية، أو المعلومات السرية أو الخاصة، وفي أسوأ الأحوال تحويل أموالهم.

ويرى العديد من المتخصصين في مجال الأمن أن عمليات الاحتيال تتخطى دفاعاتهم الأمنية الحالية، لأن سياسات أمان البريد الإلكتروني والتقنيات الحالية ليست كافية لمواجهة كافة أشكال الاحتيال التي يقوم بها المخترقين الآن.

إعادة تركيز الأمان في البريد الإلكتروني:

إحدى نتائج الاستبيان كانت تتعلق بأي نوع من الهجمات الإلكترونية يعتبر أكبر تهديد في نظر متخصصي الأمن؟ حيث حصلت الهجمات التي تتعلق بالمحطات المرفقة سواءً من خلال روابط برامج الفيروسات أو مرفقات البريد الإلكتروني نسبة 33.9% مقابل 22% كمتوسط للطرق الأخرى المذكورة بالاستبيان.

وهذا هو السبب في النجاح المتزايد لهذا النوع من هجمات البريد الإلكتروني، إلا وهو ضعف حلول أمان البريد الإلكتروني وليس عدم حرص الموظفين، وفي الواقع أن الطرق المتبعة كحلول أمان للبريد الإلكتروني والقائمة حالياً هي قديمة ومبنية على أساس منع تهديدات البريد الإلكتروني من خلال الأدوات التي تعتمد على المعلومات المتلقاة من التهديدات المعروفة وإجراء تحليل جيد/سيئ للبريد الإلكتروني الوارد، وتركز أيضاً مجموعة حلول أمان



البريد الإلكتروني القديمة على تحديد هجمات المرفقات وحجرتها وإيقافها مما يسهل عمليات التمثيل وغيرها من تكتيكات الهندسة الاجتماعية لتجاوز البنية التحتية لأمان البريد الإلكتروني. . أن ما يقارب نصف -45.8% - المجيبين في استبيان الأمن للبريد الإلكتروني أفادوا أنهم يراقبون باستمرار المنتحلين - التنفيذيين أو الداخليين أو الخارجيين- على أساس حلول أمن البريد الإلكتروني الحالية.

إذاً كيف ينبغي أن تتعامل فرق الأمن مع اتصالات أعمالهم في الوضع الحالي؟ كصناعة، نحتاج إلى تجاوز نموذج التقييم الجيد/السيئ الثابت، واستخدام التقنيات الحديثة التي تستفيد من تحليل البيانات الوصفية والأتمتة والتعلم الآلي لفهم أنماط الاتصال الفريدة للشركات والأفراد، عند القيام بذلك، يمكن لأدوات الأمان هذه أن تتعلم بشكل فعال شكل البريد الإلكتروني "الجيد" وتحديد المؤشرات التي غالباً ما تكون خفية -على سبيل المثال، حجم البريد الإلكتروني أو الحالات الشاذة في المصادقة أو السلوك- والتي تشير إلى هجوم أو تصيد.

ومن خلال دمج أدوات تأمين البريد الإلكتروني الأحدث، يمكن أن يتمتع متخصصي الأمان بحماية أفضل من هجمات البريد الإلكتروني المستهدفة مقارنةً بتقنيات أمان البريد الإلكتروني التقليدية. والأهم من ذلك، أنهم لن يحتاجوا إلى الاعتماد على مرة واحدة لاحظ فيها مساعد تنفيذي أن منتجاً يتظاهر بأنه الرئيس التنفيذي.



يمكن للموظفين غير  
الحريصين أن يكشفوا  
بسهولة ودون قصد عن  
معلوماتهم الخاصة مثل  
التعريف بال شخصية، أو  
المعلومات السرية أو  
الخاصة، وفي أسوأ الأحوال  
تحويل أموالهم





## صفات المراجع الناجح

رابط المصدر:

[https://www.kscpa.org/writable/files/Self-Study/AAE/12.\\_aae\\_self-study.pdf](https://www.kscpa.org/writable/files/Self-Study/AAE/12._aae_self-study.pdf)

ترجمة: إكرام فلاته

السؤال الذي لابد أن يتبادر لذهن كل مراجع داخلي (مدقق داخلي) ، هل لديك كل ما يلزم لتكون مراجع جيد؟  
إن المهارات المطلوبة لتكون مراجعاً جيداً هي أكثر بكثير من مجرد تعلم الدائنين والمدينين واستكمال قوائم المراجعة. التدقيق عملية معقدة تنطوي على العديد من المهارات والمسؤوليات المختلفة. وفي الوقت الحالي يواجه المراجع الداخلي العديد من المتطلبات المتزايدة بسبب التغييرات الحاصلة في المنظمات و ارتفاع سقف توقعات العميل.

#### أولاً: الأساسيات

تعتبر الخصائص التقنية والأخلاقية من الضروريات لنجاح التدقيق. ويجب اعتبارها صفة أساسية في جميع المراجعين. ولابد أن يحافظ المراجع الجيد على هذه الأساسيات خلال فترة حياته المهنية كما نصت عليه معايير المراجعة الداخلية "التزامنا بالتعلم مدى الحياة". وفي مهنة التدقيق يجب أن يكون لدى المراجع أساس أخلاقي قوي يمكنه من تجنب أي إغراء عند إكتشافه لأي أخطاء أو قضايا إحتيالي.

وينطبق ذلك على المجال التقني أيضاً. يجب على المراجع الحفاظ على المهارات التقنية المناسبة طوال حياته المهنية. فعند عدم إدراكه للتطورات التقنية الحديثة يصبح من السهل الإخفاق بتنفيذ الأعمال ذات العلاقة ومن ثم إصدار رأي غير مناسب.

وتعزز مهنتنا هاتين الخاصيتين من خلال ساعات التعليم المهني المستمر المطلوبة والدورات التدريبية التي يمنحها القسم لموظفيه.

ثانياً: هناك بعض الصفات التي لا تقل أهمية عن الصفتين الأساسية السابقة وتسهم بشكل كبير بتحقيق النجاح المهني لكل مراجع داخلي وهي:



## 1- الرؤية والفتنة:

نظراً لأن المراجع يكتسب خبرة في العمل مع العديد من العملاء في العديد من الصناعات ، فإن المراجعين الجيدين يكتسبون القدرة على الفهم الغريزي لماهية أعمال العميل أثناء إجراء التدقيق ، فيصبح قادراً على تحديد الصورة لأي مشكلة في العمل وترجمتها إلى ما قد ستكون عليه في المستقبل. هناك اقتباس يقول "الفتنة هي أنف العقل". المراجع الجيد لا يطمئن عندما لا تبدو إجابة أو معاملة العميل منطقية وتدفعه فطنته إلى أن يحفر بعمق للوصول إلى إستنتاج يتناسب مع رؤية الشركة. ولتطوير الفتنة والرؤية يجب على المراجع أن يطور تساؤلاته وإستفساراته عن العقل ويسعى للتعلم من جميع التجارب التي يواجهها مع عملائه طوال حياته المهنية.

## 2- بعد النظر:

يحتاج المراجعون إلى أن يكونوا قادرين على فهم بيئة العمل لدى العميل. ويتطلب ذلك القدرة على تأطير صورة لأعمال العميل والمنظمة وسمات العمل الرئيسية بداخلها. فبإمكان المراجع الجيد تحليل الاتصالات والروابط داخل المؤسسة وربطها سوياً لتصبح لديه صورة كاملة عن أعمال المنشأة ككل من خلالها يتم وضع خطة تدقيق على أساس علمي ومنطقي مدروس للمنظمة ويشكل نهجاً منطقياً للتدقيق.

يميل المراجعين إلى إستخدام قائمة بعدد من الأسئلة حول عملية التدقيق الشامل وتتطرق إلى جميع أنشطة المنشأة فالعديد من مراجعي الحسابات يتوقفون عند إستكمال هذه القائمة لما تستغرقه من وقت طويل "ماذا يعني كل هذا." لذى سيلجأ المراجع الجيد إلى إستخدام قائمة أقصر بكثير من الأسئلة المستهدفة و تطويرها وتنظيمها حتى تتناسب مع عملاء المنشأة وتكون أكثر فاعلية .

## 3- مهارة التعامل مع الآخرين:

مهنة التدقيق ليست كما يتصورها الناس فهي أكثر من تصيد تجاوزات أو ربط أحداث. يحتاج المدققون إلى امتلاك مهارات استثنائية يجب أن يكون لديهم القدرة على التعامل مع جميع أنواع العملاء في جميع المواقف. في معظم الحالات ، يخشى العملاء من المراجع لأنهم ينظرون إليه نظرة الشخص المراقب لصحة أعمالهم. لذلك يجب أن يتمتع المراجع بالقدرة على تصحيح الصورة للعميل وإشعاره بالطمأنينة أثناء العمل ومن المهم جداً أن يُظهر له الاحترام والتقدير.

الإستماع ، هي أكثر مهارة يغفل عنها الكثير فيبدو في الظاهر وكأنه مفهوم بسيط. لكن لا يجيده الا القليل. فبعض من المدققين ينتظرون سماع ما يريدونه من العميل كرد على أسئلة مغلقة تم إعدادها من قبل غير مدركين على أن هناك رسائل غير مباشرة بين طيات إجابات العملاء من الممكن أن تفقدنا حقائق و إجابات لأسئلة لم تخطر علينا عند الإعداد للمقابلة. لذى الإنصات التام للعميل حتى على الأجوبة خارج نطاق التدقيق مهمة جداً. أخيراً ، تعد مهارات التعامل مع الأشخاص مهمة جداً أيضاً داخل شركتك وفي فريق التدقيق لديك. يجب أن يكون المراجعون لاعبين في الفريق حيث أن الفريق بأكمله يعمل على تحقيق هدف مشترك.

## 4- القدرة على اتخاذ القرار:

بمجرد تجميع أدلة التدقيق ، يحتاج المراجع إلى تحديد ما هو مناسب وما هو غير ذي صلة. في بعض الأحيان ، لا يكون اتخاذ هذه القرارات أمراً سهلاً نظراً لوجود الكثير من المعلومات التي يصعب ربطها مع بعضها البعض. صنع القرار ليس بالأمر السهل فمعظم القرارات تنطوي على المفاضلة بين خيارين متقاربين و الجزء الصعب هو اختيار أفضل قرار في ضوء المعلومات أو الأدلة التي تم جمعها.

أحياناً يتم تأجيل إتخاذ القرار عندما تكتشف أنك بحاجة إلى مزيد من المعلومات ، وتكرار التأجيل بغرض عدم كفاية الأدلة يشل من عملية إتخاذ القرار وذلك يضعف من ثقة العميل ويزيد الضغط على المراجع.

#### 5- القيادة:

القادة الكبار لديهم الرغبة في مساعدة الآخريين على النجاح وكما يقول هنري فورد ، " لا تبحث عن الخطأ، إبحث عن العلاج ". فيجدر بالمراجع البحث عن الحلول للمشاكل المعقدة لدى العميل ولابد أن تكون لديه القدرة والمهارة للمساعدة في تنفيذ الحلول.

يجب أن يسعى المراجع الجيد إلى أن يصبح قائداً ناجحاً. فمن الممكن التدريب على القيادة ولكنها تكتسب يوماً بعد يوم. ينظر العميل إلى المراجع على أنه القائد أو المعلم الموثوق به. وعلى الجانب الأخر يعتقد المراجع أن القائد هو مرشد ومدرب. فلا توجد شركة تدقيق تركز فقط على القيادة و التدريب. ولكن يمكننا ربط نجاح شركات التدقيق بالإدارة و القيادة الجيدة.

#### 6- مهارات الاتصال الفعال:

تتيح مهارات الاتصال الفعال للمراجعين إجراء اتصال وتواصل حقيقي مع الموظفين ،المديرين، الشركاء، والعملاء.

يمكن للعالم التقني الذي نعيش فيه اليوم أن يؤثر سلباً على فاعلية إتصال فريق التدقيق، خاصة عندما يصبح البريد الإلكتروني بديلاً للاتصال وجهاً لوجه مع عملاء التدقيق.

يدرك المراجع الجيد أهمية التواصل وجهاً لوجه ، ويسعى جاهداً لجعله الوسيلة الأساسية للاتصال.

من الضروري أن يعمل جميع المراجعين على جعل التواصل اللفظي أولوية وليس كحل أخير. في معظم الحالات ، يجب أن يكون البريد الإلكتروني هو الملاذ الأخير وليس الملاذ الأول. دائماً ما يرغب العملاء في التحدث إلى المراجع ، وكلما كان المراجع أفضل في التواصل الفعال كان الحديث مع العميل هو الأفضل ليفهم المراجع مقاصد العميل.

الخلاصة:

ترتكز خصائص المراجع الجيد على أساسيات القدرة التقنية السليمة والأساس الأخلاقي المتين ويعتبرها المراجع الجيد أنها الأساس لتتخطى عقلية "القواعد واللوائح" الخاصة بمهنتنا. يتطلب الحفاظ على الخصائص السابقة التزاماً شخصياً مستمراً لضمان نجاح المراجع على المدى الطويل.



## ثلاث خطوات تمكن المراجع الداخلي من التواصل بثقة

رابط المصدر:

<https://misti.co.uk/internal-audit-insights/three-steps-for-more-confident-communication-in-all-aspects-of-the-ia-role>

ترجمة : أفنان العمري

مراجعة: إكرام فلاته



ألن يكون رائعاً لو تمكننا من العمل بجد لصياغة الرسالة المثالية ، وعرضها ومن ثم استلامها على النحو المحدد بالضبط؟ لسوء الحظ ، ليس هناك عصا سحرية تمكننا من تحقيق ذلك. التواصل في حقيقته أمراً معقداً ويزداد تعقيداً عندما يُشارك في قناة التواصل العديد من الأشخاص. لدى هناك ثلاثة قواعد بسيطة ولكنها مهمة تجعل المراجع الداخلي أكثر ثقة و إحترافية أثناء تواصله.

القاعدة 1: تخلص من كلمة "أنت" في بداية المحادثة  
 " أنت " واحدة من أسوأ الكلمات الممكنة التي تبتدأ بها المحادثة ، إن استخدام كلمة "أنت" في بداية المحادثة هو ما يعادل توجيه إصبع لفظي إلى شخص ما وعندما يحدث هذا ، تبدأ أدمغتنا في اخذ وضعية الدفاع ، وتستعد أجسامنا من الناحية الفسيولوجية لما سيأتي بعد ذلك. ومثالاً على ذلك :

- عندما يقدم المراجع الداخلي توصيات بناءً على التحقيق الذي أجراه فان البدء بعبارة "انتم تحتاجون إلى تغيير عملياتكم " في إعداد التقرير. تشير إلى الإصبع اللفظي الموجه إليهم، ويضع المحادثة في صورة ثنائية بيننا وبينهم ، وينحاز بشكل غير متوقع للكيفية التي سيستمع بها الأشخاص في بقية التقرير بدلاً من ذلك بإمكان المراجع بتحديد المرحلة للتغيير المطلوب كالبدء بعبارة "استناداً إلى الأبحاث التي أجريناها ، نعتقد أنك بحاجة إلى تغيير عملياتك".

هناك بعض الاختلافات الرئيسية في هذا التغيير البسيط. :  
 أولاً: الغرض من التغيير قد تم إيضاحه بشكل محدد .  
 ثانياً: ملكية لرسالة، الكتابة بصيغة الجمع "نعتقد" (ويقصد بها فريق التدقيق).

أما الكتابة بصيغة المفرد "أعتقد" (عندما يكون المدقق بمفرده من أدى العملية) كلاهما توضحان ملكية التوصيات التي تم ارسالها. هذه هي تغييرات بسيطة ولكنها تحدث فرقاً في كيفية تلقي رسائلك وكيف سيتم استقبال الرسائل المستقبلية.

القاعدة 2: توقف عن الاعتذار

هناك انتشار وبائي ويسمى بالاعتذار الزائد. ويميل الشخص لاستخدام الاعتذارات مثل الكلمات الزائدة في المحادثة، عندما لا يعرف ماذا يقول. ويعتذر عن الأشياء التي لا تتطلب اعتذاراً وقد يستخدم لعكس تصور المبالغة في التهذيب.

من الخطأ عدم الاعتذار عند ارتكاب المراجع لخطأ ما، ولكننا نعني بالاعتذار الخاطيء تكرار مرات الاعتذار شفهياً أو كتابياً في اليوم الواحد من غير سبب لذلك.

إن قول "آسف" بلا داعي يجرّد الرسالة المرسلة من الثقة أو كما أشار "هيلين أبلبي" في كتابه "القواعد غير المكتوبة للقيادة النسائية" بأنه يسرب قوة الرسالة.

وهناك كلمة أخرى تجرد قوة التواصل؛ "فقط" "فقط أريد أن أقول لك..." بدلاً من ذلك على المراجع أن يستخدم "أريد أن أخبرك".

ليست هناك حاجة إلى "فقط" في هذا البيان فهي كلمة زائدة ولا تضيف أي قيمة. الموضوع الوحيد الذي تعمل فيه كلمة "فقط" هو الذي يمكن فيه الإشارة إلى فترة زمنية.

أراهنك الآن ان لم تجد نفسك وقد إستخدمت إحدى عبارات تجريد الثقة على الأقل في آخر عشرات رسائل بريدية ماضية. و الآن و بعد أن أصبحت أكثر وعياً بضعف كلمتي " فقط " و "آسف" يمكنك أن تقلل من استخدامها أثناء تواصلك.

القاعدة 3: كن دقيقاً ولبقاً

علمنا أهمية حسن التواصل وعدم توجيه أصابع الاتهام اللفظي إلى أي شخص عند بدء المحادثة، بإستخدام كلمة "أنت"، كما أتضح لنا ان استخدام كلمة " فقط" وتكرار كلمة "آسف" تضعف من قوة الإلتصال.

الآن يترتب علينا دمج القاعدة الاولى والثانية مع هذه القاعدة الثالثة للتأكد من الوصول إلى فاعلية التواصل بثقة.

ركزت القاعدة الثالثة على أن يكون كل سطر من الرسالة - شفوية أو مكتوبة - له قصد ويحتاج أن يصل بشكل محدد.

على سبيل المثال إستخدام عبارة "أتمنى أن تكون بخير"، تعتبر من أكثر العبارات استخداماً وهي عديمة الفائدة، وتستخدم كمقدمة في الرسائل الإلكترونيه.

هذا لا يعني أن اللباقة ليس لها أهمية في التواصل أو ان كل رسالة إلكترونية لابد أن تكون مباشرة تماماً، مع أن بعض الأشخاص قد يفضلون ذلك، المقصد هنا أن عبارة "آمل أن تكون بخير" لا تخدم أي غرض محدد و لا تبدأ أو توطد أي علاقة.

في كل مرة يكتب فيه المراجع لابد أن يسأل نفسه "هل هناك شيء مقصداً محدد حول هذا الشخص، أو العمل، أو المشروع يمكنني إضافته إلى هذا السطر لجعل الرسالة أكثر دقة وتحديداً لهدف بعينه.



على سبيل المثال ، " آمل أن تسير عملية جمع البيانات للمرحلة التالية من تقاريرنا بسلاسة. أنا أتطلع لرؤية ما توصلت إليه أنت وفريقك. " ينطبق الأمر نفسه على أي طلبات أو توصيات تصحيحية يجب إبلاغها. ويجب على المراجع أن لا يفترض أن المستلم يعرف ما الذي تتحدث عنه. لذي كن دقيقاً فيما تطلبه وما هي الإجراءات الضرورية التي تحتاجها.

أخيراً إن الجمع بين هذه القواعد الثلاث البسيطة والهادفة، تجعل المراجع الداخلي يتواصل بطريقة أكثر ثقة واحترافية. مما يتيح له الوقت والمكان للقيام بمهامه بشكل أفضل والسماح له بعرض عمله الشاق بالطريقة التي يستحقها.

التواصل في حقيقته أمراً  
معقداً ويزداد تعقيداً عندما  
يُشارك في قناة التواصل  
العديد من الأشخاص.

## كتابة تقرير مراجعة فعال: ست نصائح ليكون أكثر إقناعاً

رابط المصدر:

<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/Writing-an-Impactful-Audit-Report-6-Tips-for-Being-More-Persuasive.aspx>

ترجمة: د. نبيل احمد مرعي سنان  
مدير برنامج ريادة الأعمال رواد  
أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد  
جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز

كجزء من "شهر الوعي الذاتي للتدقيق الداخلي" غير الرسمي ، اقدم منشورات مدونة من الماضي تركز على النظر على المهنة من الداخل. حيث أن هذا الموضوع يمثل نفس أهمية أي جهد لبناء الوعي حول مهنتنا و يجب علينا أن نلقي نظرة واقعية وجادة على ما نقوم به، وكيف نفعل ذلك؟ وكيف ينظر إلينا من خارج وظيفة المراجعة الداخلية. وبالتالي فأني في هذا الأسبوع، أعرض منشورًا سابقًا عن فن الإقناع.

إذا سألت المراجعين الداخليين عن سبب قيامهم بكتابة تقارير المراجعة الداخلية، فقد يجيب البعض على أنها تنقل أهداف مهمة المراجعة ونطاقها ونتائجها و البعض الآخر أنه لوصف ما وجده المراجعون وتقديم توصيات للتحسين. في حين أن الهدف النهائي من إعداد تقارير المراجعة الداخلية ليس وصف ما وجدناه أو تقديم توصيات للتحسين. ولكن ينبغي ان يتم إعداد تقارير المراجعة الداخلية لإقناع القراء باتخاذ إجراء.

إن التأثير الذي يحدثه التقرير هو الضروري ، ولكن ليس كل المراجعين الداخليين يدركون الفرق الذي يمكن أن يحدثه أسلوب الكتابة لضمان أن الإجراءات التصحيحية كاملة وفي الوقت المناسب. ان محتوى التقرير يُبلغ القراء ، لكنني أزعم أن أسلوب الكتابة هو ما يحفزهم. على سبيل المثال، عندما اختبر الجيش الأمريكي نسختين من رسالة عمل يطلب فيها من القراء أداء مهمة محددة، وبالتالي فإن أولئك الذين تلقوا خطاباً مكتوباً بشكل جيد كان له تأثير عالي على الأرجح ضعف التأثير حيث امتثلوا للمذكرة في اليوم الذي تلقوا فيه الرسالة.

خلال مسيرتي كمراجع داخلي، كتبت أو حررت المئات من تقارير المراجعة الداخلية - بعضها جيد ، وبعضها احتاج إلى جولة أخرى من التعديلات، وبعضها محبطة.



فيما يلي بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد في ضمان فعالية تقارير المراجعة الخاصة بك والتي لن تغير فقط العقول ولكن ستنشئ دعوة لعمل ذو نتائج.

1. اجعلها مختصرة:

إذا أقيت نظرة على تقرير المفتش العام لوزارة العدل الأمريكية حول كيفية تعامل المسؤولين الفدراليين مع التحقيق في استخدام هيلاري كلينتون لخدام بريد إلكتروني خاص أثناء شغلها لمنصب وزير الخارجية ، فسترى أن الأمر مختلف تمامًا عن متوسط تقرير المراجعة الداخلية. حيث أن هذا التقرير أحتوى على أكثر من ربع مليون كلمة، ولم تبدأ التوصيات حتى الصفحة الخمسمائة تقريباً.

انا لست منفتحاً على نتائج التقرير أو أن السياسة لا تزال تحوم حوله. باعتباري مفتش عام سابق، يمكنني تقدير الحاجة إلى التفاصيل. حيث كان نطاق المراجعة مخيفاً، وكانت القضايا معقدة، وكان كل جانب من جوانب العمل محاطاً بالجدل. ولكن من المهم دائماً أن تضع القراء في الاعتبار، والأسلوب الذي يعمل لصالح تحقيق المفتش العام قد يكون غير مناسب لوحدة المراجعة الداخلية. إن محاولة (والإخفاق) في قراءة تقرير المفتش العام في أمسية واحدة ذكرني بكلمات العظيم ونستون تشرشل ، الذي قال: " هذا التقرير بطوله، يدافع عن نفسه ضد خطر قراءته".

الدروس المستفادة للمراجعين الداخليين: (1) تقارير المراجعة الداخلية مقنعة للغاية عندما تكون مصممة حسب احتياجات أصحاب المصلحة لدينا؛ (2) إذا طغى على قرائنا الكثير من المعلومات، سيكون لتقاريرنا تأثير أقل. إذا كانت الكلمة أو الفكرة أو الجملة لا تسهم بشكل مباشر في هذه النقطة، ففكر في حذفها.



## 2. اجعله سهلاً

أفضل تقارير المراجعة الداخلية تعبر عن أفكار كبيرة بكلمات قليلة، وليس أبداً بأفكار صغيرة بكلمات كثيرة. تكون كتابتنا أكثر إقناعاً عندما نستخدم لغة واضحة ومباشرة ومألوفة وهذا لا يعني "تخفيف" تقاريرنا بل يعني التواصل الواضح والفعال - عكس الكلام القانوني كما ذكرت في منشور سابق بالمدونة، هناك عشرة أشياء لا ينبغي ذكرها في تقرير المراجعة الداخلية، إذا بدا الأمر مثيراً للانتباه، فربما تحتاج إلى إعادة كتابة.

هناك أدلة دامغة على أن اللغة السهلة من المرجح أن تتم قراءتها وفهمها والاستجابة لها في وقت أقل بكثير. في عام 1989، أجرت البحرية الأمريكية دراسة عن الضباط الذين قرأوا مذكرات العمل المكتوبة إما باللغة الإنجليزية البسيطة أو بأسلوب بيروقراطي. حيث وجد أن الضباط الذين قرأوا المذكرة المكتبة ببساطة:

- كان فهمهم أعلى بكثير.
- استغرقوا وقتاً أقل بـ 17 % إلى 23 % لقراءة المذكرة.
- شعروا بحاجة أقل لإعادة قراءة المذكرة.

يستخدم العديد من المراجعين الداخليين أدوات مثل اختبارات التحقق من مدى سهولة القراءة (Flesch Reading Ease أو Flesch-Kincaid Grade Level) لتحديد ما إذا كانت تقاريرهم قابلة للقراءة. وتتوفر هذه الاختبارات عبر الإنترنت دون أي تكلفة، أو إذا قمت بإعداد تقاريرك باستخدام Microsoft Word، يمكنك اختيار عرض معلومات حول مستوى القراءة عند الانتهاء من التدقيق الإملائي والنحوي.

الدرس المستفاد للمراجعين الداخليين: هناك سبب أنه نادراً ما يشاهد لغة بيروقراطية أو قانونية في مواد التسويق حيث أن اللغة العادية تبيع الأفكار بشكل أفضل. حتى لو كان جميع أصحاب المصلحة قادرين على قراءة رسالة

دكتوراه وفهمها، فإن هذا لا يعني أنهم يريدون. من المرجح أن تكون كتاباتك مقنعة إذا لم تكن طنانة أو معقدة بشكل غير ضروري أو محملة بلغة فنية.

3. اجعل أفضل الأفكار الخاصة بك بارزة

نحتاج إلى جعل من السهل على المديرين التنفيذيين المشغولين قراءة نتائج عملنا

واستيعابها والتصرف وفقاً لها. الحفاظ على الأشياء قصيرة وبسيطة يمكن أن يساعد، ولكن يجب علينا أيضاً تنظيم تقاريرنا لجعل أهم الأفكار بارزة.

يمكن للعناوين بأسلوب الرسائل والعناوين الفرعية وصناديق الاستدعاء أن تلفت الانتباه إلى أهم المعلومات في تقريرك. لا تتردد في استخدام الأمثلة أو الجداول أو الألوان أو المخططات أو الصور لتوضيح وإظهار المسائل المهمة. ضع في اعتبارك أيضاً استخدام ملخص تنفيذي وجدول محتويات و/ أو فهرس لمساعدة القارئ العثور بسهولة على المعلومات في تقريرك. بالنسبة للتقارير الأطول، يعد الملخص التنفيذي ضرورياً.

الدرس المستفاد للمراجعين الداخليين: لدى مختلف أصحاب المصلحة احتياجات مختلفة، لذا نحن بحاجة إلى مساعدة القراء الأفراد للوصول إلى المعلومات المحددة التي يحتاجون إليها. لن تكون كتابتنا مقنعة إذا فقدت الرسائل الرئيسية في التفاصيل.

4. لا تهمل الأساسيات

هل تلقيت سيرة ذاتية أو اقتراحاً تجارياً يتضمن أخطاء إملائية أو نحوية؟ ربما فكرت مرتين بجدية في الفرد أو الشركة التي أرسلتها. الشيء نفسه ينطبق على تقرير المراجعة الخاص بك. إذا كان يحتوي على أخطاء إملائية أو قواعد لغوية غير صحيحة أو علامات ترقيم غير صحيحة، فقد يحصل القراء على انطباع بأنك غير موجه للتفاصيل أو أسوأ من ذلك، وغير حريص على عملك. حتى خطأ واحد يمكن أن يؤثر سلباً على مصداقيتك. قد لا يكون ذلك عادلاً، لكن إذا

تضمن التقرير الخاص بك أخطاء (اللامبالاة أو غير ذلك) ، وبالتالي قد تضعف حججك المنطقية.

الدرس للمراجعين الداخليين: الاهتمام بالتفاصيل فمن الصعب أن تكون مقنعاً إذا فقدت مصداقيتك لأنك تجاهلت الأساسيات.

5. الأخذ في الاعتبار الآثار المترتبة

نحاول جميعاً أن نكون غير متحيزين ولكن في بعض الأحيان نتجاهل الآثار المترتبة على كلماتنا. إذا أردنا أن يشتري القراء أفكارنا، يجب أن تكون لهجتنا موضوعية - حتى عندما نرسل رسالة سلبية.

إن تقديم تقارير المراجعة بوضوح، وسرعة وتأثير هو المهم حيث يقدم صديقي العزيز سالي كاتلر الأمثلة التالية على ذلك النوع من الكتابة والتي قد تبدو منازاة أو سلبية بشكل غير ضروري من وجهة نظر الإدارة:

منازاة وأكثر سلبية:

- لم تتمكن الوحدة من تقديم وثائق تثبت الامتثال للسياسة.
- عند الاستفسار، قدم المديرين تفسيرات متضاربة لعملية التحقق من البائع.
- غير متحيز وأكثر إيجابية:

- لم تكن المستندات متوفرة لإثبات الامتثال للسياسة.

- كان لدى المديرين تفسيرات مختلفة لعملية التحقق من البائع.

الدرس المستفاد للمراجعين الداخليين: نادراً ما نقتنع بجعل شخص ما يشعر بالعداء أو الدفاع. إذا بدا تقريرنا متحيزاً أو غير عادل، فمن المرجح أن لا يهتم العميل بنا.

6. تذكر الخمس العناصر المهمة في الملاحظات والتوصيات ((Five Cs

وصفت ندوة معهد المدققين الداخليين خمسة مكونات مهمة للملاحظات والتوصيات في كتابة تقرير المراجعة:

- المعايير (ما ينبغي أن يكون).
- الشرط (الحالة الحالية).
- السبب (سبب الاختلاف).
- النتيجة (التأثير).
- خطط العمل التصحيحية/التوصيات.

حتى إذا كنت تستخدم الخمس المكونات، فقد لا يكون تقريرك مقنعاً ولكن عدم وجود الخمس المكونات فستنخفض احتمالات نجاحك. وصفك للعواقب المحتملة مهم بشكل رئيسي: الكتابة بشكل جيد يدفع الإدارة نحو العمل و يشير إلى من سيستفيد، وكيف سيستفيد، ولماذا؟

في كثير من الأحيان، يتم تعزيز الإقناع إذا تم وصف النتائج بعبارات موجّهة نحو الأعمال مع عناصر قابلة للقياس وأطر زمنية محددة. فعلى سبيل المثال إذا كان المال أو السلامة أو تكامل البرنامج على حافة الخطر، على سبيل المثال فيجب عليك أن تشير لذلك.

علوة على ذلك: استبعد هذه الكلمات الخمس من تقريرك:

فشل- كما في: "فشلت الإدارة في تقييم المخاطر وتخفيفها بشكل كاف". ببساطة أشر للحالة دون تحديد أو اسناد اللوم.

غير كافي- كما في: "صممت الإدارة ونفذت ضوابط داخلية غير كافية". غير كافية هي الصفات التي يمكن أن تثير خلافاً قوياً. الأفضل هو وصف للحالة ومقارنة الملاحظة بالمعايير المناسبة دون إلصاق الصفة بالأفراد.

غير فعال- كما في: "إن إجراءات الإدارة كانت غير فعالة". غير فعال هو صفة أخرى يجب استخدامها بحذر. فبدلاً من التشجيع على التوافق السريع مع تقرير المراجعة وتنفيذ الإجراءات التصحيحية، فإن كلمات مثل غير فعال ستؤدي إلى مفاوضات مطولة حول الصياغة النهائية للتقرير.

وجدت - كما هو الحال في: " وجدنا ... " هذا رائع. وجدنا أشياء لأنهم كانوا هناك فأن نقول إننا وجدنا شيئاً ما يغير التركيز إلينا. كما أنه يحمل نغمة "مسكتك"، تجذب الانتباه إلى المراجع وليس إلى المشكلة الموجودة أو الإجراء التصحيحي المطلوب.

يظهر أو يبدو- كما في: " يبدو أن ... " في المراجعة الداخلية تكون الأمور أو لا تكون. يمكن أن تجعل كلمات الشك " حمالة أوجه " التوصيات القوية كأنها حدس. قد تشعر أنك أكثر أماناً لتجنب التفاصيل، ولكن هناك العديد من القيود تشير إلى أنه لا يمكنك عمل نسخة احتياطية من وقائعك.





# المراجع الداخلي: "تحدث عما ترى شيئاً ما"

ترجمة: إكرام فلاته  
مراجعة : ماجد البهليل

"تحدث عندما ترى شيئاً ما" يستخدم هذا الشعار الهام في المعتاد بكل ما يتعلق بالتهديدات المحتملة للسلامة العامة ، كإبط التفجيرات والهجمات الإرهابية وفقاً لتقارير وسائل الإعلام.

في الوهلة الأولى قد لا تمثل عبارة "تحدث عندما ترى شيئاً ما" قضية يهتم بها التدقيق الداخلي. ولكنها في مفهومها العميق تنطبق على المواقف التي يواجهها المراجعون الداخليون يومياً فعالباً ما نشاهد مشكلات ونبلغ عنها أثناء عمليات التدقيق ، كما ينطبق ذلك أيضاً على المشكلات خارج نطاق التدقيق فيصبح من السهل حينها البحث في اتجاه آخر إذا لم يتم الحصول على توثيق رسمي لهذه المشكلة في أوراق العمل لدى المراجعين الداخليين . لما يتطلبه دور المراجع الداخلي من يقضة مستمرة تجاه المنظمة.

في بداية حياتي المهنية ، واجهت مشكلة البحث في الإتجاه الآخر للقضايا التي لم تكن ضمن نطاق التدقيق. كمدقق داخلي مبتدئ ، كنت أعمل على مراجعة إدارة العقود في قاعدة للجيش الأمريكي. كنا نراجع ملفات العقود في منشأة لصيانة المركبات عندما لاحظت أن العديد من حاويات النفايات السامة وضعت في أقصى زوايا المرفق ولم يتم تمييزها عن الحاويات الأخرى كنت متأكد من أن تلك الحاويات تحتوي على منتجات بترولية مستعملة. والأهم من ذلك أن هناك حاويتين سعة 50 جالون على الأقل تعاني من تسرب تلك المواد البترولية . أبلغت ماشاهدته لرئيسي ريتشارد وما زلت أتذكر رده الذي قال فيه: " لم نأتي هنا من أجل هذا، إذا بدأنا في كتابة كل ما نراه خطأ فلن نخرج من هنا أبداً".

على الرغم من أن مديري رفض التعليق على ما كنت متأكدًا من أنه انتهاك للامتثال البيئي ، إلا أنني أصبحت مؤيداً وبشدة إدراج مراجعة صيانة النفايات الخطرة في خطة المراجعة الداخلية للعام المقبل لأنني أدركت أن الضرر قد حدث بالفعل ، وتأكد إعتقادي أنه "ينبغي أن نتحدث عندما نرى شيئاً ما".

قد يتطلب التحدث عن المشاكل التي تم ملاحظتها خارج نطاق عمليات التدقيق الحرص والدقة في العرض. يجب أن يحلل المراجع الداخلي نظرة الآخرين لهذه المشكلة هل هي جوهرية وتستحق الطرح أم انها مجرد واقعة حقيقية وعادية ذات معلومات موثوقة . لذى على المراجع الداخلي أن يتأنس في التصريح عن مثل هذا النوع من المشكلات بأن لا يصرخ في كل مرة يلاحظ فيها مشكلة بسيطة. ولكن عند ملاحظة أمراً جوهرياً خاطئاً فهو بحاجة إلى أن يصرح به بسرعة وبدقة. كما انه لا يحتاج إلى استخدام نغمة الاتهام وإلقاء اللوم على أشخاص بعينهم.

إذا كنت تعمل في فريق تدقيق فعليك تنبيه قائد فريقك (كما فعلت). وإذا كنت الشخص المسؤول عن رفع التقارير مباشرةً لرئيس التدقيق التنفيذي أرفق المشكلة مع تقريرك. أما إذا كنت المدير التنفيذي للتدقيق وجب عليك رفعها للإدارة مباشرة و إذا كانت الإدارة متورطة أو غير مستجيبة يتوجب عليك رفعها إلى لجنة المراجعة.

كمراجعين داخليين ، تعد الإشارة إلى نطاق المشاكل المحتملة جزءاً أساسياً من وظيفتنا. يجب أن نكون مستعدين للتحدث بشجاعة عندما نرى سلوكاً ضاراً ومن المحتمل أن يخلق مخاطر على المنظمة ، حتى وإن شارك فيه كبار المسؤولين التنفيذيين وهذه بعض الأمثلة على الملاحظات والتي قد تبرر تصريحات المراجع الداخلي:

- تراخي الأمن المادي في المنظمات التي نراجعها.
- عدم كافية حماية ملكية الوثائق الحساسة في المنظمات التي نراجعها.
- مبالغة الإنفاق في المنظمات التي نراجعها.
- انتهاك سياسات الشركة أو اللوائح العامة خارج نطاق التدقيق (مثل انتهاكات تخزين البترول التي لاحظتها).



- السلوك غير اللائق من قبل الموظفين أو الإدارة في المرافق التي نقوم بمراجعتها (كالتحرش الجنسي أو غيره من أشكال التحرش بأعضاء فريق التدقيق أو غيرهم من الموظفين).
  - إنتهاك السياسات من قبل الموظفين أو الإدارة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (الغاية تبرر الوسيلة)
  - تحريف الحقائق في اجتماع الموظفين أو اجتماع مجلس الإدارة ، أو تقديم المعلومات غير الدقيقة المقدمة للمنظم.
- التحدث عندما نرى شيئاً غير مناسب لا يقتصر على تصرفات الإدارة التنظيمية أو الموظفين. يجب علينا أيضاً محاسبة أنفسنا. على سبيل المثال ، إذا لاحظنا أن زملاء المراجعة الداخلية يستخدمون إحياءات تؤثر سلباً على دقة أو مصداقية المراجعة الداخلية ، فلا ينبغي لنا أن نتردد في التصريح بذلك.
- في الأشهر القليلة الماضية ، كتبت وتحدثت عن المخاطر التي تعتبر عامل محفز للقصور في الجوانب السلوكية للمهنة. لذي يجب أن نتحقق باستمرار من البوصلة الأخلاقية الخاصة بنا لتتأكد من سير تصرفاتنا بشكل أخلاقي وفي الطريق الصحيح وبالتالي تنفيذ مسؤولياتنا بثقة وشجاعة. كمراجع داخلي عندما تلاحظ وجود خطأ ما (حتى لو لم يكن في نطاق التدقيق الخاص بك) لديك فرصة الالتزام بمشاركة المعلومات اللازمة التي يمكن أن تحمي منظمك. مع أن البعض يغضبون ويعتبرون هذا التصرف وشاية وتصيد للأخطاء. لكنه في كثير من الحالات يمنع من ارتكاب المخالفات التي ربما تعرض المنظمة لتهديدات بالغة. ببساطة فإن "الوشاية" SNITCH تعني مشاركة المعلومات المطلوبة التي يمكن أن تقي المنظمة من الوقوع في المخاطر.



## عزز مهنتك كمدقق داخلي من خلال التدريب والتوجيه

رابط المصدر:

<https://misti.com/internal-audit-insights/boosting-your-career-through-coaching-and-mentoring-programs>

ترجمة: أحمد القطامي

مراجعة: إكرام فلاته

التدقيق الداخلي هو مجال عمل معقد يخضع لتغيرات كبيرة. يعمل مديرو التدقيق الداخلي والمديرين التنفيذيين وكبار المديرين التنفيذيين التدقيق الداخلي بجد للتأكد من أن موظفيهم لديهم القدرة على أداء واجباتهم وتطوير مهارات القيادة والتواصل ومهارات التعامل مع الآخرين. وبالمثل ، يتم تكليف المدققين الداخليين بتنظيم المهام الخاصة بهم ، لذلك يظلون مهمين في الأجلين القصير والطويل. بالنظر إلى طبيعة هذه البيئة المعقدة ، فليس من المستغرب ظهور الإرشادات والتوجيه كأدوات أساسية لمساعدة مراجعي الحسابات على النمو باحتراف

### برامج التدريب

أثناء التدريب ، يتم دعم المتدرب لتحقيق أهداف مهنية أو شخصية محددة من خلال التدريب والتوجيه. في بيئة الشركات ، من الشائع أن تستغرق برامج التدريب مدة سنة أو أقل. عادة ما يكون التدريب موجهاً لمساعدة الموظفين الجدد على الانخراط في العمل. إن التدريب يمكنه تسريع عملية الاستيعاب وتخفيف الضغط وتقليل أخطاء العمل. من خلال جعل عملية التكامل في أداء الوظائف أكثر سرعه و سلاسة ، وترفع مستويات المشاركة وتقلل من حجم العمل.

إن اختيار المديرين يجب أن يكون بعناية، مع التركيز على أولئك الذين لديهم اهتمام مسبق بالتدريس ، والذين يتمتعون بشخصية ودية وسهلة لجعل عملية التعلم ممتعة وحتى يتم تحقيق المرونة في الاستجابة لاحتياجات شركائهم من ذوي الخبرة. يتم اختيار المدرب من خلال قدرته الشخصية الطبيعية على التدريب والتي يكون لها أثر كبير في عملية التدريب ليس له فقط وإنما أيضاً للمتدرب.





## برامج التوجيه

ان الإرشاد والتوجيه يتشابه إلى حد كبير مع التدريب ، لكنه يركز بشكل عام على تطوير الفرد مهنيًا ، بدلاً من تدريب الشخص على وظيفة أو مهمة معينة. يحتوي التوجيه أيضًا على عنصر علاقة أعمق حيث يقوم الموجه بتوجيه الموظف الجديد على مدار سنة أو أكثر ويكون التوجيه متعدد الأوجه ولكن يركز أكثر على العمل والمهام والتطور في المهنة.

ومن الممكن أن تكون برامج التدريب داخلية يتم بنائها وتشغيلها داخل قسم المراجعة الداخلية عندما يكون القسم كبير ويضم العديد من الأعضاء الذين هم في حاجة إلى التدريب و التوجيه. كون التدريب داخلياً لا يعني بان يكون المدرب هو أحد المدراء الحاليين أو المستقبليين لان ذلك يحد من الصارحة والخطوط طويلة الأجل التي يبنها التدريب بغرض التطوير بين المتدرب و الموجه. لذى من الممكن جمع عدد من المتدربين من قسم المراجعة الداخلية وبقية الاقسام ليشملهم برنامج تدريب واحد يساعد في تطويرهم بتنسيق من قسم الموارد البشرية.

إذن لا يجب أن يكون معلم المراجع الداخلي هو مراجع داخلي أيضاً. على الرغم من أن معظم يفكر في كون التدريب الداخلي للمراجع الداخلي هو علاقة فردية (معلم واحد لمتدرب واحد). من الممكن أن يحصل المراجع الداخلي على التوجيه من أكثر من موجه لان تعدد المصادر الموثوقة سيزيد من معرفة الفرد. لان الموجهين المختلفين يتميزون بنقاط قوة متعددة من الممكن أن يكتسبها المراجع في وقت واحد. على سبيل المثال أن يكون أحد الموجهين يركز على جانب علاقة المراجع بالأخرين والسمات الشخصية التي يتصف بها مثل الثقة بالنفس، القيادة، الخطابة، مشاركة المجتمع. بينما يركز الأخر على التقدم الوظيفي في المراجعة وفهم ثقافة المنظمة .

### التغذية العكسية:

ان التغذية العكسية تلعب دورا ديناميكيا في التفاعل واكتساب المهارات . في حين أن العلاقة بين المراجعين الداخليين في طبيعتها تركز على اكتساب الموظف الجديد الخبرات من الموظفين الأقدم والأكبر ، فيمكن ان يكون للتغذية العكسية دور في اكتساب الخبرات

مع الزيادة في الابتكارات الرقمية والتطبيقات التقنية ووسائل التواصل الاجتماعي ، أصبح الموظفون الجدد والأصغر في بعض الحالات مرشدين لنظرائهم الأكثر خبرة. حيث أن جيل الألفية بشكل عام أكثر دراية بهذه التقنيات من كبار الموظفين في المنظمة ، والذين يمكن أن يقوموا بمساعدتهم على فهم واستخدام وتبني هذه الأدوات والاتجاهات بشكل أكثر فعالية.

في هذا الترتيب التنازلي ، سيستفيد الموظفون الأصغر سناً من اكتساب فهم أفضل للصورة الأكبر والتاريخ المؤسسي والسياق ، في حين أن المزيد من كبار الموظفين يمكنهم التعرف على التطورات الاجتماعية والديموغرافية والتقنية التي تؤثر على مكان العمل وصناعاته وتطوراتها، بما ينعكس بالأكثر الايجابي على مهنة المراجعة الداخلية

### تأهيل المستويات التنفيذية

مع تقدم الأفراد في حياتهم المهنية والوصول إلى مستويات أعلى ضمن التسلسل الهرمي للمؤسسة ، غالباً ما يدخلون في برامج التدريب التنفيذي. تُعرّف أكاديمية المدربين التنفيذيين التدريب التنفيذي على أنه "علاقة تسهيلية بين شخص واحد ومُساعد او بين مدرب محترف ومساهم رئيسي لديه موقع قوي في المنظمة. يتم التعاقد مع المدرب لصالح العميل المسؤول عن اتخاذ القرارات المعقدة والتي لها أثر كبير على التنظيم والصناعة.



عادة ما يكون تركيز هذا النوع من التدريب على الوضع التنظيمي للمنظمة أو التطوير ، ولكنه قد يخدم أيضًا عنصرًا شخصيًا . "

تميل ترتيبات التدريب التنفيذي إلى أن تكون مخصصة للبرامج التي ترعاها الشركة للموظفين رفيعي المستوى وذوي الإمكانيات العالية ، ويمكن أن يكونوا مساهمين واداريين على وضع الاستراتيجيات للمنظمة ويعملون على القيادة والمكونات النفسية لتحقيق النجاح للفرد. وبشكل عام يشمل هذا المستوى المدير التنفيذي ورئيس القسم ومدير الموارد البشرية.

يمكن أن يتم التدريب والتوجيه للمستوى التنفيذي بشكل رسمي أو غير رسمي، ومن المعروف أن هذه البرامج قد أدت إلى تغير إيجابي في الحياة العملية للكثير من الموظفين في المستوى التنفيذي.

إن التوثيق للتدريب ومحاولة وضع دليل سياسات وإجراءات خاصه بالمدقق الداخلي يقلل من خطر عدم انتقال الخبرات من الموظفين القدامى إلى الموظفين الأقل خبرة حيث أن تقاعد الموظفين القدامى يحد من عمله اكتساب الخبرات للموظفين الجدد، وفي حال التوثيق للإجراءات وتدوين العمليات الخاصة بنشاط التدقيق الداخلي فإن المخاوف من عدم اكتساب الخبرات للموظفين الجدد ينتهي يحتاج المدققون الداخليون الجدد وذوي الخبرة إلى التوجيه والدعم والإلهام، الذي يجب أن يتم اكتسابه من الموظفين القدامى حيث أن اكتساب الخبرات من الموظفين القدامى يساعد على تجنب الأخطاء، حيث أن برامج التدريب قد لا تضمن النجاح والتوجيه لجميع المعنيين ، لكنها أثبتت أنها مفيدة للكثيرين لمئات السنين ، ويمكن أن تعزز بيئة العمل في قسم التدقيق الداخلي لديك الآن أيضًا.

يركز التوجيه بشكل عام  
على تطوير الفرد مهنيًا ،  
بدلاً من تدريب الشخص  
على وظيفة أو مهمة معينة



## كيف استطاعت المراجعة الداخلية الاستفادة من مواردها لاكتساب المهارات اللازمة

رابط المصدر:

<https://misti.com/internal-audit-insights/how-internal-audit-can-leverage-resources-to-gain-needed-skills>

ترجمة: ألاء الشهري

مراجعة: إكرام فلاته



يجب أن يكون قادة التدقيق الداخلي أكثر قدرة على اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لإجراء عمليات التدقيق في مجالات المخاطر الناشئة والتقنية الجديدة. في هذه الأيام ، يجب أن يكون المدقق الداخلي بمثابة جامع لجميع المهن. ليستطيع اكمال مجموعة متنوعة من عمليات التدقيق التي تغطي اكثر جوانب المنظمة ، يجب أن يمتلك فريق التدقيق الداخلي مجموعة واسعة من المهارات التي تدير السلسلة من المواهب المالية التقليدية إلى التسويق والموارد البشرية و التقنيات الحديثة ، مثل الذكاء الاصطناعي ، والتعلم الآلي ، والتشغيل الآلي للعملية الآلية ، وغيرها الكثير تزيد فقط من الحاجة إلى التدقيق الداخلي لإضافة المهارات والقدرات إلى ذخيرتها.

حيث يجب أن يفهم المدققون الداخليون ما يحدث داخل هذه "الصناديق السوداء" للتأكد من أن التقنيات لا تعرض المنظمة لمخاطر غير معروفة. فيجب أن يكون المسؤولون التنفيذيون الرئيسيون في مجال التدقيق ، على وجه الخصوص ، حريصين على التأكد من أن استخدام التقنيات الناشئة في جميع أنحاء المؤسسة يتم تدقيقها وأن إدارات التدقيق الداخلي لديها القدرات الفنية لإجراء عمليات تدقيق الجودة في مثل هذه المجالات.

ولا يعد اكتساب هذه المهارات أمراً سهلاً ، فتوسيع نطاق التدقيق الداخلي بحيث تغطي عمليات التدقيق خطط التدقيق الخاصة بالتقنية الحديثة تحتاج إلى ميزانيات عالية، لا يكون للقسم دائماً حرية الخروج عن الميزانية المحددة وتوظيف مراجعي حسابات داخليين يمتلكون مجموعة المهارات الإضافية المطلوبة، و حتى عندما يحصلون على الموارد اللازمة لتوظيف مدققين جدد ، فإن المنافسة شديدة و الفرصة نادرة مع المدققين الذين لديهم مهارات في تحليل البيانات ، الأمن السيبراني، وتقنية المعلومات.

### المخاطر المتغيرة و الناشئة:

في الواقع العملي ليس من الصحيح أن يمتلك المراجعين الداخليين جميع المهارات في أقسام المراجعة الصغيرة ، يقول "Jonathan Ngah المخطار في المنظمة تتغير باستمرار والمخاطر الناشئة الجديدة تتطلب مجالات جديدة من الخبرة لمراجعتها". " و من المنطقي ضمان وجود أساس للمهارات بين المدققين الداخليين في الفريق ، ثم البحث عن خبرات أخرى من خلال المصادر المشتركة أو غيرها من الترتيبات".

بالتأكيد ، هناك مجموعة متنوعة من الطرق لسد الثغرات في المهارات والخبرات الموجودة في فريق التدقيق الداخلي. يشمل البعض تعزيز المهارات الحالية في الفريق ، بينما يشمل البعض الآخر زيادة الموارد من مناطق أخرى داخل المنظمة أو طلب مساعدة خارجية.

فيما يلي بعض الطرق لتعزيز قدرات فريق التدقيق الداخلي لضمان توفر الخبرة اللازمة لإجراء عمليات تدقيق في مجالات جديدة أو غير مألوفة:

### التدريب والتعليم

واحدة من أفضل الطرق لتحسين مهارات فريق التدقيق الداخلي وإضافة قدرات إضافية هي مطالبة المدققين الحاليين بحضور الدورات التدريبية والتطوير من مهاراتهم حيث يتطلب معهد المراجعين الداخليين ممارسة المدققين الداخليين المعتمدين كسب 40 ساعة معتمدة من التعليم المهني المستمر في السنة ولتحقيق ذلك تجري بعض المنظمات "أسابيع تدريب" ، حيث يتم تخصيص وقت في الخطة السنوية على وجه التحديد لتدريب موظفيها. على سبيل المثال ، تحتفظ شركة التغليف الأمريكية ( American Corporation) بأسبوع تدريبي كل شهر مارس ، خلال الأسبوع ، ينظر الفريق إلى الدروس المستفادة من العام السابق ، ويستعرض احتياجات خطة التدقيق الحالية ، ويعقد دورات تدريبية جماعية في المجالات المطلوبة.

## غداء عمل وتعلم

العديد من إدارات المراجعة الداخلية تعقد مبدأ "غداء وتتعلم" ، حيث يتم دعوة خبير في مجال العمل خارج التدقيق الداخلي للتحدث إلى القسم خلال وقت الغداء. قد يكون الخبير من وحدة ستخضع قريباً لعملية تدقيق ، أو معقدة بشكل خاص ، أو خبير في تقنية معينة. تسمح الجلسات عادة للمراجعين بطرح الأسئلة ومعرفة المزيد عن هذا الجزء من العمل. واحدة من فوائد الغداء والتعلم هو أنها تسهل التعلم ونقل المعرفة في بيئة غير رسمية للغاية. يتعرف مدراء الأعمال على التدقيق الداخلي والعكس بالعكس في بيئة داعمة للغاية ، مما قد يزيد من بناء العلاقات وبناء الثقة عبر كلا الجانبين

## استضافة مدقق

خطوة أبعد من تناول الغداء وتعلم دعوة مدير أو خبير في الموضوع من المنظمة للعمل في فريق التدقيق الداخلي لإجراء تدقيق معين أو فترة زمنية معينة. وهي تُعرف باسم "استضافة مدقق" أو ترتيبات المراجعة الدورية ، وهي من بين أكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة والفاعلية لتعزيز قدرات قسم التدقيق الداخلي. في حين أن مثل هذه الترتيبات يمكن أن تثير قضايا الاستقلال والموضوعية ، فإن معظم فرق التدقيق قادرة على التعامل مع هذه المشاكل. يسهل المراجعون الضيوف عمليات التدقيق ويستفاد من خبراتهم ، لكنهم لا يقودون الفريق عادة. فهم يعملون كمستشارين ، فإن الفائدة الإضافية للمدقق الضيف هي أنه عندما يعود إلى وظيفته يمكنه رؤية الأشياء من منظور التدقيق الداخلي ويصبح من الداعمين لقسم التدقيق الداخلي.

تقوم بعض الشركات بتدوير موظفي العمليات من خلال التدقيق الداخلي في أدوار المدقق الضيف بحيث يكتسبون فهماً أفضل للمخاطر والضوابط

ويتعلمون رؤية الأشياء من منظور أنه عندما يعودون إلى وظائفهم في العمل سيكونون أكثر وعياً بمشاكل التحكم ويصبحون أعضاء أفضل في "خط الدفاع الأول".

### المصادر المشتركة

قد يكون هناك أوقات يكون فيها قسم التدقيق الداخلي ليس لديه خيار سوى البحث خارج المنظمة عن الخبرة يتم الاستعانة بالمصادر المشتركة عندما يتم دمج الخدمات من داخل المؤسسة مع الخدمات من مصادر خارجية ، مثل الشركات الكبرى الأربعة والشركات الاستشارية والشركات المتخصصة وغيرهم من الاستشاريين لتحقيق هدف معين ومن من بين أفضل فوائد التعاون المشترك أن هناك نقل المعرفة من الخبراء الخارجيين إلى فريق التدقيق الداخلي الذين يعملون معهم. ولعل أفضل طريقة لتعزيز فريق التدقيق الذين يعملون معهم

### تعزيز ثقافة التعلم

ولعل أفضل طريقة لتعزيز فريق التدقيق الداخلي وتحسين المهارات في القسم هي الترويج لثقافة التعلم. ويشمل ذلك تشجيع التدريب والتعليم ، بما في ذلك توفير الوقت وتغطية نفقات حضور الدورات التدريبية أو الفصول الأكاديمية التي تعمل على تحسين الأفراد أثناء تطوير مهارات الفريق ككل. قد يتضمن أيضًا توفير وقت للمدققين للبحث عن التعلم أو تجربة أساليب مختلفة ، مثل تحليل البيانات أو التقنيات الأخرى. من المهم أيضًا توظيف نوع المدققين الداخليين الذين يبحثون باستمرار عن تحديات جديدة ، ويحبون تعلم أشياء جديدة ، ويظهرون فضولًا حول كيفية عمل الأشياء.

### الاستعانة بمصادر خارجية

قد يكون هناك أيضًا أوقات يكون من المنطقي فيها الاستعانة بمصادر خارجية بشكل كامل للتدقيق أو جزء من التدقيق إلى منظمة خارجية. عمليات مراجعة الحسابات الخارجية لها فوائدها وقيودها ولا تزال تتطلب رقابة من التدقيق الداخلي.

من بين أكبر الفوائد هو أنها يمكن أن توفر اتخاذ مستقلة وموضوعية في عملية المراجعة الداخلية التي قد تكون قريبة جدا من. على سبيل المثال ، إذا كانت CAE هي أيضًا رئيس الالتزام ، فقد يتطلع إلى شركة خارجية لتدقيق الامتثال لضمان إكمال التدقيق الموضوعي.

من المهم أيضًا أن نلاحظ أن أجزاء من المراجعة الداخلية للاستعانة بمصادر خارجية لا تعفي فريق التدقيق الداخلي أو مجلس الإدارة أو المنظمة من مسؤوليات ضمان وجود الضوابط في مكانها الصحيح وتسيير أعمالها.





## فجوة خدمة العملاء عند تقديم خدمة المراجعة الداخلية

المصدر : IIA online

الكاتب: Mike Jack

رابط المصدر:

<https://iaonline.theiia.org/blogs/jacka/2019/Pages/Internal-Audit%27s-Customer-Service-Gap.aspx>

ترجمة: أريج الدوسري

مراجعة : إكرام فلاته

كيف يتم تقييم الخدمة التي تقدمها لعملائك في المراجعة الداخلية، من 1 إلى 10 ؟

حقيقة لم أقم سابقاً بعمل أي إستطلاع، ولكنني أرغب في ذلك على أن لا يكون تقييماً للمزرعة بعينها على سبيل المثال ولكنه تقيماً لكمية المحصول المنتج. فإذا كانت نتائج التقييم حول 7 و 8 أو أفضل من ذلك وسأكون على استعداد في منافسة الغير بشرط أن تكون المنافسة مع الغير على كمية المحصول المنتج بنفس المخاطر والظروف مع إختلاف بعض المعلومات الداخلية حول الموضوع . إذا قمنا بتوحيد معايير التقييم الذاتي الذي قام به الجميع ، حوالي 80% منكم سيصنفون خدمتهم تماماً كالتقييم السابق. (ولكن السؤال المهم من أين حصلت على 80%؟).

السؤال الأهم الآن، عندما تطلب من عملائك تقييم الخدمة التي يحصلون عليها (1 - 10). كيف تعتقد أنهم سيقومون بإدارة المراجعة الخاصة بك؟ ولا ينحصر ذلك على عملائك المفضلين الذين يقتنعون بأنك الافضل بسبب خدماتك وعمليات المراجعة التي تضيف قيمة أو عمليات الكشف عن الاحتيال المحددة وغيرها من الخدمات، فكل عميل له تقييم منفصل عن بقية العملاء لخدمات المراجعة الداخلية المقدمة.

وعند التفكير بمنطقية، ستجد أن هناك فرصة أقرب لأن يكون تقييم عميلك أقل من الرقم الذي منحته لنفسك، و السبب هو وجود ثغرة بين التقييم الحقيقي للعميل وما يتوقعه مقدموا خدمات التدقيق الداخلي. ووجود هذه الثغرة لا يعتبر نتيجة مفاجئة عند قراءة الأرقام التي توصلت اليها الأبحاث العلمية مؤخراً.

ففي التقرير الصادر عن معهد المراجعين الداخليين بعنوان " Insight: Delivering Value to Stakeholders" عندما سئل قادة المراجعة الداخلية والمديرين التنفيذيين داخل منظماتهم عما إذا كانت المراجعة الداخلية



لحسابات قد قدمت نظرة متعمقة حول كفاءة الإدارة وفعالية الحوكمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة الداخلية. أفاد 81% من قادة المراجعة الداخلية أن إدارتهم قدمت فعلاً هذه الرؤيا ، حيث أشار 66% إلى أنهم كانوا في كثير من الأحيان يقدمون هذه الرؤية.

ولكن منظور العميل عند إستفتائه كان مختلفاً تماماً. 56% أقرّوا على أن إدارة المراجعة الداخلية التابعة لهم قدّمت رؤى واضحة ، بينما 38% من العملاء يعتقدون أن إدارة المراجعة الداخلية تمكنت أحياناً من تقديم هذه الرؤية.

إذاً 81% مقابل 56% - 66% مقابل 38% (هذه بعض الثغرات الخطيرة).

ولا شك أن هذا التقرير قد أخذ فترة طويلة لإعداده وقد نشر في عام 2011. ومع ذلك ، لم يصدر بعدها أي تقرير، أو بحث، أو أي همسات داخلية في للإشارة إلى أن الأمور قد تحسنت. وبعد إنقطاع طويل صدرت عدد من النشرات عن معهد المراجعين منها تقرير "نبض المراجعة الداخلية" يمكنك من خلاله إدراك أن القضية و المشكلة الأساسية هي - فشل المراجعة الداخلية في الوصول بفعالية إلى عملائها / الزبائن / أصحاب المصلحة.

وفي صندوق الوارد الخاص بي اليوم ، دراسة جديدة من Galvanize بعنوان حالة المهنة من حيث الحوكمة، إدارة المخاطر، و الإلتزام ( GRC) وقد شمل هذا الاستبيان عدد من الوظائف مثل تقنية تقنية المعلومات والامتثال والمخاطر ، لكن أكثر من 50% في المائة من المتفاعلين مع الاستبيان كانوا من المراجعين الداخليين. وهناك عدد من الأرقام الواقعية التي وردت فيها:

أولاً ، كما أشار 60% فقط من عينة الدراسة أن توصياتهم تم تنفيذها، وعندما لا تنفذ التوصيات ، يكون ذلك مؤشر قوي على أن العمل الذي يجري إنجازه - والنتائج والتوصيات الناتجة عن ذلك - لا تتوافق مع احتياجات العميل، وهذه تدل على عدم فاعلية قنوات التواصل مع العميل.



بعد ذلك ، أشار 37% من العينة أنهم شاركوا في التخطيط الاستراتيجي منذ بداية العملية ، و35% منهم أشاروا بأنهم لم يشاركوا إلا بعد اكتمال الخطة بينما 28% لم يشاركوا على الإطلاق .

الدخول في عملية مهمة كالتخطيط الاستراتيجي من غير تواصل مع الأطراف المعنية يعد دليلاً ظاهراً على أن العملاء يشعرون أن إدارة المراجعة الداخلية ليست على اتصال تام بهم وبمتطلباتهم، ويرى 63% ممن شملهم هذا الاستبيان أن الإدارات التي زاد فيها هذا الانقطاع وصلت إلى الحد الذي يجعل الآراء والمعارف والخبرات التي يتعين على المراجع الداخلي مشاركتها لا قيمة لها.

هذه النتائج تشمل إدارات أخرى غير التدقيق الداخلي ولكن أكثر من 50% من عينة الدراسة مراجعين داخليين ، وهناك كل الأسباب التي تجعلنا نتوقع أن المراجعة الداخلية هي المحرك الرئيسي لأي من هذه النتائج.

والجميل أننا لسنا الوحيدين فكما أشرت سابقاً أن 80% من الاصوات في بداية هذا المقال تبالغ في تقييم العملاء لخدماتهم . وكان ذلك إقتباساً من كتاب توم بيترز " ما هو سر توفير خدمة عملاء على مستوى عالمي " لجون ديغوليوس. وهذا ما يسميه بيترز 8/80 . فيعتقد 80% من الشركات أن الخدمة التي تقدمها "أفضل "، ويعتقد 8% من العملاء أن الخدمة التي يحصلون عليها "الأفضل" .

وفي تقرير أخر Galvanize يتحدث بالفعل عن المراجعة الداخلية. وقد سئل المشاركون : " ما مدى شعورك بتقدير فريقك من قبل منظمك " . صنف 60% تقريباً أنفسهم 7 من 10 أو أعلى. على الرغم من عدم مشاركته في التخطيط الاستراتيجي ولم يتم قبول أكثر من 60% من توصياتها.

صحيح أن الجميع تقريباً (في كل المهن والإدارات والشركات) يببالغون في تقدير خدمة العملاء التي يقدمونها والمراجعة الداخلية ليست محصنة. لكن هذا لا يعفينا في الواقع ، إذا كنا نريد أن نكون أكثر من مجرد فكرة تنفيذية، فيجب علينا أن نغير هذه الأرقام بفاعلية - والخروج والتواصل مع عملائنا، وتعلم احتياجاتهم ، ومن ثم تقديمها لهم.

وتختتم أحدث دراسة صادرة عن المراجعة الداخلية بهذا البيان:

يجب على رؤساء المراجعة التنفيذيين البحث عن أي فرصة لتثقيف أنفسهم حول وجهات نظر مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية حول المخاطر لإيجاد التوافق المناسب. يبدأ ذلك بالمحادثات المستمرة بين مراكز المحاسبة ورؤساء المراجعة الداخلية وأصحاب المصلحة الرئيسيين. والتواصل أمر حيوي للحفاظ على التناسق. كما يتضمن أيضاً الاستفادة من بيانات المسح وغيرها من الموارد التي توفر نظرة متعمقة على الصورة الأكبر من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وما يؤثر على آرائهم . وهناك قيمة لقياس وجهات نظر المجالس الأخرى والإدارة التنفيذية في المنظمات الأخرى. ومع ذلك ، كل صاحب مصلحة مختلف. لذلك ، يجب أن تكون وجهات نظر رؤساء المراجعة التنفيذيين متوافقة مع وجهات النظر المحددة بشأن مخاطر مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

وعلى الرغم من أن هذه الرسالة كانت موجهة إلى رؤساء المراجعة التنفيذيين ، إلا أنها تنطبق على كل مراجع داخل الإدارة. ليتعرف على ما يحتاجه أصحاب المصلحة في جميع المستويات وبالتالي يتم تحقيق أهدافهم. هذه هي الطريقة الوحيدة التي سنقفل بها الفجوة التي طالما أستمرت لسنوات طويلة.

يجب على رؤساء المراجعة التنفيذيين البحث عن أي فرصة لتثقيف أنفسهم حول وجهات نظر مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية حول المخاطر لإيجاد التوافق المناسب.





## شكر وتقدير

شكراً لكل من قدم للمنصة أو شارك معها في أنشطتها، وشكر خاص للمساهمين في هذا العمل من الكتاب والمترجمين.

وبإذن الله نسعى لتقديم مواد علمية ومهنية مفيدة في سبيل تطوير المحتوى العربي.

دائماً نتطلع للمزيد ،،،

منصة المراجعة الداخلية





منطة المراجعة الداخلية  
Internal Audit Platform



[iap.work](http://iap.work)



[iap@iap.work](mailto:iap@iap.work)



[iapplatform](#)



[internal audit platform](#)

تطوير

معرفة

شراكة