أسس التدقيق الداخلي (Foundations of Internal Auditing) :

أفضل مكان لبدء التحضير للجزء الأول للمدقق الداخلي المعتمد (CIA) هو فهم :

1. إرشادات المدققين الداخليين (guidance for internal auditors).

2. ونشاط التدقيق الداخلي للشركة (company's internal audit activity - IAA).

يقدم معهد المدققين الداخليين (IIA) تفسيرات ومخططات تفصيلية لمختلف فئات الإرشادات لذلك عندما يكون ذلك مناسبًا سيتم تقديم شرح ووصف مصادر التوجيه المختلفة.

المصدر الرئيسي للإرشاد هو إطار الممارسات المهنية الدولية / الإطار الدولي للممارسات المهنية International Professional Practices Framework (IPPF).

يوجد داخل إطار الممارسات المهنية الدولية (IPPF) الأقسام التالية :

- رسالة التدقيق الداخلي (The Mission of Internal Audit).
- التوجيه الإلزامي (Mandatory Guidance).
- التوجيه الموصي به (Recommend Guidance).

كما تشير الأسماء يجب اتباع الإرشادات الإلزامية فقط (only mandatory guidance **must** be followed).

المعايير والإرشادات - إطار الممارسات المهنية الدولية
: Standards & Guidance - International Professional Practices Framework (IPPF)®

الإطار الدولي للممارسات المهنية (IPPF) هو الإطار المفاهيمي الذي ينظم إرشادات رسمية صادرة عن معهد المدققين الداخليين. يعتبر معهد المدققين الداخليين وهو هيئة عالمية جديرة بالثقة .. معدة للإرشادات (guidance-setting) وتوفر للمهنيين في مجال التدقيق الداخلي في جميع أنحاء العالم إرشادات موثوقة منظمة في إطار الممارسات المهنية الدولية (IPPF) كـ :

1. توجيه إلزامي (mandatory guidance).

2. وتوجيه موصى به (recommended guidance). strongly recommended guidance

التوجيه الإلزامي (Mandatory Guidance) :

يعد التوافق مع المبادئ المنصوص عليها في الإرشادات الإلزامية أمرًا مهماً وضروريًا للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي. تم تطوير التوجيه الإلزامي بعد عملية العناية الواجبة الراسخة (due diligence process) والتي تشمل فترة تعرض الجمهور لمدخلات أصحاب المصلحة (stakeholder input). العناصر الإلزامية لإطار الممارسات المهنية الدولية (IPPF) هي : 4 عناصر

- المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing)[1].
- تعريف التدقيق الداخلي (Definition of Internal Auditing).
- مدونة قواعد الأخلاق (Code of Ethics).
- المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)

International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)

التوجيه الموصي به (Recommended Guidance) :

يتم اعتماد الإرشادات الموصي بها من قبل معهد المدققين الداخليين من خلال عملية الموافقة الرسمية (formal approval process). حيث تصف : 4 اشياء

1. ممارسات التنفيذ الفعال للمبادئ الأساسية لمعهد المدققين الداخليين (effective implementation of The IIA's Core Principles)
2. وتعريف التدقيق الداخلي (Definition of Internal Auditing).
3. ومدونة قواعد الأخلاق (Code of Ethics).
4. والمعايير (Standards).

العناصر الموصى (recommended) بها إطار الممارسات المهنية الدولية هي : شيئين

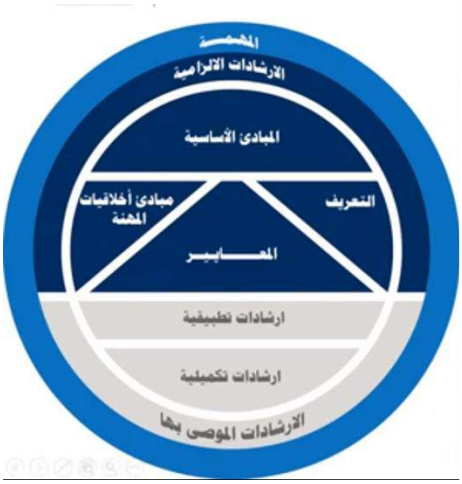
- إرشادات التنفيذ Implementation Guidance - مساعدة المدققين الداخليين في تطبيق المعايير.
- الإرشادات التكميلية Supplemental Guidance (دليل الممارسة Practice Guides)[2] - توفر عمليات وإجراءات تفصيلية لممارسي التدقيق الداخلي.

يوفر هذا الرسم البياني من موقع معهد المدققين الداخليين (IIA website) ..

تمثيلاً مرئيًا للإطار الدولي للممارسات المهنية (visual representation of the IPPF) ولكلاً :

1. الرسالة / المهمة (the Mission).
2. والتوجيه الإلزامي (Mandatory Guidance).
3. والتوجيه الموصي به (Recommended Guidance).

[1] - تم إضافة المبادئ الأساسية **(Core Principles)** الى اطار الممارسات المهنية الدولية من عام 2017 !!
[2] - لاحظ انه تعتبر إرشادات التنفيذ والإرشادات التكميلية جزءًا من الإرشادات الموصي بها وليست جزءًا من الإرشادات الإلزامية



مهمة التدقيق الداخلي (The Mission of Internal Audit) :

تصف المهمة أهداف نشاط التدقيق الداخلي داخل المنظمة وتشمل جميع العناصر المتبقية من إطار الممارسات المهنية الدولية (IPPF).

توضح مهمة التدقيق الداخلي ما يطمح التدقيق الداخلي إلى تحقيقه داخل المؤسسة ..

وتصبح وظيفة التدقيق الداخلي فعالة (effective) عند إنجاز مهمة التدقيق (When the audit's mission is accomplished) !!

وتظهر المهمة في إطار الممارسات المهنية الدولية (IPPF) الجديد بشكل مدروس مما يوضح كيف يجب على الممارسين الاستفادة من الإطار بأكمله لتسهيل قدرتهم على تحقيق المهمة.

لتعزيز وحماية القيمة التنظيمية (enhance and protect organizational value) من خلال توفير :

1. ضمانات (assurance).
2. ومشورة (advice).
3. ورؤية (insight).

اى إضافة قيمة (**add value**)
القيمة هي الكلمة الأساسية لأنها تقود الكلمات الأخرى

قائمة على :

1. المخاطر (risk-based) .. تحديد المهام والقطاعات ذات المخاطر العالية ثم الأقل خطورة
2. والموضوعية (objective).

نصيحة الامتحان : احفظ مهمة التدقيق الداخلي

التوجيه الإلزامي (Mandatory Guidance) :

يشير "التوجيه الإلزامي" إلى كلاً من :

1. معايير (standards). 2. ومبادئ (principles).

من معهد المدققين الداخليين (IIA) يجب اتباعها. تعني كلمة "إلزامي Mandatory" أنه ..

مطلب / ضرورة وليس اقتراحًا (requirement, not a suggestion).

المصادر الأربعة للتوجيه الإلزامي هي :

1) المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing).

2) تعريف التدقيق الداخلي (Definition of Internal Auditing).

3) مدونة الأخلاق (Code of Ethics).

4) المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)

توضح **المبادئ الأساسية (Core Principles)** ككل **فعالية** التدقيق الداخلي (internal audit **effectiveness**). لكي يعتبر نشاط التدقيق الداخلي فعالاً يجب أن تكون جميع المبادئ موجودة وتعمل بشكل فعال. يوضح المدقق الداخلي .. بالإضافة إلى نشاط التدقيق الداخلي .. أن تحقيق المبادئ الأساسية قد يكون مختلفًا تمامًا من منظمة إلى أخرى ولكن الفشل في تحقيق أي من المبادئ يعني أن نشاط التدقيق الداخلي لم يكن فعالا بقدر الإمكان أن يكون في تحقيق مهمة التدقيق الداخلي.

الكفاءة Efficiency	الفعالية Effectiveness
Do the thing right	Do the right thing

كما ان المبادئ الأساسية (Core Principles) توصف بانها الدعائم التأسيسية (foundational underpinnings) لكلاً من :

1. مدونة قواعد الأخلاق (Code of Ethics).

2. والمعايير (the Standards).

يحدد **تعريف التدقيق الداخلي (Definition of Internal Auditing)** : وصف لمهام المراجع الداخلي

1. الغرض الأساسي للتدقيق الداخلي (fundamental purpose of internal auditing).

2. وطبيعة التدقيق الداخلي (nature of internal auditing).

3. ونطاق التدقيق الداخلي (scope of internal auditing) .. Domain

التعريف هو :

التدقيق الداخلي هو :

1. نشاط استشاري (consulting activity). حيث تقديم الخدمات الاستشارية

2. وتأكيد موضوعي (objective assurance). الحياد في الأراء .. ويكون على مستوى المدقق الداخلي

3. مستقل (independent). استقلال نشاط التدقيق .. على مستوى النشاط

مصمم لـ :

1. إضافة قيمة (add value). 2. وتحسين عمليات المنظمة (improve an organization's operations).

يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تقديم نهج منظم ومنضبط
(bringing a systematic, disciplined approach) لتقييم وتحسين فعالية عمليات :

1. إدارة المخاطر (risk management). 2. والرقابة (control). 3. والحوكمة (governance).

تنص **مدونة الأخلاقيات (Code of Ethics)** على :

1. المبادئ (principles). 2. والتوقعات (expectations)

التي تحكم سلوك (governing behavior of) :

1. الأفراد (individuals). 2. والمنظمات (organizations).

في إجراء التدقيق الداخلي.

كما تصف :

1. الحد الأدنى من متطلبات السلوك (minimum requirements for conduct).

2. والتوقعات السلوكية بدلاً من الأنشطة المحددة
(behavioral expectations rather than specific activities).

تركز **المعايير (Standards)** على المبادئ (principle-focused) وتوفر إطارًا (Framework) لأداء وتعزيز التدقيق الداخلي.

المعايير هي متطلبات إلزامية (mandatory requirements) تتكون من:

• بيانات بالمتطلبات الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ولتقييم فعالية أدائه. المتطلبات قابلة للتطبيق دوليًا للمنظمات والأفراد.

• التفسيرات التي توضح المصطلحات أو المفاهيم ضمن البيانات.

• لائحة المصطلحات (Glossary Terms).

من الضروري النظر في كل من البيانات والتفسيرات لفهم المعايير وتطبيقها بشكل صحيح. تستخدم المعايير المصطلحات التي أعطيت معاني محددة مدرجة في اللائحة.

نصيحة الامتحان : حفظ تعريف التدقيق الداخلي.

المبادئ الأساسية (The Core Principles) :

هناك **عشرة مبادئ** أساسية توفر التوجيه لـ نشاط التدقيق الداخلي (IAA) :

1) وصف النزاهة (Demonstrates integrity).
2) يظهر الكفاءة والعناية المهنية اللازمة (Demonstrates competence and due professional care).

حيث يجب على المدققين الداخليين بذل العناية والمهارة المتوقعة (diligence and skill expected) من المدقق الداخلي الحكيم والمختص بشكل معقول.

وليس :

1. يجب أن يكون لدى المدققين الداخليين المعرفة الكافية لتحديد الاحتيال (sufficient knowledge to identify fraud).

2. يجب على المدققين الداخليين الامتناع (refrain) عن المشاركة في مهمة عندما يفتقرون إلى المعرفة والمهارات والكفاءات الكافية لتقييم مجال التدقيق بشكل كامل

3) موضوعية وخالية من أي تأثير لا داعي له (مستقل) Is objective and free from undue influence (independent).

4) يتماشى مع استراتيجيات وأهداف ومخاطر المنظمة (Aligns with the strategies, objectives, and risks of the organization).

5) أن يكون في وضع مناسب وموارد كافية (Is appropriately positioned and adequately resourced).

6) يوضح الجودة والتحسين المستمر (Demonstrates quality and continuous improvement).

7) يتواصل بشكل فعال (Communicates effectively).

8) يوفر تأكيدا على أساس المخاطر (Provides risk-based assurance).

9) وجود نظرة ثاقبة ، استباقية ، تركز على المستقبل (Is insightful, proactive, and future-focused).

10) يعزز التحسين التنظيمي (Promotes organizational improvement).

نصيحة الامتحان : احفظ المبادئ الأساسية العشرة للتدقيق الداخلي. سوف ياتى شرح تلك المبادئ بالتفصيل لاحقاً

يمكن استخدام المبادئ الأساسية كمعيار (Benchmarks) لقياس فعالية نشاط التدقيق الداخلي.

ولاحظ ان تطبيق تلك المبادئ يعطى صورة عن فعالية التدقيق الداخلي !!

يتم إجراء التدقيق الداخلي في بيئات قانونية وثقافية متنوعة ؛ للمنظمات التي تختلف في :

1. الغرض (purpose). 2. والحجم (size).

3. والتعقيد (complexity). 4. والبنية (structure).

ومن قبل أشخاص داخل أو خارج المنظمة. في حين أن الاختلافات قد تؤثر على ممارسة التدقيق الداخلي في كل بيئة فإن التوافق مع معايير معهد المدققين الداخليين للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي IIA's International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (المعايير Standards) أمر ضروري للوفاء بـ :

1. مسؤوليات المدققين الداخليين (responsibilities of internal auditors).

2. ونشاط التدقيق الداخلي (internal audit activity).

الغرض من المعايير هو :

1. دليل (Guide) الالتزام بالعناصر الإلزامية للإطار الدولي للممارسات المهنية.

2. توفير (Provide) إطار عمل لأداء وتعزيز مجموعة واسعة من خدمات المراجعة الداخلية ذات القيمة المضافة[1].

3. وضع الأساس (Establish the basis) لتقييم أداء التدقيق الداخلي.

4. تعزيز (Foster) كلاً من :

1) سير العمليات التنظيمية (organizational processes).

2) والعمليات التنظيمية (organizational operations).

المعايير هي متطلبات إجبارية (mandatory requirements) تركز على المبادئ (principles-focused) وتتألف من :

• بيانات (Statements) المتطلبات الأساسية (core requirements) لـ :

1) الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (professional practice of internal auditing).

2) ولتقييم فعالية الأداء المطبقة دوليًا على المستويات التنظيمية والفردية

evaluating the effectiveness of performance that are internationally applicable at) .(organizational and individual levels

• تفسيرات (Interpretations) توضح (clarifying) كلاً من :

1) المصطلحات (terms) ضمن المعايير.

2) أو المفاهيم (concepts) ضمن المعايير.

تشمل المعايير (Standards) .. إلى جانب مدونة الأخلاقيات (Code of Ethics) جميع العناصر الإلزامية لإطار الممارسات المهنية الدولية ؛ لذلك فإن التوافق مع مدونة الأخلاقيات والمعايير يدل على التوافق مع جميع العناصر الإلزامية لإطار الممارسات المهنية الدولية.

تستخدم المعايير المصطلحات على النحو المحدد تحديدًا في اللائحة (Glossary). لفهم المعايير وتطبيقها بشكل صحيح من الضروري مراعاة المعاني المحددة في اللائحة. علاوة على ذلك تستخدم المعايير كلمة يجب "must" لتحديد متطلب غير مشروط (unconditional requirement) وكلمة ينبغي "should" حيث يُتوقع المطابقة ما لم تكن الظروف تبرر الانحراف عند تطبيق الحكم المهني.

[1] - تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي فعالة (effective) عند كلاً من مجلس الإدارة والإدارة العليا عندما تقوم بمراجعة القيمة المضافة (Value-adding audit) .. حيث تتم إضافة شيء جيد إلى وظيفة أو عملية لم تكن موجودة من قبل !!

تتألف المعايير من فئتين رئيسيتين :

1. معايير الخصائص / السمات (Attribute Standards) .. السلوك Behavior "للمنظمة والافراد"

2. ومعايير الأداء (Performance Standards) .. سير العمل Workflow

تتناول **معايير الخصائص** خصائص المنظمات والأفراد الذين يقومون بالتدقيق الداخلي (attributes of organizations and individuals performing internal auditing).

في حين تصف **معايير الأداء** :

1. طبيعة التدقيق الداخلي (nature of internal auditing).

2. وتوفر معايير الجودة التي يمكن قياس أداء هذه الخدمات على أساسها (provide quality criteria against which the performance of these services can be measured).

تنطبق معايير الخصائص والأداء على جميع خدمات التدقيق الداخلي (Attribute and Performance Standards apply to all internal audit services).

تتوسع **معايير التنفيذ (Implementation Standards)** في معايير الخصائص والأداء من خلال توفير المتطلبات المطبقة على كلاً من :

1. الخدمات التأكيدية (assurance services) (A). 2. أو الخدمات الاستشارية (consulting services) (C).

تتضمن **خدمات التأكيد (Assurance services)** التقييم الموضوعي (objective assessment) للأدلة من قبل المدقق الداخلي لتقديم آراء أو استنتاجات بشأن :

1. منشأة (entity). 2. أو عملية (operation). 3. أو وظيفة (function).

4. أو عملية (process) 5. أو نظام (system).

6. أو أي موضوع آخر. يتم تحديد طبيعة ونطاق مهمة التأكيد من قبل المدقق الداخلي. بشكل عام هناك ثلاثة أطراف مشاركين في خدمات التأكيد :

(1) الشخص أو المجموعة المشاركة مباشرة في الكيان أو التشغيل أو الوظيفة أو العملية أو النظام أو أي موضوع آخر - مالك العملية

(2) الشخص أو المجموعة التي تجري التقييم - المدقق الداخلي

(3) الشخص أو المجموعة التي تستخدم التقييم - المستخدم.

تعتبر **الخدمات الاستشارية (Consulting services)** ذات طبيعة استشارية (advisory in nature)

ويتم إجراؤها بشكل عام بناءً على طلب محدد من عميل المهمة (specific request of an engagement client).
تخضع طبيعة ونطاق المهمة الاستشارية للاتفاق (agreement) مع عميل المهمة. تشمل الخدمات الاستشارية بشكل عام طرفين :

(1) الشخص أو المجموعة التي تقدم المشورة - المدقق الداخلي
(2) الشخص أو المجموعة التي تسعى للحصول على المشورة وتتلقى - عميل المهمة.

عند أداء الخدمات الاستشارية يجب على المدقق الداخلي الحفاظ على الموضوعية وعدم تحمل مسؤولية الإدارة.

تتوسع (Expand) معايير التنفيذ في معايير الخصائص والأداء. حيث أنها توفر المتطلبات المطبقة على عمليات التأكيد أو الاستشارات.

تنطبق المعايير (Implementation Standards) على كلاً من :

1. المدققين الداخليين الفرديين (individual internal auditors).

2. ونشاط التدقيق الداخلي (internal audit activity).

جميع المدققين الداخليين مسؤولون عن الامتثال للمعايير المتعلقة بـ :

1. الموضوعية الفردية (individual objectivity).

2. والكفاءة (proficiency).

3. والعناية المهنية الواجبة / اللازمة (due professional care).

4. والمعايير ذات الصلة بأداء مسؤولياتهم الوظيفية (standards relevant to the performance of their job responsibilities).

الرؤساء التنفيذيون للتدقيق مسؤولون أيضًا عن التوافق العام لنشاط التدقيق الداخلي مع المعايير (internal audit activity's overall conformance with the Standards).

إذا كان المدققون الداخليون أو نشاط التدقيق الداخلي محظورًا بموجب قانون أو لائحة (prohibited by law or regulation) من الامتثال لأجزاء معينة من المعايير فإن :

1. التوافق مع جميع الأجزاء الأخرى من المعايير أمر ضروري (conformance with all other parts of the Standards are needed).

2. والإفصاحات المناسبة أمر ضروري (appropriate disclosures are needed).

تعني العناية المهنية اللازمة أن المدققين الداخليين يجب أن يبذلوا العناية والمهارة المتوقعة من مدقق داخلي حكيم ومختص بشكل معقول في ظل نفس الظروف أو ظروف مشابهة. يجب أن ينتبه المدققون الداخليون إلى ما يلي :

1. إمكانية الاحتيال و / أو الخطأ المتعمد (Possibility of fraud and/or intentional wrongdoing).

2. الأخطاء و / أو السهو (Errors and/or omissions).

3. الهدر وعدم الكفاءة (Waste and inefficiencies).

4. عدم الفعالية (Ineffectiveness).

5. تضارب المصالح (Conflicts of interest).

6. الظروف التي من المرجح أن تحدث فيها المخالفات (Circumstances where irregularities are most likely to occur).

7. تحديد الضوابط غير الكافية التي تتطلب التحسين (Identifying inadequate controls that require improvement).

إذا تم استخدام المعايير جنبًا إلى جنب مع المتطلبات الصادرة عن هيئات رسمية أخرى (requirements issued by other authoritative bodies) فقد تشير اتصالات التدقيق الداخلي (internal audit communications) أيضًا إلى استخدام متطلبات أخرى .. حسب الاقتضاء. في مثل هذه الحالة إذا كان نشاط التدقيق الداخلي يشير إلى التوافق مع المعايير وكان هناك تضارب بين المعايير والمتطلبات الأخرى يجب أن يتوافق المدققون الداخليون ونشاط التدقيق الداخلي مع المعايير وقد يتوافقون مع المتطلبات الأخرى إذا كانت هذه المتطلبات أكثر تقييدًا (more restrictive).

مراجعة وتطوير المعايير هي عملية مستمرة (review and development of the Standards is an ongoing process). يشارك مجلس معايير التدقيق الداخلي الدولي في مشاورات ومناقشات مكثفة قبل إصدار المعايير. وهذا يشمل التماس عالمي للتعليق العام من خلال **عملية مسودة العرض (exposure draft process).** يتم نشر جميع مسودات العرض على موقع معهد المدققين الداخليين (IIA's website) بالإضافة إلى توزيعها على جميع معاهد التابعة لمعهد المدققين الداخليين (IIA institutes).

أنواع المعايير (Types of Standards) :

1) معايير السمات / الخصائص (Attribute Standards) : تبدأ من المعيار رقم 1000 .. ترتبط بالسلوك Behavior

تهتم معايير السمات (1000 الى 1300) بخصائص المنظمة والأطراف التي تقوم بأنشطة المراجعة. المكونات الأساسية لمعايير السمات هي :

• **الغرض والسلطة والمسؤولية Purpose, Authority, and Responsibility (1000).** يجب تحديد غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي (IAA) رسميًا في ميثاق التدقيق الداخلي (internal audit charter) بما يتوافق مع المعايير .. ويوافق عليها مجلس الإدارة.

• **الاستقلالية والموضوعية Independence and Objectivity (1100).** يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي (IAA) مستقل ويجب أن يكون المدققون الداخليون موضوعيين في أداء عملهم.

• **الكفاءة والعناية المهنية اللازمة (Proficiency and Due Professional Care) (1200).** يجب أن يتم تنفيذ المهمة بكفاءة وان يتم تقديم العناية المهنية الواجبة.

• **برنامج تأكيد وتحسين الجودة (Quality Assurance and Improvement Program) (1300).** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) وهو رئيس نشاط التدقيق الداخلي (IAA) تطوير والحفاظ على برنامج لضمان الجودة والتحسين يغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي ويراقب فعاليته باستمرار. يتضمن هذا البرنامج تقييمات دورية داخلية وخارجية للجودة ومراقبة داخلية مستمرة.

يجب تصميم كل جزء من البرنامج لمساعدة نشاط التدقيق الداخلي على إضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة. علاوة على ذلك يجب أن يوفر البرنامج تأكيدًا على أن نشاط التدقيق الداخلي يتوافق مع تعريف التدقيق الداخلي والمعايير ومدونة الأخلاقيات المهني.

2) معايير الأداء (Performance Standards) : تبدأ من المعيار رقم 2000 .. ترتبط بسير العمل Workflow

تصف معايير الأداء (2000 - 2600) أنشطة التدقيق الداخلي والمعايير التي يمكن على أساسها تقييم أداء هذه الخدمات. المكونات الأساسية لمعايير الأداء هي :

• **إدارة نشاط التدقيق الداخلي Managing the Internal Audit Activity (2000).** يجب أن يدير الرئيس التنفيذي للتدقيق نشاط التدقيق الداخلي بفعالية للتأكد من أنه يضيف قيمة إلى المؤسسة.

• **طبيعة العمل Nature of Work (2100).** يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بالتقييم والمساهمة في تحسين عمليات:

1. إدارة المخاطر (risk management). 2. والرقابة (control). 3. والحوكمة (governance)

باستخدام نهج منظم ومنضبط.

• **تخطيط المهام Engagement Planning (2200).** يجب على المدققين الداخليين تطوير وتسجيل خطة لكل مهمة (plan for each engagement) بما في ذلك :

1. النطاق (scope). 2. والأهداف (objectives). 3. والتوقيت (timing).
4. وتخصيص / توزيع الموارد (resource allocations).

• **تنفيذ المهام Performing the Engagement (2300).** يجب على المدققين الداخليين :

1. تحديد (identify). 2. وتحليل (analyze). 3. وتقييم (evaluate). 4. وتسجيل (record)

المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المهمة
(sufficient information to achieve the engagement's objectives).

• **تبليغ النتائج Communicating Results (2400).** يجب على المدققين الداخليين الإبلاغ عن نتائج المهمة.

• **مراقبة التقدم Monitoring Progress (2500).** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق إنشاء والحفاظ على نظام لمراقبة التصرف في النتائج التي يتم إبلاغ الإدارة بها.

• **قرار قبول الإدارة للمخاطر Resolution of Management's Acceptance of Risks (2600).** عندما يعتقد الرئيس التنفيذي للتدقيق أن الإدارة العليا قبلت مستوى من المخاطر المتبقية (residual risk) قد تكون غير مقبولة للمؤسسة يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق مناقشة الأمر مع الإدارة العليا. إذا لم يتم حل القرار المتعلق بالمخاطر المتبقية يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق والإدارة العليا إبلاغ مجلس الإدارة بالقرار.

3) معايير التنفيذ (Implementation Standards) :

تنفيذ لمعايير السمات ومعايير الأداء .. وليس لها ترقيم مثل معاير السمات ومعايير الاداء

تنطبق معايير التنفيذ على نوعين محددين من الارتباطات :

1. التأكيد (assurance) (A) .. ت 2. أو الاستشارات (consulting) (C) .. أ

على سبيل المثال يتكون المعيار 1000 (الغرض ، والصلاحية ، والمسؤولية) من معايير التنفيذ A1.1000 أو C1.1000 وهي للتأكيد والاستشارات على التوالي.

1) تشمل **خدمات التأكيد (Assurance services)**
التقييم الموضوعي للمدقق الداخلي (internal auditor's objective assessment) للأدلة (evidence) لتقديم :

1. رأي مستقل (independent opinion).
2. أو استنتاجات مستقلة (independent conclusions).

يحدد المراجع الداخلي طبيعة ونطاق (nature and scope) مهمة التأكيد. هناك بشكل عام ثلاثة أطراف مشتركة في خدمات التأكيد :

- **مالك العملية (The process owner)** أو الشخص أو المجموعة المتورطة بشكل مباشر في العملية أو النظام أو أي موضوع آخر.
- **المدقق الداخلي (The internal auditor)** أو الشخص أو المجموعة التي تقوم بالتقييم.
- **المستخدم (The user)** أو الشخص أو المجموعة التي تستخدم التقرير.

2) **الخدمات الاستشارية (Consulting services)** ذات طبيعة استشارية ويتم إجراؤها بشكل عام بناءً على طلب محدد من العميل. تخضع طبيعة ونطاق المهمة الاستشارية للاتفاق مع العميل[1]. تشمل الخدمات الاستشارية بشكل عام طرفين :

- **المدقق الداخلي (The internal auditor)** أو الشخص أو المجموعة التي تقدم النصيحة.
- **عميل الارتباط (The engagement client)** أو الشخص أو المجموعة التي تسعى لتلقي المشورة.

ملاحظة : يجب على المدقق الداخلي الحفاظ على **الموضوعية (objectivity)** وعدم تحمل مسؤولية الإدارة عند أداء الخدمات الاستشارية[2].

[1] - لا يشترط ان يكون العميل هنا هو صاحب العمل حيث قد يكون العميل هو إدارة من الادارات
[2] - تكون الاستقلالية اكبر عندما يقوم المراجع بخدمات تأكيدية !!

الارشادات الموصي بها (Recommended Guidance) :

1) إرشادات التنفيذ / التطبيق (Implementation Guidance) :

تساعد إرشادات التنفيذ المدققين الداخليين في تطبيق المعايير (applying the Standards).

وهي تتناول بشكل جماعي :

1. نهج التدقيق الداخلي (internal auditing's approach).
2. ومنهجيات التدقيق الداخلي (internal auditing's methodologies).
3. واعتبارات التدقيق الداخلي (internal auditing's consideration).

ولكنها لا توضح بالتفصيل :

1. العمليات (processes).
2. أو الإجراءات (procedures).

2) الارشادات التكميلية (Supplemental Guidance) :

توفر الإرشادات التكميلية إرشادات تفصيلية (detailed guidance) لإجراء أنشطة التدقيق الداخلي.

وتشمل هذه :

1. المجالات الموضعية (topical areas).
2. والقضايا الخاصة بقطاع معين (sector-specific issues).

وكذلك :

1. العمليات والإجراءات (processes and procedures).
2. والأدوات والتقنيات (tools and techniques).
3. والبرامج (programs).
4. والنهج خطوة بخطوة (step-by-step approaches).
5. وأمثلة على النتائج (examples of deliverables).

ملاحظة : في السابق كانت هناك فئة من الإرشادات الموصى بها تسمى الإرشادات التطبيقية (Practice Advisories - PAs). قدمت الإرشادات التطبيقية إرشادات مفصلة لتطبيق المعايير وكانت أفضل الممارسات التي أقرها معهد المدققين الداخليين لتطبيق التعريف ومدونة الأخلاق والمعايير. بينما لم تعد الإرشادات التطبيقية مدرجة في الإرشادات الموصى بها فقد تم تضمينها هنا عند الاقتضاء. تميل الإرشادات التطبيقية إلى أن تكون أطول وأكثر تفصيلاً من أدلة التنفيذ وبالتالي فهي تمثل أداة ممتازة عند التحضير للاختبار.

كما انه **في السابق** كانت الارشادات الموصي بها (Recommended Guidance) هي :
1. ورقة الموقف (Position paper).
2. مستشارو الممارسة (Practice advisors).
3. ادلة الممارسة (Practice guides).

الغرض والسلطة والمسؤولية لنشاط التدقيق الداخلي
(The Purpose, Authority, and Responsibility of the IAA) : معيار من معايير السمات

إن الغرض من نشاط التدقيق الداخلي وسلطته ومسؤوليته هو الأساس الذي تقوم عليه هيئة التدقيق الداخلي أثناء أدائها لعملها. نص المعيار 1000 وكذلك تفسيراته ومعايير التنفيذ موضحة هنا :

المعيار 1000 - الغرض والسلطة والمسؤولية
(Standard 1000 – Purpose, Authority, and Responsibility) :

يجب تحديد الغرض من نشاط التدقيق الداخلي وصلاحياته ومسؤولياته رسميًا في ميثاق التدقيق الداخلي بما يتوافق مع :

1. مهمة التدقيق الداخلي (Mission of Internal Audit).
2. والعناصر الإلزامية (mandatory elements).

لإطار الممارسات المهنية الدولية IPPF (المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ومدونة الأخلاقيات والمعايير وتعريف التدقيق الداخلي)[1].

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مراجعة ميثاق التدقيق الداخلي بشكل دوري وتقديمه إلى كلاً من :

1. الإدارة العليا (senior management).
2. ومجلس الإدارة (the board).

للموافقة عليه (approval).

ترجمة (Interpretation) :

ميثاق التدقيق الداخلي هو وثيقة رسمية تحدد الغرض من نشاط التدقيق الداخلي وصلاحياته ومسؤولياته. يحدد ميثاق التدقيق الداخلي موقف نشاط التدقيق الداخلي داخل المؤسسة بما في ذلك طبيعة علاقة تقديم **التقارير الوظيفية** للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة يصرح بالوصول إلى السجلات والموظفين والممتلكات المادية ذات الصلة بأداء الارتباطات ويحدد نطاق أنشطة التدقيق الداخلي. الموافقة النهائية على ميثاق التدقيق الداخلي من اختصاص مجلس الإدارة.

معايير التنفيذ (Implementation Standards) :

1000. A1 - يجب تحديد طبيعة خدمات التأكيد (nature of assurance services) المقدمة للمؤسسة في ميثاق التدقيق الداخلي. في حالة تقديم تأكيدات إلى أطراف خارج المنظمة يجب تحديد طبيعة هذه التأكيدات في ميثاق التدقيق الداخلي.

1000. C1 - يجب تحديد طبيعة الخدمات الاستشارية (nature of consulting services) في ميثاق التدقيق الداخلي.

يجب ذكر الغرض من سلطة التدقيق الداخلي وسلطتها ومسؤوليتها في ميثاق التدقيق الداخلي والذي سيتم تناوله بالتفصيل لاحقًا.

[1] - وبالتالي يمكن القول ان ميثاق التدقيق الداخلي يأتي بشكل مباشر من اطار الممارسات المهنية الدولة (IPPF).

ميثاق التدقيق الداخلي (The Internal Audit Charter) :

يوفر ميثاق التدقيق الداخلي ("الميثاق") لنشاط التدقيق الداخلي تفويضًا **رسميًا** للقيام بعمله. الميثاق هو :

1) كتب بواسطة رئيس التدقيق التنفيذي (CAE) (CAE) **Written** by the Chief Audit Executive (CAE).

2) معتمدة من الإدارة العليا ومجلس الإدارة أو لجنة المراجعة[1]
(**Approved** by the senior management and the board or audit committee).

3) التواصل مع العملاء المعنيين (**Communicated** to engagement clients).

4) مراجعة دورية من قبل الرئيس التنفيذي للتدقيق للتأكد من أنها لا تزال ملائمة ومناسبة
(**Reviewed** periodically by the CAE to make certain it is still relevant and appropriate).

يجب على الميثاق :

• تحديد موقع نشاط التدقيق الداخلي داخل المؤسسة .. بما في ذلك طبيعة علاقة تقديم التقارير الوظيفية بين الرئيس التنفيذي للتدقيق ومجلس الإدارة.

• تخويل الوصول إلى السجلات والموظفين والممتلكات المادية ذات الصلة بأداء الارتباطات.

• تحديد نطاق أنشطة التدقيق الداخلي.

وانتبه الى انه : لا يقوم ميثاق التدقيق الداخلي بـ تحدد الحد الأدنى من الموارد اللازمة لنشاط التدقيق الداخلي
(It specifies the minimum resources needed for the internal audit activity).

[1] - يمكن القول انه من بين الاختلافات بين مجلس الإدارة ولجنة المراجعة ان مجلس الإدارة يتم انتخابه (election) من المساهمين في حين ان لجنة المراجعة يتم تعينها (Appointment) من مجلس الادارة.

أقسام الميثاق (Sections of the Charter) :

هناك سبعة أقسام في الميثاق النموذجي.

1) الغرض والرسالة (Purpose and Mission). يشمل كلاً من :

1. مهمة التدقيق الداخلي (Mission of Internal Auditing).

2. وتعريف التدقيق الداخلي (Definition of Internal Auditing).

من الميثاق : الغرض من نشاط التدقيق الداخلي للشركة "X" هو تقديم ضمانات مستقلة وموضوعية وخدمات استشارية مصممة لإضافة قيمة وتحسين عمليات الشركة "X". تتمثل مهمة التدقيق الداخلي في تعزيز القيمة التنظيمية وحمايتها من خلال توفير ضمانات ومشورة ورؤية قائمة على المخاطر وموضوعية. يساعد نشاط التدقيق الداخلي الشركة "X" على تحقيق أهدافها من خلال تقديم نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

2) معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing). ينص على أن نشاط التدقيق الداخلي (IAA) سوف يتبع جميع العناصر الإلزامية للإطار الدولي للممارسات المهنية. بالإضافة إلى ذلك يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق تقديم تقارير دورية إلى مجلس الإدارة حول امتثال نشاط التدقيق الداخلي (IAA) للمعايير وقواعد الأخلاق.

من الميثاق : سيحكم نشاط التدقيق الداخلي نفسه من خلال الالتزام بالعناصر الإلزامية (mandatory elements) لإطار الممارسات المهنية الدولية لمعهد المدققين الداخليين بما في ذلك :

1. المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing).

2. ومدونة قواعد الأخلاق (the Code of Ethics).

3. والمعايير الدولية الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing).

4. وتعريف التدقيق الداخلي (Definition of Internal Auditing).

سيقدم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي (CAE) تقارير دورية (periodically) إلى كلاً من :

1. الإدارة العليا (senior management).

2. ومجلس الإدارة (the board) فيما يتعلق بتوافق نشاط التدقيق الداخلي مع تقرير أخلاقيات المهنة والمعايير.

هذا المطلب الخاص باتباع المعايير منصوص عليه أيضًا في المعيار 1010 :

المعيار 1010 - الاعتراف بالإرشادات الإلزامية في ميثاق التدقيق الداخلي
(Recognizing Mandatory Guidance in the Internal Audit Charter)

الاعتراف بتعريف التدقيق الداخلي وقواعد الأخلاق والمعايير في ميثاق التدقيق الداخلي

يجب الاعتراف بالطبيعة الإلزامية للمبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ومدونة قواعد الأخلاق والمعايير وتعريف التدقيق الداخلي في ميثاق التدقيق الداخلي. يجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق مهمة التدقيق الداخلي والعناصر الإلزامية لإطار الممارسات المهنية الدولية مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

3) السلطة (Authority). تؤسس عملية الإبلاغ المزدوجة لـ نشاط التدقيق الداخلي (IAA) و :

• ما الذي سيفعله مجلس الإدارة للتأكد من أن نشاط التدقيق الداخلي (IAA) لديه السلطة الكافية للوفاء بواجباته.

• ما يأذن مجلس الإدارة لسلطة نشاط التدقيق الداخلي (IAA) القيام به. ويشمل ذلك قيام مجلس الإدارة بتزويد نشاط التدقيق الداخلي (IAA) بوصول كامل ومجاني إلى :

1. كل الوظائف (all functions). 2. وكل السجلات (all records).

3. وكل الممتلكات (all property). 4. وكل الموظفين (all personnel).

اللازمين لنشاط التدقيق الداخلي (IAA) لأداء واجباته.

يجب أن يحدد الميثاق / الميثاق عملية الإبلاغ المزدوجة (dual reporting process) لنشاط التدقيق الداخلي (IAA).

من الميثاق : سيقدم الرئيس التنفيذي للتدقيق :

1. تقارير وظيفية إلى مجلس الإدارة (report functionally to the board).

2. وإداريًا (أي العمليات اليومية) إلى الرئيس التنفيذي (administratively (i.e., day-to-day operations) to the chief executive officer).

4) الاستقلال والموضوعية (Independence and Objectivity). يحدد نشاط التدقيق الداخلي (IAA) أن يجب أن تتمتع بالاستقلال التنظيمي وأن المدققين الداخليين يحافظون على الموضوعية. الفقرتان الأوليان من هذا القسم هما :

من الميثاق : سيضمن الرئيس التنفيذي للتدقيق أن نشاط التدقيق الداخلي لا يزال خاليًا من جميع الظروف التي تهدد قدرة المدققين الداخليين على القيام بمسؤولياتهم **بطريقة غير منحازة (unbiased manner)** بما في ذلك مسائل :

1. اختيار التدقيق (audit selection). 2. واختيار النطاق (scope selection).

3. واختيار الإجراءات (procedures selection). 4. واختيار التكرار (frequency selection).

5. واختيار التوقيت (timing selection). 6. ومحتوى الميثاق (report content).

إذا قرر الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن كلاً من :

1. الاستقلالية (independence). 2. أو الموضوعية (objectivity).

قد تتأثر (impaired) 1. في الواقع (in fact) 2. أو في الظاهر (in appearance) .. فسيتم الإفصاح عن تفاصيل الانخفاض في القيمة (impairment) للأطراف المناسبة.

سيحافظ المدققون الداخليون على موقف عقلي غير متحيز (unbiased mental attitude) يسمح لهم بأداء ارتباطاتهم بموضوعية وبطريقة يؤمنون بها في :

1. حصاد المداولات (work product).

2. ولا يتم تقديم أي تنازلات في الجودة (no quality compromises are made).

3. وأنهم لا يُخضعون حكمهم بشأن مسائل التدقيق للآخرين (that they do not subordinate their judgment on audit matters to others).

5) نطاق أنشطة التدقيق الداخلي (Scope of Internal Audit Activities). إن نطاق العمل المحتمل لنشاط التدقيق الداخلي (IAA) واسع. النوع الرئيسي من مهمة التدقيق الداخلي هو التأكيد (assurance) ولكن من الممكن أيضًا أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي (IAA) بتنفيذ مهام استشارية (consulting engagements).

ومع ذلك إذا كان نشاط التدقيق الداخلي (IAA) يؤدي مهام استشارية فيجب تحديد هذا التفويض (authorization) في الميثاق.

من الميثاق : يشمل نطاق أنشطة التدقيق الداخلي .. على سبيل المثال لا الحصر .. الفحوصات الموضوعية للأدلة (objective examinations of evidence) بغرض تقديم تقييمات مستقلة لكلاً من :

1. مجلس الإدارة (board).

2. والإدارة (management).

3. والأطراف الخارجية (outside parties).

حول مدى كفاية وفعالية الحوكمة وإدارة المخاطر و عمليات المراقبة للشركة "X".

كما ينسق الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الأنشطة (coordinates activities) .. حيثما أمكن .. وينظر في الاعتماد على عمل مقدمي خدمات التأكيد والاستشارات (advisory and related client service activities) الداخليين والخارجيين الآخرين حسب الحاجة.

قد يؤدي نشاط التدقيق الداخلي :

1. أنشطة استشارية

2. وأنشطة خدمة العملاء ذات الصلة (اصحاب العمل) والتي سيتم الاتفاق على :

    1. طبيعتها
    2. ونطاقها

مع العميل بشرط ألا يتولى نشاط التدقيق الداخلي مسؤولية الإدارة.

يمكن تحديد فرص تحسين كفاءة عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة أثناء المشاركات. سيتم نقل هذه الفرص إلى المستوى المناسب من الإدارة.

6) المسؤولية (Responsibility). يحدد المسؤوليات المحددة للرئيس التنفيذي للتدقيق.

من الميثاق : يتحمل الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤولية ما يلي :

- تقديم خطة تدقيق داخلي قائمة على المخاطر للإدارة العليا ومجلس الإدارة .. سنويًا على الأقل .. لمراجعتها والموافقة عليها.
- إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بتأثير قيود الموارد (impact of resource limitations) على خطة التدقيق الداخلي.
- مراجعة وتعديل خطة التدقيق الداخلي (Review and adjust the internal audit plan) .. حسب الضرورة .. استجابة للتغييرات في :

1. أعمال الشركة (company business). 2. والمخاطر (risks). 3. والعمليات (operations).
4. والبرامج (programs). 5. والأنظمة (systems). النظم الخبيرة 6. والضوابط (controls).

- إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بأي تغييرات مؤقتة مهمة (significant interim changes) في خطة التدقيق الداخلي.
- التأكد من تنفيذ كل مشاركة في خطة التدقيق الداخلي بما في ذلك :

1. تحديد الأهداف (establishment of objectives). 2. وتحديد النطاق (establishment of scope).
3. وتخصيص الموارد المناسبة (assignment of appropriate resources).
4. الموارد الخاضعة للإشراف بشكل كاف (adequately supervised resources).
5. وتوثيق برامج العمل (documentation of work programs).
6. وتوثيق نتائج الاختبار (documentation testing results).
7. وإبلاغ نتائج المهمة بالاستنتاجات والتوصيات القابلة للتطبيق للأشخاص المناسبين

- متابعة نتائج المشاركة والإجراءات التصحيحية وتقديم تقارير دورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن أي إجراءات تصحيحية لم يتم تنفيذها بشكل فعال.
- التأكد من تطبيق .. والتمسك .. بالمبادئ التالية :

1. النزاهة (integrity). 2. والموضوعية (objectivity).
3. والسرية (confidentiality). 4. والكفاءة (competency).

- التأكد من أن نشاط التدقيق الداخلي يمتلك بشكل جماعي أو يحصل على المعرفة والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لتلبية متطلبات ميثاق التدقيق الداخلي.
- التأكد من مراعاة الاتجاهات والقضايا الناشئة التي يمكن أن تؤثر على الشركة "X" وإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة حسب الاقتضاء.
- التأكد من مراعاة الاتجاهات الناشئة والممارسات الناجحة في التدقيق الداخلي.
- وضع وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المصممة لتوجيه نشاط التدقيق الداخلي.
- ضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات ذات الصلة للشركة "X" ، ما لم تتعارض هذه السياسات والإجراءات مع ميثاق التدقيق الداخلي. سيتم حل أي تضارب من هذا القبيل أو إبلاغه إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

7) برنامج تأكيد وتحسين الجودة (Quality Assurance and Improvement Program - QAIP) :

ينص على أن نشاط التدقيق الداخلي (IAA) يجب أن تؤدي ارتباطات على المستوى المتوقع من الجودة. برنامج تأكيد وتحسين الجودة (QAIP) هي إحدى الطرق التي تقيّم بها نشاط التدقيق الداخلي (IAA) ويضمن المستوى المناسب للجودة والالتزام بجميع المعايير.

من الميثاق : سيحافظ نشاط التدقيق الداخلي على برنامج لضمان الجودة وتحسينها يغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي. سيتضمن البرنامج تقييمًا لمطابقة نشاط التدقيق الداخلي مع المعايير وتقييمًا لما إذا كان المدققون الداخليون يطبقون مدونة الأخلاقيات الصادرة عن معهد المدققين الداخليين. سيقوم البرنامج أيضًا بتقييم كفاءة وفعالية نشاط التدقيق الداخلي وتحديد فرص التحسين[1].

سيتواصل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة بشأن برنامج تأكيد وتحسين الجودة لنشاط التدقيق الداخلي بما في ذلك نتائج التقييمات الداخلية :

1. الجارية (ongoing).
2. والدورية (periodic).

والتقييمات الخارجية (external assessments) التي يتم إجراؤها مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات من قبل مقيّم مؤهل ومستقل أو فريق تقييم من خارج الشركة "X".

خدمات التأكيد والاستشارات (Assurance and Consulting Services) :

الفئتان الرئيسيتان من الخدمات التي قد يوفرها نشاط التدقيق الداخلي هما خدمات التأكيد والاستشارات.

تعرّف لائحة المعايير خدمات التأكيد (assurance services) على النحو التالي :

فحص موضوعي للأدلة (An objective examination of evidence) بغرض تقديم تقييم مستقل لكلاً من :

1. الحوكمة (governance).
2. وإدارة المخاطر (risk management).
3. وعمليات الرقابة للمؤسسة (control processes for the organization).

قد تشمل الأمثلة على ذلك :

1. الارتباطات المالية (financial engagements).
2. وارتباطات الأداء (performance engagements).
3. وارتباط الامتثال (compliance engagements).
4. وارتباط أمن النظام (system security engagements).
5. والعناية الواجبة (due diligence engagements).

[1] - يمكن تطبيق مبدأ كانو (Kano principle) على عملية التغذية الرجعية (feedback process) ..
من عملاء التدقيق باستخدام ثلاثة مقاييس للتصنيف مثل :
1. راضٍ (satisfied).
2. ومحايد (neutral).
3. وغير راضٍ (dissatisfied).
لقياس فعالية وظيفة التدقيق الداخلي.

تعرّف لائحة المعايير الخدمات الاستشارية (consulting services) على النحو التالي :

1. الخدمات الاستشارية (Advisory and related client services services).
2. وخدمات العملاء (related client services).

ذات الصلة والتي يتم الاتفاق على طبيعتها ونطاقها مع العميل والتي تهدف إلى :

1. إضافة قيمة (add value).
2. وتحسين عمليات المنظمة (improve an organization's operations).

ومن الأمثلة على ذلك :

1. المشورة (counsel).
2. والنصح (advice).
3. والتيسير (facilitation).
4. وتصميم العملية (process design).
5. والتدريب (training).

تنص المعايير على أن المدققين الداخليين يمكنهم فقط أداء الخدمات الاستشارية المحددة على وجه التحديد في ميثاق التدقيق الداخلي

مقارنة عمليات التأكيد والمهام الاستشارية (Comparing Assurance and Consulting Engagements) :

في **مهمة التأكيد** يقدم المراجع :

1. تقييمًا (assessment).
2. ويوضح رأيًا (states an opinion).

حول ما إذا كان هناك شيء ما داخل الشركة يعمل أو يؤدي بشكل صحيح أم لا. يجب أن يكون المدقق :

1. موضوعيا في التحقيق (objective in the investigation).
2. ومستقلا في القرار (independent in the decision).

تتضمن أمثلة عمليات التأكيد ما يلي :

- تقييم ما إذا تم تصميم الضوابط وتنفيذها بشكل صحيح (Assessing if controls are properly designed and implemented).
- ما إذا كان يتم الوفاء بمعايير الإنتاج (Whether production standards are being met).
- دقة تسجيل المعاملات المالية (The accuracy of recorded of financial transactions).

في **مهمة استشارية** فانه :

1. يقدم المدقق المشورة
2. أو يقدم اقتراحًا. لا يحتاج المدقق إلى أن يكون مستقلاً في مهمة استشارية. غالبًا ما تكون الارتباطات الاستشارية تطلعية (forwardlooking) بدلاً من تحليل الأحداث الماضية.

أنواع عمليات التأكيد (Types of Assurance Engagements) :

تتضمن بعض الفئات الأكثر شيوعًا **لعمليات التأكيد** ما يلي :

- تقييمات المخاطر والرقابة (Risk and control assessments).
- عمليات تدقيق الأطراف الثالثة والامتثال للعقد (Audits of third parties and contract compliance).
- عمليات تدقيق الأمان والخصوصية (Security and privacy audits).
- عمليات تدقيق الأداء والجودة (Performance and quality audits).
- عمليات تدقيق مؤشرات الأداء الرئيسية (Key performance indicator audits).
- عمليات تدقيق العمليات (Operational audits).
- التدقيق المالي (Financial audits).
- عمليات تدقيق الامتثال التنظيمي (Regulatory compliance audits).

أنواع المهام الاستشارية (Types of Consulting Engagements) :

يجب أن ينص الميثاق على وجه التحديد على أن نشاط التدقيق الداخلي (IAA) قد يقدم خدمات استشارية قبل بدء أي ارتباطات من هذا القبيل.

تتضمن بعض الفئات الأكثر شيوعًا لعمليات الاستشارات ما يلي :

- التدريب (Training).
- تصميم النظام (System design).
- تطوير النظام (System development).
- اجراءات لارضاء المتطلبات (Due diligence).
- الخصوصية (Privacy).
- المرجعية (Benchmarking).
- تقييمات الرقابة الداخلية (Internal control assessments)[1].
- رسم مخطط العملية (Process mapping).

ملاحظة : يتم تغطية معلومات أكثر تحديدًا وتفصيلاً حول أنواع عمليات التأكيد والتعاقدات الاستشارية في الجزء 2 من المدقق الداخلي المعتمد.

[1] - الرقابة الداخلية هي الآليات والقواعد والإجراءات التي تنفذها الشركة لضمان سلامة المعلومات المالية والمحاسبية وتعزيز المساءلة ومنع الاحتيال. إلى جانب الامتثال للقوانين واللوائح ومنع الموظفين من سرقة الأصول أو ارتكاب الاحتيال يمكن أن تساعد الرقابة الداخلية في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين دقة التقارير المالية وتوقيتها.

معايير الأعمال الاستشارية (Standards for Consulting Engagements) :

تتضمن الإرشادات التطبيقية (The Practice Advisories) اثني عشر مبدأ لتوجيه المدققين الداخليين أثناء المهام الاستشارية. **لم تعد** هذه الإرشادات التطبيقية المعروفة سابقًا باسم PA 1000.C1-1 موجودة ولكن المبادئ التي حددتها يمكن أن تظل بمثابة دليل مفيد للمدققين الداخليين. القائمة التالية هي نسخة مختصرة من هذه المبادئ الاثني عشر :

• يتم إضافة القيمة من قبل نشاط التدقيق الداخلي (IAA) عندما تقوم بخدمات التأكيد والاستشارات. في الواقع يتمتع نشاط التدقيق الداخلي (IAA) بمكانة قوية لتقديم خدمات استشارية بسبب معاييرها المهنية ومعرفتها بالشركة وعملياتها.

• يشتمل ميثاق التدقيق الداخلي على شرط أن يقدم نشاط التدقيق الداخلي (IAA) الاستشارات والخدمات المناسبة الأخرى. بالإضافة إلى ذلك يجب أيضًا ذكر أي قواعد أو معايير مطبقة على الخدمات الاستشارية في الميثاق.

• قد يقدم نشاط التدقيق الداخلي (IAA) أيضًا خدمات أخرى إلى جانب الضمان والاستشارات مثل :

1. التحقيق في الاحتيال (investigating fraud).

2. والتحقق من إجراء العناية الواجبة (investigating conducting due diligence).

• لا تضر الخدمات الاستشارية بموضوعية المدقق الداخلي أو هيئة التدقيق الداخلي.

ومع ذلك فإن واجب المدقق الأول هو أن يكون مدققًا وبالتالي يجب أن تخضع جميع الإجراءات لإرشادات ومعايير التدقيق الداخلي المعمول بها. لا تتأثر الموضوعية طالما أن المدقق الداخلي يقدم المشورة ولا يأخذ ملكية عملية معينة (ownership of a specific process).

إذا كان نشاط التدقيق الداخلي (IAA) يؤدي مهام استشارية فمن الضروري أن يتخذ المدققون الداخليون للشركة احتياطات إضافية (extra precautions) لتحديد أن الإدارة العليا ومجلس الإدارة جميعهم يفهمون ويتفقون مع :

1. المفهوم (concept).
2. وإرشادات التشغيل المطلوبة (operating guidelines required).
3. والاتصالات المطلوبة (communications required).

لأداء المهام الاستشارية.

يتناول القسم الثاني (Section II) قضايا الاستقلالية والموضوعية المرتبطة بكل من مهام الاستشارة والتأكيد.

مدونة الأخلاق لـ معهد المدققين الداخليين (IIA Code of Ethics) :

تعتبر مدونة الأخلاقيات دليلًا أخلاقيًا للمدققين الداخليين ولا تقدم إرشادات محددة ولا تنص على إجراءات محددة لأن المدقق يواجه أنواعًا مختلفة من المواقف الأخلاقية.

المبادئ الأربعة في المدونة هي :

1) النزاهة (Integrity). يجب أن يتصرف المدققون بشكل ينعكس إيجاباً على المدقق والمهنة.

المبدأ (Principle) إن نزاهة المدققين الداخليين تؤسس الثقة (establishes trust) وبالتالي ..

توفر الأساس للاعتماد على حكمهم (provides the basis for reliance on their judgment).

قواعد السلوك (Rules of Conduct) :

المدققون الداخليون :

1. أن يؤدوا عملهم بأمانة واجتهاد ومسؤولية
(Shall perform their work with honesty, diligence, and responsibility).

2. أن يلتزم بالقانون ويقوم بما يتوقعه القانون والمهنة من إفصاحات

3. ألا يكون عن علم طرفًا في أي نشاط غير قانوني أو يتورط في أعمال تنال من مصداقية مهنة التدقيق الداخلي أو المنظمة.

4. يحترم ويساهم في تحقيق **الأهداف المشروعة والأخلاقية للمنظمة**
(legitimate and ethical objectives of the organization).

السلوك غير المقبول (Unacceptable Behavior) :

1. الوصول المتأخر والمغادرة المبكرة من العمل لأن هذه الممارسة شائعة في المنظمة.
2. الاحترام والمساهمة في أهداف المنظمة حتى لو كانت ..
متورطة في أنشطة غير مشروعة / غير قانونية (if it is engaged in illegal activities).
3. لم يبلغ المدقق عن ملاحظات مهمة حول نشاط غير قانوني إلى مجلس الإدارة لأن الإدارة أشارت إلى أنها ستحل المشكلة.
4. مع العلم أن الإدارة كانت على علم بالموقف فقد ترك المدقق الداخلي عن قصد وصفًا لممارسة غير قانونية خارج التقرير.

السلوك المقبول (Acceptable Behavior) :

1. الامتثال (Comply) لمعايير إطار الممارسة المهنية الدولية للتدقيق الداخلي.
2. التزم (Observe) بالقانون حتى في حياتهم الشخصية.
3. الاحترام والمساهمة (Respect and contribute) في الأهداف المشروعة والأخلاقية للمنظمة.
4. يقوم المدقق بالإبلاغ عن ملاحظات مهمة (significant observations) حول النشاط غير القانوني إلى مجلس الإدارة حتى لو أشارت الإدارة إلى أنها ستحل المشكلة.

2) الموضوعية (Objectivity). يجب على المدققين اتخاذ قرارات تستند إلى الحقائق والمعلومات وليس على تفضيلاتهم أو مشاعرهم الشخصية.

المبدأ (Principle) يبدي المدققون الداخليون أعلى مستوى من الموضوعية المهنية في جمع وتقييم وإبلاغ المعلومات حول النشاط أو العملية التي يتم فحصها. يقوم المدققون الداخليون بإجراء تقييم متوازن (balanced assessment) لجميع الظروف ذات الصلة ولا يتأثرون بشكل غير ملائم بمصالحهم الخاصة أو من قبل الآخرين في تشكيل الأحكام.

قواعد السلوك (Rules of Conduct) :

المدققون الداخليون :

1. لا يجوز (Shall not) لهم المشاركة في أي نشاط أو علاقة قد تضعف أو يفترض أنها تضر **بتقييمهم غير المتحيز (unbiased assessment).** تشمل هذه المشاركة تلك الأنشطة أو العلاقات التي قد تتعارض مع مصالح المنظمة.
2. لن يقبل أي شيء قد **يضر أو يفترض أنه يضر بحكمهم المهني (impair or be presumed to impair their professional judgment).**
3. الكشف عن جميع الحقائق الجوهرية المعروفة لديهم والتي .. إذا لم يتم الكشف عنها .. قد تشوه الإبلاغ عن الأنشطة قيد المراجعة.

السلوك غير المقبول (Unacceptable Behavior) :

1. إعداد **الإقرار الضريبي الشخصي (personal tax return)** بأجر لأحد مديري أقسام الشركة
2. مآدب الغداء المتكررة والتواصل الاجتماعي مع كبار الموردين للشركة دون موافقة الإدارة العليا.
3. قبول هدية مادية من مورد حتى لو كانت معتادة في الصناعة و / أو الوظيفة.
4. يقرر الرئيس التنفيذي للتدقيق تأجيل تدقيق الفرع حتى يتسنى لابن أخيه .. مدير الفرع .. "تنظيف الأمور clean things up".
5. قبول تذاكر الطيران من جهة الخاضعة للرقابة.
6. العمل كمستشار للموردين.
7. العمل كمستشار للمنظمات المنافسة.
8. عدم إبلاغ المعلومات الإدارية التي ستكون .. **جوهرية لتقدير الإدارة (material to management's judgment).**

السلوك المقبول (Acceptable Behavior) :

1. الكشف عن الحقائق الجوهرية التي يعرفها المدقق والتي يمكن أن تشوه التقرير إذا لم يتم الكشف عنها.
2. قبل المدقق الداخلي .. بمعرفة وموافقة الإدارة .. هدية رمزية من عميل للمؤسسة ولا يُفترض أن تلك الهدية **سوف تضعف الحكم (impair judgment).**
3. كتابة دليل ضريبي مخصص للنشر والبيع للجمهور.
4. تدريس ندوة ضريبية مسائية مقابل رسوم بإحدى الجامعات المحلية.
5. إعداد الإقرارات الضريبية للمواطنين المسنين بغض النظر عن جمعياتهم **كخدمة عامة (public service).**
6. إجراء **أعمال غير ذات صلة (unrelated business)** خارج ساعات العمل بمعرفة الإدارة.

3) السرية (Confidentiality). سيتعلم المدققون الكثير من الأشياء التي يجب أن تبقى سرية. عند الشك ، يجب على المدققين أن يخطئوا في جانب عدم مشاركة المعلومات.

المبدأ يحترم المدققون الداخليون قيمة وملكية المعلومات التي يتلقونها ولا يفصحون عن المعلومات دون سلطة مناسبة ما لم يكن هناك التزام قانوني أو مهني للقيام بذلك.

قواعد السلوك (Rules of Conduct) :

المدققون الداخليون :

1. يتوخى الحذر في استخدام وحماية المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء قيامهم بواجباتهم.
2. لا يجوز استخدام المعلومات لتحقيق أي مكاسب شخصية أو بأي طريقة من شأنها أن تتعارض مع القانون أو ضارة بالأهداف المشروعة والأخلاقية للمنظمة.

السلوك غير المقبول (Unacceptable Behavior) :

1. استخدم المدقق المعلومات المتعلقة بالمراجعة في قرار شراء الأسهم الصادر عن شركة صاحب العمل.
2. شراء الأسهم في شركة مستهدفة بعد الاستماع إلى مناقشة أحد المديرين التنفيذيين للشركة حول عملية استحواذ محتملة.
3. مناقشة خطط التدقيق أو النتائج مع الأطراف الخارجية.
4. وعد المخبرين بعدم الكشف عن هويته المطلقة عندما يكشفون عن معلومات حساسة للمدقق ، لأن المدقق قد يحاول حماية المبلغين عن المخالفات ، يجب عليهم التصرف بناءً على أي معلومات يتم تلقيها في مصلحة المنظمة.
5. تجاوز الرئيس التنفيذي للتدقيق ومناقشة الأمور مع المراجعين الخارجيين.
   - مناقشة و / أو مشاركة النتائج / التوصيات مع المراجعين من منظمة أخرى.

السلوك المقبول (Acceptable Behavior) :

1. تم استدعاء مدقق في قضية قضائية ادعى فيها شريك في الاندماج أنه تعرض للاحتيال من قبل شركة المدقق.
   - أفشى المدقق معلومات تدقيق سرية للمحكمة.
2. ألقى أحد المدققين كلمة في اجتماع محلي تابع لمعهد المدققين الداخليين (IIA) حدد فيه محتويات البرنامج الذي طوره المدقق لمراجعة اتصالات تبادل البيانات الإلكترونية (EDI) كان العديد من المراجعين من المنافسين الرئيسيين من بين الجمهور.
3. يرفض الرئيس التنفيذي للتدقيق تقديم معلومات حول عمليات الشركة لوالده "المساهم في الشركة".
4. يشارك المدقق الداخلي تقنيات التدقيق و / أو الضوابط التنظيمية مع مدققين من شركة أخرى.
5. بناءً على المعرفة بالنجاح المحتمل لأعمال صاحب العمل استثمر المدقق الداخلي في صندوق مشترك متخصص في نفس الصناعة.

4) الكفاءة (Competency). يجب أن يتمتع المدققون الداخليون بالمهارات والمعرفة والخبرة اللازمة لأداء عملهم.

المبدأ يطبق المدققون الداخليون المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة لأداء خدمات التدقيق الداخلي.

قواعد السلوك (Rules of Conduct) :

المدققون الداخليون :

1. يشارك فقط في الخدمات التي يمتلكون المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة لها.
2. أن يؤدي خدمات التدقيق الداخلي وفقًا للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

السلوك غير المقبول (Unacceptable Behavior) :

1. لتوفير موارد الشركة يلغي الرئيس التنفيذي للتدريبات جميع تدريب الموظفين للسنتين القادمتين على أساس أن جميع الموظفين جدد جدًا بحيث لا يمكنهم الاستفادة من التدريب.
2. لتوفير موارد الشركة يقصر الرئيس التنفيذي للتدقيق تدقيق الفروع الأجنبية على تأكيدات من مديري الفروع بعدم حدوث تغييرات كبيرة في الموظفين.
3. فشل المراجع في المشاركة في التعليم المهني المستمر أو أنشطة أخرى لتحسين المعرفة والمهارات والفعالية.

السلوك المقبول (Acceptable Behavior) :

1. يحضر المدقق الداخلي بانتظام ورش عمل وندوات متخصصة للتدقيق الداخلي ويختلط مع المراجعين الداخليين للشركات المنافسة.
2. يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) بتناوب الموظفين بانتظام على المشاركات لتمكينهم من التعلم العملي في مجالات مختلفة.

فيما يلي النص الكامل لمدونة الأخلاق :

تنص مدونة الأخلاقيات على المبادئ والتوقعات التي تحكم سلوك الأفراد والمنظمات في إجراء التدقيق الداخلي. تصف :

1. الحد الأدنى من متطلبات السلوك (minimum requirements for conduct).
2. والتوقعات السلوكية بدلاً من الأنشطة المحددة (behavioral expectations rather than specific activities).

مقدمة في مدونة الأخلاق (Introduction to the Code of Ethics) :

الغرض من مدونة أخلاقيات هو تعزيز الثقافة الأخلاقية في مهنة التدقيق الداخلي (promote an ethical culture in the profession of internal auditing).

التدقيق الداخلي هو نشاط استشاري وتأكيد موضوعي مستقل مصمم لإضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة. يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تقديم نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

تعتبر مدونة الأخلاقيات ضرورية ومناسبة لمهنة التدقيق الداخلي وهي قائمة على الثقة الموضوعة في ضمانها الموضوعي بشأن :

1. الحوكمة (Governance).
2. وإدارة المخاطر (Risk management).
3. والرقابة (Control).

هذه الجوانب الثلاثة هي الجوانب التي يسعى معهد المدققين الداخلين الى تحسين فعاليتها !!

يمتد قانون أخلاقيات المعهد إلى ما وراء تعريف التدقيق الداخلي ليشمل عنصرين أساسيين :

• المبادئ (Principles) ذات الصلة بمهنة وممارسة التدقيق الداخلي.

• قواعد (Rules) السلوك التي تصف معايير السلوك المتوقعة من المدققين الداخليين. هذه القواعد تساعد في تفسير المبادئ إلى تطبيقات عملية وتهدف إلى توجيه السلوك الأخلاقي للمدققين الداخليين.

يشير مصطلح "المدققون الداخليون" إلى أعضاء المعهد أو الحاصلين على الشهادات المهنية أو المرشحين للحصول عليها وأولئك الذين يؤدون خدمات التدقيق الداخلي ضمن تعريف التدقيق الداخلي.

القابلية للتطبيق وتنفيذ مدونة الأخلاق (Applicability and Enforcement of the Code of Ethics) :

تنطبق مدونة الأخلاقيات على كل من الكيانات والأفراد الذين يؤدون خدمات التدقيق الداخلي.

بالنسبة لأعضاء معهد المدققين الداخليين (IIA) والمتلقين أو المرشحين للحصول على الشهادات المهنية من معهد المدققين الداخليين (IIA) سيتم تقييم انتهاكات مدونة الأخلاق وإدارتها وفقًا للوائح المعهد الداخلية والتوجيهات الإدارية.

حقيقة أن سلوكًا معينًا غير مذكور في قواعد السلوك لا يمنعه من أن يكون غير مقبول أو مشكوك فيه ، وبالتالي ، يمكن أن يكون العضو أو حامل الشهادة أو المرشح مسؤولاً عن الإجراءات التأديبية.

المبادئ (Principles) :

يتوقع من المدققين الداخليين تطبيق المبادئ التالية والتمسك بها :

1. النزاهة (Integrity) :

إن نزاهة المدققين الداخليين تؤسس الثقة (establishment of trust) وبالتالي توفر الأساس للاعتماد على حكمهم.

2. الموضوعية (Objectivity) :

يُظهر المدققون الداخليون أعلى مستوى من الموضوعية المهنية في جمع وتقييم وإبلاغ المعلومات حول النشاط أو العملية التي يتم فحصها. المدققون الداخليون جعلوا التوازن

تقييم جميع الظروف ذات الصلة ولا تتأثر بشكل مفرط بمصالحهم الخاصة أو من قبل الآخرين في تشكيل الأحكام.

3. السرية (Confidentiality) :

يحترم المدققون الداخليون قيمة وملكية المعلومات التي يتلقونها ولا يفصحون عن المعلومات دون سلطة مناسبة ما لم يكن هناك التزام قانوني أو مهني للقيام بذلك.

4. الكفاءة (Competency) :

يطبق المدققون الداخليون المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة لأداء خدمات التدقيق الداخلي

قواعد السلوك (Rules of Conduct) : تم ذكرها سابقاً

1) النزاهة (Integrity) :

المدققون الداخليون (Internal auditors) :

1.1. أن يؤدوا عملهم بـ :

1. أمانة (honesty). 2. واجتهاد (diligence). 3. ومسؤولية (responsibility).

1.2 يلتزم بالقانون (observe the law) ويقوم بالإفصاحات التي يتوقعها القانون والمهنة.

1.3 ألا يكون عن علم طرفًا في أي نشاط غير قانوني أو الانخراط في أعمال تنال من مصداقية مهنة التدقيق الداخلي أو المنظمة.

1.4. يجب أن يحترم ويساهم في الأهداف المشروعة والأخلاقية للمنظمة.

2) الموضوعية (Objectivity) :

المدققون الداخليون (Internal auditors) :

2.1. لا يشارك في أي نشاط أو علاقة قد تضعف أو يُفترض أنها تعيق تقييمهم المحايد. تشمل هذه المشاركة تلك الأنشطة أو العلاقات التي قد تتعارض مع مصالح المنظمة.

2.2. لا يقبل أي شيء قد يضعف أو يفترض أنه يضر بحكمهم المهني.

2.3 يجب أن يفصحوا عن جميع الحقائق الجوهرية المعروفة لديهم والتي ، إذا لم يتم الكشف عنها ، قد تشوه الإبلاغ عن الأنشطة قيد المراجعة.

3) السرية (Confidentiality) :

المدققون الداخليون (Internal auditors) :

3.1. أن يتوخى الحذر في استخدام وحماية المعلومات المكتسبة أثناء قيامهم بواجباتهم.

3.2 لا يجوز استخدام المعلومات لتحقيق أي مكاسب شخصية أو بأي طريقة من شأنها أن تتعارض مع القانون أو تضر بالأهداف المشروعة والأخلاقية للمنظمة.

4) الكفاءة (Competency) :

المدققون الداخليون (Internal auditors) :

4.1 يجب أن يشارك فقط في تلك الخدمات التي لديهم المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة لها.

4.2 يجب أن يؤدي خدمات المراجعة الداخلية وفقًا للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

4.3 يجب أن يحسن باستمرار كفاءتهم وفعالية وجودة خدماتهم

الاستقلالية والموضوعية (Independence and Objectivity) :

يتم تعريف الاستقلال والموضوعية في المعيار 1100.

معيار 1100 - الاستقلال والموضوعية (Standard 1100 – Independence and Objectivity) :

يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً ، ويجب أن يكون المدققون الداخليون موضوعيين في أداء عملهم.

ترجمة (Interpretation) :

الاستقلالية هي التحرر من الظروف التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي على القيام بمسؤوليات التدقيق الداخلي **بطريقة غير منحازة (unbiased manner).**

لتحقيق درجة الاستقلالية اللازمة للاضطلاع بمسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي بفعالية يتمتع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بإمكانية الوصول المباشر وغير المقيد إلى :

1. الإدارة العليا. التي تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنشاة.
2. ومجلس الإدارة. ممثل حملة الأسهم .. وأصحاب المصالح بشكل عام .. في الشركة.

يمكن تحقيق ذلك من خلال علاقة الإبلاغ المزدوجة (dual-reporting relationship).

Best way to achieve independence

يجب إدارة التهديدات للاستقلال على مستوى المراجع الفردي والارتباط والوظيفية والتنظيمية.

الموضوعية هي موقف عقلي غير متحيز يسمح للمدققين الداخليين بأداء ارتباطاتهم بطريقة تجعلهم يؤمنون بمنتج عملهم ولا يتم تقديم أي تنازلات حول الجودة. تتطلب الموضوعية ألا يُخضع المدققون الداخليون حكمهم على أمور التدقيق للآخرين. يجب إدارة التهديدات الموضوعية على مستوى المراجع الفردي ، والارتباط ، والوظيفية ، والتنظيمية.

يشتمل الميثاق النموذجي أيضًا على بيان حول الاستقلال والموضوعية.

من الميثاق : سيضمن الرئيس التنفيذي للتدقيق أن نشاط التدقيق الداخلي يظل خاليًا من جميع الظروف التي تهدد قدرة المدققين الداخليين على تنفيذ مسؤولياتهم بطريقة غير منحازة (unbiased manner) بما في ذلك مسائل مثل :

1. اختيار التدقيق (audit selection).
2. ونطاق التدقيق (audit scope).
3. واجراءات التدقيق (audit procedures).
4. وتكرار التدقيق (audit frequency).
5. وتوقيت التدقيق (audit timing).
6. والإبلاغ عن المحتوى (report content).

إذا قرر الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن الاستقلالية أو الموضوعية قد تتأثر في الواقع أو الظاهر فسيتم الإفصاح عن تفاصيل الانخفاض في القيمة للأطراف المناسبة.

سيحافظ المدققون الداخليون على موقف عقلي غير متحيز (unbiased mental attitude) يسمح لهم بأداء ارتباطاتهم بموضوعية وبطريقة يؤمنون بها في منتج عملهم ولا يتم تقديم أي تنازلات في الجودة وأنهم لا يُخضعون حكمهم بشأن مسائل التدقيق للآخرين.

يتم تناول الاستقلالية والموضوعية أيضًا في أربعة معايير أخرى :

1) المعيار 1110 - الاستقلال التنظيمي (Organizational Independence).
2) المعيار 1112 - الأدوار التنفيذية لرئيس التدقيق خارج التدقيق الداخلي (Chief Audit Executive Roles Beyond Internal Auditing)[1].
3) معيار 1120 - الموضوعية الفردية (Individual Objectivity).
4) معيار 1130 - إعاقة الاستقلالية أو الموضوعية (Impairment to Independence or Objectivity).

تنقسم مناقشة الاستقلال والموضوعية إلى المجالات التالية :

- الاستقلال التنظيمي والتسلسل الإداري لنشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA).
- إضعاف استقلالية نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA) أو موضوعية المدقق الفردي.
- السياسات التي تعزز الاستقلالية والموضوعية.

[1] - وهذا المعيار 1112 هو معيار فرعي من المعيار 1110.
وكلاً من المعيار 1110 و 1120 و 1130 هي معايير فرعية من المعيار 1100 !!

أ. الاستقلال التنظيمي والموضوعية الفردية
: (Organizational Independence and Individual Objectivity)

يتم تحقيق الاستقلال التنظيمي إلى حد كبير من خلال حالة نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA) والسلطة التي يمنحها مجلس الإدارة لها. إذا كان يُنظر إلى نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA) على أنه مهم ويقدم تقاريره إلى مجلس الإدارة فسوف يكونون أكثر استقلالية بسبب الدعم الذي يتلقونه من أعلى مستويات المنظمة. من ناحية أخرى إذا كانوا يقدمون تقاريرهم إلى كبير المحاسبين فقط وكان هناك تصور داخل المنظمة أنهم لا يضيفون قيمة إلى المنظمة (أو لا يحترمهم مجلس الإدارة) فإن نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA) ستكون أقل استقلالية وعملهم سيكون أقل فائدة للمنظمة.

وانتبه ايضاً الى انه ::

في حالة عدم التعديل والتحسين في إجراءات الرقابة وبشكل دوري فان تلك الاجراءات سوف تصبح بلا قيمة "الإجراءات تتغير لكن اهداف الراقة تظل كما هي !".

ملاحظة : من الضروري أن تحصل نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA) على دعم الإدارة العليا ومجلس الإدارة حتى تتمكن من العمل بحرية ودون تدخل.

من الميثاق : لإنشاء وصيانة والتأكيد على أن نشاط التدقيق الداخلي للشركة "X" لديه السلطة الكافية للوفاء بواجباته فإن مجلس الإدارة سوف :

• اعتماد ميثاق نشاط التدقيق الداخلي (Approve the internal audit activity's charter).

• اعتماد خطة التدقيق الداخلي المبنية على أساس المخاطر (Approve the risk-based internal audit plan).

• الموافقة على ميزانية نشاط التدقيق الداخلي وخطة الموارد.

• تلقي الاتصالات من الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بشأن أداء نشاط التدقيق الداخلي فيما يتعلق بخطته والمسائل الأخرى.

• الموافقة على القرارات المتعلقة بتعيين وعزل الرئيس التنفيذي للتدقيق.

• الموافقة على مكافأة الرئيس التنفيذي للتدقيق (Approve the remuneration of the chief audit executive).

• إجراء الاستفسارات المناسبة للإدارة والرئيس التنفيذي للتدقيق لتحديد ما إذا كان هناك نطاق غير مناسب أو قيود على الموارد.

سيتمتع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي **بوصول غير مقيد (unrestricted access)** إلى مجلس الإدارة والتواصل معه والتفاعل معه بشكل مباشر بما في ذلك الاجتماعات الخاصة دون حضور الإدارة.

يفوض مجلس الإدارة نشاط التدقيق الداخلي بما يلي :

• تمتع بإمكانية الوصول ..

1. الكامل (full). 2. والحر (free).
3. وغير المقيد (unrestricted).

إلى جميع :

1. الوظائف (functions) 2. والسجلات (records)
3. والممتلكات (property) 4. والموظفين (personnel)

ذوي الصلة بتنفيذ أي ارتباط (engagement) مع مراعاة المساءلة (accountability) عن :

1. السرية (confidentiality)
2. وحماية السجلات والمعلومات (safeguarding of records and information).

• تخصيص الموارد (Allocate resources)

وتحديد الترددات (set frequencies)
واختيار الموضوعات (select subjects)
وتحديد مجالات العمل (determine scopes of work)
وتطبيق التقنيات اللازمة لتحقيق أهداف التدقيق
وإصدار التقارير (issue reports).

• الحصول على المساعدة من الموظفين اللازمين للشركة "X" فضلاً عن الخدمات المتخصصة الأخرى من داخل الشركة "X" أو خارجها من أجل إكمال المهمة.

خطوط الإبلاغ المزدوجة الخاصة بنشاط التدقيق الداخلي
: (Dual Reporting Lines for the Internal Audit Activity)

الوضع المثالي لإعداد التقارير (ideal reporting situation) هو أن يكون للرئيس التنفيذي للتدقيق هيكلان منفصلان للتقارير :

1) يرتبط إعداد **التقارير الوظيفية (Functional Reporting)** بالمهام ونتائجها. تقرير موجز (Summary report)

الإبلاغ الوظيفي السليم هو مصدر استقلالية ونشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA). يقدم الرئيس التنفيذي للتدقيق تقارير وظيفية إلى مجلس الإدارة.

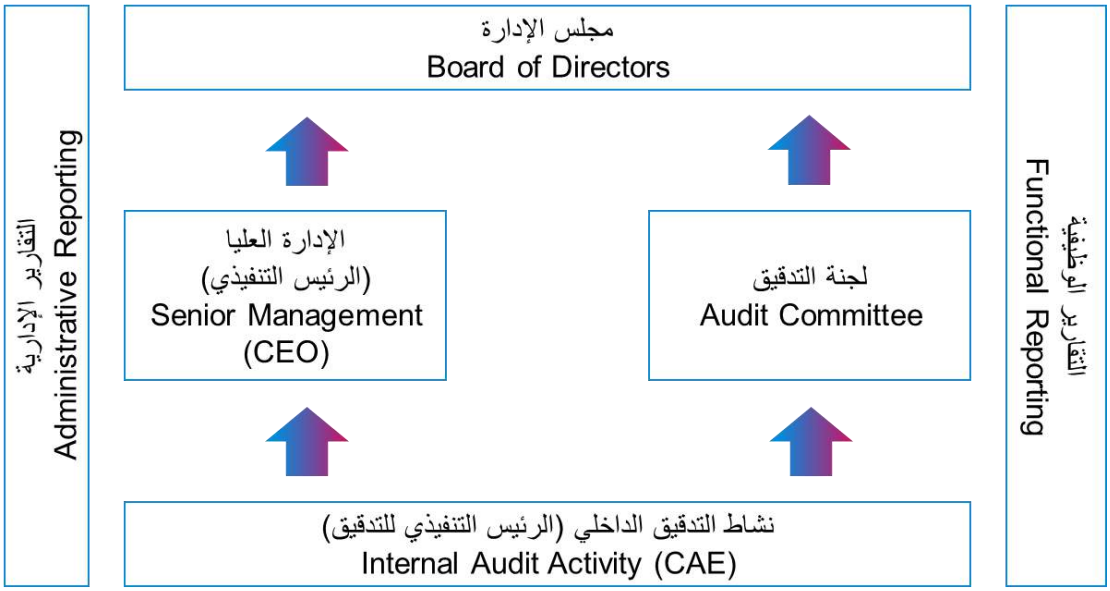
2) إعداد **التقارير الإدارية (Administrative Reporting)** تقرير تفصيلي (Detailed report)

هو علاقة إعداد التقارير داخل هيكل إدارة المنظمة الذي يسهل العمليات اليومية لـ نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA) . يقدم الرئيس التنفيذي للتدقيق تقارير إدارياً إلى الإدارة العليا.

ملاحظة : عندما تكون هناك لجنة تدقيق فغالبًا ما يتم تقديم التقارير الوظيفية إلى لجنة التدقيق وليس إلى مجلس الإدارة

وفى تلك الحالة تعتبر لجنة التدقيق هي أعلى مستوى ادارى يمكن أن ترفع إليه التقارير

يتم عرض هيكل الإبلاغ المزدوج هذا أدناه. نظرًا لأن الرئيس التنفيذي يقدم تقاريره إلى مجلس الإدارة فإن كلا من التسلسل الإداري والوظيفي ينتهي بمجلس الإدارة.



التقارير الوظيفية (Functional Reporting) : تقرير موجز (Summary report)

يتناول المعيار 1110 الاستقلال التنظيمي (organizational independence) ويقدم التفسير قائمة بأمثلة لإعداد التقارير الوظيفية.

المعيار 1110 - الاستقلال التنظيمي

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تقديم تقرير إلى مستوى داخل المنظمة يسمح لنشاط التدقيق الداخلي بالوفاء بمسؤولياته. يجب أن يؤكد الرئيس التنفيذي للتدقيق لمجلس الإدارة .. على الأقل سنويًا (annually) .. الاستقلال التنظيمي لنشاط التدقيق الداخلي (organizational independence of the internal audit activity).

ترجمة (Interpretation) :

يتم تحقيق الاستقلال التنظيمي بشكل فعال عندما يقدم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي (CAE) تقارير وظيفية إلى مجلس الإدارة.

تتضمن أمثلة التقارير الوظيفية إلى مجلس الإدارة : المطلوب من المجلس في تلك التقارير

- اعتماد ميثاق التدقيق الداخلي (Approving the internal audit charter).
- اعتماد خطة التدقيق الداخلي القائمة على المخاطر (Approving the risk based internal audit plan).
- اعتماد موازنة التدقيق الداخلي وخطة الموارد
- تلقي اتصالات من الرئيس التنفيذي للتدقيق حول أداء نشاط التدقيق الداخلي فيما يتعلق بخطته والمسائل الأخرى
- اعتماد القرارات المتعلقة بتعيين وعزل الرئيس التنفيذي للتدقيق
- الموافقة على مكافأة الرئيس التنفيذي للتدقيق
- إجراء استفسارات مناسبة للإدارة والرئيس التنفيذي للتدقيق لتحديد ما إذا كان هناك نطاق غير مناسب أو قيود على الموارد

1110.A1 يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي خاليًا من التدخل (free from interference) في :

1. تحديد نطاق التدقيق الداخلي (determining the scope of internal auditing).
2. وتحديد أداء العمل (determining the performing work).
3. وإبلاغ النتائج (communicating results).

يجب أن يكشف الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي عن هذا التدخل لمجلس الإدارة ومناقشة الآثار المترتبة عليه.

توفر إرشادات الممارسة 1110-1 مزيدًا من الإرشادات حول دور الرئيس التنفيذي للتدقيق في تعزيز الاستقلال التنظيمي.

إعداد التقارير الإدارية (Administrative Reporting) : تقرير تفصيلي (Detailed report)

يوفر PA 1110-1 قائمة بما تتضمنه التقارير الإدارية عادةً.

4. التقارير الإدارية هي علاقة تقديم التقارير داخل هيكل إدارة المنظمة التي تسهل العمليات اليومية لنشاط التدقيق الداخلي (day-to-day operations of the internal audit activity).

تتضمن التقارير الإدارية عادةً ما يلي :

- إعداد الموازنة والمحاسبة الإدارية (Budgeting and management accounting).
- إدارة الموارد البشرية (Human resource administration) .. بما في ذلك :

1. تقييمات الموظفين (personnel evaluations).
2. وتعويضات الموظفين (personnel compensation).

- الاتصالات الداخلية وتدفق المعلومات (Internal communications and information flows).
- إدارة سياسات وإجراءات نشاط التدقيق الداخلي [1].

السياسات (policies) :: المبادئ الكبيرة والشاملة للمؤسسة .. تركيز واسع (Wide focus)

من الامثلة على سياسات الشركات هو انها تتحدث عن مواضيع مثل :

1. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (social media use).

2. والوقت المرضي والإجازة مدفوعة الأجر (sick time and paid leave).

3. وسلوك العمل المقبول (acceptable work behavior). Employee Conduct Policies

4. وقواعد السلوك (codes of conduct).

5. وإعداد الموظفين وإنهاء الخدمة (employee onboarding and termination).

الإجراءات (procedures) :: الإجراءات التي يجب اتخاذها في حالات محددة .. تركيز ضيق (narrow focus)[2]

من الامثلة على اجراءات الشركات :

1. إجراءات الطوارئ (emergency procedures).
2. أو إجراءات طلب المواد (material ordering procedures).
3. أو إجراءات تشغيل المعدات (equipment operation procedures).
4. أو إجراءات ترتبط بالنقدية (procedures relating to cash).
5. أو إجراءات ترتبط بالنقد المكافئ (procedures associated with cash equivalent).

[1] - ولاحظ انه تختلف السياسات والإجراءات بين الشركات وبالتالي توصف بانه يتم تخصيصها (customized)
[2] - التركيز اضيق لكن الخطوات تفصيلية (Detailed Steps)

من الأمثلة على إجراءات ترتبط بالنقدية :

الغرض ومصدر السياسة (Purpose and Source of Policy) :

يجب أن يذكر الغرض من هذه الإجراءات

مثال : لضمان قبول الأموال اتبع نفس العملية في كل مرة بحيث يمكن إيداع الأموال في الوقت المناسب وتتبعها بسهولة مع الحفاظ على الأموال والأفراد الذين يتعاملون مع الأموال بشكل آمن

يجب الرجوع إلى لائحة النظام (System Regulation) الخاصة بالشركة والتي برقم 21.01.02 بعنوان "استلام وحفظ وإيداع الإيرادات".

حيث :

1. الفصل بين المهام (Segregation of Duties) :

يجب تحديد الوظائف المسؤولة عن كل دور في العملية :

1. الوظيفة المسؤولة عن تحصيل الأموال (Position responsible for Collecting funds).
2. الوظيفة المسؤولة عن إيداع الأموال (Position responsible for Depositing funds).
3. الوظيفة المسؤولة عن تسوية الحساب (Position responsible for Reconciling account).

2. استلام الأموال (Receiving Funds) :

يجب أن تتضمن معلومات حول توليد الإيصالات النقدية بما في ذلك الطريقة التي يستخدمها القسم :

1. مسجلات النقد (cash registers).
2. الإيصالات النقدية اليدوية (manual cash receipts).

يجب أن تتضمن عملية معالجة الفراغات (process for handling voids)
يجب أن تتضمن عملية استلام الأموال وجهًا لوجه أو عبر البريد

3. عهدة الأموال (Custody of Funds) :

يجب أن تشمل سياسة حفظ الإدارات (departments safekeeping policy).

موقع حيث يتم الاحتفاظ بالأموال بعد استلامها حتى إيداعها

يجب الاحتفاظ بمجموعات القفل ومفتاح الحفظ "على الشخص" وعدم تخزينها مطلقًا في درج المكتب عندما تتجاوز الأموال 100.00$

يجب تغيير مجموعات القفل والمفاتيح بشكل دوري ودائمًا عند تغيير الموظفين المسؤولين

يجب أن يكون لديك الأمن الكافي
يجب أن يتضمن مسؤوليات أمين الصندوق
يجب أن تتضمن سياسة تغيير التحول إن وجدت
يجب أن تتضمن سياسة تحويل الأموال
تقديم إيصالات أو تسجيل الأموال
يجب أن تتضمن سياسة بشأن حالات الطوارئ للغياب

4. إيداع الأموال (Depositing Funds) :

يجب أن تتضمن عملية الإيداع للبنك

يجب أن تتضمن عملية الحصول على الإيداع في البنك

يجب أن يتضمن توقيت إيداع الأموال

يجب إيداع 200.00$ أو أكثر يوميًا

يجب أن يتضمن ما يعتبره القسم يوم عمل

يجب إيداع الأموال الأقل من 200.00$ كل 3 أيام عمل بغض النظر عن المبلغ

الأموال التي تزيد عن 2500.00$ يجب أن تكون مصحوبة بحارس أمن أو أن تلتقطها خدمة البريد السريع

يجب أن يتضمن سياسة إيداع الشيكات الأجنبية

يجب أن تشمل سياسة بشأن الزيادات والنقص

5. تسوية الأموال (Reconciling Funds) :

يجب أن يتوافق مع الإجراء الإداري المعياري الخاص بحفظ السجلات المالية للإدارات

يجب أن يتضمن توقيت التسويات :

1. يومي (daily).
2. أسبوعي (weekly).
3. شهري (monthly).

الموضوعية الفردية (Individual Objectivity) : Internal Auditors Objectivity

أن تكون موضوعيًا يعني أنه يجب على المدقق أن يتوصل إلى استنتاجات بناءً على **حقائق (facts)** دون أن يتأثر بـ :

1. المشاعر (feelings).
2. أو العواطف (emotions).
3. أو العلاقات (relationships).
4. أو الرشاوى (bribes).
5. و أي تأثير خارجي آخر (any other outside influence).

يتم تغطية الموضوعية الفردية في المعيار 1120.

المعيار 1120 - الموضوعية الفردية يجب أن يتحلى المدققون الداخليون بموقف محايد وغير متحيز وأن يتجنبوا أي تضارب في المصالح.

تم العثور على مزيد من الإرشادات في المشورة الممارسة.

إرشادات الممارسة 1120-1

1) الموضوعية الفردية تعني أن المدققين الداخليين يؤدون ارتباطاتهم بطريقة تجعلهم يؤمنون بصدق بمنتج عملهم ولا يتم تقديم أي تنازلات جوهرية في الجودة.

لا يجب وضع المدققين الداخليين في مواقف يمكن أن تضعف قدرتهم على إصدار أحكام مهنية موضوعية.

ويكون الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) هو المسؤول عن المحافظة على موضوعية المدققين !!

الحفاظ على الاستقلالية والموضوعية (Maintaining Independence and Objectivity) :

يجب ألا يكون المدققون مديرين (managers) .. ولا حتى مديرين مؤقتين (temporary managers) في الإدارات الأخرى

ويجب ألا يتخذوا قرارات تشغيلية (operational decisions) في أي جزء من الشركة.

يوفر نموذج الميثاق (Model Charter) قائمة بالأنشطة التي لا ينبغي للمدققين الداخليين القيام بها.

من الميثاق : لن يكون للمدققين الداخليين أي :

1. مسؤولية تشغيلية مباشرة (direct operational responsibility).
2. أو سلطة تشغيلية مباشرة (direct operational authority).

على أي من الأنشطة الخاضعة للتدقيق (over any of the activities audited). وفقًا لذلك لن يقوم المدققون الداخليون بـ :

1. تنفيذ الضوابط الداخلية (implement internal controls).
2. أو تطوير الإجراءات (develop procedures).
3. أو تثبيت الأنظمة (install systems).
4. أو إعداد السجلات (prepare records).
5. أو الانخراط في أي نشاط آخر قد يضعف حكمهم (engage in any other activity that may impair their) .. بما في ذلك :

• تقييم العمليات المحددة التي كانوا مسؤولين عنها خلال العام السابق

• أداء أي واجبات تشغيلية للشركة "X" أو الشركات التابعة لها

• بدء أو اعتماد المعاملات الخارجية لإدارة التدقيق الداخلي

• توجيه أنشطة أي موظف في الشركة "X" غير مستخدم في نشاط التدقيق الداخلي إلا في حالة تعيين هؤلاء الموظفين بشكل مناسب في فرق التدقيق أو لمساعدة المراجعين الداخليين

سيقوم المدققون الداخليون بما يلي :

• الإفصاح عن أي مساس بالاستقلالية أو الموضوعية .. في الواقع أو المظهر .. للأطراف المناسبة

• إظهار الموضوعية المهنية (Exhibit professional objectivity) في :

1. جمع المعلومات (gathering information).
2. وتقييم المعلومات (evaluating information).
3. ونقل المعلومات (communicating information).

حول النشاط أو العملية قيد الفحص.

• إجراء تقييمات متوازنة (Make balanced assessments) لجميع :

1. الحقائق (facts).
2. والظروف (circumstances).

المتاحة وذات الصلة.

• اتخاذ الاحتياطات اللازمة (Take necessary precautions) لتجنب التأثر المفرط بمصالحهم الخاصة أو من قبل الآخرين في تشكيل الأحكام.

ضعف الاستقلال أو الموضوعية (Impairments to Independence or Objectivity) :

يتطلب المعيار 1130 الإفصاح عن أي ضعف في استقلالية أو موضوعية المدقق أو نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA).

معيار 1130 - ضعف الاستقلال أو الموضوعية (Impairment to Independence or Objectivity) :

في حالة ضعف الاستقلالية أو الموضوعية في الواقع أو الظاهر (fact or appearance) يجب الإفصاح عن تفاصيل الانخفاض إلى الأطراف المناسبة. ستعتمد طبيعة الإفصاح على الانخفاض في القيمة.

الانخفاض في القيمة هو أي شيء قد يتسبب في أن يكون المراجع أقل من موضوعي تمامًا في مهمة ما.

كما هو مذكور في التفسير للمعيار 1130 تشمل الإعاقات الشائعة (common impairments) : 6 معوقات

1) تضارب شخصي في المصالح (A personal conflict of interest).
2) محددات النطاق (scope limitation) .. بما في ذلك :

1. تقييد الوصول إلى السجلات (restriction of access to records).
2. أو تقييد الوصول إلى الموظفين (restriction of access to personnel).
3. أو تقييد الوصول إلى الممتلكات (restriction of access to properties).

3) محدودية الموارد (Resource limitation) والتي تشمل قيود التمويل (includes funding limitations).

4) الحالات التي يقوم فيها المدقق بتقييم العمليات التي كان مسؤولاً عنها سابقًا (previously responsible).

5) ارتباطات التأكيد (Assurance engagements) للوظائف التي كان الرئيس التنفيذي للتدقيق يتحمل مسؤوليتها في السابق.

6) عمليات الاستشارة (Consulting engagements) في المجالات التي يتم فيها تنفيذ ارتباطات التأكيد.

إذا اعتقد المدقق أن الاستقلالية أو الموضوعية قد أضرّت (has been impaired) فيجب عليه الإفصاح عن طبيعة الانخفاض في القيمة لرئيس التدقيق الداخلي أو الأطراف المناسبة. إذا نشأ انخفاض في القيمة أثناء ارتباط فيجب إبلاغه على الفور إلى مدير الارتباط بحيث يمكن معالجة الموقف أو القضاء عليه.

1) تضارب المصالح (Conflicts of Interest) :

تم تعريف تضارب المصالح في التفسير للمعيار 1120.

المعيار 1120 – التفسير (Standard 1120 – Interpretation) :

تضارب المصالح هو الموقف الذي يكون فيه للمدقق الداخلي .. الذي يكون في موضع ثقة .. مصلحة مهنية أو شخصية متنافسة. مثل هذه المصالح المتضاربة يمكن أن تجعل من الصعب عليه / عليها أداء واجباته بنزاهة. يوجد تضارب في المصالح حتى لو لم ينتج عن فعل غير أخلاقي أو غير لائق (unethical or improper act results).

يمكن أن يؤدي تضارب المصالح إلى ظهور مظهر غير لائق يمكن أن يقوض الثقة في المدقق الداخلي ونشاط التدقيق الداخلي والمهنة. قد يضعف تضارب المصالح من قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤولياته بموضوعية.

يجب استبعاد المدقق الذي لديه تضارب في المصالح في مهمة التأكيد. يمكن إعادة تكليف المدقق بالمهمة إذا تم حل التعارض.

يجب الكشف عن أي تضارب في المصالح في مهمة استشارية للعميل. إذا لم يكن لدى العميل أي اعتراضات فيجوز للمراجع أن يظل في المهمة الاستشارية.

2) محددات النطاق بما في ذلك تقييد الوصول إلى السجلات أو الموظفين أو الممتلكات

: (Scope Limitations, Including Restriction of Access to Records, Personnel, or Property)

محددات النطاق هو قيد على الارتباط يمنع تحقيق الأهداف والخطط. تمت مناقشة قيود النطاق في PA 1130-1 .. وذلك كالتالى :

2. محددات النطاق هي قيد يوضع على نشاط التدقيق الداخلي حيث يمنع النشاط من تحقيق أهدافه وخططه. من بين أمور أخرى قد يقيد محدد النطاق ما يلي :

• النطاق المحدد في ميثاق التدقيق الداخلي (Scope defined in the internal audit charter).

• وصول نشاط التدقيق الداخلي إلى :

1. السجلات (records). 2. والموظفين (personnel).
3. والممتلكات المادية ذات الصلة بأداء المهام.

• اعتماد جدول عمل الارتباط (Approved engagement work schedule).

• أداء إجراءات الارتباط الضرورية (Performance of necessary engagement procedures).

• الموافقة على خطة التوظيف والموازنة المالية (Approved staffing plan and financial budget).

3. يجب إبلاغ محددات النطاق .. إلى جانب تأثيرها المحتمل (potential effect) .. ويفضل كتابةً .. إلى مجلس الإدارة.

يحتاج الرئيس التنفيذي للتدقيق إلى النظر فيما إذا كان من المناسب إبلاغ مجلس الإدارة بمحددات النطاق التي تم إبلاغ مجلس الإدارة بها مسبقًا.

وهذا قد يكون ضروري خصوصًا عند حدوث تغييرات في المنظمة أو مجلس الإدارة أو الإدارة العليا أو غيرها.

3) قيود الموارد (Resource Limitations) :

بدون موارد وتمويل كافيين قد لا تتمكن نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA) من العمل بشكل مستقل وموضوعي.

على سبيل المثال قد يؤدي :

1. عدم كفاية الموظفين (inadequate staffing).
2. أو التدريب غير الكافي (insufficient training).
3. أو التكنولوجيا القديمة (outdated technology).

إلى حلول وسط أو مختصرة من شأنها أن تضعف مكانة نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA) في المنظمة.

4) تقييم العمليات التي كان المدققون الداخليون مسؤولين عنها سابقًا
: (Assessing Operations for Which Internal Auditors Were Previously Responsible)

يُفترض أن تكون الموضوعية ضعيفة إذا أجرى المدقق مراجعة تأكيدية لأي نشاط كان مسؤولاً عنه مؤخرًا. يجب على الأفراد الذين تم تعيينهم أو نقلهم إلى نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA) عدم تدقيق المجالات التي عملوا فيها حتى انقضاء فترة زمنية معقولة عادة ما تكون سنة واحدة على الأقل. إذا تم تكليف فرد بمهمة عمل فيها في العام الماضي فمن المفترض أن تكون الموضوعية ضعيفة ويجب توضيح هذه الحقائق بوضوح عند إبلاغ النتائج المتعلقة بالمجال الخاضع للرقابة.

ملاحظة : تتأثر الموضوعية أيضًا عندما يقوم المدققون بتدقيق منطقة سيكونون مسؤولين عنها في المستقبل في غضون عام واحد بعد المهمة.

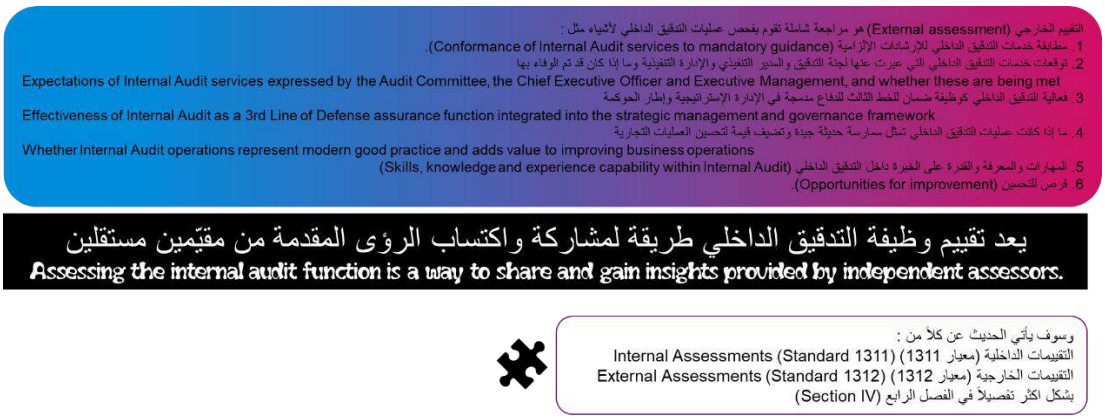
5) مسؤولية الرئيس التنفيذي للتدقيق السابقة عن الوظائف غير المتعلقة بالتدقيق
: (CAE's Previous Responsibility for Non-audit Functions)

من الممكن أن تطلب الإدارة من المدقق الداخلي تحمل المسؤولية عن جزء من العمليات يمكن أن يخضع لتقييم دوري للتدقيق الداخلي. لا ينبغي أن يقبل المدققون الداخليون مثل هذه المهام ، ولكن من الممكن أن تصر الإدارة.

إذا قبلت نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA) المسؤولية وكانت العملية جزءًا من خطة التدقيق ، يمكن للرئيس التنفيذي للتدقيق أن يقلل من ضعف الموضوعية عن طريق الاستعانة بطرف ثالث لاستكمال التدقيق (على سبيل المثال ، مراجع خارجي أو متعاقد مع طرف ثالث) External assessment.

بالإضافة إلى ذلك يجب أن يؤكد الرئيس التنفيذي للتدقيق أن الأفراد الذين يتحملون مسؤولية تشغيلية لن يشاركوا في أي عمليات تدقيق داخلية للعملية.

ارشادات الممارسة 1130.A2-1 (Practice Advisory 1130.A2-1) توفر مسؤولية التدقيق الداخلي عن وظائف أخرى (غير متعلقة بالمراجعة) إرشادات لمثل هذه المواقف.



وسوف يأتي الحديث عن كلاً من :
التقييمات الداخلية (معيار 1311) Internal Assessments (Standard 1311)
التقييمات الخارجية (معيار 1312) External Assessments (Standard 1312)
بشكل اكثر تفصيلاً في الفصل الرابع (Section IV)

إرشادات الممارسة 1130.A2-1 : مسؤولية التدقيق الداخلي عن وظائف أخرى (غير تدقيق)
: Internal Audit's Responsibility for Other (Non-audit) Functions

المعيار الأساسي المرتبط 1130.A2 يجب أن يشرف طرف خارج نشاط التدقيق الداخلي على مهام التأكيد للوظائف التي يتحمل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤوليتها.

1. لا يجوز للمدققين الداخليين قبول المسؤولية عن :

1. الوظائف (functions).
2. أو الواجبات (duties).

غير المتعلقة بالتدقيق التي تخضع لتقييم دوري للتدقيق الداخلي. إذا كان لديهم هذه المسؤولية فهم لا يعملون كمدققين داخليين.

2. عندما يكون :

1. نشاط التدقيق الداخلي (internal audit activity - IAA).
2. أو الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE)
3. أو المدقق الداخلي الفردي (individual internal auditor).

مسؤولاً عن .. أو تفكر الإدارة في تخصيص .. مسؤولية تشغيلية قد يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتدقيقها فقد تتأثر استقلالية المدقق الداخلي وموضوعيته. كحد أدنى يحتاج الرئيس التنفيذي للتدقيق إلى مراعاة العوامل التالية عند تقييم التأثير على الاستقلالية والموضوعية : ويجب اخذ تلك الأمور ايضاً في الحسابان عند اعداد الميثاق (charter)

- متطلبات مدونة الأخلاق والمعايير.
- توقعات أصحاب المصلحة التي قد تشمل :

1. المساهمين 2. ومجلس الإدارة 3. والإدارة 4. الهيئات التشريعية
5. والهيئات العامة 6. والهيئات التنظيمية 7. وجماعات المصلحة العامة.

- البدلات و / أو القيود الواردة في ميثاق التدقيق الداخلي.
- الإفصاحات التي تتطلبها المعايير.
- تغطية المراجعة للأنشطة أو المسؤوليات التي يضطلع بها المدقق الداخلي.
- أهمية الوظيفة التشغيلية للمؤسسة (من حيث الإيرادات والمصروفات والسمعة والتأثير).
- طول أو مدة التكليف ونطاق المسؤولية.
- كفاية الفصل بين الواجبات.
- ما إذا كان هناك أي تاريخ أو دليل آخر على أن موضوعية المدقق الداخلي قد تكون في خطر[1].

3. إذا كان ميثاق التدقيق الداخلي يحتوي على قيود محددة أو لغة مقيدة فيما يتعلق بإسناد وظائف غير التدقيق إلى المدقق الداخلي ، فمن الضروري الإفصاح عن هذه القيود ومناقشتها مع الإدارة. إذا أصرت الإدارة على مثل هذه المهمة ، فمن الضروري الإفصاح عن هذه المسألة ومناقشتها مع مجلس الإدارة. إذا لم يتطرق ميثاق التدقيق الداخلي إلى هذه المسألة ، فسيتم مراعاة التوجيهات المذكورة في النقاط أدناه. جميع النقاط المذكورة أدناه تابعة للغة ميثاق التدقيق الداخلي.

[1] - ولاحظ انه في كل عمليات الشركة توجد مخاطر تواجه تلك العمليات !!

4. عندما يقبل نشاط التدقيق الداخلي المسؤوليات التشغيلية وتكون هذه العملية جزءًا من خطة التدقيق الداخلي .. يحتاج الرئيس التنفيذي للتدقيق إلى :

• التقليل من ضعف الموضوعية عن طريق استخدام كيان متعاقد مع طرف ثالث أو مدققين خارجيين لإكمال عمليات التدقيق لتلك المجالات التي تقدم تقارير إلى الرئيس التنفيذي للتدقيق.

• تأكد من أن الأفراد الذين يتحملون المسؤولية التشغيلية عن تلك المناطق التي تقدم تقارير إلى الرئيس التنفيذي للتدقيق لا يشاركون في عمليات التدقيق الداخلية للعملية.

• التأكد من أن المدققين الداخليين الذين يقومون بتنفيذ **مهمة التأكيد** لتلك المجالات التي ترفع تقاريرها إلى الرئيس التنفيذي للتدقيق يتم الإشراف عليها من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة وتقديم تقرير بنتائج التقييم.

• الكشف عن المسؤوليات التشغيلية للمدقق الداخلي للوظيفة .. وأهمية العملية بالنسبة للمنظمة (من حيث الإيرادات والمصروفات أو غيرها من المعلومات ذات الصلة) .. والعلاقة بين أولئك الذين قاموا بمراجعة الوظيفة.

5. يجب الإفصاح عن المسؤوليات التشغيلية للمراجع في تقرير المراجعة ذي الصلة لتلك المجالات التي ترفع تقارير إلى الرئيس التنفيذي للتدقيق وفي الاتصالات للمراجع الداخلي إلى مجلس الإدارة. يمكن أيضًا مناقشة نتائج التدقيق الداخلي مع الإدارة و / أو أصحاب المصلحة المناسبين الآخرين.

لا ينفي الإفصاح عن انخفاض القيمة الشرط القائل بأن مهام التأكيد للوظائف التي يتحمل الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤوليتها يجب أن يشرف عليها طرف من خارج نشاط التدقيق الداخلي

6) الخدمات الاستشارية (Consulting Services) :

تقديم خدمة التأكيد في مجالات الأعمال الاستشارية السابقة (A3.1130)
: Providing Assurance Service in Areas of Previous Consulting Engagements (1130.A3)

المعيار 1130.A3 يجوز لنشاط التدقيق الداخلي تقديم خدمات ضمان حيث كان قد سبق له أداء خدمات استشارية ، بشرط ألا تضعف طبيعة الاستشارات الموضوعية و شريطة أن تتم إدارة الموضوعية الفردية عند تخصيص الموارد للارتباط.

مسؤولية التدقيق الداخلي عن المهام الاستشارية 1130.C1 and C2

قد يقدم المدققون الداخليون خدمات استشارية للمناطق التي كانوا مسؤولين عنها سابقًا ، ولكن يجب عليهم التصرف بشكل مستقل وموضوعي. يجب الإفصاح عن أي ضرر محتمل لاستقلاليتها أو موضوعيتها للعميل قبل قبول الارتباط.

المعيار 1130.C1 يجوز للمدققين الداخليين تقديم خدمات استشارية تتعلق بالعمليات التي كان لديهم مسؤوليات سابقة عنها.

المعيار 1130.C2 إذا كان لدى المدققين الداخليين ضعف محتمل في الاستقلالية أو الموضوعية فيما يتعلق بالخدمات الاستشارية المقترحة فانه يجب الإفصاح عن ذلك الى العميل قبل قبول المهمة.

التدهور الملحوظ في الموضوعية (Perceived Impairment of Objectivity) :

يجب أن توجد الموضوعية في كل من الحقيقة والمظهر ، مما يعني أنه يجب على المدققين الداخليين تجنب حتى ظهور الانحطاط. لا يعتبر قبول العناصر الترويجية الصغيرة مثل الأقلام أو التقويمات أو العناصر الأخرى غير المهمة بشكل عام بمثابة إضعاف للحكم المهني. ومع ذلك يجب إبلاغ أي هدايا ذات قيمة أكبر على الفور إلى المشرف.

ملاحظة : يمكن للمدقق الداخلي أن يقدم توصيات إلى إدارة كجزء من مهمة استشارية ولا يزال موضوعيًا في التدقيق المالي المستقبلي لنفس القسم.

إفصاح الرئيس التنفيذي للتدقيق إلى مجلس الإدارة فيما يتعلق بالاستقلالية والموضوعية
: (CAE Disclosure to the Board Connected to Independence and Objectivity)

يحدد الميثاق (Charter) مسؤوليتين تقع على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق في الإبلاغ عن القضايا المتعلقة بالاستقلالية والموضوعية إلى مجلس الإدارة :

1) سيؤكد الرئيس التنفيذي للتدقيق لمجلس الإدارة على الأقل سنويًا أن نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA) مستقلة تنظيميًا.
سيحتاج الرئيس التنفيذي للتدقيق إلى التأكد من أن نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA) يحافظ على استقلاليته التنظيمية في جميع الأوقات.

2) يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق بالإفصاح لمجلس الإدارة عن أي تدخل مع نشاط التدقيق الداخلي للشركة (IAA) في تحديد :

1. نطاق العمل (scope of work).
2. أو أداء العمل (performing the work).
3. أو إبلاغ النتائج (communicating the results).

من الميثاق : سيؤكد الرئيس التنفيذي للتدقيق لمجلس الإدارة .. على الأقل سنويًا .. الاستقلال التنظيمي لنشاط التدقيق الداخلي. سيقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق بالإفصاح لمجلس الإدارة عن أي تداخلات[1] وآثار ذات صلة في تحديد نطاق التدقيق الداخلي وأداء العمل و / أو إبلاغ النتائج.

السياسات التي تعزز الموضوعية (Policies That Promote Objectivity) :

هناك عدد من الإجراءات التي يمكن للرئيس التنفيذي للتدقيق اتباعها للحفاظ على الموضوعية داخل نشاط التدقيق الداخلي :

• يجب أن تقلل التعيينات الوظيفية من تضارب المصالح المحتمل. على سبيل المثال ، يجب ألا يقوم المدقق بتدقيق منطقة يعمل فيها الزوج / الزوجة.

• يجب أن يتم تناوب الوظائف بشكل دوري حتى لا تتطور العلاقات بين المدقق والجهة الخاضعة للرقابة والتي قد تضعف حكم المدقق.

• سيساعد برنامج تدقيق ضمان الجودة (Quality assurance audit program - QAIP) / ضمان الجودة (Quality assurance - QA) القوي على ضمان أن يكون :

1. الاستقلال التنظيمي (organizational independence).

2. والموضوعية (objectivity).

جزءًا من ثقافة نشاط التدقيق الداخلي للشركة (part of the culture of the IAA).

[1] - **على سبيل المثال :** قد يُطلب من المدقق الداخلي من قبل عميل المهمة أو الأطراف الأخرى شرح سبب ارتباط مستند محدد مطلوب بمهمة التدقيق. وبالتالي يتم تحديد الإفصاح أو عدم الإفصاح عن السبب بناءً على الظروف. قد تملي المخالفات الكبيرة بيئة أقل انفتاحًا مما قد يساهم عادة في المشاركة التعاونية. ومع ذلك هذا هو ما يجب على رئيس التدقيق القيام به "الإفصاح أو عدم الافصاح عن السبب بناء على الظروف".

هل يقوم نشاط التدقيق الداخلي الخاص بك على أساس برنامج فعال لضمان الجودة وتحسينها؟
هناك خمس خصائص رئيسية تشكل الأساس لبرنامج تدقيق ضمان الجودة (QAIP) كما هو مطلوب من قبل المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير Standards). ضع في الاعتبار المكونات التالية لتحديد مكان نشاط التدقيق الداخلي فيما يتعلق بكل خاصية رئيسية للمساعدة في تقييم وسد الثغرات على المستوى التأسيسي

1. السياسة (Policy) :
1. يحدد ميثاق نشاط التدقيق الداخلي متطلبات برنامج تدقيق ضمان الجودة (QAIP).
2. يتطلب دليل إجراءات وسياسة التدقيق الداخلي برنامج تدقيق ضمان الجودة (QAIP).
3. الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤول عن إنشاء والحفاظ على برنامج تدقيق ضمان الجودة (QAIP).
4. يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق بإبلاغ نتائج برنامج ضمان الجودة (QAIP) إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

2. المنهجية والعملية (Methodology and Process) :
1. تعتمد منهجية برنامج تدقيق ضمان الجودة (QAIP)على معايير معهد المدققين الداخليين الدولي (IIA) وتوجيهات التنفيذ ذات الصلة.
2- تم توثيق متطلبات برنامج تدقيق ضمان الجودة (QAIP) في دليل إجراءات وسياسة التدقيق الداخلي.

3 أشخاص (People) :
1. يدرك موظفو التدقيق الداخلي مسؤولياتهم المتعلقة برنامج تدقيق ضمان الجودة (QAIP) وقد تلقوا التدريب المناسب.
2. الموظفون الذين تم تكليفهم بمسؤولية تنفيذ برنامج تدقيق ضمان الجودة (QAIP) مستقلين وموضوعيين.
3. يتم إجراء تقييمات دورية للجودة الداخلية من قبل موظفي التدقيق الداخلي الذين لديهم خبرة قوية في التدقيق الداخلي وفهم عميق للمعايير.
4. يتم إجراء التقييمات الخارجية من قبل موظفين مؤهلين ومستقلين عن المنظمة.

4. النظم والمعلومات (Systems and Information) :
1. يتم استخدام نظام إدارة تدقيق موحد لتوثيق أوراق العمل ويمكن الاعتماد عليه بشكل كبير أثناء عملية تقييم الجودة.
2. مؤشرات الأداء الرئيسية (key performance indicators KPI) ذات الصلة التي يتم مراقبتها واستخدامها أثناء عملية تقييم الجودة الداخلية تدعمها أنظمة الشركة.

5. الاتصالات وإعداد التقارير (Communication and Reporting) :
1. يتم تلخيص نتائج التقييمات الداخلية الدورية ومناقشتها مع إدارة التدقيق ووضع وتنفيذ خطط عمل للتحسين.
2. يتم رفع تقرير بنتائج التقييمات الداخلية الدورية إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق ومراجعتها.
3. يتم التماس ملاحظات العملاء من كل عميل وتوثيقها في أوراق العمل للمساعدة في التحسين المستمر لعمليات التدقيق الداخلي.
4. يقوم مقدمو خدمات التقييم الخارجيين بتقديم معايير نوعية وكمية يتم إبلاغ كل من الإدارة ولجنة التدقيق بها لتسهيل التحسينات المستمرة.

وانتبه الى انه سوف يأتي الحديث عن برنامج تدقيق ضمان الجودة (QAIP) بالتفصيل في الفصل الرابع (Section IV)

يوفر PA 1120-1 قائمة بالأشياء التي يمكن القيام بها للحفاظ على الموضوعية وتعزيزها .. وذلك كالتالى :

2) تنطوي الموضوعية الفردية على قيام الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) بتنظيم مهام الموظفين التي تمنع (prevent) :

1. التضارب المحتمل والفعلي في المصالح (potential and actual conflict of interest).
2. والتحيز (bias).

والحصول بشكل دوري (periodically) على معلومات من موظفي التدقيق الداخلي فيما يتعلق بـ :

التضارب المحتمل في المصالح والتحيز .. وعندما يكون ذلك ممكنًا .. يتم تناوب تعيينات موظفي التدقيق الداخلي بشكل دوري

3) تساعد مراجعة نتائج أعمال التدقيق الداخلي قبل الإفراج عن اتصالات المهمة ذات الصلة في توفير تأكيد معقول .. وليس تأكيد تام (Complete confirmation) .. بأن العمل قد تم تنفيذه بموضوعية.

يناقش القسم الثالث المعيار 1200 والذي يغطي التزامات المدقق بشأن الكفاءة والعناية المهنية اللازمة.

المعيار 1200 - الكفاءة والعناية المهنية اللازمة (Proficiency and Due Professional Care) :

يجب أن يتم تنفيذ التعاقدات بكفاءة والعناية المهنية الواجبة.

يوفر PA 1200-1 إرشادات إضافية لكل من الكفاءة والعناية المهنية اللازمة
(auditor's obligations for proficiency and due professional care).

المشورة التطبيقية 1200-1 : الكفاءة المهنية والعناية المهنية الواجبة
(Practice Advisory 1200-1: Proficiency and Due Professional Care) :

الكفاءة والعناية المهنية الواجبة هي مسؤولية :

1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE)
2. وكل مدقق داخلي (each internal auditor)[1].

على هذا النحو يضمن الرئيس التنفيذي للتدقيق أن الأشخاص المعينين لكل مهمة يمتلكون بشكل جماعي كلاً من :

1. المعرفة (knowledge).
2. والمهارات (skills).
3. والكفاءات الأخرى (other competencies).

اللازمة لإجراء المهمة بشكل مناسب.

تشمل العناية المهنية الواجبة كلاً من الالتزام بـ (conforming with) :

1. بمدونة قواعد الأخلاق (the Code of Ethics).
2. وحسب الاقتضاء مع :

1. مدونة قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة (organization's code of conduct).
2. وكذلك قواعد السلوك للتعيينات المهنية الأخرى التي قد يحملها المدققون الداخليون

(codes of conduct for other professional designations the internal auditors may hold).

تمتد مدونة الأخلاقيات إلى ما وراء تعريف التدقيق الداخلي لتشمل عنصرين أساسيين :

• المبادئ ذات الصلة بمهنة وممارسة التدقيق الداخلي :

1. النزاهة (integrity).
2. والموضوعية (objectivity).
3. والسرية (confidentiality).
4. والكفاءة (competency)[2].

• قواعد السلوك التي تصف المعايير السلوكية المتوقعة من المدققين الداخليين. هذه القواعد تساعد في تفسير المبادئ إلى تطبيقات عملية وتهدف إلى توجيه السلوك الأخلاقي للمدققين الداخليين.

---

[1] وبالتالي **لا يمكن** القول ان الكفاءة والعناية المهنية الواجبة هي مسؤولية الرئيس التنفيذي للتدقيق فقط او كل مدقق داخلي فقط .. بل هي مسؤوليه كليهما !!

[2] - تُعرَّف الكفاءة على أنها القدرة على تطبيق المعرفة على المواقف التي يحتمل مواجهتها والتعامل معها دون اللجوء المكثف إلى البحث التقني والمساعدة. هناك علاقة مضمنة ومباشرة بين إتقان الشخص وكفاءته. يحتاج المرء إلى أن يكون ماهرًا تمامًا أولاً ليصبح شخصًا كامل الأهلية (fully competent person).

معيار 1210 – الكفاءة (Standard 1210 – Proficiency) : ماهى العناصر التي تحدد كفاءة المدقق ؟!

يجب أن يمتلك المدققون الداخليون :

1. المعرفة (knowledge).
2. والمهارات (skills).
3. والكفاءات الأخرى (other competencies).

اللازمة لأداء مسؤولياتهم الفردية.
المتمثلة في تطبيق معايير المراجعة الداخلية (applying Internal auditing standards).

يجب أن يمتلك نشاط التدقيق الداخلي **بشكل جماعي (collectively)** المعرفة والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لأداء مسؤولياته أو الحصول عليها.

ترجمة (Interpretation) :

الكفاءة **مصطلح جماعي (collective term)** يشير إلى المعرفة والمهارات والكفاءات الأخرى المطلوبة من المدققين الداخليين **للاضطلاع بمسؤولياتهم المهنية بفعالية (effectively carry out their professional responsibilities)**. وهو يشمل النظر في :

1. الأنشطة الحالية (current activities).
2. والاتجاهات والقضايا الناشئة (trends, and emerging issues) للتمكين من :

1. تقديم المشورة ذات الصلة (enable relevant advice).
2. والتوصيات ذات الصلة (enable relevant recommendations).

يتم تشجيع المدققين الداخليين على إثبات كفاءتهم من خلال الحصول على :

1. الشهادات المهنية (professional certifications).
2. والمؤهلات المهنية (professional qualifications).

المناسبة (appropriate) .. مثل تعيين المدقق الداخلي المعتمد والتعيينات الأخرى التي يقدمها :

1. معهد المدققين الداخليين (Institute of Internal Auditors).
2. والمنظمات المهنية الأخرى المناسبة (other appropriate professional organizations).

1210.A1 يجب أن يحصل الرئيس التنفيذي للتدقيق على :

1. المشورة المختصة (competent advice).
2. والمساعدة المختصة (competent assistance).

إذا كان المدققون الداخليون يفتقرون إلى المعرفة أو المهارات أو الكفاءات الأخرى اللازمة لأداء كل أو جزء من المهمة.

1210.A2 يجب أن يكون لدى المدققين الداخليين المعرفة الكافية لـ :

1. تقييم مخاطر الاحتيال
2. والطريقة التي تدار بها المنظمة

ولكن ليس من المتوقع أن يتمتعوا بخبرة الشخص الذي تتمثل مسؤوليته الأساسية في :

1. الكشف عن الاحتيال 2. والتحقيق فيه.

1210.A3 يجب أن يكون لدى المدققين الداخليين معرفة كافية بـ :

1. مخاطر وضوابط تكنولوجيا المعلومات الرئيسية
2. وتقنيات المراجعة القائمة على التكنولوجيا المتاحة لأداء العمل المنوط بهم.

ومع ذلك لا يُتوقع أن يتمتع جميع المدققين الداخليين بخبرة المدقق الداخلي الذي تتمثل مسؤوليته الأساسية في تدقيق تقنية المعلومات.

1210.C1 يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق رفض المهمة الاستشارية أو الحصول على مشورة ومساعدة مختصة إذا كان المدققون الداخليون يفتقرون إلى المعرفة أو المهارات أو الكفاءات الأخرى اللازمة لأداء كل أو جزء من المهمة.

بعض النقاط الرئيسية التي يجب وضعها في الاعتبار فيما يتعلق بالكفاءة هي :

• الكفاءة هي نوعية خاصة بالمهمة ومخصصة للمدقق.

بمعنى آخر **لا توجد طريقة واحدة لتكون ماهرًا (there is no one way to be proficient)**. تختلف المهارات والمعرفة اللازمة لـ :

1. كل مدقق (each auditor).
2. وكل تخصص (each specialty).

ويمكن لمراجع واحد أن يكون ماهرًا في عدد من المجالات (a single auditor can be proficient in a number of areas).

• بغض النظر عن تخصصه الفردي (individual specialty) .. يجب أن يكون كل مدقق قادرًا على :

1. تقييم مخاطر الاحتيال (evaluate the risk of fraud).
2. وتحديد مخاطر وضوابط تكنولوجيا المعلومات الرئيسية (identify key IT risks and controls).

• تطوير الكفاءة والحفاظ عليها هو **جهد مستمر (ongoing effort)**.

حيث يتوقع من المدققين الداخليين الحفاظ على مهاراتهم وتحديثها من خلال التعليم المهني المستمر continuing professional education (CPE).

بالإضافة إلى ذلك يعد التعليم المهني المستمر **إلزاميًا (mandatory)** لـ CIA للحفاظ على شهادتهم.

ملاحظة : بالإضافة إلى الكفاءة الفنية (technically competent) يجب أن يكون المدققون الداخليون بارعين في :

1. الاتصال (communication).
2. والتفكير النقدي (critical thinking).
3. والإقناع (persuasion).
4. والتفاوض (negotiation).

إطار الكفاءات IIA (The IIA Competency Framework) :

في إطار عمل كفاءة التدقيق الداخلي العالمي التابع لمعهد المدققين الداخليين (2013) والمعروف أيضًا باسم "إطار الكفاءات Competency Framework"

يسرد معهد المدققين الداخليين (IIA) عشرة "كفاءات أساسية core competencies" (أي المهارات المهنية professional skills) التي يعتبرها ضرورية لامتلاك جميع المدققين الداخليين. وهذه القائمة كاملة :

1) الأخلاق المهنية (Professional ethics) : يعزز ويطبق الأخلاق المهنية
2) إدارة التدقيق الداخلي (Internal audit management) : تطوير وإدارة وظيفة التدقيق الداخلي
3) الإطار الدولي للممارسات المهنية (IPPF) : يطبق الإطار الدولي للممارسات المهنية
4) الحوكمة والمخاطر والرقابة (Governance, risk and control) : يطبق فهمًا شاملاً للحوكمة والمخاطر والرقابة المناسبة للمنظمة
5) الفطنة التجارية (Business acumen) : يحافظ على الخبرة في بيئة الأعمال والممارسات الصناعية والعوامل التنظيمية المحددة
6) التواصل (Communication) : التواصل مع التأثير
7) الإقناع والتعاون (Persuasion and collaboration) : إقناع الآخرين وتحفيزهم من خلال التعاون والتعاون
8) التفكير النقدي (Critical thinking) : يطبق تحليل العمليات وذكاء الأعمال وتقنيات حل المشكلات
9) تسليم التدقيق الداخلي (Internal audit delivery) : يسلم ارتباطات التدقيق الداخلي
10) التحسين والابتكار (Improvement and innovation) : يتبنى التغيير ويقود التحسين والابتكار

يوضح إطار الكفاءات العلاقة بين هذه الكفاءات في رسم بياني :

يجب قراءة هذا الرسم البياني من **أسفل إلى أعلى (bottom to top)** حيث :

1. يشكل القسم الأخضر الأساس (foundation).
2. ويحتوي اللون الأزرق على مجموعة المهارات المطلوبة (requisite skill-set).
3. والبرتقالي يظهر النتائج المتوقعة (expected outcomes).

بشكل فردي ، تمثل هذه الأقسام مجالات منفصلة من النشاط والصفات المهنية ؛
بشكل جماعي ، فإنها تعبر عن السمات المطلوبة لمدقق داخلي كامل الكفاءة.

في قاعدة الرسم البياني يوجد :

1. أخلاقيات المهنة (Professional Ethics).
2. وإدارة التدقيق الداخلي (Internal Audit Management).

يدعم هذا الموضع اعتقاد معهد المدققين الداخليين بأن جميع أنشطة التدقيق يجب أن ترتكز على "معايير أخلاقية عالية high ethical standards".

علاوة على ذلك يجب تنسيق coordinated "موارد وأنشطة resources and activities" نشاط المراجعة بشكل مناسب لزيادة :

1. الكفاءة (efficiency).
2. والمخرجات (output).

على الرغم من أن المدقق قد لا يكون مسؤولاً بشكل خاص عن نشاط المراجعة ، إلا أنه يجب أن يتحمل المسؤولية عن نجاحه وأن يشارك بنشاط في مساعدته على العمل بسلاسة.

بعد ذلك تم تجميعها معًا تحت عنوان "الخبرة الفنية Technical expertise" وهي :

1. الإطار الدولي للممارسات المهنية "IPPF".
2. و "الحوكمة والمخاطر والرقابة Governance, Risk and Control".
3. و "الفطنة التجارية Business Acumen".

كما توضح هذه المجموعة يجب أن يكون جميع المدققين الداخليين ..

على دراية بمبادئ الإطار الدولي للممارسات المهنية "IPPF"

جنبًا إلى جنب مع إجراءات التدقيق الرئيسية (key auditing actions) لـ :

1. التعرف على المخاطر (recognizing risks).
2. وتحليل المخاطر (analyzing risks).
3. والرقابة (controls).

يصف إطار الكفاءات Competency Framework "الفطنة التجارية Business Acumen" بأنها

"فهم المنظمة العميلة ، وثقافتها ، والطريقة التي تعمل بها ، والقطاع الذي تعمل فيه والعوامل المحلية والعالمية التي تعمل على أساسه".

understanding of the client organization, its culture, the way it works, the sector it operates in and the local and global factors that act upon it

بمعنى آخر يجب على المدقق التعرف جيدًا على :

1. الهيكل الداخلي للشركة (business's internal structure).
2. وكيفية وضعها فيما يتعلق بـ :

    1. صناعتها (its industry).
    2. ومنافسيها (its competitors).
    3. والقوى المحلية (global forces).
    4. والقوى العالمية (global forces).

التي تؤثر على عملياتها.

يتم سرد كلاً من :

1. الاتصال (Communication).
2. والإقناع والتعاون (Persuasion and Collaboration).
3. والتفكير النقدي (Critical Thinking).

تحت عنوان "المهارات الشخصية Personal Skills".

هذه الموضوعات ليست بالضرورة جزءًا من التدريب الرسمي للتدقيق الداخلي (formal internal-auditing training) ؛ ومع ذلك كما يشير الرسم البياني فإنها تكمل وبالتالي تبني على "الخبرة الفنية technical expertise" للمراجع. بالنسبة للجزء الأكبر يجب أن يتفاعل المدققون الداخليون مع أشخاص آخرين سواء كـ :

1. أعضاء في الفريق (team members).
2. أو مع موظفي الشركة (company employees).

الشخص الذي :

1. يتواصل باحترام (communicates respectfully).
2. ويتحدث بشكل مقنع (speaks persuasively).
3. ويعمل بشكل تعاوني (works collaboratively).

ينجز أكثر من شخص يفتقر إلى هذه السمات.

فيما يتعلق "بالتفكير النقدي Critical Thinking" ، فإن المدقق الداخلي المختص هو الذي يركز على :

1. الحقائق (facts).
2. والمنطق (logic).

بدلاً من

1. الافتراضات (assumptions).
2. والأحكام المسبقة (prejudices).

يسلط الجزء العلوي من المخطط الضوء (top of the chart highlights) على :

1. تسليم التدقيق الداخلي (Internal Audit Delivery).
2. والتحسين والابتكار (Improvement and Innovation).

وهما ميزتان يمكن اعتبارهما "تتويجًا لإنجازات crowning achievements" الكفاءة المهنية (professional competency). تتويج التدقيق الداخلي "الكفء competent" في تسليم تقرير أخلاقي ومُدار بكفاءة ويتم تنفيذه بخبرة.

ومع ذلك فقد وضع معهد المدققين الداخليين (IIA) "التحسين والابتكار Improvement and Innovation" فوق "التسليم Delivery" مما يشير إلى أن الكفاءة تمتد إلى ما هو أبعد من مجرد القيام بعمل جيد. أي أن المدقق الداخلي المختص حقًا يساهم في النهوض بالمهنة بغض النظر عن النطاق .. سواء كان :

1. محليًا (local).
2. أو وطنيًا (national).
3. أو دوليًا (international).

الكفاءة والتفاهم والتقدير (Proficiency, Understanding, and Appreciation) :

في الإرشادات التطبيقية 1210-1 هناك ثلاثة مستويات من الكفاءة مدرجة بالإضافة إلى المجالات التي يجب أن يتمتع فيها المدقق الداخلي بهذا المستوى من الكفاءة.

إرشادات الممارسة 1210-1 : الكفاءة (Practice Advisory 1210-1: Proficiency) :

1. تشمل المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى المشار إليها في المعيار ما يلي :

• الكفاءة (Proficiency) في تطبيق معايير وإجراءات وتقنيات المراجعة الداخلية في أداء المهام. الكفاءة تعني القدرة على تطبيق المعرفة على المواقف التي من المحتمل مواجهتها والتعامل معها بشكل مناسب دون اللجوء المكثف (extensive recourse) إلى البحث التقني والمساعدة.

• الكفاءة (Proficiency) في مبادئ وتقنيات المحاسبة إذا كان المدققون الداخليون يعملون على نطاق واسع مع السجلات والتقارير المالية.

• فهم (understanding) مبادئ الإدارة للتعرف على وتقييم الأهمية النسبية وأهمية الانحرافات عن الممارسات التجارية الجيدة. الفهم يعني :

1. القدرة على تطبيق معرفة واسعة على المواقف التي من المحتمل مواجهتها (ability to apply broad knowledge to situations likely to be encountered).

2. والتعرف على الانحرافات الكبيرة (to recognize significant deviations).

3. والقدرة على إجراء البحث اللازم للتوصل إلى حلول معقولة

(to be able to carry out the research necessary to arrive at reasonable solutions).

• تقدير (appreciation) أساسيات الموضوعات التجارية (fundamentals of business subjects) مثل :

1. المحاسبة (accounting).
2. والاقتصاد (economics).
3. والقانون التجاري (commercial law).
4. والضرائب (,taxation).
5. والتمويل (finance).
6. والأساليب الكمية (quantitative methods). ..

ليس من مهام المدقق الداخلي هو إجراء دورات تدريبية في الأساليب الكمية

7. وتكنولوجيا المعلومات (information technology).
8. وإدارة المخاطر (risk management).
9. والاحتيال (fraud).

التقدير يعني القدرة على التعرف على وجود مشاكل أو مشاكل محتملة وتحديد البحث الإضافي الذي يتعين القيام به أو المساعدة التي سيتم الحصول عليها.

من المهم أن نفهم الفرق بين الكفاءة والفهم والتقدير.

مثال : شركة لديها :

- معدل دوران للذمم المدينة (receivable turnover rate) يبلغ 4
- وأيام الذمم المدينة (days in receivable) 90 يوماً.

متوسط الصناعة (industry average) هو 5 و 72 يومًا.

الحصول على :

1. تقدير (appreciation) يعني أن الأمر يستغرق وقتًا طويلاً لتحصيل المستحقات.
2. الفهم (Understanding) هو القدرة على معرفة التأثير على العمليات مثل الدورة النقدية والأرباح والخسائر وما إلى ذلك.

3. الكفاءة (Proficiency) تعني القدرة على تقديم حلول للمشكلة.

المعرفة والمهارات (Knowledge and Skills) :

يسرد PA 1210-1 المعارف والمهارات التي يجب أن يتمتع بها المدقق الداخلي.

يجب أن يعرف المدققون :

• مؤشرات الاحتيال (The indicators of fraud).
• مخاطر وضوابط تكنولوجيا المعلومات الرئيسية (Key information-technology risks and controls).
• تقنيات التدقيق القائمة على التكنولوجيا المتاحة (Available technology-based audit techniques).
يجب أن يمتلك المدققون أو يطوروا المهارات التالية :
• العمل بشكل جيد مع الآخرين (Working well with others).
• فهم العلاقات الإنسانية (Understanding human relations).
• الحفاظ على علاقات مرضية مع العملاء المشاركة (Maintaining satisfactory relationships with engagement clients).
• تقنيات اتصال واضحة وفعالة Clear and effective communication techniques (شفهيًا وكتابيًا both in oral and written form) لنقل أمور مثل :

1. أهداف المهمة (engagement objectives).
2. وتقييمات المهمة (engagement evaluations).
3. واستنتاجات المهمة (engagement conclusions).
4. وتوصيات المهمة (engagement recommendations).

الكفاءة هي مسؤولية الرئيس التنفيذي للتدقيق (Proficiency is the Responsibility of CAE) :

الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤول عن التأكد من أن :

1. كل مدقق داخلي (each internal auditor).
2. ونشاط التدقيق الداخلي (IAA).

لديهم بشكل جماعي (collectively) الكفاءات اللازمة لأداء المهام.

يحدد الرئيس التنفيذي للتدقيق المستويات المناسبة (appropriate levels) من :

1. التعليم (education).
2. والخبرة (experience).

المطلوبة لمنصب التدقيق الداخلي (required for an internal audit position).

يجب أن يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق واثقًا أيضًا من أن موظفي سلطة التدقيق الداخلي يمتلكون بشكل جماعي المعرفة والمهارات اللازمة لأداء واجباتهم.

إذا قرر الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) أن المهارات والكفاءات المطلوبة غير موجودة داخل سلطة التدقيق الداخلي فيجب عليهم الخروج من نشاط التدقيق الداخلي (IAA) للحصول عليها.

تقييم الكفاءة (Assessment of Proficiency) :

يجب أن يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق على يقين من أن نشاط التدقيق الداخلي (IAA) لديها الكفاءة اللازمة لأداء الارتباطات. يجب إجراء تقييم للكفاءة سنويًا على الأقل وفي كثير من الأحيان في بيئة ديناميكية سريعة التغير (dynamic, quickly changing environment). 1-1210 1PA :

2. يتم وضع معايير التعليم والخبرة المناسبة لشغل مناصب التدقيق الداخلي من قبل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي (CAE) الذي :

1. يولي الاعتبار الواجب لنطاق العمل (due consideration to the scope of work).
2. ومستوى المسؤولية (level of responsibility).
3. ويحصل على تأكيد معقول فيما يتعلق بمؤهلات وكفاءة كل مدقق حسابات محتمل (obtains reasonable assurance as to each prospective auditor's qualifications and proficiency).

3. يحتاج نشاط التدقيق الداخلي إلى امتلاك المعرفة والمهارات والكفاءات الأخرى بشكل جماعي لممارسة المهنة داخل المنظمة. يساعد إجراء تحليل سنوي لمعرفة نشاط التدقيق الداخلي ومهاراته وكفاءات أخرى في تحديد مجالات الفرص التي يمكن معالجتها من خلال :

1. التطوير المهني المستمر (continuing professional development).
2. أو التوظيف (recruiting).
3. أو التفويض المشترك (cosourcing).

الاستعانة بمتخصصين خارجيين (Using External Specialists) :

إذا لم يكن لدى نشاط التدقيق الداخلي (IAA) المهارات والكفاءات للمشاركة يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق إما :

1. رفض المشاركة / الارتباط (decline the engagement).
2. أو الخروج من نشاط التدقيق الداخلي (go outside the IAA).
3. أو الخروج من المنظمة للحصول على تلك المهارات (go outside organization to get those skills).

يمكن للمدققين الخارجيين أو المتخصصين أو غيرهم من مقدمي الخدمات (مثل الخبراء الاكتواريين والمثمنين والمتخصصين في البيئة ومحققي الاحتيال والإحصائيين والمحامين) استكمال كفاءة نشاط التدقيق الداخلي (IAA) لإكمال الارتباط (to complete an engagement).

تسرد الفقرة 3 من PA 1210.A1-1 بعض أنواع الارتباطات التي قد تكون هناك حاجة لمقدمي خدمات خارجيين :

• المشاركات التي تتطلب معرفة متخصصة (Engagements that require specialist knowledge) .. مثل :

1. الأسئلة الضريبية (tax questions).
2. أو اللغات الأجنبية (foreign languages).
3. أو تكنولوجيا المعلومات (IT).

• تقييم الأصول Valuations of assets (الملموسة وغير الملموسة both tangible and intangible)

• تحديد الكميات المادية Determination of physical amounts (على سبيل المثال ، احتياطيات النفط)

• الاحتيال (Fraud).

• تفسيرات المسائل القانونية أو الضريبية (Interpretations of legal or tax matters).

• عمليات الدمج والاستحواذ (Mergers and acquisitions).

يحتاج الرئيس التنفيذي للتدقيق إلى تقييم مهارات وسمعة الشخص أو الشركة المعينين حتى لو لم يقم الرئيس التنفيذي للتدقيق بتعيينهم بشكل مباشر. إذا كان الموظف المحتمل لا يفي بمتطلبات الكفاءة فيجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق إبلاغ هذه التحفظات إلى مجلس الإدارة وإلى أي شخص يقوم بتعيين الطرف الثالث.

تسرد الفقرة 5 من PA 1210.A1-1 بعض الاعتبارات لتقييم طرف خارجي :

• الشهادات المهنية ذات الصلة و / أو العضوية في منظمة مهنية (relevant professional certifications and/or membership in a professional organization).

• الخبرة والتعليم في المواقف المماثلة والمجال الذي سيشاركون فيه (Experience and education in similar situations and the area in which they will be engaged).

• السمعة (Reputation).

• المعرفة بقطاع الأعمال والصناعة (Knowledge of the business and industry).

عند تقييم طرف خارجي يجب أن يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق على دراية بأي مساوئ محتملة (potential impairments) لـ :

1. الاستقلالية (independence).
2. والموضوعية (objectivity).

قد لا يؤدي الافتقار إلى الاستقلالية أو الموضوعية إلى **منع التوظيف (prevent the hiring)** ولكن سيهتم الرئيس التنفيذي للتدقيق بشكل خاص إذا كان لدى الطرف الثالث أي ارتباطات مالية أو غيرها مع :

1. المنظمة (organization).
2. أو أي شخص داخل المنظمة (anyone inside the organization).

على سبيل المثال يشرف الرئيس التنفيذي للتدقيق على مراجعة نظام الحسابات الدائنة "الحسابات المستحقة الدفع" ويحتاج إلى تعيين متخصص في تكنولوجيا المعلومات. في هذه الحالة من المحتمل ألا يكون هناك انخفاض في القيمة إذا كانت أخت خبير تكنولوجيا المعلومات عاملة في خط التجميع في المصنع الذي يتم تدقيقه نظرًا لوجود القليل من التداخل بين خط التجميع والحسابات المستحقة الدفع. ومع ذلك من المحتمل أن يكون هناك ضعف إذا كانت شقيقة خبير تكنولوجيا المعلومات عضوًا في لجنة تدقيق الشركة لأن وجود الأقارب في اللجنة لن يبدو موضوعيًا.

ملاحظة : يجب ألا يعمل المدقق الخارجي كخبير طرف ثالث (third-party expert) في أي مهمة مرتبطة بمراجعة القوائم المالية (financial statement audit) وإلا فإن استقلالية المراجع الخارجي ستضعف.

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق مراجعة جميع المهام التي يؤديها خبير خارجي لتقييم ما إذا كانت الاستنتاجات :

1. معقولة (reasonable).
2. وغير متحيزة (unbiased).
3. وتعالج جميع القضايا ذات الصلة (address all the relevant issues).

إذا لم يكن لدى الرئيس التنفيذي للتدقيق الخبرة والفهم الكافيين لإجراء التقييم فسيكون من الضروري أن يقوم شخص آخر بإجراء المراجعة.

العناية المهنية الواجبة (المعيار 1220) (Due Professional Care (Standard 1220) :

كما هو مذكور في المعايير تتطلب العناية المهنية الواجبة أن يطبق المدققون الداخليون المهارة والعناية المتوقعة من مدقق داخلي حكيم ومختص بشكل معقول.

يتناول المعيار 1220 الحاجة إلى العناية المهنية الواجبة في كل من :

1. عمليات التأكيد (assurance engagements).
2. والاستشارات (consulting engagements).

لا يشترط المعيار **ألا يرتكب المدقق أي خطأ مطلقًا** ولكنه يتطلب أن يؤدي المراجع واجباته **بأقصى قدر ممكن من الجدية**.

يجب على المدقق ممارسة العناية المهنية اللازمة على جميع المستويات .. بما في ذلك الأنشطة التالية :

• تحديد مقدار العمل المطلوب لتحقيق الهدف (Deciding the amount of work needed to achieve an objective).

• قرارات حول الأهمية النسبية (Decisions about materiality).

• تحديد الإجراءات الواجب تطبيقها (Deciding which procedures to apply).

• تقييم المخاطر ومدى كفاية إدارة المخاطر (Assessing risk and adequacy of risk management).

• تقييم الأخطاء (Assessing errors).

• كتابة الاستنتاجات (Writing conclusions).

معيار 1220 - العناية المهنية الواجبة (Standard 1220 – Due Professional Care) :

يجب على المدققين الداخليين بذل العناية والمهارة المتوقعة من مدقق داخلي حكيم ومختص بشكل معقول. العناية المهنية الواجبة لا تعني العصمة.

1220.A1 يجب على المدققين الداخليين ممارسة العناية المهنية الواجبة من خلال النظر في

• مدى العمل المطلوب لتحقيق أهداف المهمة
(Extent of work needed to achieve the engagement's objectives).

• التعقيد النسبي أو الأهمية النسبية أو أهمية المسائل التي يتم تطبيق إجراءات التأكيد عليها
(Relative complexity, materiality, or significance of matters to which assurance procedures are applied).

• كفاية وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة
(Adequacy and effectiveness of governance, risk management, and control processes).

• احتمال حدوث أخطاء كبيرة أو احتيال أو عدم امتثال
(Probability of significant errors, fraud, or noncompliance).

• تكلفة التأكيد فيما يتعلق بالمنافع المحتملة (Cost of assurance in relation to potential benefits).

1220.A2 عند ممارسة العناية المهنية الواجبة يجب على المدققين الداخليين النظر في استخدام التدقيق المعتمد على :

1. التكنولوجيا (technology).
2. وأساليب تحليل البيانات الأخرى (other data analysis techniques).

1220.A3 يجب أن ينتبه المدققون الداخليون إلى المخاطر الهامة التي قد تؤثر على الأهداف أو العمليات أو الموارد. ومع ذلك فإن إجراءات التأكيد وحدها حتى عندما يتم إجراؤها بعناية مهنية مناسبة **لا تضمن (do not guarantee)** تحديد جميع المخاطر الهامة.

1220.C1 يجب على المدققين الداخليين ممارسة العناية المهنية اللازمة أثناء مهمة استشارية من خلال النظر في

• احتياجات وتوقعات العملاء (Needs and expectations of clients) بما في ذلك :

1. طبيعة المهمة (nature of engagement).
2. وتوقيت المهمة (timing of engagement).
3. وإبلاغ نتائج المهمة (communication of engagement results).

• التعقيد النسبي ومدى العمل المطلوب لتحقيق أهداف المهمة
(Relative complexity and extent of work needed to achieve the engagement's objectives).

• تكلفة المهمة الاستشارية فيما يتعلق بالمنافع المحتملة
(Cost of the consulting engagement in relation to potential benefits).

لا يُتوقع من المدققين الداخليين إجراء مراجعة تفصيلية لكل بيان أو وثيقة يتلقونها ولكن يُتوقع منهم فحص المستندات والتحقق منها إلى مستوى مناسب لأهميتها النسبية. هذا يعني أنه سيتم فحص المزيد من العناصر المادية واختبارها بتفاصيل أكثر من العناصر غير المادية.

كجزء من تقييم المستندات والمعلومات يجب على المدققين الداخليين دائمًا النظر في إمكانية الاحتيال وعدم الكفاءة والهدر وتضارب المصالح.

في السعي إلى ممارسة العناية المهنية اللازمة يجب أن يكون المدقق الداخلي مدركًا أنه قد تكون هناك مخاطر كبيرة متأصلة في المراجعة. تساعد إجراءات التأكيد المراجع على تقليل المخاطر في المراجعة ولكنها لا تضمن تحديد المخاطر الهامة أو القضاء عليها.

توفر إرشادات الممارسة 1220-1 معلومات إضافية حول العناية المهنية اللازمة.

إرشادات الممارسة 1220-1 (Practice Advisory 1220-1) :

1. تتطلب العناية المهنية اللازمة تطبيق العناية والمهارة المتوقعة من مدقق داخلي حكيم ومختص بشكل معقول في ..

- نفس الظروف (same circumstances).
- أو ظروف مشابهة (similar circumstances).

ولذلك فإن العناية المهنية اللازمة مناسبة لتعقيدات المهمة التي يتم تنفيذها. تتضمن ممارسة العناية المهنية الواجبة أن يكون المدققون الداخليون متيقظين لـ :

1. احتمال الاحتيال (possibility of fraud).
2. والخطأ المتعمد (intentional wrongdoing).
3. والأخطاء والسهو (errors and omissions).
4. وعدم الكفاءة ، والهدر ، وعدم الفعالية ، وتضارب المصالح
(inefficiency, waste, ineffectiveness, and conflicts of interest).

فضلاً عن الانتباه إلى الظروف والأنشطة التي من المرجح أن تحدث فيها مخالفات. وهذا يشمل أيضًا المدققين الداخليين الذين يقومون بتحديد الضوابط غير الكافية والتوصية بالتحسينات لتعزيز التوافق مع الإجراءات والممارسات المقبولة.

2. العناية المهنية الواجبة تعني العناية المعقولة والكفاءة وليس العصمة أو الأداء غير العادي (not infallibility or extraordinary performance). على هذا النحو تتطلب العناية المهنية الواجبة أن يقوم المدقق الداخلي بإجراء الفحوصات والتحقق إلى حد معقول. وبناءً عليه لا يمكن للمدققين الداخليين تقديم تأكيد مطلق (absolute assurance) بعدم وجود عدم امتثال أو مخالفات. ومع ذلك يجب النظر في إمكانية حدوث مخالفات جوهرية أو عدم امتثال كلما قام المدقق الداخلي بمهمة التدقيق الداخلي.

الكفاءة من خلال التطوير المهني المستمر
: (Competency Through Continuing Professional Development)

معيار 1230 - التطوير المهني المستمر
: (Standard 1230 – Continuing Professional Development)

يجب على المدققين الداخليين تعزيز معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر.

يشمل التطوير المهني المستمر المعروف أيضًا باسم التعليم المهني المستمر
(Continued Professional Education - CPE) :

- الحفاظ على الكفاءة من خلال التعليم المستمر (Maintaining proficiency through continuing education).

- البقاء على اطلاع على :

1. التحسينات (improvements).
2. والتطورات الحالية (current developments).

في :

1. **معايير** الدقيق الداخلي (internal audit **standards**).
2. **وإجراءات** الدقيق الداخلي (internal audit **procedures**).
3. **وتقنيات** التدقيق الداخلي (internal audit **techniques**).

يجب على المدققين الداخليين الممارسين إكمال 40 ساعة من التعليم المهني المستمر (CPE) والإبلاغ عنها كل عام من خلال المنظمات المهنية .. مثل :

1. معهد المدققين الداخليين (IIA).
2. أو حضور الدورات التدريبية (attending training courses).
3. أو دروس التعليم الرسمي (formal education classes).

قد يحصل المدققون الداخليون الذين يعملون في مجالات التدقيق والاستشارات المتخصصة مثل تكنولوجيا المعلومات أو الضرائب أو تصميم الأنظمة على CPE في فصول متخصصة في مجال عملهم المتخصص.

يجب أن يعمل المدققون الداخليون دائمًا على تعزيز مهاراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم الأخرى حتى يكونوا أكثر قدرة على :

1. إكمال أعمال التدقيق الداخلي الخاصة بهم (complete their internal audit work).

2. والاستعداد لمهام جديدة (prepare for new tasks).

3. والاستعداد لوظائف جديدة قد تؤدي إلى ترقية (prepare for new jobs that might lead to a promotion).

يحتاج المدققون الداخليون إلى التطوير المهني المستمر بغض النظر عما إذا كانوا حاصلين على شهادة مهنية أم لا.

ملاحظة : يتم منح المدققين الداخليين الجدد 80 ساعة التعليم المهني المستمر (CPE) لاجتياز الاختبار. نصف ساعات التعليم المهني المستمر (CPE) هذه (40) هي للعام الذي تم فيه اجتياز الامتحان والـ 40 ساعة الأخرى للسنة اللاحقة.

تم تناول CPE أيضًا في 1-PA 1230.

إرشادات الممارسة 1230-1 (Practice Advisory 1230-1) :

1. المدققون الداخليون مسؤولون عن مواصلة تعليمهم لتعزيز كفاءتهم والحفاظ عليها. يحتاج المدققون الداخليون إلى البقاء على اطلاع دائم بالتحسينات والتطورات الحالية في معايير وإجراءات وتقنيات التدقيق الداخلي بما في ذلك إرشادات إطار الممارسات المهنية الدولية لمعهد المدققين الداخليين (IIA) يمكن الحصول على التعليم المهني المستمر (CPE) من خلال العضوية والمشاركة والتطوع في المنظمات المهنية مثل :

1. معهد المدققين الداخليين (IIA)
2. حضور المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب الداخلية
(International Professional Practices Framework guidance).

الانتهاء من دورات الكلية والدراسة الذاتية ؛ والمشاركة في مشاريع البحث.

2. يتم تشجيع المدققين الداخليين على إثبات كفاءتهم من خلال الحصول على الشهادة المهنية المناسبة .. مثل :

1. تعيين المدقق الداخلي المعتمد
2. والتعيينات الأخرى التي يقدمها معهد المدققين الداخليين
3. والتعيينات الإضافية المتعلقة بالتدقيق الداخلي.

3. يتم تشجيع المدققين الداخليين على متابعة (CPE) المتعلقة بأنشطة مؤسستهم والصناعة للحفاظ على كفاءتهم فيما يتعلق بعمليات :

1. الحوكمة (governance).
2. والمخاطر (risk).
3. والرقابة (control).

لمنظمتهم الفريدة (their unique organization).

4. قد يقوم المدققون الداخليون الذين يقومون بأعمال تدقيق واستشارات متخصصة - مثل تكنولوجيا المعلومات أو الضرائب أو الاكتواري أو تصميم الأنظمة - بإجراء تعليم مهني مستمر (CPE) متخصص للسماح لهم بأداء أعمال التدقيق الداخلي الخاصة بهم بكفاءة.

5. المدققون الداخليون ذوو الشهادات المهنية مسؤولون عن الحصول على عدد كافٍ من التعليم المهني المستمر (CPE) لتلبية المتطلبات المتعلقة بالشهادة المهنية التي تم الحصول عليها.

6. يتم تشجيع المدققين الداخليين الذين لا يحملون شهادات مناسبة في الوقت الحالي لمتابعة برنامج تعليمي و / أو دراسة فردية للحصول على شهادة مهنية.

lets start again

try then try then try

Section I
Foundations of Internal Auditing

Section II
Independence and Objectivity

Section III
Proficiency and Due Professional Care

Section IV
Quality Assurance and Improvement Program

Section V
Governance, Risk Management, and Controls

Section VI
Fraud Risks

Section IV

Quality Assurance and Improvement Program

The Requirements of the QAIP

Goal of the QAIP

Introduction

برنامج ضمان وتحسين الجودة (Quality Assurance and Improvement Program) : ضمان الجودة والتحسين

QAIP

الميثاق (Charter) : سيحافظ نشاط التدقيق الداخلي على برنامج (program) لـ:

1. ضمان الجودة (Quality assurance).
2. وتحسين الجودة (Quality improvement).

يغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي (covers all aspects of the internal audit activity).

سوف يتضمن البرنامج :

1. تقييمًا لمطابقة نشاط التدقيق الداخلي مع المعايير (Evaluation of the internal audit activity's conformance with the Standards).
2. وتقييمًا لما إذا كان المدققون الداخليون يطبقون مدونة الأخلاقيات الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (Evaluation of whether internal auditors apply The IIA's Code of Ethics).

سيقوم البرنامج أيضًا بتقييم :

1. كفاءة (Efficiency).
2. وفعالية (Effectiveness).

نشاط التدقيق الداخلي وتحديد فرص التحسين (opportunities for improvement).

قياس فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي
Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency

سيتواصل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع :

1. الإدارة العليا (Senior management).
2. ومجلس الإدارة (The board).

بشأن برنامج ضمان وتحسين الجودة لنشاط التدقيق الداخلي .. بما في ذلك :

1. نتائج التقييمات الداخلية (الجارية والدورية)
2. والتقييمات الخارجية .. التي يتم إجراؤها مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات من قبل :
   1. مقيّم مؤهل ومستقل
   2. أو فريق التقييم من خارج الشركة.

قياس فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي (Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency) :

عندما تتم إدارة التدقيق بشكل فعال يصبح التدقيق الداخلي عنصرًا مهمًا في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

تتمتع المنظمات التي لديها أنشطة تدقيق داخلي بقدرة أفضل على :

1. تحديد مخاطر الأعمال (identify business risks).
2. وتحديد عدم كفاءة النظام (identify system inefficiencies).
3. واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (take appropriate corrective action).
4. وفي النهاية دعم التحسين المستمر (ultimately support continuous improvement).

ومع ذلك ، للحفاظ على مصداقية التدقيق الداخلي وتعزيزها (maintain and enhance internal audit's credibility) .. يجب مراقبة فعاليته وكفاءته.

ويمكن قياس فعالية وكفاءه التدقيق الداخلي من خلال :

1. تقديم إرشادات حول إنشاء عملية قياس الأداء (providing guidance on establishing a performance measurement process).
2. وتحديد مقاييس الأداء الرئيسية (identifying key performance measures).
3. والمراقبة والإبلاغ عن مستوى خدمة العملاء المقدمة لأصحاب المصلحة في التدقيق الداخلي
(monitoring and reporting on the level of customer service provided to internal audit stakeholders).

تشمل المصادر التي يجب مراعاتها عند تحديد فعالية الأداء الرئيسية ومقاييس الكفاءة لنشاط التدقيق الداخلي :

1. إطار الممارسات المهنية الدولية (International Professional Practices Framework - IPPF) التابع لمعهد المدققين الداخليين (IIA)
2. وميثاق ومهمة التدقيق الداخلي (the internal audit charter and mission).
3. والقوانين واللوائح المعمول بها (applicable laws and regulations).
4. واستراتيجيات وخطط التدقيق (audit strategies and plans).

يمكن أن تكون قياسات الفعالية والكفاءة :

1. كمية (Quantitative).
2. ونوعية (Qualitative).

من المهم لنشاط التدقيق الداخلي الحصول على تعليقات من أصحاب المصلحة الرئيسيين حول :

1. فعالية التدقيق (Audit effectiveness).
2. وإجراء التعديلات عند الحاجة (Make adjustments where needed).

برنامج ضمان وتحسين الجودة (Quality Assurance and Improvement Program) : ضمان الجودة والتحسين **QAIP**

هناك عدد من المعايير التي تتناول برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) :

- المعيار 1300: برنامج ضمان وتحسين الجودة (Quality Assurance and Improvement Program).
- المعيار 1310: متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program).
- المعيار 1311: التقييمات الداخلية (Internal Assessments).
- المعيار 1312: التقييمات الخارجية (External Assessments).
- المعيار 1320: الإبلاغ عن برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program).
- المعيار 1321: استخدام "يتوافق مع المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي" (Use of “Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing”).
- المعيار 1322: الإفصاح عن عدم المطابقة (Disclosure of Nonconformance).

الهدف من برنامج ضمان وتحسين الجودة (Goal of the QAIP) :

تم تصميم برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) لتقييم ما إذا كان عمل نشاط التدقيق الداخلي (IAA) يتوافق مع تعريف التدقيق الداخلي والمعايير ومدونة قواعد السلوك أم لا. كما يوفر برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) تقييمًا لكفاءة وفعالية نشاط التدقيق الداخلي الدولية. يصف المعيار 1300 ما يفعله برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) المطوَّر جيدًا لنشاط التدقيق الداخلي (IAA) .

معيار 1300 - برنامج ضمان وتحسين الجودة

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي :

1. تطوير (Develop).
2. والحفاظ (Maintain)

على برنامج لضمان وتحسين الجودة يغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي.

الترجمة (Interpretation) :

تم تصميم برنامج ضمان وتحسين الجودة لـ:

1. تمكين تقييم توافق نشاط التدقيق الداخلي مع المعايير
2. وتقييم ما إذا كان المدققون الداخليون يطبقون مدونة الأخلاقيات أم لا.

يقوم البرنامج أيضًا بتقييم كفاءة وفعالية نشاط التدقيق الداخلي وتحديد فرص التحسين.

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تشجيع مجلس الإدارة على الإشراف على برنامج ضمان وتحسين الجودة.

دليل التنفيذ (**Implementation Guide**) :

يضمن برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) المُطور جيدًا أن مفهوم الجودة مضمّن في نشاط التدقيق الداخلي وجميع عملياته. لا ينبغي أن يحتاج نشاط التدقيق الداخلي إلى تقييم ما إذا كان كل ارتباط فردي يتوافق مع المعايير. وبدلاً من ذلك يجب إجراء الارتباطات وفقًا لمنهجية ثابتة تعزز الجودة وتتوافق افتراضيًا مع المعايير.

بالإضافة إلى ذلك فإن المنهجية بشكل عام تعزز التحسين المستمر لنشاط التدقيق الداخلي.

لاحظ انه تقع مسؤولية برنامج ضمان وتحسين جودة نشاط التدقيق الداخلي على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق **وليس** لجنة المراجعة (Audit committee).

GLEIM WILEY

WILEY:

In large or complex internal audit environments, which of the following administers and monitors the activities needed for a successful quality assurance and improvement program (QAIP)?

A. Chief audit executive.

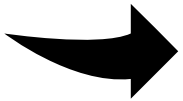
B. Internal audit executive.

C. Assurance services executive.

D. Consulting services executive.

Answer (A) is Correct.

In large or complex internal audit environments (e.g., numerous business units and/or locations), the chief audit executive establishes a formal QAIP function - headed by an internal audit executive - independent of the audit and consulting segments of the internal audit activity. This executive (and limited staff) administers and monitors the activities needed for a successful QAIP (IIA Standard 1300 – Quality Assurance and Improvement Program).



WILEY:

If the results of the assessment of the internal audit's quality assurance and improvement program (QAIP) indicate areas for improvement, which of the following will implement such improvements?

A. Audit committee of the board.

B. Chief audit executive.

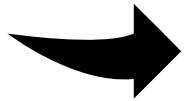
C. Chief executive officer.

D. External auditor.

Answer (B) is Correct.

A QAIP is an ongoing and periodic assessment of the entire spectrum of audit and consulting work performed by the internal audit activity. If the assessment's results indicate areas for improvement by the internal audit activity, the chief audit executive will implement the improvements through the QAIP (IIA Standard 1310 – Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program).

GLEIM:
The internal audit activity's quality assurance and improvement program is the responsibility of
A. External auditors.
B. The chief audit executive.
C. The board.
D. The audit committee.
Answer (B) is correct.
The chief audit executive must develop and maintain a quality assurance and improvement program that covers all aspects of the internal audit activity (Attr. Std. 1300).



GLEIM:

Which of the following is responsible for developing and maintaining a quality assurance and improvement program that covers all aspects of the internal audit activity and continuously monitors its effectiveness?

A. Senior management.

B. Chief audit executive.

C. The board of directors.

D. Audit committee.

Answer (B) is correct.

The chief audit executive must develop and maintain a quality assurance and improvement program that covers all aspects of the internal audit activity (Attr. Std.1300).

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

معيار 1310 - متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة :

يجب أن يتضمن برنامج ضمان وتحسين الجودة :

1. تقييمات داخلية (Internal assessments).
2. وتقييمات خارجية (External assessments).

قد يقوم المدققون الخارجيون بإجراء تقييم خارجي لبرنامج ضمان وتحسين الجودة وليس انشاء والحفاظ على البرنامج حيث ان هذه هي مسؤولية الرئيس التنفيذي للتدقيق

تطمئن هذه التقييمات الداخلية والخارجية أصحاب المصلحة في الشركة بشأن كفاءة نشاط التدقيق الداخلي (IAA) وتوفر أيضًا طريقة للرئيس التنفيذي للتدقيق لتحديد الفرص المتاحة لتحسين فعالية نشاط التدقيق الداخلي (IAA) وكفاءتها. يجب أن تتضمن تقييمات برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) تقييمات لما يلي :

- الامتثال (compliance) لـ :
  1. تعريف التدقيق الداخلي (Definition of Internal Auditing).
  2. وتعريف مدونة قواعد السلوك (Definition of the Code of Ethics).
  3. وتعريف المعايير (Definition of the Standards).

  بما في ذلك الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لمعالجة أي حالات هامة لعدم الامتثال (remedy any significant instances of noncompliance).
- كفاية ميثاق نشاط التدقيق الداخلي (IAA) وايضاً :
  1. أهدافه طويلة الاجل (Goals).
  2. وأهدافه قصيرة الاجل (Objectives).
  3. وسياساته (Policies).
  4. وإجراءاته (Procedures).
- المساهمة (Contribution) في :
  1. عمليات الحوكمة (Governance).
  2. وإدارة المخاطر (Risk management).
  3. والرقابة في المنظمة (Control processes).
- الامتثال (compliance) لـ :
  1. القوانين واللوائح المعمول بها (Applicable laws and regulations).
  2. والمعايير الحكومية أو الصناعية الأخرى.
- فعالية أنشطة التحسين المستمر واعتماد أفضل الممارسات (Effectiveness of continuous improvement activities and adoption of best practices).
- إلى أي مدى يضيف نشاط التدقيق الداخلي قيمة ويحسن عمليات المنظمة.

يتم تقديم التقييمات إلى أصحاب المصلحة (stakeholders) ويجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق تقديم التقييمات إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة سنويًا على الأقل.

لاحظ انه لا تشمل متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة أي شيء مرتبط بالمراجعين الخارجين (external auditors).

GLEIM

لتوفير كلاً من :
1. المساءلة (accountability).
2. والشفافية (transparency).

يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) بإبلاغ نتائج تقييمات برنامج الجودة الخارجية "وعند الاقتضاء الداخلية" إلى مختلف أصحاب المصلحة في النشاط .. مثل :
1. الإدارة العليا (Senior management).
2. ومجلس الإدارة (The board).
3. والمدققين الخارجيين (External auditors).

سنويًا على الأقل يقدم الرئيس التنفيذي للتدقيق تقارير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة بشأن جهود برنامج الجودة ونتائجه.

لا يحتاج **المديرون الوظيفيون (Functional managers)** إلى معرفة هذه النتائج نظرًا لوجود عدد كبير منها لتوزيعها ولأن نطاق برنامج الجودة يؤثر على المنظمة بأكملها وليس فقط على وظيفة العمل الفردية (individual business function).

المدير الوظيفي هو الشخص الذي يتمتع بسلطة إدارية على وحدة تنظيمية - مثل قسم - داخل شركة أو منظمة أو مؤسسة.

WILEY:

All of the following stakeholders receive the results of internal and external quality program assessment of internal audit's activity from the chief audit executive **except**:

A. Functional managers.

B. Senior managers.

C. Board of directors.

D. External auditor.

Answer (A) is Correct.

To provide accountability and transparency, the chief audit executive (CAE) communicates the results of external and, as appropriate, internal quality program assessments to the various stakeholders of the activity (such as senior management, the board, and external auditors). At least annually, the CAE reports to senior management and the board on the quality program efforts and results. Functional managers need not to know these results because there are too many of them to distribute and because the scope of the quality program affects the entire organization, not just their individual business function (IIA Standard 1310 – Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program).

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

برنامج ضمان وتحسين الجودة هو تقييم مستمر ودوري لمجموعة كاملة من أعمال التدقيق والاستشارات التي يقوم بها نشاط التدقيق الداخلي. يشمل هذا التقييم الدوري :

1. القياسات المستمرة (ongoing measurements).
2. والتحليلات المستمرة (ongoing analyses).

لمقاييس الأداء (performance metrics) .. على سبيل المثال :

1. إنجاز خطة التدقيق الداخلي (internal audit plan accomplishment).
2. ووقت الدورة (cycle time). دورة التدقيق الداخلي
3. والتوصيات المقبولة (recommendations accepted).
4. ورضا العملاء (customer satisfaction).

الا ان **الأموال التي يتم توفيرها من أعمال التدقيق (money saved from the audit work)** ليست مفيدة نظرًا للصعوبات في تحديد المدخرات والمشكلات بالاتفاق مع المدققين وإدارة المنظمة.

WILEY:

Which of the following is not included in the ongoing and periodic assessment containing measurements and analyses of performance metrics with respect to internal audit's quality assurance and improvement program (QAIP)?

A. Money saved from the audit work

B. Number of recommendations accepted.

C. Customer satisfaction.

D. Audit cycle time.

Answer (A) is Correct.

A QAIP is an ongoing and periodic assessment of the entire spectrum of audit and consulting work performed by the internal audit activity. This periodic assessment includes ongoing measurements and analyses of performance metrics (e.g., internal audit plan accomplishment, cycle time, recommendations accepted, and customer satisfaction). Although an objective measure, money saved from the audit work is not useful due to difficulties in quantifying savings and problems in agreement with the auditees and organization's management (IIA Standard 1310 – Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program).

GLEIM:

Assessment of a quality assurance and improvement program should include evaluation of all of the following **except**

A. Adequacy of the oversight of the work of external auditors.

B. Conformance with the Standards and Code of Ethics.

C. Adequacy of the internal audit activity’s charter.

D. Contribution to the organization’s governance processes.

Answer (A) is correct.

Oversight of the work of external auditors, including coordination with the internal audit activity, is the responsibility of the board. It is not within the scope of the process for monitoring and assessing the QAIP.

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الداخلية (Internal Assessments) : المعيار 1311

هناك نوعان من التقييمات الداخلية :

1) **التقييمات الداخلية المستمرة (Ongoing internal assessments)** لنشاط التدقيق الداخلي. يتم إجراء التقييمات المستمرة على الارتباطات الفردية.

2) **التقييمات الداخلية الدورية (Periodic internal assessments)** من خلال التقييم الذاتي أو من قبل شخص مستقل داخل المنظمة (self-assessment or by an independent person). التقييمات الدورية تنظر إلى نشاط التدقيق الداخلي ككل (IAA as a whole) وليس الارتباطات الفردية (individual engagements).

ملاحظة: على الرغم من أن المراجعة الداخلية عادة ما تكلف أقل من المراجعة الخارجية إلا أنها ستعاني من **نقص متأصل في الاستقلالية (inherent lack independence).**

معيار 1311 - التقييمات الداخلية (Internal Assessments) :

يجب أن تشمل التقييمات الداخلية :

- المراقبة المستمرة (Ongoing monitoring) لأداء نشاط التدقيق الداخلي.
- التقييمات الذاتية الدورية (Periodic self-assessments) أو التقييمات من قبل أشخاص آخرين داخل المنظمة لديهم معرفة كافية بممارسات التدقيق الداخلي.

الترجمة (Interpretation) :

المراقبة المستمرة هي جزء لا يتجزأ من الإشراف والمراجعة والقياس اليومي لنشاط التدقيق الداخلي. يتم دمج المراقبة المستمرة في :

1. السياسات (policies).
2. والممارسات الروتينية (practices).

المستخدمة لـ إدارة كلاً من :

1. نشاط التدقيق الداخلي (manage the internal audit activity).
2. واستخدام العمليات (uses processes).
3. والأدوات والمعلومات (tools, and information).

التي تعتبر ضرورية لتقييم **التوافق (conformance)** مع مدونة الأخلاقيات والمعايير.

يتم إجراء **تقييمات دورية (Periodic assessments)** لـ :

1. تقييم التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي (Definition of Internal Auditing).
2. ومدونة قواعد الأخلاق (the Code of Ethics).
3. والمعايير (the Standards).

تتطلب المعرفة الكافية بممارسات التدقيق الداخلي فهماً على الأقل لجميع عناصر إطار الممارسات المهنية الدولية.

لاحظ انه لا يعتبر ضمان الامتثال لـ ..
القوانين واللوائح المعمول بها
(Applicable laws and regulations)
هدفًا **لمراجعة** ضمان الجودة (Quality assurance **review**).

تخدم مراجعات ضمان الجودة الداخلية (Internal quality assurance reviews) في المقام الأول احتياجات الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) ولكن يمكنها أيضًا تزويد كلاً من :
1. الإدارة العليا (Senior management).
2. ومجلس الإدارة (The board).
بتقييم لقسم التدقيق الداخلي (Assessment of the internal auditing department).

WILEY:
The IIA Standards require the performance of periodic internal reviews by members of the internal auditing staff.
This function is designed to primarily serve the needs of:
A. The audit committee.
B. The chief audit executive.
C. Management.
D. The internal auditing staff.
Answer (B) is Correct.
Internal quality assurance reviews primarily serve the needs of the chief audit executive but can also provide senior management and the board with an assessment of the internal auditing department. This is specified in IIA Standard 1311 – Internal Assessments.

يعتبر كلاً من مجلس الإدارة والإدارة العليا ولجنة المراجعة مستفيدين غير مباشرين من برنامج ضمان وتحسين الجودة وذلك من خلال معرفة فعالية وظيفة المراجعة الداخلية الشاملة

GLEIM:
Which of the following is not ordinarily an objective of a quality assurance review? To determine compliance with:
A. Applicable laws and regulations.
B. The Attribute Standards for the professional practice of internal auditing.
C. The Performance Standards for the professional practice of internal auditing.
D. The goals of the internal audit function.
Answer (A) IS Correct.
It is the correct answer because this is not an objective of IIA Standard 1300 – Quality Assurance and Improvement Program.

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الخارجية (External Assessments) : المعيار 1312

تقدم المراجعات الخارجية **رأيًا مستقلاً (independent opinion)** حول جودة نشاط التدقيق (quality of the audit activity) لـ :
1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
2. وأصحاب المصلحة الآخرين (Other stakeholders).

يوصى بأن يقوم :
1. شخص (Person).
2. أو فريق (Team).

على ان يكون : 1. مؤهل (qualified) 2. ومستقل (independent) من خارج المنظمة بإجراء مراجعة خارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

التقييمات الخارجية (External Assessments) :

يجب إجراء التقييمات الخارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات بواسطة مقيّم أو فريق تقييم :
1. مؤهل (qualified).
2. ومستقل (independent).

من خارج المنظمة. يجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق مع مجلس الإدارة ما يلي:
- شكل ووتيرة التقييم الخارجي (The form and frequency of external assessment).
- مؤهلات واستقلالية المراجع الخارجي أو فريق التقييم ، بما في ذلك أي تضارب محتمل في المصالح (potential conflict of interest).

يعتبر **الرأي المستقل / الرأي العام (Overall opinion)** فريدًا بالنسبة للتقييم الخارجي لنشاط التدقيق الداخلي عند مقارنته بالتقييم الداخلي

WILEY

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الخارجية (External Assessments) : المعيار 1312

تقدم المراجعات الخارجية **رأيًا مستقلاً (independent opinion)** حول جودة نشاط التدقيق (quality of the audit activity) لـ :
1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
2. وأصحاب المصلحة الآخرين (Other stakeholders).

يوصى بأن يقوم :
1. شخص (Person).
2. أو فريق (Team).

على ان يكون : 1. مؤهل (qualified) 2. ومستقل (independent) من خارج المنظمة بإجراء مراجعة خارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

الترجمة (Interpretation) :

يمكن إجراء التقييمات الخارجية من خلال :
1. تقييم خارجي كامل (full external assessment).
2. أو تقييم ذاتي مع تحقق خارجي مستقل (self-assessment with independent external validation).

يجب أن يخلص المقيّم الخارجي إلى التوافق (conformance) مع :
1. مدونة الأخلاقيات (Code of Ethics).
2. والمعايير (Standards).

وقد يشمل التقييم الخارجي أيضًا :
1. تعليقات تشغيلية (operational comments).
2. أو تعليقات استراتيجية (strategic comments).

يُظهر (qualified) المقيّم المؤهل أو فريق التقييم (assessor or assessment team) الكفاءة (competence) في مجالين:
1. الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (professional practice of internal auditing).
2. والممارسة المهنية لعملية التقييم الخارجي (professional practice of external assessment process).

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الخارجية (External Assessments) : المعيار 1312

تقدم المراجعات الخارجية **رأيًا مستقلاً (independent opinion)** حول جودة نشاط التدقيق (quality of the audit activity) لـ :
1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
2. وأصحاب المصلحة الآخرين (Other stakeholders).

يوصى بأن يقوم :
1. شخص (Person).
2. أو فريق (Team).

على ان يكون : 1. مؤهل (qualified) 2. ومستقل (independent) من خارج المنظمة بإجراء مراجعة خارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

الترجمة (Interpretation) :

يمكن إثبات الكفاءة (Competence) من خلال مزيج (mixture) من :
1. الخبرة (experience).
2. والتعلم النظري (theoretical learning).

تعتبر الخبرة المكتسبة في مؤسسات ذات حجم وتعقيد وقطاع أو صناعة مماثلة وقضايا فنية أكثر قيمة من الخبرة الأقل صلة. في حالة فريق التقييم ليس كل أعضاء الفريق بحاجة إلى جميع الكفاءات إن الفريق ككل هو المؤهل (team as a whole that is qualified). يستخدم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الحكم المهني (professional judgment) عند تقييم ما إذا كان المقيّم أو فريق التقييم يُظهر الكفاءة الكافية ليكون مؤهلاً.

المقيّم المستقل أو فريق التقييم يعني عدم وجود تضارب فعلي أو متصور في المصالح وعدم كونه جزءًا من أو تحت سيطرة المنظمة التي ينتمي إليها نشاط التدقيق الداخلي. يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تشجيع مجلس الإدارة على الإشراف على التقييم الخارجي لتقليل تضارب المصالح :
1. المتصور (perceived).
2. أو المحتمل (potential).

WILEY:

Which of the following is unique to the external assessment of an internal audit's activity when compared to internal assessment?

A. Findings.

B. Conclusions.

C. Recommendations.

D. Overall opinion.

Answer (D) is Correct.

External assessments of an internal audit activity contain an expressed opinion as to the entire spectrum of assurance and consulting work performed (or that should have been performed based on the internal audit charter) by the internal audit activity, including its conformance with the definition of internal auditing, the code of ethics, and the standards and, as appropriate, includes recommendations for improvement. Findings, conclusions, and recommendations are common with the internal assessments (IIA Standard 1312 – External Assessments).

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الخارجية (External Assessments) : المعيار 1312

تقدم المراجعات الخارجية **رأيًا مستقلاً (independent opinion)** حول جودة نشاط التدقيق (quality of the audit activity) لـ :
1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
2. وأصحاب المصلحة الآخرين (Other stakeholders).

يوصى بأن يقوم :
1. شخص (Person).
2. أو فريق (Team).

على ان يكون : 1. مؤهل (qualified) 2. ومستقل (independent) من خارج المنظمة بإجراء مراجعة خارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

عندما يتم إجراء التقييم من قبل طرف خارجي (outside party) يكون أكثر استقلالية من التقييم الداخلي.
ومع ذلك يجب أن يقرر الرئيس التنفيذي للتدقيق بعناية ما إذا كانت هناك فائدة كافية للتكلفة الإضافية للتقييم الخارجي.
أثناء المراجعة ، يميل المقيم الخارجي إلى التركيز على :
- مدى كفاية ميثاق التدقيق الداخلي (The adequacy of the internal audit charter).
- غايات وأهداف وسياسات ونشاط التدقيق الداخلي (The goals, objectives, policies, and procedures of the IAA).
- ما إذا كان عمل نشاط التدقيق الداخلي (IAA) يتوافق مع الميثاق أم لا (Whether or not the IAA's work is in accordance with the charter).
- ما إذا كان العمل يتوافق مع تعريف التدقيق الداخلي وقواعد الأخلاق والمعايير أم لا (Whether or not the work conforms with the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the Standards).
- مساهمة نشاط التدقيق الداخلي (IAA) في :
  1. إدارة المخاطر في المنظمة (organization's risk management).
  2. والحوكمة في المنظمة (organization's governance).
  3. والضوابط الداخلية في المنظمة (organization's internal controls).
- أساليب وبرامج عمل نشاط التدقيق الداخلي (IAA).
- المهارات والأعمال التي يؤديها الأفراد في نشاط التدقيق الداخلي (IAA).
- ما إذا كان نشاط التدقيق الداخلي (IAA) يضيف قيمة ويحسن عمليات المنظمة أم لا.

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الخارجية (External Assessments) : المعيار 1312

تقدم المراجعات الخارجية **رأيًا مستقلاً (independent opinion)** حول جودة نشاط التدقيق (quality of the audit activity) لـ :
1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
2. وأصحاب المصلحة الآخرين (Other stakeholders).

يوصى بأن يقوم :
1. شخص (Person).
2. أو فريق (Team).

على ان يكون : 1. مؤهل (qualified) 2. ومستقل (independent) من خارج المنظمة بإجراء مراجعة خارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

إرشادات الممارسة (Practice Advisory) 1312-1: تضع التقييمات الخارجية نهجين لإجراء التقييم الخارجي:
1) إجراء تقييم خارجي كامل بواسطة مقيّم خارجي أو فريق مراجعة.
2) وجود مقيّم مستقل أو فريق مراجعة يقوم بإجراء تحقق مستقل لـ
1. التقييم الذاتي الداخلي
2. والتقرير المقابل الذي يكمله نشاط التدقيق الداخلي.

بينما يُفضل عادةً إجراء مراجعة خارجية كاملة (full external review) إلا أنها قد لا تكون عملية دائمًا. إرشادات الممارسة 1312-2 :
التقييمات الخارجية: يعطي التقييم الذاتي مع التحقق المستقل بعض الحالات التي قد لا تكون فيها المراجعة الخارجية الكاملة مناسبة أو ضرورية.
على سبيل المثال :

- قد يكون نشاط التدقيق الداخلي (IAA) في :
  1. شركة (business).
  2. أو صناعة (industry).

  تخضع لـ :
  1. لوائح صارمة (Strict regulations).
  2. وإشراف صارم (Strict supervision).

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الخارجية (External Assessments) : المعيار 1312

تقدم المراجعات الخارجية **رأيًا مستقلاً (independent opinion)** حول جودة نشاط التدقيق (quality of the audit activity) لـ :
1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
2. وأصحاب المصلحة الآخرين (Other stakeholders).

يوصى بأن يقوم :
1. شخص (Person).
2. أو فريق (Team).

على ان يكون : 1. مؤهل (qualified) 2. ومستقل (independent) من خارج المنظمة بإجراء مراجعة خارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

إرشادات الممارسة (Practice Advisory) 1312-1: تضع التقييمات الخارجية نهجين لإجراء التقييم الخارجي:
1) إجراء تقييم خارجي كامل بواسطة مقيّم خارجي أو فريق مراجعة.
2) وجود مقيّم مستقل أو فريق مراجعة يقوم بإجراء تحقق مستقل لـ
1. التقييم الذاتي الداخلي
2. والتقرير المقابل الذي يكمله نشاط التدقيق الداخلي.

بينما يُفضل عادةً إجراء مراجعة خارجية كاملة (full external review) إلا أنها قد لا تكون عملية دائمًا. إرشادات الممارسة 1312-2 :
التقييمات الخارجية: يعطي التقييم الذاتي مع التحقق المستقل بعض الحالات التي قد لا تكون فيها المراجعة الخارجية الكاملة مناسبة أو ضرورية.
على سبيل المثال :

- قد تخضع سلطة التدقيق الداخلي بخلاف ذلك **لإشراف وتوجيه خارجي مكثف (extensive external oversight and direction)** فيما يتعلق بـ:
1. الحوكمة (governance).
2. والرقابة الداخلية (internal controls).
- ربما يكون نشاط التدقيق الداخلي (IAA) قد خضع مؤخرًا لـ :
1. مراجعة خارجية (external review).
2. أو خدمات استشارية (consulting services).

حيث كان هناك قياس شامل مع أفضل الممارسات (extensive benchmarking with best practices).
- قد يقرر الرئيس التنفيذي للتدقيق أن مزايا التقييم الذاتي وقوة برنامج ضمان الجودة وتحسين الجودة تفوق فوائد التقييم الخارجي.

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الخارجية (External Assessments) : المعيار 1312

تقدم المراجعات الخارجية **رأيًا مستقلاً (independent opinion)** حول جودة نشاط التدقيق (quality of the audit activity) لـ :
1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
2. وأصحاب المصلحة الآخرين (Other stakeholders).

يوصى بأن يقوم :
1. شخص (Person).
2. أو فريق (Team).

على ان يكون : 1. مؤهل (qualified) 2. ومستقل (independent) من خارج المنظمة بإجراء مراجعة خارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

التقييمات الخارجية الكاملة (Full External Assessments) : PA 1312-1

وفقًا PA 1312-1 الفقرة 10 فإن التقييم الخارجي له نطاق واسع (broad scope) :

- التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي والمعايير ومدونة قواعد السلوك والميثاق والخطط والسياسات والإجراءات والممارسات.
- توقعات مجلس الإدارة والإدارة العليا للهيئة.
- دمج نشاط التدقيق الداخلي (IAA) في عملية حوكمة المنظمة بما في ذلك العلاقات بين المجموعات الرئيسية.
- مهارات وخبرات الموظفين.
- تحديد ما إذا كان نشاط التدقيق الداخلي (IAA) يضيف قيمة للمنظمة.

تتم مناقشة النتائج الأولية للتقييم مع الرئيس التنفيذي للتدقيق وإبلاغ النتائج النهائية لمجلس الإدارة والإدارة. يشمل الاتصال:

- رأي حول توافق نشاط التدقيق الداخلي (IAA) مع :
  1. تعريف التدقيق الداخلي (Definition of Internal Auditing).
  2. ومدونة قواعد السلوك (The Code of Ethics).
  3. والمعايير (The Standards).
- تقدير وتقييم استخدام أفضل الممارسات (An assessment and evaluation of the use of best practices).

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الخارجية (External Assessments) : المعيار 1312

تقدم المراجعات الخارجية **رأيًا مستقلاً (independent opinion)** حول جودة نشاط التدقيق (quality of the audit activity) لـ :
1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
2. وأصحاب المصلحة الآخرين (Other stakeholders).

يوصى بأن يقوم :
1. شخص (Person).
2. أو فريق (Team).

على ان يكون : 1. مؤهل (qualified) 2. ومستقل (independent) من خارج المنظمة بإجراء مراجعة خارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

التقييمات الخارجية الكاملة (Full External Assessments) : PA 1312-1

وفقًا PA 1312-1 الفقرة 10 فإن التقييم الخارجي له نطاق واسع (broad scope) :

- توصيات للتحسين (Recommendations for improvement).
- رد الرئيس التنفيذي للتدقيق (Response from the CAE) الذي يتضمن :

1. خطة عمل (Action plan).
2. وتواريخ التنفيذ (Implementation dates).

يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) بإبلاغ نتائج تقييمات الجودة الخارجية (external quality assessments) بما في ذلك تفاصيل خطة العمل (details of the action plan) لأي تحسينات مطلوبة إلى :
1. الإدارة العليا (Senior management).
2. ومجلس الإدارة (Board).
3. والمدقق الخارجي (External auditor).

يجب أن يتم إعداد تقارير المتابعة (Follow-up reporting) عند اكتمال البنود الواردة في خطة العمل.

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الخارجية (External Assessments) : المعيار 1312

تقدم المراجعات الخارجية **رأيًا مستقلاً (independent opinion)** حول جودة نشاط التدقيق (quality of the audit activity) لـ :
1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
2. وأصحاب المصلحة الآخرين (Other stakeholders).

يوصى بأن يقوم :
1. شخص (Person).
2. أو فريق (Team).

على ان يكون : 1. مؤهل (qualified) 2. ومستقل (independent) من خارج المنظمة بإجراء مراجعة خارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

التقييم الذاتي مع التحقق المستقل (Self-Assessment with Independent Validation) : PA 1312-2

بعد الانتهاء من التقييم الذاتي بتوجيه من الرئيس التنفيذي للتدقيق ، يتم إعداد مسودة تقرير تتضمن تقييم الرئيس التنفيذي للتدقيق لمطابقة سلطة التدقيق الداخلي مع المعايير. يُجري المُقيِّم الخارجي بعد ذلك :
- اختبارات كافية للتقييم الذاتي للتحقق من صحة النتائج
- وإبداء الرأي حول مستوى توافق نشاط التدقيق الداخلي (IAA) مع تعريف التدقيق الداخلي ومدونة قواعد الأخلاق والمعايير.

كجزء من عملية التحقق المستقلة ، يراجع المقيِّم الخارجي مسودة التقرير ويحاول التوفيق بين المشكلات التي لم يتم حلها ، إن وجدت. بعد الانتهاء من المراجعة يمكن للمقيم:

- **الموافقة على التقييم (Agree with the evaluation)** وتضمين الصياغة الإضافية (additional wording) حسب الحاجة بما يتفق مع :

1. عملية التقييم الذاتي (Self-assessment process).
2. والرأي (Opinion).

بالإضافة إلى :
1. نتائج التقرير (Report's findings).
2. واستنتاجات التقرير (Report's conclusions).
3. وتوصيات التقرير (Report's recommendations).

لاحظ انه بالنسبة للتقييمات الخارجية يلعب :
- الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) دور الخاضع للتدقيق (Auditee role)
- والمقيم الخارجي (External assessor) يتولى دور المدقق (Auditor role).

وهذا بالطبع يتعارض مع دورة الرئيس التنفيذي للتدقيق في حالة التقييم الداخلي

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الخارجية (External Assessments) : المعيار 1312

تقدم المراجعات الخارجية **رأيًا مستقلاً (independent opinion)** حول جودة نشاط التدقيق (quality of the audit activity) لـ :
1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
2. وأصحاب المصلحة الآخرين (Other stakeholders).

يوصى بأن يقوم :
1. شخص (Person).
2. أو فريق (Team).

على ان يكون : 1. مؤهل (qualified) 2. ومستقل (independent) من خارج المنظمة بإجراء مراجعة خارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

التقييم الذاتي مع التحقق المستقل (Self-Assessment with Independent Validation) : PA 1312-2

بعد الانتهاء من التقييم الذاتي بتوجيه من الرئيس التنفيذي للتدقيق ، يتم إعداد مسودة تقرير تتضمن تقييم الرئيس التنفيذي للتدقيق لمطابقة سلطة التدقيق الداخلي مع المعايير. يُجري المُقيِّم الخارجي بعد ذلك :
- اختبارات كافية للتقييم الذاتي للتحقق من صحة النتائج
- وإبداء الرأي حول مستوى توافق نشاط التدقيق الداخلي (IAA) مع تعريف التدقيق الداخلي ومدونة قواعد الأخلاق والمعايير.

كجزء من عملية التحقق المستقلة ، يراجع المقيِّم الخارجي مسودة التقرير ويحاول التوفيق بين المشكلات التي لم يتم حلها ، إن وجدت. بعد الانتهاء من المراجعة يمكن للمقيم:

- **عدم الموافقة على التقييم (Disagree with the evaluation)** وإضافة صياغة مخالفة (dissenting wording) .. مع تحديد :
  1. نقاط الخلاف (Points of disagreement).
  2. والنتائج المهمة (Significant findings).
  3. والاستنتاجات المهمة (Significant conclusions).
  4. والتوصيات المهمة (Significant recommendations).
  5. والآراء الواردة في التقرير (Opinions in the report).

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الخارجية (External Assessments) : المعيار 1312

تقدم المراجعات الخارجية **رأيًا مستقلاً (independent opinion)** حول جودة نشاط التدقيق (quality of the audit activity) لـ :
1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
2. وأصحاب المصلحة الآخرين (Other stakeholders).

يوصى بأن يقوم :
1. شخص (Person).
2. أو فريق (Team).

على ان يكون : 1. مؤهل (qualified) 2. ومستقل (independent) من خارج المنظمة بإجراء مراجعة خارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

التقييم الذاتي مع التحقق المستقل (Self-Assessment with Independent Validation) : PA 1312-2

بعد الانتهاء من التقييم الذاتي بتوجيه من الرئيس التنفيذي للتدقيق ، يتم إعداد مسودة تقرير تتضمن تقييم الرئيس التنفيذي للتدقيق لمطابقة سلطة التدقيق الداخلي مع المعايير. يُجري المُقيِّم الخارجي بعد ذلك :
- اختبارات كافية للتقييم الذاتي للتحقق من صحة النتائج
- وإبداء الرأي حول مستوى توافق نشاط التدقيق الداخلي (IAA) مع تعريف التدقيق الداخلي ومدونة قواعد الأخلاق والمعايير.

كجزء من عملية التحقق المستقلة ، يراجع المقيِّم الخارجي مسودة التقرير ويحاول التوفيق بين المشكلات التي لم يتم حلها ، إن وجدت. بعد الانتهاء من المراجعة يمكن للمقيم:

• قم بإعداد **تقرير تحقق مستقل منفصل Prepare a separate independent validation report** (سواء كان متفقًا أو معبرًا عن عدم الموافقة) لمرافقة تقرير التقييم الذاتي.

سيتم توقيع **التقرير النهائي للتقييم الذاتي (final report of the self-assessment)** المصدق عليه من قبل مقيِّم خارجي من قبل :
1. فريق التقييم الذاتي (self-assessment team).
2. والمقيم الخارجي (external assessor).

وإصداره إلى :
1. الإدارة العليا (senior management).
2. ومجلس الإدارة (the board).

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الخارجية (External Assessments) : المعيار 1312

تقدم المراجعات الخارجية **رأيًا مستقلاً (independent opinion)** حول جودة نشاط التدقيق (quality of the audit activity) لـ :
1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
2. وأصحاب المصلحة الآخرين (Other stakeholders).

يوصى بأن يقوم :
1. شخص (Person).
2. أو فريق (Team).

على ان يكون : 1. مؤهل (qualified) 2. ومستقل (independent) من خارج المنظمة بإجراء مراجعة خارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

التقييم الذاتي مع التحقق المستقل (Self-Assessment with Independent Validation) : PA 1312-2

ملاحظة: يجب أن يكون الأفراد الذين يجرون التقييم الخارجي خاليين من أي تضارب في المصالح (free from any conflicts of interest).

تقع على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤولية التأكد من أن الأفراد الذين يقومون بالتقييم الخارجي :
1. مؤهلون (Qualified).
2. ومستقلون (Independent).

WILEY:

Which of the following is unique to the external assessment of an internal audit's activity when compared to internal assessment?

A. Follow-up.

B. Findings.

C. Responses from the chief audit executive.

D. Recommendations.

Answer (C) is Correct.

Receiving written responses from the chief audit executive (CAE) that include an action plan and implementation dates is unique to the external assessments. Here the CAE assumes the auditee role and the external assessor assumes the auditor role. The other three choices (i.e., follow-up, findings, and recommendations) are common with the internal assessments (IIA Standard 1312 – External Assessments).

متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة (The Requirements of the QAIP) :

التقييمات الخارجية (External Assessments) : المعيار 1312

تقدم المراجعات الخارجية **رأيًا مستقلاً (independent opinion)** حول جودة نشاط التدقيق (quality of the audit activity) لـ :
1. الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
2. وأصحاب المصلحة الآخرين (Other stakeholders).

يوصى بأن يقوم :
1. شخص (Person).
2. أو فريق (Team).

على ان يكون : 1. مؤهل (qualified) 2. ومستقل (independent) من خارج المنظمة بإجراء مراجعة خارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

جدول مقارنة برنامج ضمان وتحسين الجودة QAIP Comparison Table	تقييم الجودة الداخلي Internal Quality Assessment	تقييم الجودة الخارجي External Quality Assessment
أنواع التقييمات **(Types of assessments)**	1) المراقبة المستمرة لأداء نشاط التدقيق الداخلي. 2) التقييمات الذاتية الدورية.	1) التقييمات الخارجية. 2) التقييم الذاتي مع المصادقة المستقلة.
شكل التقرير **(Form of report)**	سنويًا على الأقل يتم إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بنتائج التقييمات الداخلية وخطط العمل الضرورية وتنفيذها الناجح.	تمت مناقشة النتائج الأولية مع الرئيس التنفيذي للتدقيق. إرسال التقرير النهائي إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة. يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق تقديم خطة لمعالجة أوجه القصور.
يؤديها **(Performed by)**	أعضاء نشاط التدقيق الداخلي (IAA) ويشرف عليهم الرئيس التنفيذي للتدقيق.	المهنيين المؤهلين والمستقلين أو المراجعين من خارج المنظمة.
كم مرة يتم أداؤها **(How often performed)**	يتم إجراء التقييمات المستمرة على مدار العام. يتم إجراء التقييمات الدورية حسب الحاجة.	مرة واحدة على الأقل كل 5 سنوات.

ملاحظة : قد لا ينتج عن التقييم الخارجي جميع تحليلات التكلفة / الفائدة اللازمة لتحديد ما إذا كانت نشاط التدقيق الداخلي (IAA) "مربحة" لأن المقيم الخارجي قد لا يتمكن من الوصول إلى جميع المعلومات المالية ذات الصلة للتوصل إلى مثل هذا الاستنتاج.

Section I
Foundations of Internal Auditing

Section II
Independence and Objectivity

Section III
Proficiency and Due Professional Care

Section IV
Quality Assurance and Improvement Program

Section V
Governance, Risk Management, and Controls

Section VI
Fraud Risks

Section IV

Quality Assurance and Improvement Program

Disclosure of Conformance or Nonconformance

Reporting the Results of the QAIP

الإبلاغ عن نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting the Results of the QAIP) :

معيار 1320: الإبلاغ عن برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program) :

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي .. او فريق تقييم ضمان الجودة (quality assurance assessment team) .. إبلاغ نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة إلى :

1. الإدارة العليا (Senior management).
2. ومجلس الإدارة (The board).

الرئيس التنفيذي للتدقيق هو المسؤول عن توصيل نتائج ضمان وتجسين الجودة وليس لجنة المراجعة !!

GLEIM

يجب أن يشمل الإفصاح ما يلي :

- نطاق ووتيرة التقييمات الداخلية والخارجية (The scope and frequency of both the internal and external assessments).
- مؤهلات واستقلالية المقيّم (المقيّمين) أو فريق التقييم .. بما في ذلك تضارب المصالح المحتمل (Potential conflicts of interest).
- استنتاجات المقيمين (Conclusions of assessors).
- خطط العمل التصحيحية (Corrective action plans).

الترجمة (Interpretation) :

يتم تحديد :

1. شكل (Form).
2. ومحتوى (Content).
3. وتواتر (Frequency).

GLEIM

إبلاغ نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة (communicating the results of the QAIP) من خلال المناقشات مع :

1. الإدارة العليا (Senior management).
2. ومجلس الإدارة (The board).

والنظر في مسؤوليات :

1. نشاط التدقيق الداخلي (internal audit activity).
2. والرئيس التنفيذي للتدقيق (chief audit executive).

على النحو الوارد في ميثاق التدقيق الداخلي (internal audit charter). لإثبات التوافق (conformance) مع :

1. مدونة الأخلاقيات (Code of Ethics).
2. والمعايير (The Standards).

يتم الإبلاغ عن نتائج التقييمات الداخلية الخارجية والدورية عند الانتهاء من هذه التقييمات ويتم إبلاغ نتائج المراقبة المستمرة سنويًا على الأقل.

تشمل النتائج تقييم المقيم أو فريق التقييم فيما يتعلق بدرجة التوافق.

GLEIM:
Following an external assessment of the internal audit activity, who is (are) responsible for communicating the results to the board?
A. Internal auditors.
B. Audit committee.
C. Chief audit executive.
D. External auditors.
Answer (C) is correct.
The chief audit executive must communicate the results of the QAIP to senior management and the board (Attr. Std. 1320).

GLEIM:

Potential conflicts of interest with the quality assurance assessment team should be disclosed to

A. Senior management and the board.

B. Internal audit staff.

C. Internal audit activity.

D. Chief audit executive.

Answer (A) is correct.

The chief audit executive must communicate the results of the quality assurance and improvement program to senior management and the board. Disclosures should include the qualifications and independence of the assessor(s) or assessment team, including potential conflicts of interest.

الإبلاغ عن نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting the Results of the QAIP) :

معيار 1320: الإبلاغ عن برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program) :

يحلل برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) عمل نشاط التدقيق الداخلي (IAA) ويقدم توصيات للتحسين (makes recommendations for improvement) إذا كان ذلك مناسبًا. نظرًا لأن الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) مسؤول عن سلطة التدقيق الداخلي فإن الرئيس التنفيذي للتدقيق لديه أقصى استفادة من المعلومات الواردة في تقارير التقييم. لذلك تقع على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤولية :

1. تطوير (Develop).
2. والحفاظ (Maintain).

على برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) لكل من التقييمات الخارجية والداخلية. تتم مناقشة وظائف التقرير المحددة أدناه.

التقييمات الخارجية (External assessments). عند الانتهاء من التقييم الخارجي سيرسل المقيم (assessor) رسالة رسمية (formal communication) إلى :

1. الإدارة العليا (Senior management).
2. ومجلس الإدارة (The board).

لعرض نتائج التقييم (presenting the assessment's findings). ومع ذلك ينبغي مناقشة النتائج الأولية للتقييم (preliminary results of the assessment) مع الرئيس التنفيذي للتدقيق. يتم إرسال :

- النتائج النهائية (final results) إلى الرئيس التنفيذي للتدقيق
- مع إرسال نسخ مباشرة (copies sent directly) إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

بناءً على التقرير سيحتاج الرئيس التنفيذي للتدقيق بعد ذلك إلى إبلاغ الإجراءات المحددة المخطط لها فيما يتعلق بالقضايا المهمة.

لاحظ ان ..

إبلاغ نتائج التقييمات الخارجية فور الانتهاء منها (upon their completion) من شأنه إثبات أن نشاط التدقيق الداخلي متوافق (compliance) مع ممارسات معهد المدققين الداخليين الدولي (IIA).

GLEIM

GLEIM:

Which of the following would demonstrate that the internal audit activity is in compliance with IIA practices?

A. The chief audit executive determines the form and content of the results communicated.

B. The results of external assessments are communicated upon their completion.

C. The results of periodic internal assessments are communicated at least twice a year.

D. The results of ongoing monitoring are communicated upon their completion.

Answer (B) is correct.

“To demonstrate conformance with the Definition of Internal Auditing and the Standards, and application of the Code of Ethics, the results of external and periodic internal assessments are communicated upon completion of such assessments and the results of ongoing monitoring are communicated at least annually. The results include the assessor’s or assessment team’s evaluation with respect to the degree of conformance” (Inter. Std. 1320).

الإبلاغ عن نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting the Results of the QAIP) :

معيار 1320: الإبلاغ عن برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program) :

يحلل برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) عمل نشاط التدقيق الداخلي (IAA) ويقدم توصيات للتحسين (makes recommendations for improvement) إذا كان ذلك مناسبًا. نظرًا لأن الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) مسؤول عن سلطة التدقيق الداخلي فإن الرئيس التنفيذي للتدقيق لديه أقصى استفادة من المعلومات الواردة في تقارير التقييم. لذلك تقع على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤولية :

1. تطوير (Develop).
2. والحفاظ (Maintain).

على برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) لكل من التقييمات الخارجية والداخلية. تتم مناقشة وظائف التقرير المحددة أدناه.

التقييمات الداخلية (Internal assessments). يتم إجراء التقييمات الداخلية للتأكد من الرئيس التنفيذي للتدقيق أن المراجعين يمتثلون (complying) لـ :

1. المعايير (the Standards).
2. وغيرها من المعايير المعمول بها (other applicable criteria).

تقع على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤولية التأكد .. على الأقل سنويًا .. من أن :

1. نتائج التقييمات الداخلية (Results of the internal assessments).
2. وخطط العمل الضرورية (Necessary action plans).
3. وتنفيذها الناجح (Their successful implementation).

ويتم إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بها.

الإبلاغ عن نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting the Results of the QAIP) :

معيار 1320: الإبلاغ عن برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program) :

يحلل برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) عمل نشاط التدقيق الداخلي (IAA) ويقدم توصيات للتحسين (makes recommendations for improvement) إذا كان ذلك مناسبًا. نظرًا لأن الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) مسؤول عن سلطة التدقيق الداخلي فإن الرئيس التنفيذي للتدقيق لديه أقصى استفادة من المعلومات الواردة في تقارير التقييم. لذلك تقع على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤولية :

1. تطوير (Develop).
2. والحفاظ (Maintain).

على برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) لكل من التقييمات الخارجية والداخلية. تتم مناقشة وظائف التقرير المحددة أدناه.

ملاحظة: في حالة عدم كفاءة الرئيس التنفيذي للتدقيق أو تعرض لانتقادات شديدة في التقرير يجب أيضًا تقديم نسخة إلى لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة. ومع ذلك في معظم الحالات يتم تقديم التقرير إلى الرئيس التنفيذي للتدقيق.

عندما لا يتم ارسال نسخة التقرير مباشرة الى مجلس الإدارة يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق إرسال التقرير إلى مجلس الإدارة جنبًا إلى جنب مع رأي الرئيس التنفيذي للتدقيق حول ما إذا كانت أنشطة نشاط التدقيق الداخلي (IAA) متوافقة مع المعايير المناسبة أم لا. إذا كان الرئيس التنفيذي للتدقيق يعتقد أن أنشطة نشاط التدقيق الداخلي (IAA) لا تمتثل للمعايير فيجب عليه إثبات هذا الامتثال.

وبالمثل فإن متابعة محتويات التقرير .. خاصةً عندما يكون تقييمًا خارجيًا .. هي مسؤولية الرئيس التنفيذي للتدقيق.

الإبلاغ عن نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting the Results of the QAIP) :

معيار 1320: الإبلاغ عن برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program) :

يقدم دليل التنفيذ 1320 مثالاً لنظام التصنيف الذي يحدد المستويات المختلفة للتوافق.

دليل التنفيذ 1320 (Implementation Guide 1320) :

تتضمن تقارير التقييم الخارجي (External assessment reports) :

1. إبداء الرأي (Expression of an opinion).
2. أو الاستنتاج (Conclusion).

حول نتائج التقييم الخارجي.

بالإضافة إلى استنتاج درجة التوافق الكلية (overall degree of conformance) لنشاط التدقيق الداخلي مع المعايير قد يتضمن التقرير تقييمًا لـ :

1. كل معيار (Each standard).
2. و / أو سلسلة معيارية (Standard series).

يجب أن يشرح الرئيس التنفيذي للتدقيق استنتاجات التصنيف (Rating conclusions) للإدارة العليا ومجلس الإدارة بالإضافة إلى تأثير النتائج (impact from the results).

مثال على مقياس التصنيف (Rating scale) الذي يمكن استخدامه لإظهار درجة التوافق (Degree of conformance) هو :

- **يتوافق بشكل عام (Generally conforms)** - هذا هو أعلى تصنيف (top rating) مما يعني أن نشاط التدقيق الداخلي (internal audit activity) له :

1. ميثاق (Charter).
2. وسياسات (Policies).
3. وعمليات (Processes).

ويتم الحكم على :

1. تنفيذ (Execution).
2. ونتائج (Results).

هذه المعايير على أنها متوافقة مع المعايير (Conformance with the Standards).

الإبلاغ عن نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting the Results of the QAIP) :

معيار 1320: الإبلاغ عن برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program) :

يقدم دليل التنفيذ 1320 مثالاً لنظام التصنيف الذي يحدد المستويات المختلفة للتوافق.

دليل التنفيذ 1320 (Implementation Guide 1320) :

تتضمن تقارير التقييم الخارجي (External assessment reports) :

1. إبداء الرأي (Expression of an opinion).
2. أو الاستنتاج (Conclusion).

حول نتائج التقييم الخارجي.

بالإضافة إلى استنتاج درجة التوافق الكلية (overall degree of conformance) لنشاط التدقيق الداخلي مع المعايير قد يتضمن التقرير تقييمًا لـ :

1. كل معيار (Each standard).
2. و / أو سلسلة معيارية (Standard series).

يجب أن يشرح الرئيس التنفيذي للتدقيق استنتاجات التصنيف (Rating conclusions) للإدارة العليا ومجلس الإدارة بالإضافة إلى تأثير النتائج (impact from the results).

مثال على مقياس التصنيف (Rating scale) الذي يمكن استخدامه لإظهار درجة التوافق (Degree of conformance) هو :

- **يتوافق جزئيًا (Partially conforms)** - يُحكم على أوجه القصور في الممارسة (Deficiencies in practice) على أنها تحيد عن المعايير لكن أوجه القصور هذه لم تمنع نشاط التدقيق الداخلي من أداء مسؤولياته (did not preclude the internal audit activity from performing its responsibilities).

لاحظ انه سواء ..

1. يتوافق بشكل عام (Generally conforms).
2. يتوافق جزئيًا (Partially conforms).

فان هناك توافق "وليس عدم توفق" !!

الإبلاغ عن نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting the Results of the QAIP) :

معيار 1320: الإبلاغ عن برنامج ضمان وتحسين الجودة (Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program) :

يقدم دليل التنفيذ 1320 مثالاً لنظام التصنيف الذي يحدد المستويات المختلفة للتوافق.

دليل التنفيذ 1320 (Implementation Guide 1320) :

تتضمن تقارير التقييم الخارجي (External assessment reports) :

1. إبداء الرأي (Expression of an opinion).
2. أو الاستنتاج (Conclusion).

حول نتائج التقييم الخارجي.

بالإضافة إلى استنتاج درجة التوافق الكلية (overall degree of conformance) لنشاط التدقيق الداخلي مع المعايير قد يتضمن التقرير تقييمًا لـ :

1. كل معيار (Each standard).
2. و / أو سلسلة معيارية (Standard series).

يجب أن يشرح الرئيس التنفيذي للتدقيق استنتاجات التصنيف (Rating conclusions) للإدارة العليا ومجلس الإدارة بالإضافة إلى تأثير النتائج (impact from the results).

مثال على مقياس التصنيف (Rating scale) الذي يمكن استخدامه لإظهار درجة التوافق (Degree of conformance) هو :

- **غير متوافق (Does not conform) -** يتم الحكم على أوجه القصور في الممارسة العملية على أنها كبيرة لدرجة أنها تعيق أو تمنع نشاط التدقيق الداخلي من الأداء بشكل كافٍ في جميع أو في مجالات مهمة من مسؤولياته (seriously impair or preclude the internal audit activity from performing adequately in all or in significant areas of its responsibilities).

Summery

التوافق مع المعايير
Conformance to the Standards

التوافق
Conformance

ممارسات التدقيق الداخلي تفي بمتطلبات المعايير ومدونة قواعد السلوك الخاصة بمعهد المدققين الداخليين الدولي (IIA).

درجات التوافق
(Degrees of conformance)

1. يتوافق بشكل عام (Generally conforms).
2. يتوافق جزئيًا (Partially conforms).

عدم التوافق
Nonconformance

إن تأثير وشدة أوجه القصور (Deficiencies) في التدقيق الداخلي يضعفان قدرة النشاط على الاضطلاع بمسؤولياته.

ملاحظة: لا يجوز استخدام البيان إلا إذا تم التحقق من صحته من خلال تقييمات برنامج ضمان وتحسين الجودة
يجب أن تتضمن التقييمات توصيات لتحسين الامتثال.

الإفصاح عن التوافق أو عدم التوافق (Disclosure of Conformance or Nonconformance) :

معيار 1321: التوافق لمعايير التدقيق الداخلي (Conforming to the Standards of Internal Auditing) :

يريد الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يصرح بأن نشاط التدقيق الداخلي (IAA) يتوافق (conforms) مع ..

المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing)

ولكن لا يمكنه القيام بذلك إلا بدعم من التقييمات المناسبة (support of proper assessments). يجب أن تستنتج (conclude) كل من :

1. التقييمات الداخلية (internal assessments).
2. والتقييمات الخارجية (external assessments).

أن نشاط التدقيق الداخلي (IAA) يتوافق (conforms) مع :

1. تعريف التدقيق الداخلي (Definition of Internal Auditing).
2. ومدونة قواعد الأخلاق (The Code of Ethics).
3. والمعايير (The Standards).

يجب تصحيح أي حالات لعدم التوافق قبل أن يصدر الرئيس التنفيذي للتدقيق بيان التوافق

(Any instances of non-conformance must be corrected before the CAE can issue a conformance statement).

المعيار 1321 - استخدام ..

"يتوافق مع المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي "Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing

إن الإشارة إلى أن نشاط التدقيق الداخلي يتوافق (conforms) مع المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي تعتبر مناسبة **فقط** إذا كانت مدعومة بنتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة (supported by the results of the quality assurance and improvement program).

الترجمة (Interpretation) :

يتوافق نشاط التدقيق الداخلي مع :

1. مدونة الأخلاقيات (The Code of Ethics). 2. والمعايير (The Standards).

عندما يحقق النشاط النتائج الموضحة فيها.

تتضمن نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة :

1. نتائج التقييمات الداخلية (Internal assessments results). 2. ونتائج التقييمات الخارجية (External assessments results).

سيكون لجميع أنشطة التدقيق الداخلي نتائج التقييمات الداخلية. وستكون لأنشطة التدقيق الداخلي القائمة لمدة خمس سنوات على الأقل نتائج التقييمات الخارجية.

الإفصاح عن التوافق أو عدم التوافق (Disclosure of Conformance or Nonconformance) :

معيار 1321: التوافق لمعايير التدقيق الداخلي (Conforming to the Standards of Internal Auditing) :

يريد الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يصرح بأن نشاط التدقيق الداخلي (IAA) يتوافق (conforms) مع ..

المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing)

ولكن لا يمكنه القيام بذلك إلا بدعم من التقييمات المناسبة (support of proper assessments). يجب أن تستنتج (conclude) كل من :

1. التقييمات الداخلية (internal assessments).
2. والتقييمات الخارجية (external assessments).

أن نشاط التدقيق الداخلي (IAA) يتوافق (conforms) مع :

1. تعريف التدقيق الداخلي (Definition of Internal Auditing).
2. ومدونة قواعد الأخلاق (The Code of Ethics).
3. والمعايير (The Standards).

يجب تصحيح أي حالات لعدم التوافق قبل أن يصدر الرئيس التنفيذي للتدقيق بيان التوافق

(Any instances of non-conformance must be corrected before the CAE can issue a conformance statement).

ملاحظة: هناك عبارتان فقط (only two phrases) تشيران إلى الامتثال:

1. in conformance **with** the Standards.
2. in conformity **to** the Standards.

بما يتوافق مع المعايير

الإفصاح عن التوافق أو عدم التوافق (Disclosure of Conformance or Nonconformance) :

معيار 1322: الإفصاح عن عدم التوافق (Disclosure of Noncompliance) :

قد تكون هناك حالات لا يكون فيها الامتثال الكامل ممكنًا (full compliance is not possible)
وإذا كان عدم الامتثال يؤثر على النطاق العام للعملية (impacts the overall scope of the operation)
فيجب تقديم بيان الإفصاح عن عدم الامتثال (Disclosure of Noncompliance statement) لـ :

1. الإدارة العليا (Senior management).
2. ومجلس الإدارة (The board).

1322 - الإفصاح عن عدم التوافق (Disclosure of Nonconformance) :

عندما يؤثر عدم التوافق مع :

1. تعريف التدقيق الداخلي (Definition of Internal Auditing).
2. أو تعريف مدونة الأخلاقيات (Definition the Code of Ethics).
3. أو المعايير على النطاق العام لنشاط التدقيق الداخلي (The Standards impacts the overall scope of the internal audit activity).
4. أو المعايير على نطاق تشغيل نشاط التدقيق الداخلي (The Standards impacts operation of the internal audit activity).

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) :

1. الإفصاح عن عدم التوافق (Disclose the nonconformance).
2. والتأثير (impact)

الى كلاً من :

1. الإدارة العليا (Senior management).
2. ومجلس الإدارة (The board).

يسرد دليل التنفيذ 1322 أمثلة على عدم التوافق وإرشادات للرئيس التنفيذي للتدقيق في مثل هذه المواقف.

الإفصاح عن التوافق أو عدم التوافق (Disclosure of Conformance or Nonconformance) :

دليل التنفيذ (Implementation Guide) : 1322

إذا فشل نشاط التدقيق الداخلي في الخضوع لتقييم خارجي مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات .. على سبيل المثال .. فلن يتمكن من التأكيد على أنه يتوافق مع المعايير.
في مثل هذه الحالة سيقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق بتقييم تأثير عدم التوافق هذا (evaluate the impact of this nonconformance).
قد تتضمن الأمثلة الشائعة الأخرى لعدم التوافق .. على سبيل المثال لا الحصر .. المواقف التي :

- تم تكليف مدقق داخلي بمهمة المراجعة (An internal auditor was assigned to an audit engagement) لكنه لم يستوف متطلبات الموضوعية الفردية (individual objectivity requirements) (انظر المعيار 1120 - الموضوعية الفردية Individual Objectivity).
- أجرى نشاط تدقيق داخلي مهمة دون امتلاك :

1. المعرفة الجماعية (Collective knowledge).
2. والمهارات الجماعية (Collective skills).
3. والخبرة الجماعية (Collective experience).

اللازمة لأداء مسؤولياته needed to perform its responsibilities (انظر المعيار 1210 – الكفاءة Proficiency).

- فشل الرئيس التنفيذي للتدقيق في مراعاة المخاطر عند إعداد خطة التدقيق الداخلي failed to consider risk when preparing the internal audit plan (انظر المعيار **2010 – التخطيط Planning**).

في مثل هذه الحالات سيحتاج الرئيس التنفيذي للتدقيق إلى : شيئين

1. تقييم عدم التوافق (Evaluate the nonconformance).
2. وتحديد ما إذا كان يؤثر على النطاق العام أو التشغيلي لنشاط التدقيق الداخلي (Determine whether it impacts the overall scope or operation of the internal audit activity).

من المهم أيضًا أن ينظر الرئيس التنفيذي للتدقيق فيما إذا كان موقف عدم التوافق قد يؤثر على قدرة نشاط التدقيق الداخلي على :

1. الوفاء بمسؤولياته المهنية (Fulfill its professional responsibilities).
2. و / أو توقعات أصحاب المصلحة (Expectations of stakeholders).

ومدى تأثيره.

الإفصاح عن التوافق أو عدم التوافق (Disclosure of Conformance or Nonconformance) :

دليل التنفيذ (Implementation Guide) : 1322

قد تشمل هذه المسؤوليات القدرة على تقديم تأكيد موثوق به بشأن ..
مجالات محددة داخل المنظمة (ability to provide reliable assurance on specific areas within the organization) وذلك :
1. لإكمال خطة التدقيق (to complete the audit plan).
2. ومعالجة المجالات عالية المخاطر (to address high-risk areas).
بعد هذا البحث (consideration) سيقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق بـ :
1. الإفصاح عن عدم التوافق (Disclose the nonconformance).
2. وكذلك تأثير عدم التوافق (Impact of the nonconformance).
لكلاً من :
1. الإدارة العليا (Senior management).
2. ومجلس الإدارة (The board).
غالبًا ما تتضمن عمليات الإفصاح من هذا النوع :
1. مناقشة مع الإدارة العليا (discussion with senior management).
2. والتواصل مع مجلس الإدارة خلال اجتماع مجلس الإدارة (communication to the board during a board meeting).
قد يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) عدم التوافق أثناء الجلسات الخاصة (private sessions) مع :
1. مجلس الإدارة (The board).
2. أو الاجتماعات الفردية مع رئيس مجلس الإدارة (One-on-one meetings with the board chair).
3. أو بطرق أخرى مناسبة (Other appropriate methods).

Section V

Governance, Risk Management, and Controls

The Risk Management Process

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

تقييم المخاطر هو عملية :

1. تحليل (Analyzing).
2. وقياس (Quantifying).

المخاطر المحددة من ثلاث وجهات نظر:

1. احتمالية حدوث المخاطر (Likelihood of the risk occurring).
2. والتأثير المحتمل أو الأهمية النسبية للحدث في حالة حدوثه (Potential impact or the relative significance of the event if it does occur).
3. والعلاقة المتبادلة للمخاطر على كل وحدة على حدة أو الأساس التنظيمي الكلي (Interrelationship of the risks on a unit-by-unit or total organization basis).

sufficient risk assessments is the primary management tool in effective risk management

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

يركز تقييم المخاطر على نوعين من المخاطر :

- **الخطر الكامن / المتأصل (Inherent risk).**

يعرف إدارة المخاطر المؤسسية: الأطر والعناصر والتكامل (Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements and Integration - SMA: ERMF) المخاطر الكامنة على أنها "مستوى الخطر الذي يكمن في حدث أو عملية قبل أن تتخذ الإدارة إجراء تخفيفًا." يُعرّف مكتب الإدارة والميزانية بالولايات المتحدة (OMB) المخاطر الكامنة على أنها احتمالية :

1. الهدر (Waste).
2. أو الخسارة (Loss).
3. أو الاستخدام غير المصرح به (unauthorized use).
4. أو الاختلاس بسبب طبيعة النشاط نفسه (misappropriation due to the nature of the activity itself).

بعبارة أخرى ترتبط المخاطر الكامنة بطبيعة الأنشطة (nature of the activities) التي تقوم بها الشركة في سياق الأعمال العادي. لا يمكن للإدارة أن تفعل أي شيء حيال وجود المخاطر الكامنة ؛ ومع ذلك يمكن أن تتخذ خطوات لمعالجة آثارها وتخفيفها عند الاقتضاء.

مثال: يمكن أن تكون المخاطر الكامنة نتيجة لحجم الشركة (company's size). قد تواجه شركة كبيرة جدًا تنظيمًا حكوميًا (government regulation) بسبب نطاق تأثير المؤسسة (scope of the organization's influence) أو قد يكون هيكلها الإداري المعقد (complex management structure) مصدرًا لجميع أنواع أعطال الاتصالات (communication breakdowns). حجم الشركة جزء أساسي من طبيعتها ومع ذلك فإن هذه الجودة المتأصلة (inherent quality) هي مصدر جميع أنواع المخاطر.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

يركز تقييم المخاطر على نوعين من المخاطر :

- **المخاطر المتبقية (Residual risk).**

يعرف إدارة المخاطر المؤسسية: الأطر والعناصر والتكامل (Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements and Integration - SMA: ERMF) المخاطر المتبقية على أنها: "مستوى الخطر الذي يبقى بعد أن تتخذ الإدارة إجراءات لتخفيف المخاطر". وبعبارة أخرى بعد اتخاذ جميع التدابير الحكيمة ستبقى بعض المخاطر دائمًا.
مثال: تتضمن معظم بوالص التأمين (insurance policies) شرطًا للخصم (deductible clause) مما يعني أنه في أي حالة خسارة سيظل الطرف المؤمن عليه مضطرًا لدفع جزء من الإصلاح أو الاستبدال. المبلغ القابل للخصم هو المخاطر المتبقية (deductible amount is the residual risk).

يتم التعبير عن المخاطر المتبقية على النحو التالي :

خطر كامن (Inherent risk)
- أنشطة الإدارة للتخفيف / معالجة المخاطر (Activities of management to mitigate / address the risk)
= المخاطر المتبقية (Residual risk)

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

يتم تقييم التعرض للمخاطر وفقًا لـ :

1. تكرار الخسارة Loss frequency (أو الاحتمالية probability).
2. وشدة الخسارة (Loss severity).

والتي تتضمن :

1. تقدير الخسارة المالية المحتملة (Estimating potential financial loss).
2. وأي آثار غير مالية للمخاطر (Any nonfinancial impacts of risks) .. مثل :
   1. الضرر المحتمل لصورة الشركة (Potential damage to the company's image).
   2. أو فقدان ثقة المساهمين (Loss of shareholder confidence).

- **تكرار الخسارة أو الاحتمال (Loss frequency or probability)** يقيس مدى تكرار حدوث الخسارة (في المتوسط) ويتم التعبير عنها فيما يتعلق بفترة زمنية.
على سبيل المثال يعني تكرار الخسارة البالغ 0.25 سنويًا أن الاحتمال هو 25٪ بحدوث خسارة في أي سنة معينة وفي المتوسط تحدث الخسارة مرة كل أربع سنوات.
- **تقيس شدة الخسارة (Loss severity)** مدى خطورة الخسارة من حيث التكلفة في وقت حدوثها. يتم تحديد شدة الخسارة من حيث تجربة الشركة مع نوع معين من الخسارة.
على سبيل المثال تاريخيًا عندما تكبدت شركة نوعًا معينًا من الخسائر مثل حريق أو سطو فإن متوسط التكلفة هو 50.000$. يتم تخصيص متوسط الخسارة البالغ 50.000$ للأحداث المستقبلية ذات الطبيعة المماثلة.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر النوعية (Qualitative Risk Assessment Tools) :

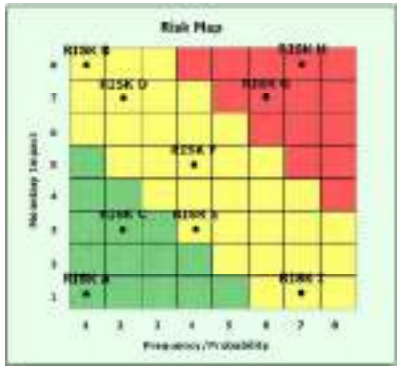
يمكن تقييم المخاطر النوعية بـ :

1. خريطة مخاطر (Risk map).
2. أو خريطة حرارة للمخاطر (Risk heat map).

وهي تصوير مرئي (visual depiction) للمخاطر النسبية.

لكل خطر تم تحديده يتم رسم احتمال وقوع الحدث على مقياس من 1 إلى 8 على طول المحور السيني (x-axis).

بعد ذلك يتم رسم التأثير النقدي المقدر للخسارة على مقياس من 1 إلى 8 على طول المحور الصادي (y-axis).



بمجرد أن يتم رسمها بالكامل ستظهر خريطة المخاطر بوضوح :

1. المخاطر التي لها احتمالية عالية وإمكانية خسارة عالية (تقع في الزاوية اليمنى العليا)
2. وأي المخاطر ذات احتمالية منخفضة وإمكانية خسارة منخفضة (تقع في الزاوية اليسرى السفلية).

إذا كان هناك خطر معين ينطوي على عوامل كمية .. مثل الخسارة المالية .. فإن الخسارة الكمية المحتملة يتم تضمينها أيضًا في التقييم.

بالإضافة إلى مساعدة الإدارة في تحديد المخاطر المهمة توفر خريطة المخاطر مثل الخريطة التالية عرضًا لمحفظة المخاطر مما يُظهر مجموعة المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

ملاحظة: ستتم مناقشة نظرية المحفظة (Portfolio theory) فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية لاحقاً.

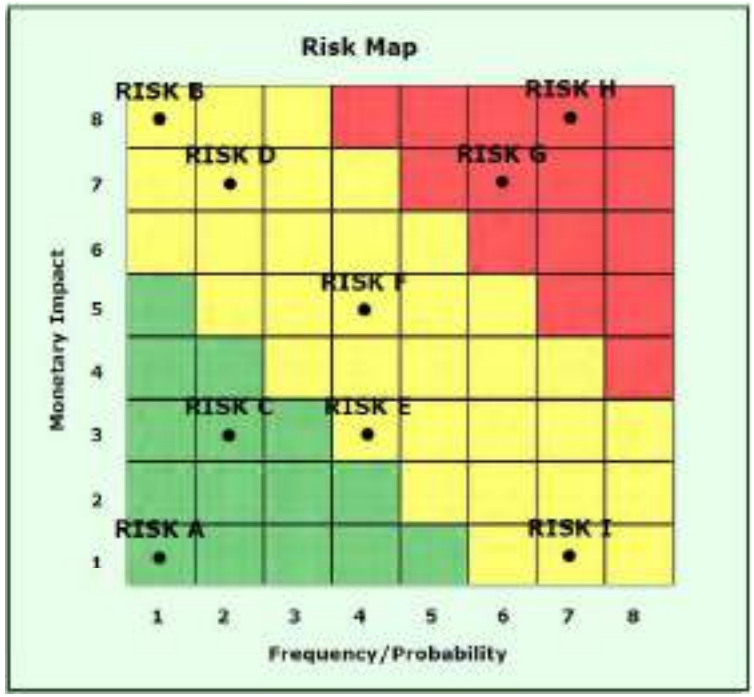
مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر النوعية (Qualitative Risk Assessment Tools) :



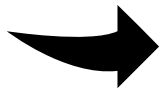
عند تخطيط المخاطر على خريطة المخاطر يمكن للإدارة تقديم المخاطر بناءً على مستوى المخاطر في كل حدث قبل اتخاذ أي إجراء تخفيف. وبدلاً من ذلك يمكن عرض المخاطر وفقًا لمخاطرها المتبقية أو مستوى المخاطر المتبقية بعد أن تتخذ الإدارة إجراءات التخفيف (mitigation action).

يمكن أيضًا إجراء التقييم النوعي للمخاطر دون حساب مقدار معين من الخسارة ولكن بدلاً من ذلك عن طريق تصنيف أحداث المخاطر المختلفة وفقًا للمبلغ المعرض للخطر من الأكثر إلى الأقل.

GLEIM:
A chief audit executive is reviewing the following enterprise-wide risk map:

IMPACT		LIKELIHOOD		
		Remote	Possible	Likely
	Critical			Risk C
	Major	Risk B	Risk A	
	Minor	Risk D		

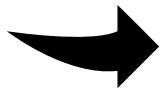
Which of the following is the correct prioritization of risks, considering limited resources in the internal audit activity?
A. Risk B, Risk C, Risk A, Risk D.
B. Risk C, Risk A, Risk D, Risk B.
C. Risk C, Risk A, Risk B, Risk D.
D. Risk A, Risk B, Risk C, Risk D.
Answer (C) is correct.
Risk is the possibility of an event's occurrence that could have an impact on the achievement of objectives. Risk is measured in terms of impact (exposures) and likelihood (probability).
Prioritizing is needed to make decisions for applying resources to engagements based on the relative significance of their risk and exposure estimates. The best order of priority listed (highest to lowest) is (1) Risk C (likely-critical), (2) Risk A (possible-major), (3) Risk B (remote-major), and (4) Risk D (remote-minor).



GLEIM:
A chief audit executive is reviewing the following enterprise-wide risk map:

IMPACT		LIKELIHOOD		
		Remote	Possible	Likely
	Critical	Risk A	Risk B	
	Major			Risk D
	Minor		Risk C	

Which of the following is the correct prioritization of risks, considering limited resources in the internal audit activity?
A. Risk B, Risk C, Risk A, Risk D.
B. Risk A, Risk B, Risk C, Risk D.
C. Risk D, Risk B, Risk C, Risk A.
D. Risk B, Risk C, Risk D, Risk A.
Answer (C) is correct.
Risk is the possibility of an event's occurrence that could have an impact on the achievement of objectives. Risk is measured in terms of impact (exposures) and likelihood (probability).
Prioritizing is needed to make decisions for applying resources to engagements based on the relative significance of their risk and exposure estimates. The best order of priority listed (highest to lowest) is (1) Risk D (likely-major), (2) Risk B (possible-critical), (3) Risk C (possible-minor), and (4) Risk A (remote-critical). However, it is not entirely clear that Risk D and Risk C should have higher priorities than Risks B and A, respectively. For example, depending on the values assigned to the variables, a possible-critical impact (B) might have a higher priority than a likely-major impact (D).



GLEIM:
Senior management has identified the following risk areas within the organization:

Derivatives trading:	Likelihood high, Impact high
Materials acquisition:	Likelihood low, Impact low
Petty cash:	Likelihood high, Impact low
Bond issue:	Likelihood low, Impact high
Transportation fleet:	Likelihood high, Impact medium

Which of the following is a **false** statement in terms of overall risk exposure of the areas named?
A. The bond issue is riskier than petty cash.
B. The bond issue is riskier than materials acquisition.
C. Petty cash is riskier than materials acquisition.
D. The transportation fleet is riskier than petty cash.
Answer (A) is correct.
The bond issue and petty cash both have one high risk measure and one low risk measure; i.e., they have equivalent overall risk exposure.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر الكمية (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن لمجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من وجهة نظر كمية بما في ذلك ما يلي :

1) القيمة المعرضة للمخاطر Value at Risk (VaR) :

تقيس الخسارة المحتملة في قيمة الأصل المحفوف بالمخاطر نتيجة لحدث خطر معين خلال فترة محددة لفترة ثقة معينة

.measures the potential loss in value of a risky asset as the result of a specific risk event over a defined period for a given confidence interval

تستند القيمة المعرضة للمخاطر إلى افتراض أن النتيجة المحتملة للحدث تتمثل في :

1. التوزيع الطبيعي (normal distribution).
2. أو منحنى الجرس (bell curve).

في التوزيع الطبيعي (Normal distribution) تقع :

1. 95٪ من النتائج تقع ضمن 1.96 انحراف معياري عن المتوسط (standard deviations of the mean).
2. و 99٪ من النتائج تقع ضمن 2.57 انحراف معياري عن المتوسط (standard deviations of the mean).

يمكن أن تساعد هذه المعلومات في التنبؤ بمدى النتائج بمستوى مُقاس من الثقة (predict the range of results with a measured level of confidence).

مثال: إذا كانت :

- القيمة المعرضة للمخاطر (VaR) على أحد الأصول تبلغ $100.000 في أسبوع واحد
- ومستوى ثقة (confidence level) 95٪

فهناك فرصة بنسبة 5٪ فقط أن تنخفض قيمة الأصل بأكثر من $100.000 خلال أي أسبوع معين.

Risk appetite and value-at-risk have a direct relationship with each other. As the risk appetite increases, the value-at-risk increases.

Which of the following paired items have a direct relationship with each other?
A. Sampling errors and confidence level
B. Risk appetite and value-at-risk
C. Sampling risk and reliability level
D. Audit risk and audit assurance

Answer (B) is Correct.

Risk appetite and value-at-risk have a direct relationship with each other. As the risk appetite increases, the value-at-risk increases.

A . Sampling errors and confidence level have an inverse relationship with each other. Sampling error is (1 minus confidence level), meaning as the sampling error increases, the confidence level decreases.

C . Sampling risk and reliability level have an inverse relationship with each other. Sampling risk is (1 minus reliability level), meaning as the sampling risk increases, the reliability level decreases.

D . Audit risk and audit assurance have an inverse relationship with each other. As the audit risk increases, the audit assurance decreases.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر الكمية (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن لمجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من وجهة نظر كمية بما في ذلك ما يلي :

2) التدفق النقدي المعرض للخطر (Cash Flow at Risk) :

يشبه القيمة المعرضة للمخاطر (VaR) ولكنه ..

يقيس احتمالية انخفاض التدفقات النقدية بأكثر من مبلغ معين خلال فترة زمنية معينة

measures the likelihood that cash flows will drop by more than a certain amount over a given period of time.

يتم اختبار التدفقات النقدية المتوقعة (Expected cash flows are tested) لمعرفة مدى حساسيتها لمخاطر معينة.

يستخدم التدفق النقدي المعرض للخطر مقاييس التوزيع الطبيعي (normal distribution).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر الكمية (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن لمجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من وجهة نظر كمية بما في ذلك ما يلي :

3) الأرباح المعرضة للخطر (Earnings at Risk) :

تقيس فترة الثقة لانخفاض الأرباح خلال فترة محددة من خلال فحص كيفية اختلاف الأرباح حول الأرباح المتوقعة.

measures the confidence interval for a fall in earnings during a specific period by examining how earnings vary around expected earnings

يتم فحص المتغيرات (Variables are examined) لتحديد تأثيرها على الأرباح.

مثل تأثير حركة 1٪ في أسعار الفائدة على الأرباح.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر الكمية (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن لمجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من وجهة نظر كمية بما في ذلك ما يلي :

4) توزيعات الأرباح (Earnings Distributions) :

هو تمثيل رسومي للتوزيع الاحتمالي لمختلف مستويات العائد المحتملة

graphical representation of the probability distribution of various potential levels of return.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر الكمية (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن لمجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من وجهة نظر كمية بما في ذلك ما يلي :

5) توزيعات عائد السهم (Earnings Per Share Distributions) :

هو تمثيل رسومي للتوزيع الاحتمالي للمبالغ المحتملة المختلفة لعائد السهم

.graphical representation of the probability distribution of various potential amounts of earnings per share (EPS)

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر الكمية (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن لمجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من وجهة نظر كمية بما في ذلك ما يلي :

6) المقارنة المعيارية (Benchmarking) :

تقارن ملف مخاطر الشركة وتأثير المخاطر المحتملة مع تلك الخاصة بالشركات المماثلة

compares the company's risk profile and the impact of potential risks with those of similar companies.

في النهاية يقوم مجلس الإدارة (Board) بـ اعتماد (approves) كلاً من :

1. تقييم مخاطر التدقيق الداخلي (internal audit risk assessment).
2. وخطة التدقيق ذات الصلة (the related audit plan).

CMA p2

أدوات التقييم الكمي للمخاطر (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن لمجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من منظور كمي بما في ذلك :

1) القيمة المعرضة للخطر Value at Risk (VaR) تقيس الخسارة المحتملة في قيمة الأصول الخطرة نتيجة لحدث خطر محدد على مدى فترة محددة. تعتمد القيمة المعرضة للخطر (VaR) على افتراض ان النتيجة المحتملة للحدث تتمثل في التوزيع الطبيعي (normal distribution) .. ويسمى ايضاً منحنى الجرس (bell curve).

في التوزيع الطبيعي تقع :

- 95٪ من النتائج ضمن 1.96 انحراف معياري للمتوسط
- و 99٪ من النتائج تقع ضمن 2.57 انحراف معياري للمتوسط.

يمكن أن تساعد هذه المعلومات في توقع نطاق النتائج بشكل موثوق فيه.

مثال : إذا كانت القيمة المعرضة للمخاطر على أحد الأصول هي 100 مليون دولار على مستوى ثقة (confidence level) لمدة اسبوع واحد 95٪ فهناك احتمال بنسبة 5٪ فقط ان تنخفض قيمة الأصل اكثر من 100 مليون دولار خلال أي اسبوع معين.

2) التدفق النقدي المعرض للخطر (Cash Flow at Risk) يشبه القيمة المعرضة للمخاطر (similar to VaR) ولكنه يقيس احتمالية انخفاض التدفقات النقدية بأكثر من مبلغ معين خلال فترة زمنية معينة. يتم اختبار التدفقات النقدية المتوقعة لحساسيتها تجاه مخاطر معينة. يستخدم التدفق النقدي المعرض للخطر مخاطر التوزيع الطبيعي.

3) تقيس الأرباح المعرضة للخطر / ارباح معرّضة لمخاطر فقدها (Earnings at Risk) فترة الثقة لانخفاض الأرباح خلال فترة محددة من خلال فحص كيفية اختلاف الأرباح حول الأرباح المتوقعة. يتم فحص المتغيرات لتحديد تأثيرها على الأرباح مثل التأثير الذي قد يحدثه تحرك واحد بالعملة في معدلات الفائدة على الأرباح.

4) توزيعات الأرباح (Earnings Distributions) هي تمثيل رسومي للتوزيع الاحتمالي لمختلف مستويات العائد المحتملة.

5) توزيعات الأرباح لكل سهم (Earnings Per Share Distributions) هو تمثيل رسومي للتوزيع الاحتمالي لكميات محتملة مختلفة من الأرباح لكل سهم (EPS).

6) يقارن المقارنة المعيارية (Benchmarking) ملف المخاطر الخاص بالشركة وتأثير المخاطر المحتملة مع تلك الخاصة بالشركات المماثلة

تشمل الأساليب الكمية الأخرى لتقييم المخاطر لمشروع معين :

1. تحليل التعادل (Breakeven analysis).
2. وتحليل الحساسية (Sensitivity analysis).
3. وأشجار القرار (Decision trees).
4. وتحليل المحاكاة (Simulation analysis). Monte Carlo Simulation
5. وتحليل السيناريو (Scenario analysis).

تم مناقشة هذه التقنيات في تحليل CVP وفي المخاطر في وضع الموازنة الرأسمالية.

CMA p2

لا تخلط بين أدوات التقييم الكمي وأدوات التقييم النوعي

أدوات التقييم الكمي Quantitative assessment tools
القيمة المعرضة للخطر Value at Risk (VaR)
التدفق النقدي المعرض للخطر (Cash Flow at Risk)
تقيس الأرباح المعرضة للخطر (Earnings at Risk)
توزيعات الأرباح (Earnings (Distributions
توزيعات الأرباح لكل سهم (Earnings Per Share Distributions)
المقارنة المعيارية (Benchmarking)

أدوات التقييم النوعي Qualitative assessment tools
تحديد المخاطر (Risk identification)
تصنيف المخاطر (Risk ranking)
تخطيط المخاطر (Risk mapping)

WILEY

WILEY:
Which of the following statements is **correct**?
A. Cash flow at risk, earnings at risk, and earnings distributions are commonly used quantitative risk assessment tools and risk identification, risk ranking, and risk mapping are commonly used qualitative risk assessment tools.
B. Cash flow at risk, earnings at risk, and earnings distributions are commonly used qualitative risk assessment tools and risk identification, risk ranking, and risk mapping are commonly used quantitative risk assessment tools.
C. Cash flow at risk, earnings at risk, and risk identification are commonly used quantitative risk assessment tools and earnings distributions, risk ranking, and risk mapping are commonly used qualitative risk assessment tools.
D. Cash flow at risk, risk ranking, and earnings distributions are commonly used quantitative risk assessment tools and earnings at risk, risk identification, and risk mapping are commonly used qualitative risk assessment tools.
Answer (A) is correct.
Quantitative risk assessment tools involve using empirical analysis to assess risk. Cash flow at risk, earnings at risk, and earnings distributions are quantitative risk assessment tools, as they involve assessing risks using empirical analysis. Qualitative risk assessment tools involve assessing risks without empirical analysis. Risk identification, risk ranking, and risk mapping are qualitative risk assessment tools, as they involve assessing risks without empirical analysis. Therefore, this is the correct answer.

WILEY:

Which of the following statements about Value at Risk (VaR) is **correct**?

A. VaR is a quantitative risk assessment tool.

B. VaR measures historical or retrospective risk rather than future or prospective risk.

C. VaR can measured only in terms of cash flow at risk.

D. VaR cannot be calculated using Monte Carlo simulation.

Answer (A) is correct.

VaR is a quantitative risk assessment tool, not a qualitative risk assessment too, as it involves using empirical analysis to assess risk. Therefore, this is the correct answer.

GLEIM :
At the beginning of the year, a portfolio manager who manages a portfolio with a mean annual return of 8% and annual standard deviation of 25% wants to estimate the worst-case expected loss at an 80% confidence level. The value of the portfolio today is $5 million. Which method would the portfolio manager use to estimate the probable maximum loss that may be incurred at the end of the year?
A. Arbitrage pricing theory.
B. Capital asset pricing model.
C. Covariance.
D. Value-at-risk.
Answer (D) is correct.
Value-at-risk is a statistical technique used to measure and quantify the level of financial risk within a firm or investment portfolio over a specific time frame.

GLEIM :
For a firm engaged in risk management, value-at-risk is defined as the
A. Maximum value a company can lose.
B. Maximum loss within a certain time period at a given level of confidence.
C. Worst possible outcome given the distribution of outcomes.
D. Most likely negative outcome at a given level of confidence.
Answer (B) is correct.
Value-at-risk (VaR) is defined as the maximum loss within a certain time period at a given level of confidence. VaR is a technique that employs the statistical phenomenon known as the normal distribution (bell curve). The potential gain or loss resulting from a given occurrence can be determined with statistical precision.

CMA p2

الحسابات التالية تستخدم تقنيات إحصائية statistical techniques "مثل التوزيع الطبيعي "normal distribution :

1. التدفق النقدي المعرض للخطر (Cash flow at risk) :

التدفق النقدي المعرض للخطر هو تقنية كمية تستخدم الظاهرة الإحصائية المعروفة بالتوزيع الطبيعي (منحنى الجرس). حيث يمكن تحديد التدفقات النقدية المحتمل الواردة أو الصادرة الناتج عن حدث معين بدقة إحصائية .. حيث يتم قياس الحد الأقصى للخسارة لفترة معينة من حيث التدفق النقدي.

2. توزيع الأرباح (Earnings distribution) :

لأن توزيعات الأرباح (بشكل إجمالي أو على أساس السهم) هي تطبيقات لتقنيات إحصائية. تمامًا كما هو الحال في مخطط القيمة المعرضة للخطر يتم رسم العوائد المحتملة على المحور السيني والاحتمالات على المحور الصادي.

3. القيمة في خطر (Value at risk) :

القيمة المعرضة للخطر هي تقنية كمية تستخدم الظاهرة الإحصائية المعروفة بالتوزيع الطبيعي (منحنى الجرس). حيث يمكن تحديد المكاسب أو الخسائر المحتملة الناتجة عن حدوث معين بدقة إحصائية.

GLEIM

ولا تخلط بين التقنيات الثلاثة .. حيث انه من **الخطأ** القول ان

توزيعات الأرباح هي أداة لتقييم المخاطر تقيس الحد الأقصى للخسارة (maximum loss) لفترة معينة من حيث التدفق النقدي.

WILEY

WILEY:

Which of the following statements is **not correct**?

A. Earnings distributions is a risk assessment tool that measures the maximum loss for a given period in terms of cash flow.

B. Earnings distributions is a risk assessment tool that utilizes graphs of potential accrual earnings and the probabilities of those values to assess risk.

C. Cash flow at risk is a risk assessment tool that measures the maximum loss for a given period in terms of cash flow.

D. Earnings at risk is a risk assessment tool that measures the maximum loss for a given period in terms of accrual earnings.

Answer (A) is correct.

Earnings distributions is a quantitative risk assessment tool that utilizes graphs of potential accrual earnings and the probabilities of those values to assess risk. Cash flow at risk is a quantitative risk assessment tool that measures the maximum loss for a given period in terms of cash flow. Therefore, this is the correct answer.

GLEIM :

Which one of the following calculations does **not** employ statistical techniques such as the normal distribution?

A. Cash flow at risk.

B. Earnings distribution.

C. Value at risk.

D. Capital adequacy.

Answer (D) is correct.

Capital adequacy is a term normally used in connection with financial institutions. A bank must be able to pay those depositors that demand their money on a given day and still be able to make new loans. Capital adequacy can be discussed in terms of solvency (the ability to pay long-term obligations as they mature), liquidity (the ability to pay for day-to-day ongoing operations), reserves (the specific amount a bank must have on hand to pay depositors), or sufficient capital.

كفاية رأس المال (Capital adequacy) مصطلح يستخدم عادة فيما يتعلق بالمؤسسات المالية. يجب أن يكون البنك قادرًا على :

1. الدفع للمودعين الذين يطلبون أموالهم في يوم معين.
2. ولا يزال قادر على تقديم قروض جديدة.

يمكن مناقشة كفاية رأس المال من حيث :

1. الملاءة المالية solvency (القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل عند استحقاقها)
2. والسيولة liquidity (القدرة على الدفع للعمليات اليومية الجارية) والاحتياطيات (المبلغ المحدد الذي يجب أن يكون لدى البنك في متناول اليد لدفع المودعين) أو رأس مال كافٍ (sufficient capital).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) (Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

بعد تحديد المخاطر وتقييمها يجب على الإدارة تحديد المخاطر التي تحتل المرتبة الأولى (addressed first) في الأولوية وبالتالي يجب معالجتها أولاً.
يجمع هذا القرار بين :

1. التحليل الكمي (Quantitative analysis).
2. و التحليل النوعي (Qualitative analysis).

تُستخدم أربعة مصطلحات للتعبير عن قياس الخسارة المحتملة التي يمكن أن تحدث من خطر معين:

1) الخسارة المتوقعة (مع الأخذ في الاعتبار مجموعة من الاحتمالات) (Expected Loss (given a set of probabilities.
2) خسارة غير متوقعة (Unexpected Loss).
3) أقصى خسارة محتملة (Maximum Probable Loss).
4) الحد الأقصى للخسارة المحتملة (وتسمى أيضًا الخسارة الفادحة أو الكارثية) (Maximum Possible Loss (also called Extreme or Catastrophic Loss.

GLEIM:
Senior management has assessed all identifiable risks to the achievement of the organization's objectives in terms of both probability and potential effect. The most likely next step is to
A. Adopt the ISO 9000 framework to ensure process quality.
B. Rank the identified risk areas.
C. Enter into electronic data interchange (EDI) arrangements with the organization's most important suppliers.
D. Assign the task of ranking the identified risk areas to the internal audit activity.
Answer (B) is correct.
After all risks that could impact the achievement of organizational objectives have been identified, the next step is to rank the risk areas in terms of seriousness, i.e., the combination of probability and potential impact.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

1) الخسارة المتوقعة (Expected Loss) :

الخسارة المتوقعة هي المبلغ الذي تتوقع الإدارة خسارته بسبب خطر معين في السنة في المتوسط على مدى عدة سنوات. لأن الخسارة متوقعة يجب إدراجها في الموازنة (budget).
يمكن حساب الخسارة المتوقعة بطريقتين :

أولاً بالنسبة لحدث خسارة محدد له عدة مبالغ خسارة محتملة يمكن حساب الخسارة المتوقعة كمتوسط مرجح لجميع مبالغ الخسارة المحتملة باستخدام احتمالات مبالغ الخسارة المحتملة كأوزان. على المدى الطويل الخسارة المتوقعة هي متوسط مبلغ حدث الخسارة الذي تتوقع الشركة تكبده خلال أي فترة معينة مثل السنة.

مثال : قررت الشركة أن حدث خسارة معين له احتمالات الخسارة التالية خلال فترة عام واحد (لاحظ أن الاحتمالات يجب أن تضيف ما يصل إلى 100٪) :

مقدار الخسارة Amount of Loss	احتمالات Probability
$ 100,000	10%
$ 120,000	20%
$ 160,000	30%
$ 180,000	35%
$ 500,000	5%

مثال : قررت الشركة أن حدث خسارة معين له احتمالات الخسارة التالية خلال فترة عام واحد (لاحظ أن الاحتمالات يجب أن تضيف ما يصل إلى 100٪) :

مقدار الخسارة Amount of Loss	احتمالات Probability
$ 100,000	10%
$ 120,000	20%
$ 160,000	30%
$ 180,000	35%
$ 500,000	5%

يتم حساب الخسارة المتوقعة بضرب كل مبلغ خسارة محتملة في احتمال حدوثها (فرصة النسبة المئوية) لحدوثها وتلخيص النتائج ، على النحو التالي:

$ 10,000	=	$100,000	×	10%
$ 24,000	=	$120,000	×	20%
$ 48,000	=	$160,000	×	30%
$ 63,000	=	$180,000	×	35%
$ 25,000	=	$500,000	×	5%
$ 170,000		الخسارة المتوقعة (Expected loss)		

على الرغم من أن مبلغ $170.000 ليس أحد النتائج المحتملة إلا أنه يمثل الخسارة المتوقعة المتوسط المرجح لجميع الخسائر المحتملة في ضوء احتمالاتها.
من الواضح أن هذه العملية تتأثر بشكل كبير بالنتائج المحتملة المستخدمة والاحتمال المخصص لكل نتيجة.
على سبيل المثال إذا أعطيت فرصة حدوث خسارة $500.000 بنسبة 10٪ وانخفض احتمال خسارة $100.000 إلى 5٪ فإن الخسارة المتوقعة كانت ستكون أعلى.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

1) الخسارة المتوقعة (Expected Loss) :

الخسارة المتوقعة هي المبلغ الذي تتوقع الإدارة خسارته بسبب خطر معين في السنة في المتوسط على مدى عدة سنوات. لأن الخسارة متوقعة يجب إدراجها في الموازنة.
يمكن حساب الخسارة المتوقعة بطريقتين :

ثانيًا يمكن حساب الخسارة المتوقعة للأحداث التي قد تحدث أو لا تحدث. على سبيل المثال ، لنفترض أن الإدارة تقدر فرصة وقوع حدث خسارة معين بنسبة 40٪. لذلك فإن فرصة عدم وقوع الحدث يجب أن تكون 60٪ (100٪ - 40٪). تتضمن الخسارة المقدرة بهذه الطريقة احتمالين فقط: احتمال وقوع حدث الخسارة (ومبلغ خسارة مقدر واحد في حالة حدوثه) واحتمال عدم وقوع حدث الخسارة (ومبلغ الخسارة صفر).
يتم حساب الخسارة المتوقعة من كل حدث كمتوسط مرجح لكل من مبالغ الخسارة المحتملة مضروبة في احتمالية حدوثها ثم يتم جمع المنتجات. ومع ذلك نظرًا لوجود مبلغين محتملين فقط - مبلغ الخسارة في حالة حدوث الخسارة وصفر في حالة عدم حدوث الخسارة - فإن حساب المتوسط المرجح بسيط للغاية. نظرًا لأن أي شيء مضروبًا في صفر يساوي صفرًا فإن ضرب احتمال عدم حدوث الحدث في الصفر ليس ضروريًا. الخسارة المتوقعة من كل حدث هي المبلغ المقدر للخسارة مضروبًا في احتمال وقوع الحدث.
وتمكن مبالغ الخسارة المتوقعة الناتجة الشركات من تحديد المخاطر الأكثر أهمية بالنسبة لها بشكل أفضل.

مثال : حددت شركة أربعة مخاطر. فيما يلي احتمال حدوث كل خطر خلال فترة سنة واحدة والمبلغ المقدر لكل خسارة في حالة وقوع حدث الخسارة.

مقدار الخسارة Amount of Loss	احتمالات Probability	
$ 1,000,000	10%	المخاطر A
$ 600,000	25%	المخاطر B
$ 400,000	40%	المخاطر C
$ 200,000	90%	المخاطر D

مثال : حددت شركة أربعة مخاطر. فيما يلي احتمال حدوث كل خطر خلال فترة سنة واحدة والمبلغ المقدر لكل خسارة في حالة وقوع حدث الخسارة.

	احتمالات Probability	مقدار الخسارة Amount of Loss
المخاطر A	10%	$ 1,000,000
المخاطر B	25%	$ 600,000
المخاطر C	40%	$ 400,000
المخاطر D	90%	$ 200,000

لاحظ أن الاحتمالات أعلاه لا تصل إلى 100٪. لا يوجد سبب يدعو إلى أن يصل مجموعها إلى 100٪ لأن كل واحد يمثل احتمال وقوع حدث مختلف. أي أن كل منها مستقل عن الآخرين. لكل خطر ، فإن احتمال عدم حدوثه هو 100٪ مطروحًا منه احتمال حدوثه. لذلك ، فإن مجموع احتمالات حدوث أو عدم حدوث كل خطر يصل إلى 100٪ ، وكل خطر يحمل قيمته المتوقعة.

لا يقدم الجدول أعلاه احتمال عدم حدوث كل خطر. على سبيل المثال ، احتمال حدوث الخطر "A" هو 10٪. لذلك ، فإن احتمال عدم حدوث الخطر "A" هو 90٪ ، واحتمالات المخاطرة "A" مجموعها 100٪ (10٪ + 90٪). إذا حدث الخطر A فستكون الخسارة 1.000.000$. إذا لم يحدث ذلك ستكون الخسارة صفراً. الخسارة المتوقعة للمخاطر A هي (0.10 × 1.000.000$) + (0.90 × 0$). ومع ذلك نظرًا لأن أي شيء مضروبًا في صفر هو صفر فإن الجزء الثاني من الحساب غير ضروري. اضرب 0.10 في 1.000.000$ لإيجاد الخسارة المتوقعة للمخاطرة A : 100.000$.

لا تعني الخسارة المتوقعة البالغة 100.000$ للمخاطر A أن الخسارة السنوية من المخاطرة A هي 100.000$. بل يعني أنه خلال 9 سنوات من أصل 10 لن يحدث الخطر "A". ومع ذلك في 1 من كل 10 سنوات ستحدث المخاطر A وستكون الخسارة 1.000.000$. ولكن عندما يتم حساب متوسط الخسارة لمرة واحدة بمبلغ 1.000.000$ على مدى فترة 10 سنوات فإن متوسط الخسارة المتوقعة سنويًا هو 100.000$ (1.000.000$ ÷ 10).

يتم حساب القيمة المتوقعة لكل خسارة بضرب مبلغ كل خسارة في احتمال حدوثها :

	احتمالات Probability		مقدار الخسارة Amount of Loss		الخسارة المتوقعة Expected loss
المخاطر A	10%	×	$ 1,000,000	=	$100,000
المخاطر B	25%	×	$ 600,000	=	$150,000
المخاطر C	40%	×	$ 400,000	=	$160,000
المخاطر D	90%	×	$ 200,000	=	$180,000

يمكن أن تساعد القيمة المتوقعة لكل خسارة في تحديد حدث الخسارة المحتمل الأكثر أهمية. في هذا المثال من المحتمل أن يكون عنصر المخاطرة الذي يحتوي على أقل خسارة مالية ، وهو المخاطرة D عند 200.000$ هو الأكثر أهمية بالنسبة للشركة بسبب الاحتمال الكبير بحدوثه (90٪). يؤدي احتمال حدوثه الكبير إلى أن تكون خسارته المتوقعة (180.000$) هي الأعلى من بين المخاطر الأربعة المحددة.

فيما يلي تصنيف المخاطر وفقًا لخسائرها المتوقعة :

		احتمالات Probability		مقدار الخسارة Amount of Loss		الخسارة المتوقعة Expected loss
#1	المخاطر A	10%	×	$ 1,000,000	=	$100,000
#2	المخاطر B	25%	×	$ 600,000	=	$150,000
#3	المخاطر C	40%	×	$ 400,000	=	$160,000
#4	المخاطر D	90%	×	$ 200,000	=	$180,000

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) (Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

2) الخسارة غير المتوقعة (Unexpected Loss) :

الخسارة غير المتوقعة هي المبلغ الذي من المحتمل أن يُفقد (could likely be lost) بسبب حدث المخاطرة في عام سيئ للغاية (very bad year) بما يتجاوز المبلغ المخصص في الموازنة للخسارة المتوقعة (in excess of the amount budgeted for the expected loss) حتى الحد الأقصى للخسارة المحتملة maximum probable loss (تمت مناقشته في الموضوع التالي). يجب أن تحتفظ الشركة بمبلغ الخسارة غير المتوقعة كرأس مال (capital).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

3) أقصى خسارة محتملة (Maximum Probable Loss) :

الحد الأقصى للخسارة المحتملة والمعروف أيضًا باسم الخسارة القصوى المحتملة (probable maximum loss - PML) هي ..
أكبر خسارة يمكن أن تحدث في ظل الظروف المتوقعة
Largest loss that can occur under foreseeable circumstances
يمكن أن يحدث ضرر أكبر من الحد الأقصى للخسارة المحتملة ولكن في رأي الإدارة أنه من غير المحتمل حدوثه.
إذا كانت المخاطر تتعلق بالممتلكات العقارية فيجب أن تأخذ الخسارة المحتملة القصوى المقدرة الخصائص الفيزيائية للممتلكات في الاعتبار. الحد الأقصى للخسارة المحتملة للممتلكات العقارية له علاقة عكسية بحجم المبنى وفعالية الحماية المطبقة. وبالتالي كلما زاد حجم المبنى انخفض احتمال تدميره بالكامل.
كلما كانت الحماية من الحريق أفضل (Better the fire protection) .. على سبيل المثال :
1. الرشاشات (Sprinklers).
2. وأنظمة الإنذار (Alarm systems).
3. والمسافة من أقرب محطة إطفاء (Distance from the closest fire station) .. وما إلى ذلك.
زادت احتمالية السيطرة على الحريق وإخماده تمامًا قبل تدمير المبنى بالكامل.
تؤثر حالة إشغال المبنى أيضًا على مقدار الضرر الذي يمكن أن يحدث. يكون المبنى الشاغر أكثر عرضة لـ :
1. التدمير الكامل (Complete destruction).
2. أو حتى للتدمير الجزئي (Partial destruction).
من المبنى المشغول لأن شاغليه سيكونون على دراية بما كان يحدث وسيتدخلون. علاوة على ذلك فإن المبنى الشاغر أكثر عرضة للتخريب.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

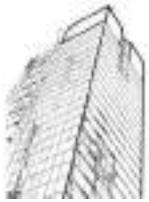
عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

4) أقصى خسارة ممكنة (أو كارثية) Maximum Possible (or Catastrophic) Loss :

الحد الأقصى للخسارة المحتملة (أو الكارثية) هو السيناريو الأسوأ (worst-case scenario). إنها تمثل أكبر خسارة ممكنة من خطر أو حدث معين.

على سبيل المثال الحد الأقصى للخسارة المحتملة (maximum possible loss) لمبنى ما هو :



1. تدميره الكامل (Total destruction).
2. وفقدان جميع محتوياته (Loss of all its contents).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

تحليل التكلفة والفوائد في إدارة المخاطر (Cost-Benefit Analysis in Risk Management) :

يتطلب كل مشروع تجاري من الإدارة قبول درجة معينة من المخاطر مع احتمال حدوث خسائر.
في أفضل الظروف يمكن للشركة التخفيف من كل المخاطر والقضاء على جميع الخسائر ولكن للأسف لا توجد مثل هذه الظروف المثالية (ideal conditions). علاوة على ذلك فإن جميع استجابات تخفيف المخاطر تقريبًا لها تكاليف إما :
1. بشكل مباشر directly (مثل دفعة مقدمة upfront payment)
2. أو بشكل غير مباشر indirectly (مثل الوقت أو تكاليف الفرصة البديلة الأخرى as time or other opportunity costs).
غالبًا ما يصعب حساب أو تقييم تكاليف الاستجابة للمخاطر ومقدار الخسارة المحتملة من حدث خطر معين.
ومع ذلك يجب إجراء تحليل التكلفة والعائد (cost-benefit analysis) لجميع المخاطر المحتملة القابلة للاختزال. بمجرد أن تحدد الإدارة :
1. القيمة المتوقعة للخسارة المحتملة (Expected value for the potential loss).
2. وتكلفة الاستجابة للمخاطر (Cost of the risk response).
يمكنهم بعد ذلك تحديد أفضل مسار للعمل (Best course of action).
في بعض الأحيان قد تقرر الإدارة أن أفضل مسار للعمل هو عدم القيام بأي شيء خاصة إذا كانت تكلفة الاستجابة للمخاطر أكبر من المبلغ الذي قد يُفقد في حالة وقوع حدث الخطر.
مثال: قد تقرر الشركة على الأرجح عدم شراء بوليصة تأمين بقسط قدره 2.000$ لتغطية خسارة متوقعة قدرها 1.000$.
علاوة على ذلك قد تكون بعض المخاطر مرتبطة بشكل سلبي مع بعضها البعض وبالتالي تعمل بمثابة تحوطات طبيعية لبعضها البعض وبالتالي لن تحتاج إلى التخفيف منها على الإطلاق.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الرابعة : تخطيط الاستجابة (Step 4: Response Planning) :

بمجرد تحديد الإدارة للمخاطر وتقييمها وتصنيفها فإنها ستحتاج إلى تحديد الاستجابات المناسبة (appropriate responses). عند القيام بذلك ستنظر الإدارة في :

1. مخاطر الخسارة (Risk of loss).
2. ومقدار الخسارة (Amount of loss).
3. وتكاليف وفوائد الاستجابات المختلفة للمخاطر (Costs and benefits of the various risk responses).

يمكن للشركة الاختيار من بين الاستجابات الخمسة المختلفة التالية لكل خطر محدد (Specific risk).

- **تجنب أو القضاء على المخاطر (Avoiding or eliminating the risk).**

قد يكون :

1. تجنب المخاطر (Avoiding the risk).
2. أو التخلص / القضاء على المخاطر (Eliminating the risk).

هو أفضل مسار للعمل عندما يتم تحديد احتمال الخسارة على أنه مرتفع ومبلغ الخسارة المتوقع مرتفع أيضًا. قد يؤدي تجنب المخاطر أو القضاء عليها إلى :

1. بيع (Selling).
2. أو التخلص (Disposing).

من ..

1. وحدة الأعمال (Business unit).
2. أو خط الإنتاج (Product line).

قد يلزم اتخاذ إجراءات صارمة .. مثل مغادرة منطقة جغرافية معينة (leaving a specific geographic area).

في بعض الأحيان قد يكون النشاط قيد الدراسة مربحًا وبالتالي فإن تجنبه أو إزالته ينطوي على قرارات صعبة حول الربحية مقابل المخاطر.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الرابعة : تخطيط الاستجابة (Step 4: Response Planning) :

بمجرد تحديد الإدارة للمخاطر وتقييمها وتصنيفها فإنها ستحتاج إلى تحديد الاستجابات المناسبة (appropriate responses). عند القيام بذلك ستنظر الإدارة في :

1. مخاطر الخسارة (Risk of loss).
2. ومقدار الخسارة (Amount of loss).
3. وتكاليف وفوائد الاستجابات المختلفة للمخاطر (Costs and benefits of the various risk responses).

يمكن للشركة الاختيار من بين الاستجابات الخمسة المختلفة التالية لكل خطر محدد (Specific risk).

- **تقليل أو تخفيف المخاطر (Reducing or mitigating the risk).**

تقبل الإدارة أن المخاطر موجودة ولكنها تبحث عن طرق لتقليلها.

على سبيل المثال قد تقوم الإدارة بـ :

1. توسيع خط إنتاج حالي (expand an existing product line).
2. أو تقسيم وظيفة تكنولوجيا المعلومات (split an IT function) إلى :
    1. منطقتين منفصلتين جغرافيًا (two geographically separate areas).
    2. أو التنويع بطرق أخرى (diversify in other ways).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الرابعة : تخطيط الاستجابة (Step 4: Response Planning) :

بمجرد تحديد الإدارة للمخاطر وتقييمها وتصنيفها فإنها ستحتاج إلى تحديد الاستجابات المناسبة (appropriate responses). عند القيام بذلك ستنظر الإدارة في :

1. مخاطر الخسارة (Risk of loss).
2. ومقدار الخسارة (Amount of loss).
3. وتكاليف وفوائد الاستجابات المختلفة للمخاطر (Costs and benefits of the various risk responses).

يمكن للشركة الاختيار من بين الاستجابات الخمسة المختلفة التالية لكل خطر محدد (Specific risk).

- **نقل أو تقاسم المخاطر (Transferring or sharing the risk).**

تنقل الإدارة مخاطر الخسارة إما :

1. جزئيًا إلى كيان آخر (Partially to another entity).
2. أو كليًا إلى كيان آخر (Wholly to another entity).

المثال الأساسي للمخاطر المنقولة هو شراء التأمين (purchase of insurance).

عند القيام بذلك تقوم الشركة بتحويل المخاطر إلى شركة التأمين (the company transfers the risk to the insurance company).

قد يتم نقل المخاطر أيضًا من خلال :

1. شروط العقد (Terms of a contract).
2. أو عن طريق التحوط بالمشتقات (By hedging with derivatives).

ملاحظة: لا يعني نقل المخاطر منع حدوث الخطر. على سبيل المثال شراء التأمين ضد الفيضانات لا يمنع حدوث الفيضانات. تقوم الشركة بتحويل مخاطر الخسارة المتعلقة بالفيضانات إلى شركة التأمين.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الرابعة : تخطيط الاستجابة (Step 4: Response Planning) :

بمجرد تحديد الإدارة للمخاطر وتقييمها وتصنيفها فإنها ستحتاج إلى تحديد الاستجابات المناسبة (appropriate responses). عند القيام بذلك ستنظر الإدارة في :

1. مخاطر الخسارة (Risk of loss).
2. ومقدار الخسارة (Amount of loss).
3. وتكاليف وفوائد الاستجابات المختلفة للمخاطر (Costs and benefits of the various risk responses).

يمكن للشركة الاختيار من بين الاستجابات الخمسة المختلفة التالية لكل خطر محدد (Specific risk).

- **الاحتفاظ بالمخاطر أو احتجاز المخاطر (Retained risk or risk retention).**

المخاطر المحتجزة هي جزء من المخاطر التي لا يغطيها التأمين مثل الخصم (Deductible). قد تعتقد الإدارة أن تكلفة التأمين ضد مخاطر معينة أكبر من التكلفة المتوقعة للحدث وبالتالي قد تختار قبول المخاطر إما عن طريق :

1. اختيار بوليصة تأمين ذات خصم مرتفع (Insurance policy with a high deductible).
2. أو عن طريق التأمين الذاتي (By self-insuring).

يقصد بمصطلح "التأمين الذاتي Self-insuring" عدم شراء التأمين على الإطلاق وتحمل أي خسارة تحدث.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الرابعة : تخطيط الاستجابة (Step 4: Response Planning) :

بمجرد تحديد الإدارة للمخاطر وتقييمها وتصنيفها فإنها ستحتاج إلى تحديد الاستجابات المناسبة (appropriate responses). عند القيام بذلك ستنظر الإدارة في :

1. مخاطر الخسارة (Risk of loss).
2. ومقدار الخسارة (Amount of loss).
3. وتكاليف وفوائد الاستجابات المختلفة للمخاطر (Costs and benefits of the various risk responses).

يمكن للشركة الاختيار من بين الاستجابات الخمسة المختلفة التالية لكل خطر محدد (Specific risk).

- **استغلال أو قبول المخاطرة (Exploiting or accepting a risk).**

قد تعرض الشركة نفسها عمدًا للمخاطر لتحقيق الأرباح (A company may deliberately expose itself to risk to generate profits).

حققت العديد من الشركات النجاح من خلال :

1. استغلال المخاطر (exploiting risk).
2. أو قبول المخاطر (accepting risk).

أو بشكل أكثر تحديدًا من خلال القدرة على تمييز المخاطر التي يجب استغلالها (discern which risks to exploit).

إن أفضل مقياس للاستغلال الفعال للمخاطر أو قبولها هو الدرجة التي زادت بها قيمة الشركة نتيجة للمخاطرة.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

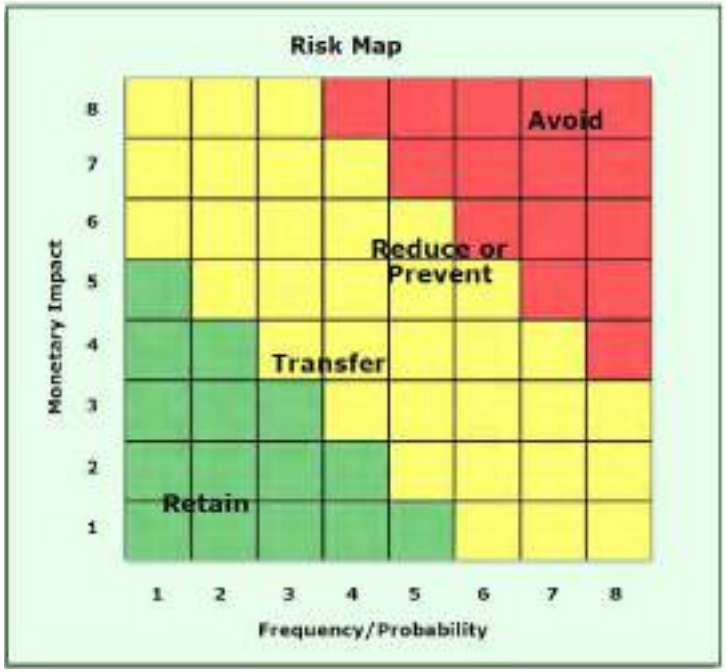
عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الرابعة : تخطيط الاستجابة (Step 4: Response Planning) :

يمكن أن تساعد خريطة المخاطر في تحديد الاستجابة المناسبة لكل خطر محدد (appropriate response to each specific risk).
تتضمن خريطة المخاطر استجابة مقترحة (suggested response) لكل مجموعة من :

1. التأثيرات (Impact).
2. والربحية (Profitability).

وفقًا لمكان وقوع كل خطر على خريطة المخاطر.



بعد اكتمال عملية إدارة المخاطر .. قد تظل بعض **المخاطر المتبقية (Residual risk)** .. والتي يجب الإبلاغ عنها إلى مستوى الإدارة المناسب لاتخاذ قرار نهائي إما بـ :

1. قبولها (Accept).
2. أو تقليلها بشكل أكبر (Reduce it further).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الخامسة : الرقابة على المخاطر (Step 5: Risk Monitoring) :

يمكن أن تتغير الظروف وقد تظهر مخاطر جديدة أو قد تصبح المخاطر المحددة تهديدًا أكبر. يجب على المسؤولين عن منطقة مخاطر معينة إجراء متابعة روتينية وتقديم تقارير منتظمة عن تقييم المخاطر الحالي إلى الإدارة.

بالإضافة إلى ذلك يمكن للمدققين الداخليين مراجعة حالة مناطق المخاطر المحددة كجزء من عمليات التدقيق الداخلية الخاصة بهم.

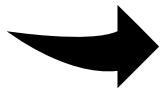
يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بالتقييم والمساهمة في تحسين العمليات باستخدام :

1. نهج منظم (systematic approach).
2. و نهج منضبط (approach disciplined).
3. و نهج قائم على المخاطر (risk-based approach).

خدمة التأكيد هي هدف فحص الأدلة لتقديم تقييم مستقل

Assurance service is an objective of evidence examination to provide an independent assessment

GLEIM:
When assessing the risk associated with an activity, an internal auditor should
A. Determine how the risk should best be managed.
B. Provide assurance on the management of the risk.
C. Update the risk management process based on risk exposures.
D. Design controls to mitigate the identified risks.
Answer (B) is correct.
The internal audit activity must evaluate and contribute to the improvement of processes using a systematic, disciplined, and risk-based approach. Assurance service is an objective of evidence examination to provide an independent assessment.



GLEIM:
Which of the following is a true statement about the use by senior management and the board of the internal audit activity as a source of information about risk management processes?
A. The internal audit activity cannot be expected to be objective about risk management processes.
B. The internal audit activity is not a good source of information about the daily functioning of risk management processes.
C. Senior management and the board need this information sooner than internal audit can provide it.
D. The internal audit activity should be used as a source of information about the success of ongoing risk management activities.
Answer (D) is correct.
The two most important sources of information for ongoing assessments of the adequacy of risk responses (and the changing nature of the risks) are those closest to the activities themselves and the audit function. Operating managers may not always be objective about the risks facing their units, especially if they had a stake in designing a particular response strategy.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

إدارة المخاطر التشغيلية (Managing Operational Risk) :

ترتبط المخاطر التشغيلية بالعمليات اليومية (Day-to-day operations).
وعادة ما يتم إدارتها بشكل أفضل على مستوى أدنى في المؤسسة (lower level in the organization) من قبل الأشخاص الذين يعملون مع القضايا التشغيلية على أساس يومي.
تتمثل الطريقة الأساسية لإدارة المخاطر التشغيلية في :
1. تطوير الضوابط الداخلية (Developed internal controls).
2. تنفيذ الضوابط الداخلية (Implemented internal controls).
3. الحفاظ على الضوابط الداخلية (Maintained internal controls).
وذلك بالشكل الصحيح (properly).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

إدارة المخاطر المالية (Managing Financial Risk) :

يمكن لمجموعة متنوعة من الأدوات المالية (financial instruments) أن ..

تخلق قيمة اقتصادية للشركة من خلال إدارة التعرض للمخاطر المالية

create economic value for a company by managing exposure to financial risk

وخاصة :

1. مخاطر الائتمان (Credit risk).
2. ومخاطر السوق (Market risk).

وذلك من خلال :

- الحفاظ على الالتزامات (Maintaining commitments) مثل خطوط الائتمان (lines of credit) من المؤسسات المالية لاحتياجات التمويل.
- الأدوات المشتقة (Derivative instruments) مثل :
  1. العقود الآجلة (Forward contracts).
  2. أو العقود المستقبلية (Futures contracts).
  3. والخيارات (Options).
  4. والمبادلات (Swaps).

  للتحوط (hedge) من مخاطر :
  1. تقلبات قيمة العملات الأجنبية (Currency value fluctuations).
  2. أو تقلبات القيمة العادلة (Fair value fluctuations).
  3. أو التغيرات في أسعار الفائدة (Changes in interest rates).
- سياسات محددة (Specific policies) للاستثمارات.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

فوائد إدارة المخاطر (Benefits of Risk Management) :

توفر إدارة المخاطر الفوائد التالية :

- زيادة قيمة المساهمين (Increasing shareholder value) من خلال :

1. تقليل الخسائر (minimizing losses).
2. وتعظيم الفرص (maximizing opportunities).

- تعطل أقل للعمليات (Fewer disruptions to operations).
- استخدام أفضل للموارد (Better utilization of resources).
- صدمات أقل ومفاجآت غير مرحب بها (Fewer shocks and unwelcome surprises).
- كلاً من :

1. الموظفون (Employees).
2. وأصحاب المصلحة الآخرون (Other stakeholders).
3. والهيئات الحاكمة (Relevant governing).
4. والتنظيمية ذات الصلة (Regulatory bodies).

أكثر ثقة في المنظمة (More confident in the organization).

- تخطيط استراتيجي أكثر فعالية (More effective strategic planning).
- تحكم أفضل في التكاليف (Better cost control).
- تقييم أفضل للفرص الجديدة واغتنامها (Timelier assessment of and grasp of new opportunities).
- التخطيط الأفضل والأكثر اكتمالاً للطوارئ (Better and more complete contingency planning).
- تحسين القدرة على تحقيق الأهداف والاستفادة من الفرص (Improved ability to meet objectives and take advantage of opportunities).

Section V
Governance, Risk Management, and Controls

الأخلاقيات

Ethics

الثقافة التنظيمية

Organizational Culture

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) :

الثقافة التنظيمية: المفاهيم ذات الصلة (Organizational Culture: Relevant Concepts) :

من المفيد فهم العلاقة المتبادلة (interrelationship) بين :
1. الثقافة التنظيمية (organizational culture). organization's unique culture
2. وجميع جوانب رقابة الشركة (all aspects of a company's control).
باعتبارها تداخلًا بين :
1. مؤثرين مستقلين (Two independent).
2. ولكن مهمين (But important)
وهما :
1) داخلي (Internal) حيث :
1. المعايير المحددة (Specific norms).
2. والممارسات المحددة (Specific practices).
الموجودة داخل شركة معينة (exist within a given company) والتي يمكن وصفها بأنها نوع من الثقافة المتميزة (distinct culture).
أمثلة :
1. الطقوس (Rituals).
2. والعادات (Customs).
3. والمصطلحات (Jargon).
4. ومعايير اللباس والتبرج (Dress and grooming standards).
2) خارجي (External). حيث المطالب السلوكية (behavioral demands) التي يعززها (reinforce) :
1. العرف (custom).
2. والقانون (law).
والتي يجب على الشركة الامتثال لها من أجل العمل والقيام بأعمال تجارية مشروعة. أمثلة :
1. الرقابة (controls).
2. وإدارة المخاطر (Risk management).
3. وقضايا الامتثال التنظيمي (Regulatory compliance issues).

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) :

الثقافة التنظيمية: المفاهيم ذات الصلة (Organizational Culture: Relevant Concepts) :

إن ما يميز :

1. الثقافة التنظيمية (organizational culture).
2. عن الحوكمة التنظيمية (organizational governance).

تم الحديث عنها في المحاضرة السابقة

هو أن كلاً من :

1. الثقافة (Culture).
2. والممارسات (Practices).

المرتبطة بها "المرتبطة بالثقافة التنظيمية" **لا يتم** :

1. تدوينها (Written down).
2. أو تقنينها (Codified).

يمكن أن تتجذر (rooted) الثقافة التنظيمية في الشخصيات المتميزة لقيادة الشركة (distinct personalities of company leadership) أو بشكل عام في :

1. السياق العرقي (Ethnic context).
2. أو السياق الديني (Religious context).
3. أو السياق السياسي (Political context).

الذي تعمل فيه الشركة.

تتطور السلوكيات المستندة إلى الثقافة (culture-based behaviors) تدريجياً بمرور الوقت ويمكن أن يكون من الصعب للغاية تغييرها لا سيما إذا كانت :

1. السلوكيات والقيم طويلة الأمد (the behaviors and values are longstanding).
2. أو مرتبطة بطريقة أخرى بالهوية الأساسية للشركة (associated with the company's core identity).

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) :

الثقافة التنظيمية: المفاهيم ذات الصلة (Organizational Culture: Relevant Concepts) :

نظرًا لأن الثقافة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بـ :
1. هوية الفرد (Individual identity).
2. و هوية الجماعة (Group identity).

يمكن مواجهة الجهود المبذولة لتعديل السلوكيات الثقافية أو تغييرها modify or change cultural behaviors (أي الممارسات الداخلية internal practices) بالمقاومة (resistance) خاصة إذا كانت الدعوات للتغيير تأتي من خارج الشركة calls for change come from outside the company (أي من مصادر خارجية external sources).

بغض النظر عن مدى :
1. حسن النية (Well-intentioned).
2. أو الاستناد إلى العقلانية (Rationally-based).

في نقد الثقافة التنظيمية (criticism of organizational culture) حتى اقتراح الفحص (suggestion of scrutiny) يمكن أن يقابل بالمقاومة.

لذلك ليس من المستغرب أن تؤثر الثقافة التنظيمية للشركة على طريقة فهمها للبيئة الرقابية والتعامل مع :
1. مخاطر (Risks).
2. ورقابة (Controls).

المشاركة الفردية (individual engagement).

وسط هذا التقاء :
1. الضغوط الداخلية (Internal pressures).
2. و الضغوط الخارجية (External pressures).

يوجد نشاط التدقيق الداخلي (IAA) الذي يجب أن :
1. يفي بمتطلبات التدقيق (satisfy the imperatives of the audit).
2. مع مراعاة المواقف السائدة (prevailing attitudes) التي قد تكون لدى المنظمة تجاه مثل هذه الرقابة.

من خلال تحقيق التوازن بين هاتين الضرورتين (imperatives) يمكن للمدقق الداخلي مساعدة :
1. مجلس الإدارة (Board). 2. والإدارة (Management).

في الحصول على رؤية واضحة للمخاطر التي يواجهونها والوسائل المناسبة للرقابة عليها.

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) :

الثقافة التنظيمية والبيئة الرقابية (Organizational Culture and the Control Environment) :

يعرّف مسرد معايير معهد المدققين الداخليين (IIA) **بيئة الرقابة (Control environment) .. COSO ..** على أنها ..

"موقف وإجراءات مجلس الإدارة والإدارة فيما يتعلق بأهمية الرقابة داخل المنظمة"

“the attitude and actions of the board and management regarding the importance of control within the organization.”

علاوة على ذلك فإنه ..

"يوفر الانضباط والهيكل لتحقيق الأهداف الأساسية لنظام الرقابة الداخلية ".

provides the discipline and structure for the achievement of the primary objectives of the system of internal control

في جوهرها تعد بيئة الرقابة انعكاسًا لكيفية شعور الإدارة بالرقابة بشكل عام reflection of how management feels about controls in general

سواء كان هذا الشعور :

1. إيجابي (Positive).
2. أو سلبي (Negative) .

يسرد مسرد المعايير ستة عناصر لبيئة الرقابة والتي تم سردها أدناه مع تعليق حول التأثير الذي قد يكون للثقافة التنظيمية عليها :

1) النزاهة والقيم الأخلاقية (Integrity and ethical values).

من خلال :

1. سياساتها الرسمية (Official policies).
2. وأيضًا من خلال نماذج مجموعات القيادة Example leadership sets (أي "النغمة من القمة "Tone from the top).

تعرض الشركة مواقفها حول النزاهة والأخلاق في جميع مراتب الشركة (company projects its attitudes about integrity and ethics).

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) :

الثقافة التنظيمية والبيئة الرقابية (Organizational Culture and the Control Environment) :

يعرّف مسرد معايير معهد المدققين الداخليين (IIA) **بيئة الرقابة (Control environment) .. COSO ..** على أنها ..

"موقف وإجراءات مجلس الإدارة والإدارة فيما يتعلق بأهمية الرقابة داخل المنظمة"

"the attitude and actions of the board and management regarding the importance of control within the organization."

علاوة على ذلك فإنه ..

"يوفر الانضباط والهيكل لتحقيق الأهداف الأساسية لنظام الرقابة الداخلية ".

provides the discipline and structure for the achievement of the primary objectives of the system of internal control

في جوهرها تعد بيئة الرقابة انعكاسًا لكيفية شعور الإدارة بالرقابة بشكل عام reflection of how management feels about controls in general

سواء كان هذا الشعور :

1. إيجابي (Positive).
2. أو سلبي (Negative) .

يسرد مسرد المعايير ستة عناصر لبيئة الرقابة والتي تم سردها أدناه مع تعليق حول التأثير الذي قد يكون للثقافة التنظيمية عليها :

2) فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل (Management's philosophy and operating style).

تعمل الفلسفة السائدة (dominant philosophy) كمجموعة من المبادئ التوجيهية لأولويات صنع القرار (set of guidelines for decision-making priorities).

على سبيل المثال :

1. الربح أم البيئة؟ (Profit or environment?).
2. مكاسب قصيرة الأجل أم مكاسب طويلة الأجل؟ (Short-term gain or long-term gain?).

أسلوب التشغيل هو الفلسفة في العمل (The operating style is the philosophy in action).

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) :

الثقافة التنظيمية والبيئة الرقابية (Organizational Culture and the Control Environment) :

يعرّف مسرد معايير معهد المدققين الداخليين (IIA) **بيئة الرقابة (Control environment) .. COSO ..** على أنها ..

"موقف وإجراءات مجلس الإدارة والإدارة فيما يتعلق بأهمية الرقابة داخل المنظمة"

“the attitude and actions of the board and management regarding the importance of control within the organization.”

علاوة على ذلك فإنه ..

"يوفر الانضباط والهيكل لتحقيق الأهداف الأساسية لنظام الرقابة الداخلية ".

provides the discipline and structure for the achievement of the primary objectives of the system of internal control

في جوهرها تعد بيئة الرقابة انعكاسًا لكيفية شعور الإدارة بالرقابة بشكل عام reflection of how management feels about controls in general

سواء كان هذا الشعور :

1. إيجابي (Positive).
2. أو سلبي (Negative) .

يسرد مسرد المعايير ستة عناصر لبيئة الرقابة والتي تم سردها أدناه مع تعليق حول التأثير الذي قد يكون للثقافة التنظيمية عليها :

3) الهيكل التنظيمي (Organizational structure).

تشير الثقافة الهرمية شديدة التنظيم (highly structured) إلى التركيز على التوافق (emphasis on conformity)

في حين أن خطوط السلطة اللامركزية (decentralized lines of authority) قد تنقل الرغبة (willingness) في :

1. التكيف (Adjust).
2. والاستجابة (Respond).

الى التعليقات / الاستجابة الرجعية (Feedback).

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) :

الثقافة التنظيمية والبيئة الرقابية (Organizational Culture and the Control Environment) :

يعرّف مسرد معايير معهد المدققين الداخليين (IIA) **بيئة الرقابة (Control environment) .. COSO ..** على أنها ..

"موقف وإجراءات مجلس الإدارة والإدارة فيما يتعلق بأهمية الرقابة داخل المنظمة"

“the attitude and actions of the board and management regarding the importance of control within the organization.”

علاوة على ذلك فإنه ..

"يوفر الانضباط والهيكل لتحقيق الأهداف الأساسية لنظام الرقابة الداخلية ".

provides the discipline and structure for the achievement of the primary objectives of the system of internal control

في جوهرها تعد بيئة الرقابة انعكاسًا لكيفية شعور الإدارة بالرقابة بشكل عام reflection of how management feels about controls in general

سواء كان هذا الشعور :

1. إيجابي (Positive).
2. أو سلبي (Negative) .

يسرد مسرد المعايير ستة عناصر لبيئة الرقابة والتي تم سردها أدناه مع تعليق حول التأثير الذي قد يكون للثقافة التنظيمية عليها :

4) التنازل عن السلطة والمسؤولية (Assignment of authority and responsibility).

تكشف كيفية توزيع السلطة والمسؤولية (power and responsibility is distributed) بين :

1. الإدارة (Management).
2. والموظفين (Employees).

عن مواقف حول الحوكمة.

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) :

الثقافة التنظيمية والبيئة الرقابية (Organizational Culture and the Control Environment) :

يعرّف مسرد معايير معهد المدققين الداخليين (IIA) **بيئة الرقابة (Control environment) .. COSO ..** على أنها ..

"موقف وإجراءات مجلس الإدارة والإدارة فيما يتعلق بأهمية الرقابة داخل المنظمة"

"the attitude and actions of the board and management regarding the importance of control within the organization."

علاوة على ذلك فإنه ..

"يوفر الانضباط والهيكل لتحقيق الأهداف الأساسية لنظام الرقابة الداخلية ".

provides the discipline and structure for the achievement of the primary objectives of the system of internal control

في جوهرها تعد بيئة الرقابة انعكاسًا لكيفية شعور الإدارة بالرقابة بشكل عام reflection of how management feels about controls in general

سواء كان هذا الشعور :

1. إيجابي (Positive).
2. أو سلبي (Negative) .

يسرد مسرد المعايير ستة عناصر لبيئة الرقابة والتي تم سردها أدناه مع تعليق حول التأثير الذي قد يكون للثقافة التنظيمية عليها :

5) سياسات وممارسات الموارد البشرية (Human resource policies and practices).

يهتم قسم الموارد البشرية باحتياجات الموظفين (employee needs) لذلك يرسل قسم الموارد البشرية الذي يتم إدارته بشكل جيد رسالة واضحة مفادها أن رفاهية العمال تمثل أولوية (worker wellbeing is a priority) في حين يشير سوء إدارة الموارد البشرية أو عدم وجودها إلى عكس ذلك.

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) :

الثقافة التنظيمية والبيئة الرقابية (Organizational Culture and the Control Environment) :

يعرّف مسرد معايير معهد المدققين الداخليين (IIA) **بيئة الرقابة (Control environment) .. COSO ..** على أنها ..

"موقف وإجراءات مجلس الإدارة والإدارة فيما يتعلق بأهمية الرقابة داخل المنظمة"

"the attitude and actions of the board and management regarding the importance of control within the organization."

علاوة على ذلك فإنه ..

"يوفر الانضباط والهيكل لتحقيق الأهداف الأساسية لنظام الرقابة الداخلية ".

provides the discipline and structure for the achievement of the primary objectives of the system of internal control

في جوهرها تعد بيئة الرقابة انعكاسًا لكيفية شعور الإدارة بالرقابة بشكل عام reflection of how management feels about controls in general

سواء كان هذا الشعور :

1. إيجابي (Positive).
2. أو سلبي (Negative) .

يسرد مسرد المعايير ستة عناصر لبيئة الرقابة والتي تم سردها أدناه مع تعليق حول التأثير الذي قد يكون للثقافة التنظيمية عليها :

6) كفاءة العاملين (Competence of personnel).

يمكن رؤية الدرجة التي تقدر بها الإدارة كفاءة العامل في :

1. ممارسات التوظيف (Hiring practices).
2. وممارسات الترقية (Promotion practices).
3. وممارسات الحوافز (incentives practices).

يتلقى الموظفون الرسالة عندما :

1. يتلقى مدير غير كفء زيادة في الراتب (incompetent manager receives a raise).
2. أو عندما تلعب المحسوبية دورًا في عرض العمل (when nepotism plays a part in a job offer).

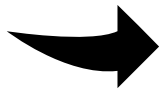
وبناء عليه يمكن القول ان
تعويض الإدارة (Management's compensation) هو جزء من بيئة الرقابة.

GLEIM

GLEIM:
Which of the following are considered control environment factors?

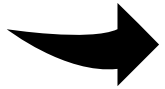
	Detection Risk	Human Resources Policies and Practices
A.	Yes	Yes
B.	Yes	No
C.	No	Yes
D.	No	No

Answer (C) is correct.
Human resource policies and practices are part of the control environment. These policies and practices relate to recruitment, orientation, training, evaluating, counseling, promoting, compensating, and remedial actions. The control environment is the component that sets the tone of an organization, influencing the control consciousness of its people. It is the foundation for the other components.



GLEIM:
Which of the following are elements of the control environment?
A. Integrity and ethical values.
B. Organizational structure.
C. Assignment of authority and responsibility.
D. All of the answers are correct.
Answer (D) is correct.
The five principles that relate to the control environment are

- The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values;
- The board demonstrates independence from management and exercises oversight for internal control;
- Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities;
- The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives; and
- The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in pursuit of objectives.



GLEIM:

Which of the following are included in the control environment described in the COSO internal control framework?

A. Organizational structure, management philosophy, and planning.

B. Integrity and ethical values, assignment of authority, and human resource policies.

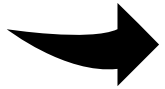
C. Competence of personnel, backup facilities, laws, and regulations.

D. Risk assessment, assignment of responsibility, and human resource practices.

Answer (B) is correct.

The control environment is a set of standards, processes, and structures that includes

1. Integrity and ethical values
2. Commitment to competence
3. Board of directors or audit committee
4. Management's philosophy and operating style
5. Organizational structure
6. Assignment of authority and responsibility
7. Human resource policies and practices



GLEIM:

The COSO model for internal control lists five specific areas encompassed by the control environment component.

Which of the following are elements of the control environment?

A. Integrity and ethical values.

B. Organizational structure.

C .Assignment of authority and responsibility.

D. All of the answers are correct.

Answer (D) is correct.

The five principles that relate to the control environment are

- The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values;
- The board demonstrates independence from management and exercises oversight for internal control;
- Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities;
- The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives; and
- The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in pursuit of objectives.

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) :

الثقافة التنظيمية والبيئة الرقابية (Organizational Culture and the Control Environment) :

يعرّف مسرد معايير معهد المدققين الداخليين (IIA) **بيئة الرقابة (Control environment) .. COSO ..** على أنها ..

"موقف وإجراءات مجلس الإدارة والإدارة فيما يتعلق بأهمية الرقابة داخل المنظمة"

“the attitude and actions of the board and management regarding the importance of control within the organization.”

علاوة على ذلك فإنه ..

"يوفر الانضباط والهيكل لتحقيق الأهداف الأساسية لنظام الرقابة الداخلية ".

provides the discipline and structure for the achievement of the primary objectives of the system of internal control

في جوهرها تعد بيئة الرقابة انعكاسًا لكيفية شعور الإدارة بالرقابة بشكل عام reflection of how management feels about controls in general

سواء كان هذا الشعور :

1. إيجابي (Positive).
2. أو سلبي (Negative) .

يسرد مسرد المعايير ستة عناصر لبيئة الرقابة والتي تم سردها أدناه مع تعليق حول التأثير الذي قد يكون للثقافة التنظيمية عليها :

يجب أن يكون المدقق الداخلي على دراية بالطرق التي تؤثر بها ثقافة الشركة على هذه العناصر وأن يجري التعديلات المناسبة لها. يجب على المدقق عدم المساس بنزاهة وظيفة التدقيق من أجل استيعاب عضو مجلس إدارة متقلب المزاج أو احترامًا لإحجام عميق الجذور عن الاحتفاظ بالسجلات المكتوبة. بدلاً من ذلك يجب أن يجد نشاط التدقيق الداخلي (IAA) طرقًا لسد أي فجوات متصورة - على سبيل المثال :

الاعتراف بالمخاوف أو إعادة صياغة بعض العبارات لتكون أقل تصادمية - لإعطاء أقصى قدر من الاهتمام للمخاوف الثقافية مع الإيفاء بمتطلبات التدقيق.

acknowledging concerns or rewording certain statements to be less confrontational—to give maximum allowance for cultural) .(concerns while still satisfying the audit requirements

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) :

الثقافة التنظيمية ومخاطر المشاركة الفردية ورقابتها (Organizational Culture and Individual Engagement Risks and Controls) :

توجد علاقة مماثلة بين الثقافة التنظيمية والرقابة (organizational culture and controls).

قد تمارس الثقافة التنظيمية ضغوطًا (exert pressure) للأفضل أو للأسوأ على :

1. كفاءة الرقابة (Efficiency of controls).
2. وفعالية الرقابة (Effectiveness of controls).

على سبيل المثال قد تقاوم ثقافة الشركة المريحة (relaxed corporate culture) كلاً من :

1. الخصوصية (specificity).
2. والتوثيق الدقيق (careful documentation).

المطلوبين للرقابة.

على العكس من ذلك قد لا ترحب ثقافة الشركة ذات سياسة حفظ السجلات طويلة الأمد (longstanding recordkeeping policy) بطبقات إضافية (additional layers) من الرقابة التي يُنظر إليها على أنها غير ضرورية.

المبدأ العام الذي يجب أخذه في الاعتبار هو أن ..

المدقق الداخلي يجب أن يزرع فهمًا شاملاً للثقافة التنظيمية (cultivate a comprehensive understanding of the organizational culture).

قبل الشروع في تصميم نشاط تدقيق (design an audit activity) حتى يتمكنوا من التأكد من :

- تأثير الثقافة على الرقابة (Effect that the culture may have on the controls).
- وبالتالي مخاطر المشاركة (Therefore engagement risk).

الأخلاقيات (Ethics) :

الأخلاقيات التنظيمية: المفاهيم ذات الصلة (Organizational Ethics: Relevant Concepts) :

يغطي مجال الأخلاق (field of ethics) مجموعة (range) من :

1. المعتقدات (Beliefs).
2. والممارسات (Practices).

التي تعتبر "مرغوبة Desirable" والتي تم تطويرها من خلال "إجماع على ما يعتبر سلوكًا مقبولاً consensus of what is deemed acceptable behavior".

يسلط هذا التعريف الضوء على افتراضين رئيسيين (two key assumptions) :

1) ما هو "مرغوب فيه desirable" هو بحكم تعريفه "جيد good". يعتبر فصل مفهوم "جيد good" عن "الناجح successful" تمييزًا مهمًا ولكنه جيد جدًا حيث إن الأفعال الأخلاقية لا تؤدي بحكم تعريفها إلى النجاح. ومع ذلك يُفترض أن "جودة goodness" سمة مرغوبة لأنها يمكن أن :

1. تعزز الصورة العامة للشركة (enhance a company's public profile).
2. وترفع معنويات الموظفين (raise employee morale).

2) الأخلاق هي انعكاس للقيم المجتمعية (Ethics are a reflection of communal values). بمعنى آخر الأخلاق هي مبادئ متجذرة (rooted) في :

1. الثقافة (Culture).
2. والقانون (Law).
3. والممارسات الطويلة الأمد (Longstanding practice).
4. والظروف الاجتماعية (Social conditions).

نتيجة لذلك ستختلف المعايير الأخلاقية من سياق إلى آخر وقد تتطور بمرور الوقت. لذلك يتطلب امتلاك قيادة واضحة للأخلاقيات أن يكون لدى المدقق فهم واضح للمعايير الثقافية جنبًا إلى جنب مع الاعتبارات القانونية.

الأخلاقيات (Ethics) :

الأخلاقيات التنظيمية: المفاهيم ذات الصلة (Organizational Ethics: Relevant Concepts) :

قبل إجراء تدقيق أخلاقي (ethics audit) يجب أن يكتسب نشاط التدقيق الداخلي (IAA) فهمًا شاملاً للنظام البيئي الأخلاقي للشركة (company's ethical ecosystem) مما يعني الطريقة التي يتم من خلالها :

1. وضع معاييرها الأخلاقية (Ethical standards are established).
2. وتعميمها (Circulated).

في معظم الظروف يضع صانعو القرار رفيعو المستوى (top-level decision-makers) .. في معظم الحالات كلاً من :

1. مجلس الإدارة (Board).
2. أو مجموعة إشرافية أخرى (Other oversight group).

الأولويات الأخلاقية (ethical priorities) من خلال :

1. التوثيق Documentation (مثل قواعد الأخلاق Codes of ethics).
2. وأيضًا عن طريق القدوة Example أي "النبرة في القمة Tone at the top".

تعكس الإدارة العليا المواقف التي وضعها مجلس الإدارة والتي يجب أن يتبناها الموظفون (adopted by employees) بدورهم.

قد يكون هناك أيضًا :

1. مكتب رئيس للأخلاقيات (Chief Ethics Office).
2. أو لجنة أخلاقيات (Ethics committee) مكلفة بـ :
    1. تعزيز البيئة الأخلاقية للشركة (Promoting the company's ethics environment).
    2. والإشراف على البيئة الأخلاقية للشركة (Overseeing the company's ethics environment).

الأخلاقيات (Ethics) :

الأخلاقيات التنظيمية: المفاهيم ذات الصلة (Organizational Ethics: Relevant Concepts) :

قد تمتد المعايير الأخلاقية للشركة (company's ethical standards) إلى :

1. مقدمي الخدمات (Service providers).
2. والموردين (Suppliers).
3. الوكلاء (Agents).

إلى حد ما تمثل هذه الكيانات أو تتصرف بالنيابة عن المنظمة وبالتالي يمكن تحميل الشركة المسؤولية عن المخالفات الأخلاقية التي قد تلتزم بها الأطراف الثالثة.

لهذا السبب ليس من غير المألوف أن تنص العقود مع البائعين الخارجيين على الالتزام ببروتوكولات أخلاقيات الشركة (Company's ethics protocols).

علاوة على ذلك قد يُطلب من العملاء أيضًا اتباع الإرشادات الأخلاقية التي تفرضها الشركة والتي غالبًا ما تكون مدرجة في اتفاقيات ترخيص المستخدم النهائي (End-user license agreements) فيما يتعلق بـ :

1. السلع (Goods).
2. والخدمات (Services).

التي يشترونها من الشركة.

الأخلاقيات (Ethics) :

دور المدقق الداخلي في تقييم الأخلاقيات التنظيمية (The Internal Auditor’s Role in Assessing Organizational Ethics) :

يحدد المعيار 2110. A1 التزام المدقق الداخلي في تقييم الأخلاقيات التنظيمية:

معيار 2110 - A1 : الحوكمة (Governance) :

يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بـ تقييم (assess) كلاً من :

1. تصميم (Design).
2. وتنفيذ (Implementation).
3. وفعالية (Effectiveness).

كلاً من :

1. أهداف (Objectives).
2. وبرامج (Programs).
3. وأنشطة (Activities).

المنظمة المتعلقة بالأخلاقيات (Ethics-related).

قبل كل شيء يجب أن يكون المدقق الداخلي نموذجًا لأعلى المعايير الأخلاقية (model of the highest ethical standards) متجنبًا حتى الظهور بمظهر غير لائق.

تؤكد مدونة الأخلاقيات (Code of Ethics) الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (IIA) أنه من المتوقع أن يطبق نشاط التدقيق الداخلي (IAA) المبادئ الأربعة المتمثلة في :

1. النزاهة (Integrity).
2. والموضوعية (Objectivity).
3. والسرية (Confidentiality).
4. والكفاءة (Competency).

GLEIM:

In an assurance engagement, what is the internal auditor's responsibility for evaluating ethics-related activities?

A. Evaluate their design, implementation, and effectiveness.

B. Evaluate only the design of ethics-related activities.

C. Review employee activities for compliance with provisions of the code.

D. Perform tests on various employee transactions.

Answer (A) is correct.

The internal audit activity must evaluate the design, implementation, and effectiveness of the organizations ethics-related objectives, programs, and activities.

الأخلاقيات (Ethics) :

دور المدقق الداخلي في تقييم الأخلاقيات التنظيمية (The Internal Auditor’s Role in Assessing Organizational Ethics) :

علاوة على ذلك "الامتثال لمدونة قواعد الأخلاق أمر إلزامي Compliance with the Code of Ethics is mandatory".
من المفترض أن كل مدقق داخلي معتمد على دراية بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.
نظرًا لعدم وجود طريقة محددة لتنفيذ تدقيق الأخلاقيات يجب على نشاط التدقيق الداخلي (IAA) أن تصوغ بعناية العملية الأكثر كفاءة وشمولية من خلال مراعاة (consideration) :

1. النطاق المناسب (The appropriate scope).
2. والإطار الزمني (Time frame).
3. واستخدام الموارد (Use of resources).

بالإضافة إلى ذلك يعد الدعم الواضح من مسؤولي الشركة ("موافقة الإدارة management’s buy-in") عنصرًا لا غنى عنه لنجاح التدقيق.

الأخلاقيات (Ethics) :

دور المدقق الداخلي في تقييم الأخلاقيات التنظيمية (The Internal Auditor’s Role in Assessing Organizational Ethics) :

وفقًا لدليل ممارسة معهد المدققين الداخليين حول تقييم البرامج والأنشطة المتعلقة بالأخلاقيات يجب أن يركز تدقيق الأخلاقيات (ethics audit) على المجالات التالية : 5 مجالات

1) السياسات (Policies).

قد يراجع المدقق الداخلي وثائق أخلاقيات الشركة (company’s ethics documentation) مثل :

1. قواعد السلوك (Codes of conduct).
2. وبيانات القيم (Statements of values). Value Statement
3. وبيانات المهمة (Mission statements).

من أجل :

1. الوضوح (Clarity).
2. والشمولية (Comprehensiveness).
3. والاتساق (Consistency).

قد يقوم التدقيق أيضًا بتقييم مدى توفر هذه المستندات للموظفين للوصول إليها وفهمها والإقرار بها.

بالإضافة إلى ذلك يجب على المدقق تحليل سياسة الإبلاغ عن انتهاكات الأخلاق (reporting ethics violations) وعلى وجه الخصوص :

- يجب أن يكون لها مسار محدد بوضوح ويمكن التحقق منه (clearly defined and verifiable pathway) للموظف لتقديم شكوى.
- يجب أن تحمي كلا من حقوق الفرد الذي يبلغ عن انتهاك مزعوم وحقوق الشخص المتهم بارتكاب مخالفات.

يعد الإبلاغ عن انتهاكات المعايير الأخلاقية (violations of ethical standards) أمرًا صعبًا بشكل خاص عندما يتم اتهام من هم في موقع سلطة ، وخاصة من قبل مرؤوسيهم (subordinates). بدون ضمانات محددة بوضوح قد يفضل الموظفون تجنب الإبلاغ عن الانتهاكات المزعومة من قبل رؤسائهم خوفًا من الانتقام.

الأخلاقيات (Ethics) :

دور المدقق الداخلي في تقييم الأخلاقيات التنظيمية (The Internal Auditor’s Role in Assessing Organizational Ethics) :

وفقًا لدليل ممارسة معهد المدققين الداخليين حول تقييم البرامج والأنشطة المتعلقة بالأخلاقيات يجب أن يركز تدقيق الأخلاقيات (ethics audit) على المجالات التالية : 5 مجالات

2) الإجراءات (Procedures).

يجب أن تقيم المراجعة مدى جودة تطبيق السياسات الأخلاقية. لذلك يجب أن يخضع تصميم إجراءات الأخلاقيات وطريقة تنفيذها للتدقيق.

يجب على المدققين مقارنة الهياكل الأخلاقية في المنظمة بـ :

1. أحدث نماذج "أفضل الممارسات Best practices".
2. أو الرجوع إلى معادلاتها المعيارية في الصناعة المعنية (Consult benchmark equivalents in the respective industry).

للحصول على القدوة (examples).

الأخلاقيات (Ethics) :

دور المدقق الداخلي في تقييم الأخلاقيات التنظيمية (The Internal Auditor’s Role in Assessing Organizational Ethics) :

وفقًا لدليل ممارسة معهد المدققين الداخليين حول تقييم البرامج والأنشطة المتعلقة بالأخلاقيات يجب أن يركز تدقيق الأخلاقيات (ethics audit) على المجالات التالية : 5 مجالات

3) الفعالية (Effectiveness).

يعد قياس فعالية المناخ الأخلاقي (effectiveness of the ethical climate) جانبًا صعبًا لتحديده في تدقيق الأخلاقيات لأن "الفعالية effectiveness" هي :

- ميزة نوعية (Qualitative feature).
- وليست ميزة كمية (Quantitative feature).

عادة ما تكون استطلاعات التقييم الذاتي (Self-assessment surveys) التي يتم إجراؤها دون الكشف عن الهوية أفضل مقياس لفعالية مبادرات الأخلاقيات.

لا يعني "التقييم الذاتي Self-assessment" أن يقوم الموظفون بتقييم سلوكهم الأخلاقي لأن هناك القليل من الحافز للاعتراف بالسلوك غير الأخلاقي. بدلاً من ذلك يتم دعوة الموظفين لمراجعة السلوكيات الأخلاقية التي يرونها في الآخرين أو المناخ الأخلاقي بشكل عام كما يفهمونه.

من المتوقع أن ينتج عن تركيبة مجمعة (aggregated composite) من هذه الملاحظات تقييمًا دقيقًا للبيئة الأخلاقية للشركة.

يتمتع أعضاء مجلس الإدارة (Board members) بأقل فهم لثقافة المؤسسة في المستوى الأدنى لأن أعضاء مجلس الإدارة بعيدون عن موظفي الخطوط الأمامية (frontline employees) الذين يعملون في :

1. وظائف في الخطوط الأمامية (Working in frontline functions).
2. أو عمليات في الخطوط الأمامية (Working in frontline operations).

عادة لا يزور أعضاء مجلس الإدارة :

1. مكاتب الخطوط الأمامية (Frontline offices).
2. أو متاجر البيع بالتجزئة (Retail stores).
3. أو المستودعات (Warehouses).
4. أو مراكز التوزيع (Distribution centers).
5. أو المصانع (Factories)

أو قد يزورون بشكل غير متكرر.

بطريقة ما يتم فصل أعضاء مجلس الإدارة عن موظفي الخطوط الأمامية وبالتالي لن يعرفوا أو يفهموا ثقافة الموظفين من المستوى الأدنى.

وبالتالي فان **الاستطلاعات (Surveys)** هي إحدى طرق الحصول على هذا الفهم.

الأخلاقيات (Ethics) :

دور المدقق الداخلي في تقييم الأخلاقيات التنظيمية (The Internal Auditor’s Role in Assessing Organizational Ethics) :

وفقًا لدليل ممارسة معهد المدققين الداخليين حول تقييم البرامج والأنشطة المتعلقة بالأخلاقيات يجب أن يركز تدقيق الأخلاقيات (ethics audit) على المجالات التالية : 5 مجالات

4) التصرفات (Dispositions).

يجب أن يحلل التدقيق عدالة واكتمال عملية التصرف dispositions (أو الإنفاذ enforcement) .. على سبيل المثال :

- **عقوبات متدرجة بشكل مناسب (Appropriately scaled penalties).** على سبيل المثال :

- قد تتلقى الجرائم الأولى (first offenses) المتعلقة بالانتهاكات الخفيفة تحذيرات شفهية (verbal warnings).
- في حين أن تكرار الجرائم أو الانتهاكات الجسيمة (repeat offenses or serious violations) قد تتلقى :

1. توبيخًا كتابيًا (Written reprimands).
2. أو حتى إنهاء الخدمة (Even termination).

- **تطبيق متسق (Consistent application).** يجب تطبيق العقوبات بالتساوي (apply equally) على جميع الموظفين بغض النظر عن مناصبهم في الشركة.
- **توثيق (Documentation).** يُنصح بتسجيل الانتهاكات والتصرفات والحفاظ عليها (violations and dispositions are recorded and preserved).

الأخلاقيات (Ethics) :

دور المدقق الداخلي في تقييم الأخلاقيات التنظيمية (The Internal Auditor’s Role in Assessing Organizational Ethics) :

وفقًا لدليل ممارسة معهد المدققين الداخليين حول تقييم البرامج والأنشطة المتعلقة بالأخلاقيات يجب أن يركز تدقيق الأخلاقيات (ethics audit) على المجالات التالية : 5 مجالات

5) الامتثال (Compliance).

في بعض الولايات القضائية (jurisdictions) قد يتعين أن تتوافق المبادئ التوجيهية الأخلاقية للشركة مع المتطلبات القانونية مما يشير إلى أن بعض انتهاكات الأخلاق قد يكون لها أيضًا تداعيات قانونية (legal ramifications).

PA 2400-1 : الاعتبارات القانونية (Legal Considerations) في توصيل النتائج هي مورد مفيد يمكن أن يساعد المدققين في فهم سلسلة الإجراءات المناسبة التي يجب اتخاذها للتأكد من أن الهياكل الأخلاقية للشركة تفي بجميع الالتزامات القانونية.

الأخلاقيات (Ethics) :

5) الامتثال (Compliance).

في بعض الولايات القضائية (jurisdictions) قد يتعين أن تتوافق المبادئ التوجيهية الأخلاقية للشركة مع المتطلبات القانونية مما يشير إلى أن بعض انتهاكات الأخلاق قد يكون لها أيضًا تداعيات قانونية (legal ramifications).

PA 2400-1 : الاعتبارات القانونية (Legal Considerations) في توصيل النتائج هي مورد مفيد يمكن أن يساعد المدققين في فهم سلسلة الإجراءات المناسبة التي يجب اتخاذها للتأكد من أن الهياكل الأخلاقية للشركة تفي بجميع الالتزامات القانونية.

2400-1: الاعتبارات القانونية في توصيل النتائج (Legal Considerations in Communicating Results) :

2. يقوم المدقق الداخلي (internal auditor) بـ :
1. جمع الأدلة (Gathers evidence).
2. وإجراء الأحكام التحليلية (Makes analytical judgments).
3. وتقرير النتائج (Reports results).
4. وتحديد ما إذا كانت الإدارة قد اتخذت الإجراءات التصحيحية المناسبة (Determines whether management has taken appropriate corrective action).

قد تتعارض حاجة المدقق الداخلي إلى إعداد سجلات الارتباط (engagement records) مع رغبة المستشار القانوني في عدم ترك أدلة قابلة للاكتشاف يمكن أن تضر بموقف المنظمة في الأمور القانونية. على سبيل المثال حتى إذا قام المدقق الداخلي بجمع وتقييم المعلومات بشكل صحيح فإن الحقائق والتحليلات التي تم الكشف عنها قد تؤثر سلبًا على المنظمة من منظور قانوني. يعد التخطيط السليم وصنع السياسات (Proper planning and policy making) - بما في ذلك تعريف الدور وطرق التواصل - أمرًا ضروريًا حتى لا يؤدي الكشف المفاجئ (sudden revelation) إلى وضع المدقق الداخلي والمستشار القانوني في خلاف مع بعضهما البعض. يحتاج كلا الطرفين إلى تعزيز منظور أخلاقي ووقائي (foster an ethical and preventive perspective) في جميع أنحاء المنظمة من خلال توعية وتثقيف الإدارة حول السياسات المعمول بها.

بمجرد اكتمال تدقيق الأخلاقيات (ethics audit is complete) يجب على نشاط التدقيق الداخلي (IAA) تقديم عرض تقديمي رسمي (Formal presentation) إلى مجلس الإدارة لـ :

1. تحديد النتائج (Outline the findings).
2. والإبلاغ عن أوجه القصور (Report shortcomings).
3. والتوصية بالعلاجات (Recommend remedies).

وبناء عليه يمكن القول انه عادة ما يكون لمجلس الإدارة مسؤوليات إشرافية (Oversight responsibilities) ولكنه عادة لا يشارك في تفاصيل العمليات (Details of operations).

من الممكن أيضًا أن ينتقل المدقق من دور إعداد التقارير إلى التشاور والتأكيد (reporting role to consultation and assurance).

الأخلاقيات (Ethics) :

دعاة الأخلاق (Ethics Advocates) :

تتشكل ثقافة الشركة (Corporate culture) من خلال :
1. سلوك الإدارة (Behavior of management).
2. وأفعال الإدارة (Actions of management).

والتي تنتشر في جميع أنحاء هيكل الشركة وتؤثر على الطريقة التي :
1. يمارس بها الموظفون أعمالهم (Employees do business).
2. ويتفاعلون مع بعضهم البعض (Interact with each other).
3. ويتفاعلون مع العملاء (Engage with customers).

تحدد ثقافة الشركة المناخ الأخلاقي للشركة (company's ethical climate) وهو الشعور السائد بـ :
1. الأخلاق (Morality).
2. والشفافية (Transparency).

من الناحية المثالية يجب أن ..

يكون المناخ الأخلاقي للشركة متسقًا مع أعلى المعايير المهنية التي تستحق الثناء
(company's ethical climate should be consistent with the highest and most praiseworthy professional standards).

من أجل تعزيز هذه المُثُل (promote these ideals) يجب أن **تقدم الإدارة** كلاً من :
1. مدونة سلوك مفصلة (Detailed code of conduct).
2. ومدونات أخلاقية محددة (Specific ethical codes).
3. وبيانات للرؤية والسياسة (Statements of vision and policy).

مثل هذه الوثائق (documents) هي إعلانات مهمة (important declarations) لـ :
1. قيم المنظمة وأهدافها (Organization's values and goals).
2. والسلوك المتوقع من موظفيها (Behavior expected of its people).
3. واستراتيجيات الحفاظ على ثقافة (strategies for maintaining a culture) تتماشى مع :
   1. مسؤولياتها القانونية (Legal responsibilities).
   2.. ومسؤولياتها الأخلاقية (Ethical responsibilities).
   3. ومسؤولياتها المجتمعية (Societal responsibilities).

وبناء عليه يمكن القول ان
تؤسس الإدارة وتحافظ على ثقافة تنظيمية (Organizational culture) بما في ذلك المناخ الأخلاقي (Ethical climate) الذي يعزز الرقابة (fosters control).

الأخلاقيات (Ethics) :

دعاة الأخلاق (Ethics Advocates) :

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تعمل الإدارة كـ :
1. دعاة الأخلاق (ethics advocates).
2. ونماذج مرئية للسلوك المناسب (visible models of appropriate behavior).
حيث تشجع وتدعم الادارة مدونة السلوك :
1. في جميع الأوقات (At all times).
2. وعلى جميع مستويات النشاط (At all levels of activity).
عيّنت بعض المنظمات كبير مسؤولي الأخلاقيات (Chief Ethics Officer) للعمل كمستشار (counselor) لـ :
1. المديرين (Managers).
2. التنفيذيين (Executives).
3. وغيرهم (Others).
وايضاً بطلًا (champion) داخل المنظمة لـ :
1. السلوك المعنوي (Moral behavior).
2. والسلوك الاخلاقي (Ethical behavior).
إن الحصول على مثل هذا المنصب - ووضعه في مستوى عالٍ في هيكل الحوكمة (placing it at a high level in the governance structure) - يرسل رسالة واضحة إلى :
1. أصحاب المصلحة الداخليين (Internal stakeholders).
2. وأصحاب المصلحة الخارجيين (External stakeholders).
بأن الإدارة تضع تركيزًا قويًا على المعايير الأخلاقية (management places a strong emphasis on ethical standards).

GLEIM:

Governance should help ensure that the objectives of an entity's stakeholders are met. Stakeholders include

1. Employees
2. Regulators
3. Suppliers
4. Customers

A. 1 and 4 only.

B. 2 and 3 only.

C. 2, 3, and 4 only.

D. 1, 2, 3, and 4.

Answer (D) is correct.

Stakeholders are persons or entities who are affected by the activities of the entity. Among others, these include

(1) shareholders,
(2) employees,
(3) suppliers,
(4) customers,
(5) neighbors of the entity's facilities, and
(6) government regulators.

الأخلاقيات (Ethics) :

دعاة الأخلاق (Ethics Advocates) :

المسؤولية المشتركة عن الثقافة الأخلاقية للمنظمة (Shared Responsibility for the Organization's Ethical Culture) :

في معظم الظروف تتحمل الإدارة المسؤولية الأساسية (primary responsibility) عن إرساء ثقافة مؤسسية أخلاقية.

ومع ذلك يجب تشجيع جميع الأفراد على أن يكونوا دعاة للأخلاقيات (ethics advocates) سواء :

- بشكل رسمي Formally (مثل العمل في لجنة الأخلاقيات Serving on an ethics committee).
- أو بشكل غير رسمي Informally (على سبيل المثال من خلال الترويج المستمر للسلوكيات الأخلاقية Consistent promotion of ethical behaviors).

من خلال غرس الشعور بالمسؤولية المشتركة (instilling a sense of shared responsibility) تشير الإدارة إلى اعتقادها بأن السلوك الأخلاقي لا يمكن "استغناء handed off" أو "الموافقة على handed over" إلى شخص آخر ولا ينبغي تجاهل السلوك غير الأخلاقي أو عدم الإبلاغ عنه. وبالتالي فإن الافتراض الأساسي هو أن نجاح الثقافة الأخلاقية لمنظمة ما ناتج عن الجهد الجماعي للكثيرين وليس بناءً على إلحاح قلة منهم.

الأخلاقيات (Ethics) :

دعاة الأخلاق (Ethics Advocates) :

نشاط التدقيق الداخلي كمدافع عن الأخلاقيات (Internal Audit Activity as Ethics Advocate) :

كما هو مذكور في المعيار 2110. A1 يمكن أن يكون نشاط التدقيق الداخلي (IAA) بمثابة "عيون وآذان eyes and ears" لـ :

1. الإدارة (Management).
2. ولجنة التدقيق (Audit committee).
3. والمراجعين الخارجيين (External auditors).

أي أنه يمكن أن يوفر إشرافًا حاسمًا (critical oversight) في العديد من المجالات. لذلك يجب على كلاً من :

1. المدققين الداخليين (Internal auditors).
2. ونشاط التدقيق الداخلي (IAA).

القيام بدور نشط لدعم الثقافة الأخلاقية للمؤسسة.

يتمتع المدققون بمستوى عالٍ من :

1. الثقة (Trust).
2. والنزاهة (Integrity).
3. ولديهم المهارات اللازمة ليكونوا دعاة فعالين للسلوك الأخلاقي (they have the skills to be effective advocates of ethical conduct).

وبناء عليه يمكن القول ان المدققون الداخليون مسؤولون عن تقييم مدى كفاية وفعالية الرقابة evaluating the adequacy and effectiveness of controls بما في ذلك تلك المتعلقة بمصداقية وسلامة :

1. المعلومات المالية (Financial information).
2. والمعلومات التشغيلية (Operational information).

يمكنهم مناشدة :

1. قادة المؤسسة (Enterprise's leaders).
2. و مديري المؤسسة (Enterprise's managers).
3. و الموظفين الآخرين في المؤسسة (Enterprise's other employees).

للامتثال (comply) لـ :

1. المسؤوليات القانونية (Legal responsibilities).
2. المسؤوليات الأخلاقية (Ethical responsibilities).
3. المسؤوليات الاجتماعية (Social responsibilities).

الأخلاقيات (Ethics) :

دعاة الأخلاق (Ethics Advocates) :

نشاط التدقيق الداخلي كمدافع عن الأخلاقيات (Internal Audit Activity as Ethics Advocate) :

قد يتولى نشاط التدقيق الداخلي (IAA) واحدًا من عدة أدوار مختلفة كمدافع عن الأخلاقيات بما في ذلك :

1. كبير مسؤولي الأخلاقيات (Chief Ethics Officer) .. مثل :
   1. أمين المظالم (Ombudsman).
   2. أو مسؤول الامتثال (Compliance officer).
   3. أو مستشار أخلاقيات الإدارة (Management ethics counselor).
   4. أو خبير الأخلاقيات (Ethics expert).
2. أو عضوًا في مجلس الأخلاقيات الداخلية (member of an internal ethics council).
3. أو مقيمًا للمناخ الأخلاقي للمؤسسة (assessor of the organization's ethical climate).

ومع ذلك في بعض الظروف قد يتعارض دور كبير مسؤولي الأخلاقيات مع سمة الاستقلالية (independence attribute) لنشاط التدقيق الداخلي.

ملاحظة : تنص مدونة الأخلاق الخاصة بمعهد المدققين الداخليين الدولي (IIA) على أن المدققين الداخليين يجب أن يكونوا مثالاً على السلوك الأخلاقي الذي يجب على الموظفين ممارسته.

أمين المظالم (ombudsman) هو مسؤول يتم تعيينه عادةً من قبل الحكومة والذي يحقق في الشكاوى (التي يقدمها عادةً مواطنون عاديون) ضد الشركات أو المؤسسات المالية أو الجامعات أو الدوائر الحكومية أو الكيانات العامة الأخرى ويحاول حل النزاعات أو المخاوف المثارة إما عن طريق الوساطة أو عن طريق تقديم التوصيات.

يمكن استدعاء أمين المظالم بأسماء مختلفة في بعض البلدان .. بما في ذلك ألقاب مثل :

1. المحامي العام (Public advocate).
2. أو المدافع الوطني (National defender).

الأخلاقيات (Ethics) :

دعاة الأخلاق (Ethics Advocates) :

نشاط التدقيق الداخلي كمدافع عن الأخلاقيات (Internal Audit Activity as Ethics Advocate) :

قد يتولى نشاط التدقيق الداخلي (IAA) واحدًا من عدة أدوار مختلفة كمدافع عن الأخلاقيات بما في ذلك :

1. كبير مسؤولي الأخلاقيات (Chief Ethics Officer) .. مثل :
    1. أمين المظالم (Ombudsman).
    2. أو مسؤول الامتثال (Compliance officer).
    3. أو مستشار أخلاقيات الإدارة (Management ethics counselor).
    4. أو خبير الأخلاقيات (Ethics expert).
2. أو عضوًا في مجلس الأخلاقيات الداخلية (member of an internal ethics council).
3. أو مقيمًا للمناخ الأخلاقي للمؤسسة (assessor of the organization's ethical climate).

ومع ذلك في بعض الظروف قد يتعارض دور كبير مسؤولي الأخلاقيات مع سمة الاستقلالية (independence attribute) لنشاط التدقيق الداخلي.

ملاحظة : تنص مدونة الأخلاق الخاصة بمعهد المدققين الداخليين الدولي (IIA) على أن المدققين الداخليين يجب أن يكونوا مثالاً على السلوك الأخلاقي الذي يجب على الموظفين ممارسته.

مسؤول الامتثال (Compliance officer) مسؤول عن ضمان امتثال مؤسستهم للوائح الحكومية - محليًا وعالميًا ، إن أمكن - وتجنب الأخطاء التي قد تؤدي إلى غرامات باهظة وتداعيات قانونية وتضر بالسمعة. يحتاج مسؤولو الامتثال أيضًا إلى التأكد من أن الموظفين يتبعون سياسات الامتثال الداخلية.
جنبًا إلى جنب مع تقييم المخاطر المالية وإنشاء خطة للتعامل مع تلك المشكلات المحتملة يقدم مسؤولو الامتثال تقارير منتظمة حول فعالية تدابير الامتثال الخاصة بالعمل. كما ينصحون قيادة الأعمال بشأن أي إجراءات أو تغييرات ينبغي تنفيذها. في العديد من المؤسسات تتوقع الإدارة العليا أن يتعاون مسؤول الامتثال كشريك ويوضح كيف أن الامتثال يمثل أولوية عمل ويمكن أن يساعد في توجيه الإستراتيجية.

الأخلاقيات (Ethics) :

سياسة قواعد السلوك (Code of Conduct Policy) :

يجب أن تحدد :
1. مدونة قواعد السلوك (Code of Conduct).
2. أو سياسة السلوك المهني (Business Conduct Policy).

كلاً من :
1. السلوكيات المحددة المطلوبة (Specific behaviors that are required).
2. أو السلوكيات المحددة المحظورة (Specific behaviors that are prohibited).

على جميع الموظفين.

يجب كتابة (written) مدونة قواعد السلوك بـلغة :
1. واضحة (Clear).
2. وموجزة (Concise).

تزيل الغموض / الالتباس (eliminates ambiguity) أو التفسير المتناقض (contradictory interpretation).

يصبح هذا الدليل (guide) أكثر أهمية في المؤسسات الكبيرة عندما لا يكون جميع الموظفين على اتصال مباشر بشكل منتظم مع الإدارة. تنطبق مدونة قواعد السلوك على جميع الأشخاص في المؤسسة بغض النظر عن :
1. المنصب (Position).
2. أو القسم (Department).
3. أو مدة التوظيف (Length of employment).

الأخلاقيات (Ethics) :

سياسة قواعد السلوك (Code of Conduct Policy) :

ما هو موجود في مدونة السلوك (What is in the Code of Conduct) :

بالإضافة إلى تحديد السلوكيات المتوقعة للموظفين يجب أن تتضمن مدونة السلوك إرشادات حول الموضوعات التالية :

- **تضارب المصالح (Conflicts of interest).**

بشكل عام يجب الكشف عن أي تضارب في المصالح حتى تتمكن الشركة من تحديد الخطوات المناسبة التي يجب اتخاذها لحماية نفسها.

- **سرية المعلومات (Confidentiality of information).**

يجب وضع إرشادات واضحة حتى يفهم الموظفون أهمية الحفاظ على المعلومات السرية.

- **قبول الهدايا (Acceptance of gifts).**

تمنع بعض قواعد السلوك الموظفين من قبول أي هدايا من الأطراف المهتمة. قد يقوم الآخرون بتعيين حد للمبلغ بالدولار.

- **الامتثال لجميع القوانين والقواعد واللوائح المعمول بها (Compliance with all applicable laws, rules, and regulations).**

في هذا القسم يوضح القانون ما هو مقبول بشكل عام ليكون صحيحًا : يجب على الموظفين عدم انتهاك القانون ويجب عليهم اتباع لوائح الصناعة.

- **العقوبات (Penalties).**

يجب أن توضح المدونة بالتفصيل عواقب أي انتهاكات (consequences for any violations).

ملاحظة: لا تضمن مدونة قواعد السلوك تلقائيًا مستوى أعلى للسلوك الأخلاقي ولا ينبغي أن تحل محل الحاجة إلى مراجعة السلوك الأخلاقي.

يجب أن يكمل إنشاء مراقبة الأخلاقيات القواعد أو البروتوكولات الأخلاقية المحددة.

يجب أن يتم تقييم مدونة السلوك بشكل دوري من قبل نشاط التدقيق الداخلي (IAA) للتأكد من أنها ذات صلة وأنها تعكس احتياجات الشركة. بالإضافة إلى ذلك يجب أيضًا اختبار الامتثال لمدونة السلوك بشكل دوري (tested periodically) وقد يتم تضمينه كجزء من كل مشاركة (engagement).

Section V
Governance, Risk Management, and Controls

Corporate Social Responsibility

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

نشأت المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) بسبب القلق بشأن الاستدامة طويلة الأجل (long-term sustainability) المتعلقة بالعوامل غير الاقتصادية مثل :

1. البيئة (Environment).
2. وممارسات العمل (Labor practices).
3. والعطاء الخيري (Charitable giving).

مسؤوليات الاستدامة
Sustainability responsibilities

تعتبر مسؤوليات الاستدامة أهم عنصر في المسؤولية الاجتماعية للشركات

تؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على :

1. العملاء (Customers).
2. والموظفين (Employees).
3. والمساهمين (Shareholders).
4. والموردين (Suppliers).
5. والشركاء (Partners).
6. والجمهور (Public).

مما يؤدي إلى إنشاء مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة الذين لديهم جميعًا توقعات مختلفة للمؤسسة.

يعرّف دليل ممارسة معهد المدققين الداخليين حول تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات / التنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية للشركات على النحو التالي :

الطريقة التي تدمج بها الشركات الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في قيمها وثقافتها وصنع القرار والاستراتيجية والعمليات بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة وبالتالي إنشاء ممارسات أفضل داخل الشركة وخلق الثروة وتحسين المجتمع.

The way firms integrate social, environmental, and economic concerns into their values, culture, decision-making, strategy and operations in a transparent and accountable manner and thereby establish better practices within the firm, create wealth, and improve society.

وبعبارة أخرى فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي عملية للشركات لدمج جميع القضايا غير المالية التي تهم أصحاب المصلحة والإبلاغ عن كيفية عمل الشركة بطريقة مسؤولة اجتماعيًا.

ملاحظة: يمكن أيضًا الإشارة إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات بـ :

1. المسؤولية الاجتماعية (Social responsibility).
2. أو التنمية المستدامة (Sustainable development).
3. أو مواطنة الشركة (Corporate citizenship).

WILEY:
Which of the following is the most important element of corporate social responsibility?
A. Legal responsibilities
B. Sustainability responsibilities
C. Economic responsibilities
D. Ethical responsibilities
Answer (B) is Correct
Sustainability responsibilities deal with issues related to environment, social, and governance affecting an entire organization.

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

المسؤولية عن المسؤولية الاجتماعية للشركات موجودة على كل مستوى داخل المنظمة :

- يتحمل **مجلس الإدارة (The board)** المسؤولية الكاملة عن المسؤولية الاجتماعية للشركات (overall responsibility for CSR).
- **الإدارة (Management)** مسؤولة عن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات (executing CSR) - establishing - والتأكد من وجود :
  1. أهداف واضحة (Clear objectives).
  2. وقياس الأداء (Performance measurement).
  3. وإعداد التقارير (Reporting).
- يجب على **الموظفين (Employees)** دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في أنشطتهم اليومية (integrate CSR into their everyday activities).
- يجب أن يفهم **المدققون الداخليون (The internal auditors)** المخاطر والرقابة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وقد يكونون مسؤولين عن تدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات (auditing CSR).

ملحوظة: المسؤولية الاجتماعية للشركات تشبه مفهوم المحصلة النهائية الثلاثية مما يشير إلى أن الأعمال التجارية مستدامة على المدى الطويل فقط مع :

1. النجاح الاقتصادي (Economic success).
2. والنجاح الاجتماعي (Social success).
3. والنجاح البيئي (Environmental success).

GLEIM

GLEIM:
Within the organization, who generally is responsible for establishing CSR objectives and measuring performance?
A. Management.
B. The board.
C. All employees.
D. Internal auditors.
Answer (A) is correct.
Management generally is responsible for establishing CSR objectives, assessing and managing risks, measuring performance, and monitoring and reporting activities.

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

المخاطر المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (Risks Related to CSR) :

تواجه الشركات العديد من المخاطر المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) :

- **السمعة (Reputation).** قد تتضرر سمعة الشركة من خلال العمل بطرق :
  1. تنتهك اللوائح (violate regulations).
  2. أو تتجاهل المخاوف الاجتماعية (ignore social concerns).
- **الالتزام (Compliance).** تختلف اللوائح والقوانين المتعلقة بقضايا مثل :
  1. البيئة (environment).
  2. والصحة (health).
  3. والسلامة (safety).
  4. والتوظيف (employment).
  5. والحوكمة (governance).
  6. والاحتيال (fraud).

  حسب البلد ويمكن أن تفرض :
  1. غرامات باهظة (heavy fines).
  2. وعقوبات باهظة (heavy penalties).
- **المسؤولية والدعاوى القضائية (Liability and Lawsuits).** قد تكون الشركة عرضة للإجراءات القانونية (open to legal action) نتيجة الضرر المزعوم أو المتصور لأصحاب المصلحة.
- **التشغيل (Operational).** قد يؤدي الفشل في تنفيذ تدابير المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) بشكل مدروس إلى .. التأثير سلبًا على العمليات (adversely affect operations).
- **تقييم أسهم الشركة (Company Stock Valuation).** قد يكون المستثمرون أقل ميلًا إلى استثمار أموالهم في شركة لا تتماشى مع قيمهم الاجتماعية.
- **سوق العمل (Employment Market).** قد يختار المرشحون للوظيفة عدم العمل في شركة لا تلبي توقعاتهم من المسؤولية الاجتماعية.
- **مبيعات المستهلك (Consumer Sales).** قد يفضل العملاء شركة أو يتجنبونها بناءً على سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) الخاصة بها.
- **العلاقات التجارية الخارجية (External Business Relationships).** قد تتعرض الشركة للمخاطر من خلال الموردين أو الشركاء التجاريين الذين لا يدعمون نفس قيم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).

GLEIM:
Which of the following is the least likely risk of failing to implement an effective CSR program?
A. Loss of reputation.
B. Failure to comply with regulations.
C. Failure to set performance targets.
D. Loss of employees.
Answer (C) is correct.
Failing to set performance targets is not considered a risk of failing to implement an effective CSR program. Setting objectives, performance goals, and strategies are generally considered to be CSR business activities. Examples of CSR performance targets include reduced safety incidents and increased employee volunteerism.

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

أطر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR Frameworks) :

هناك ثلاثة أطر عمل للمسؤولية الاجتماعية للشركات شائعة الاستخدام يمكن لأي شركة الرجوع إليها للحصول على إرشادات :

ISO 26000

ISO 26000 : إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية (2010) توفر إطارًا للتنمية المستدامة من خلال تعزيز فهم عالمي مشترك للمسؤولية الاجتماعية. الموضوعات الأساسية السبعة التي تتناولها ISO 26000 هي :

1) الحوكمة التنظيمية (Organizational governance).
2) حقوق الإنسان (Human rights).
3) ممارسات العمل (Labor practices).
4) البيئة (The environment).
5) ممارسات التشغيل العادلة (Fair operating practices).
6) قضايا المستهلك (Consumer issues).
7) إشراك المجتمع وتنميته (Community involvement and development).

ملاحظة: لا توفر ISO 26000 معيارًا للشهادة وتحظر صراحةً استخدامها كمعيار للحصول على الشهادة.

وفقًا لـ ISO 26000 هناك خمسة جوانب رئيسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات :

1) يجب أن تعمل الشركة بشكل أخلاقي ونزاهة (ethically and with integrity).
2) يجب على الشركة معاملة موظفيها بإنصاف واحترام (fairly and with respect).
3) يجب على الشركة إظهار احترامها لحقوق الإنسان (respect for human rights).
4) يجب أن تكون الشركة مواطناً مسؤولاً في مجتمعها (responsible citizen in its community).
5) على الشركة أن تفعل ما في وسعها للحفاظ على البيئة (sustain the environment) للأجيال القادمة. على سبيل المثال قد تقوم الشركة بأي واحد أو أكثر مما يلي :

- الحد من تلوث (Reduce pollution) الهواء والأرض والأنهار والبحار.
- تطوير عمل مستدام (Develop a sustainable business) يتم من خلاله تجديد جميع الموارد التي تستخدمها الشركة.
- تقليل الاعتماد على الطاقة غير المتجددة والملوثة Reduce reliance on non-renewable, polluting energy (مثل الوقود الأحفوري) وزيادة استخدام الطاقة المتجددة (مثل المياه أو الرياح).
- إعادة تدوير النفايات (Recycle waste materials).

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

مبادرة الإبلاغ العالمية / مبادرة التقارير الشاملة (Global Reporting Initiative) :

توفر مبادرة الإبلاغ العالمية / مبادرة التقارير الشاملة (Global Reporting Initiative - GRI) إطارًا للإبلاغ عن مشكلات الاستدامة بحيث يمكن للشركات مقارنة نتائجها بسهولة مع الشركات الأخرى (easily compare their results against other companies) التي تستخدم أيضًا مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI). تم تحديث معايير مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI standards) آخر مرة في أكتوبر 2016 وهي متاحة مجانًا على موقع GRI.

GLEIM

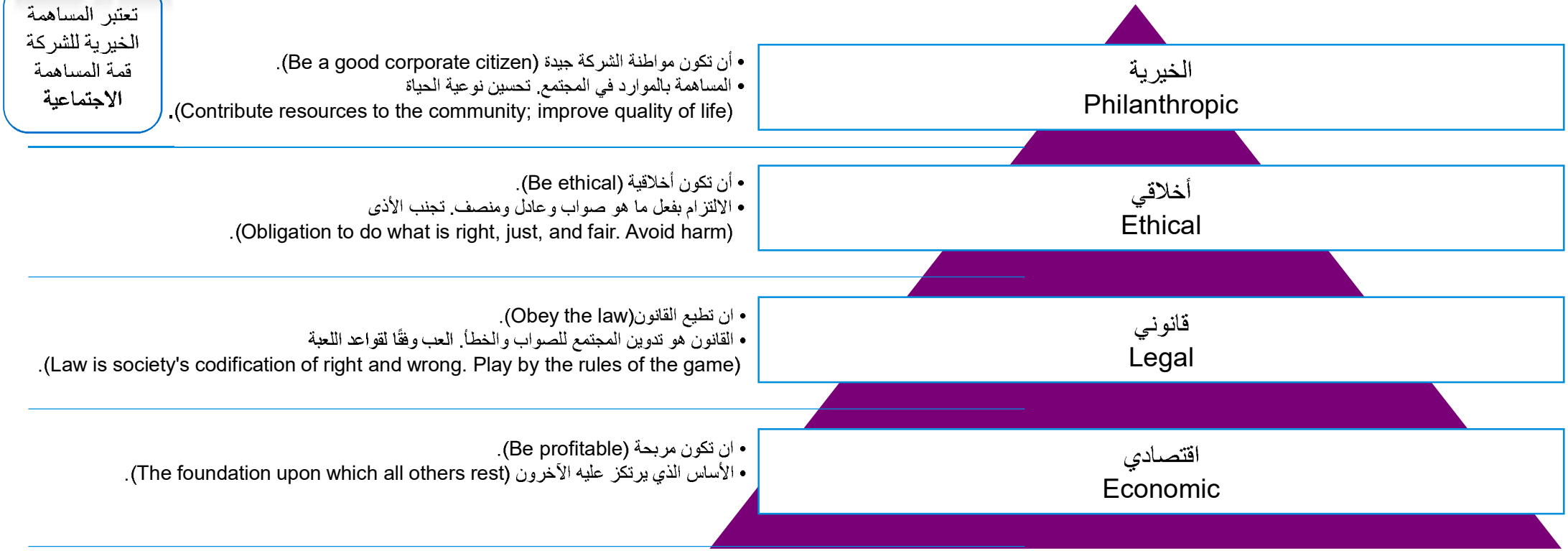
GLEIM:
The Global Reporting Initiative (GRI) has developed a sustainability reporting framework that
A. Emphasizes how to implement and manage a CSR initiative.
B. Provides specific guidance on measuring CSR performance.
C. Manages the disclosure of CSR to stakeholders.
D. Provides a forum in which governments can work together to share experiences and to seek solutions to common problems.
Answer (B) is correct.
The GRI has developed a sustainability reporting framework that provides specific guidance on measuring CSR performance against predefined criteria.

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

هرم المسؤولية الاجتماعية (The Pyramid of Social Responsibility) :

في المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) : تطور البناء التعريفي Evolution of Definitional Construct (1999) يصف آرتشي بي كارول (Archie B. Carroll) أربعة مستويات تصاعدية من المسؤولية الاجتماعية (levels of social responsibility) التي يوضحها على أنها هرم. يمثل الجزء السفلي من الهرم الأسباب الأساسية للانخراط في النشاط الاقتصادي ويعكس كل قسم صاعد منظورًا خارجيًا وإيثاريًا. الافتراض الأساسي هو أنه نظرًا لأن الشركات تعمل في سياق اجتماعي (social context) فهناك التزامات ضمنية (implied obligations) يجب أن تكون الشركة على دراية بها وتضعها في الاعتبار وتدمجها في ممارساتها. يوضح كارول أنه يجب معالجة المستويات الأدنى بشكل عام أولاً على الرغم من أنه لا يمكن إثبات المسؤولية الحقيقية إلا من خلال تحقيق جميع المستويات الأربعة.
يتم توضيح أفكاره المؤثرة في الرسم البياني التالي مع شرح وتعليق إضافي أدناه.

تعتبر المساهمة الخيرية للشركة قمة المساهمة **الاجتماعية**



المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

هرم المسؤولية الاجتماعية (The Pyramid of Social Responsibility) :

1) المسؤوليات الخيرية (Philanthropic responsibilities): التبرعات الخيرية والمساهمات لمشاريع المجتمع المحلي هي أمثلة على المتطلبات المرغوبة ، وليس الإلزامية.
2) المسؤوليات الأخلاقية (Ethical responsibilities): بصرف النظر عن الامتثال للمتطلبات القانونية يجب على الشركات التصرف بطريقة عادلة حتى لو لم يجبرها القانون على القيام بذلك.
3) المسؤوليات القانونية (Legal responsibilities): تلتزم الشركات باحترام الآراء الأخلاقية السائدة على النحو المعبر عنه في القوانين التشريعية. يجب أن يكون الالتزام بهذه القوانين أساس امتثال المنظمة للمسؤوليات الاجتماعية.
4) المسؤوليات الاقتصادية (Economic responsibilities): تتحمل الشركات مسؤوليات اقتصادية تجاه المساهمين (الذين يحتاجون إلى عائد جيد على استثماراتهم) ، والموظفين (الذين يريدون ظروف عمل عادلة وأجور معقولة) ، والعملاء (الذين يريدون قيمة مقابل المال) ، والموردين (الذين يجب أن تدفع في الوقت المحدد).

GLEIM

GLEIM:

Although corporate social responsibility (CSR) involves the incurrence of certain costs, in what ways can CSR also produce benefits?

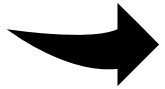
1) Positive public perception on a local, national, and international level
2) Retention of workers
3) Charity as a form of advertising
4) Deductibility of charitable donations

A.1 and 3 only.
B.2 and 4 only.
C.2, 3, and 4 only.
D.1, 2, 3, and 4.

Answer (D) is correct.

CSR can be profitable. Serving the community involves certain costs; however, the benefits of CSR may exceed the costs. Examples of the benefits are

- Positive public perception on a local, national, and international level;
- Retention of workers;
- Charity as a form of advertising (brand building); and
- Deductibility of charitable donations.



GLEIM:

Business ethics scholar Archie B. Carroll has identified four responsibilities an organization must fulfill to be called socially responsible. All of the following is one of these four responsibilities except

A. Environmental responsibility in consumption of energy.

B. Philanthropic responsibility to be a good corporate citizen.

C. Economic responsibility to be profitable.

D. Ethical responsibility to be ethical in its practices.

Answer (A) is correct.

ISO 14000 standards are a set of criteria established by the International Organization for Standardization (ISO) for certification of an environmental management system. The benefits of using ISO 14000 can include (1) reduced cost of waste management; (2) savings in consumption of energy and materials; (3) lower distribution costs; and (4) improved corporate image among regulators, customers, and the public. However, compliance with an ISO 14000 criterion is not one of the four responsibilities that an organization must fulfill to be called socially responsible as identified by Archie B. Carroll. These four responsibilities are (1) economic responsibility, (2) legal responsibility, (3) ethical responsibility, and (4) philanthropic responsibility.

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

عملية المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR Process) :

يوفر دليل الممارسة IPPF تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات / التنمية المستدامة قائمة بالخطوات في عملية المسؤولية الاجتماعية للشركات :

1) **تحديد الأولويات والسياسات (Set priorities and policies)** لمجالات مثل الأخلاق والعمل والبيئة والجمعيات الخيرية وأي مجالات أخرى ذات صلة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. قد تستخدم الإدارة إطار عمل المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) كإرشاد.

2) **وضع أهداف واستراتيجيات محددة (Set specific objectives and strategies)** لتحقيق السياسات التي تضعها الإدارة. تشمل الأمثلة على أهداف محددة الحد من الهدر بنسبة معينة ، والتبرع بنسبة مئوية من الأرباح للأعمال الخيرية ، وزيادة وصول الموظفين إلى المجتمع ، وتحقيق الامتثال للقوانين واللوائح ، وما إلى ذلك.

3) **التواصل وتضمين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في الرقابة واتخاذ القرار**. يجب مراعاة مخاطر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في كل مشروع وطوال كل دورة حياة منتج.

4) **تتبع الأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)** بحيث يمكن قياس نتائج سياسات وأهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وتحليلها وقياسها.

5) **إشراك أصحاب المصلحة (Engage stakeholders)** لحل أي شكاوى وتلقي التعليقات على قضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) التي تؤثر عليهم.

6) **نتائج المراجعة (Audit results)** بما في ذلك الرقابة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وأي إفصاحات عامة.

7) **تقرير النتائج (Report results)**. يتم تناول بعض اعتبارات الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) بعد ذلك.

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR Reporting) :

أحد أكبر التحديات التي تواجه المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) هو تحديد المعلومات التي يجب الإبلاغ عنها (what information to report) لأنه وعلى عكس التقارير المالية (financial reporting) لا توجد معايير (no standards) لإعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR). قد تتطلب :

1. القوانين الفيدرالية (Federal laws).
2. أو القوانين المحلية (Local laws).

الإبلاغ عن أنشطة محددة (reporting on specific activities) مثل التأثير البيئي (environmental impact) ولكن بخلاف ذلك فإن محتويات تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات متروكة للمؤسسة لاتخاذ القرار. يجب أن يتضمن التقرير أيضًا :

1. نتائج إيجابية (Positive results).
2؟ ونتائج سلبية (Negative results).

وإلا سيظهر التقرير من جانب واحد وقد لا يكون موثوقًا به (appear one-sided and may not be trusted).

يمكن للشركات إصدار تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) :

1. بشكل مستقل (standalone).
2. أو كجزء من التقرير السنوي (as part of the annual report).

ثم يستخدم أصحاب المصلحة التقرير لاتخاذ قرارات حول مدى مشاركتهم مع المنظمة (extent of their involvement with the organization).

اعتمادًا على كلاً من :

1. المنظمة (organization).
2. ومتطلبات أصحاب المصلحة (demands of the stakeholders).

قد يكون من الضروري التحقق من التقرير أو تدقيقه حتى يمكن الوثوق بالتقرير وليس مجرد دعاية تسويقية (marketing propaganda).

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

دور التدقيق الداخلي في المسؤولية الاجتماعية للشركات (Role of Internal Audit in CSR) : Sustainability audit

يتعامل مع القضايا المتعلقة خارج حدود الشركة
deals with issues related to outside of a corporation's boundaries

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) تضمين مخاطر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR risks) أثناء :
1. تقييم المخاطر (Risk assessment).
2. وتخطيط التدقيق (Audit planning).
لتحديد الجزء ، إن وجد ، من عملية المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) الذي يجب تضمينه في خطة التدقيق (audit plan).
قد يقدم :
1. مجلس الإدارة (Board).
2. أو الإدارة (Management).
أيضًا توجيهات إلى الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) فيما يتعلق بالقضايا التي تحتاج إلى اهتمام المدقق.
عادة ما تكون عمليات تدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR audits) عبارة عن ارتباطات طويلة الأجل (long-term engagements) حتى يتمكن المدقق من مراقبة عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وتحليلها بدقة عبر الشركة بأكملها. قد تكون هناك حاجة إلى خبرة خارجية (Outside expertise) لمراجعة عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) ذات الكفاءات الفنية المحددة (specific technical competencies) مثل :
1. البيئة (Environment).
2. أو الصحة والسلامة (Health and safety).
3. أو حقوق الإنسان (Human rights).
4. أو حقوق العمال (Labor rights).

WILEY

WILEY:
Which of the following deals with issues related to outside of a corporation's boundaries?
A. Governance audit
B. Risk management audit
C. Control audit
D. Sustainability audit
Answer (D) is Correct.
A sustainability audit deals with issues outside a corporation's boundaries, such as environment, social, and governance affecting an entire organization.

From an internal auditing viewpoint, which of the following is referred to when the board members and senior managers are focusing on improving environmental, social, and governance issues?
A. Environmental audit
B. Social audit
C. Governance audit
D. Sustainability audit
Answer (D) is Correct.
A sustainability audit addresses the full scope of environmental, social, and governance issues.

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

مناهج تدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات (Approaches to Auditing CSR) :

هناك العديد من الأساليب المختلفة لتدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) التي تمت مناقشتها في ..

تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات / التنمية المستدامة

Evaluating Corporate Social Responsibility/ Sustainable Development

والتي تتضمن جميعها فصل ضوابط المسؤولية الاجتماعية للشركات (separating the CSR controls) بطرق مختلفة :

- **حسب العنصر (By element).** (تمت مناقشته بمزيد من التفصيل أدناه)
- **من قبل أصحاب المصلحة أو مجموعة أصحاب المصلحة (By stakeholder or stakeholder group).** (تمت مناقشته بمزيد من التفصيل أدناه)
- **حسب الموضوع (By subject).** على سبيل المثال ، حسب مكان العمل والسوق والبيئة والمجتمع.
- **حسب القسم / الوظيفة (By department/function).** تدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) بشكل منفصل لكل قسم داخل المنظمة.
- **بواسطة طرف ثالث (By third party).** تدقيق الأطراف الثالثة للامتثال (compliance) لـ :

1. شروط المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR terms).
2. وأحكام المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR conditions).

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

مناهج تدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات (Approaches to Auditing CSR) :

التدقيق عن طريق العنصر (Auditing by Element) :

عند التدقيق حسب العنصر يقوم المدقق بتقسيم (breaks down) ضوابط المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR controls) إلى عناصر الامتثال (compliance) لـ :

1. القوانين (laws).
2. واللوائح (regulations).
3. والالتزامات التعاقدية الأخرى (other contractual obligations).

فيما يلي قائمة بالعناصر النموذجية (typical elements) والقضايا المناسبة (appropriate issues) المرتبطة بها :

- **الحكم (Governance).**

هل يقوم أعضاء مجلس الإدارة بأدوارهم وواجباتهم؟
هل تم تعيين الميزانيات بشكل مناسب لتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات؟
هل يقوم مجلس الإدارة بالإبلاغ عن معلومات موثوقة لأصحاب المصلحة؟

- **أخلاق مهنية (Ethics).**

هل توجد سياسات وآليات إبلاغ تغطي الفساد وتضارب المصالح والمعضلات الأخلاقية الأخرى؟
هل توجد تدابير حماية لمن يثيرون مخاوفهم؟

- **بيئة (Environment).**

هل يتم إجراء تقييمات الأثر البيئي حسب الضرورة؟
هل خطط الطوارئ البيئية موجودة؟
هل لدى الموردين والبائعين سياسات بيئية مسؤولة؟

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

مناهج تدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات (Approaches to Auditing CSR) :

التدقيق عن طريق العنصر (Auditing by Element) :

عند التدقيق حسب العنصر يقوم المدقق بتقسيم (breaks down) ضوابط المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR controls) إلى عناصر الامتثال (compliance) لـ :

1. القوانين (laws).
2. واللوائح (regulations).
3. والالتزامات التعاقدية الأخرى (other contractual obligations).

فيما يلي قائمة بالعناصر النموذجية (typical elements) والقضايا المناسبة (appropriate issues) المرتبطة بها :

- **الشفافية (Transparency).**

هل المعلومات الشخصية محمية بشكل كاف وتحافظ على خصوصيتها؟
هل تتبع الشركة معايير المحاسبة؟
هل توجد خطة لإدارة الأزمات؟

- **الصحة والسلامة والأمن (Healthy, Safety, and Security).**

هل يتم مراعاة الصحة والسلامة في دورة تطوير المنتج؟
هل يتم الإبلاغ عن الحوادث وحلها في الوقت المناسب؟
هل يتم سحب المنتج عند الضرورة؟

- **حقوق الإنسان وظروف العمل (Human Rights and Work Conditions).**

هل يتقاضى الموظفون أجرًا عادلًا ومعيشيًا؟
هل توجد سياسات لمنع وإدارة التمييز؟
هل معايير العمل مطبقة؟

GLEIM

GLEIM:

A CSR audit procedure requires the internal auditor to determine if the organization's code of conduct includes provisions on anti-corruption. This procedure is most likely testing which CSR element?

A. Working conditions.

B. Environment.

C. Governance.

D. Ethics.

Answer (D) is correct.

A CSR audit of the ethics element typically includes determining whether the organization reflects an anti-corruption culture, as evidenced, for example, in the organization's risk assessment, code of conduct, or policies.

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

مناهج تدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات (Approaches to Auditing CSR) :

التدقيق من قبل مجموعة أصحاب المصالح (Auditing by Stakeholder Group) :

في المراجعة من قبل مجموعة أصحاب المصلحة يستخدم المدقق نهجًا مشابهًا للتدقيق حسب العنصر ولكنه يقسم التحليل بشكل مختلف. المجموعات وبعض الأمثلة على الأسئلة التي يجب على المدقق طرحها هي :

- **الموظفين وأسرهم (Employees and Their Families).**

هل يتقاضى الموظفون أجرًا عادلاً وفي الوقت المحدد وفرص تقدم وظيفي؟
هل توجد حرية دينية في مكان العمل؟
هل توجد سياسات مناسبة للتصدي للتمييز والتحرش؟

- **المنظمات البيئية (Environmental Organizations).**

ما هي الوكالات البيئية أو مجموعات المصالح التي لديها مدخلات أو يجب أن يكون لها مدخلات؟
ما هي أفضل الطرق لمعالجة أو التعامل مع المخاوف التي تثيرها هذه الكيانات فيما يتعلق بممارسات تجارية محددة؟

- **العملاء (Customers).**

هل هناك عملية حل شكاوى العملاء؟
هل إعلانات الشركة صادقة؟
هل معلومات العميل سرية ومحمية؟

- **الموردين (Suppliers).**

هل يتم الدفع للموردين في الوقت المحدد وبالكامل؟
هل يتم استخدام الموردين المحليين حيثما كان ذلك متاحًا؟
هل يشترك الموردون في سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات المماثلة؟

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) :

مناهج تدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات (Approaches to Auditing CSR) :

التدقيق من قبل مجموعة أصحاب المصالح (Auditing by Stakeholder Group) :

في المراجعة من قبل مجموعة أصحاب المصلحة يستخدم المدقق نهجًا مشابهًا للتدقيق حسب العنصر ولكنه يقسم التحليل بشكل مختلف. المجموعات وبعض الأمثلة على الأسئلة التي يجب على المدقق طرحها هي :

- **المجتمعات (Communities).**

هل تدعم الشركة الاقتصاد المحلي؟
هل تنخرط الشركة في الأعمال الخيرية في المجتمع مثل الأعمال الخيرية والتطوعية؟
هل السكان الأصليون محترمون؟

- **المساهمون (Shareholders).**

هل يتم اتباع معايير المحاسبة؟
هل توجد سياسة وعملية حل مناسبة لمكافحة الفساد؟
هل يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية مع وضع أهداف طويلة الأجل في الاعتبار؟

لا تعتبر احتياجات المنافسين (Competitors' needs) عاملاً في قرار المسؤولية الاجتماعية للشركات

GLEIM:

Which of the following stakeholders have needs that must be considered when determining the effects of a corporate social responsibility (CSR) program?

1. Shareholders
2. Employees
3. Competitors
4. Society

A.1 only.

B.4 only.

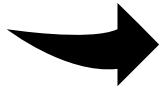
C.1 and 3 only.

D.1, 2, and 4 only.

Answer (D) is correct.

An organization has many stakeholders whose needs must be balanced when developing a CSR program.

Shareholders, employees, and society must be considered, among others. Competitors' needs are not a factor in a CSR decision.



GLEIM:

The internal auditor is performing a CSR audit by stakeholder group. Which of the following represent a stakeholder group?

I. Shareholders.
II. Neighboring communities.
III. Employees and their families.
IV. The environment.

A.I and III only.
B.I, II, and III only.
C.I, II, and IV only.
D.I, II, III, and IV.

Answer (D) is correct.

Typical CSR stakeholder groups are (1) customers, (2) employees and their families, (3) the environment, (4) neighboring communities, (5) shareholders, and (6) suppliers.

Section V
Governance, Risk Management, and Controls

Influences on a Company's Risk Appetite

Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity

Types of Risk

Concepts of Risk and Risk Management

introduction

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

يعرّف معهد المدققين الداخليين (IIA) المخاطر في مسرد المعايير على النحو التالي :

إمكانية وقوع حدث يكون له تأثير على تحقيق الأهداف. يتم قياس المخاطر من حيث التأثير والاحتمال

The possibility of an event occurring that will have an impact on the achievement of objectives. Risk is measured in terms of impact and likelihood

إدارة المخاطر المؤسسية: الأطر والعناصر والتكامل (Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements and Integration - SMA: ERMF) التي نشرها معهد المحاسبين الإداريين (IMA) كجزء من بياناتهم حول سلسلة المحاسبة الإدارية ، تضيف إجراءات (actions) لتعريفهم للمخاطر:

أي حدث أو إجراء يمكن أن يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها (Any event or action that can keep an organization from achieving its objectives).

الخطر (Risk) ليس هو نفسه عدم اليقين (uncertainty).

عدم اليقين يعني وجود حدث أو نتيجة غير معروفة (unknown event or outcome) والتي قد تكون :

1. إيجابية (Positive).
2. أو سلبية (Negative).

من ناحية أخرى الخطر هو عدم اليقين مع نتيجة سلبية قد تضر الأعمال (risk is an uncertainty with a negative outcome that might harm the business).

تريد الشركات تقليل المخاطر (minimize the risks) التي تواجهها إما :

1. عن طريق تقليل احتمالية حدوث المخاطر (by reducing the likelihood of a risk occurring).
2. أو عن طريق تقليل تأثير الحدث إذا كان سيحدث (by reducing the impact of the event if it were to happen).

إدارة المخاطر (Risk management) هي عملية :

1. تحديد المخاطر (Identifying risks).
2. والتخفيف من المخاطر (Mitigating risks).

لتقليل التأثير السلبي المحتمل للمخاطر على الشركة (reduce the possibly negative impact that risks can have on the company).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

في مسرد المعايير (Standards Glossary) يعرف معهد المدققين الداخليين (IIA) **إدارة المخاطر (Risk management)** على النحو التالي :

عملية لتحديد الأحداث أو المواقف المحتملة وتقييمها وإدارتها والتحكم فيها لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة

A process to identify, assess, manage, and control potential events or situations to provide reasonable assurance regarding the achievement of the organization's objectives.

يعرف إدارة المخاطر المؤسسية: الأطر والعناصر والتكامل (Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements and Integration - SMA: ERMF) إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على النحو التالي :

منهج منظم ومنضبط: يوفق بين الاستراتيجية والعمليات والتكنولوجيا والمعرفة بهدف تقييم وإدارة أوجه عدم اليقين التي تواجهها المؤسسة لأنها تخلق القيمة. . . إنه حقًا نهج شامل ومتكامل وتطلعي وموجه نحو المعالجة لإدارة جميع مخاطر وفرص العمل الرئيسية - وليس فقط المالية - بهدف تعظيم قيمة المساهمين ككل

A structured and disciplined approach: It aligns strategy, processes, technology, and knowledge with the purpose of evaluating and managing the uncertainties the enterprise faces as it creates value. . . It is a truly holistic, integrated, forward-looking, and processoriented approach to managing all key business risks and opportunities—not just financial ones—with the intent of maximizing shareholder value as a whole.

توسع الجمعية الاكتواريين للضحايا (Casualty Actuarial Society - CAS) من تعريفها لإدارة المخاطر بشكل أكبر لتشمل أصحاب المصلحة (stakeholders) :

[إدارة المخاطر المؤسسية] هو النظام الذي من خلاله تقوم المؤسسة في أي صناعة بـ :

1. تقييم (Assesses).
2. ومراقبة (Controls).
3. واستغلال (Exploits).
4. وتمويل (Finances).
5. ومراقبة (Monitors).

المخاطر من جميع المصادر بغرض زيادة قيمة المؤسسة قصيرة وطويلة الأجل لأصحاب المصلحة.

Which of the following is the most accurate term for a process to identify, assess, manage, and control potential events or situations to provide reasonable assurance regarding the achievement of the organization's objectives?

A. The internal audit activity.

B. Control process.

C. Risk management.

D. Consulting service.

Answer (C) is correct.

Risk management is "a process to identify, assess, manage, and control potential events or situations to provide reasonable assurance regarding the achievement of the organization's objectives" (The IIA Glossary).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

دور نشاط التدقيق الداخلي (IAA) في إدارة المخاطر منصوص عليه في المعيار 2120 (Standard 2120).

معيار 2120 - إدارة المخاطر (Risk Management) :

يجب على نشاط التدقيق الداخلي :

1. تقييم الفعالية (evaluate the effectiveness).
2. والمساهمة في تحسين عمليات إدارة المخاطر (contribute to the improvement of risk management processes).

التفسير (Interpretation) : تحديد ما إذا كانت عمليات إدارة المخاطر فعالة هو حكم ناتج عن تقييم المدقق الداخلي أن :

- تدعم الأهداف التنظيمية وتتوافق مع مهمة المنظمة.
- تحديد وتقييم المخاطر الهامة.
- يتم اختيار الاستجابات المناسبة للمخاطر التي تتماشى مع المخاطر التي تتحملها المؤسسة.
- يتم التقاط معلومات المخاطر ذات الصلة وإبلاغها في الوقت المناسب عبر المؤسسة مما يمكّن الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة من تنفيذ مسؤولياتهم.

قد يقوم نشاط التدقيق الداخلي بجمع المعلومات لدعم هذا التقييم أثناء ارتباطات متعددة.

عند النظر إلى نتائج هذه الارتباطات معًا فإنها توفر فهمًا لعمليات إدارة المخاطر في المؤسسة وفعاليتها. تتم مراقبة عمليات إدارة المخاطر من خلال أنشطة الإدارة المستمرة أو التقييمات المنفصلة أو كليهما.

2120.A1 يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بحوكمة المنظمة وعملياتها وأنظمة المعلومات فيما يتعلق بما يلي :

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Achievement of the organization's strategic objectives).
- موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية (Reliability and integrity of financial and operational information).
- فعالية وكفاءة العمليات والبرامج (Effectiveness and efficiency of operations and programs).
- حماية الأصول (Safeguarding of assets).
- الامتثال للقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات والعقود (Compliance with laws, regulations, policies, procedures, and contracts).

2120.A2 يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم احتمالية حدوث الاحتيال وكيفية إدارة المؤسسة لمخاطر الاحتيال.

2120.C1 أثناء المهمات الاستشارية يجب على المدققين الداخليين معالجة المخاطر المتوافقة مع أهداف المهمة وأن يكونوا متيقظين لوجود مخاطر مهمة أخرى.

2120.C2 يجب على المدققين الداخليين دمج المعرفة بالمخاطر المكتسبة من المشاركات الاستشارية في تقييمهم لعمليات إدارة المخاطر في المنظمة.

2120.C3 عند مساعدة الإدارة في إنشاء أو تحسين عمليات إدارة المخاطر يجب على المدققين الداخليين الامتناع عن تولي أي مسؤولية إدارية عن طريق إدارة المخاطر فعليًا.

ينص المعيار 2120 على أن نشاط التدقيق الداخلي (IAA) هي المسؤولة عن تقييم وتحسين عملية إدارة المخاطر في المؤسسة. من أجل تقييم نشاط التدقيق الداخلي (IAA) للمخاطر وإدارة المخاطر من الضروري فهم المخاطر (understand risk) بما في ذلك الأنواع المختلفة للمخاطر وعملية إدارة المخاطر.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

أنواع المخاطر (Types of Risk) :

فيما يلي قائمة بتصنيفات المخاطر الشائعة.

- **المخاطر الإستراتيجية (Strategic risks)** تؤثر على المنظمة بأكملها (affect the whole organization).

تشمل أمثلة المخاطر الاستراتيجية :

1. الاقتصاد (Economy).
2. وظروف السوق العالمية (Global market conditions).
3. ومخاطر السمعة (Reputation risk).
4. ومخاطر العلامة التجارية (Brand risk) .. مثل :
   1. حماية براءات الاختراع (Patent protection).
   2. و حماية العلامات التجارية (Trademark protection).
5. ومخاطر القيادة (Leadership risk).
6. والمخاطر السياسية (Political risk).
7. ومخاطر تغيير احتياجات العملاء (The risk of changing customer needs).

تشمل **المخاطر على مستوى الكيان (Entity-level risks)** أيضًا :

1. تصرفات المنافسين (Actions of competitors).
2. والتغييرات في اللوائح (Changes in regulations).

نظرًا لأن المخاطر الإستراتيجية يمكن أن تكون عالمية بطبيعتها (global in nature) فمن الصعب على الإدارة :

1. إدارتها (Manage them).
2. أو تقليلها (Reduce them)

سواء :

1. بشكل مباشر (Directly).
2. أو نشط (Actively).

علاوة على ذلك فإن عدد الأشياء التي يمكن أن تسوء على نطاق عالمي كبير ؛ لذلك من غير العملي من الناحية المالية التنبؤ بجميع الحالات الطارئة أو التخطيط لها أو التأثير عليها. في أحسن الأحوال يجب على الإدارة ومجلس الإدارة تحديد ومراقبة الأحداث التي يحتمل أن تكون مزعجة.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

أنواع المخاطر (Types of Risk) :

فيما يلي قائمة بتصنيفات المخاطر الشائعة.

- **مخاطر التشغيل (Operational risks)**

ناتجة عن عدم كفاية أو فشل :

1. العمليات الداخلية (internal processes).
2. أو الأشخاص (People).
3. أو الأنظمة (Systems).

يمكن أن تؤثر المخاطر التشغيلية على :

1. سلسلة التوريد (Supply chain).
2. وتنفيذ العمليات (Process execution).
3. والموارد البشرية (Human resources).
4. والتكنولوجيا (Technology).
5. واستمرارية الأعمال (Business continuity).
6. ورضا العملاء (Customer satisfaction).
7. وفشل المنتج أو الخدمة (Product or service failure).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

أنواع المخاطر (Types of Risk) :

فيما يلي قائمة بتصنيفات المخاطر الشائعة.

- **مخاطر التشغيل (Operational risks)**

بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعتان فرعيتان محددتان (two specific subsets) من مخاطر التشغيل هما :

1. تنشأ **المخاطر القانونية (Legal risk)** من عدم اليقين (uncertainty) المتعلق بـ :
1. الإجراءات القانونية (Legal actions).
2. أو قابلية تطبيق أو تفسير (Applicability or interpretation) :
1. العقود (Contracts).
2. أو القوانين (Laws).
3. أو اللوائح (Regulations).
2. **مخاطر الامتثال (Compliance risk)** هي :
1. المخاطر الحالية (Current risk).
2. أو المخاطر المستقبلية (Future risk).

للأرباح أو على أصول الشركة نتيجة لـ :

1. انتهاكات (Violations).
2. أو عدم الامتثال (Nonconformance)

لـ :

1. القوانين (Laws).
2. أو القواعد (Rules).
3. أو اللوائح (Regulations).
4. أو الممارسات المطلوبة (Required practices).
5. أو السياسات والإجراءات الداخلية (Internal policies and procedures).
6. أو المعايير الأخلاقية (Ethical standards).

تخضع المخاطر التشغيلية بشكل مباشر لتأثير الإدارة (influence of management) التي يمكنها التخفيف منها بشكل استباقي (proactively mitigate them).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

أنواع المخاطر (Types of Risk) :

فيما يلي قائمة بتصنيفات المخاطر الشائعة.

- **المخاطر المالية (Financial risks)** المرتبطة بالسلامة المالية للشركة (financial health of the company).

يعد توافر رأس المال من أهم المخاطر المالية (Capital availability is one of the most important financial risks).

يمكن أن تنشأ المخاطر المالية أيضًا من :

1. تقلب العملات الأجنبية (Volatility of foreign currencies).
2. أو تقلب أسعار الفائدة (Volatility of interest rates).
3. أو تقلب أسعار السلع (Volatility of commodity prices).

يمكن أن تنجم المزيد من المخاطر المالية عن :

1. تركز العملاء (Concentration of customers).
2. و تركز الذمم المدينة (Concentration of receivables).
3. ونقص السيولة (Lack of liquidity).
4. وأنشطة التداول (Trading activities).

تؤدي الحاجة إلى الامتثال (need to comply) لـ :

1. معايير المحاسبة (Accounting standards).
2. ومتطلبات إعداد التقارير المالية (Financial reporting requirements).
3. ومتطلبات إعداد التقارير التنظيمية (Regulatory reporting requirements).
4. واللوائح الضريبية (Tax regulations).

إلى مخاطر مالية مهمة أيضًا.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

أنواع المخاطر (Types of Risk) :

فيما يلي قائمة بتصنيفات المخاطر الشائعة.

- **المخاطر المالية (Financial risks)** المرتبطة بالسلامة المالية للشركة (financial health of the company).

يخلق اقتراض الأموال مخاطر مالية للأسباب التالية :

1. قد يمنع نقص السيولة (Lack of cash) الشركة من دفع :
   1. فوائدها (Interest).
   2. والتزاماتها الأخرى (Other obligations).

عند استحقاقها (when they are due).

مع زيادة نسبة تمويل التكلفة الثابتة proportion of fixed cost (أي الدين (Debt) إلى إجمالي التمويل (total financing) تزداد أيضًا التدفقات النقدية الخارجة الثابتة لمصروفات الفائدة. عندما تزداد التدفقات النقدية الخارجة لمصروفات الفائدة تزداد أيضًا إمكانية الإعسار (insolvency).

2. يؤدي دفع الفائدة إلى زيادة الانحراف (variability) في ربحية السهم لأن تكاليف الفائدة الثابتة تزيد من تقلب أرباح الشركة قبل الضرائب (EBT).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

أنواع المخاطر (Types of Risk) :

فيما يلي قائمة بتصنيفات المخاطر الشائعة.

- **مخاطر الكوارث (Hazard risks)** هي الأحداث التي يمكن التأمين ضدها .. مثل :

1. الكوارث الطبيعية Natural disasters (مع التأمين على الممتلكات property insurance).
2. أو وفاة موظف رئيسي Death of a key employee (مع تأمين حياة شخص رئيسي key person life insurance).
3. أو إصابة شخصية في أماكن العمل Personal injury on the business premises (مع تأمين ضد المسؤولية liability insurance).

كلاً من :

1. التقلب (Volatility).
2. والوقت (Time).

سمتان تؤثران أيضًا على المخاطر (impact risk).

- يشير **التقلب (Volatility)** إلى عدم تناسق النتائج (inconsistency of results).

على سبيل المثال إذا كانت المبيعات تتقلب بشكل كبير من يوم لآخر فإن المبيعات تكون متقلبة للغاية. يزيد التقلب من احتمال حدوث نتائج مستقبلية سيئة.

- يمكن أن يكون **الوقت (Time)** أيضًا عنصرًا حاسمًا في المخاطرة. المشروع الذي يغطي فترة زمنية أطول هو أكثر خطورة من المشروع الذي يغطي فترة زمنية أقصر.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

أنواع المخاطر (Types of Risk) :

فيما يلي قائمة بتصنيفات المخاطر الشائعة.

المخاطر الداخلية والخارجية (Internal and External Risk) :

يمكن أيضًا تصنيف المخاطر على أنها داخلية أو خارجية.

تتضمن أمثلة المخاطر الداخلية (internal risks) ما يلي :

1) أحداث مخاطر البنية التحتية (Infrastructure risk events).

مثل التغييرات التي تطرأ على المؤسسة أو سياساتها (changes to the organization or its policies).

على سبيل المثال يمكن أن يؤدي التوسع المفرط (over-expanding) إلى إنتاج فائض من السلع غير المباعة.

2) أحداث المخاطر المتعلقة بالعملية (Process-related risk events).

مثل التغييرات في عملية التصنيع (changes to manufacturing process).

على سبيل المثال قد يؤدي تصميم المصنع السيئ (poorly-designed factory) التصميم إلى زيادة التكاليف.

3) أحداث المخاطر التكنولوجية الداخلية (Internal technological risk events).

مثل إدخال برمجيات جديدة (introducing new software).

على سبيل المثال يمكن أن يؤدي اختيار البرامج التي لا تلبي احتياجات الموظفين إلى تعطيل الإنتاجية.

تتضمن أمثلة المخاطر الخارجية (External risks) ما يلي :

- المنافسة (Competition).
- الأنظمة (Regulations).
- اضطرابات سلسلة التوريد (Supply chain disruptions).
- المخاطر السياسية (Political risk).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

من أجل إدارة المخاطر يجب على الشركة فهم مقدار المخاطر التي يمكن أن تتحملها ومقدار المخاطر التي ترغب في تحملها. تعتمد إدارة المخاطر على تحليل القدرة على :

1. القدرة على المخاطرة (Risk capacity).
2. وقابليتها للمخاطرة (Risk appetite).
3. والقدرة على تحمّل المخاطرة (Risk tolerance).

القدرة على المخاطرة (Risk capacity) هي الحد الأقصى من المخاطر التي يمكن للمؤسسة تحملها دون الإضرار بالشركة بشكل لا يمكن إصلاحه.

مثال : تحدد شركة إنشاءات قدرتها على المخاطرة بمبلغ 250.000$. وبالتالي فإن الإدارة مستعدة لتحمل أي تعرض للمخاطر أقل من 250.000$ ولكن أي مخاطر أكبر من ذلك يجب تجنبها أو تحويلها.

لذلك إذا طالب مشروع محتمل بدفع غرامة قدرها 400.000$ عن أي تأخير فقد تعيد الشركة التفاوض بشأن شرط الغرامة إلى 250.000$ أو أقل أو تشتري تأمينًا لمبلغ الغرامة التي تزيد عن 250.000$ أو ترفض المشروع.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

من أجل إدارة المخاطر يجب على الشركة فهم مقدار المخاطر التي يمكن أن تتحملها ومقدار المخاطر التي ترغب في تحملها. تعتمد إدارة المخاطر على تحليل القدرة على :

1. القدرة على المخاطرة (Risk capacity).
2. وقابليتها للمخاطرة (Risk appetite).
3. والقدرة على تحمّل المخاطرة (Risk tolerance).

يتم تعريف **قابليتها للمخاطرة (Risk appetite)** في مسرد معهد المدققين الداخليين (IIA) على أنه ..

"مستوى المخاطرة الذي ترغب المؤسسة في قبوله the level of risk that an organization is willing to accept".

تتشكل قابليتها للمخاطرة من خلال توقعات (expectations) :

1. أصحاب المصلحة (Stakeholders).
2. والمتطلبات التنظيمية والتعاقدية (Regulatory and contractual requirements).
3. وتأثير التكنولوجيا (Influence of technology).
4. ورأس المال (Capital).
5. والموارد البشرية (Human resources).

علاوة على ذلك فإن فرص السوق - أو عدم وجودها - قد تزيد أو تقلل من قابليتها للمخاطرة.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

من أجل إدارة المخاطر يجب على الشركة فهم مقدار المخاطر التي يمكن أن تتحملها ومقدار المخاطر التي ترغب في تحملها. تعتمد إدارة المخاطر على تحليل القدرة على :

1. القدرة على المخاطرة (Risk capacity).
2. وقابليتها للمخاطرة (Risk appetite).
3. والقدرة على تحمّل المخاطرة (Risk tolerance).

القدرة على تحمّل المخاطرة (Risk tolerance) هو مقدار الانحراف (variance) في عوائد النشاط الذي تكون الشركة على استعداد لتحمله.

كلما زاد القدرة على تحمّل المخاطرة (higher the risk tolerance) ..

زاد نطاق النتائج التي ترغب الشركة في قبولها (greater the range of outcomes a company is willing to accept).

على العكس من ذلك فإن الشركة الأقل تحملاً للمخاطر (less tolerant of risk) ..

ستحدد مخاطر أكثر تحديدًا تحتاج إلى إدارتها (identify more specific risks that need to be managed).

إن العمل ضمن معايير القدرة على تحمّل المخاطرة المحددة يؤكد للإدارة أن الشركة لا تزال ضمن درجة القدرة على تحمّل المخاطرة وتوفر درجة من التأكيد على أن الشركة تسير على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها.

مثال : وفقًا لقابليتها / شهيتها (appetite) الشركة لمخاطر الأوراق المالية القابلة للتسويق فإنها لا تقبل المخاطر التي من المحتمل أن تؤدي إلى خسارة كبيرة.

لا تسمح سياسة القدرة على تحمّل المخاطرة في الشركة للشركة بإجراء استثمارات من المحتمل أن تؤدي إلى خسارة تزيد عن 20٪ في أي سنة معينة بغض النظر عن مدى ارتفاع المكاسب المحتملة.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

العلاقة بين :

1. القدرة على المخاطرة (Risk Capacity).
2. والقدرة على تحمّل المخاطرة (Risk Tolerance).
3. وقابليتها للمخاطرة (Risk Appetite).

موضحة في الرسم البياني التالي :

بالنسبة لجميع المخاطر المحددة تحتاج الشركة إلى التأكد من أن المبلغ الإجمالي للمخاطر المفترضة لا يتجاوز قابليتها للمخاطر والتي بدورها يجب ألا تتجاوز قدرتها على المخاطرة
Total amount of assumed risk does not exceed its risk appetite, which in turn should not exceed its risk capacity

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

التأثيرات على قابلية الشركة على تحمّل المخاطرة (Influences on a Company's Risk Appetite) :

فيما يلي قائمة بالعوامل التي يمكن أن تؤثر على قابليتها للمخاطرة :

- **مكانة الشركة في دورة حياة تطوير الأعمال (The company's position in the business-development life cycle).**

غالبًا ما تحتاج الشركة في مرحلة البدء (start-up phase) إلى درجة عالية من قابليتها للمخاطرة (high risk-appetite).

إذا استمرت إلى مرحلة النمو (growth stage) فقد تحتاج الشركة إلى ضوابط أكثر صرامة لإدارة المخاطر. قد تنشئ الشركات في هذه المرحلة وظيفة رقابة داخلية للإشراف على عمليات المخاطر. في مرحلة النضج (maturity stage) تكون المبيعات مستوية بشكل عام مما يعني أن التركيز يتحول إلى التحكم في التكاليف (controlling costs).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

التأثيرات على قابلية الشركة على تحمّل المخاطرة (Influences on a Company's Risk Appetite) :

فيما يلي قائمة بالعوامل التي يمكن أن تؤثر على قابليتها للمخاطرة :

- **وجهات نظر أصحاب المصلحة الرئيسيين (The viewpoints of the major stakeholders).**

قد يكون لأصحاب المصلحة (Stakeholders) .. مثل :

1. كبار المساهمين (Shareholders).
2. وحملة السندات (Bondholders).
3. والمقرضين (Lenders).
4. والمحللين (Analysts).

آراء مختلفة حول المخاطر التي يجب على الشركة تحملها.

قد يضغط أصحاب المصلحة المحافظون (Conservative stakeholders) .. مثل البنوك (Banks) .. من أجل انخفاض قابليتها للمخاطرة بينما قد يشجع أصحاب المصلحة الأكثر ميلًا إلى المغامرة (adventurous stakeholders) .. مثل المساهمين (Shareholders) .. على اتخاذ موقف أكثر عدوانية (aggressive stance). بغض النظر عن المنصب فإن صاحب المصلحة الأكثر تأثيرًا هو :

1. صاحب التأثير الأكبر على عملية صنع القرار (has the most influence over the decision-making process).
2. أو القوة الأكبر على عملية صنع القرار (power over the decision-making process).

يمكن تطبيق مصفوفة القوة / الفائدة لمندلو (Mendelow's power/interest matrix) في هذا السياق.

مثال: عندما يقرض أحد البنوك أموالًا لشركة ما فإنه يصبح صاحب مصلحة لأن مديري البنك يعطون الأولوية لعائد استثماره الأمر الذي يتطلب من الشركة البقاء في العمل.
إذا شعر البنك أن الشركة تتحمل مخاطر غير ضرورية فقد يثير مخاوف مع الإدارة ومجلس الإدارة. إن مستوى القلق الذي يعبر عنه البنك يتناسب طرديًا مع مقدار الأموال التي استثمرها (أي ، المزيد من الاستثمار ، مستوى أكبر من القلق). بالإضافة إلى ذلك فإن احتمال تأثير مخاوف البنك على سياسة الشركة يرتفع أيضًا بما يتناسب مع مستوى الاستثمار (أي أن المزيد من الاستثمار يعني المزيد من التأثير).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

التأثيرات على قابلية الشركة على تحمّل المخاطرة (Influences on a Company's Risk Appetite) :

فيما يلي قائمة بالعوامل التي يمكن أن تؤثر على قابليتها للمخاطرة :

- **العوامل المحاسبية (Accounting factors).**

يمكن ضبط القابلية للمخاطر اعتمادًا على مجموعة متنوعة من القضايا المحاسبية (variety of accounting issues) .. مثل :

1. حجم المعاملات (Volume of transactions).
2. وتعقيد نظام المحاسبة (Complexity of the accounting system).
3. وتغيير القواعد واللوائح (Changing rules and regulations).

وما إلى ذلك.

- **فرصة الاحتيال (The opportunity for fraud).**

في بيئة يكون فيها احتمال الاحتيال مرتفعًا .. في معظم الظروف .. ستنخفض قابليتها للمخاطرة لدى الشركة في حين أن انخفاض احتمالية الاحتيال قد يزيد من قابليتها للمخاطرة.

- **عوامل مستوى الكيان (Entity-level factors).**

يمكن أن تتأثر قابليتها للمخاطرة بـ :

1. كمية ونوعية الموظفين المعينين (Quantity and quality of hired personnel).
2. وكمية ونوعية الدورات التدريبية (Quantity and quality of training courses).
3. والاضطرابات في نظام معالجة نظام المعلومات (Disruptions in the information system processing system).
4. والتغيرات في هيكل المنظمة (Changes in the organization's structure).
5. والتغيرات في الموظفين الرئيسيين (Changes in key personnel).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

التأثيرات على قابلية الشركة على تحمّل المخاطرة (Influences on a Company's Risk Appetite) :

فيما يلي قائمة بالعوامل التي يمكن أن تؤثر على قابليتها للمخاطرة :

- **عوامل خارجية (External factors).**

يمكن أن تؤدي التغييرات في :

1. الاقتصاد (Economy).
2. والصناعة (Industry).
3. والتكنولوجيا (Technology).

إلى تغيير رغبة الشركة في المخاطرة.

مثال: لدى الشركة سياسة متحفظة للديون المعدومة (conservative bad-debt policy) فيما يتعلق بـ :

1. عملائها (Customers).
2. ودائنيها Creditors (أي الرغبة المنخفضة في المخاطرة low risk appetite).

ومع ذلك قد يقنع الركود الاقتصادي الإدارة بقبول شرط أكبر للديون المعدومة (أي زيادة قابليتها للمخاطرة) لمعالجة احتمال تخلف المستهلكين عن سداد مدفوعاتهم.

- **القيود الحكومية (Governmental restrictions).**

اعتمادًا على الظروف المختلفة يمكن للحكومات تشريع مستوى المخاطر التي يمكن للشركة تحملها قانونيًا.

الصناعات (Industries) مثل :

1. التأمين (Insurance).
2. والخدمات المصرفية (Banking).

بشكل عام أكثر تنظيماً وأكثر تقييداً لأنها مسؤولة عن الأموال العامة.

Section V

Governance, Risk Management, and Controls

The Risk Management Process

Formalizing Risk Appetite

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

إضفاء الطابع الرسمي في القدرة على تحمّل المخاطرة (Formalizing Risk Appetite) :

إذا لم تصدر الشركة بيانًا رسميًا (formal statement) حول قدرتها على المخاطرة فإن لديها مشكلة تحكم محتملة (potential control problem). يمكن للمديرين أن يديروا الشركة دون توجيه كافٍ حول :

1. مستويات المخاطر التي يُسمح لهم بخوضها (insufficient guidance on the levels of risk that they are permitted to take).
2. أو قد لا ينتهزون الفرص المهمة بسبب التصور بأن تحمل مخاطر إضافية أمر غير محبذ (they may not be seizing important opportunities due to a perception that taking on additional risk is discouraged).

يعني إضفاء الطابع الرسمي على قابليتها للمخاطرة كتابتها بحيث يكون هناك القليل من الالتباس حول موقف :

1. مجلس الإدارة تجاه المخاطر (Board's attitude toward risk).
2. والإدارة تجاه المخاطر (Management's attitude toward risk).

في الواقع يؤدي إضفاء الطابع الرسمي على قابليتها للمخاطرة إلى ..

تحسين الاتصال بين جميع أولئك الذين يشرفون على إدارة المخاطر (improves communication between all those who oversee risk management).

بشكل عام كلما كانت المنظمة :

1. أكبر (Larger).
2. وأكثر تعقيدًا (More complex).

يجب أن تكون :

1. سياساتها (Policies).
2. وإجراءاتها (Procedures).

أكثر رسمية فيما يتعلق بقبول المخاطر.

على سبيل المثال يمكن توقع أن يكون لدى شركات الخدمات المالية الكبيرة بيانات مفصلة للغاية عن قابليتها للمخاطرة في حين أن الشركة الصغيرة أو المتوسطة قد يكون لديها بيان قابلية للمخاطرة لا يزيد عن جملة أو جملتين.

مثال: قد يكون البيان القصير للرغبة في المخاطرة "لا ينبغي أن يكون أي استثمار في المشروع أكبر من 20٪ من صافي أصول الشركة" أو "يجب ألا تتأثر أرباح المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية سلبًا بأكثر من 50٪ من أرباحها المتوقعة".

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

إضفاء الطابع الرسمي في القدرة على تحمّل المخاطرة (Formalizing Risk Appetite) :

يمكن التعبير عن قابليتها للمخاطرة إما من الناحية :

1. الكمية (Quantitatively) .. عددًا (numerically).
2. أو النوعية (Qualitatively).

فيما يلي أمثلة **للتعبير الكمي (Quantitatively)** عن قابليتها للمخاطرة :

- **الملاءة المالية (Solvency).**

لا تريد الشركة أن تخسر أكثر من مبلغ محدد من رأس مالها (defined amount of its capital) حتى تظل مصدر قلق مستمر بعد :

1. حدث خسارة فادح (extreme-loss event).
2. أو مجموعة من أحداث الخسارة الفادحة (combination of extreme-loss events).

- **تغطية رأس المال (Capital coverage).**

تتطلب الشركة أن يكون رأس مالها كافياً لتغطية مضاعف مبلغ رأس المال اللازم لامتصاص خسارة بحجم معين (على سبيل المثال ، حدث واحد في 100 عام).

- **الأرباح (Earnings).**

لا تريد الشركة أن تخسر أكثر من نسبة (percent) أو مضاعف (percent) صافي الدخل السنوي.

- **قيمة الشركة (Company value).**

تريد الشركة تحمل مقدار وأنواع المخاطر التي تزيد من قيمة الشركة maximizes company value (أي القيمة الحالية المعدلة حسب المخاطر للتدفقات النقدية المستقبلية).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

إضفاء الطابع الرسمي في القدرة على تحمّل المخاطرة (Formalizing Risk Appetite) :

قد تكون هناك جوانب للمخاطر لا يمكن قياسها كميًا .. ولكن بغض النظر عن قيود القياس .. لا يزال يتعين تحديد المخاطر.
في مثل هذه الحالات يمكن استخدام "تفضيلات المخاطرة risk preferences" لـ :
1. تحديد (Determine).
2. وتأسيس (Establish).
قابليتها للمخاطرة (Risk appetite).
تحدد تفضيلات المخاطرة (Risk preferences) بعض المخاطر التي لا ترغب الشركة في قبولها مثل :
1. تجنب الاستثمار في الرهون العقارية عالية المخاطر (avoiding investment in subprime mortgages).
2. أو الحصول على قروض ذات أقساط سنوية متغيرة (taking out variable-annuity loans).
بمجرد أن تفهم الشركة مدى استعدادها للمخاطر يمكنها البدء في تطوير عملية إدارة المخاطر الخاصة بها
(Once a company understands its risk appetite, it can start developing its risk management process).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

تمثل القائمة التالية نهجًا عامًا لعملية إدارة المخاطر. ومع ذلك من المهم أن تضع في اعتبارك أنه يمكن تنظيم عملية إدارة المخاطر بعدد من الطرق المختلفة. يمكن إضافة خطوات أو تغييرها استجابةً لمواقف محددة. علاوة على ذلك تقدم إدارة المخاطر المؤسسية (التي يتم تغطيتها لاحقًا) أهمية دمج وضع الإستراتيجية والأداء مع إدارة المخاطر.

الخطوات الأساسية في إدارة المخاطر (Risk management) هي:

1) تحديد المخاطر (Risk identification).
2) تقييم المخاطر (Risk assessment).
3) تحديد أولويات المخاطر (Risk prioritization). *Ranking*
4) تخطيط الاستجابة (Response planning).
5) الرقابة على المخاطر (Risk monitoring).

الترتيب الصحيح للخطوات في عملية إدارة المخاطر (risk management process) هو كما يلي:

1. تحديد السياق (Identify context).
2. وتحديد المخاطر (Identify risks).
3. وتقييم المخاطر وتحديد أولوياتها (Assess and prioritize risks).
4. وصياغة الاستجابات للمخاطر (Formulate risk responses).
5. ومراقبة استجابات المخاطر (Monitor risk responses).

GLEIM

GLEIM

في الكيانات الكبيرة أو المعقدة قد تعين الإدارة العليا **لجنة مخاطر (Risk committee)** لـ :

1. مراجعة المخاطر التي حددتها وحدات التشغيل المختلفة (review the risks identified by the various operating units).
2. وإنشاء خطة استجابة متماسكة (create a coherent response plan).

GLEIM

GLEIM:
Which of the following is a false statement concerning risk management?
A. Every risk that could affect achievement of objectives must be considered.
B. Risk identification must be performed for the entire entity.
C. The manager of an operating unit is in the best position to monitor the effects of the chosen risk response strategies.
D. Risk management is too important to be delegated to a committee.
Answer (D) is correct.
In large or complex entities, senior management may appoint a risk committee to review the risks identified by the various operating units and create a coherent response plan.

GLEIM:
Which of the following is the correct order of steps in the risk management process?
1. Identify risks
2. Monitor risk responses
3. Formulate risk responses
4. Assess and prioritize risks
5. Identify context
A. 5, 1, 4, 3, 2.
B. 1, 4, 3, 2, 5.
C. 1, 3, 5, 4, 2.
D. 1, 5, 4, 3, 2.
Answer (A) is correct.
The correct order of steps in the risk management process is as follows: identify context, identify risks, assess and prioritize risks, formulate risk responses, and monitor risk responses.

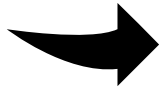
GLEIM:

When the executive management of an organization decided to form a team to investigate the adoption of an activity-based costing (ABC) system, an internal auditor was assigned to the team. The best reason for including an internal auditor is the internal auditor's knowledge of

A. Activities and cost drivers.
B. Information processing procedures.
C. Current product cost structures.
D. Risk management processes.

Answer (D) is correct.

The internal audit activity's scope of work extends to evaluating the organization's risk management processes. The internal audit activity should assist the organization by identifying and evaluating significant exposures to risk and contributing to the improvement of risk management and control systems.



GLEIM:

Which of the following is the most accurate term for a process to identify, assess, manage, and control potential events or situations to provide reasonable assurance regarding the achievement of the organization's objectives?

A. The internal audit activity.
B. Control process.
C. Risk management.
D. Consulting service.

Answer (C) is correct.

Risk management is "a process to identify, assess, manage, and control potential events or situations to provide reasonable assurance regarding the achievement of the organization's objectives" (The IIA Glossary).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الأولى: تحديد المخاطر (Step 1: Risk Identification) :

تقوم الإدارة (Management) .. بإشراف (Oversight) مجلس الإدارة .. بـ تحليل (analyzes) :

1. الأعمال الداخلية للشركة (The company's internal business).
2. والبيئة الخارجية للشركة (The company's external environment).
3. والعمليات التجارية للشركة (The company's business processes).
4. والضوابط الحالية للشركة (The company's existing controls).

وأي مجالات أخرى من المخاطر المحتملة لتحديد جميع أحداث المخاطر المحتملة التي قد :

1. تؤثر سلبًا (Adversely impact).
2. أو تمنع الشركة من تحقيق أهدافها (Prevent the company from achieving its objectives).

يجب أن تتم عملية تحديد المخاطر على جميع مستويات المنظمة. داخل كل وحدة عمل يجب استغلال الموظفين الرئيسيين في مجالات مثل :

1. العمليات (Operations).
2. والتمويل (Finance).
3. والمحاسبة (Accounting).
4. وتكنولوجيا المعلومات (IT).
5. وإدارة الوحدات (Unit management).

للمشاركة في تحديد المخاطر في مجالات تخصصهم. عند تنفيذها بشكل صحيح تحدد عملية تحديد المخاطر الكوارث التي لها احتمالية معقولة لحدوث وتأثير العمليات خلال فترة زمنية متوقعة.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الأولى: تحديد المخاطر (Step 1: Risk Identification) :

الأحداث الداخلية (Internal Events) :

- استثمارات رأس المال (Capital investments) لدعم :

1. طلب العملاء القوي (Strong customer demand).
2. وتحسين رضا العملاء (Improve customer satisfaction).
3. وتقليل وقت التوقف عن العمل (Reduce downtime).

وما إلى ذلك.

- التغيير التكنولوجي (Technological change) خلق الحاجة إلى :

1. عمليات جديدة (New processes).
2. وعمليات متغيرة (Changed processes).

- حوادث الموظفين (Personnel events) .. مثل :

1. توقف العمل (Work stoppages).
2. أو احتيال الموظفين (Employee fraud).
3. أو فقدان الموظفين الرئيسيين (Loss of key employees).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الأولى: تحديد المخاطر (Step 1: Risk Identification) :

الأحداث الخارجية (External Events) :

- الأحداث الاقتصادية (Economic events) سواء :

1. المحلية (Domestic).
2. والدولية (International).

على حد سواء .. مثل :

1. الركود (Recession).
2. أو الأحداث التجارية الدولية (International trade events).

التي تؤدي إلى تقلبات أسعار العملات وغيرها.

- الكوارث الطبيعية (Natural disasters) مثل :

1. الحرائق (Fires).
2. والفيضانات (Floods).
3. والأعاصير (Hurricanes).
4. والزلازل (Earthquakes).
5. والبراكين (Volcanoes).

- الأحداث السياسية (Political events) مثل :

1. اللوائح الجديدة (New regulations).
2. والتغييرات في قوانين الضرائب (Changes in tax laws).
3. ونتائج الانتخابات (Results of elections).

- العوامل الاجتماعية (Social factors) مثل تغيير التركيبة السكانية (changing demographics).
- يخلق التغيير التكنولوجي (Technological change) فرصًا لعرض منتجات أو خدمات جديدة (opportunities for new products or services to offer).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الأولى: تحديد المخاطر (Step 1: Risk Identification) :

تقنيات تحديد الحدث (Event Identification Techniques) :

تحتاج الإدارة إلى إنشاء عمليات رسمية لمراجعة المخاطر الكبيرة المحتملة من أجل تحديد الأحداث التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.
يسرد بيان معهد المحاسبين الإداريين (IMA) حول المحاسبة الإدارية وإدارة المخاطر المؤسسية: أدوات وأساليب التنفيذ الفعال (SMA: ERMT) الأساليب التالية لتحديد المخاطر:

- **جلسات العصف الذهني (Brainstorming sessions).**

هذه اجتماعات حيث يتم دعوة :

1. الموظفين (Employees).
2. أو الإدارة (Management).
3. أو طاقم العمل (Staff members).

لـ :

1. مناقشة المخاطر التي يواجهونها في مجالاتهم الخاصة (Discuss the risks they encounter in their particular fields).
2. وتطوير الحلول من خلال الحوار ومشاركة الأفكار (Develop solutions through dialogue and idea sharing).

يمكن أن يقتصر العصف الذهني على وحدات تنظيمية مختارة (selected organization units) ؛ بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام نتائج عمل العصف الذهني من قبل الوحدات الأخرى لتحديد مخاطرها.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الأولى: تحديد المخاطر (Step 1: Risk Identification) :

تقنيات تحديد الحدث (Event Identification Techniques) :

تحتاج الإدارة إلى إنشاء عمليات رسمية لمراجعة المخاطر الكبيرة المحتملة من أجل تحديد الأحداث التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

يسرد بيان معهد المحاسبين الإداريين (IMA) حول المحاسبة الإدارية وإدارة المخاطر المؤسسية: أدوات وأساليب التنفيذ الفعال (SMA: ERMT) الأساليب التالية لتحديد المخاطر:

- **قوائم جرد الأحداث وبيانات حدث الخسارة (Event inventories and loss event data).**

قوائم جرد الأحداث هي قوائم تفصيلية للأحداث المحتملة الشائعة للشركات داخل :

1. صناعة معينة (Particular process).
2. أو لعملية معينة (Particular activity).
3. أو نشاط مشترك عبر الصناعات (common across industries).

يمكن أن تكون بيانات حدث الخسارة عبارة عن قاعدة بيانات عن أحداث الخسارة الفعلية التي حدثت في صناعة معينة أو أرشيف للأحداث الفعلية التي مرت بها الشركة والتي لا يمكن إلا للإدارة طويلة الأمد تذكرها. يمكن أن يكون أرشيف الأحداث الفعلية التي وقعت بمثابة مصدر "للدروس المستفادة Lessons learned".

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الأولى: تحديد المخاطر (Step 1: Risk Identification) :

تقنيات تحديد الحدث (Event Identification Techniques) :

تحتاج الإدارة إلى إنشاء عمليات رسمية لمراجعة المخاطر الكبيرة المحتملة من أجل تحديد الأحداث التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

يسرد بيان معهد المحاسبين الإداريين (IMA) حول المحاسبة الإدارية وإدارة المخاطر المؤسسية: أدوات وأساليب التنفيذ الفعال (SMA: ERMT) الأساليب التالية لتحديد المخاطر:

- **المقابلات والتقييم الذاتي (Interviews and self-assessment).**

تقوم كل وحدة بتقييم قدرتها على إدارة المخاطر وتقدم تقييمًا ذاتيًا لمنسق إدارة المخاطر والذي يمكن أن يكون :

1. المدير المالي (Chief financial officer).
2. أو المراقب (Controller).
3. أو مدير التشغيل (Chief operating officer).
4. أو مدير المخاطر (Chief risk officer).

يتابع المنسق المقابلات لتوضيح القضايا. بعد اكتمال المعلومات قد يشارك فريق متعدد الوظائف في ورشة عمل ميسرة لمناقشتها.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الأولى: تحديد المخاطر (Step 1: Risk Identification) :

تقنيات تحديد الحدث (Event Identification Techniques) :

تحتاج الإدارة إلى إنشاء عمليات رسمية لمراجعة المخاطر الكبيرة المحتملة من أجل تحديد الأحداث التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.
يسرد بيان معهد المحاسبين الإداريين (IMA) حول المحاسبة الإدارية وإدارة المخاطر المؤسسية: أدوات وأساليب التنفيذ الفعال (SMA: ERMT) الأساليب التالية لتحديد المخاطر:

- **ورشات عمل ميسرة (Facilitated workshops).**

يقود الميسر مناقشة حول الأحداث التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الكيان من أجل تحديد المخاطر الأكثر أهمية. بدلاً من ذلك قد تركز ورشة العمل على وحدة واحدة فقط وعلى تحديد المخاطر الأكثر أهمية لتلك الوحدة. يمكن أن تقتصر ورش العمل على الإدارة أو يمكن أن تشمل :

1. الموظفين (Employees).
2. أو العملاء (Customers).
3. أو الموردين (Suppliers).
4. أو أصحاب المصلحة الآخرين (other stakeholders).

من أجل الاستفادة من المعرفة والخبرة المتراكمة للإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال المناقشات المنظمة.
على سبيل المثال قد يعقد المراقب المالي ورشة عمل مع فريق المحاسبة لتحديد الأحداث التي يمكن أن يكون لها تأثير على أهداف التقارير المالية الخارجية للمنشأة. من خلال الجمع بين معرفة وخبرة أعضاء الفريق يتم تحديد الأحداث المهمة التي قد يتم تفويتها بخلاف ذلك.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الأولى: تحديد المخاطر (Step 1: Risk Identification) :

تقنيات تحديد الحدث (Event Identification Techniques) :

تحتاج الإدارة إلى إنشاء عمليات رسمية لمراجعة المخاطر الكبيرة المحتملة من أجل تحديد الأحداث التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.
يسرد بيان معهد المحاسبين الإداريين (IMA) حول المحاسبة الإدارية وإدارة المخاطر المؤسسية: أدوات وأساليب التنفيذ الفعال (SMA: ERMT) الأساليب التالية لتحديد المخاطر:

- **تحليل "SWOT" :**

تعني :
1. القوة (Strengths).
2. والضعف (Weaknesses).
3. والفرص (Opportunities).
4. والتهديدات (Threats).

"نقاط القوة والضعف Strengths and weaknesses" داخلية (Internal) وتشمل :
1. ثقافة الشركة (Company's culture).
2. وهيكل الشركة (Company's structure).
3. وموارد الشركة المالية (Company's financial resources).
4. وموارد الشركة البشرية (Company's human resources).

"الفرص والتهديدات Opportunities and threats" خارجية (External) ولا تخضع عادة لسيطرة الإدارة على المدى القصير.
وهي تشمل :
1. المخاطر السياسية (Political risks).
2. و المخاطر المجتمعية (Societal risks).
3. و المخاطر البيئية (Environmental risks).
4. و المخاطر الصناعية (Industry risks).

يمكن أن يؤدي النظر الجاد في نقاط ضعف المنظمة والتهديدات إلى تحديد واضح للمخاطر.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الأولى: تحديد المخاطر (Step 1: Risk Identification) :

تقنيات تحديد الحدث (Event Identification Techniques) :

تحتاج الإدارة إلى إنشاء عمليات رسمية لمراجعة المخاطر الكبيرة المحتملة من أجل تحديد الأحداث التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

يسرد بيان معهد المحاسبين الإداريين (IMA) حول المحاسبة الإدارية وإدارة المخاطر المؤسسية: أدوات وأساليب التنفيذ الفعال (SMA: ERMT) الأساليب التالية لتحديد المخاطر:

- **استبيانات المخاطر ومسوحات المخاطر (Risk questionnaires and risk surveys)**.

تحدد مصادر المعلومات هذه وغيرها المخاطر المحتملة من خلال توفير قائمة بالأسئلة المتعلقة بمخاطر محددة :

1. داخلية (Internal).
2. وخارجية (External).

قد تأتي المعلومات أيضًا من :

1. استطلاعات رضا العملاء (Customer satisfaction surveys).
2. أو تعليقات العملاء (Customer comments).
3. أو من مقابلات الخروج مع الموظفين المغادرين (From exit interviews with departing employees).

يجب مراجعة هذه البيانات لتحديد المخاطر (This data should be reviewed to identify risks).

يمكن استخدام مسح المخاطر (risk survey) بدلاً من الاستبيان (questionnaire).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الأولى: تحديد المخاطر (Step 1: Risk Identification) :

تقنيات تحديد الحدث (Event Identification Techniques) :

تحتاج الإدارة إلى إنشاء عمليات رسمية لمراجعة المخاطر الكبيرة المحتملة من أجل تحديد الأحداث التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

يسرد بيان معهد المحاسبين الإداريين (IMA) حول المحاسبة الإدارية وإدارة المخاطر المؤسسية: أدوات وأساليب التنفيذ الفعال (SMA: ERMT) الأساليب التالية لتحديد المخاطر:

- **تحليل السيناريو (Scenario analysis)**.

ينظر المدراء في سيناريوهات مختلفة يمكن أن تحدث ويتخيلون كيف سيؤثرون على العمل.

Section V

Governance, Risk Management, and Controls

The Risk Management Process

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

تقييم المخاطر هو عملية :
1. تحليل (Analyzing).
2. وقياس (Quantifying).

المخاطر المحددة من ثلاث وجهات نظر :
1. احتمالية حدوث المخاطر (Likelihood of the risk occurring).
2. والتأثير المحتمل أو الأهمية النسبية للحدث في حالة حدوثه (Potential impact or the relative significance of the event if it does occur).
3. والعلاقة المتبادلة للمخاطر على كل وحدة على حدة أو الأساس التنظيمي الكلي (Interrelationship of the risks on a unit-by-unit or total organization basis).

sufficient risk assessments is the primary management tool in effective risk management

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

يركز تقييم المخاطر على نوعين من المخاطر :

- **الخطر الكامن / المتأصل (Inherent risk).**

يعرف إدارة المخاطر المؤسسية: الأطر والعناصر والتكامل (Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements and Integration - SMA: ERMF) المخاطر الكامنة على أنها "مستوى الخطر الذي يكمن في حدث أو عملية قبل أن تتخذ الإدارة إجراء تخفيفًا." يُعرّف مكتب الإدارة والميزانية بالولايات المتحدة (OMB) المخاطر الكامنة على أنها احتمالية :

1. الهدر (Waste).
2. أو الخسارة (Loss).
3. أو الاستخدام غير المصرح به (unauthorized use).
4. أو الاختلاس بسبب طبيعة النشاط نفسه (misappropriation due to the nature of the activity itself).

بعبارة أخرى ترتبط المخاطر الكامنة بطبيعة الأنشطة (nature of the activities) التي تقوم بها الشركة في سياق الأعمال العادي. لا يمكن للإدارة أن تفعل أي شيء حيال وجود المخاطر الكامنة ؛ ومع ذلك يمكن أن تتخذ خطوات لمعالجة آثارها وتخفيفها عند الاقتضاء.

مثال: يمكن أن تكون المخاطر الكامنة نتيجة لحجم الشركة (company's size). قد تواجه شركة كبيرة جدًا تنظيمًا حكوميًا (government regulation) بسبب نطاق تأثير المؤسسة (scope of the organization's influence) أو قد يكون هيكلها الإداري المعقد (complex management structure) مصدرًا لجميع أنواع أعطال الاتصالات (communication breakdowns). حجم الشركة جزء أساسي من طبيعتها ومع ذلك فإن هذه الجودة المتأصلة (inherent quality) هي مصدر جميع أنواع المخاطر.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

يركز تقييم المخاطر على نوعين من المخاطر :

- **المخاطر المتبقية (Residual risk).**

يعرف إدارة المخاطر المؤسسية: الأطر والعناصر والتكامل (Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements and Integration - SMA: ERMF) المخاطر المتبقية على أنها: "مستوى الخطر الذي يبقى بعد أن تتخذ الإدارة إجراءات لتخفيف المخاطر". وبعبارة أخرى بعد اتخاذ جميع التدابير الحكيمة ستبقى بعض المخاطر دائمًا.
مثال: تتضمن معظم بوالص التأمين (insurance policies) شرطًا للخصم (deductible clause) مما يعني أنه في أي حالة خسارة سيظل الطرف المؤمن عليه مضطرًا لدفع جزء من الإصلاح أو الاستبدال. المبلغ القابل للخصم هو المخاطر المتبقية (deductible amount is the residual risk).

يتم التعبير عن المخاطر المتبقية على النحو التالي :

خطر كامن (Inherent risk)
- أنشطة الإدارة للتخفيف / معالجة المخاطر (Activities of management to mitigate / address the risk)
= المخاطر المتبقية (Residual risk)

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

يتم تقييم التعرض للمخاطر وفقًا لـ :

1. تكرار الخسارة Loss frequency (أو الاحتمالية probability).
2. وشدة الخسارة (Loss severity).

والتي تتضمن :

1. تقدير الخسارة المالية المحتملة (Estimating potential financial loss).
2. وأي آثار غير مالية للمخاطر (Any nonfinancial impacts of risks) .. مثل :
   1. الضرر المحتمل لصورة الشركة (Potential damage to the company's image).
   2. أو فقدان ثقة المساهمين (Loss of shareholder confidence).

- **تكرار الخسارة أو الاحتمال (Loss frequency or probability)** يقيس مدى تكرار حدوث الخسارة (في المتوسط) ويتم التعبير عنها فيما يتعلق بفترة زمنية.

على سبيل المثال يعني تكرار الخسارة البالغ 0.25 سنويًا أن الاحتمال هو 25٪ بحدوث خسارة في أي سنة معينة وفي المتوسط تحدث الخسارة مرة كل أربع سنوات.

- **تقيس شدة الخسارة (Loss severity)** مدى خطورة الخسارة من حيث التكلفة في وقت حدوثها. يتم تحديد شدة الخسارة من حيث تجربة الشركة مع نوع معين من الخسارة.

على سبيل المثال تاريخيًا عندما تكبدت شركة نوعًا معينًا من الخسائر مثل حريق أو سطو فإن متوسط التكلفة هو 50.000$. يتم تخصيص متوسط الخسارة البالغ 50.000$ للأحداث المستقبلية ذات الطبيعة المماثلة.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر النوعية (Qualitative Risk Assessment Tools) :

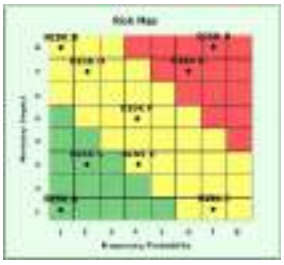
يمكن تقييم المخاطر النوعية بـ :

1. خريطة مخاطر (Risk map).
2. أو خريطة حرارة للمخاطر (Risk heat map).

وهي تصوير مرئي (visual depiction) للمخاطر النسبية.

لكل خطر تم تحديده يتم رسم احتمال وقوع الحدث على مقياس من 1 إلى 8 على طول المحور السيني (x-axis).

بعد ذلك يتم رسم التأثير النقدي المقدر للخسارة على مقياس من 1 إلى 8 على طول المحور الصادي (y-axis).



بمجرد أن يتم رسمها بالكامل ستظهر خريطة المخاطر بوضوح :

1. المخاطر التي لها احتمالية عالية وإمكانية خسارة عالية (تقع في الزاوية اليمنى العليا)
2. وأي المخاطر ذات احتمالية منخفضة وإمكانية خسارة منخفضة (تقع في الزاوية اليسرى السفلية).

إذا كان هناك خطر معين ينطوي على عوامل كمية .. مثل الخسارة المالية .. فإن الخسارة الكمية المحتملة يتم تضمينها أيضًا في التقييم.

بالإضافة إلى مساعدة الإدارة في تحديد المخاطر المهمة توفر خريطة المخاطر مثل الخريطة التالية عرضًا لمحفظة المخاطر مما يُظهر مجموعة المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

ملاحظة: سنتم مناقشة نظرية المحفظة (Portfolio theory) فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية لاحقاً.

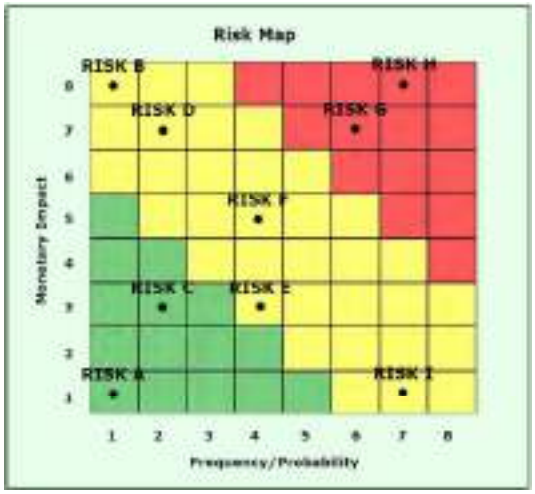
مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر النوعية (Qualitative Risk Assessment Tools) :



عند تخطيط المخاطر على خريطة المخاطر يمكن للإدارة تقديم المخاطر بناءً على مستوى المخاطر في كل حدث قبل اتخاذ أي إجراء تخفيف. وبدلاً من ذلك يمكن عرض المخاطر وفقًا لمخاطرها المتبقية أو مستوى المخاطر المتبقية بعد أن تتخذ الإدارة إجراءات التخفيف (mitigation action).

يمكن أيضًا إجراء التقييم النوعي للمخاطر دون حساب مقدار معين من الخسارة ولكن بدلاً من ذلك عن طريق تصنيف أحداث المخاطر المختلفة وفقًا للمبلغ المعرض للخطر من الأكثر إلى الأقل.

GLEIM

GLEIM:
A chief audit executive is reviewing the following enterprise-wide risk map:

IMPACT		LIKELIHOOD		
		Remote	Possible	Likely
	Critical			Risk C
	Major	Risk B	Risk A	
	Minor	Risk D		

Which of the following is the correct prioritization of risks, considering limited resources in the internal audit activity?
A. Risk B, Risk C, Risk A, Risk D.
B. Risk C, Risk A, Risk D, Risk B.
C. Risk C, Risk A, Risk B, Risk D.
D. Risk A, Risk B, Risk C, Risk D.
Answer (C) is correct.
Risk is the possibility of an event's occurrence that could have an impact on the achievement of objectives. Risk is measured in terms of impact (exposures) and likelihood (probability).
Prioritizing is needed to make decisions for applying resources to engagements based on the relative significance of their risk and exposure estimates. The best order of priority listed (highest to lowest) is (1) Risk C (likely-critical), (2) Risk A (possible-major), (3) Risk B (remote-major), and (4) Risk D (remote-minor).

GLEIM:
A chief audit executive is reviewing the following enterprise-wide risk map:

IMPACT		LIKELIHOOD		
		Remote	Possible	Likely
	Critical	Risk A	Risk B	
	Major			Risk D
	Minor		Risk C	

Which of the following is the correct prioritization of risks, considering limited resources in the internal audit activity?
A. Risk B, Risk C, Risk A, Risk D.
B. Risk A, Risk B, Risk C, Risk D.
C. Risk D, Risk B, Risk C, Risk A.
D. Risk B, Risk C, Risk D, Risk A.
Answer (C) is correct.
Risk is the possibility of an event's occurrence that could have an impact on the achievement of objectives. Risk is measured in terms of impact (exposures) and likelihood (probability).
Prioritizing is needed to make decisions for applying resources to engagements based on the relative significance of their risk and exposure estimates. The best order of priority listed (highest to lowest) is (1) Risk D (likely-major), (2) Risk B (possible-critical), (3) Risk C (possible-minor), and (4) Risk A (remote-critical). However, it is not entirely clear that Risk D and Risk C should have higher priorities than Risks B and A, respectively. For example, depending on the values assigned to the variables, a possible-critical impact (B) might have a higher priority than a likely-major impact (D).

GLEIM:
Senior management has identified the following risk areas within the organization:

Derivatives trading:	Likelihood high, Impact high
Materials acquisition:	Likelihood low, Impact low
Petty cash:	Likelihood high, Impact low
Bond issue:	Likelihood low, Impact high
Transportation fleet:	Likelihood high, Impact medium

Which of the following is a **false** statement in terms of overall risk exposure of the areas named?
A. The bond issue is riskier than petty cash.
B. The bond issue is riskier than materials acquisition.
C. Petty cash is riskier than materials acquisition.
D. The transportation fleet is riskier than petty cash.
Answer (A) is correct.
The bond issue and petty cash both have one high risk measure and one low risk measure; i.e., they have equivalent overall risk exposure.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر الكمية (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن لمجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من وجهة نظر كمية بما في ذلك ما يلي :

1) القيمة المعرضة للمخاطر Value at Risk (VaR) :

تقيس الخسارة المحتملة في قيمة الأصل المحفوف بالمخاطر نتيجة لحدث خطر معين خلال فترة محددة لفترة ثقة معينة

.measures the potential loss in value of a risky asset as the result of a specific risk event over a defined period for a given confidence interval

تستند القيمة المعرضة للمخاطر إلى افتراض أن النتيجة المحتملة للحدث تتمثل في :

1. التوزيع الطبيعي (normal distribution).
2. أو منحنى الجرس (bell curve).

في التوزيع الطبيعي (Normal distribution) تقع :

1. 95٪ من النتائج تقع ضمن 1.96 انحراف معياري عن المتوسط (standard deviations of the mean).
2. و 99٪ من النتائج تقع ضمن 2.57 انحراف معياري عن المتوسط (standard deviations of the mean).

يمكن أن تساعد هذه المعلومات في التنبؤ بمدى النتائج بمستوى مُقلس من الثقة (predict the range of results with a measured level of confidence).

مثال: إذا كانت :

- القيمة المعرضة للمخاطر (VaR) على أحد الأصول تبلغ $100.000 في أسبوع واحد
- ومستوى ثقة (confidence level) 95٪

فهناك فرصة بنسبة 5٪ فقط أن تنخفض قيمة الأصل بأكثر من $100.000 خلال أي أسبوع معين.

Risk appetite and value-at-risk have a direct relationship with each other. As the risk appetite increases, the value-at-risk increases.

WILEY

Which of the following paired items have a direct relationship with each other?
A. Sampling errors and confidence level
B. Risk appetite and value-at-risk
C. Sampling risk and reliability level
D. Audit risk and audit assurance
Answer (B) is Correct.
Risk appetite and value-at-risk have a direct relationship with each other. As the risk appetite increases, the value-at-risk increases.
A . Sampling errors and confidence level have an inverse relationship with each other. Sampling error is (1 minus confidence level), meaning as the sampling error increases, the confidence level decreases.
C . Sampling risk and reliability level have an inverse relationship with each other. Sampling risk is (1 minus reliability level), meaning as the sampling risk increases, the reliability level decreases.
D . Audit risk and audit assurance have an inverse relationship with each other. As the audit risk increases, the audit assurance decreases.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر الكمية (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن لمجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من وجهة نظر كمية بما في ذلك ما يلي :

2) التدفق النقدي المعرض للخطر (Cash Flow at Risk) :

يشبه القيمة المعرضة للمخاطر (VaR) ولكنه ..

يقيس احتمالية انخفاض التدفقات النقدية بأكثر من مبلغ معين خلال فترة زمنية معينة

measures the likelihood that cash flows will drop by more than a certain amount over a given period of time.

يتم اختبار التدفقات النقدية المتوقعة (Expected cash flows are tested) لمعرفة مدى حساسيتها لمخاطر معينة.

يستخدم التدفق النقدي المعرض للخطر مقاييس التوزيع الطبيعي (normal distribution).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر الكمية (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن لمجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من وجهة نظر كمية بما في ذلك ما يلي :

3) الأرباح المعرضة للخطر (Earnings at Risk) :

تقيس فترة الثقة لانخفاض الأرباح خلال فترة محددة من خلال فحص كيفية اختلاف الأرباح حول الأرباح المتوقعة.

measures the confidence interval for a fall in earnings during a specific period by examining how earnings vary around expected earnings

يتم فحص المتغيرات (Variables are examined) لتحديد تأثيرها على الأرباح.

مثل تأثير حركة 1٪ في أسعار الفائدة على الأرباح.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر الكمية (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن لمجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من وجهة نظر كمية بما في ذلك ما يلي :

4) توزيعات الأرباح (Earnings Distributions) :

هو تمثيل رسومي للتوزيع الاحتمالي لمختلف مستويات العائد المحتملة

graphical representation of the probability distribution of various potential levels of return.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر الكمية (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن لمجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من وجهة نظر كمية بما في ذلك ما يلي :

5) توزيعات عائد السهم (Earnings Per Share Distributions) :

هو تمثيل رسومي للتوزيع الاحتمالي للمبالغ المحتملة المختلفة لعائد السهم

.graphical representation of the probability distribution of various potential amounts of earnings per share (EPS)

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثانية: تقييم المخاطر (Step 2: Risk Assessment) :

أدوات تقييم المخاطر الكمية (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن لمجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من وجهة نظر كمية بما في ذلك ما يلي :

6) المقارنة المعيارية (Benchmarking) :

تقارن ملف مخاطر الشركة وتأثير المخاطر المحتملة مع تلك الخاصة بالشركات المماثلة

compares the company's risk profile and the impact of potential risks with those of similar companies.

في النهاية يقوم مجلس الإدارة (Board) بـ اعتماد (approves) كلاً من :

1. تقييم مخاطر التدقيق الداخلي (internal audit risk assessment).
2. وخطة التدقيق ذات الصلة (the related audit plan).

CMA p2

ادوات التقييم الكمي للمخاطر (Quantitative Risk Assessment Tools) :

يمكن مجموعة من الأدوات أن تساعد الإدارة في تقييم المخاطر من منظور كمي بما في ذلك :

1) القيمة المعرضة للخطر Value at Risk (VaR) تقيس الخسارة المحتملة في قيمة الأصول الخطرة نتيجة لحدث خطر محدد على مدى فترة محددة. تعتمد القيمة المعرضة للخطر (VaR) على مبدأ أن النتيجة المحتملة للحدث تقع في التوزيع الطبيعي (normal distribution) .. ويسمى ايضاً منحنى الجرس (bell curve).

في التوزيع الطبيعي تقع :

- 95٪ من النتائج ضمن 1.96 انحراف معياري للمتوسط
- و 99٪ من النتائج تقع ضمن 2.57 انحراف معياري للمتوسط

يمكن أن تساعد هذه المعلومات في توقع نطاق النتائج المرتقبة فيه.

مثال : إذا كانت القيمة المعرضة للخطر على أحد الأصول هي 100 مليون دولار على مستوى ثقة (confidence level) لمدة أسبوع واحد 95٪ فهناك احتمال نسبة 5٪ فقط أن تنخفض قيمة الأصل أكثر من 100 مليون دولار خلال أي أسبوع معين.

2) التدفق النقدي المعرض للخطر (Cash Flow at Risk) يشبه القيمة المعرضة للخطر (similar to VaR) ولكنه يقيس مشكلة تدفق النقد بدلاً من القيمة خلال فترة زمنية معينة يتم تحديد التدفقات النقدية المتوقعة تحسباً لاتجاه مخاطر معينة يستخدم التدفق النقدي المعرض للخطر نموذج التوزيع الطبيعي.

3) تقييم الأرباح المعرضة للخطر / أرباح معرّضة للخطر (Earnings at Risk) فترة القلق لانخفاض الأرباح خلال فترة محددة من خلال فحص كيفية اختلاف الأرباح حول الأرباح المتوقعة يتم فحص المتغيرات التي تؤثر على الأرباح مثل التغير الذي قد يحدث تحرك واحد أكثر في هذه الحالة على الأرباح.

4) توزيعات الأرباح (Earnings Distributions) هي تمثيل رسومي للتوزيع الاحتمالي لمختلف نتائج العائد المحتملة.

5) توزيعات الأرباح لكل سهم (Earnings Per Share Distributions) هو تمثيل رسومي للتوزيع الاحتمالي لقيم محتملة مختلفة من الأرباح لكل سهم (EPS).

6) معايير المقارنة المعيارية (Benchmarking) ملف المخاطر الخاص بالشركة وتقييم المخاطر المحتملة مع تلك الخاصة بالشركات المماثلة

تشمل الأساليب الكمية الأخرى التي المخاطر مشروع معين :

1. تحليل التعادل (Breakeven analysis).
2. وتحليل الحساسية (Sensitivity analysis).
3. وأشجار القرار (Decision trees).
4. وتحليل المحاكاة (Simulation analysis). Monte Carlo Simulation
5. وتحليل السيناريو (Scenario analysis).

تتم مناقشة هذه التقنيات في تحليل CVP وفي المخاطر في وضع الميزانية الإستراتيجية.

CMA p2

لا تخلط بين أدوات التقييم الكمي وأدوات التقييم النوعي

أدوات التقييم الكمي Quantitative assessment tools
القيمة المعرضة للخطر Value at Risk (VaR)
التدفق النقدي المعرض للخطر (Cash Flow at Risk)
ربحية الأرباح المعرضة للخطر (Earnings at Risk)
توزيعات الأرباح (Earnings Distributions)
توزيعات الأرباح لكل سهم (Earnings Per Share Distributions)
المقارنة المعيارية (Benchmarking)

أدوات التقييم النوعي Qualitative assessment tools
تحديد المخاطر (Risk identification)
تصنيف المخاطر (Risk ranking)
تخطيط المخاطر (Risk mapping)

WILEY

WILEY:

Which of the following statements is **correct**?

A. Cash flow at risk, earnings at risk, and earnings distributions are commonly used quantitative risk assessment tools and risk identification, risk ranking, and risk mapping are commonly used qualitative risk assessment tools.

B. Cash flow at risk, earnings at risk, and earnings distributions are commonly used qualitative risk assessment tools and risk identification, risk ranking, and risk mapping are commonly used quantitative risk assessment tools.

C. Cash flow at risk, earnings at risk, and risk identification are commonly used quantitative risk assessment tools and earnings distributions, risk ranking, and risk mapping are commonly used qualitative risk assessment tools.

D. Cash flow at risk, risk ranking, and earnings distributions are commonly used quantitative risk assessment tools and earnings at risk, risk identification, and risk mapping are commonly used qualitative risk assessment tools.

Answer (A) is correct.

Quantitative risk assessment tools involve using empirical analysis to assess risk. Cash flow at risk, earnings at risk, and earnings distributions are quantitative risk assessment tools, as they involve assessing risks using empirical analysis. Qualitative risk assessment tools involve assessing risks without empirical analysis. Risk identification, risk ranking, and risk mapping are qualitative risk assessment tools, as they involve assessing risks without empirical analysis. Therefore, this is the correct answer.

WILEY:
Which of the following statements about Value at Risk (VaR) is **correct**?
A. VaR is a quantitative risk assessment tool.
B. VaR measures historical or retrospective risk rather than future or prospective risk.
C. VaR can measured only in terms of cash flow at risk.
D. VaR cannot be calculated using Monte Carlo simulation.
Answer (A) is correct.
VaR is a quantitative risk assessment tool, not a qualitative risk assessment too, as it involves using empirical analysis to assess risk. Therefore, this is the correct answer.

GLEIM :
At the beginning of the year, a portfolio manager who manages a portfolio with a mean annual return of 8% and annual standard deviation of 25% wants to estimate the worst-case expected loss at an 80% confidence level. The value of the portfolio today is $5 million. Which method would the portfolio manager use to estimate the probable maximum loss that may be incurred at the end of the year?
A. Arbitrage pricing theory.
B. Capital asset pricing model.
C. Covariance.
D. Value-at-risk.
Answer (D) is correct.
Value-at-risk is a statistical technique used to measure and quantify the level of financial risk within a firm or investment portfolio over a specific time frame.

GLEIM :
For a firm engaged in risk management, value-at-risk is defined as the
A. Maximum value a company can lose.
B. Maximum loss within a certain time period at a given level of confidence.
C. Worst possible outcome given the distribution of outcomes.
D. Most likely negative outcome at a given level of confidence.
Answer (B) is correct.
Value-at-risk (VaR) is defined as the maximum loss within a certain time period at a given level of confidence. VaR is a technique that employs the statistical phenomenon known as the normal distribution (bell curve). The potential gain or loss resulting from a given occurrence can be determined with statistical precision.

CMA p2

الحسابات التالية تستخدم تقنيات إحصائية statistical techniques "مثل التوزيع الطبيعي normal distribution" :

1. التدفق النقدي المعرض للخطر (Cash flow at risk) :

التدفق النقدي المعرض للخطر هو تقنية كمية تستخدم الظاهرة الإحصائية المعروفة بالتوزيع الطبيعي (منحنى الجرس). حيث يمكن تحديد التدفقات النقدية المحتمل الواردة أو الصادرة الناتج عن حدث معين بدقة إحصائية .. حيث يتم قياس الحد الأقصى للخسارة لفترة معينة من حيث التدفق النقدي.

2. توزيع الأرباح (Earnings distribution) :

لأن توزيعات الأرباح (بشكل إجمالي أو على أساس السهم) هي تطبيقات لتقنيات إحصائية. تمامًا كما هو الحال في مخطط القيمة المعرضة للخطر يتم رسم العوائد المحتملة على المحور السيني والاحتمالات على المحور الصادي.

3. القيمة في خطر (Value at risk) :

القيمة المعرضة للخطر هي تقنية كمية تستخدم الظاهرة الإحصائية المعروفة بالتوزيع الطبيعي (منحنى الجرس). حيث يمكن تحديد المكاسب أو الخسائر المحتملة الناتجة عن حدوث معين بدقة إحصائية.

GLEIM

ولا تخلط بين التقنيات الثلاثة .. حيث انه من **الخطأ** القول ان

توزيعات الأرباح هي أداة لتقييم المخاطر تقيس الحد الأقصى للخسارة (maximum loss) لفترة معينة من حيث التدفق النقدي.

WILEY

WILEY:
Which of the following statements is **not correct**?
A. Earnings distributions is a risk assessment tool that measures the maximum loss for a given period in terms of cash flow.
B. Earnings distributions is a risk assessment tool that utilizes graphs of potential accrual earnings and the probabilities of those values to assess risk.
C. Cash flow at risk is a risk assessment tool that measures the maximum loss for a given period in terms of cash flow.
D. Earnings at risk is a risk assessment tool that measures the maximum loss for a given period in terms of accrual earnings.
Answer (A) is correct.
Earnings distributions is a quantitative risk assessment tool that utilizes graphs of potential accrual earnings and the probabilities of those values to assess risk. Cash flow at risk is a quantitative risk assessment tool that measures the maximum loss for a given period in terms of cash flow. Therefore, this is the correct answer.

GLEIM :

Which one of the following calculations does **not** employ statistical techniques such as the normal distribution?

A. Cash flow at risk.

B. Earnings distribution.

C. Value at risk.

D. Capital adequacy.

Answer (D) is correct.

Capital adequacy is a term normally used in connection with financial institutions. A bank must be able to pay those depositors that demand their money on a given day and still be able to make new loans. Capital adequacy can be discussed in terms of solvency (the ability to pay long-term obligations as they mature), liquidity (the ability to pay for day-to-day ongoing operations), reserves (the specific amount a bank must have on hand to pay depositors), or sufficient capital.

كفاية رأس المال (Capital adequacy) مصطلح يستخدم عادة فيما يتعلق بالمؤسسات المالية. يجب أن يكون البنك قادرًا على :

1. دفع المودعين الذين يطلبون أموالهم في يوم معين.
2. وتابع تقديم قروض جديدة.

يمكن مناقشة كفاية رأس المال من حيث :

1. الملاءة المالية solvency (القدرة على سداد التزامات طويلة الأجل عند استحقاقها)
2. والسيولة liquidity (القدرة على الدفع للعمليات اليومية الجارية) و الاحتياطيات (المبلغ المحدد الذي يجب أن يكون لدى البنك في متناول اليد لدفع للمودعين) أو رأس مال كافٍ (sufficient capital).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

بعد تحديد المخاطر وتقييمها يجب على الإدارة تحديد المخاطر التي تحتل المرتبة الأولى (addressed first) في الأولوية وبالتالي يجب معالجتها أولاً.
يجمع هذا القرار بين :

1. التحليل الكمي (Quantitative analysis).
2. و التحليل النوعي (Qualitative analysis).

تُستخدم أربعة مصطلحات للتعبير عن قياس الخسارة المحتملة التي يمكن أن تحدث من خطر معين:

1) الخسارة المتوقعة (مع الأخذ في الاعتبار مجموعة من الاحتمالات) Expected Loss (given a set of probabilities).
2) خسارة غير متوقعة (Unexpected Loss).
3) أقصى خسارة محتملة (Maximum Probable Loss).
4) الحد الأقصى للخسارة المحتملة (وتسمى أيضًا الخسارة الفادحة أو الكارثية) Maximum Possible Loss (also called Extreme or Catastrophic Loss).

GLEIM:
Senior management has assessed all identifiable risks to the achievement of the organization's objectives in terms of both probability and potential effect. The most likely next step is to
A. Adopt the ISO 9000 framework to ensure process quality.
B. Rank the identified risk areas.
C. Enter into electronic data interchange (EDI) arrangements with the organization's most important suppliers.
D. Assign the task of ranking the identified risk areas to the internal audit activity.
Answer (B) is correct.
After all risks that could impact the achievement of organizational objectives have been identified, the next step is to rank the risk areas in terms of seriousness, i.e., the combination of probability and potential impact.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

1) الخسارة المتوقعة (Expected Loss) :

الخسارة المتوقعة هي المبلغ الذي تتوقع الإدارة خسارته بسبب خطر معين في السنة في المتوسط على مدى عدة سنوات. لأن الخسارة متوقعة يجب إدراجها في الموازنة (budget).
يمكن حساب الخسارة المتوقعة بطريقتين :

أولاً بالنسبة لحدث خسارة محدد له عدة مبالغ خسارة محتملة يمكن حساب الخسارة المتوقعة كمتوسط مرجح لجميع مبالغ الخسارة المحتملة باستخدام احتمالات مبالغ الخسارة المحتملة كأوزان. على المدى الطويل الخسارة المتوقعة هي متوسط مبلغ حدث الخسارة الذي تتوقع الشركة تكبده خلال أي فترة معينة مثل السنة.

مثال : قررت الشركة أن حدث خسارة معين له احتمالات الخسارة التالية خلال فترة عام واحد (لاحظ أن الاحتمالات يجب أن تضيف ما يصل إلى 100٪) :

مقدار الخسارة Amount of Loss	احتمالات Probability
$ 100,000	10%
$ 120,000	20%
$ 160,000	30%
$ 180,000	35%
$ 500,000	5%

مثال : قررت الشركة أن حدث خسارة معين له احتمالات الخسارة التالية خلال فترة عام واحد (لاحظ أن الاحتمالات يجب أن تضيف ما يصل إلى 100٪) :

مقدار الخسارة Amount of Loss	احتمالات Probability
$ 100,000	10%
$ 120,000	20%
$ 160,000	30%
$ 180,000	35%
$ 500,000	5%

يتم حساب الخسارة المتوقعة بضرب كل مبلغ خسارة محتملة في احتمال حدوثها (فرصة النسبة المئوية) لحدوثها وتلخيص النتائج ، على النحو التالي:

$ 10,000	=	$100,000	×	10%
$ 24,000	=	$120,000	×	20%
$ 48,000	=	$160,000	×	30%
$ 63,000	=	$180,000	×	35%
$ 25,000	=	$500,000	×	5%
$ 170,000		الخسارة المتوقعة (Expected loss)		

على الرغم من أن مبلغ $170.000 ليس أحد النتائج المحتملة إلا أنه يمثل الخسارة المتوقعة المتوسط المرجح لجميع الخسائر المحتملة في ضوء احتمالاتها.
من الواضح أن هذه العملية تتأثر بشكل كبير بالنتائج المحتملة المستخدمة والاحتمال المخصص لكل نتيجة.
على سبيل المثال إذا أعطيت فرصة حدوث خسارة $500.000 بنسبة 10٪ وانخفض احتمال خسارة $100.000 إلى 5٪ فإن الخسارة المتوقعة كانت ستكون أعلى.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

1) الخسارة المتوقعة (Expected Loss) :

الخسارة المتوقعة هي المبلغ الذي تتوقع الإدارة خسارته بسبب خطر معين في السنة في المتوسط على مدى عدة سنوات. لأن الخسارة متوقعة يجب إدراجها في الموازنة.
يمكن حساب الخسارة المتوقعة بطريقتين :

ثانيًا يمكن حساب الخسارة المتوقعة للأحداث التي قد تحدث أو لا تحدث. على سبيل المثال ، لنفترض أن الإدارة تقدر فرصة وقوع حدث خسارة معين بنسبة 40٪. لذلك فإن فرصة عدم وقوع الحدث يجب أن تكون 60٪ (100٪ - 40٪). تتضمن الخسارة المقدرة بهذه الطريقة احتمالين فقط: احتمال وقوع حدث الخسارة (ومبلغ خسارة مقدر واحد في حالة حدوثه) واحتمال عدم وقوع حدث الخسارة (ومبلغ الخسارة صفر).
يتم حساب الخسارة المتوقعة من كل حدث كمتوسط مرجح لكل من مبالغ الخسارة المحتملة مضروبة في احتمالية حدوثها ثم يتم جمع المنتجات. ومع ذلك نظرًا لوجود مبلغين محتملين فقط - مبلغ الخسارة في حالة حدوث الخسارة وصفر في حالة عدم حدوث الخسارة - فإن حساب المتوسط المرجح بسيط للغاية. نظرًا لأن أي شيء مضروبًا في صفر يساوي صفرًا فإن ضرب احتمال عدم حدوث الحدث في الصفر ليس ضروريًا. الخسارة المتوقعة من كل حدث هي المبلغ المقدر للخسارة مضروبًا في احتمال وقوع الحدث.
وتمكن مبالغ الخسارة المتوقعة الناتجة الشركات من تحديد المخاطر الأكثر أهمية بالنسبة لها بشكل أفضل.

مثال : حددت شركة أربعة مخاطر. فيما يلي احتمال حدوث كل خطر خلال فترة سنة واحدة والمبلغ المقدر لكل خسارة في حالة وقوع حدث الخسارة.

	احتمالات Probability	مقدار الخسارة Amount of Loss
المخاطر A	10%	$ 1,000,000
المخاطر B	25%	$ 600,000
المخاطر C	40%	$ 400,000
المخاطر D	90%	$ 200,000

مثال : حددت شركة أربعة مخاطر. فيما يلي احتمال حدوث كل خطر خلال فترة سنة واحدة والمبلغ المقدر لكل خسارة في حالة وقوع حدث الخسارة.

	احتمالات Probability	مقدار الخسارة Amount of Loss
المخاطر A	10%	$ 1,000,000
المخاطر B	25%	$ 600,000
المخاطر C	40%	$ 400,000
المخاطر D	90%	$ 200,000

لاحظ أن الاحتمالات أعلاه لا تصل إلى 100٪. لا يوجد سبب يدعو إلى أن يصل مجموعها إلى 100٪ لأن كل واحد يمثل احتمال وقوع حدث مختلف. أي أن كل منها مستقل عن الآخرين. لكل خطر ، فإن احتمال عدم حدوثه هو 100٪ مطروحًا منه احتمال حدوثه. لذلك ، فإن مجموع احتمالات حدوث أو عدم حدوث كل خطر يصل إلى 100٪ ، وكل خطر يحمل قيمته المتوقعة.
لا يقدم الجدول أعلاه احتمال عدم حدوث كل خطر. على سبيل المثال ، احتمال حدوث الخطر "A" هو 10٪. لذلك ، فإن احتمال عدم حدوث الخطر "A" هو 90٪ ، واحتمالات المخاطرة "A" مجموعها 100٪ (10٪ + 90٪). إذا حدث الخطر A فستكون الخسارة 1.000.000$. إذا لم يحدث ذلك ستكون الخسارة صفراً. الخسارة المتوقعة للمخاطر A هي (0.10 × 1.000.000$) + (0.90 × 0$). ومع ذلك نظرًا لأن أي شيء مضروبًا في صفر هو صفر فإن الجزء الثاني من الحساب غير ضروري. اضرب 0.10 في 1.000.000$ لإيجاد الخسارة المتوقعة للمخاطرة A : 100.000$.
لا تعني الخسارة المتوقعة البالغة 100.000$ للمخاطر A أن الخسارة السنوية من المخاطرة A هي 100.000$. بل يعني أنه خلال 9 سنوات من أصل 10 لن يحدث الخطر "A". ومع ذلك في 1 من كل 10 سنوات ستحدث المخاطر A وستكون الخسارة 1.000.000$. ولكن عندما يتم حساب متوسط الخسارة لمرة واحدة بمبلغ 1.000.000$ على مدى فترة 10 سنوات فإن متوسط الخسارة المتوقعة سنويًا هو 100.000$ (1.000.000$ ÷ 10).
يتم حساب القيمة المتوقعة لكل خسارة بضرب مبلغ كل خسارة في احتمال حدوثها :

	احتمالات Probability		مقدار الخسارة Amount of Loss		الخسارة المتوقعة Expected loss
المخاطر A	10%	×	$ 1,000,000	=	$100,000
المخاطر B	25%	×	$ 600,000	=	$150,000
المخاطر C	40%	×	$ 400,000	=	$160,000
المخاطر D	90%	×	$ 200,000	=	$180,000

يمكن أن تساعد القيمة المتوقعة لكل خسارة في تحديد حدث الخسارة المحتمل الأكثر أهمية. في هذا المثال من المحتمل أن يكون عنصر المخاطرة الذي يحتوي على أقل خسارة مالية ، وهو المخاطرة D عند 200.000$ هو الأكثر أهمية بالنسبة للشركة بسبب الاحتمال الكبير بحدوثه (90٪). يؤدي احتمال حدوثه الكبير إلى أن تكون خسارته المتوقعة (180.000$) هي الأعلى من بين المخاطر الأربعة المحددة.
فيما يلي تصنيف المخاطر وفقًا لخسائرها المتوقعة :

		احتمالات Probability		مقدار الخسارة Amount of Loss		الخسارة المتوقعة Expected loss
#1	المخاطر A	10%	×	$ 1,000,000	=	$100,000
#2	المخاطر B	25%	×	$ 600,000	=	$150,000
#3	المخاطر C	40%	×	$ 400,000	=	$160,000
#4	المخاطر D	90%	×	$ 200,000	=	$180,000

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) (Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

2) الخسارة غير المتوقعة (Unexpected Loss) :

الخسارة غير المتوقعة هي المبلغ الذي من المحتمل أن يُفقد (could likely be lost) بسبب حدث المخاطرة في عام سيئ للغاية (very bad year) بما يتجاوز المبلغ المخصص في الموازنة للخسارة المتوقعة (in excess of the amount budgeted for the expected loss) حتى الحد الأقصى للخسارة المحتملة maximum probable loss (تمت مناقشته في الموضوع التالي). يجب أن تحتفظ الشركة بمبلغ الخسارة غير المتوقعة كرأس مال (capital).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

3) أقصى خسارة محتملة (Maximum Probable Loss) :

الحد الأقصى للخسارة المحتملة والمعروف أيضًا باسم الخسارة القصوى المحتملة (probable maximum loss - PML) هي ..
أكبر خسارة يمكن أن تحدث في ظل الظروف المتوقعة
Largest loss that can occur under foreseeable circumstances
يمكن أن يحدث ضرر أكبر من الحد الأقصى للخسارة المحتملة ولكن في رأي الإدارة أنه من غير المحتمل حدوثه.
إذا كانت المخاطر تتعلق بالممتلكات العقارية فيجب أن تأخذ الخسارة المحتملة القصوى المقدرة الخصائص الفيزيائية للممتلكات في الاعتبار. الحد الأقصى للخسارة المحتملة للممتلكات العقارية له علاقة عكسية بحجم المبنى وفعالية الحماية المطبقة. وبالتالي كلما زاد حجم المبنى انخفض احتمال تدميره بالكامل.
كلما كانت الحماية من الحريق أفضل (Better the fire protection) .. على سبيل المثال :
1. الرشاشات (Sprinklers).
2. وأنظمة الإنذار (Alarm systems).
3. والمسافة من أقرب محطة إطفاء (Distance from the closest fire station) .. وما إلى ذلك.
زادت احتمالية السيطرة على الحريق وإخماده تمامًا قبل تدمير المبنى بالكامل.
تؤثر حالة إشغال المبنى أيضًا على مقدار الضرر الذي يمكن أن يحدث. يكون المبنى الشاغر أكثر عرضة لـ :
1. التدمير الكامل (Complete destruction).
2. أو حتى للتدمير الجزئي (Partial destruction).
من المبنى المشغول لأن شاغليه سيكونون على دراية بما كان يحدث وسيتدخلون. علاوة على ذلك فإن المبنى الشاغر أكثر عرضة للتخريب.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

4) أقصى خسارة ممكنة (أو كارثية) Maximum Possible (or Catastrophic) Loss :

الحد الأقصى للخسارة المحتملة (أو الكارثية) هو السيناريو الأسوأ (worst-case scenario). إنها تمثل أكبر خسارة ممكنة من خطر أو حدث معين.

على سبيل المثال الحد الأقصى للخسارة المحتملة (maximum possible loss) لمبنى ما هو :

1. تدميره الكامل (Total destruction).
2. وفقدان جميع محتوياته (Loss of all its contents).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الثالثة : تحديد أولويات المخاطر (الترتيب) Step 3: Risk Prioritization (Ranking) :

تحليل التكلفة والفوائد في إدارة المخاطر (Cost-Benefit Analysis in Risk Management) :

يتطلب كل مشروع تجاري من الإدارة قبول درجة معينة من المخاطر مع احتمال حدوث خسائر.

في أفضل الظروف يمكن للشركة التخفيف من كل المخاطر والقضاء على جميع الخسائر ولكن للأسف لا توجد مثل هذه الظروف المثالية (ideal conditions). علاوة على ذلك فإن جميع استجابات تخفيف المخاطر تقريبًا لها تكاليف إما :

1. بشكل مباشر directly (مثل دفعة مقدمة upfront payment)
2. أو بشكل غير مباشر indirectly (مثل الوقت أو تكاليف الفرصة البديلة الأخرى as time or other opportunity costs).

غالبًا ما يصعب حساب أو تقييم تكاليف الاستجابة للمخاطر ومقدار الخسارة المحتملة من حدث خطر معين.

ومع ذلك يجب إجراء تحليل التكلفة والعائد (cost-benefit analysis) لجميع المخاطر المحتملة القابلة للاختزال. بمجرد أن تحدد الإدارة :

1. القيمة المتوقعة للخسارة المحتملة (Expected value for the potential loss).
2. وتكلفة الاستجابة للمخاطر (Cost of the risk response).

يمكنهم بعد ذلك تحديد أفضل مسار للعمل (Best course of action).

في بعض الأحيان قد تقرر الإدارة أن أفضل مسار للعمل هو عدم القيام بأي شيء خاصة إذا كانت تكلفة الاستجابة للمخاطر أكبر من المبلغ الذي قد يُفقد في حالة وقوع حدث الخطر.

مثال: قد تقرر الشركة على الأرجح عدم شراء بوليصة تأمين بقسط قدره 2.000$ لتغطية خسارة متوقعة قدرها 1.000$.

علاوة على ذلك قد تكون بعض المخاطر مرتبطة بشكل سلبي مع بعضها البعض وبالتالي تعمل بمثابة تحوطات طبيعية لبعضها البعض وبالتالي لن تحتاج إلى التخفيف منها على الإطلاق.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الرابعة : تخطيط الاستجابة (Step 4: Response Planning) :

بمجرد تحديد الإدارة للمخاطر وتقييمها وتصنيفها فإنها ستحتاج إلى تحديد الاستجابات المناسبة (appropriate responses). عند القيام بذلك ستنظر الإدارة في :

1. مخاطر الخسارة (Risk of loss).
2. ومقدار الخسارة (Amount of loss).
3. وتكاليف وفوائد الاستجابات المختلفة للمخاطر (Costs and benefits of the various risk responses).

يمكن للشركة الاختيار من بين الاستجابات الخمسة المختلفة التالية لكل خطر محدد (Specific risk).

- **تجنب أو القضاء على المخاطر (Avoiding or eliminating the risk).**

قد يكون :

1. تجنب المخاطر (Avoiding the risk).
2. أو التخلص / القضاء على المخاطر (Eliminating the risk).

هو أفضل مسار للعمل عندما يتم تحديد احتمال الخسارة على أنه مرتفع ومبلغ الخسارة المتوقع مرتفع أيضًا. قد يؤدي تجنب المخاطر أو القضاء عليها إلى :

1. بيع (Selling).
2. أو التخلص (Disposing).

من ..

1. وحدة الأعمال (Business unit).
2. أو خط الإنتاج (Product line).

قد يلزم اتخاذ إجراءات صارمة .. مثل مغادرة منطقة جغرافية معينة (leaving a specific geographic area).

في بعض الأحيان قد يكون النشاط قيد الدراسة مربحًا وبالتالي فإن تجنبه أو إزالته ينطوي على قرارات صعبة حول الربحية مقابل المخاطر.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الرابعة : تخطيط الاستجابة (Step 4: Response Planning) :

بمجرد تحديد الإدارة للمخاطر وتقييمها وتصنيفها فإنها ستحتاج إلى تحديد الاستجابات المناسبة (appropriate responses). عند القيام بذلك ستنظر الإدارة في :

1. مخاطر الخسارة (Risk of loss).
2. ومقدار الخسارة (Amount of loss).
3. وتكاليف وفوائد الاستجابات المختلفة للمخاطر (Costs and benefits of the various risk responses).

يمكن للشركة الاختيار من بين الاستجابات الخمسة المختلفة التالية لكل خطر محدد (Specific risk).

- **تقليل أو تخفيف المخاطر (Reducing or mitigating the risk).**

تقبل الإدارة أن المخاطر موجودة ولكنها تبحث عن طرق لتقليلها.

على سبيل المثال قد تقوم الإدارة بـ :

1. توسيع خط إنتاج حالي (expand an existing product line).
2. أو تقسيم وظيفة تكنولوجيا المعلومات (split an IT function) إلى :
    1. منطقتين منفصلتين جغرافيًا (two geographically separate areas).
    2. أو التنويع بطرق أخرى (diversify in other ways).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الرابعة : تخطيط الاستجابة (Step 4: Response Planning) :

بمجرد تحديد الإدارة للمخاطر وتقييمها وتصنيفها فإنها ستحتاج إلى تحديد الاستجابات المناسبة (appropriate responses). عند القيام بذلك ستنظر الإدارة في :

1. مخاطر الخسارة (Risk of loss).
2. ومقدار الخسارة (Amount of loss).
3. وتكاليف وفوائد الاستجابات المختلفة للمخاطر (Costs and benefits of the various risk responses).

يمكن للشركة الاختيار من بين الاستجابات الخمسة المختلفة التالية لكل خطر محدد (Specific risk).

- **نقل أو تقاسم المخاطر (Transferring or sharing the risk).**

تنقل الإدارة مخاطر الخسارة إما :

1. جزئيًا إلى كيان آخر (Partially to another entity).
2. أو كليًا إلى كيان آخر (Wholly to another entity).

المثال الأساسي للمخاطر المنقولة هو شراء التأمين (purchase of insurance).

عند القيام بذلك تقوم الشركة بتحويل المخاطر إلى شركة التأمين (the company transfers the risk to the insurance company).

قد يتم نقل المخاطر أيضًا من خلال :

1. شروط العقد (Terms of a contract).
2. أو عن طريق التحوط بالمشتقات (By hedging with derivatives).

ملاحظة: لا يعني نقل المخاطر منع حدوث الخطر. على سبيل المثال شراء التأمين ضد الفيضانات لا يمنع حدوث الفيضانات. تقوم الشركة بتحويل مخاطر الخسارة المتعلقة بالفيضانات إلى شركة التأمين.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الرابعة : تخطيط الاستجابة (Step 4: Response Planning) :

بمجرد تحديد الإدارة للمخاطر وتقييمها وتصنيفها فإنها ستحتاج إلى تحديد الاستجابات المناسبة (appropriate responses). عند القيام بذلك ستنظر الإدارة في :

1. مخاطر الخسارة (Risk of loss).
2. ومقدار الخسارة (Amount of loss).
3. وتكاليف وفوائد الاستجابات المختلفة للمخاطر (Costs and benefits of the various risk responses).

يمكن للشركة الاختيار من بين الاستجابات الخمسة المختلفة التالية لكل خطر محدد (Specific risk).

- **الاحتفاظ بالمخاطر أو احتجاز المخاطر (Retained risk or risk retention).**

المخاطر المحتجزة هي جزء من المخاطر التي لا يغطيها التأمين مثل الخصم (Deductible). قد تعتقد الإدارة أن تكلفة التأمين ضد مخاطر معينة أكبر من التكلفة المتوقعة للحدث وبالتالي قد تختار قبول المخاطر إما عن طريق :

1. اختيار بوليصة تأمين ذات خصم مرتفع (Insurance policy with a high deductible).
2. أو عن طريق التأمين الذاتي (By self-insuring).

يقصد بمصطلح "التأمين الذاتي Self-insuring" عدم شراء التأمين على الإطلاق وتحمل أي خسارة تحدث.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الرابعة : تخطيط الاستجابة (Step 4: Response Planning) :

بمجرد تحديد الإدارة للمخاطر وتقييمها وتصنيفها فإنها ستحتاج إلى تحديد الاستجابات المناسبة (appropriate responses). عند القيام بذلك ستنظر الإدارة في :

1. مخاطر الخسارة (Risk of loss).
2. ومقدار الخسارة (Amount of loss).
3. وتكاليف وفوائد الاستجابات المختلفة للمخاطر (Costs and benefits of the various risk responses).

يمكن للشركة الاختيار من بين الاستجابات الخمسة المختلفة التالية لكل خطر محدد (Specific risk).

- **استغلال أو قبول المخاطرة (Exploiting or accepting a risk).**

قد تعرض الشركة نفسها عمدًا للمخاطر لتحقيق الأرباح (A company may deliberately expose itself to risk to generate profits).

حققت العديد من الشركات النجاح من خلال :

1. استغلال المخاطر (exploiting risk).
2. أو قبول المخاطر (accepting risk).

أو بشكل أكثر تحديدًا من خلال القدرة على تمييز المخاطر التي يجب استغلالها (discern which risks to exploit).

إن أفضل مقياس للاستغلال الفعال للمخاطر أو قبولها هو الدرجة التي زادت بها قيمة الشركة نتيجة للمخاطرة.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

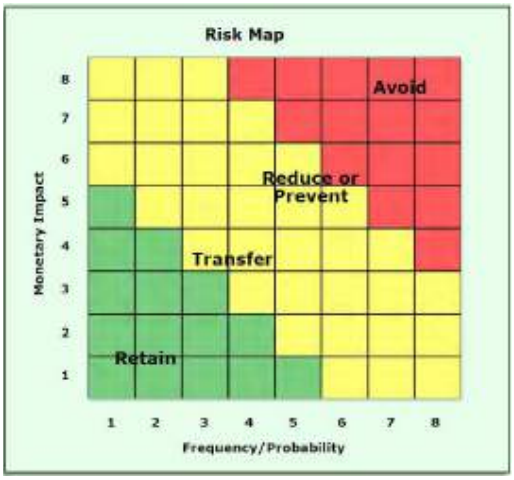
عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الرابعة : تخطيط الاستجابة (Step 4: Response Planning) :

يمكن أن تساعد خريطة المخاطر في تحديد الاستجابة المناسبة لكل خطر محدد (appropriate response to each specific risk).
تتضمن خريطة المخاطر استجابة مقترحة (suggested response) لكل مجموعة من :

1. التأثيرات (Impact).
2. والربحية (Profitability).

وفقًا لمكان وقوع كل خطر على خريطة المخاطر.



بعد اكتمال عملية إدارة المخاطر .. قد تظل بعض **المخاطر المتبقية (Residual risk)** .. والتي يجب الإبلاغ عنها إلى مستوى الإدارة المناسب لاتخاذ قرار نهائي إما بـ :

1. قبولها (Accept).
2. أو تقليلها بشكل أكبر (Reduce it further).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

عملية إدارة المخاطر (The Risk Management Process) :

الخطوة الخامسة : الرقابة على المخاطر (Step 5: Risk Monitoring) :

يمكن أن تتغير الظروف وقد تظهر مخاطر جديدة أو قد تصبح المخاطر المحددة تهديدًا أكبر. يجب على المسؤولين عن منطقة مخاطر معينة إجراء متابعة روتينية وتقديم تقارير منتظمة عن تقييم المخاطر الحالي إلى الإدارة.

بالإضافة إلى ذلك يمكن للمدققين الداخليين مراجعة حالة مناطق المخاطر المحددة كجزء من عمليات التدقيق الداخلية الخاصة بهم.

يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بالتقييم والمساهمة في تحسين العمليات باستخدام :

1. نهج منظم (systematic approach).
2. و نهج منضبط (approach disciplined).
3. و نهج قائم على المخاطر (risk-based approach).

خدمة التأكيد هي هدف فحص الأدلة لتقديم تقييم مستقل

Assurance service is an objective of evidence examination to provide an independent assessment

GLEIM:
When assessing the risk associated with an activity, an internal auditor should
A. Determine how the risk should best be managed.
B. Provide assurance on the management of the risk.
C. Update the risk management process based on risk exposures.
D. Design controls to mitigate the identified risks.
Answer (B) is correct.
The internal audit activity must evaluate and contribute to the improvement of processes using a systematic, disciplined, and risk-based approach. Assurance service is an objective of evidence examination to provide an independent assessment.

GLEIM:
Which of the following is a true statement about the use by senior management and the board of the internal audit activity as a source of information about risk management processes?
A. The internal audit activity cannot be expected to be objective about risk management processes.
B. The internal audit activity is not a good source of information about the daily functioning of risk management processes.
C. Senior management and the board need this information sooner than internal audit can provide it.
D. The internal audit activity should be used as a source of information about the success of ongoing risk management activities.
Answer (D) is correct.
The two most important sources of information for ongoing assessments of the adequacy of risk responses (and the changing nature of the risks) are those closest to the activities themselves and the audit function. Operating managers may not always be objective about the risks facing their units, especially if they had a stake in designing a particular response strategy.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

إدارة المخاطر التشغيلية (Managing Operational Risk) :

ترتبط المخاطر التشغيلية بالعمليات اليومية (Day-to-day operations).
وعادة ما يتم إدارتها بشكل أفضل على مستوى أدنى في المؤسسة (lower level in the organization) من قبل الأشخاص الذين يعملون مع القضايا التشغيلية على أساس يومي.
تتمثل الطريقة الأساسية لإدارة المخاطر التشغيلية في :
1. تطوير الضوابط الداخلية (Developed internal controls).
2. تنفيذ الضوابط الداخلية (Implemented internal controls).
3. الحفاظ على الضوابط الداخلية (Maintained internal controls).
وذلك بالشكل الصحيح (properly).

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

إدارة المخاطر المالية (Managing Financial Risk) :

يمكن لمجموعة متنوعة من الأدوات المالية (financial instruments) أن ..
تخلق قيمة اقتصادية للشركة من خلال إدارة التعرض للمخاطر المالية
create economic value for a company by managing exposure to financial risk

وخاصة :

1. مخاطر الائتمان (Credit risk).
2. ومخاطر السوق (Market risk).

وذلك من خلال :

- الحفاظ على الالتزامات (Maintaining commitments) مثل خطوط الائتمان (lines of credit) من المؤسسات المالية لاحتياجات التمويل.
- الأدوات المشتقة (Derivative instruments) مثل :
  1. العقود الآجلة (Forward contracts).
  2. أو العقود المستقبلية (Futures contracts).
  3. والخيارات (Options).
  4. والمبادلات (Swaps).

  للتحوط (hedge) من مخاطر :
  1. تقلبات قيمة العملات الأجنبية (Currency value fluctuations).
  2. أو تقلبات القيمة العادلة (Fair value fluctuations).
  3. أو التغيرات في أسعار الفائدة (Changes in interest rates).
- سياسات محددة (Specific policies) للاستثمارات.

مفاهيم المخاطر وإدارة المخاطر (Concepts of Risk and Risk Management) :

قابليتها للمخاطرة والقدرة على تحمّل المخاطرة والقدرة على المخاطرة (Risk Appetite, Risk Tolerance, and Risk Capacity) :

فوائد إدارة المخاطر (Benefits of Risk Management) :

توفر إدارة المخاطر الفوائد التالية :

- زيادة قيمة المساهمين (Increasing shareholder value) من خلال :
1. تقليل الخسائر (minimizing losses).
2. وتعظيم الفرص (maximizing opportunities).
- تعطل أقل للعمليات (Fewer disruptions to operations).
- استخدام أفضل للموارد (Better utilization of resources).
- صدمات أقل ومفاجآت غير مرحب بها (Fewer shocks and unwelcome surprises).
- كلاً من :
1. الموظفون (Employees).
2. وأصحاب المصلحة الآخرون (Other stakeholders).
3. والهيئات الحاكمة (Relevant governing).
4. والتنظيمية ذات الصلة (Regulatory bodies).

أكثر ثقة في المنظمة (More confident in the organization).

- تخطيط استراتيجي أكثر فعالية (More effective strategic planning).
- تحكم أفضل في التكاليف (Better cost control).
- تقييم أفضل للفرص الجديدة واغتنامها (Timelier assessment of and grasp of new opportunities).
- التخطيط الأفضل والأكثر اكتمالاً للطوارئ (Better and more complete contingency planning).
- تحسين القدرة على تحقيق الأهداف والاستفادة من الفرص (Improved ability to meet objectives and take advantage of opportunities).

Section V
Governance, Risk Management, and Controls

ISO 31000 Principles, Framework, and Process

Benefits and Limitations of Enterprise Risk Management

The COSO 2017 ERM Framework

Globally Accepted Risk Management Frameworks

أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا (Globally Accepted Risk Management Frameworks) :

يغطي هذا الموضوع نموذج COSO لإدارة المخاطر المؤسسية و ISO 31000 وهما أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا والتي توفر الأساس للعديد من عمليات إدارة المخاطر في الشركات.

إدارة المخاطر المؤسسية Enterprise Risk Management (ERM) :

تتضمن إدارة المخاطر :
1. الإدارات الفردية (Individual departments).
2. والأقسام الفردية (Individual divisions).

إجراء :
1. تقييمات للمخاطر (Risk assessments).
2. وإدارة المخاطر (Managing risks).

ومع ذلك ما لم تتم إدارة المخاطر من منظور المنظمة ككل (risk is managed from the perspective of the organization as a whole) يمكن أن تكون النتيجة :
1. تداخلات (Overlaps).
2. وتكرارًا (Redundancies).
3. ونقاط عمياء (Blind spots).

من الممكن التغاضي عن حدث خطر قد يؤثر على الشركة بأكملها لأن بروتوكولات تقييم المخاطر الفردية تركز على أقسام فردية وليس على الشركة بشكل عام.

تختلف إدارة المخاطر المؤسسية عن إدارة المخاطر التقليدية (traditional risk management) لأن إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) هي عملية لتطوير نظرة من أعلى إلى أسفل (top-down view) للمخاطر الرئيسية (key risks) التي تواجه المؤسسة. تم تصميم إدارة المخاطر المؤسسية لتنسيق :
1. تحديد المخاطر (Risk identification).
2. وتقييم المخاطر (Risk assessment).
3. وإدارة المخاطر (Risk management).

في جميع أنحاء المنظمة بأكملها وفي كل قسم من أجل :
1. زيادة التغطية (Maximize coverage).
2. وتقليل إمكانية التغاضي عن المخاطر (Reduce the possibility of overlooked risks).

GLEIM:
Each of the following is a limitation of enterprise risk management (ERM), **except**
A. ERM deals with risk, which relates to the future and is inherently uncertain.
B. ERM operates at different levels with respect to different objectives.
C. ERM can provide absolute assurance with respect to objective categories.
D. ERM is as effective as the people responsible for its functioning.
Answer (C) is correct.
ERM cannot provide absolute assurance with respect to different objectives. However, if it could, it would be an advantage, not a limitation.

Enterprise risk management
A. Guarantees achievement of organizational objectives.
B. Requires establishment of risk and control activities by internal auditors.
C. Involves the identification of events with negative impacts on organizational objectives.
D. Includes selection of the best risk response for the organization.
Answer (C) is correct.
The IIA Glossary defines risk management as a process to identify, assess, manage, and control potential events or situations to provide reasonable assurance regarding the achievement of the organization's objectives. Thus, enterprise risk management involves the identification of events with negative effects on achievement of organizational objectives.

أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا (Globally Accepted Risk Management Frameworks) :

يغطي هذا الموضوع نموذج COSO لإدارة المخاطر المؤسسية و ISO 31000 وهما أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا والتي توفر الأساس للعديد من عمليات إدارة المخاطر في الشركات.

إدارة المخاطر المؤسسية ورؤية المحفظة للمخاطر (ERM and a Portfolio View of Risk) :

تتجذر إدارة مخاطر المؤسسة في نظرية المحفظة الحديثة المستخدمة في الاستثمار والتي تدعو إلى إنشاء .. محفظة مثالية من الأوراق المالية وفقًا للمخاطر والعائد (Optimal portfolio of securities according to risk and return).

في نظرية المحفظة لا ينبغي تقييم ورقة مالية معينة كاستثمار مستقل (standalone investment) بدلاً من ذلك يجب تقييم كل ورقة مالية فردية وفقًا لكيفية توقع تغير قيمتها السوقية فيما يتعلق بالقيم السوقية للأوراق المالية الأخرى في المحفظة.

تعتبر إدارة المخاطر بشكل :
1. منفصل (Separately).
2. ومعزول (Isolation).

والمعروفة أيضًا باسم نهج الصومعة (silo approach) .. قصيرة النظر وتؤدي إلى نتائج عكسية لأنها لا تأخذ في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين المخاطر (short-sighted and counterproductive because it fails to consider the interrelationships between and among risks).

لا يمكن للمخاطر المرتبطة بشكل سلبي (negatively correlated) فقط أن تقلل من المخاطر الإجمالية (overall risk).
ولكن المخاطر المرتبطة بشكل إيجابي (positively correlated) يمكن أن تضاعف الضرر (multiply the damage).

تصادق إدارة المخاطر المؤسسية على تقييم المخاطر كمحفظة من الأحداث (portfolio of events). تساعد "رؤية المحفظة portfolio view" هذه الشركات على تحديد الطرق التي ترتبط بها العديد من المخاطر .. سواء بشكل إيجابي أو سلبي .. وبالتالي تمنح الشركة أفضل المعلومات للاستجابة للمخاطر (best information to respond to risk).

أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا (Globally Accepted Risk Management Frameworks) :

يغطي هذا الموضوع نموذج COSO لإدارة المخاطر المؤسسية و ISO 31000 وهما أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا والتي توفر الأساس للعديد من عمليات إدارة المخاطر في الشركات.

إدارة المخاطر المؤسسية Enterprise Risk Management (ERM) :

مثال: ضع في اعتبارك كيف يمكن لشركة متعددة الجنسيات (multinational corporation) تقييم المخاطر المرتبطة بعملة محلية تبدأ في الانخفاض في قيمتها.
- فمن ناحية سترتفع تكلفة المواد الخام المشتراة دوليًا مما يجعل الإنتاج أكثر تكلفة
(the cost of raw materials purchased internationally would increase making production more expensive).
- من ناحية أخرى تزداد أعمال التصدير متعددة الجنسيات مما يؤدي إلى تحسين المبيعات والأرباح
(the multinational's export business increases, improving sales and profits).

في غياب وجهة نظر المحفظة للمخاطر (portfolio view of risk) سيكون للأقسام والإدارات المتعددة الجنسيات أهداف مختلفة في استراتيجيات تقييم المخاطر الخاصة بها مع احتمال وجود :
1. أهداف متضاربة (Conflicting goals).
2. ونتائج متضاربة (Conflicting outcomes).

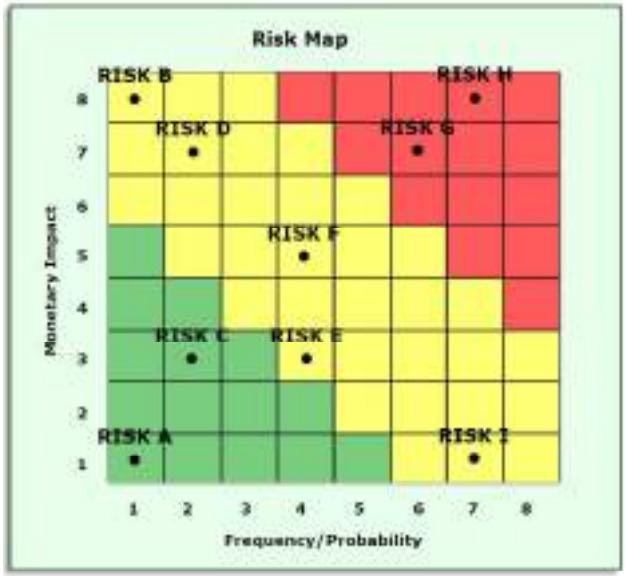
قد يختار قسم المشتريات التحوط ضد هبوط العملة (hedge against the falling currency) بخيارات العملة (currency options) بينما في نفس الوقت تقوم وظيفة الخزانة (treasury function) بالتحوط ضد نفس الحدث مع العقود الآجلة للعملة (currency futures). بدون نوع التنسيق الذي توفره نظرة الحافظة للمخاطر من المحتمل أن هذه الأقسام ستهدر موارد الشركة وتبدد الفرص المربحة.
ومع ذلك من خلال رؤية المحفظة للمخاطر ستكون الإدارة قادرة على اتخاذ وجهة نظر ماكرو / مجهرية (macroscopic view) وتقييم الاحتياجات الإجمالية للشركة وتنفيذ استجابة منسقة لانخفاض العملة. قد يكون تأثير انخفاض العملة على الشراء وتأثيره على المبيعات والأرباح سيعوض بعضهما البعض مما يخلق تحوطًا طبيعيًا ولا يوجد ما يبرر شراء المشتقات.

أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا (Globally Accepted Risk Management Frameworks) :

يغطي هذا الموضوع نموذج COSO لإدارة المخاطر المؤسسية و ISO 31000 وهما أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا والتي توفر الأساس للعديد من عمليات إدارة المخاطر في الشركات.

إدارة المخاطر المؤسسية Enterprise Risk Management (ERM) :

تظهر خريطة المخاطر من الموضوع E مرة أخرى هنا وتوضح بشكل مرئي مفهوم عرض المحفظة للمخاطر :



أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا (Globally Accepted Risk Management Frameworks) :

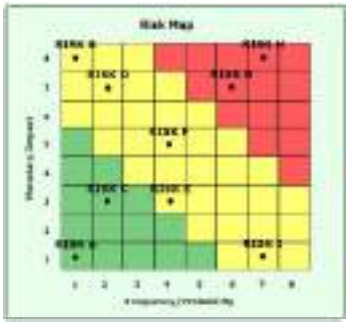
يغطي هذا الموضوع نموذج COSO لإدارة المخاطر المؤسسية و ISO 31000 وهما أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا والتي توفر الأساس للعديد من عمليات إدارة المخاطر في الشركات.

إدارة المخاطر المؤسسية Enterprise Risk Management (ERM) :

تُظهر الخريطة مجموعة متنوعة من المخاطر (variety of risks) تم رسمها وفقًا لـ :

1. تكرار التأثير النقدي (Frequency of monetary impact).
2. ودرجة التأثير النقدي (Degree of monetary impact).

للوهلة الأولى يبدو أن خريطة المخاطر تظهر مجموعة من المخاطر الفردية (individual risks) كل واحدة يمكن معالجتها وحلها بشكل فردي من قبل قسم أو آخر.
علاوة على ذلك قد تفكر الإدارة في صب معظم مواردها في معالجة المخاطر G و H لأن هذه هي أهداف الرؤية العالية في "المنطقة الحمراء red zone" للخريطة في الزاوية اليمنى العليا (upper right-hand corner).



ومع ذلك فإن إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ونظرة المحفظة للمخاطر (portfolio view of risk) تشير إلى نهج مختلف.
على الرغم من أهمية الاستعداد للمخاطر :

1. عالية التكرار (High frequency).
2. عالية التأثير (High impact).

(مثل المخاطر G و H) إلا أنها ليست كافية.
يجب أن تكون الإدارة على دراية أيضًا بالمخاطر :

1. منخفضة التكرار (Low frequency).
2. عالية التأثير (High impact).

(مثل المخاطر B و D) التي يمكن أن تدمر المنظمة.

أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا (Globally Accepted Risk Management Frameworks) :

يغطي هذا الموضوع نموذج COSO لإدارة المخاطر المؤسسية و ISO 31000 وهما أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا والتي توفر الأساس للعديد من عمليات إدارة المخاطر في الشركات.

إدارة المخاطر المؤسسية Enterprise Risk Management (ERM) :

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تدرك الإدارة أن بعض التهديدات إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح يمكن أن تخلق سلسلة من الأحداث المترابطة العديدة التي يمكن أن تتحول إلى كارثة (catastrophe). يجب نشر (deployed) موارد إدارة المخاطر لـ :

1. تحديد (Identify).
2. وتقييم (Assess).
3. وتخفيف (Mitigate). ERM helps to manage risks, but it does not eliminate risks

ليس فقط حدث الخطر الأولي ولكن أيضًا تأثير العملية برمتها (not only the initial risk event but also the impact of the whole process).

بمعنى آخر تساعد رؤية المحفظة للمخاطر الشركة على النظر إلى المخاطر على أنها :

1. مترابطة (interrelated).
2. ومتشابكة (interconnected).

وبالتالي يمكن أن تكون الشركة في وضع جيد للتعامل مع أحداث المخاطر المتعددة (multiple risk events).

GLEIM:
According to COSO, the benefits of enterprise risk management (ERM) include all of the following **except**
A. Decreased performance variability.
B. Elimination of all risks.
C. Improved resource allocation.
D. Improved risk identification and management.
Answer (B) is correct.
ERM helps to manage risks, but it does not eliminate risks.

أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا (Globally Accepted Risk Management Frameworks) :

يغطي هذا الموضوع نموذج COSO لإدارة المخاطر المؤسسية و ISO 31000 وهما أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا والتي توفر الأساس للعديد من عمليات إدارة المخاطر في الشركات.

إدارة المخاطر المؤسسية Enterprise Risk Management (ERM) :

للتحضير لأحداث مخاطر متعددة يمكن للمؤسسة استخدام :
1. تخطيط السيناريو (Scenario planning).
2. والنمذجة الإحصائية (Statistical modeling).

مع **تخطيط السيناريو (scenario planning)** تنظر مجموعة من :
1. كبار المديرين التنفيذيين (senior executives).
2. والخبراء التقنيين (technical experts).

في مجموعة من البدائل (range of alternatives) التي ..
تمكن المؤسسة من الاستجابة بسرعة للأحداث المستقبلية غير المتوقعة
(enable an organization to respond quickly to future unpredictable events).
تتمتع المجموعة عمومًا بمجموعة واسعة من وجهات النظر (wide range of perspectives) التي ..
تمكنها من النظر في السيناريوهات المحتملة بخلاف المعتاد والمتوقع (enable it to consider possible scenarios other than the usual and the expected).

النماذج الإحصائية (Statistical models) هي :
1. صيغ (Formulations).
2. أو تحليلات للبيانات (Data analyses).

يمكن استخدامها لـ :
1. عمل افتراضات (Make assumptions).
2. أو التحقق من الافتراضات (Verify assumptions).

حول البيانات (about the data).
الانحدار الخطي (Linear regression) هو مثال على النمذجة الإحصائية التي تساعد في تطوير التنبؤ من البيانات التاريخية. (تم تناول تحليل الانحدار في الجزء 2.)

أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا (Globally Accepted Risk Management Frameworks) :

يغطي هذا الموضوع نموذج COSO لإدارة المخاطر المؤسسية و ISO 31000 وهما أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا والتي توفر الأساس للعديد من عمليات إدارة المخاطر في الشركات.

حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية (Corporate Governance and ERM) :

يتمثل الدور الرئيسي لحوكمة الشركات في التوجيه الذي تقدمه للطريقة التي تقوم بها الإدارة بـ :

1. تقيم المخاطر (assesses risk).
3. ومعالجة المخاطر (handles risk).

يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن الإدارة لديها عمليات (processes) لـ :

1. تحديد (Identify).
2. وترتيب أولويات (Prioritize).
3. وإدارة (Manage).
4. ومراقبة (Monitor).

المخاطر الأكثر أهمية (most critical risks) .. وعند الضرورة .. عملية محددة بوضوح لتنبيه مجلس الإدارة.

كما يجب على مجلس الإدارة أيضًا التأكد من مراجعة وتحسين هذه العمليات باستمرار (processes are continuously reviewed and improved) استجابةً للتغيرات في بيئة الأعمال.

أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا (Globally Accepted Risk Management Frameworks) :

يغطي هذا الموضوع نموذج COSO لإدارة المخاطر المؤسسية و ISO 31000 وهما أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا والتي توفر الأساس للعديد من عمليات إدارة المخاطر في الشركات.

حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية (Corporate Governance and ERM) :

من أجل أداء أنشطة الإشراف على المخاطر ومراقبتها تعمل مجالس الإدارة بشكل متزايد على إنشاء لجان إدارة المخاطر للإشراف على أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة ومراقبتها بما في ذلك مراجعة السياسات والإجراءات والممارسات المرتبطة بالأعمال التجارية والسوق والمخاطر التشغيلية. علاوة على ذلك قامت العديد من مجالس إدارة الشركات بتعيين مدير إدارة مخاطر (chief risk officer - CRO) يتم الإشراف على أنشطته من قبل لجنة إدارة المخاطر (risk management committee) التابعة لمجلس الإدارة.

لجان إدارة المخاطر :

1. ليست مطلوبة (not required).
2. أو غير محددة (not defined).

من قبل لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) في الوقت الحالي. لذلك لا توجد متطلبات رسمية (formal requirements) لأعضاء لجنة إدارة المخاطر.

ومع ذلك فمن الأفضل أن يكون أعضاء لجنة إدارة المخاطر مدراء غير موظفين nonemployee directors (أي ليسوا أعضاء في إدارة الشركة not members of company management) ويجب أن يكون أحدهم على الأقل قد امتلك مؤهلات إدارة المخاطر (risk management qualifications).

تعزز إدارة المخاطر المؤسسية وظيفة حوكمة الشركات ، وبالتالي إدارة المخاطر. يمكن أن تقدم مساعدة أساسية لـ :

1. مجلس الإدارة (Board of directors).
2. ولجنة إدارة المخاطر (Risk management committee).
3. و مدير إدارة مخاطر (CRO).

لأن تركيزها يستهدف بشكل مباشر على مستوى الكيان مما يعني أنه يفحص الشركة ككل.

يمكن أن تساعد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) الشركة في تحديد :

1. أهداف الشركة المعرضة للخطر
2. ووسائل معالجة المشكلات البسيطة

حتى قبل أن تتصاعد إلى كوارث على مستوى الشركة (company-wide catastrophes).

- قد يتضمن إنشاء وظيفة منفصلة لإدارة المخاطر تعيين مدير إدارة مخاطر (CRO).
- مدير إدارة مخاطر (CRO) هو عضو في الإدارة مكلف بالمسؤولية الأساسية عن عمليات إدارة المخاطر المؤسسية.
- يكون مدير إدارة مخاطر (CRO) أكثر فاعلية عندما يدعمه فريق محدد يتمتع بالخبرة اللازمة.

يجب ألا يتم تعيين مدير إدارة مخاطر (CRO) في وظيفة التدقيق الداخلي.

GLEIM:
Which of the following statements regarding the chief risk officer is **false**?
A. The creation of a separate risk management function may include the appointment of a chief risk officer.
B. The chief risk officer is a member of management assigned primary responsibility for ERM processes.
C. The chief risk officer is most effective when supported by a specific team with the necessary expertise.
D. The chief risk officer should be employed in the internal audit function.
Answer (D) is correct.
The chief risk officer should not be employed in the internal audit function.

أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا (Globally Accepted Risk Management Frameworks) :

يغطي هذا الموضوع نموذج COSO لإدارة المخاطر المؤسسية و ISO 31000 وهما أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا والتي توفر الأساس للعديد من عمليات إدارة المخاطر في الشركات.

إطار عمل كوسو لإدارة المخاطر المؤسسية (COSO Framework on Enterprise Risk Management) :

في عام 2004 نشرت لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي (COSO) إدارة المخاطر المؤسسية - إطار متكامل لمساعدة المنظمات في إدارة المخاطر.
في عام 2017 نشرت COSO تحديثًا لمنشور 2004 إدارة المخاطر المؤسسية - التكامل مع الإستراتيجية والأداء لمعالجة :
1. التعقيد المتزايد للمخاطر (increased complexity of risk).
2. والمخاطر الجديدة (new risks).

التي ظهرت منذ عام 2004. تحدد COSO إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في إدارة المخاطر المؤسسية - التكامل مع الإستراتيجية والأداء :
[إدارة المخاطر المؤسسية Enterprise risk management] هي الثقافة والقدرات والممارسات التي تدمجها المؤسسات مع وضع الإستراتيجية وتطبقها عندما تنفذ تلك الإستراتيجية بهدف إدارة المخاطر في إنشاء القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها .
وفقًا لمنشور COSO 2017 لا يمكن فصل عملية إدارة المخاطر المؤسسية عن التخطيط الاستراتيجي. وبالتالي يتم نشر إدارة المخاطر المؤسسية كجزء من عملية اختيار الاستراتيجيات وصقلها من أجل فهم تأثير المخاطر على الأداء. يساعد دمج ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في جميع أنحاء الكيان على تعزيز النمو والأداء

أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا (Globally Accepted Risk Management Frameworks) :

يغطي هذا الموضوع نموذج COSO لإدارة المخاطر المؤسسية و ISO 31000 وهما أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا والتي توفر الأساس للعديد من عمليات إدارة المخاطر في الشركات.

مراجعة التخطيط الاستراتيجي (Review of Strategic Planning) :

الإستراتيجية (strategy) هي مجموعة من الإجراءات التي يتخذها المديرون لزيادة أداء الشركة ويتضمن وضع الإستراتيجية (strategy setting) كلاً من :

1. صياغة الإستراتيجية strategy formulation (عملية اختيار الإستراتيجيات process of selecting strategies).
2. وتنفيذ الإستراتيجية strategy implementation
(عملية وضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ process of putting the selected strategies into action).

تتضمن الإستراتيجية :

- تصميم وتقديم ودعم المنتجات (Designing, delivering, and supporting products).
- تحسين كفاءة وفعالية العمليات (Improving efficiency and effectiveness of operations).
- تصميم الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة والثقافة (Designing the organization structure, control systems, and culture).

تهدف الخطة الإستراتيجية على المدى الطويل (strategic plan aims for the long term) وعادة ما تغطي فترة خمس سنوات أو أكثر.

يتم استخدام الخطة الإستراتيجية جنبًا إلى جنب مع :

1. التخطيط التكتيكي (Tactical planning).
2. والتخطيط التشغيلي (Operational planning).

لتطوير الموازنة (develop the budget) للسنة القادمة وبالتالي يتم استخدامها لتحديد تخصيص الموارد.

أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا (Globally Accepted Risk Management Frameworks) :

يغطي هذا الموضوع نموذج COSO لإدارة المخاطر المؤسسية و ISO 31000 وهما أطر إدارة المخاطر المقبولة عالميًا والتي توفر الأساس للعديد من عمليات إدارة المخاطر في الشركات.

تكامل إدارة المخاطر مع اختيار الإستراتيجية (Integrating Risk Management with Strategy Selection) :

وفقًا لإدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management) في COSO

التكامل مع الإستراتيجية والأداء (الملخص التنفيذي)

Integrating with Strategy and Performance (Executive Summary)

تقوم العديد من الشركات بتقييم المخاطر من حيث تأثيرها المحتمل على جدوى استراتيجية محددة بالفعل.

ومع ذلك يمكن أن يكون لخطرين إضافيين مرتبطين بالاستراتيجية تأثير على قيمة الشركة :

- **قد لا تتوافق الإستراتيجية مع مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمها الأساسية (Strategy may not align with the organization's mission, vision, and core values).**

عندما يؤدي اختيار استراتيجية العمل إلى تقويض "القيم الأساسية core values" للشركة فإن اختلال هذه الاستراتيجية / المهمة (strategy/mission misalignment) يمكن أن يتسبب في أزمة هوية (identity crisis) داخل الشركة. بالإضافة إلى ذلك قد يتم الخلط بين العملاء المحتملين بسبب :

1. الرسائل غير المتسقة (inconsistent messages).
2. أو التجارب غير المتسقة (inconsistent experiences).

- **الإستراتيجيات تعرض مجموعة المخاطر الخاصة بها (أو الآثار) (Strategies introduce their own set of risks (or implications).**

يقدم اختيار استراتيجية العمل **ملف المخاطر (risk profile)** الخاص به لذلك يجب على :

1. مجلس الإدارة (Board of directors).
2. والإدارة (Management).

النظر في هذه الاحتمالات أثناء تفكيرهم في تبني استراتيجية تناسب احتياجاتهم على أفضل وجه.

يدعي الملخص التنفيذي (Executive Summary) أن هذين الخطرين المرتبطين بالاستراتيجية هما "أهم سبب لتدمير القيمة most significant cause of value destruction" لأنه العملية الأنسب للتعرف على "الآثار implications" الضارة التي قد تنشأ وإدارتها.

ملف المخاطر (Risk profile)
هو نظرة مركبة (composite view) لـ :
(1) أنواع المخاطر وشدتها وترابطها المتعلقة باستراتيجية معينة أو هدف عمل
(2) وتأثيرها على الأداء.

GLEIM:
According to COSO, a risk profile is a view of the relationship between
A. Risk capacity and risk appetite.
B. Inherent risk and target residual risk.
C. Tolerance and risk appetite.
D. Risk and performance.
Answer (D) is correct.
A risk profile is a composite view of
(1) the types, severity, and interdependencies of risks related to a specific strategy or business objective and
(2) their effect on performance.

إطار عمل COSO 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية (The COSO 2017 ERM Framework) :

إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية لعام 2017 عبارة عن مجموعة من خمسة مكونات وعشرين مبدأً مترابطًا. المكونات الخمسة هي :

1) الحوكمة والثقافة (Governance and Culture).

الحوكمة هي التي تحدد أسلوب عمل المنظمة (Governance sets the organization's tone). إنها تعزز أهمية وتحدد مسؤوليات الرقابة لإدارة المخاطر المؤسسية.

تتعلق الثقافة (Culture) بـ :

1. القيم الأخلاقية (Ethical values).
2. والسلوكيات المرغوبة (Desired behaviors).
3. وفهم المخاطر في الكيان (Understanding of risk in the entity).

مجلس الإدارة (The board of directors) .. من خلال دوره الرقابي (oversight role) .. مسؤول عن :

1. دعم خلق القيمة في الكيان (supporting the creation of value in an entity).
2. ومنع تدهورها (preventing its decline).

يشمل الدور الرقابي لمجلس الإدارة إدارة المخاطر المؤسسية (enterprise risk management).

يشمل دور مجلس الإدارة في الإشراف على المخاطر على سبيل المثال لا الحصر :

1. المراجعة والتحدي (reviewing, challenging).
2. والاتفاق مع الإدارة بشأن الاستراتيجيات المقترحة (concurring with management on proposed strategies).
3. ومدى تقبلها للمخاطر (its risk appetite).
4. ومواءمة الاستراتيجية والأهداف (alignment of strategy and objectives) مع :
   1. المهمة المعلنة للجهة (entity's stated mission).
   2. والرؤية المعلنة للجهة (entity's stated vision).
   3. والقيم الأساسية المعلنة للجهة (entity's stated core values).
5. وقرارات الأعمال الهامة (significant business decisions).
6. والاستجابات إلى التقلبات الكبيرة في الأداء والانحرافات عن القيم الأساسية (responses to significant fluctuations in performance and deviations from core values).
7. وحوافز الإدارة والتعويضات (management incentives and compensation).
8. وعلاقات المستثمرين وأصحاب المصلحة (investor and stakeholder relations).

يتمثل أحد المبادئ في مكون الحوكمة والثقافة في أن المنظمة تجذب الأفراد الأكفاء وتنميهم وتحتفظ بهم.

وبناء علية يمكن القول ان ..

رأس المال البشري (Human capital) عنصر أساسي في مكون الحوكمة والثقافة.

GLEIM:
According to COSO's ERM framework, which of the following is an essential element of the governance and culture component?
A. Human capital.
B. Reports on risk and culture.
C. Information systems.
D. Risk responses.
Answer (A) is correct.
A principle within the governance and culture component is that the organization attract, develop, and retain capable individuals.

GLEIM:
According to COSO, which component of enterprise risk management (ERM) addresses an entity's operating structures and core values?
A. Review and revision.
B. Governance and culture.
C. Strategy and objective-setting.
D. Information, communication, and reporting.
Answer (B) is correct.
The governance and culture component addresses board responsibilities, operating structures, and core values, among others.

إطار عمل COSO 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية (The COSO 2017 ERM Framework) :

إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية لعام 2017 عبارة عن مجموعة من خمسة مكونات وعشرين مبدأً مترابطًا. المكونات الخمسة هي :

2) الإستراتيجية وتحديد الأهداف (Strategy and Objective-Setting).

تعد :

1. إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise risk management - ERM)
2. والاستراتيجية (Strategy).
3. وتحديد الأهداف (Objective-setting).

جزءًا من عملية التخطيط الاستراتيجي (part of the strategic-planning process).

تحدد الشركة مدى قدرتها على المخاطرة وتوائم إستراتيجيتها معها. وضعت الأهداف الاستراتيجية موضع التنفيذ وتعمل كأساس لـ :

1. تحديد المخاطر (Identifying risk).
2. و تقييم المخاطر (Assessing risk).
3. والاستجابة للمخاطر (Responding to risk).

هناك ثلاثة جوانب للمخاطر يجب أخذها في الاعتبار كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي (strategic planning process) :

(1) المخاطر على الاستراتيجية المختارة (risks to the chosen strategy).

(2) وإمكانية وجود استراتيجية معينة لا تتماشى مع مهمة الكيان ورؤيته وقيمه الأساسية (possibility of a given strategy not aligning with the entity's mission, vision, and core values).

(3) والآثار المترتبة على الاستراتيجية المختارة (implications of the strategy chosen).

أهداف العمل هي خطوات تحقيق الإستراتيجية
Business objectives are the steps to achieve strategy

تحدد المنشأة :

1. مدى قابلية المخاطرة في الاستراتيجية (risk appetite in the strategy).
2. ومكون تحديد الأهداف في إدارة المخاطر المؤسسية (objective-setting component of ERM).

عند تحديد مدى قابلية المخاطرة (risk appetite) تأخذ المنشأة بعين الاعتبار :

1. مهمتها (Mission).
2. ورؤيتها (Vision).
3. وثقافتها (Culture).
4. واستراتيجياتها السابقة (Prior strategies).
5. وقدرتها على إدارة المخاطر (Risk capacity).

GLEIM

GLEIM:
An entity defines its risk appetite in which component of the COSO ERM framework?
A. Performance.
B. Strategy and objective-setting.
C. Governance and culture.
D. Control environment.
Answer (B) is correct.
The entity defines risk appetite in the strategy and objective-setting component of ERM. In defining risk appetite, the entity considers its mission, vision, culture, prior strategies, and risk capacity.

According to the COSO ERM framework, which of following best describes the difference between strategy and business objectives?
A. Strategy is the plan to achieve business objectives.
B. Business objectives are the steps to achieve strategy.
C. Strategy is the organization's core purpose, and business objectives are what the organization aspires to achieve over time.
D. Business objectives are broader in scope than strategy.
Answer (B) is correct.
Strategy is the plan to achieve the entity's mission and vision and apply its core values.
Business objectives are the measurable steps taken to achieve the entity's strategy.

إطار عمل COSO 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية (The COSO 2017 ERM Framework) :

إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية لعام 2017 عبارة عن مجموعة من خمسة مكونات وعشرين مبدأً مترابطًا. المكونات الخمسة هي :

3) الأداء (Performance).

يجب تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق :

1. تحقيق استراتيجية الشركة (firm's strategy).
2. وأهداف العمل (business objectives).

يجب ترتيب المخاطر حسب الأولوية وفقًا لـ

شدتها في سياق رغبة الشركة في المخاطرة (severity within the context of the firm's risk appetite).

تأخذ الإدارة نظرة على المحفظة لمقدار المخاطر التي تحملتها وتختار استجابات المخاطر. يتم الإبلاغ عن نتائج هذه العملية لأصحاب المصلحة الرئيسيين في مجال المخاطر.

إطار عمل COSO 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية (The COSO 2017 ERM Framework) :

إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية لعام 2017 عبارة عن مجموعة من خمسة مكونات وعشرين مبدأً مترابطًا. المكونات الخمسة هي :

4) المراجعة والتنقيح (Review and Revision).

كجزء من استعراضها لأداء الكيان ينبغي للإدارة أن تنظر في مدى جودة أداء مكونات إدارة المخاطر المؤسسية بمرور الوقت.
في حالة حدوث تغييرات جوهرية يجب على الإدارة النظر في المراجعات المطلوبة (what revisions are needed).

ينص أحد المبادئ المتعلقة بمكون المراجعة والتنقيح على أنه يجب على المنظمة تحسين إدارة المخاطر المؤسسية باستمرار (continually improve ERM) على جميع المستويات حتى إذا كان الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المستهدف أو المسموح به (target performance or tolerance).

GLEIM:
According to COSO, the component of enterprise risk management (ERM) that best relates to continuous improvement is
A. Monitoring.
B. Information, communication, and reporting.
C. Strategy and objective-setting.
D. Review and revision.
Answer (D) is correct.
A principle related to the review and revision component states that the organization must continually improve ERM at all levels even if actual performance aligns with target performance or tolerance.

إطار عمل COSO 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية (The COSO 2017 ERM Framework) :

إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية لعام 2017 عبارة عن مجموعة من خمسة مكونات وعشرين مبدأً مترابطًا. المكونات الخمسة هي :

5) المعلومات والاتصالات والتقارير (Information, Communication, and Reporting).

تتضمن إدارة المخاطر المؤسسية عملية مستمرة لـ ..

الحصول على المعلومات الضرورية الواردة من المصادر الداخلية والخارجية ومشاركتها (obtaining and sharing necessary information received from both internal and external sources).

يجب أن يتدفق الاتصال لأعلى ولأسفل وعبر المنظمة (The communication should flow up, down, and across the organization).

إطار عمل COSO 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية (The COSO 2017 ERM Framework) :

إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية لعام 2017 عبارة عن مجموعة من خمسة مكونات وعشرين مبدأً مترابطًا. المكونات الخمسة هي :

المكونات الخمسة مدعومة بمجموعة من المبادئ التي تصف الممارسات التي يمكن أن تستخدمها أنواع مختلفة من المنظمات.

يمكن لهذه المبادئ أن تزود مجلس الإدارة والإدارة بتأكيد معقول (Reasonable assurance) بأن المنظمة تتفهم المخاطر المرتبطة باستراتيجيتها وأهدافها وأنها تسعى جاهدة لإدارة تلك المخاطر .. المكونات الخمسة والمبادئ العشرون لإدارة المخاطر المؤسسية :

مكونات / عناصر Components	مبادئ Principles
الحوكمة والثقافة Governance and Culture	1) يمارس مجلس الإدارة الإشراف على المخاطر (Exercises board risk oversight). يتولى مجلس الإدارة الإشراف على الاستراتيجية ويضطلع بمسؤوليات الحوكمة لدعم الإدارة في تحقيق استراتيجيتها وأهداف أعمالها. 2) يؤسس الهياكل التشغيلية (Establishes operating structures). تنشئ المنظمة هياكل تشغيلية في السعي لتحقيق أهداف الإستراتيجية والعمل. 3) يحدد الثقافة المرغوبة (Defines desired culture). تحدد المنظمة السلوكيات المرغوبة التي تميز الثقافة المرغوبة للكيان. 4) يظهر الالتزام بالقيم الأساسية (Demonstrates commitment to core values). تثبت المنظمة التزامها بالقيم الأساسية للكيان. 5) يجذب الأفراد الأكفاء ويطورهم ويحتفظ بهم (Attracts, develops, and retains capable individuals). تلتزم المنظمة ببناء رأس المال البشري بما يتماشى مع الإستراتيجية وأهداف العمل.

إطار عمل COSO 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية (The COSO 2017 ERM Framework) :

إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية لعام 2017 عبارة عن مجموعة من خمسة مكونات وعشرين مبدأً مترابطًا. المكونات الخمسة هي :

المكونات الخمسة مدعومة بمجموعة من المبادئ التي تصف الممارسات التي يمكن أن تستخدمها أنواع مختلفة من المنظمات.

يمكن لهذه المبادئ أن تزود مجلس الإدارة والإدارة بتأكيد معقول (Reasonable assurance) بأن المنظمة تتفهم المخاطر المرتبطة باستراتيجيتها وأهدافها وأنها تسعى جاهدة لإدارة تلك المخاطر .. المكونات الخمسة والمبادئ العشرون لإدارة المخاطر المؤسسية :

مكونات / عناصر Components	مبادئ Principles
الإستراتيجية والأهداف – تحديد Strategy and Objective- Setting	6) يحلل سياق الأعمال (Analyzes business context). تنظر المنظمة في الآثار المحتملة لسياق الأعمال على ملف المخاطر. 7) يحدد الرغبة في المخاطرة (Defines risk appetite). تحدد المنظمة الرغبة في المخاطرة في سياق إنشاء القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها. 8) تقييم الاستراتيجيات البديلة (Evaluates alternative strategies). تقوم المنظمة بتقييم الاستراتيجيات البديلة والتأثير المحتمل على ملف المخاطر. 9) يصوغ أهداف العمل (Formulates business objectives). تأخذ المنظمة في الاعتبار المخاطر أثناء تحديد أهداف العمل على مستويات مختلفة تتوافق مع الاستراتيجية وتدعمها.

يتمثل أحد المبادئ المتعلقة بالاستراتيجية ومكون تحديد الأهداف في إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية في أن المنظمة تحلل سياق الأعمال وتأثيرها على ملف تعريف المخاطر. وبالتالي فإن التغييرات في سياق الأعمال (changes in the business context) يكون لها التأثير الأكبر على مكون الاستراتيجية وتحديد الأهداف.

GLEIM

GLEIM:
Which of the following has the greatest effect on the strategy and objective setting component of the COSO ERM framework?
A. Performance results that deviate from target performance.
B. Reviews of industry peers and peer comparisons.
C. Compliance with obligations and achievement of expectations.
D. Changes in the organization's business context.
Answer (D) is correct.
A principle related to the strategy and objective-setting component of the COSO ERM framework is that the organization analyzes business context and its effect on the risk profile.
Thus, changes in the business context, among the choices, has the greatest effect on the strategy and objective-setting component.

إطار عمل COSO 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية (The COSO 2017 ERM Framework) :

إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية لعام 2017 عبارة عن مجموعة من خمسة مكونات وعشرين مبدأً مترابطًا. المكونات الخمسة هي :

المكونات الخمسة مدعومة بمجموعة من المبادئ التي تصف الممارسات التي يمكن أن تستخدمها أنواع مختلفة من المنظمات.

يمكن لهذه المبادئ أن تزود مجلس الإدارة والإدارة بتأكيد معقول (Reasonable assurance) بأن المنظمة تتفهم المخاطر المرتبطة باستراتيجيتها وأهدافها وأنها تسعى جاهدة لإدارة تلك المخاطر .. المكونات الخمسة والمبادئ العشرون لإدارة المخاطر المؤسسية :

مكونات / عناصر Components	مبادئ Principles
أداء Performance	10) يحدد المخاطر (Identifies risk). تحدد المنظمة المخاطر وأحداث المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أداء الإستراتيجية وأهداف العمل. 11) يقيم خطورة المخاطر (Assesses severity of risk). تقوم المنظمة بتقييم شدة المخاطر. 12) تحديد أولويات المخاطر (Prioritizes risks). تعطي المنظمة الأولوية للمخاطر كأساس لاختيار الاستجابات للمخاطر. 13) تنفذ استجابات المخاطر (Implements risk responses). تحدد المنظمة وتختار استجابات المخاطر. 14) يطور عرض المحفظة (Develops portfolio view). تقوم المنظمة بتطوير وتقييم عرض المحفظة للمخاطر.

إطار عمل COSO 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية (The COSO 2017 ERM Framework) :

إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية لعام 2017 عبارة عن مجموعة من خمسة مكونات وعشرين مبدأً مترابطًا. المكونات الخمسة هي :

المكونات الخمسة مدعومة بمجموعة من المبادئ التي تصف الممارسات التي يمكن أن تستخدمها أنواع مختلفة من المنظمات.

يمكن لهذه المبادئ أن تزود مجلس الإدارة والإدارة بتأكيد معقول (Reasonable assurance) بأن المنظمة تتفهم المخاطر المرتبطة باستراتيجيتها وأهدافها وأنها تسعى جاهدة لإدارة تلك المخاطر .. المكونات الخمسة والمبادئ العشرون لإدارة المخاطر المؤسسية :

مكونات / عناصر Components	مبادئ Principles
المراجعة والتنقيح Review and Revision	15) يقيم التغيير الجوهري (Assesses substantial change). تحدد المنظمة وتقيم التغييرات التي قد تؤثر بشكل كبير على الإستراتيجية وأهداف العمل. 16) يراجع المخاطر والأداء (Reviews risk and performance). تقوم المنظمة بمراجعة أداء الكيان والنظر في المخاطر. 17) يواصل التحسين في إدارة مخاطر المؤسسة (Pursues improvement in enterprise risk management). تسعى المنظمة إلى تحسين إدارة مخاطر المؤسسة.

إطار عمل COSO 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية (The COSO 2017 ERM Framework) :

إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية لعام 2017 عبارة عن مجموعة من خمسة مكونات وعشرين مبدأً مترابطًا. المكونات الخمسة هي :

المكونات الخمسة مدعومة بمجموعة من المبادئ التي تصف الممارسات التي يمكن أن تستخدمها أنواع مختلفة من المنظمات.

يمكن لهذه المبادئ أن تزود مجلس الإدارة والإدارة بتأكيد معقول (Reasonable assurance) بأن المنظمة تتفهم المخاطر المرتبطة باستراتيجيتها وأهدافها وأنها تسعى جاهدة لإدارة تلك المخاطر .. المكونات الخمسة والمبادئ العشرون لإدارة المخاطر المؤسسية :

مكونات / عناصر Components	مبادئ Principles
المعلومات والاتصالات والإبلاغ Information, Communication, and Reporting	18) يستفيد من نظم المعلومات (Leverages information systems). تستفيد المنظمة من معلومات الكيان وأنظمة التكنولوجيا لدعم إدارة مخاطر المؤسسة. 19) ينقل معلومات المخاطر (Communicates risk information). تستخدم المنظمة قنوات الاتصال لدعم إدارة مخاطر المؤسسة. 20) تقارير عن المخاطر والثقافة والأداء (Reports on risk, culture, and performance). تقدم المنظمة تقارير عن المخاطر والثقافة والأداء على مستويات متعددة وعبر الكيان.

GLEIM

GLEIM:
Which of the following is not a principle related to the information, communication, and reporting component of the COSO ERM framework?
A. The organization identifies risks that disrupt operations of the ERM.
B. The organization leverages its information systems to support ERM.
C. The organization uses communication channels to support ERM.
D. The organization reports on risk, culture, and performance at multiple levels and across the entity.
Answer (A) is correct.
“The organization identifies risks that disrupt operations and affect the reasonable expectation of achieving strategy and business objectives” is one of the five principles related to the performance component of the COSO ERM framework. The three principles related to the information, communication, and reporting component of the COSO ERM framework are
1) The organization leverages its information systems to support ERM,
2) the organization uses communication channels to support ERM, and
3) the organization reports on risk, culture, and performance at multiple levels and across the entity.

فوائد وعيوب إدارة المخاطر المؤسسية (Benefits and Limitations of Enterprise Risk Management) :

فوائد إدارة المخاطر المؤسسية (Benefits of Enterprise Risk Management) :

تتعدد فوائد نظام إدارة مخاطر المؤسسات المطور جيدًا والمُنفذ جيدًا وستختلف من شركة إلى أخرى. بعض الفوائد الأكثر شيوعًا وفقًا لإطار COSO هي :

- **زيادة نطاق فرص المنظمة (The organization's range of opportunities is increased).**

من خلال النظر في جميع الاحتمالات (all possibilities) :

1. الجوانب الإيجابية للمخاطر (positive aspects of risk).
2. والجوانب السلبية للمخاطر (negative aspects of risk).

يمكن للإدارة تحديد :

1. الفرص الجديدة (new opportunities).
2. والتحديات الفريدة (unique challenges).

المرتبطة بالفرص الحالية (associated with current opportunities).

- **تحديد المخاطر وإدارتها عبر المؤسسة (Risks are identified and managed across the enterprise).**

يمكن للإدارة :

1. تحديد المخاطر المتعددة (identify multiple risks).
2. وإدارة المخاطر المتعددة (manage multiple risks).

على مستوى الكيان لـ :

1. الحفاظ على الأداء (sustain performance).
2. وتحسين الأداء (improve performance).

فوائد وعيوب إدارة المخاطر المؤسسية (Benefits and Limitations of Enterprise Risk Management) :

فوائد إدارة المخاطر المؤسسية (Benefits of Enterprise Risk Management) :

تتعدد فوائد نظام إدارة مخاطر المؤسسات المطور جيدًا والمُنفذ جيدًا وستختلف من شركة إلى أخرى. بعض الفوائد الأكثر شيوعًا وفقًا لإطار COSO هي :

- **تزداد النتائج الإيجابية بينما تقل المفاجآت السلبية (Positive outcomes are increased while negative surprises are reduced).**

تمكن إدارة المخاطر المؤسسية الكيانات من :

1. تحسين قدرتها على تحديد المخاطر (improve their ability to identify risks).
2. وإنشاء الاستجابات المناسبة (establish appropriate responses).

وبالتالي تقليل :

1. المفاجآت (surprises).
2. والتكاليف ذات الصلة (related costs).
3. أو الخسائر ذات الصلة (related losses).

والعمل على الفرص التي تظهر نفسها وبالتالي الاستفادة من التطورات المفيدة (profiting from advantageous developments).

- **يمكن تقليل تقلب الأداء (Performance variability can be reduced).**

حتى التباين الإيجابي في الأداء (positive performance variability) يمكن أن يسبب تحديات :

يمكن أن يؤدي الأداء قبل الموعد المحدد إلى قلق كبير مثل أداء أقل من الجدول الزمني.

تمكن إدارة المخاطر المؤسسية المؤسسات من توقع المخاطر التي قد تؤثر على الأداء وتقليل الاضطرابات وتعظيم الفرص.

فوائد وعيوب إدارة المخاطر المؤسسية (Benefits and Limitations of Enterprise Risk Management) :

فوائد إدارة المخاطر المؤسسية (Benefits of Enterprise Risk Management) :

تتعدد فوائد نظام إدارة مخاطر المؤسسات المطور جيدًا والمُنفذ جيدًا وستختلف من شركة إلى أخرى. بعض الفوائد الأكثر شيوعًا وفقًا لإطار COSO هي :

- **تحسين نشر الموار - رأس المال وموارد الشركة (Resource deployment—capital and company resources—is improved).**

يمكن اعتبار كل خطر طلبًا للموارد (Every risk can be considered a request for resources). يسمح الحصول على معلومات جيدة عن المخاطر للإدارة بـ :

1. تقييم الاحتياجات الإجمالية من الموارد (assess overall resource needs).
2. وتحديد أولويات نشر الموارد (prioritize resource deployment).
3. وتعزيز تخصيص الموارد (enhance resource allocation).

- **تعزيز مرونة المؤسسة (Enterprise resilience is enhanced).**

تعتمد قابلية استمرار المؤسسة على :

1. المدى المتوسط (medium-term).
2. و المدى الطويل (long-term).

على قدرتها على :

1. توقع التغيير (anticipate change).
2. والاستجابة للتغير (respond to change).

يمكن إدارة المخاطر المؤسسية الفعالة (Effective enterprise risk management) أن تعزز مرونة الشركة وقدرتها على توقع التغيير والاستجابة له.

فوائد وعيوب إدارة المخاطر المؤسسية (Benefits and Limitations of Enterprise Risk Management) :

فوائد إدارة المخاطر المؤسسية (Benefits of Enterprise Risk Management) :

تتعدد فوائد نظام إدارة مخاطر المؤسسات المطور جيدًا والمُنفذ جيدًا وستختلف من شركة إلى أخرى. بعض الفوائد الأكثر شيوعًا وفقًا لإطار COSO هي :

- ستكتسب الإدارة فهمًا أفضل لكيفية تأثير النظر الصريح في المخاطر على اختيار الاستراتيجية. نتيجة لذلك ستكون إستراتيجية الشركة متوافقة بشكل أفضل مع شهيتها للمخاطرة.
- تضيف إدارة المخاطر المؤسسية منظورًا إلى نقاط القوة والضعف في الإستراتيجية مع تغير الظروف ومدى ملاءمة الاستراتيجية مع مهمة المنظمة ورؤيتها.
- يمكن للإدارة أن تشعر بمزيد من الثقة في أنها قد درست استراتيجيات بديلة وأخذت بعين الاعتبار المدخلات من أولئك الموجودين في المنظمة الذين سيكلفون بتنفيذ الاستراتيجية المختارة.
- بمجرد وضع الإستراتيجية توفر إدارة المخاطر المؤسسية طريقة فعالة للإدارة لأداء دورها مع العلم أن المنظمة منسجمة مع المخاطر التي يمكن أن تؤثر على الاستراتيجية وتقوم بإدارتها بشكل جيد.
- تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يساعد على خلق الثقة وغرس الثقة في أصحاب المصلحة. Provide value for stakeholders
- تساعد إدارة المخاطر المؤسسية المؤسسات على تحديد العوامل التي تمثل التغيير وكذلك المخاطر وكيف يمكن أن يؤثر هذا التغيير على الأداء ويستلزم تغييرًا في الإستراتيجية.

فوائد وعيوب إدارة المخاطر المؤسسية (Benefits and Limitations of Enterprise Risk Management) :

عيوب إدارة المخاطر المؤسسية (Limitations of Enterprise Risk Management) :

إدارة المخاطر المؤسسية لها أيضًا قيود مهمة جدًا. لا يعني تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) أن الكيان يتوقع كل المخاطر التي قد تؤدي إلى الخسارة.
في عملية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) يتم تحديد المخاطر المعروفة وقد تصبح بعض المخاطر غير المعروفة سابقًا معروفة. ومع ذلك لن يتم تحديد بعض المخاطر غير المعروفة.
يجب أن تحتفظ الشركة بخطة لاستمرارية الأعمال جاهزة للتنفيذ إذا تحققت مخاطر غير معروفة وتؤثر سلبًا على المنظمة.

مبادئ ISO 31000 وإطارها وعملية (ISO 31000 Principles, Framework, and Process) :

ISO 31000 : 2018 (الإصدار الثاني second edition) عبارة عن مجموعة من المعايير التي توفر مجموعة من :

1. المبادئ (Principles).
2. والإرشادات (Guidelines).

لإدارة المخاطر وتنقسم إلى ثلاثة مجالات :

1) المبادئ (Principles). القيم المترابطة التي تعتبر أساسية لعملية إدارة المخاطر.
2) الإطار (Framework). الطرق التي ينبغي بها دمج خطة إدارة المخاطر في "الأنشطة والوظائف الهامة significant activities and functions".
3) العملية (Process). قائمة الإجراءات خطوة بخطوة لتصميم وتنفيذ إدارة المخاطر.

وفقًا لمعيار ISO 31000 فإن الشركة التي تتبنى هذه الإجراءات وتدمجها في وضع قوي لامتلاك برنامج إدارة مخاطر (risk-management program) يتسم بـ :

1. الكفاءة (Efficient).
2. والفعالية (Effective).
3. والاتساق (Consistent).

مبادئ ISO 31000 وإطارها وعملية (ISO 31000 Principles, Framework, and Process) :

حول المخاطر (About Risk) :

أولاً تُعرّف ISO 31000 المخاطر (risk) بأنها ..

"تأثير عدم اليقين على أهداف الشركة effect of uncertainty on company objectives".

عدم اليقين (uncertainty) المرتبط بالمخاطر ليس جيدًا ولا سيئًا ؛ إنه جزء لا يتجزأ من النشاط التجاري وعامل محفز له. من الأفضل الافتراض أنه في السياق الروتيني لنشاط الأعمال يمكن التخفيف من المخاطر ولكن لا يمكن القضاء عليها بالكامل (risk can be mitigated but not entirely eliminated).

ثانيًا تُعرّف ISO 31000 إدارة المخاطر (risk management) بأنها ..

"الأنشطة المنسقة لتوجيه المنظمة والتحكم فيها فيما يتعلق بالمخاطر coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk".

لا توجد طريقة محددة لإدارة المخاطر تنطبق على جميع السياقات. بدلاً من ذلك يحدد صناع القرار Decision makers (مثل مجلس الإدارة) كلاً من :

1. قابلية الشركة للمخاطرة (Company's risk appetite).
2. أو مستوى المخاطر المقبولة (Level of acceptable risk).

وتسعى الإدارة جاهدة لتحقيق أهداف الشركة بأقل قدر من عدم اليقين (achieves the company's objectives with the least amount of uncertainty).

ثالثًا المستفيدون المستهدفون (intended beneficiaries) من جميع عمليات المخاطرة وإدارة المخاطر هم أصحاب المصلحة الذين تعرّفهم ISO 31000 على أنهم ..

"شخص أو منظمة يمكن أن تؤثر أو تتأثر أو تدرك أنها تتأثر بقرار أو نشاط person or organization that can affect, be affected by, or perceive themselves to be affected by a decision or activity".

وهكذا تدار المخاطر نيابة عن أصحاب المصلحة (risks are managed on behalf of stakeholders) الذين قد يكون لديهم استثمارات (investments) :

1. مالية (Financial).
2. أو اقتصادية (Economic).
3. أو حتى عاطفية (Emotional).

في نجاح الشركة (Company's success).

GLEIM:
Which of the following members of an organization has ultimate ownership responsibility of the enterprise risk management, provides leadership and direction to senior managers, and monitors the entity's overall risk activities in relation to its risk appetite?
A. Chief risk officer.
B. Chief executive officer.
C. Internal auditors.
D. Chief financial officer.
Answer (B) is correct.
The chief executive officer (CEO) sets the tone at the top of the organization and has ultimate responsibility for ownership of the ERM. The CEO will influence the composition and conduct of the board, provide leadership and direction to senior managers, and monitor the entity's overall risk activities in relation to its risk appetite. If any problems arise with the organization's risk appetite, the CEO will also take any measures to adjust the alignment to better suit the organization.

مبادئ ISO 31000 وإطارها وعملية (ISO 31000 Principles, Framework, and Process) :

مبادئ إدارة المخاطر (Principles of Risk Management) :

فيما يلي قائمة بثمانية مبادئ يجب على دول ISO 31000أن توجه إجراءات إدارة المخاطر

1) متكامل (Integrated). يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءًا لا يتجزأ من وظائف العمل.
2) منظم وشامل (Structured and Comprehensive). يجب أن تكون إدارة المخاطر منظمة وجزءًا من جميع مستويات العمل.
3) حسب الطلب (Customized). لا يوجد نهج "مقاس واحد يناسب الجميع" لإدارة المخاطر. يجب أن تكون العملية مصممة لتناسب الاحتياجات المحددة للمؤسسة.
4) شامل (Inclusive). من المفترض أن جميع أصحاب المصلحة يشاركون في مستوى ما في إدارة المخاطر.
5) ديناميكي (Dynamic). تتغير البيئة التجارية ؛ وبالتالي ، يجب أن تكون عملية إدارة المخاطر قابلة للتكيف وتتغير عند الضرورة.
6) أفضل المعلومات المتاحة (Best Available Information). يجب أن تدار إدارة المخاطر وفقًا لأحدث المعلومات وعلى أساس أن المواقف يمكن أن تتغير.
7) العوامل البشرية والثقافية (Human and Cultural Factors). يجب أن يكون أولئك الذين يديرون المخاطر حساسين للسياق الثقافي للعمليات التجارية والافتراضات حول المخاطر المقبولة.
8) التحسين المستمر (Continual Improvement). إدارة المخاطر هي عملية مستمرة ومتكررة.

مبادئ ISO 31000 وإطارها وعملية (ISO 31000 Principles, Framework, and Process) :

إطار إدارة المخاطر (Framework of Risk Management) :

يتطلب الإطار الذي يعمل بشكل صحيح وفقًا لمعيار ISO 31000 القيادة والالتزام ؛ أي يجب أن تشير الإدارة العليا للموظفين وأصحاب المصلحة إلى أن إدارة المخاطر هي أولوية غير قابلة للتفاوض. يصف إطار عمل ISO 31000 البنية الفوقية النظرية (theoretical superstructure) لعملية إدارة المخاطر بالصفات التالية :

1) التكامل (Integration).

لكي ينجح تقييم المخاطر يجب أن يصبح جزءًا من هيكل الأعمال من الأعلى إلى الأسفل.

إدارة المخاطر هي مسؤولية الجميع (Risk management is everyone's responsibility).

2) التصميم (Design).

يجب أن يعكس تصميم نظام إدارة المخاطر احتياجات وقدرات الشركة المحددة ويستجيب لها بما في ذلك هيكل إدارتها والموارد المتاحة و "السياق الخارجي والداخلي" (أي القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على صنع القرار).

3) التنفيذ (Implementation).

يجب تقديم خطة إدارة المخاطر بطريقة منظمة وجيدة التواصل وشفافة. يجب تحديث أصحاب المصلحة واستشارتهم عند الضرورة.

4) التقييم (Evaluation).

تتضمن الخطة المثالية لإدارة المخاطر فرصًا لإجراء مراجعات دورية وقوية للتأكد من أن العملية تتكيف بسلاسة مع التغيير.

5) التحسين (Improvement).

إذا كان إجراء التقييم يسلط الضوء على الإخفاقات أو السهو فيجب تحسين الخطة وتحديثها.

مبادئ ISO 31000 وإطارها وعملية (ISO 31000 Principles, Framework, and Process) :

عملية إدارة المخاطر (Process of Risk Management) :

تحرص ISO 31000 على الإشارة إلى أنه ..

على الرغم من أن عملية إدارة المخاطر غالبًا ما يتم تقديمها على شكل تسلسلي ، إلا أنها في الواقع تكرارية

although the risk management process is often presented as sequential, in practice it is iterative

بعبارة أخرى على الرغم من أن كل خطوة من خطوات إجراء إدارة المخاطر ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها يمكن أن :

1. تتكرر المراحل (stages can repeat).
2. أو تحدث خارج الترتيب (occur out of order).

طالما تم تحقيق الهدف العام لإدارة المخاطر - أي تحديد المخاطر والتحكم فيها - فإن الترتيب الدقيق للأحداث يكون مرنًا.

مبادئ ISO 31000 وإطارها وعملية (ISO 31000 Principles, Framework, and Process) :

عملية إدارة المخاطر (Process of Risk Management) :

1. الاتصال والتشاور (Communication and Consultation) :

وفقًا لـ ISO 31000

"يسعى الاتصال إلى تعزيز الوعي بالمخاطر وفهمها في حين تتضمن الاستشارات الحصول على تعليقات ومعلومات لدعم اتخاذ القرار"

Communication seeks to promote awareness and understanding of risk, whereas consultation involves obtaining feedback and information to support decision-making

وهكذا خلال هذه المرحلة يحدد فريق إدارة المخاطر خطوط اتصال ثم يطلب مدخلات من أصحاب المصلحة - مجلس الإدارة والإدارة في المقام الأول ولكن يتم تشجيعهم على توسيع نطاق الاستفسار على نطاق واسع كما يرونه مناسبًا.

مبادئ ISO 31000 وإطارها وعملية (ISO 31000 Principles, Framework, and Process) :

عملية إدارة المخاطر (Process of Risk Management) :

2. النطاق والسياق والمعايير (Scope, Context, and Criteria) :

في هذه المرحلة ، يضع فريق إدارة المخاطر الأساس والقواعد الأساسية لإجراء تحليل المخاطر. الهدف الرئيسي في هذه المرحلة هو "تخصيص عملية إدارة المخاطر" بحيث تتناول جميع الميزات الفريدة للشركة واحتياجاتها.

• **تحديد النطاق (Defining the scope).** يضع الفريق الحدود :

1. واسعة أو ضيقة (wide or narrow).
2. شاملة أو انتقائية (comprehensive or selective).

يتم تحديد :

1. المواعيد النهائية (Deadlines).
2. والموازنات (Budgets).
3. والموارد البشرية (Human resources).

من المهم أن يتماشى نطاق إدارة المخاطر مع أهداف الشركة وقيمها.

• **السياق الخارجي والداخلي (External and internal context).**

من الضروري أن يقوم فريق إدارة المخاطر بتشكيل معايير العملية لمراعاة :

- التأثيرات الخارجية (external influences) .. مثل :

1. الثقافة (Culture).
2. والقانون (Law).
3. وقوى السوق (Market forces).
4. وأولويات أصحاب المصلحة (Stakeholder priorities).

- والتأثيرات الداخلية (Internal influences) .. مثل :

1. الحوكمة التنظيمية (Organizational governance).
2. والقيم (Values).
3. والالتزامات (Commitments)..

مبادئ ISO 31000 وإطارها وعملية (ISO 31000 Principles, Framework, and Process) :

عملية إدارة المخاطر (Process of Risk Management) :

3. تقييم المخاطر (Risk Assessment) :

المراحل الثلاث لتقييم المخاطر هي :

1. تحديد المخاطر (Risk identification).
2. وتحليل المخاطر (Risk analysis).
3. وتقييم المخاطر (Risk evaluation).

- **تعريف المخاطر (Risk identification).**

هذه عملية متضمنة إلى حد ما وتتطلب تحليلًا دقيقًا لجميع المخاطر :

1. الداخلية والخارجية (internal and external).
2. الملموسة وغير الملموسة (tangible and intangible).
3. الكمية والنوعية (quantitative and qualitative).

التي تواجهها الشركة.

بشكل جماعي تخلق جميع عوامل الخطر ذات الصلة ملف المخاطر (risk profile).

- **تحليل المخاطر (Risk analysis).**

بمجرد تصنيف / فهرسة المخاطر (catalogued) يجب تحليلها وفقًا لعوامل مثل :

1. الخطورة (severity).
2. واحتمالية الحدوث (likelihood of occurring).
3. والتعقيد (complexity).

إلى حد ما يعد تحليل المخاطر مهمة ذاتية (subjective undertaking) ؛ لذلك من الأفضل التماس وجهات نظر متعددة (solicit multiple perspectives).

- **تقييم المخاطر (Risk evaluation).**

بعد تحديد المخاطر وتحليلها بشكل صحيح يجب تحديد أولويات المخاطر وصناع القرار بحاجة إلى تحديد الاستجابات المناسبة.

تغطي الاستجابات المحتملة النطاق من :

- عدم اتخاذ إجراء (no action).
- إلى تغييرات متواضعة (to modest changes).
- إلى التدخل المكثف (to intensive intervention).

مبادئ ISO 31000 وإطارها وعملية (ISO 31000 Principles, Framework, and Process) :

عملية إدارة المخاطر (Process of Risk Management) :

4. معالجة المخاطر (Risk Treatment) :

بعد عملية التقييم الشامل للمخاطر (comprehensive risk-assessment process) يجب وضع الخطط موضع التنفيذ.

يشير ISO 31000 إلى معالجة المخاطر كنشاط تكراري (iterative activity) مما يعني أنه يجب أن يكون تكراريًا وقابلًا للتكرار بشكل عام .. يجب أن تتضمن هذه المرحلة :

1. تخطيطًا دقيقًا (Careful planning).
2. وتقييمًا ذاتيًا (Self-evaluation).

وأيضًا يجب تحليل أي مخاطر متبقية residual risk (أي عوامل الخطر المتبقية بعد العلاج risk factors that remain after treatment) لتحديد :

1. ما إذا كان مقبولاً (acceptable).
2. أو ما إذا كان يجب القيام بالمزيد من الأعمال (more works has to be done).

• **اختيار خيارات علاج المخاطر (Selection of risk treatment options).** يجب أن يمتلك فريق إدارة المخاطر الماهر مجموعة من الأدوات والموارد "المعالجة" أو معالجة المخاطر الفردية.

على سبيل المثال يمكن :

1. إزالة مصدر الخطر (source of risk could be removed).
2. ويمكن شراء التأمين (insurance could be purchased).
3. أو في بعض الحالات يكون الخيار المطلوب هو زيادة المخاطر الحالية (option is to increase existing risk).

لا ينبغي أن تكون الاعتبارات الاقتصادية هي العوامل الوحيدة في تقرير معالجة المخاطر :

"يجب أن تأخذ المنظمة في الاعتبار جميع التزامات المنظمة والالتزامات الطوعية ووجهات نظر أصحاب المصلحة"

"the organization should take into account all of the organization's obligations, voluntary commitments and stakeholder views"

• **إعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر (Preparing and implementing risk treatment plans).** في هذه المرحلة يتم وضع الخطة موضع التنفيذ.

توصي ISO 31000 بوضع خطة معالجة رسمية (formal treatment plan) توضح :

1. ترتيب الأحداث (Order of events).
2. والموارد المطلوبة (Required resources).
3. وتسلسل القيادة (Chain of command).
4. وخطوط الاتصال (Lines of communication).
5. والمواعيد النهائية (Deadlines).

مبادئ ISO 31000 وإطارها وعملية (ISO 31000 Principles, Framework, and Process) :

عملية إدارة المخاطر (Process of Risk Management) :

5. المراقبة والمراجعة (Monitoring and Review) :

جزء أساسي من معالجة المخاطر هو نظام التغذية العكسية (feedback system) حيث ..

التأكيد وتحسين جودة وفعالية تصميم العملية وتنفيذها ونتائجها.

to assure and improve the quality and effectiveness of process design, implementation and outcomes

ويتم تشجيع أعضاء الفريق على التحقق من العملية بحثًا عن أي عيوب أو أخطاء وتصحيحها بشكل استباقي حسب الحاجة.

يمكن أن يعمل أيضًا على تتبع أي أعطال في النظام أو في عملية إدارة المخاطر.

مبادئ ISO 31000 وإطارها وعملية (ISO 31000 Principles, Framework, and Process) :

عملية إدارة المخاطر (Process of Risk Management) :

6. التسجيل والإبلاغ (Recording and Reporting) :

وفقًا لـ ISO 31000 ..

"يجب توثيق عملية إدارة المخاطر ونتائجها والإبلاغ عنها the risk management process and its outcomes should be documented and reported."

يخدم التوثيق الوظيفة العملية المتمثلة في توفير محاسبة خطوة بخطوة (step-by-step accounting) لـ :

1. اكتشاف المخاطر (Risk discovery).
2. وتخطيط المخاطر (Risk planning).
3. واتخاذ القرار (Decision making).
4. وتخصيص الموارد (Resource allocation).
5. والتنفيذ (Execution).

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون أساس التقرير المقدم إلى أصحاب المصلحة.

مبادئ ISO 31000 وإطارها وعملية (ISO 31000 Principles, Framework, and Process) :

ملخص ISO 31000 (Summary of ISO 31000) :

يمكن تلخيص نقاط ربط ISO 31000 بهذه الطريقة :

- يجب أن تكون عملية إدارة المخاطر متكاملة على جميع مستويات الشركة (integrated at all levels of the company) لتعظيم فعاليتها.
  يجب أن يؤخذ الأمر على محمل الجد ويجب أن تحدد الإدارة العليا النغمة المناسبة (set the appropriate tone).
- يجب أن تتكيف عملية إدارة المخاطر مع احتياجات الشركة (adapted to the needs of the company). لكل شركة :

1. احتياجات مختلفة (Different needs).
2. وأهداف مختلفة (Different objectives).
3. وسياقات مختلفة (Different contexts).

لذلك يجب أن تتوافق الخطة مع هذه المتطلبات المحددة (plan must conform to these specific requirements).

- يجب أن تكون النتيجة النهائية لعملية إدارة المخاطر واضحة (clarity).
  بغض النظر عن حجم المخاطر وانتشارها طالما أن صانعي القرار لديهم فهم واضح لحالات عدم اليقين التي يواجهونها فإن فريق إدارة المخاطر قد قام بعمله.
- يجب إشراك أصحاب المصلحة وإبلاغهم طوال عملية إدارة المخاطر
  (Stakeholders must be involved and informed throughout the risk-management process).

ملاحظة الامتحان :

في الاختبار إذا كان السؤال يتعلق تحديدًا بمعيارISO 31000 فأجب بالمصطلحات الخاصة بـ ISO 31000 اما إذا كان السؤال لا يذكر على وجه التحديد ISO 31000 ولكنه يتضمن مصطلحات ISO 31000 فاستخدم مصطلحات ISO 31000 للإجابة على السؤال.