



مجلة المنطة



5 مجلة منطة المراجعة الداخلية

مارس 2020

تطوير | معرفة | شراكة

منطة المراجعة الداخلية
Internal Audit Platform



” ثقافة التغيير “

التغيير في بيئة الأعمال اليوم أضحت أمراً حتمياً، نتيجةً للاستجابة للتغيرات الخارجية أو التوجهات الداخلية للمنظمة، وتتبع قوى التغيير الداخلية غالباً من مجلس الإدارة والإدارة العليا. وهنا يظهر دور وتأثير المراجعة الداخلية في تشجيع ودعم القادة في توجيه التغيير نحو الجانب المضيء.

غالباً لا يُفضل الأفراد التغيير ما لم تطفوا المشكلة على السطح ويشعروا بأهميته، إن تبني التغيير والحث عليه يتطلب معرفة طبيعة المنظمة و الأفراد العاملين بها، والتي تعتبر مفتاح مهم لعملية التغيير. لذا على المراجعين الداخليين استخدام المفاتيح الصحيحة للتمكن من فتح الأبواب بسلاسة.

عادةً ما يرغب القادة في إحداث تغيير عند وجود اختلاف بين تطلعاتهم وما يرونه على أرض الواقع، أي وجود فجوة! وعندما نعود قليلاً لأهداف المراجعة الداخلية والمتعلقة بالتحسين وإضافة قيمة. كلاهما متعلق بالابتكار. ولاشك أن قناعة الأفراد بإحداث التغيير ينتج عنه تكاتف الجهود مع فرق المراجعة الداخلية في تقبل الملاحظات وإيجاد حلول جيدة وأفكار ذكية.

إن قوة الرياح ليس بالضرورة أن تدفع بالقارب للاتجاه الصحيح.

منصة المراجعة الداخلية
أحلام الفهيد

الفهرس

هوية المنصة	4
أضواء على الجوانب الفريدة من نوعها للمراجعة الداخلية في القطاع العام	6
حوكمة المصارف 2	10
إصدارات منصة المراجعة الداخلية	14
واقع الترجمة في مهنة التدقيق الداخلي	16
انفوجرافيك - ما الذي ينبغي أن يفعله المراجعون الداخليون في الأزمات؟	19
ثمانية أخطاء شائعة في التوظيف والمحافظة على المراجعين الداخليين	20
بودكاست مفتاح	23
أتمتة العمليات الإدارية	24
المراجعة الداخلية بين القيمة المضافة والتجسس!	26
حالة عملية - دخان من غير نار	30
أخبار IIA	33
تدابير المراجعة الداخلية تجاه تهديدات سرقة البيانات	34
أهمية أوراق العمل في عملية المراجعة	40
أخبار منصة المراجعة الداخلية IAP	42
التحديات في قياس فعالية حوكمة الشركات	46
قبل أن تصبح مراجع داخلي	50
تغطية - منتدى المحاسبين السعودي	52
منشورات	55
مهارات - صفات المراجع الناجح	56
كتب	58
أنظمة	60
إحصائيات	61



هوية المنصة

إيماناً منا في منصة المراجعة الداخلية بأهمية الدور الذي نقوم به في التوعية والتثقيف وإثراء المحتوى العربي ، عملنا على تجديد هوية المنصة لتعكس القيم والمبادئ والأهداف التي نسعى لتحقيقها، فطورنا الشعار ليعكس الدلالات التالية :

الشكل المربع : زاويتين حادة وزاويتين منحنية وتدل على صفات المراجع الداخلي **الحزم والمرونة**

كتاب مفتوح ويرمز **للمعرفة والتعلم والنشر**

النظارة وتعني **الجهد والمثابرة والبحث الدقيق**

اليدين وتدل على **التفكير والتعمق**

الخطوط (الأعلى والأسفل) تدل على **الحماية**

الدائرة تدل على **اللانهاية**

الألوان : تم اختيار ألوان الشعار لما لها من مردود على الوضع العام لطبيعة عمل المراجع الداخلي وصفاته:

الأزرق: السلام والتنظيم والثقة

الأبيض: الايجابية والحدثة

الأصفر: التفاؤل والحذر والتنبيه

الأخضر: الفرص والطبيعة والحياة

الرمادي: الحيادية والاعتدال والمعرفة

وعملت المنصة على نشر القيم التي تعمل عليها لتكون هي عنواناً لكل عمل تقوم به، ورمزاً لكل فعالية تعمل على مشاركتها مع الجميع ..

شراكة معرفة تطوير

شراكة مع المهنيين والمهتمين والداعمين والرعاة

معرفة من خلال نشر كل ما هو جديد ومفيد في هذا المجال

تطوير المحتوى العربي ودعمه من خلال الترجمة والبحث والدراسات ، ومشاركة كل جديد يساعد في تطوير المهنيين

منصة المراجعة الداخلية Internal Audit Platform

شراكة معرفة تطوير



وبهذا اكتملت الهوية الجديدة، وتم العمل على خطة ٢٠٢٠ من أنشطة وفعاليات لتعزيز القيم والأهداف التي نسعى لتحقيقها، وبدعم جميع المهنيين والمهتمين من شركاء المعرفة الراغبين بتطوير الكوادر والمحتوى.

أضواء على الجوانب الفريدة من نوعها للمراجعة الداخلية في القطاع العام

محمد قيس القنبري



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

في كل المؤسسات في القطاعين العام والخاص.

أن ما يلفت الانتباه هو تزايد الاهتمام بدور المراجعة الداخلية في مؤسسات القطاع العام باعتبارها صمام أمان في الحفاظ على المال العام، فهي تعمل على:

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

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

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

ومن أجل سد الفجوة الموجودة في التوجيهات والإرشادات ومراعاةً للخصائص

وأصبح اليوم جزء كبير من المراجعين الداخليين يعملون في مؤسسات القطاع العام، ويواجهون تحديات وصعوبات

وجود إرشادات من مصدر موثوق ومعروف تسهياً لآلية سير العمل.

”يجب أن يكون المراجع الداخلي ملفاً مثيراً للاهتمام وبنداً مطروحاً للتقاش في جدول الأعمال التنموية للدول والحكومات“

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

التي تميز مؤسسات القطاع العام وقد نشر معهد المراجعين الداخليين The Institute of Internal Auditors (IIA) في أكتوبر 2019م عبر موقعه الرسمي دليلاً للممارسة Practice Guide يكشف عن كيفية تأثير هذه الخصائص الفريدة على نشاط المراجعة الداخلية تحت اسم "الجوانب الفريدة من نوعها للمراجعة الداخلية في القطاع العام Unique Aspects of Internal Auditing in the Public Sector"، ويقدم هذا الدليل المشورة إلى المراجعين الداخليين حول كيفية تخطيط وتنفيذ ارتباطات المراجعة الداخلية بشكل صحيح مع إدارة مؤسسات القطاع العام المتعرضة للضغوط السياسية.

ويرى معهد المراجعين الداخليين أن هذا الدليل سيمكن المراجع الداخلي من فهم القطاع العام وأنواع مؤسساته، والتعرف على حوكمة هذا القطاع وكيفية تأثيرها على مفاهيم المراجعة الداخلية مثل الاستقلالية والوصول غير المقيد، ودمج معايير ومتطلبات إضافية للمراجعة تكون خاصة بالقطاع العام، وتقييم التزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة الأخلاقية، وتحديد أنواع المشاركات المنفذة في القطاع العام وكيفية التخطيط لها.

وتكمن أهمية هذا الدليل في المساعدة التي يقدمها للمراجعين الداخليين، لأن طبيعة عمل المراجع الداخلي غالباً ما تكون معقدة ومتعددة الأوجه، وبالتالي يعتبر



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

المراجعين الداخليين والمعرفة الكافية بعالم السياسة:

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

هل يمكن أن تؤثر السياسة في المراجعة الداخلية؟

نعم، يمكن للسياسة التأثير على تمويل أنشطة المراجعة الداخلية، والتلاعب بعمل المراجع الداخلي، وتهديد استمرار وظيفة المراجعة الداخلية في مؤسسات القطاع العام وهذا نوع من المخاطر التي تتعامل معها المراجعة الداخلية، وتؤثر السياسة على المراجعة الداخلية من خلال الانتخابات وما يترتب عليها من تغيير في الإدارات

جوانب مختلفة يتناولها دليل الممارسة الصادر عن (IIA):

المفاهيم الأساسية للأخلاقيات في القطاع العام:

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

إن هذا المفهوم الفريد من مفاهيم الأخلاقيات في القطاع العام ينسجم مع هدف مؤسسات في هذا القطاع باعتبارها تتطلع لخدمة الصالح العام، ويمكن القول أيضاً أن دليل الممارسة الذي أصدره معهد المراجعين الداخليين أخضع مؤسسات القطاع العام لمعايير أعلى من أجل إظهار جهودها لتعزيز العدالة.

ووفقاً لإرشادات الدليل تم تحديد قائمة بالمناطق التي يمكن للمراجعين الداخليين فيها تقييم مدى الإنصاف، مثل مدى تطبيق القوانين ومدى تبادل المعلومات مع جمهور المواطنين.



أن العلاقة الودية بين المراجع الداخلي والدولة يمكن أن تعزز من هدف القضاء على هدر الموارد العامة وخدمة الصالح العالم.

السياسية وهناك سلطات قضائية لا تعترف بإطار الممارسات المهنية الدولية International Professional Practices Framework (IPPF) وهي القيود والمحددات على الموارد محدودة الوصول إلى المعلومات اللازمة لإنجاز أعمال المراجعة الداخلية، عدم وجود هيكل واضح ومستقل للإبلاغ المزدوج (أي تقديم تقارير إلى وحدتين تنظيميتين مختلفتين).

⚡ **مخاطر مؤسسات القطاع العام، تحدياً إضافياً للمراجع الداخلي:**

تؤثر مخاطر القطاع العام تأثيراً مباشراً على جمهور المواطنين، مما يشكل إلحاحاً للاهتمام بهذه المخاطر وإدارتها بالشكل الصحيح، ولعل أبرز المخاطر تلك المتعلقة بالأمن السيبراني والمتمثلة في الكشف عن البيانات وتعطيل الأعمال العامة والهجمات الإلكترونية التي يمكن أن تهدر الموارد العامة، وكل ذلك له تأثيراً سلبياً على الصالح العام.

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

References:

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

حوكمة المصارف 2

تهامي اسحق محمد النجار



والأداء والملكية والحاكمة المؤسسية لديها لمساهميها ويعتبر مجلس الإدارة المسؤول عن الأموال أمام المساهمين ويتبعه درجة أعضاء الإدارة التنفيذية العليا فهم المسؤولون أمام مجلس الإدارة المنصب، يجب أن يكون مجلس الإدارة مسؤول بشكل كامل عن السلطات المفوضة ومسؤول أيضاً عن مراقبة الإدارة التنفيذية العليا وتعيين المدير التنفيذي وعزله. أما العدالة: فيقصد بها حماية حقوق المساهمين وخصوصاً الصغار منهم (ذوي المساهمات المحدودة). وأما الاستقلالية: فهي ضمان تجنب تضارب المصالح في إدارة الشركة والتوازن في تحقيق أهدافها

أصحاب المصالح في المصارف

وهم الذين لهم مصلحة مع البنك مثل المودعين أو المساهمين أو الموظفين أو الدائنين أو العملاء أو الجهات الرقابية المعنية، وفقاً لمبادئ الحاكمة المؤسسية التي طرحتها منظمة التعاون الاقتصادي

إكمالاً لما تم تفصيله عن الحاكمة المؤسسية للمصارف في العدد الرابع من مجلة منصة المراجعة الداخلية، سنختم حديثنا في هذا العدد عن شروط الحاكمة المؤسسية الملائمة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا من مؤهلات علمية وعملية بالإضافة إلى الكفاءة والنزاهة والأمانة وحسن السمعة. فلم تهتم الحاكمة المؤسسية بالهيكل الإداري والسياسات الإلزامية فحسب وإنما أهتمت بالأفراد وعلاقاتهم ببعضهم البعض. فالشركة عبارة عن جهد جماعي منظم لعدد من الأشخاص يسيطر عليها مجلس الإدارة لصالح مالكيها (المساهمين) فيجب أن تتوافق مصالح كل من المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة، ولكن في بعض الأحيان قد ينشأ تعارض مصالح بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة وبالتالي لا بد من إيجاد طريقة تعمل على تحقيق مصالح المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمصالح الأخرى بطريقة مرضية لهم جميعاً لتحقيق أهداف الشركة.

لذي وضعت خمس ركائز أساسية للحوكمة المؤسسية وهي: الإفصاح والشفافية فيجب على الشركة أن تفصح عن كافة البيانات الخاصة بالوضع المالي للشركة

4. حماية مصالح المودعين والوفاء بالتزامات المساهمين ومراعاة حقوق أصحاب المصلحة.
5. ملاءمة ثقافة الشركات وأنشطتها والسلوكيات فيها مع عمل المصرف بطريقة آمنة وسليمة، والتحقق من النزاهة والتقيّد بالقوانين واللوائح المعمول بها.
6. انشاء الدوائر الرقابية.

وتتوزع هذه المسؤوليات وفقاً لمؤهلات أعضاء مجلس الإدارة فلا بد أن تكون لديهم خبرات عملية وعلمية متفاوتة في مجال المالية والمحاسبة والمصارف لأعضاء مجالس إدارات البنوك ومهم جداً ألا يكون عضو مجلس إدارة البنك عضواً في مجلس إدارة بنك آخر ولكل مصرف سياسة خاصة تتضمن شروط ملاءمة أعضاء المجلس والمؤهلات والخبرات التي يجب أن تتوفر بهم بما يتوافق مع التشريعات النافذة داخل الدولة لضمان قدرة جميع أعضاء المجلس على رسم الخطط الاستراتيجية للشركة والقيام بدورهم الرقابي على أكمل وجه .

أمين سر المجلس:

هو الشخص الذي يسهل الاتصال بين مجلس الإدارة واللجان والإدارة التنفيذية العليا وبين المساهمين ومجلس الإدارة، كما يتوجب عليه ضمان تطبيق قواعد الحوكمة داخل الشركة ويقوم بتقديم النصح والمساعدة الإدارية لمجلس الإدارة، لذلك يجب أن يكون أمين سر المجلس على

والتنمية يجب على أي شركة تطبق الحوكمة المؤسسية الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح سواء كان ذلك مضموناً بالقانون أو من خلال اللوائح الداخلية للشركة، ولا بد من تعاون الشركة مع أصحاب المصالح لخلق القيمة وضمان استدامة الوضع المالي السليم للشركة .

ولضمان حقوق أصحاب المصالح يجب أن يتضمن إطار عمل الحوكمة المؤسسية في أي مؤسسة ما يلي:
احترام حقوق أصحاب المصلحة التي ينص عليها القانون أو الاتفاقيات المتبادلة. وجود آليات تسمح بمشاركة الموظفين في التطوير . مشاركة أصحاب المصلحة في عملية حوكمة الشركات وينبغي أن يكون لديهم إمكانية الوصول إلى المعلومات ذات الصلة الكافية والموثوق بها في الوقت المناسب وبشكل منتظم .

أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

وفقاً لإطار الحوكمة المؤسسية فإن هناك قائمة من المسؤوليات المقسمة بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا لضمان استمرارية عمل المصارف وهي :

1. وضع استراتيجية لعمل المصرف وتحديد أهدافه.
2. اختيار الموظفين ومراقبتهم.
3. تسيير عمل البنك بشكل يومي.



نشر ثقافة الحاكمية المؤسسية لدى جميع موظفي المصرف وتعزيزها فيهم وإعطاء الصلاحيات لهم ومنحهم الاجور والمكافآت التي تضمن الاحتفاظ بهم واستمرارية عملهم لدى المؤسسة وبيان واجباتهم وحقوقهم وتعميم ميثاق السلوك المهني وسياسة تعارض المصالح المعتمدة من مجلس الإدارة فيما بينهم، وكما ويجب على الإدارة التنفيذية العليا بيان أهمية الابلغ السري للموظفين وايجاد قنوات اتصال للابلغ السري تربطهم ببعضهم.

متطلبات ومؤهلات اعضاء الإدارة التنفيذية العليا:

يجب أن يكون لدى جميع أعضاء الإدارة التنفيذية العليا مؤهلات أكاديمية وعملية عالية كما يتمتعون بالنزاهة والكفاءة الفنية وان يكون عضو الإدارة التنفيذية العليا متفرغاً لإدارة أعمال المصرف كما يجب على عضو الإدارة التنفيذية العليا لدى المصرف ألا يكون عضواً في مجلس إدارة اي مصرف اخر ما لم تكن شركة تابعة للمصرف العامل فيه ، و ينبغي وجود خطة احلال وظيفي لجميع اعضاء الإدارة التنفيذية العليا بما يضمن سير العمليات في الشركة دون تعطيل .

تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء لاعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا من الامور شديدة الاهمية في الحوكمة لأن نتائج تقييم الأداء هي المؤشر الرئيسي على كفاءة هؤلاء

دراية بكيفية قيام الشركة بجني الاموال وقدرتها التنافسية ، كما يجب أن يكون مطلع على القوانين والتشريعات النافذة التي تحكم عمل الشركات، ويجب أن يكون لديه خبرة جيدة في مجال الحاكمية المؤسسية ويطلع باستمرار على اخر مستجدات الحاكمية المؤسسية . ويجب أن يكون اتصال أمين سر المجلس بشكل مباشر مع مجلس الإدارة المسؤول عن تعيينه كما يفضل أن يقوم بتقييم أدائه رئيس مجلس الإدارة أو رئيس لجنة الترشيح والمكافآت ويمكن الاستعانة بالمدير العام فيما يتعلق بامور الإدارة فقط .

الإدارة التنفيذية العليا

مجلس الإدارة يقوم برسم الاستراتيجيات ويقوم بتسمية اعضاء الإدارة التنفيذية العليا ويعطي الصلاحيات اللازمة للمدير التنفيذي للقيام بالمهام اليومية التي يجب القيام بها لضمان استمرارية الشركة وتطورها وبالتالي يجب على المدير التنفيذي تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتطويرها وإدارة العمليات اليومية للمصرف وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة، ولكن الرئيس التنفيذي لا يستطيع القيام بهذه المهام بمفرده لذا فانه يقوم بإعطاء الصلاحيات لاعضاء الإدارة التنفيذية العليا بما لا يتعارض مع التشريعات النافذة وسياسات المصرف وبما يضمن القيام بالمهام المنوطة للإدارة التنفيذية بكامل وجه . وبالتالي يجب على الإدارة التنفيذية العليا



الاعضاء وقدرتهم على إدارة الشركة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل وفي نفس الوقت تعتبر أحد الأمور الأساسية التي يتم الاستناد لها سواء عند مساءلة اداريي الشركة عند التقصير أو منحهم المكافآت عند تحقيق الأهداف ويجب أن يتضمن نظام تقييم المجلس وأعضائه ولجانته ما يلي :

- مدى حضور أعضاء المجلس للإجتماعات واللجان ويجب اعطاء هذا البند سقف عالي في نموذج التقييم حيث أن دور عضو المجلس يبدأ من الحضور.
- مشاركة العضو الفعالة في الاجتماعات واتخاذ لقرارات تصب في مصلحة الشركة .
- مدى اطلاع العضو على اخر تطورات العمل ومحاولة عكس هذه التطورات على أداء الشركة .
- مؤشرات أداء (KPIs) واضحة مستخلصة من المهام والأهداف التي يجب على المجلس القيام بها ومنصوص عليها في دليل الحاكمية المؤسسية وميثاق عمل المجلس .

أما بخصوص أعضاء الإدارة التنفيذية العليا يجب أن يتضمن تقييم الأداء التالي :

- مدى تنفيذ كل عضو للمهام المنصوص عليها في بطاقة الوصف الوظيفي الخاص به .
- مدى التزامه باطار إدارة المخاطر المعتمد لدى البنك وتجنب المخاطر .
- تجنب تعارض المصالح واستغلال النفوذ .
- الا يتم الاستناد على الأداء المالي فقط بل والأداء الاداري .

References:

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

إصدارات

نضج إدارات المراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية



عملت المنصة على دراسة تطبيقية بعنوان "نضج إدارات المراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية" وتعتبر الدراسة نادرة من نوعها على مستوى المملكة وتهدف إلى معرفة إجراءات تأسيس إدارات المراجعة الداخلية ونضجها وارتباطها التنظيمي و تهدف الدراسة إلى اختبار تسعة عوامل مستقلة اختيرت من قبل الباحثات بالاعتماد على الأدبيات وإجابات المراجعين الداخليين المستهدفين من هذه الدراسة، فيما إذا كانت هذه العوامل تسهم في وصول إدارات المراجعة الداخلية إلى مرحلة النضج.

والعوامل هي: وجود سياسات وإجراءات معتمدة، تطبيق المعايير الدولية المعتمدة أو استخدام لائحة موحدة خاصة، بناء خطة مراجعة، تناسب عدد العمليات التأكيدية المعتمد مع عدد أعضاء الفريق، التقييم الداخلي و الخارجي خلال عمر إدارة المراجعة الداخلية، كفاءة أعضاء فريق العمل، عدد الحاصلين على شهادة المراجع الداخلي المعتمد CIA، أتمتة العمليات.

وحرصت الدراسة على قياس تأثير العوامل على جميع القطاعات مجتمعه وكل قطاع على حده، وكانت بعض نتائج الدراسة كالتالي:

نجحت العوامل التسع بالمساهمة في نضج إدارات المراجعة الداخلية في القطاعات الثلاثة مجتمعة بنسبة 89%. بينما تمكنت العوامل التسع نفسها بالتأثير بشكل أكبر في القطاع شبه الحكومي وبنسبة 98%.

أسهمت السياسات و الإجراءات المعتمدة في التأثير على نضج إدارات المراجعة الداخلية بنسبة 15% في القطاعات الثلاث مجتمعة.

تواجد مراجعين حاصلين على شهادة المراجع الداخلي المعتمد (CIA) يساعد على وصول إدارة المراجعة الداخلية لمرحلة النضج بنسبة 12% في القطاعات الثلاث بوجه عام.

أحرز عامل أتمتة العمليات المركز الأول من حيث التأثير على وصول إدارات المراجعة الداخلية لمرحلة النضج بنسبة 123% في القطاعات الثلاث مجتمعة.

انخفاض عدد العمليات التأكيدية المقدمة من قبل إدارة المراجعة الداخلية يساهم بنسبة 29% لوصول إدارة المراجعة الداخلية لمرحلة النضج.

إجراء التقييم الداخلي و الخارجي وفقاً لبرنامج الجودة و التحسين المستمر يساهم في نضج إدارات المراجعة الداخلية بنسبة 45% و 3% على التوالي في القطاعات الثلاث مجتمعة.



إضاءات في المراجعة الداخلية

أصدرت منصة المراجعة الداخلية في العاشر من فبراير 2020 كتيب "إضاءات في المراجعة الداخلية" ويحتوي الكتيب على جميع المقالات المكتوبة والمترجمة للمنصة خلال عام 2019.





واقع الترجمة في مهنة "التدقيق" الداخلي

علاء أبونبعه

باحث وخبير في التدقيق الداخلي

كنت قبل أيام في نقاش أكثر من رائع مع المهندس عزام زقزوق، الذي يشاركني هم كيفية معالجة ضعف المحتوى العربي "المهني" ونقل المعرفة من اللغة الأم إلى اللغة العربية، بالرغم من أن تخصصه مختلف عن تخصصي، وكنتيجه لهذا النقاش أحببت كتابة هذا المقال. يقول الأستاذ الدكتور/ بابر علي ديومة، أستاذ الترجمة والنقد الأدبي: "اللغة، إضافة لكونها وسيلة تواصل بين الأفراد، فإنها تعبر عن ذاكرة الجماعة، لذا كان الارتباط باللغة الأم، والسعي لانتشارها، والعمل على حيويتها حُلماً يراود على الدوام الناطقين بها".

يعرف الخبراء عملية "الترجمة" بعملية نقل للنتاج اللغوي من لغة إلى أخرى، بمعنى نقل معنى الكلمة من اللغة المصدر، مثل كلمة: "law" إلى ما يقابلها في اللغة المستهدفة وهو "القانون". "الترجمة" باختصار هي مجرد عملية نقل من لغة إلى أخرى، وهذه العملية قد تتم بدون مراعاة لفنون وأساليب الكتابة في العربية، وبدون الاستعانة بآليات اللغة العربية من بلاغة ومحسنات بديعية، وهذا ما حدث في ترجمة مجموعة من مصطلحات⁽¹⁾ مهنة وعلم "التدقيق" الداخلي من اللغة الأم وهي الإنجليزية إلى اللغة العربية.

للأسف لم يفلح الأوائل في نقل العديد من الكلمات والمصطلحات الخاصة بمهن وعلوم "التدقيق" الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية عن طريق الترجمة⁽²⁾.

(1) هناك فرق شاسع بين "الكلمة" و"المصطلح"، ف"الكلمة" لا يُمكن أن يتحدّد معناها إلا في السياق، فهي مرتبطة به ارتباطاً وثيقاً (معنى الكلمة يتغيّر بتغير السياق المستعملة فيه)، بينما "المصطلح" يتحدّد معناه من خلال العلاقات التي يُقيمها مع مجموع المصطلحات التي تنتمي إلى المجال الذي ينتهي إليه. "المصطلح" مُكوّن من تسمية ومفهوم.

(2) توجد طريقة أخرى للنقل وهي "التعريب". يعرف الأستاذ الدكتور/ بابر علي ديومة "التعريب" على النحو التالي: "الصياغة السلسلة لترجمة النص الأجنبي، صياغة تُراعي فنون وأساليب الكتابة في العربية، وتستعين بآلياتها من بلاغة ومحسنات بديعية، حتى ليخيل لقارئها أنه إنما يطلع على نص كتب بالعربية أصلاً". ويعرف آخرون "التعريب" على أنه "عملية نقل صوتي لكلمة أجنبية تصبح عقب نقلها دخيلة على اللغة العربية"، ولا يرى هؤلاء حرجاً في اقتران العربية لكلمات من لغات أخرى، لاسيما في مجالي العلوم والتقنية وحين تكون هناك ضرورة، ذلك لأن اقتباس العربية عند الضرورة لألفاظ أجنبية لا يضرها بل يغنيها ويحل المشكلات التي تعترض سبيل تعريب العلم والتعليم. وعلى النقيض من الرأي السابق، تعزف طائفة أخرى "التعريب" على أنه: "عدم الالتزام التام باللفظة الأجنبية، وإنما العمل على تغييرها لفظياً ومن حيث المعنى، حينها تتحول اللفظة من دخيلة إلى معربة بالتعريب".

مثال شائع على ما سبق: تُعطي جل الدراسات التي تناولت التعريب لفظة "تلفون"، كمثال على الكلمات الدخيلة على العربية، إذ نقلت الكلمة بنفس جرسها في الإنكليزية (telephone)، أو في الفرنسية (téléphone)، على الرغم من أن أي من تلك الدراسات لم تشر للذوق الذي روعي في اختيارها، ولا على أي وزن مألوف من أوزان العربية بُنيت. استخدام كلمة "تلفون" مثال على ما يسمى بـ"النقل الحرفي" (Transliteration) من لغة لأخرى. لفظة "تلفون" هي كلمة إنجليزية الأصل، ولا يوجد ما يقابلها في اللغة العربية، ولذلك عمد اللغويون إلى استحداث كلمة "هاتف" من الجذر "هتف" والذي يدل على الصوت وعملية التواصل. فكما تلاحظون عملية التعريب هذه ساهمت في إضافة كلمات جديدة إلى اللغة العربية وبالتالي إثراءها.

الكلمة / المصطلح	الترجمة الشائعة	تعليق
Audit(n, v) ⁽³⁾	تدقيق، مراجعة	الأصح ترجمتها بـ "تَبَيَّن" (إذا استخدمت كاسم) و "تَبَيَّنَ" (إذا استخدمت كفعل) لأن الهدف الرئيس لمهنة "التدقيق" توضيح وإظهار الحقائق المبنية على أدلة يتم الحصول عليها من خلال التدقيق والمراجعة والتفحص والاستنتاج والاستيضاح وغيرها من الإجراءات التي يتم القيام بها للوصول إلى البيئة التي سيتم تقديمها لأصحاب المصالح. قال تعالى: {قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ}، وقال: {إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا}
Risk(n, v)	خطر	لا يصح ترجمتها بـ "خطر" لأن هذا يقود نظر المني إلى الأمور السلبية فقط. يفضل ترجمتها بـ "مجازفة"، لأن المجازفة تشمل التهديدات (Threats) التي لها تأثير سلبي على تحقيق الأهداف، والفرص (Opportunities) التي لها تأثير إيجابي على تحقيق الأهداف، وهذا ما خلصت إليه أهم الأطر العالمية في إدارة "المخاطر" مثل: COSO-ERM و ISO31000.
Assurance(n)	تأكيد، توكيد، تطمين	يفضل ترجمتها بـ "تطمين" لأن الهدف النهائي من هذه الخدمة هو تطمين أصحاب المصالح، والأصل في هذه الخدمة تقديم تطمين معقول (Reasonable) وليس تطمين مطلق (Absolute).
Competence / Competency(n) ⁽⁴⁾	كفاءة، كفاية، أهلية، مهارة، جدارة، تمكن	لا يصح ترجمتها بـ "مهارة" والتي تناسب أكثر ترجمة كلمة "Skill" ولا بـ "كفاية" التي تناسب أكثر ترجمة كلمة "Sufficiency"، ولا بـ "أهلية" ولا بـ "جدارة" ولا بـ "تمكن" لأنها تناسب أكثر ترجمة كلمة "Proficiency". هناك فارق خفيف بين الكلمتين؛ "Competence": أقرب إلى وصف عموم القدرة عند الشخص، أما "Competency" فهي أقرب إلى وصف قدرة الشخص على أداء مُهْمَةٍ بعينها.
Proficiency(n) ⁽⁵⁾	مهارة، تفوق، براعة، إتقان، إجادة	لا يصح ترجمتها بـ "مهارة" لأن المهارة جزء منها، ولا بـ "تفوق" لأنه لا يوجد أي مقارنة مع شيء آخر أو أشياء أخرى. يفضل ترجمتها بـ "جدارة" لأن مصطلح "جدارة" يشمل المعرفة العلمية والخبرة العملية والمهارات والأخلاقيات، وبدونها جميعا لا يصبح المهني جدير.
Rationalization(n) ⁽⁶⁾	تبرير ⁽⁷⁾	يفضل ترجمتها بـ "تسويغ"، فكلمة "التسويغ" أشمل من كلمة "التبرير" ⁽⁸⁾ .

(3) بعض الكُتَاب في "التدقيق" الداخلي باللغة الإنجليزية لا يفرقون بين المصطلحين التاليين: "Internal audit" و "Internal auditing": والذي بينهما فرق شاسع بالمعنى، تستخدم "Internal audit" عند الإشارة إلى إدارة "التدقيق" الداخلي، وتستخدم "Internal auditing" عند الإشارة لمهنة "التدقيق" الداخلي.

(4) حسب بعض المراجع الإنجليزية الأصح استخدام "Competence" مع أنه شائع في بعض المهن استخدام "Competency". معنى "Competence" في قاموس Cambridge: "القدرة على أداء شيء بشكل جيد"، ومعناها في قاموس Merriam-Webster: "القدرة من خلال المعرفة أو المهارة أو القوة".

(5) معناها في قاموس Merriam-Webster: "التقدم في المعرفة أو المهارة"، وفي قاموس Cambridge: "وجود الخبرة والمعرفة أثناء القيام بعمل ما".

(6) مصطلح "Rationalization" شاع استخدامه في علم الاحتمال بعد استخدامه من قبل عالم الجريمة وصاحب نظرية مثلث الاحتمال (Fraud Triangle Theory) المشهورة "دونالد كربي" في الخمسينات من القرن الماضي.

(7) تعتبر لفظة مُخَدَّثَةٌ كما في المعجم الوسيط، ولذلك أنكرها بعض العلماء تصريحاً أو تلميحاً، ومنهم: العلامة بكر بن عبد الله أبو زيد (رحمه الله تعالى) في "معجم المناهي اللفظية" (ص403)، ومحجوب محمد موسى في كتابه: "تطهير اللغة من الأخطاء الشائعة" (1/20 رقم 34).

(8) وضح محجوب محمد موسى في كتابه: "تطهير اللغة من الأخطاء الشائعة" (1/20 رقم 34) الفرق بين "التبرير" و "التسويغ" على النحو التالي: "نقول: لقد سَوَّغَ لي فلانُ هذا الأمرَ، أي حسنه عندي وزنته لي حتى أصبح سائغاً لدي. فإذا كانت مادة (سَوَّغَ) جاهزة، فلماذا لا استخدمها؟، ولماذا أستخدم كلمة تَبْرِيرٍ التي لا تفيد عند القائلين بها إلا تحسين الأمر المرفوض والدفاع عنه ومحاولة الإغرام على قبوله أو التفاوضي عن قبحة؟، بينما يُعْطِينَا التَّسْوِغُ هذا وأكثر، فهو يعني تبرين القبيح، ويعني أيضا (القبول) للأمر الحسن فالسَّيِّءِ السَّائِغُ مقبولٌ لذاته، والقبیحُ في حاجة إلى مَنْ يُسَوِّغُهُ".

لقد أبدع الشاعر حافظ إبراهيم (رحمه الله) في وصف اللغة العربية حين قال:
" أنا البَحْرُ فِي أَحْشَائِهِ الدَّرُّ كَامِنٌ فَهَلْ سَأَلُوا الْغَوَاصَّ عَن صَدْفَاتِي "

وأبدع المهندس عزام زقزوق بمقولته التالية:
" لُغَةُ الْمَرءِ وَعَاءٌ تَفْكِيرِهِ وَفِكْرِهِ وَأَفْكَارِهِ؛ فَمَنْ كَانَ وَعَاؤُهُ مَخْرُومًا أَوْ مَثْلُومًا أَوْ هَشًّا
كَانَتْ أَفْكَارُهُ كَذَلِكَ! فَمَا بِالْكُمْ وَهِيَ وَعَاءٌ دِينَ وَشَرِيعَةً وَمِنْهَاجِ رَبِّ الْعَالَمِينَ؟! ".

في النهاية أن الدور الذي تضطلع به المجامع اللغوية المنتشرة في البلاد العربية شبه غائب
فيما يتعلق بمهن وعلوم "التدقيق" الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة
المؤسسية، ولذلك زاد العبء على المهنيين المخلصين لمهنتهم لسد هذا الفراغ.



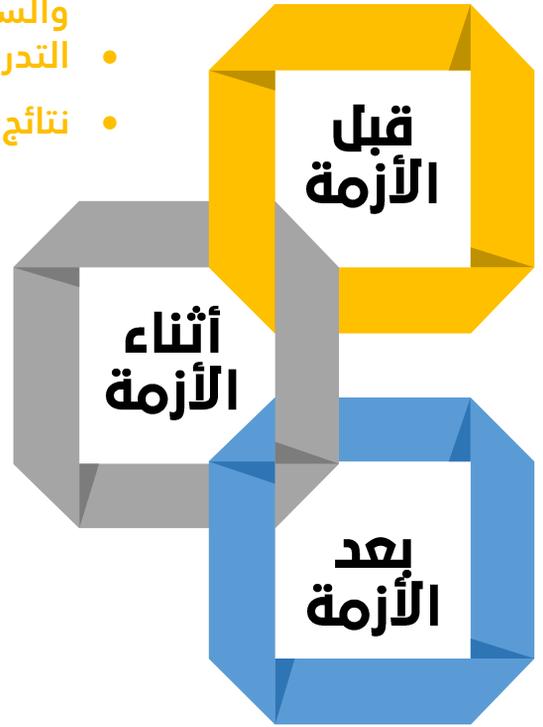
ما الذي ينبغي أن يفعله المراجعون الداخليون في الأزمات؟

- استخدام تقييم المخاطر وتحليل الأثر على الأعمال كمدخل لخطط المراجعة
- يكون عضواً "مراقب" في أنشطة إدارة استمرارية الأعمال
- التحقق من المتطلبات التنظيمية

- تقييم مدى كفاية: الدعم و الالتزام الاداري
- استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال والحوكمة والسياسات والإجراءات
- التدريب والتوعية لـ استمراري الأعمال
- نتائج اختبار استمرارية الأعمال

- يكون عضواً "مراقب" في أنشطة الاختبار -تقييم الالتزام بخطط استمرارية الأعمال:

- تنفيذ خطة استمرارية الأعمال وخطة التعافي من الكوارث
- فعالية الاستجابة والتعافي والاستعادة
- كيف تدار الأزمة
- فعالية التواصل



- الاستفادة من الدروس، والتحسينات لبرنامج إدارة استمرارية الأعمال
- تقييم فعالية برنامج إدارة استمرارية الأعمال
- التوافق مع الأعمال (هدف وقت الاسترجاع وهدف نقطة الاسترجاع) (RTOs و RPOs)
- تقديم توصيات لتعزيز أنشطة برنامج إدارة استمرارية الأعمال.



ثمانية أخطاء شائعة في التوظيف والمحافظة على المراجعين الداخليين

هناك طلب عالي على مهنة المراجعة الداخلية في هذه الأيام، حيث يسعى مسئولو التوظيف والمنافسون إلى استقطاب ذوي المواهب العالية من المرشحين وذوي المهارات والخلفية العلمية والعملية. تدرك الإدارة القيمة التي يمكن أن يوفرها المراجعون الداخليون الموهوبون لمساعدتهم على اتخاذ قرارات جيدة في الوقت المناسب والتخفيف من المخاطر، وتلبية الأهداف الاستراتيجية.

وهذا يعني أنه من الأهمية القصوى أن يكون لديك برنامج توظيف واستبقاء قوي للمراجعين الداخليين لمنع المبدعين من المغادرة لوظائف أخرى. من المهم أيضاً توظيف المرشحين المناسبين والتواصل معهم بشكل جيد بحيث تكون المؤسسة والمراجعين الداخليين الذين يوظفونهم على نفس الفعالية. ويقول (جوناثان نغاه) المدير التنفيذي ومدير المراجعة الداخلية في شركة (سينقري انتقريشن أدفيزر) وهي شركة استشارية توفر حلول المراجعة الداخلية والحوكمة والمخاطر، إن سوء عملية التوظيف يمكن أن تؤدي إلى مشاكل في وقت لاحق. يقول "إذا فاتتك الإجراءات المهمة والأولية في التوظيف فسوف تكون محظوظاً إن إستطعت تعويضها لاحقاً".

يطرح "نغاه" الأخطاء الثمانية التالية للمراجعة الداخلية فيما يخص التوظيف والاحتفاظ بالمراجعين الداخليين الأكفاء في المنظمات:

1 أن لا يتم تحديد استراتيجية التوظيف والاختيار أو المحافظة على أعضاء فريق المراجعة الداخلية بشكل واضح.



من المهم جداً لمدير المراجعة أن يتواصل مع فريق المراجعة الداخلية قبل إجراء أي عملية توظيف جديدة ليوضح لهم ما هي الاستراتيجية المتبعة في التوظيف وماهي المهارات الجديدة التي يحتاجها الفريق. لأن ذلك يمنع سوء الفهم وتقديم المراجعين استقالاتهم في حال تم نقل أحدهم وفقاً للمهارات المطلوبة. كما ينبغي للشركات أن تبحث عن مراجعي حسابات داخليين في أماكن غير تقليدية لأن التنوع في المهنة مطلوب فوجود مراجعين مع نفس الخلفية العلمية والمهارات هو أسوأ ما يمكن القيام به في قسم المراجعة الداخلية.



أن تكون الاستراتيجية القائمة غير مفهومة بشكل واضح أو تطبق باستمرار.

بدون استراتيجية موارد بشرية رسمية ومفهومة تطبق باستمرار في جميع أنحاء مؤسستك، ستكون بحاجة إلى التخمين أو اللجوء إلى الأحكام الاستثنائية من مديري التوظيف لضمان توظيف مراجعين داخليين مؤهلين. وتشمل بعض الأسئلة التي يجب النظر فيها: من هو المرشح المثالي لمؤسستك؟ أين يمكنك العثور عليه؟ وكيف يمكنك الحصول عليه لتقديم الطلب؟ كيف يمكنك تنظيم وتنفيذ المقابلات لاختيار المرشحين ذوي المهارات المطلوبة الذين يمكن أن يتكيفون بسرعة مع بيئة العمل والثقافة الخاصة بك؟

ابحث عن الدافع والإبداع في المرشحين وكذلك الرغبة في التعلم.؟ " يسأل نغاه "هل هم متعطشون بما فيه الكفاية لمعرفة كيفية حل المشاكل؟". " عندما أصادف مراجع حسابات يعتقد أنه يعرف كل شيء، أقول "حظاً سعيداً" وأمضي قدماً هذا الشخص لن يتطور أو يتحدى نفسه.

لا توجد مقاييس لتحديد حجم التقدم أو رصده.



يتطلب تحديد موارد المراجعة الداخلية تحديد وقياس المهارات والتأهب والإمكانات والملائمة، ومن ثم تقييم تأثيرها على مشاريع محددة والقدرة على خلق قيمة لمؤسستك.

فإن لم تفعل ذلك لن يكون لديك أي فكرة عما إذا كانت استراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بالمراجعين الداخليين تسير في مسارها الصحيح، يسأل نغاه "إذا لم يتم حساب معدل الأداء فيما مضى كيف يمكنك أن تعرف إذا كنت تتحرك من النقطة ألف إلى النقطة باء؟".

إساءة فهم سياسات التوظيف والمحافظة على الموظفين في مجال الموارد البشرية أو عدم تطبيقها بالشكل الصحيح.



ويمكن أن تؤثر سياسات الموارد البشرية غير الكافية أو غير التطبيقية، ولا سيما السياسات التي تؤثر على المراجعين الداخليين تأثيراً سلبياً على الإنتاجية. وتؤدي عملية التوظيف البالية والسيئة التنظيم إلى زيادة احتمال تعيين مراجعين داخليين غير مؤهلين. كما أنه من الممكن أن تؤثر على الإنتاجية إذا كان الفريق يفتقر بشكل جماعي إلى المهارات اللازمة للتنفيذ والتسليم مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين وفرض تكاليف كبيرة.

لا يتم الاستعانة بمستقطين الكفاءات وشركات التوظيف بشكل فعال.



لابد من المفاضلة بين استخدام الموارد الداخلية أثناء عملية التوظيف أو استخدام شركة توظيف خارجية. وفي حين أن الاستعانة بمصادر خارجية يمكن أن يوفر فرصة جيدة، فإنه لا ينبغي أن تحل محل استراتيجية موارد المراجعة الداخلية أو أن



مقال

يمكن أن يكون حافز جيد للمراجعين الداخليين للبدء في التفكير و النظر حولهم والبحث عن تحديات جديدة. تؤكد من تغيير المهام والمكافأة على الأداء الجيد ببعض الأعمال ذات طابع التحدي والعالية المستوى. المال ليس عادة السبب الوحيد في ترك المراجعين لوظائفهم فمن المرجح أن يكون إرضاء الطموح هو السبب الأقوى.

تعتبر بديلاً عنها. يقول نغاه " عليك أن تفهم لماذا أنت بحاجة لهم، وهل ستحصل عن ما تبحث عنه، ". فمن الواجب وضع بعض المقاييس لتقييم أداء الشركة الخارجية، مثل تقييم معدلات الاحتفاظ بالموظفين الداخليين المعينين من خلال القائمين على التوظيف، وضمان الاشراف والرقابة الكافيتين على عملية استقطاب الكفاءات الخارجية.

عدم التركيز على تطوير ورعاية الإبداع والابتكار في وظيفة المراجعة الداخلية.



يقول الرؤساء التنفيذيون للمراجعة الداخلية أنهم منذ سنوات بحاجة إلى مراجعي حسابات لديهم إبداع وتفكير نقدي وابتكار ومهارات مماثلة. ولكن لجذب مثل هؤلاء الناس يجب أن تتماشى الوظيفة مع تلك المهارات إذا كنت تقوم بالمراجعة الداخلية بالطريقة التي تقوم بها دائماً فأنت تفعل ذلك بشكل خاطئ. وسيترك المبتكرون أقسام المراجعة الداخلية الكلاسيكية الميؤوس من تقدمها.

أخيراً ..
أخيراً ..

كلما سعى المدير التنفيذي للمراجعة بتجنب الأخطاء السابقة، سيسلك الطريق الصحيح لبناء إدارة مراجعة داخلية رائدة.

ترجمة: فيصل بن حمد المعبيد
مراجعة: أكرام فلاته

عدم استفادة المنظمة في الاستعانة بالمصادر الخارجية للمراجعة الداخلية و تحقيق الفائدة المرجوة من المصادر الداخلية المشتركة.



في بعض الأحيان أفضل قرار للتوظيف هو عدم التوظيف على الإطلاق والخطأ الشائع هو إنفاق الأموال لجلب شخص ما على وظيفة بدوام كامل لتلبية حاجة مؤقتة أو عرضية. وقد تكون المهارات اللازمة متاحة بالفعل داخل المنظمة ولكن في إدارة مختلفة (الاستعانة بمصادر مشتركة) أو متاحة من طرف ثالث بجزء صغير من التكلفة إن عدم الإحترافية في الاستفادة من الموارد المتاحة لحل المشاكل يمكن أن يكون خطأً مكلفاً.

ارتفاع معدل دوران المراجعين الداخليين المؤهلين بسبب عدم وجود مهام صعبة.



نعلم جميعاً أن المراجعة الداخلية تتضمن بعض الأعمال غير المغرية التي يجب القيام بها. ولكن العمل على الامتثال لنظام (سوكس / SOX) كل يوم على مدار العام



بودكاست مفتاح

بودكاست مفتاح هو أحد أعمال منصة المراجعة الداخلية، يهدف إلى إثراء المحتوى بمهنة المراجعة الداخلية من خلال محتوى مسموع، وعملت المنصة على نشر 5 حلقات جديدة خلال الربع الأول من عام 2020.



خواطر في المراجعة
الداخلية



المهارات الناعمة ومفاتيح
نجاح المراجع الداخلي



خمس طرق لزيادة قيمة
المراجعة الداخلية



تحدث عندما ترى
شيئاً ما



ثلاثية الحوكمة وإدارة
المخاطر والالتزام في بيئة
الأعمال

جميع الحلقات متاحة في موقع المنصة الإلكتروني
<http://iap.work/?p=10264> ومن خلال المنصات الصوتية :





أتمتة العمليات الإدارية

أ.فاطمة محمد الدوسري

أساليب يمكن أن تصل بنا إلى التعبير عن الإجراء بعد أتمتها بشكل دقيق.

ولتطبيق أتمتة المكاتب لابد من الإعداد لها بدراسة الغرض من تغيير الواقع في المنشأة حتى نصل إلى القرار السليم بطرح بعض التساؤلات ومنها هل نسعى بالعمل بمكتب مؤتمت أو مكتب شبه مؤتمت، هل الأتمتة تناسب نشاط المنشأة وهل توجد أتمتة فعلاً بالمنشأة، هل الوقت مناسب لأتمتة عمليات المنشأة ولكن تحتاج إلى التطوير وهل سيكون هناك عائد مادي لذلك على المدى القصير وبعد القناعة بأهميتها وأخذ قرار بالعمل بها لابد من التخطيط لتنفيذ ذلك القرار والتي من أهم خطواته كيف يتم توفير الكوادر البشرية المؤهلة لذلك والتي ستكون قادرة على تحديد أهم الأجهزة بأقل التكاليف للعمل بأتمتة عمليات المنشأة ومن ثم تحديد مسؤولية ومهام كل فرد ثم القدرة على المتابعة من قبل المسؤول

أصبحت التقنية والوسائل التقنية الحديثة عنصراً أساسياً في كل منشأة وذلك لمواكبة العصر ومواجهة الظروف المحيطة وإنجاز العمل بدقة كل ذلك جعل كل إدارة تسعى لإعداد كوادرها للتعامل مع التحديات والمتغيرات المتسارعة.

أتمتة الأعمال هي ببساطة العمل على أحداث تغيير في الإجراءات التي تستخدم في الإدارات لتتحول من إجراءات يدوية تعتمد على الورق إلى إجراءات آلية تعتمد على التقنية كالحواسيب في إنجاز الأعمال المكتبية اليومية بطرق إلكترونية وتخزينها لتسريع الإجراءات وحفظها واستخدامها بجودة عالية.

فقد وفرت لنا التقنية اليوم الكثير من الأدوات التي تمكننا من بناء الإجراء بشكل مبسط بحيث يعبر عن الصورة الحقيقية التي سيكون عليها بعد تنفيذه حيث يمكن بناء نماذج أساسية مصغرة مع إمكانية التغيير والتحديث كلما دعت الحاجة باستخدام عدد من التطبيقات والبرامج كلها

المسؤولين في الإدارات بأهمية أتمتة المكاتب ودورها في تطوير وجودة أعمال إدارتهم واختصار الوقت والجهد والعائد الاقتصادي من ذلك وعدم وجود كفاءات مدربة على استخدام التقنية الحديثة تكون العائق الأكبر وكذلك ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة واختلاف مواصفاتها في المنشأة نفسها مما يحد من الربط بينها وكذلك الحاجة إلى ساعات تخزينية كبيرة.

ومن البرمجيات المهمة التي تمثل أساس العمل في المكاتب المؤتمتة برامج معالجة النصوص وقواعد البيانات وبرامج البيانات المجدولة وبرامج الوسائط المتعددة وبرامج الاتصالات والشبكات وبرامج الرسم.

Microsoft Office

Spreadsheets

Word Processing

Multimedia

Database

Windows & Word Perfect

Communication Software

بكيفية التعامل مع التقنيات الحديثة والعمل على رفع كفاءتهم وتزويدهم بالمعرفة باستمرار مما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرار المناسب والتطور وتوفير نظاماً جيداً لإدارة الملفات لجميع النشاطات ومن ثم تعطي عوائد ضمن المدى القصير يساعد على التفكير الإبداعي للأفراد ويخلق موظفين متخصصين مبدعين مبادرين كلما تم تشجيعهم مما يخدم كل مجال في المنشأة بالموازنة بين المدخلات والمخرجات.



وللأتمتة الإدارية فوائد متعددة منها جودة العمل وتسهيل إجراءاته والدقة والوضوح واختصار الوقت والجهد ورفع مستوى الخدمة للمستفيدين وتسهيل إجراءات الاتصال داخل المنشأة ومواكبة التطور والمساعدة على التخطيط السليم كما تزيد من القدرة على المنافسة وتعمل على خفض التكاليف في المنشأة ومنها تقليل استخدام الورق والأرشيف.

ورغم أهمية أتمتة عمليات المنشأة إلا أن هناك عدد من **المعوقات** تقف حاجزاً للعمل بها ومنها عدم وجود وعي لدى بعض





المراجعة الداخلية

بين القيمة المضافة..

والتجسس!

طاتم عبدالوهاب القحطاني

غالباً ما يتساءل الكثيرون عن ماهية (المراجعة الداخلية) ، معناها و مهامها مع طبيعة الأعمال التي تؤديها . وهل صحيح أنها ليست سوى جهة رقابية هدفها التقصي والبحث عن الأخطاء في إدارات و قطاعات المنظمة ؟

وتساعد المسؤولين فيها على القيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية ، وتحقيق الرقابة الفاعلة بتكاليف معقولة نسبياً. والمراجعة الداخلية كـ "قيمة مضافة" لإدارات المنظمة لم تأتي من فراغ، حيث أن مسؤوليات أي إدارة هي تصميم وتطبيق نظام رقابة داخلية يتضمن إجراءات وضوابط تحكم داخلي كافية وإدارة فعالة للمخاطر، بهدف توفير معقول حول تحقيق المنظمة لأهدافها فيما يتعلق بصحة البيانات المالية، وكفاءة العمليات التشغيلية، والالتزام بالتشريعات والسياسات والأنظمة ذات العلاقة. أما مسؤوليات المراجعة الداخلية هي "التأكد" من مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر المعتمدة من قبل الإدارة، ومراقبة العمليات والأنشطة، وتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها.

وما أود قوله هو أن الواقع يختلف بشكل كبير عن ما يدور في أذهان هؤلاء المتسائلون ، إن (المراجعة الداخلية) تعتبر قيمة مضافة للأنشطة للتأكد من بلوغها أهداف وتوقعات المنظمة ، من خلال التأكد من جودة سير العمل "ضمن الإجراءات والسياسات" المتبعة ، والموضوعة من قبل إدارة المنظمة. إن مفهوم "المراجعة الداخلية" ، عبارة عن نشاط تقويمي واستشاري، موضوعي ومستقل صمم بغرض إضافة قيمة وتحسين لعمليات المنشأة ومساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة ، والحوكمة في المنشأة. عادة تأخذ أي منشأة في الاعتبار بأن نشاط المراجعة الداخلية يعتبر ذا أهمية قصوى لكونها تساعد المنشأة على تحقيق وبلوغ أهدافها

إلى جانب تقديم الاستشارات ، واقتراح الحلول للإدارات المختلفة ، بما يحسن من كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية والمالية. أما ما يخص الوضع التنظيمي للمراجعة الداخلية فهناك عدة أمور منها : الاستقلالية التامة عن الإدارات التي تتم مراجعتها حيث تعتمد جميع السياسات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق لجنة المراجعة المنبثقة من مجلس إدارة المنظمة ، وليس - كما يعتقد البعض - عن طريق الرئيس التنفيذي أو المدير العام للمنظمة . وبالإمكان من خلال التعاريف السابقة استخلاص معايير المراجعة الداخلية وهي الاستقلال التنظيمي والموضوعية والتأهيل المهني والعناية المهنية والرقابة النوعية .

وهناك أيضاً معايير الأداء مثل : إدارة أنشطة المراجعة وطبيعة الخدمات المقدمة والتخطيط لها ، وتنفيذ العمليات وإعداد التقارير والمتابعة. وهناك أنواع عدة من المراجعة الداخلية المستخدمة والقائمة من قبل المنظمة ونحاول أن نقوم بتجزئتها قدر الإمكان لضيق المساحة ألا وهي المراجعة التشغيلية وتدقيق الأداء والمراجعة المالي وتدقيق نظم المعلومات وتدقيق الالتزام وتدقيق البيئة. وفي حقيقة الأمر فإنه دائماً ما تواجه المراجعة الداخلية تحديات

وللمراجعة الداخلية عدة أطر عمل تلتزم بها ومنها معايير المراجعة الداخلية المتعارف عليها الصادرة من الجمعية الدولية للمراجعين الداخليين "IIA" بالإضافة إلى عدة منهجيات مثل كوسو و معايير الآيزو الخاصة بالمراجعة .

وعندما نتحدث عن إطار العمل لدى نشاط المراجعة الداخلية نرى أنه إطار شامل لأنظمة الرقابة الداخلية حيث أنه يتمثل في: الحصول على بيانات مالية صحيحة وموثوقة ويمكن الاعتماد عليها في حماية أصول وممتلكات المنظمة، والتأكد من الالتزام بالسياسات والأنظمة والإجراءات الخاصة بالمنظمة، وتحسين كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية والمالية.

وللمراجعة الداخلية ، مهام مثلها مثل أي إدارة أخرى في المنشأة ، حيث أنها تقوم بمراجعة مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية والإدارية والتأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات ودليل الصلاحيات والخطط والنظم واللوائح الموضوعية، ومراجعة وسائل الحفاظ على الأصول مع التحقق من وجودها وتقويم كفاءة استخدام موارد المنظمة المتاحة ، ومراجعة البرامج والعمليات للتأكد من أن النتائج تتماشى مع الأهداف الموضوعية ، ومن أنها تُنفذ حسب ما تم التخطيط لها



الداخلي والذي يتم عن طريق عملية انتقال الموظفين ذوو الكفاءات والخبرات والحماسة المطلوبة بين إدارات أنشطة المنظمة ، أو عن طريق التوظيف الخارجي والحرص على تأهيلهم التّاهيل الكامل من خلال تدريبهم بشكل دوري ، وإعطائهم معلومات مفصلة عن طبيعة أعمال المنشأة بشكل ممتاز وواضح . ومن العوامل أيضاً التغذية العكسية بين الموظفين من خلال تبادل الخبرات بين نشاط المراجعة والأنشطة الأخرى ، كحضور بعض الدورات المتخصصة من إدارات أخرى غير المراجعة والعكس .

وصعوبات داخل المنشأة . وهذا أمر لا يمكن إنكاره حيث أنها تعتبر صعوبات روتينية ، كعدم تأييد الملاحظات من الإدارات العليا ، فكل إدارة لا تريد الاعتراف (أبداً) بأنها أخفقت في أحد مهامها ، أو عجزت عن تطبيق السياسات والإجراءات المنصوصة في دليل الأنظمة والإجراءات . ومن التحديات أيضاً ، ضعف الوعي بأهمية ودور المراجعة في تحقيق أهداف المنشأة ، وهذا هو الهدف من نشر هذا المقال . والاعتقاد الدائم بأن المراجعة الداخلية ليست إلا " إدارة للتجسس " تتبع مجلس الإدارة . وأيضاً النظر بأن الملاحظات المسجلة ليست إلا انتقادات " شخصية " من المراجع نفسه ، مما يجعل المسؤول سلبياً نحو التعاون مع المراجعة ، وإخفاء بعض المعلومات . وفي المستقبل قد يقوم بطلب تأجيل مهمات المراجعة مراراً وتكراراً .

وكما قمنا بسرد التحديات والصعوبات ، فهناك **عوامل نجاح** ألا وهي : الدعم والتأييد الكافي من الإدارات ، وزيادة الوعي عند المسؤولين ، **والاختيار الجيد للمراجعين** حيث تُعد هذه الخطوة ذات أهمية قصوى لدى لجنة المراجعة ، وذلك باختيار الكفاءات المميزة سواء كان عن طريق التوظيف



”إن أداء أعمال
المراجعة الداخلية
بكفاءة و التزام أمر
لن يتحقق إلا بتعاون
تام وتأييد ودعم
متكاملين من كافة
قطاعات وإدارات
المنظمة“

ختاماً.. آمل أن يكون هذا المحتوى المختصر والذي حاولت تقديمه هنا مبسطاً للقراء قد أسهم في إيضاح مفهوم (المراجعة الداخلية) . مع الإشارة بأن المجال متاح لأي مناقشات أو استفسارات . مؤكداً للجميع من أن أداء أعمال المراجعة الداخلية بكفاءة و التزام أمر لن يتحقق إلا بتعاون تام وتأييد ودعم متكاملين من كافة قطاعات وإدارات المنظمة لنا نحن القائمين على تنفيذ مهام (المراجعة الداخلية) " فاليد الواحدة لا تصفق



دخان من غير نار

(حالة عملية)



د. هبه شفيق بن شلهوب | إكرام فلاته

وفاعليه (المعيار 2120. 2A) من خلال خطط وإجراءات أعدتها إدارة المخاطر في المنظمة، مع ذلك "يجب أن يتوفر لدى المدققين الداخليين المعرفة اللازمة التي تمكنهم من تقييم خطر الاحتيال والطريقة التي تتعامل بها المنشأة مع تلك المخاطر" (المعيار 1210. 2A).



ففي إحدى مهام المراجعة الحقيقية والتي قدمت لمزود خدمة أجنبي - طرف ثالث، بدأ المراجعون الداخليون المراجعة بناءً على توصية تفيد بأن هناك شك ما بعملية المراجعة ولاحظوا التالي: وجود مخالفات شائعة في الفواتير كفقدان بيانات مهمة، عدم تطابق الأسعار مع ما هو متفق عليه، إغفال تفاصيل الرسوم، وظهور رسوم مبالغ فيها. وعندما قام الفريق بجمع وتحليل المزيد من البيانات، اكتشف المدقق

المراجعة الداخلية من المهن التي وضعت لها معايير وصفية بشكل دقيق لما للسلوك المهني من تأثير كبير على سير العمل بالشكل الصحيح وتحقيق الأهداف المرجوة. فعلى المراجع الداخلي بذل العناية المهنية اللازمة في جميع عمليات المراجعة التي يجريها مراعيًا الأهمية النسبية التي تحقق له التوازن التام أثناء إختياره لنطاق عمله. فيسعى المراجع الداخلي جاهداً إلى حماية أصحاب المصالح داخل الكيان الذي يعمل به و يهدف إلى إضافة قيمة على مدى سنوات العمل التي يقضيها في المنظمة.

يتعرض المراجع الداخلي إلى حالات تثير الشك و الريبة أثناء عمله ويواجه ما يسمى **بالرايات الحمراء** التي تنبئ، بوجود عملية إحتيال. فيسارع بعض المراجعين معلناً عنها إعتقاداً منه أنه حقق إنجاز عظيم وإن الشخص الذي يقع عليه الإتهام سيعترف وتتم معاقبته بهذه السهولة. لم تغفل معايير المراجعة الدولية والإرشادات التنفيذية عن شرح وتفصيل ما يجب على المراجع الداخلي القيام به أثناء هذه الظروف. فالمراجع الداخلي لا يُعتبر خبير تحقيق ولا يتطلب منه أن يكون كذلك فهو شخص يسعى لجاهزية المنشأة في التعامل مع حالات الإحتيال بكل كفاءة

يكن مقدم الخدمة على دراية بهذه المشكلة، ولم يتساءل فريق حسابات الدفع أبدًا عن عدم وجود أدلة إثبات. ثم اجتمع المراجعون الداخليون مع فريق المداسبة لمزود الخدمة، والذي أظهر لهم جدول البيانات الذي استخدمه لإنشاء الفواتير وحسابها. بعد الفحص الدقيق، وجد فريق المراجعة الداخلية أن صيغ حساب جدول البيانات المستخدمة غير صحيحة. وجد المراجعون أيضًا أن نظام استلام الفواتير للعميل لم يسمح لمزود الخدمة بوضع علامة على الفاتورة الأصلية تلافياً للأخطاء. غير ذلك تم إلغاء الفواتير وإعادة إصدارها بموجب تاريخ ورقم جديد، كما أن الفرق في المبالغ التي رصدها المراجعون السابقون يرجع إلى تقلب أسعار صرف العملات الأجنبية في وقت إعادة التقديم. علاوة على ذلك، كان مقدم الخدمة يقوم بالعمل على أساس عقد منتهي الصلاحية - لم يكن العميل أو المزود على علم به. كما أثبت أن افتقار مقدم الخدمة إلى مكتب فعلي في البلد الذي تم فيه تنفيذ العمل وتحديد مصدره كان أمرًا غير مهم. استخدام المزود مساحة مكتبية مشتركة لم يكن لها تأثير على عملياته اليومية.

أخيراً، وبعد كشف هذه التفاصيل تمت ارشفة التقارير وألغيت الإتهامات بالإحتيال. وظلت علاقة مزود الخدمة سليمة؛ أُغلقت القضية وبالطبع تختلف هذه النتيجة اختلافاً كبيراً عن الصورة المظلمة التي تصورها المراجعون الأصليون.

الرئيسي العديد من الفواتير الزائدة بمبالغ مختلفة. وجد الفريق أيضًا أنه لا يوجد عقد حالي مع مزود الخدمة، وأن المزود لا يوجد لديه مكتب فعلي في البلد نفسها. علاوة على ذلك، كشفت المراجعة عن وجود تباين في الفواتير يبلغ حوالي 3.5 مليون دولار.

فريق المراجعة تأكدوا من أنهم كشفوا عن عملية احتيال كبيرة، شرعوا بالصراخ "امسكناه" كانت الاتصالات مباشرة، وكانت الحوارات عالية، ونظريات المؤامرة أصبحت همجية. أستخلصت النتيجة على عجل: وقد تم إدانة مزود الخدمة بتعمد الاحتيال. أبلغ المراجعون الإدارة، الإدارات المتضررة، والجهات القانونية. كان الجميع في حالة تأهب. وبعد تمعن أدركت الإدارة العليا أن الفوضى الحاصلة قد أخلت بسلامة المراجعة وموضوعيتها. تم فقد النطاق، ولم يتم تأكيد الاستنتاجات، وكانت التكاليف متضخمة. حينها تم إعادة تعيين فريق مراجعة جديد بتكاليف جديدة لإجراء المراجعة ذاته. بهدف إجراء مراجعة وتحقيقات شاملة (حسب النطاق الأصلي)، لإبعاد الشك، تحليل الحقائق، والعثور على نقص، إن وجد. أكد الفريق الجديد أن الفواتير كانت في حالة من الفوضى، مشيرين إلى نفس الأمور التي أشاروا إليها المراجعين السابقين ولكنهم بحثوا عن سبب القصور. فوجدوا إغفال تام للمقاييس الأساسية في فواتير مقدم الخدمة. ومع ذلك، فقد لاحظوا وجود قيود في كمية البيانات التي يمكن لنظام حسابات العملاء الدائنة معالجتها. لم



الإحتيال و الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة اليه حيال ذلك. ولكنه مسؤول في الدرجة الأولى عن جمع الأدلة والوثائق التي تؤكد قناعته بوجود الإحتيال قبل تصريحه للإدارات و الجهات ذات العلاقة . فمن الممكن أن يشارك المراجع الداخلي في عمليات التحقيق إذا أمتلك المهارات اللازمة، وإن نص ميثاق المراجعة الداخلية على ذلك.



من الضروري أن نذكر أنفسنا وكذلك الزملاء المراجعين الداخليين المتدربين والخريجين بأهمية التمييز بين الضباب والدخان

وعدم الصراخ قبل الأوان " بنار " بصفتنا مراجعين داخليين يجب أن ندير أعمالنا بطريقة أكثر موضوعية ومهنية. سيكون هناك دائماً (رايات حمراء) تكفي للامتداد فوق مساحة طويلة تكشف عنها حتماً. إن الطريقة التي نتعامل بها مع المشكلات ونحلها ونتواصل معها هي التي يمكن أن تفرق في كثير من الأحيان بين اكتشاف مشروع وبين إنذار خاطئ. فلم تغفل الممارسات المهنية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين عن دور المراجع الداخلي في كشف الإحتيال وكيفية التعامل مع الرايات الحمراء. فميثاق المراجعة الخاص بكل إدارة للمراجعة الداخلية يوضح دور المراجع الداخلي في الكشف عن

المصادر:

<https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Where-Theres-Smoke-Theres-Not-Always-Fire.aspx>

<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Fraud-and-Internal-Audit-Arabic.pdf>

<http://www.internalauditor.me/ar/article/the-risk-of-fraud-and-the-role-of-internal-audit/>

أخبار IIA

تستمر التحديات التي يفرضها فيروس كورونا COVID-19 في النمو والتطور مع مرور كل يوم، لذا تحتاج المنظمات للمعلومات في الوقت المناسب ومنهج متطور لإدارة آثار الوباء على صحة الموظفين وإنتاجيتهم، والأثر المالي، وتعطل سلسلة التوريد، ونقاط الضعف في الأمن السيبراني، وصحة الأسواق المحلية والعالمية، والمزيد.

وللمراجعة الداخلية دور هام تؤديه في دعم الجهود التنظيمية الرامية للتصدي لهذه التحديات، وتتطلب الإستجابة لهذا المخاطر الديناميكية على المدى القصير والطويل الوصول إلى المعلومات الحديثة ذات الصلة. وقد جاء معهد المراجعين الداخليين لدعم المهنيين بعدد من الموارد في الوقت المناسب، والتي تم وضعها وجمعها من قبل خبراء في مهنة المراجعة الداخلية في موقع واحد يسهل الوصول إليه.

ويعد **The IIA COVID-19 Resource Exchange** مصدراً شاملاً لممارسي مهنة المراجعة الداخلية في مختلف أنحاء العالم، ويتميز بإرشادات حول المخاطر، وقيادة الفكر، والتدريب، والأدوات، والأحداث وغيرها من الأمور المتعلقة بأزمة فيروس كورونا.

Webinar

April 1, 2020

[IIA Members-only Webinar: Social Distancing and Internal Audit: Strategies for Auditing in a Time of Crisis](#)

April 7, 2020

[IIA Members-only Webinar: Environmental, Social, and Corporate Governance \(ESG\) and its Growing Importance to Corporate Boards](#)

May 7, 2020

[IIA Members-only Webinar: Utilizing Resources and Technology to Advance Internal Audit to Solve Company Problems](#)

وللمزيد : <https://na.theiia.org/Pages/Updates.aspx>



تدابير المراجعة الداخلية تجاه تهديدات سرقة البيانات

محمد قيس القنبري

إن السرقة في معناها الأوسع هي أخذ ممتلكات شخص -طبيعي أو اعتباري- دون إذن منه أو موافقته، وذلك بقصد حرمانه منها وبمعنى أكثر اختصاراً هي جريمة ضد الممتلكات تنطوي على فقدان الملكية، ولكن عند إقتران مصطلح السرقة بمصطلح البيانات قد يختلف المعنى قليلاً، فسرقة البيانات لا تؤدي إلى حرمان المالك من ممتلكاته، بل قيام السارق بإنشاء نسخة إضافية من البيانات بدون تصريح أو إذن مع استمرار احتفاظ المالك بالنسخة الأصلية، وبالتالي فإن مصطلح "سرقة البيانات Data Theft" قد لا يُعبر عن المعنى الدقيق لكلمة السرقة، وعلى الرغم من اختلاف المعنى إلا أنه هناك تشابه في مستوى الخطر الوخيم الناتج عن الفعل الذي يعبر عنه كلا المصطلحين، بل قد تفوق عواقب سرقة البيانات تلك العواقب المتعلقة بسرقة الممتلكات، خاصةً في ظل ظهور تقنية انترنت الأمور (Internet of Things (IoT) التي تمهد الطريق لمزيد من الانتهاكات الأمنية للبيانات، والتي تستهدف المساس بالخصوصية والحصول على معلومات سرية.

وتتم سرقة بيانات الشركة عادةً من خلال الوصول (الداخلي والخارجي) إلى نقاط التخزين المختلفة، والمتمثلة في مجموعة من الأجهزة والوسائل المادية والرقمية، ويمكن توضيح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً من خلال الشكل (1):



لذا يتعين على قسم تقنية المعلومات (IT) Information Technology ومتابعة البيانات ومستخدميها داخل الشركة؛ لضمان الحفاظ عليها.

3- نتيجة سوء استخدامها: وتشمل أخطاء الموظفين في التعامل مع البيانات التي بين أيديهم، مثل: إرسال رسائل البريد الإلكتروني الحساسة بالخطأ، أو إرسال البيانات إلى الشخص الخطأ بسبب الإهمال أو قلة التركيز.

وسرقة بيانات الشركة من قبل موظفيها قد يكون -في كثير من الأحيان- أكثر تهديداً من الهجمات الإلكترونية للقراصنة، ونستدل بذلك ما حدث لشركة (Trend Micro) وهي واحدة من شركات الأمن السيبراني متعددة الجنسيات، حيث قام موظفاً سابقاً في بعض الشركة بسرقة البيانات الشخصية لبعض العملاء وبيعها إلى طرف ثالث وبهدف إجرامي واضح، وبعد التحقيق كشفت شركة (Trend Micro) أن الموظف الذي تم فصله منذ ذلك الحين، قد وصل إلى قاعدة بيانات دعم عملاء الشركة التي تحتوي على أسماء وعناوين بريد إلكتروني وأرقام بطاقات الدعم، وبعض أرقام الهواتف وتضرر نتيجة هذا الفعل حوالي 70,000 عميل، وتعتبر هذه الحادثة بمثابة التذكير بأن التهديدات الداخلية يمكن أن تصيب الشركات بجميع أنواعها بما في ذلك شركات الأمن السيبراني.

وعليه فإنه يجب على جميع الشركات أن تكون حذرة من وقوعها ضحية التآمر بين المصادر الداخلية (الموظفين) والمصادر الخارجية (القراصنة) فعندها قد تكون النتائج كارثية على الشركة خاصة إذا ما دخلت في صراعات قانونية مع منافسيها، وهو الأمر الذي يمكن أن يلحق

إن عمليات سرقة البيانات التي تنفذها المصادر الخارجية قد لا تثير التعجب لأنها متوقعة الحدوث، على عكس العمليات التي يكون مصدرها الموظف، سواءً الذي كان يعمل تحت مظلة الشركة أو الذي لا يزال يعمل بها، وقد يتساءل البعض عن الدافع وراء قيامه بذلك، وفي هذا الصدد يمكن الإجابة عن هذا التساؤل من خلال تحليل تقرير أعدته شركة Netwrix المتخصصة في مجال تأمين البيانات، ويتناول التقرير موضوع التهديدات التي قد تواجه الشركات نتيجة سرقة الموظفين المغادرين لبياناتها، حيث يرصد التقرير الأسباب والدوافع وراء مثل هذه العمليات وكيفية تجنب وقوعها في المستقبل.

وأشار التقرير لدوافع سرقة الموظفين المغادرين لبيانات الشركة التي كانوا يعملون بها، وأوضح أن هذه الدوافع تتباين من موظف مغادر لآخر، لكن معظم حالات سرقة البيانات التي تتم من قبل الموظفين المغادرين تكون:

1- نتيجة سوء النية: ويتضح ذلك من تصرفاتهم غير الاعتيادية مثل: الوصول لبيانات لا تمت لعملهم بصلة أو الوصول إلى بيانات لا يحق لهم الاطلاع عليها، ومحاولة نسخ أكبر عدد ممكن من البيانات والتحفظ عليها، ونسخ رسائل البريد الإلكتروني الهامة والحساسة، وقد يصل الأمر إلى التلاعب بالبيانات من قبل الموظفين الذين لديهم صلاحيات إلكترونية فيقوموا بإحداث تغييرات في بيانات الشركة دون علم القائمين عليها.

2- بدون نوايا سيئة: وتكون هذه التصرفات في الغالب غير مقصودة مثل: قيام الموظف بنسخ بيانات الشركة على أدوات تخزين خاصة دون أن يعي أن ذلك يخالف القانون وتسرق منه فيما بعد حيث يساء استغلالها دون علمه،



مكاسب مادية عالية، أو ابتزاز الشركة للحصول على مكاسب مادية بشكل مباشر، أو النشر على شبكة الإنترنت بغرض إيذاء سمعة الشركة، خاصةً في ظل المنافسة الشديدة.

وفي إطار مواجهة تلك التهديدات التي تؤثر على أداء الشركة تنفق الشركات سنوياً مبالغ ضخمة لتأمين بياناتها، وكذلك من خلال التعاقد مع شركات أمن خاصة والاستثمار في أجهزة الجدر النارية (Firewalls) أو نظم كشف الاختراقات (Intrusion-Detection Systems) أو التعاقد مع شركات متخصصة في الأمن الإلكتروني، وكل ذلك بهدف توفير الحماية من التصرفات السيئة للموظفين الداخليين والهجمات الخارجية، ويضاف على ذلك الاهتمام ببعض الإدارات والأقسام داخل الشركة مثل: (أقسام الموارد البشرية (HR) وأقسام تكنولوجيا المعلومات (IT) والوظائف القانونية ووظيفة المراجعة الداخلية (IA).

المراجعة الداخلية وسرقة البيانات:

أن وظيفة المراجعة الداخلية تنتهج نهجاً دفاعياً واحداً شاملاً متكاملًا لجميع الموظفين بالشركة، وهو ما لا تقدمه الوظائف الأخرى وتعتبر المراجعة الداخلية حاجز الحماية الأول للشركة وتشبه في دورها هذا ما يمثله الجدار الناري للحاسب الآلي أو الهاتف الذكي، حيث تقوم هذه الوظيفة بفلتر ما يدخل إلى الشركة وتفصل بين ما هو موثوق به وما هو مضر، ولكن مع اختلاف جوهري بينهما وهو أن جدار الحماية غالباً ما يكون موجود افتراضياً في أجهزة الحاسب الآلي، على عكس وظيفة المراجعة الداخلية التي تتطلب إيمان الإدارة بوجودها وتقديم الدعم الكافي لها، لذا يجب على الإدارة العليا توفير البيئة والمناخ المناسبين للمراجع الداخلي والرفع من كفاءة

بها أضراراً مالية كبيرة أو يُعرضها للإفلاس.

الهجمات الخارجية من قبل قرصنة الإنترنت:

يحاول قرصنة الانترنت ابتكار أساليب وطرق للسرقة والاحتيال وانتهاك الخصوصية، مثل: التركيز على شبكات التواصل الإجتماعي فيمضون وقتاً طويلاً في التعرف على اهتمامات الموظفين من خلال تحليل نشاطاتهم وتفاعلاتهم في هذه الشبكات، ثم يستهدفون هؤلاء الأفراد برسالة بريد إلكتروني تمكنهم من الوصول إلى نظام الشركة وسرقة البيانات.

- استخدام خدعة الرئيس التنفيذي حيث يستهدف المهاجم موظفي الشركة من خلال التظاهر بأنه رئيسهم التنفيذي والاحتيال عليهم بإرسال رسائل بريد إلكتروني مزيفة.

- التعرض للمستندات عن طريق اختراق البريد الإلكتروني وتزويرها بإضافة تفاصيل مزيفة.

- سرقة كلمة المرور التي تعتبر السلاح المفضل لمجرمي الانترنت لتنفيذ هجماتهم ويرجع السبب في ذلك إلى بساطة ورخص تطبيق هذا الأسلوب.

- الحصول على أجهزة USB مفقودة من قبل موظفي الشركة أو الحصول على البيانات من موظف ما بالشركة يسيء التعامل مع الملفات.

- الوصول عن طريق شبكة Wi-Fi الخاصة بالشركة عندما يُترك بابها مفتوحاً.

لماذا تُسرق بيانات الشركات؟ .. لأن البيانات

تعتبر الذهب الأسود للقرن 21 فيمكن استخدامها في إنشاء شركة مماثلة منافسة للشركة التي سرقت بياناتها، أو بيعها في السوق السوداء بأعلى سعر ممكن وتحقيق

المختلفين لديهم إمكانية الوصول إلى أنواع مختلفة من البيانات وهذا قد يشكل خطراً.

3. تنظيم جلسات تسلط الضوء على سياسات الشركة فيما يتعلق بمشاركة البيانات والملكية والخصوصية وذلك ويكمن ذلك في تعيين موظفين جدد.

4. الإستمرار في توعية الموظفين بسياسات وتعليمات الشركة، سواءً من خلال إعداد لوحات الاعلان أو البريد الإلكتروني الرسمي أو بعقد ورش العمل أو تنظيم جلسات توعية حيث تشير الدراسات إلى أن جهل الموظف بالتعليمات هو الخطر الثاني بعد خطر البرمجيات الخبيثة.

5. إجراء تدريب إلزامي على السياسات المتعلقة بتبادل البيانات والملكية والأمن والخصوصية.

6. إجراء فحص شامل لخلفيات الموظفين الجدد في الأمور المتعلقة بأمن البيانات، وذلك قبل تعيينهم فمثلاً مراجعة وجودهم على شبكات التواصل الاجتماعي Social Media، مع التركيز في الفحص على البحث عن علامات تدل على التسامح مع السرقة والتراخي في الحماية الأمنية وغيرها من السمات المشابهة.

7. توثيق بيانات الموظفين التي تمتلكها الشركة وأين توجد -مثل السجلات الورقية أو على الشبكة- ومن يمكنه الوصول إليها والضوابط وعناصر التحكم الموجودة لمنع الوصول غير المصرح به أو اكتشافه.

ثانياً : فيما يتعلق بقسم تكنولوجيا المعلومات (IT):

يجب على المراجع الداخلي التأكد من قيام قسم تكنولوجيا المعلومات بمجموعة من الإجراءات نذكر منها:

1. اتخاذ الإجراءات اللازمة المتعلقة بتشفير البيانات وحمايتها وتخزينها بطرق آمنة، وتحديث

إدارة المراجعة الداخلية في مجال الأمن السيبراني لتتمكن من حماية بياناتها من السرقة وتأمينها.



تدابير المراجعة الداخلية تجاه سرقة بيانات الشركة:

يساعد المراجع الداخلي في قضية حماية البيانات من السرقة، وذلك من خلال تقديم الضمانات حول بروتوكولات الأمان والإجراءات الإدارية والتقنية التي تتخذها الشركة فيما يتعلق بأمن البيانات وفيما يلي عرضاً أكثر تفصيلاً لتدابير المراجعة الداخلية:

أولاً: فيما يتعلق بقسم الموارد البشرية (HR):

يجب على المراجع الداخلي التأكد من قيام قسم الموارد البشرية بالشركة بمجموعة من الإجراءات، نذكر منها:

1. إخطار قسم تكنولوجيا المعلومات وبشكل مباشر عن الموظفين الذين تم الاستغناء عنهم، فضعف التواصل بين القسمين والتأخير في الإشعار يتيح الفرصة للموظف لاستغلال صلاحياته الإلكترونية للقيام بنسخ أو مسح أو تعديل بيانات الشركة.

2. فحص الأجهزة المخصصة للموظف عند انتهاء خدماته وقبل أن يغادر الشركة والتحقق من البيانات الموجودة بها، نظراً لأن الموظفين



مقال

تشير الدراسات أن 90% من الموظفين الذين سرقوا بيانات من شركاتهم، قاموا بذلك لأنه لم تكن هنالك سياسات داخلية واضحة تمنع ذلك.

3. الاهتمام بمراجعة البيانات وتصنيفها ومتابعة تخزينها، وطريقة استخدام الموظفين لها؛ لاكتشاف أي أفعال أو ممارسات تُهدد أمن البيانات.

4. مراجعة حقوق الوصول للتطبيقات والأنظمة التي تخزن البيانات الحساسة للموظف.

5. الاهتمام بإدارة مخاطر الأمن السيبراني.

6. محاسبة الموظفين السابقين على أي خرق للبيانات يتم إرجاعه فيما بعد إليهم.

7. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

8. وضع ضوابط متعلقة بالوصول إلى قاعدة البيانات الأساسية للشركة وقصر الوصول إلى البيانات على ما هو مطلوب لوظيفة معينة فقط، وتسجيل تفاعلات الموظف مع البيانات بشكل مستمر.

9. الفصل بين الاستخدام المهني والاستخدام الشخصي للأجهزة، لأن الاستخدام المختلط يؤدي إلى اختراقات عرضية أو متعمدة للبيانات وفي حال تم السماح باستخدام جهازاً واحداً لكلا الغرضين فيجب على المراجع الداخلي التأكد من قيام الإدارة العليا بالشركة استخدام الجهاز وتثبيت البرامج التي تمكنها من الحفاظ على كل استخدام منفصلاً.

10. تبدو جميع الضوابط السابقة ممتازة من الناحية النظرية ولكن من الناحية العملية قد تؤدي إلى فقد الإنتاجية وإزعاج الموظف، لذا من الأفضل أن تقوم الشركة بفحوصات عشوائية عميقة لسلوك الموظف، وإجراءات الرقابة الداخلية ومراعاة ألا تكون وظيفة المراجعة الداخلية مزعجة وألا تُعيق سير العمل

البرامج وأنظمة التشغيل ومتصفحات الويب وبرامج مكافحة الفيروسات، والمحافظة على شبكات Wi-Fi آمنة ومشفرة.

2. اختبار جميع التقنيات والتطبيقات المستخدمة باستخدام برامج الاختبار ذات العلاقة.

3. مراجعة أجهزة الموظفين المغادرين في الوقت المناسب، لأن القيام بذلك بعد فوات الأوان يصبح من المستحيل معرفة متى وكيف تم سرقة البيانات بشكل قاطع.

4. الاحتفاظ بسجل للامتيازات الحالية والسابقة فيما يتعلق بإمكانية الوصول لكل موظف، وتعديل صلاحيات الوصول إلى الامتيازات من فترة لأخرى.

5. إعادة تعيين أو حذف جميع حسابات الموظف المغادر، وتعديل كلمات المرور عند مغادرته.

6. إيقاف صلاحيات الموظف المغادر فور انتهاء عمله تجنباً لأي اعتداءات في المستقبل.

7. تحديث البرامج والتطبيقات المختلفة.

8. تقييد قدرة الموظفين على الوصول إلى البيانات ونسخها ونقلها والحد من استخدامهم لجميع أشكال التخزين سواء السحابية أو استخدام الوسائل القابلة للإزالة، ومن الأمثلة على الضوابط الصارمة في هذا المجال: منع نسخ البيانات عبر البريد الإلكتروني أو النسخ عن طريق لقطة الشاشة أو الكاميرا أو باليد للقضاء على جميع منافذ التخزين الخارجية للأجهزة.

نكش: فيما يتعلق بالإدارة العليا والشركة

يجب على المراجع الداخلي التأكد من قيام الإدارة العليا بمجموعة من الإجراءات، نذكر منها:

1. وضع وصياغة سياسة لحوكمة البيانات.

2. توضيح السياسات الداخلية للموظفين حيث

القرصنة والسرقة، فكثير من الشركات تُركز على الشق الأول من العبارة فقط.

أشار تقرير معهد Ponemon الذي تم إصداره في سبتمبر 2014م، أن 43% من الشركات داخل الولايات المتحدة الأمريكية تعرضت لسرقة البيانات لمرة واحدة في العام على أقل تقدير، بعض سرقات البيانات ناتجة عن هجمات قراصنة، ولكن حوالي 80% من سرقات البيانات حدثت بسبب إهمال الموظف.

المراجع:

- صالح، مروان (2018)، أمن الموظف: إدارة تهديدات سرقة البيانات في القطاع الخاص، مركز المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، www.futureuae.com.
- Data Theft and Its Impact on Your Business, www.infiniwiz.com.
- Insider Threat Playbook, (2018), How to Deter Data Theft by Departing Employees, www.netwrix.com.
- Lord, Natr, (2018), What is Insider Data Theft? Data Theft Definition, Statistics and Prevention Tips, www.digitalguardian.com.
- O'Reilly, Tom, (2019), How Internal Audit Can Help Protect Employees, www.auditboard.com.
- Poitevin, Victor, (2018), Corporate data theft: an underestimated threat, www.stormshield.com.
- Stewart, Art, (2019), Data Theft Aids Tech Support Scam, www.iaonline.theiia.org.
- Vavra, Shannon, (2019), "Former Trend Micro employee enabled scam calls by stealing customers' personal data", www.cyberscoop.com.

عواقب سرقة البيانات

يجب على المراجع الداخلي أن يكون ملماً بالعواقب المحتملة لسرقة البيانات والتي يمكن عرض بعضها في النقاط التالية: توقف الشركات الصغيرة عن العمل في غضون فترة وجيزة من سرقة بياناتها.

دفع الشركات لمبالغ طائلة كفدية للمهاجمين عندما تتعرض أنظمتها وبرامجها وبياناتها للانتهاك والسرقة يمكن لمحاولة القرصنة أن تترك شركة غير قادرة على استخدام برامجها أو أجهزتها وهذا من شأنه أن يؤدي إلى جفاف الإيرادات.

انخفاض إنتاجية الموظفين نتيجة الآثار السلبية لعمليات سرقة البيانات على عملهم.

استنزاف المال والوقت لإجراء تحقيقات وتعاقبات مع شركات متخصصة في البحث وتقديم الأجوبة عن التساؤلات الآتية: **من سرق البيانات؟ وما هي نقاط الضعف التي استغلها؟ وما هي بالضبط البيانات التي سُرقت؟** بالإضافة إلى تكاليف تشكيل الفرق الداخلية.

فقدان العملاء من خلال إلغاء خدماتهم والتوجه إلى المنافسين المباشرين مما يعني المزيد من الموارد لهم وحصّة سوق أكبر. انخفاض الفرص بنسبة كبيرة وزيادة مشاكل التأمين، وارتفاع تكاليفها بعد حدوث عمليات سرقة البيانات.

وفي الختام يجب لفت انتباه المراجع الداخلي والأقسام ذات العلاقة بالشركة إلى نقطة مهمة جداً، وهي أن يأخذوا في الاعتبار أن التقدم التكنولوجي المستمر سلاح ذو حدين فظهور التقنيات المتطورة في مجال حماية البيانات يُقابله ظهور تقنيات متطورة في مجال



أهمية

أوراق العمل

في عملية المراجعة

تتضمن خطته تقسيم المهمة على عدد زيارات الفحص المتوقعة وتحديد الزمن والخطوات التفصيلية التي سينفذها وتحديد العمليات و المستندات التي سيفحصها وعينة الفحص التي يمكن أن يخرج منها دليل إثبات على وجود أو عدم وجود ملاحظات للخطر الذي يفحصه والذي يمثل الهدف من إجراء الفحص.

- الالتزام بتنفيذ هذه الخطة التفصيلية، وفقاً للمعايير فيجب على المدققين توثيق معلومات كافية وموثوقة يُعتمد عليها لتأييد استنتاجات المهمة، وهذه المعلومات يكون عادة توثيقها في أوراق العمل ويتم مراجعتها من قبل إدارة المراجعة الداخلية أو المشرف على نشاط المراجعة ، لذا فإن هذه المرحلة تتطلب توثيق كافة خطوات الفحص ونتائجها لكل زيارة ومن هنا تأتي أهميتها.



كأي عمل إداري يعتمد نجاح عملية المراجعة على عناصر محددة وهي: حسن التخطيط والتنفيذ والمتابعة وتقييم وتوثيق النتائج وصولاً إلى تحقيق أهداف عملية المراجعة، وكما تقع مهمة التخطيط على الرئيس التنفيذي أو مشرف العملية تقع مسؤولية نجاح الخطة على عاتق المراجعين في مرحلة التنفيذ والتحليل وتوثيق النتائج، فأي مراجع داخلي تنطلق مهامه منذ استلام قرار تكليفه وتمر بمرحلتين:

المرحلة 1 : الإستعداد.

وتأتي قبل بدء خطوة توثيق الفهم حيث يجب عليه:

- دراسة كافة معلومات الإدارة او القسم محل المراجعة.
- تحديد المخاطر المحتملة بما يتناسب مع هدف العملية.

المرحلة 2 : التخطيط التنفيذي.

وهنا تبدأ المرحلة الثانية من مسؤولياته بعد استلام برنامج المراجعة (خطة الفحص) المعدة بكفاءة، والتي ينبغي أن يكون قد شارك في إعدادها المراجعين، حيث تتمثل أبرز مهام المراجع في:

- إعداد خطة تنفيذية مفصلة للمهام التي كلف بها ضمن برنامج المراجعة بحيث

3- توفير المرجع الذي يؤكد لقائد العملية والمشرف عليها مستوى العناية المهنية التي بذلها المراجعين.

4- تقييم مهارات المراجعين وتحديد احتياجاتهم التطويرية لتحسين اداءهم والارتقاء بمهنتهم.

ولأن **نجاح** أي عملية مراجعة مرهون بتحقيق أهدافها وإضافة قيمة للإدارة المستهدفة من خلال تصحيح الأخطاء التي قد ترفع مستوى المخاطر فيها؛ فإن أوراق العمل تعد أهم ركائز تحقيق ذلك الرهان ولا يمكن للمراجعين والمشرفين على العمليات تحقيق ذلك النجاح والوصول للأهداف المرجوة ما لم يكن هناك متابعة لمجريات التنفيذ والتأكد أولاً بأول من التحكم بالمخاطر التي قد تؤثر على نجاح المراجعة .

يعتمد نجاح عملية المراجعة على عناصر محددة وهي:
حسن التخطيط والتنفيذ والمتابعة وتقييم وتوثيق النتائج وصولاً إلى تحقيق أهداف عملية المراجعة

منيرة المسعود

مساعدة مديرة إدارة المراجعة الداخلية
بتعليم جدة

لذا يتوجب على المراجعين تسجيل مهامهم كأهداف وهذا بحد ذاته قد يتطلب تحديد أكثر من زيارة بحسب خطتهم التنفيذية، وبالتالي لابد من توثيق كل إجراء نُفذ خلال الزيارة في ورقة العمل وتحديد السياسات والإجراءات التي تم الاستناد عليها كونها ستساعده في تحديد معيار لملاحظاته القادمة، ولابد أن يرصد نتائج كل زيارة في ورقة مستقلة محددًا فيها موعد الزيارة والمراجعين المشاركين معه والأشخاص الذين تم الاجتماع بهم من قبل الإدارة وتكون محلاً للمراجعة والملاحظات التي تم رصدها وتحديد مسبباتها وتوثيق شواهدها (أدلة الإثبات).

ولابد أن تستوفي أوراق العمل 7 خصائص مهمة وهي : الكمال ودقة البيانات الداعمة للنتائج، الوضوح والتركيز في توثيق المعلومات، سهولة الإعداد (نماذج وورد أو استمارات مجدولة)، سهولة الصياغة والاتقان- الصلة بالموضوع – التنظيم وفق مراحل الفحص – سهولة المراجعة

وتتلخص أهمية توثيق تفاصيل الزيارات في أوراق العمل فيما يلي:

1- توفير المرجع الذي يأخذ منه المراجعين الملاحظات المكتشفة موثقة بالأدلة لرصدها في سجل المخاطر وإجراء التقييم النهائي والمعقول لمستوى المخاطر المكتشفة.

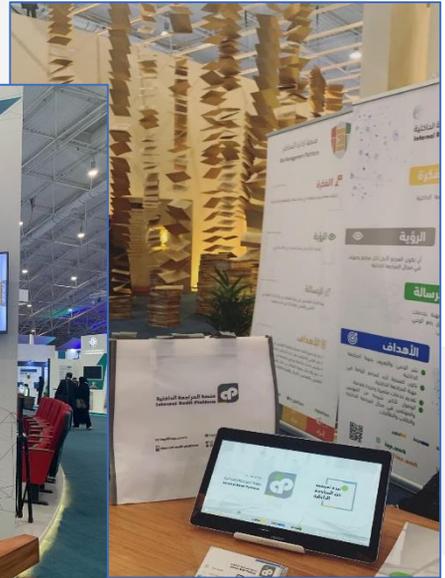
2- توفير المؤشر الذي يستند عليه مشرف العملية في تقييم جودة الأداء وتحقيق هدف العملية ومدى الالتزام باستخدام تسلسل نماذج العمل.

منتدى المحاسبين السعوديين

SAF

شاركت منصة المراجعة الداخلية بدعوة كريمة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين SOCPA في منتدى المحاسبين السعودي والذي يعتبر الأول من نوعه على مستوى الشرق الأوسط، ويأتي ليؤكد توجه المملكة القوي لمواكبة التطور في مهنتي المحاسبة والمراجعة.

عرّفت المنصة من خلال مشاركتها بالمعرض المصاحب للمنتدى الزوار بالمنصة واستعراض الأعمال والأنشطة التي تقدمها المنصة بالإضافة إلى تعريف الزوار بمهنة المراجعة الداخلية والجوانب الأخرى المتعلقة بها.



أسبوع ألوان المحاسبة 2

أقام نادي المحاسبة بجامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن فعالية **أسبوع ألوان المحاسبة** بنسخته الثانية في 16 فبراير 2020، وحضت المنصة على دعوة المشاركة بالفعالية.

وتتمثل مشاركة المنصة بالمعرض المصاحب للفعالية، حيث قام ممثلي المنصة بتعريف الطالبات والزوار بالمهنة واستعراض الأعمال والأنشطة التي تقدمها المنصة وذلك في اليوم الأول من الفعالية، كما قدمت المنصة في اليوم الثاني للفعالية ورشة عمل بعنوان "أساسيات المراجعة الداخلي"



ملتقيات المنصة



إستمراراً لمسيرة أعمال منصة المراجعة الداخلية، أقامت المنصة ملتقاها التاسع يوم الثلاثاء الموافق 14 يناير، والمختلف من نوعه عن الملتقيات السابقة، حيث أقيم اللقاء تحت عنوان "لمة مراجعين: نقاش في المراجعة الداخلية" ومن خلاله طرحت بعض المحاور للنقاش بإدارة الأستاذ سلطان الحمد، وهدفه إثراء المعرفة وتبادل الخبرات بين المهنيين وحديثي الخبرة.

وحرصاً على توضيح وتأكيد أهمية دور المراجعة الداخلية في جميع الحالات والظروف أقامت المنصة ملتقاها العاشر في 21 مارس بعنوان "دور المراجع الداخلي في استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات" وذلك بالتعاون مع الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين وبتقديم الأستاذ إبراهيم الفيقي، وكانت المحاور كالتالي:

- أهمية ومتطلبات نجاح برامج استمرارية الأعمال.
- دورة حياة استمرارية الأعمال.
- خطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث.
- الاستجابة للطوارئ وإدارة الأزمات.
- التحديات التي تواجه استمرارية الأعمال.
- دور المراجع الداخلي وأهميته في تقييم كفاءة خطط استمرارية الأعمال.

ويمكنكم مشاهدة اللقاء كامل من خلال : **(الملتقى العاشر)**

المراجعة الداخلية في بيئة العمل

تقييم منصة المراجعة الداخلية ورشة عمل " **المراجعة الداخلية في بيئة العمل** " وهي ورشة عمل خاصة بالطلاب والطالبات وحديثي التخرج وتهدف إلى تعريفهم بالمراجعة الداخلية وأنواعها، المهارات التي يجب أن يتمتع بها المراجع الداخلي، مفهوم المخاطر، منهجية تنفيذ أعمال المراجعة الداخلية وإعداد التقارير. وذلك سعياً للمساهمة في تأهيلهم لسوق العمل والفرص الوظيفية في المجال ذاته.

أقامت المنصة ثلاث ورش عمل خلال الربع الأول من عام 2020، **الأولى** في يومي الثلاثاء والأربعاء 14-15 يناير في مدينة الرياض، وأقيمت ورشة العمل **الثانية** بالتعاون مع نادي المحاسبة بجامعة الملك فيصل بالأحساء وذلك يوم الخميس الموافق 20 فبراير، **الثالثة** يوم الثلاثاء الموافق 25 فبراير في مدينة الرياض.



نادي المحاسبة كلية إدارة الأعمال
Accounting Club School of Business



التحديات في قياس فعالية حوكمة الشركات

مرتضى اللويمى

الأهداف الاستراتيجية للمنشأة. توفر حوكمة الشركات الفعالة مصداقية للمنشأة امام شركاء العمل و الموظفين و غيرهم .

تعتبر حوكمة الشركات الفعالة عامل مهم لجذب الاستثمارات للمنشأة و حماية المستثمرين.

آليات حوكمة الشركات و مراقبته آدائها.

تنعكس حوكمة الشركات في الآليات المختلفة التي تجعل ذلك ممكناً لتشغيل و إدارة المنشأة لصالح واحد او اكثر من اصحاب المصالح. ويمكن تقسيم آليات حوكمة الشركات الى مجموعتين رئيسيتين: خارجية و داخلية.

الآليات الخارجية تشمل: الإطار القانوني، تأثير السوق و المنافسة و حماية حقوق صغار المستثمرين. الآليات الداخلية غالباً ما تشمل الآتي: مجالس الإدارة ، سياسة الحوافز الادارية ، تركيز الملكية ، العلاقة مع اصحاب المصلحة ، الشفافية في العمليات المالية و تقديم التقارير.

كل هذه الآليات مهمة لمراقبة عمل الإدارة و التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات. ان الآليات الداخلية و الخارجية تعتبر الاساس لتقييم فعالية حوكمة الشركات.

مفهوم حوكمة الشركات.

مصطلح حوكمة الشركات واسع للغاية و يمكن تعريفه بعدة أساليب وفقاً لطرق مختلفة حيث أنه يشير الى تحليل هياكل الحوكمة و العمليات في الشركات و أنظمة الأعمال. وفقاً للتعريف المقدم من منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة و مجلس إدارتها و مساهميها و أصحاب المصلحة الاخرين. توفر حوكمة الشركات كذلك الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة و الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف و مراقبة الأداء يجب ان توفر حوكمة الشركات الفعالة حافزاً كافياً لمجلس الإدارة و إدارة الشركة لتحقيق الأهداف التي تهم الشركة و مساهميها.

تشمل حوكمة الشركات طريقة تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنشأة و وسائل تحقيق تلك الأهداف و طرق مراقبة الاداء كما تحدد طبيعة العلاقة بين مجموعات المصالح الرئيسية و المنشأة نفسها. تتمثل أهداف حوكمة الشركات في الشفافية اثناء إدارة المنشأة و الاستخدام الفعال لمواردها و اقامة علاقة بين مجموعات المصالح التي من شأنها تسهيل تحقيق

قياس فعالية حوكمة الشركات

إن جوهر حوكمة الشركات الجيد هو ضمان علاقات موثوقة بين المنشأة وأصحاب المصالح و لهذا فإن فعالية حوكمة الشركات تنطوي على أكثر من مجرد الالتزام باللائمة و الاجراءات. الحوكمة الجيدة للشركات هي ثقافة ومناخ من الاتساق والمسؤولية والمساءلة والإنصاف والشفافية والفاعلية التي يتم نشرها في جميع أنحاء المنشأة.

تتضمن مجالس الإدارة المسؤولة الأساسية عن ضمان التحسينات المستدامة في تقييمات الشركات من خلال توفير التوجيه الاستراتيجي والرقابة فيما يتعلق بقرارات الإدارة ، وكذلك اختيار وتغيير الإدارة كلما دعت الضرورة.

مجلس الإدارة هو العنصر الأكثر أهمية في هياكل الشركات حيث تعتبر ترنيمة الإدارة العليا هي الحد الفاصل بين حقوق الإدارة (المبادرة و التنفيذ) و حقوق الحوكمة (التوجيه و الاعتماد والرقابة) ويعتبر ذلك أمراً بالغ الأهمية في تقليل المخاطر المحتملة للإدارة مثل: الاحتيال، المحسوبية ، الخمول، و القرارات التي قد تؤدي إلى الإفراط في الاستثمار.

فقضايا مثل تكوين مجالس الإدارة ، وجدول أعمالها وعمليات صنع القرار ، وكيف يتم تحسين حوكمة الشركة باستمرار، تؤثر تأثيراً حاسماً على كل من جودة قرارات مجلس الإدارة و مسؤولياته الرئيسية كتوفير الرقابة الفعالة والتوجيه الاستراتيجي بحيث

تعتمد جودة قراراته على جودة المعلومات الصادرة منه.

يعتمد نجاح مجلس الإدارة على إصدار أحكام سليمة في العديد من المواقف التي تنطوي على موازنة المصالح المختلفة، المخاطر مقابل الفرص، الأهداف قصيرة المدى مقابل الأهداف طويلة المدى، الرقابة الفعالة مقابل الإدارة المحفزة، الاعتبارات الاخلاقية مقابل ممارسات السوق، المصالح المتنافسة لمختلف اصحاب المصالح.

باختصار تعد الحوكمة الجيدة للشركات مهمة جداً للتنمية المستدامة ، ليس فقط للشركة الفردية ولكن أيضاً للاقتصاد ككل ولذلك فإن مستوى الحوكمة يجب ان يتحسن بشكل مستمر و لكن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه وبالتالي ، هناك حاجة إلى نموذج لقياس جودة حوكمة الشركات.

تركز معظم محاولات قياس جودة حوكمة الشركات على القضايا المتعلقة بالالتزام. و يبدو أن العديد من نماذج التصنيف تركز أيضاً على مدخلات الحوكمة ، مثل تكوين المجالس وفصل دور الرئيس التنفيذي عن دور رئيس مجلس الإدارة. ومع ذلك فإنها لا تولي اهتماماً كافياً لجودة المعلومات ، وعمليات صنع القرار ولا تربط فعالية الحوكمة بتدابير المخرجات مثل صورة العلامة التجارية ، ومؤشرات رضا العملاء، أو الربحية وخلق القيمة.



نسبياً خلال فترة معينة ، فقد لا يكون مستداماً. يتطلب مثل هذا التقييم المفصل لمقترحات الإدارة ثقافة منفتحة وشفافة ، حيث يتم تشجيع الأعضاء على تحدي الافتراضات وتقييم البدائل. نظراً لوجود فجوة زمنية بين القرارات وتأثيراتها ، ينبغي تقييم أداء المجلس على مدار فترة زمنية طويلة، وليس في وقت محدد.

يجب أن يكون الغرض من قياس فعالية الحوكمة هو تحسينه باستمرار لذلك يجب أن يكون التقييم في كيفية تعلم مجلس الإدارة واستثماره لتطوير أدائه الخاص بُعداً مهماً للنموذج.

نموذج "إنرون"

إن من أكثر أنظمة الحوكمة اخفاقاً حدثت في شركات كانت تعتبر ذات نظام حوكمة جيد. (إنرون) على سبيل المثال حصلت على جائزة مجلس الإدارة في وقت انهيار الشركة (جيفري سكيلنج) مدير العمليات و المدير التنفيذي كان خريج جامعة هارفارد الذي تم وصفه بأنه "رائع ومتوهج" عندما وقعت فضيحة انرون كانت مدونة قواعد السلوك الخاصة بالشركة في كل مكان من اللوحات الجدارية الى اكواب القهوة.

ومع فريق قيادتها الرائع و مدونة قواعد السلوك المهني المعلن عنها بشكل جيد و الفوز بجائزة مجلس الإدارة، انرون كانت معشوقة وول ستريت. الجميع كان يعتقد ان نظام الحوكمة في الشركة يعتبر من الطراز الاول ولكنهم كانوا مخطئين.

هناك ما هو أكثر أهمية من الخصائص الديموغرافية التي يمتلكها عضو مجلس الإدارة ، كتنوع الخبرات و السلوك الذي يمتلكه العضو. لذلك فإن الجنس و الجنسية و التنوع العمري تعتبر غير كافية لتقييم فعالية المجلس. ينبغي على المرء أيضاً تقييم مدى أهمية تجربة أعضاء مجلس الإدارة لمواجهة التحديات الرئيسية التي من المحتمل أن تواجهها المنشأة.

هناك مسألة مهمة أخرى وهي أن جودة المعلومات التي يحصل عليها المجلس هي أحد العوامل الرئيسية المحددة لفعاليتها. سواء كانت المعلومات ذات صلة أو في الوقت المناسب ، والتي يتم تقديمها في سياق مع المعايير المحددة والبدائل ، و ما إذا كانت الآثار المحتملة لمختلف البدائل لها تأثير كبير على جودة قرار المجلس.

ينبغي تقييم تأثير قرارات مجلس الإدارة على تدابير المخرجات ، وليس فقط على المدخلات مثل جودة المعلومات. فإذا كان النموذج الذي يهدف إلى قياس فعالية الحوكمة لا يعمل على تقييم الروابط المتعلقة بالمخرجات - ليس فقط الأداء المالي ، ولكن أيضاً المؤشرات الرئيسية مثل رضا العميل أو الموظف أو غيره من أصحاب المصلحة فسيكون بذلك قد فقد بعداً مهماً.

لا يجب ان تركز مجالس الإدارة على نتائج الاعمال فحسب ولكن أيضاً على كيفية الحصول على نتائج الأعمال. نظراً لأن الأداء المتميز قد يرجع في بعض الأحيان إلى المخاطرة المفرطة ، مما يؤدي إلى أداء جيد

من الاجتماعات خلاف ذلك يمكن لأي شخص ان يصبح تنفيذي.

و ما زاد الوضع سوءاً هو أن العديد من التقييمات تقوم بكل بساطة بمقارنة افصاحات الحوكمة مع الانظمة المعروفة للحوكمة و تعتبر قوانين الحوكمة مهمة لتحديد الحد الأدنى من التوقعات لكن من المستحيل تحقيق مستوى عالمي من الحوكمة عن طريق الالتزام بمتطلبات الحد الأدنى للتوقعات في حين ان المبادئ الاساسية للحوكمة تنطبق على جميع المنظمات إن أنظمة الحوكمة لا يمكن ان توفر المتطلبات الدقيقة الملائمة بغض النظر عن الصناعة او نضج الشركة او حجمها او تعقيدها او نطاق عملياتها الدولية.

كما ذكرنا سابقاً أن معظم المؤسسات لا تطبق النظام الكامل للحوكمة لذلك فلا نتعجب إن اخفقتنا في تقييمنا لحوكمة الشركات احياناً ففي الواقع معظم انظمة تقييم حوكمة الشركات تحقق الحد الأدنى من المعايير، لذلك تكون توقعاتنا للأداء غير كافية و ربما الأهم من ذلك هو تقييم خصائص الحوكمة بدلاً من تقييمنا للمبادئ التي تشكل الحوكمة الفعالة.

المصادر:

- <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2014.974338>
- <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/measuring-the-effectiveness-of-corporate-governance-1149>
- <https://dl.theiia.org/AECPublic/Tone-at-the-Top-December-2019.pdf>

إن الدرس المستفاد من انرون هو ان الاداء الجيد للتقييم الذاتي لا يضمن نظام جيد لحوكمة الشركات او نجاح مستمر. وفقاً لتقرير نشر في عام 2018 في مجلة " كوينز لو جورنال " لا يبدو ان هناك علاقة بين نتائج تقييم نظام الحوكمة للشركات و الأداء المستقبلي للشركات كذلك فشلت هذه التقييمات في التعرف على الشركات التي من المحتمل ان تواجه فضائح للتنفيذيين أصحاب الاداء الضعيف.

لماذا تفشل أنظمة تقييم الحوكمة ؟

يتم تحديد نتائج تقييم أنظمة الحوكمة عن طريق مقارنة افصاحات الحوكمة مع الانظمة المعروفة للحوكمة. للوهلة الاولى يعتبر هذا هو المنهج المنطقي و لكن هناك عدة اسباب تجعله عرضة للفشل.

أولاً: المعلومات المستقاة من افصاحات الحوكمة تعتبر غير كاملة فهي توفر رؤى مهمة لكنها لا تحكي القصة كاملة لذلك لا يمكننا الكشف عن ما لا نعرفه.

ثانياً: تصف افصاحات الحوكمة خصائص محددة للحوكمة لكنها لا تُلقِي الكثير من الضوء على فعالية نظام الحوكمة. فتفصح عن عدد اجتماعات مجلس الإدارة و معلومات عن السيرة الذاتية للمديرين و تعويضاتهم المالية. لكن افصاحهم يكشف عن الشكل التنظيمي لنظام الحوكمة لا ما تم انجازه و تحقيقه. انها حقيقة مؤسفة ان يكون مجلس إدارة الشركة غير فعّال حتى لو كان متوازن تماماً و يقوم بالعدد الصحيح

قبل أن تصبح مراجع داخلي

عبدالله عيد القریش



يدور في ذهن المقبلين على التدريب في إدارة المراجعة الداخلية أو من يريد الانتقال إليه أسئلة كثيرة عن ماذا يتوقعون أن يجدوا في القسم وماذا يجب عليهم أن يفعلوا خلال فترة وجودهم في الإدارة، أحببت ان اشارك بعض المهارات والأمر التي يجب على الشخص فعلها خلال فترة عمله و سأحدث عن جانبين بالتحديد وهما الجانب المهني والجانب الشخصي.

في **الجانب المهني** المتوقع من الموظف الجديد انه على علم بماهيّة المراجعة الداخلية كمفهوم ومعرفة الأساسيات مثل: أساسيات المحاسبة، مراحل المراجعة، أساسيات التحليل، اللغة الإنجليزية، والمفاهيم التي تتقاطع مع المراجعة الداخلية مثل إدارة المخاطر ومفهوم الحوكمة والرقابة الداخلية، معرفة هذه الأمور تساعد في فهم عمليات المراجعة والتأقلم بشكل أسرع للدخول الى ميدان المراجعة الداخلية.

مايجب على الموظف الجديد مهنيًا هو قراءة ميثاق المراجعة الداخلية بشكل تفصيلي حتى يتعرف على نطاق ومسؤولية وسلطة القسم، وفهم كيفية اداء خطوات عملية المراجعة عملياً بعيداً عن الجانب النظري وأهمية كل مرحلة، والسؤال عن أي شيء في حال عدم الفهم فالحياء لن يساعدك كثيراً في التطور والعمل بكفاءة أكبر. يجب ان يتوقع المراجع الجديد أن مديره وزملائه لا يتوقعون منه الكثير في الأسابيع الأولى ولكن يجب أن يُظهر المراجع جدّيته في التعلم والحرص على اداء عمله بشكل واضح من خلال السؤال عن الأمور المتعلقة في عمليات المراجعة ومحاولة الإنسجام مع الزملاء والتحدث معهم عن المهام الموكلة إليهم وكيف يؤديونها ومحاولة التعلم من خلال التحليل والملاحظة من منظوره الشخصي في حال تواجده مع الفريق.

في حال بدأت كمراجع بعملية تدقيق فأنت تحتاج الى الإطلاع الكافي حول ما تراجع عليه وان تنمّي مهارة البحث والسؤال حتى تفهم ماذا تفعل ولماذا، فالخطأ الكبير هو ان تعمل دون أن تفهم لماذا انت تعمل!

ولكي تحقق أهدافك في عملية المراجعة يجب عليك ان تربط جميع المراحل ببعضها وأن لا تتعامل مع كل مرحلة بشكل مستقل عن الأخرى، اهتمامك بنطاق المراجعة يساعد في عدم انحراف نتائج عملية المراجعة فيجب على المراجع الجديد الحرص على مثل هذه الأمور.

أما على **الجانب الشخصي** فيجب على المراجع الجديد ان يطور الكثير من المهارات التي ستساعده على اداء عمله كأن يكون مطلعاً على آخر التحديثات في مجال المراجعة الداخلية وعلى الأمور الاقتصادية داخلياً وخارجياً لأن كل هذا يساعد في تنمية الحس التجاري لديه وهو ما يسمى (الفطنة التجارية) ويساعد ايضاً في تقييمه للمخاطر التي تحيط بالمنشأة اقتصادياً واجتماعياً وهو ما يدخل في صميم عمل المراجع، فلا يجب على المراجع أن يتعامل مع مهامه بشكل روتيني بل هو عمل متجدد ومتغير يطالبك بمواكبة جديده.

يجب على المراجع ان ينمّي مهارة التفكير الإنتقادي ومحاولة معرفة أسباب حدوث الاشياء وتحليلها، لأن مهارة التفكير الإنتقادي مهارة مطلوبة بشكل أساسي في عمل المراجع الداخلي وهي سمة تُكتسب بالعمل والتعلم الجاد والاحتكاك بالخبرات والقراءة بشكل واسع عن المشكلات واسباب حدوثها وكيفية معالجتها.

تطوير مهارة التواصل مع الآخريين تساعد المراجع كثيراً في اداء عمله، عندما يكون المراجع على وعي تام بكيفية التواصل مع العملاء او الزملاء فهذا يساهم في خلق شخصية احترافية لديه تعينه على وضع الأمور في نصابها بعيداً عن اثاره الجدل والفوضى لما يتمتع به المراجع الداخلي من وضع خاص داخل المنشأة تجاه بقية الأقسام والأفراد.

بعد ذكر جميع هذه الأمور تذكر انها جميعها لا تساوي شيء مقابل إلتزامك بالوقت واحترامك لمهنتك ولزملائك في العمل ولجميع العاملين في المنشأة، فالأخلاق لا تُدرّس.

منتدى المحاسبين السعوديين

بكم تُبنى الأوطان .. ويزدهر الاقتصاد في كل مكان

أقامت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين **منتدى المحاسبين السعوديين SAF** في نسخته الأولى ما بين 27-29 يناير 2020 برعاية معالي وزير التجارة الدكتور/ ماجد بن عبدالله القصبي.

ويعتبر المنتدى الأول من نوعه على مستوى الشرق الأوسط، ويضم في نسخته الأولى عدد من الجهات ذات العلاقة من شركات ومكاتب محاسبة وهيئات مهنية، وقدم المنتدى عدد من الفعاليات والمعرض المصاحب.

ومن أبرز الفعاليات المقامة هي مجموعة من الجلسات الحوارية على المسرح التفاعلي والتي شارك بها عدد من المتحدثين والخبراء على المستوى المحلي والدولي، وورش العمل التي يقدمها عدد من المدربين المختصين في مجالات عدة.

ويستهدف المنتدى فئات عدة، منها طلاب وخريجي أقسام المحاسبة، الجهات الحكومية والخاصة ذات العلاقة، مزودي برامج التقنية في المحاسبة والمراجعة، ومكاتب وشركات المحاسبة المحلية والدولية، والجامعات السعودية وأي أطراف أخرى ذات العلاقة.

ومن خلال التقارير المُعدة من قبل المهنيين والمهتمين في مجال المحاسبة والمراجعة والتي تتناول ما جاء في المنتدى من فعاليات أشارت المنصة لأبرز ما جاء فيها من خلال هذه التغطية.



دور المعلومات المالية في تعزيز بيئة الاستثمار

- من الصعب على أي بنك محلي تطبيق المعيار دون جمع بيانات القطاع المصرفي فيما يخص التعثر.
- الحاجة لتقنيات إضافة عن شهادة الزمالة لمواكبة التطورات المالية من خلال التقنية.
- العمل مع الجهات الحكومية لمعرفة حجم السوق السعودي وتزويد المستثمرين.
- الشفافية للمعلومات المالية لها أثر كبير من حيث (الكفاءة، تعزيز الاستثمار).

التحول إلى أساس الاستحقاق في الأجهزة الحكومية

- سبب التحول هو مواكبة رؤية 2030.
- لابد من قياس الأداء بشكل مستمر ويتحقق ذلك من خلال أساس الاستحقاق.
- أساس الاستحقاق اشمل وادق مقارنة بالأساس النقدي.
- التحول وسيلة هامة لقياس الأداء المالي بطريقة موضوعية وموثوقة ومتسقة.

مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل (الواقع والطموح)

- لابد من تحليل الفجوات بين مخرجات التعليم وسوق العمل.
- لابد من وجود إطار للكفايات التي يجب ان يتحصل عليها أي شخص محاسبي.
- توسيع مدارك الطالب في اتخاذ القرار.
- توسيع ادراك الطالب والتفكير النقدي والتحليل.

الهيئات المهنية الدولية (مستجدات وتطور)

- التحول من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين إلى الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين المهنيين.
- إعداد خطة إستراتيجية تتواءم مع رؤية 2030
- الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة للاستفادة من خبراتهم.
- خلق فرص وظيفية وتوطين المهنة.

المعاملات المالية الإسلامية والمحاسبة عنها

- المصرفية الإسلامية حديثة وتجارها مستحدثة.
- لا يوجد لدى المالية الإسلامية معايير ثابتة ومعتمدة وملزمة.
- المالية الإسلامية تعاني من عدم وجود محتضن لها فهي تقوم على القوة الذاتية.
- الحاجة لمواجهة الديوم وعدم التعرض لأزمات

معايير أخلاقيات المهنة الدولية

- ضرورة الاطلاع على ميثاق اخلاقيات المهنة.
- اهم المحددات هي المواثمة بين المعايير الدولية والمطبقة حالياً.
- تطبيق الحكم المهني هو التحدي الكبير.
- من الصعب على الشخص المهني الالمام بجميع التفاصيل الا اذا كان ذو حس مهني عالي.



دور المراقب المالي في عمليات الشراء

تختلف العقود من ناحية الحاجة لشرحها وتوضيحها بينما جميع العقود تحتاج للمراجعة ومعرفة متطلباتها والتأكد منطوقية أسعارها واختيار المقاول المناسب للتنفيذ بمشاركة أهم الإدارات ذات العلاقة، والتعرف على المخاطر المتعلقة بها بشكل مستمر وعند كل تغيير

الاتجاهات الحديثة في التنسيق بين الجهات الرقابية الداخلية والخارجية

الرقابة هي جزء من العملية الإدارية التي تبدأ بالتخطيط والتوجيه ثم الرقابة، حيث يتم وضع أهداف وبناءً عليها توضع البدائل والوسائل والاحتياجات ثم تحدد المعايير، وتحدثت الورشة عن خطوط الدفاع الثلاثة واستقلاليته والمستوى المسؤول عن المخاطر وكافة الأنشطة.

المراجعة الداخلية مستقبلك الوظيفي

تحدثت الورشة عن مهام المراجعة الداخلية وضرورة استقلالية المراجع الداخلي والتزامه بمبادئ أخلاقيات المهنة، وتبسيط الضوء على دور المراجعة الداخلية في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات كونها جزء لا يتجزأ من الحوكمة وإدارة المخاطر.

مهام وأعمال الأمانة العامة للجان الضريبية

تحرص الأمانة على تسهيل آلية التقديم من خلالها وتنفيذ كافة الطلبات من استلام الدعوة وحتى صياغة القرار. وتم توضيح المقومات التي تعتمد عليها الأمانة لبناء إطار الحوكمة لديها، وأخيراً تطرق الحديث للاختصاصات للجنة وصلاحياتها .

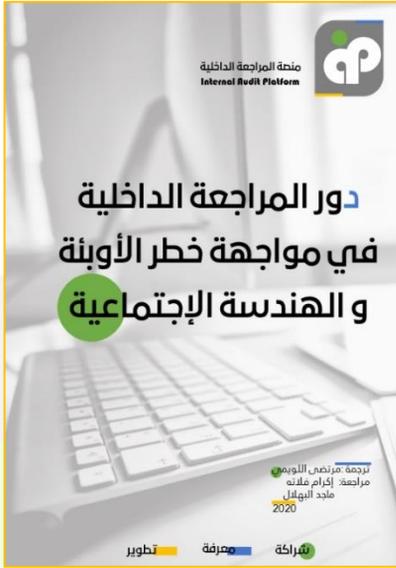
دور المحاسب القانوني في اكتشاف عمليات غسيل الأموال

وضحت الورشة المراحل التي تمر بها عملية غسيل الأموال، والنظام المعتمد في المملكة والمتعلق بعمليات غسيل الأموال بالإضافة إلى توضيح أقسام مجموعة العمل المالي والمشملة على 40 توصية.

الوعاء الزكوي للمنشآت التجارية

وضحت الورشة الطرق التي تتبعها المنشآت في حساب الزكاة الخاصة بها وهي الطريقة المباشرة وغير مباشرة، ولكل منها مميزات مع اختلاف مستوى سهولة التطبيق لكل منهما.

للمزيد الإطلاع على تقرير قامت بإعداده أ.مها الفوزان (التقرير) وتقرير آخر من إعداد أ.نوف المطيري (التقرير).



دور المراجعة الداخلية في مواجهة خطر الأوبئة والهندسة الاجتماعية

(إصدار متجدد)

يتم التركيز هذه الأيام على وباء كورونا COVID-19 وهي قضية غالباً ما يتم تجاهلها من استراتيجيات استمرار الأعمال والاستعداد للكوارث.

تستعرض المنصة أحد إصدارات المعهد الدولي للمراجعين الداخليين IIA بعنوان "إعادة التفكير في الاستعداد : خطر الأوبئة والأمن السيبراني" للحدث عن دور المراجعة الداخلية في مراجعة الكوارث والأخطار التي تواجه المنشأة.

ومقالات تم الحديث عنها في مجلة المراجع الداخلي التابعة للمعهد ، وإصدارات أخرى من مختلف الجهات في سبيل الإثراء والمساعدة في إتخاذ بعض الإجراءات الضرورية.

بعض المواضيع التي شملها الإصدار هي:

تأثير فايروس كورونا على القضايا المالية

دور المراجعين الداخليين أكبر بكثير من ارتداء الأقنعة تجاه التصدي لفايروس كورونا

فايروس كورونا: الحياة والموت عند تسارع الخطر

كيف تستعد منطمتك لتفشي فايروس كورونا

إعادة التفكير في الاستعداد: خطر الأوبئة والأمن السيبراني

وتم وضع رابط المصدر في بداية كل موضوع للمساعدة في الاطلاع على المصدر الأصلي والترجمة لمن أرادها.

ترجمة ومراجعة:

مرتضى اللويمي ، ماجد البهلال ، إكرام فلاته، هبه شلهوب، يمام صالح.

لما لأعمال المراجعة الداخلية طبيعة مختلفة باختلاف المهام المخطط لها والمهام الخاصة المسندة إليها، يحتاج المراجعون عن غيرهم لبعض المهارات التي تدعمهم في تنفيذ الأعمال بمستوى جيد من الأداء، لذا تحدث الكاتب Alan في مقاله عن بعض الصفات التي تساهم في إنجاح عمل المراجع الداخلي ورفع كفاءته في تنفيذ الأعمال، وتستعرض مجلة منصة المراجعة الداخلية في عددها الخامس الجزء الأخير من المقال والذي يتحدث عن مهارتي القيادة، والقدرة على اتخاذ القرار.

القيادة

القادة الكبار لديهم الرغبة في مساعدة الآخرين على النجاح وكما يقول هنري فورد ، " لا تبحث عن الخطأ، ابحث عن العلاج". فيجدر بالمراجع البحث



عن الحلول للمشاكل المعقدة لدى العميل ولا بد أن تكون لديه القدرة والمهارة للمساعدة في تنفيذ الحلول.

يجب أن يسعى المراجع الجيد إلى أن يصبح قائدًا ناجحًا. فمن الممكن التدريب على القيادة ولكنها تكتسب يومًا بعد يوم. ينظر العميل إلى المراجع على أنه القائد أو المعلم الموثوق به. وعلى الجانب الآخر يعتقد المراجع أن القائد هو مرشد ومدرّب. فلا توجد شركة تدقيق تركز فقط على القيادة و التدريب. ولكن يمكننا ربط نجاح شركات المراجعة بالإدارة و القيادة الجيدة.

القدرة على اتخاذ القرار

بمجرد تجميع أدلة المراجعة ، يحتاج المراجع إلى تحديد ما هو مناسب وما هو غير ذي صلة. في بعض الأحيان ، لا يكون اتخاذ هذه القرارات أمرًا سهلاً نظرًا لوجود الكثير من المعلومات التي يصعب ربطها مع بعضها البعض.

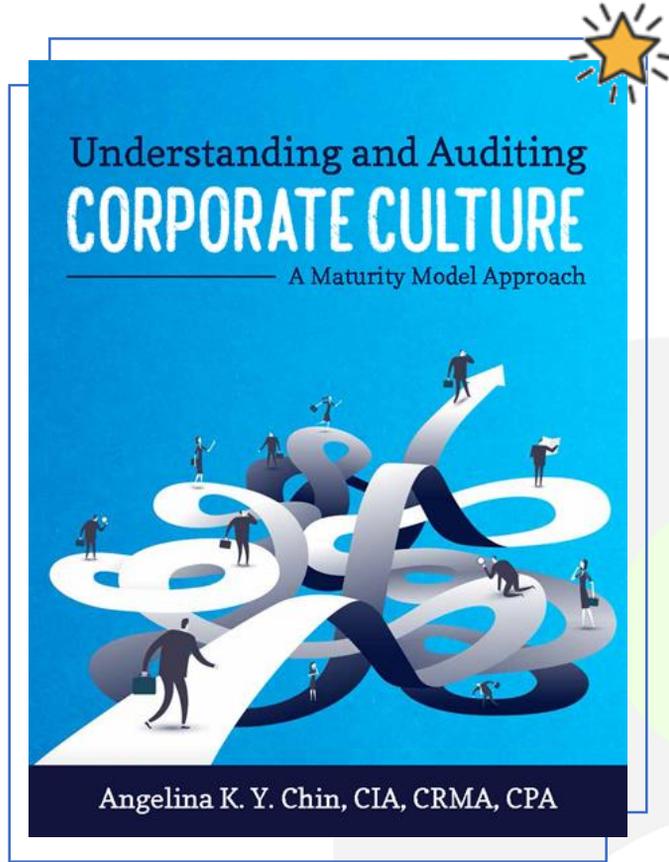
صنع القرار ليس بالأمر السهل فمعظم القرارات تنطوي على المفاضلة بين خيارين متقاربين و الجزء الصعب هو اختيار أفضل قرار في ضوء المعلومات أو الأدلة التي تم جمعها. أحياناً يتم تأجيل إتخاذ القرار عندما تكتشف أنك بحاجة إلى مزيد من المعلومات ، وتكرار التأجيل بغرض عدم كفاية الأدلة يشل من عملية إتخاذ القرار وذلك يضعف من ثقة العميل ويزيد الضغط على المراجع.

الخلاصة:

تبدأ خصائص المراجع الجيد بأاساسيات القدرة التقنية السليمة والأساس الأخلاقي المتين ويعتبرها المراجع الجيد أنها الأساس لتتخطى عقلية "القواعد واللوائح" الخاصة بمهنتنا. يتطلب الحفاظ على الخصائص السابقة التزامًا شخصيًا لكنها ضرورية لنجاح المراجع على المدى الطويل.



[ترجمة : إكرام فلاته]

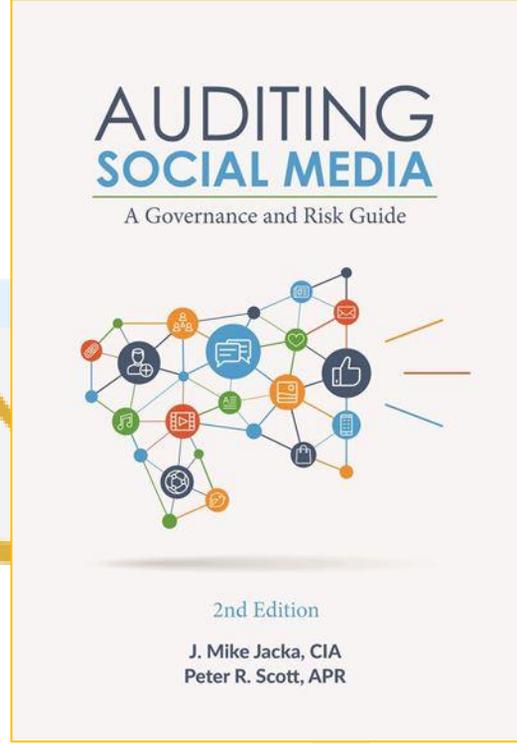


Understanding and Auditing Corporate Culture: A Maturity Model Approach

By: Angelina K. Y. Chin, CIA, CRMA, CPA

يتزايد الاعتراف بثقافة الشركات والتي تساهم بشكل كبير في نجاح المنظمة وسمعتها وحماية أصحاب المصلحة فيها ومعنويات موظفيها. وإذا كان للمراجعة الداخلية أن تساعد المنظمة في زيادة نضجها في ثقافة الشركات وزيادة قدرتها في توفير خدمات الضمان والخدمات الاستشارية المتصلة بالثقافة، يجب ان تكون متقدمة عن المنظمة بخطوات قليلة في فهم ثقافة الشركات ووضع نهج المراجعة المناسبة على مستويات مختلفة من النضج الثقافي.

يستخدم هذا الكتاب نموذج النضج لتوضيح المستويات المختلفة للبنية الأساسية لإدارة الشركات ونضج وظائف المراجعة الداخلية في المنظمة والخدمات المرتبطة بها. وبوصف المراجعة الداخلية خط الدفاع الثالث، فإنها يمكن أن تؤدي دوراً حيوياً في تقييم المخاطر، وتوفير الضمان والخدمات الاستشارية، والتحقق من صحة أنشطة التخفيف من المخاطر الثقافية.



Auditing Social Media: A Governance and Risk Guide, 2nd Edition

By: J. Mike Jacka, CIA and Peter R. Scott, APR

إن أكثر المنظمات نجاحاً تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لكسب ميزة إضافية على منافسيها، ولكن هل يفهمون المخاطر بالكامل؟

توفر هذه النسخة المحدثة لمحترفي المراجعة الداخلية نظرة ثاقبة حول كيفية المشاركة مع المنظمة للمساعدة على ضمان تحديد المخاطر المتعلقة بوسائل التواصل الاجتماعي وتجنب وقوعها، كما يتضمن هذا الإصدار معلومات جديدة ومحدثة عن بعض المجالات مثل مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي، وحماية العلامة التجارية على مواقع التواصل الاجتماعي وتطوير سياسات فعالة ومتوافقة مع وسائل التواصل الاجتماعي.

كما يوضح كيفية الاستفادة من قوة وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على فوائد فورية للأعمال، مثل الوصول إلى أسواق جديدة، وزيادة المبيعات مع تقييم المخاطر المتعلقة بها.

* بالنقر على الغلاف تستطيع زيارة رابط الكتاب

<http://>

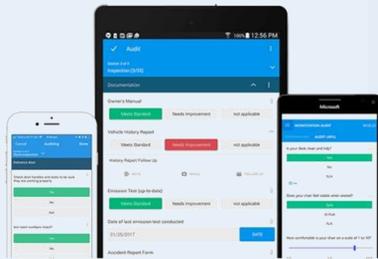
AUDIT MANAGEMENT SOFTWARE

تشكل إدارة المراجعة جزءاً حاسماً من النجاح المحقق في عمليات المنظمة، ولاسيما العمليات التي تتم في قطاع البيئة والصحة والسلامة، ومع وجود عمليات مراجعة وإدارة مخاطر مناسبة يمكن للمنظمات أن تفي بالمتطلبات التنظيمية، ومن خلال نظام إدارة عمليات المراجعة والحائز على جائزة Gensuite يمكن للمؤسسات تنظيم عمليات الفحص، عمليات المتابعة، والإجراءات التصحيحية وزيادة الالتزام. ويساعد النظام على التخلص من حالات تكرار العمليات ودمج وظائف المراجعة بين الفرق في المناطق المختلفة.



The Internal Audit Software behind every great team

iAuditor هو تطبيق فحص يُستخدم لتمكين العاملين في المجال، مع منصة ويب. يمكن استخدامه كبرنامج فاحص يوفر رؤية تساعد على رفع معايير السلامة والجودة في المنظمة، ويتيح للفريق إمكانية جمع بيانات متناسقة وتوحيد العمليات وإرسال التقارير والتعرف على المناطق التي فشلت، فضلاً عن حل المشكلات من خلال برامج سهلة الاستخدام.

<http://>

[إحصائيات الربع الأول 2020]



مشاركتك

ستحدث

أثر

نسعد بتواصلكم معنا ، والمشاركة في أعداد المجلة القادمة من خلال التواصل عبر البريد الالكتروني

iap@iap.work

أو من خلال وسائل التواصل الاجتماعي



iaplatform



منصة المراجعة الداخلية

ملاحظة

المشاركات والمقالات التي تتضمنها المجلة تعبر عن رأي كاتبها، وهي ملكية فكرية له

تتطلع دائماً للمزيد

شراكة **معرفة** تطوير