

الفصل الأول

أسس التدقيق الداخلي

Foundations of Internal Auditing (15%)

(المستوى الأساسي ومستوى المهارة)

- القسم أ: النظام الإرشادي الرسمي في جمعية المدققين الداخليين 3
- القسم ب: ميثاق التدقيق الداخلي 14
- القسم ج: خدمات التأكيد والاستشارة 30
- القسم د: مبادئ أخلاقيات المهنة 33

المستوى الأساسي - استعادة المتقدمين للامتحان للمعارف ذات الصلة من ذاكرتهم وإظهار فهمهم الأساسي للمفاهيم أو العمليات.
مستوى المهارة - تطبيق المتقدمين للامتحان للمفاهيم، أو العمليات، أو الإجراءات؛ وقيامهم بالتحليل، والتقييم، وإصدار الأحكام استناداً إلى المعايير؛ إضافة إلى جمع العناصر والمواد لصوغ الاستنتاجات والتوصيات.

- لكامل الفصل
- يناقش هذا الفصل أسس التدقيق الداخلي، ويشكل 15% من امتحان الجزء الأول.
 - تمت تغطية كافة الأقسام في هذا الفصل على مستوى المهارة، باستثناء قسم "ميثاق التدقيق الداخلي" والذي تمت تغطيته على المستوى الأساسي.
 - تذكر أن تقرأ إجابات جميع الأسئلة سواءً قمت بحلها بطريقة صحيحة أو خاطئة.
 - عند مراجعة هذا القسم قبل الامتحان، قم بالتركيز على الأسئلة التي أخطأت في حلها في المحاولات السابقة.

ملاحظات

الدرس الأول

القسم أ: النظام الإرشادي الرسمي في جمعية المدققين الداخليين The IIA's Authoritative Guidance System

الأهداف التعليمية:

1. تفسير رسالة التدقيق الداخلي، وتعريف التدقيق الداخلي، والمبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، وغرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي، وذلك وفقاً لإرشادات جمعية المدققين الداخليين. (مستوى المهارة)

أ. جمعية المدققين الداخليين (IIA) - Institute of Internal Auditors - جمعية المدققين الداخليين هي رابطة مهنية دولية تقوم بتوفير القيادة والإرشادات المتعلقة بمهنة التدقيق الداخلي.

1. من أهداف الجمعية:

- (أ). تعزيز القيمة التي يضيفها المدققون الداخليون للمؤسسات التي يعملون ضمنها.
 - (ب). توفير فرص التعليم المهني والتطوير الشامل، والمعايير وغيرها من إرشادات مزاوله المهنة، وبرامج منح الشهادات.
 - (ج). رعاية وتعزيز ونشر المعرفة والمعلومات المرتبطة بالتدقيق الداخلي ودوره الملائم فيما يتعلق بالرقابة، وإدارة المخاطر، والحوكمة لممارسي المهنة والأطراف المعنية .
 - (د). تزويد ممارسي أعمال التدقيق الداخلي بالمعايير والإرشادات والمعلومات المتعلقة بأفضل ممارسات التدقيق الداخلي.
 - (هـ). إتاحة التواصل بين المدققين الداخليين من كافة البلاد لمشاركة المعلومات والخبرات فيما بينهم.
2. عملت جمعية المدققين الداخليين على تعزيز تحويل التدقيق الداخلي إلى مهنة احترافية وذلك بصورة رئيسية من خلال ما يلي:
- (أ). اعتماد منهج موحد من المعارف يحدد الموضوعات المعرفية الملائمة والكفاءات المختلفة التي يجب أن يتمتع بها المدقق الداخلي.
 - (ب). وضع برنامج مشتمل على امتحان لمنح شهادات التدقيق الداخلي CIA.
 - (ج). تنظيم وإدارة برنامج التطوير المهني المستمر (CPE)، واشتراط التزام المدققين الداخليين المعتمدين بشروط هذا البرنامج.
 - (د). وضع "الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي" الذي يشتمل على الإرشادات الرسمية لجمعية المدققين الداخليين المساعدة في الممارسة العالمية لمهنة التدقيق الداخلي.
 - (هـ). إصدار نشرة تقنية وإتاحتها لكافة أعضاء الجمعية.

ب. الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي International Professional Practices Framework

وهو إطار مفاهيمي ينظم الإرشادات التي تصدرها جمعية المدققين الداخليين. ويقتصر نطاقه فقط على الإرشادات الرسمية المعتمدة التي يتم تطويرها من قبل المجالس واللجان الفنية العالمية لجمعية المدققين الداخليين بعد اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة. وتتألف تلك الإرشادات الرسمية من العناصر التالية:

1. رسالة التدقيق الداخلي Mission of Internal Audit: تصف رسالة التدقيق الداخلي الهدف الذي يطمح نشاط التدقيق الداخلي إلى تحقيقه ضمن المؤسسة. وتتمثل الغاية النهائية للإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي في إرشاد المدققين الداخليين نحو تحقيق رسالة التدقيق الداخلي. ويحدد الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي رسالة التدقيق الداخلي بأنها:

"تعزيز وحماية قيم المؤسسة من خلال تقديم التأكيد والمشورة والبصيرة، الموضوعية والمستندة إلى المخاطر."

2. إرشادات إلزامية Mandatory Guidance: يكون التقيّد بها ملزماً، ويتم تطويرها بعد اتخاذ الإجراءات والخطوات السليمة التي تشمل عرضها على كل الجهات المعنية. ويعتبر التقيّد بالمبادئ المبينة في الإرشادات الإلزامية أمراً ضرورياً وأساسياً في ممارسة مهنة التدقيق الداخلي. وتشمل الإرشادات الإلزامية في الإطار المهني الدولي:

(أ). المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي: توضح هذه المبادئ العناصر الرئيسية التي تحدد فعالية نشاط التدقيق الداخلي. فاتباع كافة المبادئ الأساسية التالية يعتبر شرطاً ضرورياً لضمان فعالية نشاط التدقيق الداخلي:

- إظهار نزاهة كاملة.
 - إظهار الكفاءة والعناية المهنية اللازمة.
 - أن يكون موضوعياً و متحرراً من أي تأثيرات غير مناسبة (مستقل).
 - أن يكون متوافقاً مع استراتيجيات، وأهداف، ومخاطر المؤسسة.
 - أن يكون في المركز الوظيفي المناسب ضمن المؤسسة ويمتلك الموارد الكافية.
 - إظهار الجودة والتحسين المستمر.
 - التواصل بشكل فعال.
 - أن يقدم تأكيدات مرتكزة على المخاطر.
 - أن يكون نشاط التدقيق الداخلي ذو بصيرة، ومبادر، وذو نظرة مستقبلية.
 - أن يدعم نشاط التدقيق الداخلي تطوير وتحسين المؤسسة.
- (ب). تعريف التدقيق الداخلي. سيتم نقاشه في الصفحات التالية.

(ج). مبادئ أخلاقيات المهنة. سيتم نقاشها في الصفحات التالية.

(د). المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي "المعايير". سيتم نقاشها في الصفحات التالية.

3. إرشادات يوصى باتباعها Recommended Guidance: يكون من المقترح أن يتم التقيّد بها، لاسيما وأن جمعية المدققين الداخليين تصدرها بعد خضوعها لعملية مصادقة رسمية. وهي توضح الممارسات اللازمة للتطبيق الفعال لكل من المبادئ الأساسية لجمعية المدققين الداخليين، وتعريف التدقيق الداخلي، ومبادئ أخلاقيات المهنة، والمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي "المعايير". وتشمل هذه الإرشادات المكونات الآتية:

(أ). الإرشادات التنفيذية Implementation Guidance: تساعد المدققين الداخليين في تطبيق المعايير، بالإضافة إلى تعزيز الممارسات الجيدة. تتناول الإرشادات التطبيقية طرق التدقيق الداخلي وأساليبه والاعتبارات المتعلقة بذلك، لكنها لا تتطرق إلى الإجراءات والممارسات التفصيلية. قبل بداية عام 2017، كان يشار إلى الإرشادات التنفيذية بتسمية الإرشادات التطبيقية (Practice Advisories)

(ب). الإرشادات التكميلية Supplemental Guidance: تقدم إرشادات مفصّلة حول تنفيذ نشاطات التدقيق الداخلي. وتشتمل الإرشادات التكميلية على إرشادات حول ممارسات متعلقة بأنواع محددة من مهام التدقيق، إضافةً إلى عمليات وإجراءات، وأدوات وتقنيات، وبرامج، وأساليب عمل موضحة خطوة تلو الأخرى. كما تشتمل على أمثلة عن أعمال التدقيق والنتائج المتوخاة من هذه الأعمال. وتتضمن الإرشادات التكميلية حالياً السلاسل الآتية:

- إرشادات مزاولة المهنة Practice Guides – إرشادات عامة
- إرشادات مزاولة المهنة Practice Guides – إرشادات خاصة بالقطاع العام
- إرشادات تدقيق التكنولوجيا العالمية GTAG Global Technology Audit Guides
- إرشادات لتقييم مخاطر تكنولوجيا المعلومات Guides to the Assessment of IT Risk GAIT

ج. تعريف التدقيق الداخلي Definition of Internal Auditing

تعرف جمعية المدققين الداخليين التدقيق الداخلي بأنه:

"نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة."

ملاحظة هامة:	التدقيق الداخلي:
	- مستقل
	- موضوعي
	- يقدم خدمات التأكيد والاستشارة
	- مصمم ليضيف قيمة للمؤسسة
	- يحسن عمليات المؤسسة
	- يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها
	- يقيم ويحسن فاعلية عمليات الرقابة وإدارة المخاطر والحوكمة

1. تمثل الوظائف التالية أهداف التدقيق الداخلي والنشاطات النموذجية التي تقع ضمن نطاق عمل التدقيق الداخلي:

(أ). مساعدة أعضاء المؤسسة على أداء مهامهم بفعالية.

(ب). تقييم فعالية قسم تشغيلي في المؤسسة لتحديد ما إذا كان القسم يحقق أهدافه التنظيمية.

(ج). التأكد من التقيد بالقوانين والأنظمة.

(د). تقييم الأهداف والغايات.

2. يمكن أن يمارس التدقيق الداخلي النشاطات التالية بناءً على طلب الإدارة، ولكنها ليست من الأهداف التقليدية للتدقيق

الداخلي:

(أ). مساعدة الإدارة في تصميم وتطبيق أنظمة الرقابة والأنظمة المحاسبية من خلال التقييم وتقديم المشورة.

(ب). اختبار وتقييم نظام المحاسبة في المؤسسة من حيث الخدمة التي يقدمها للإدارة.

(ج). مراقبة نظام الرقابة الداخلي للمؤسسة لصالح المدقق الخارجي.

(د). مساعدة المدقق الخارجي بهدف تخفيض تكاليف التدقيق الخارجي.

(هـ). إجراء دراسات تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات.

(و). القيام بمهام التحقيق والتقصي لصالح لجنة التدقيق.

(ز). حماية أصول المؤسسة.

ملاحظة هامة:	<p>بشكل عام، المدقق الداخلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يراجع - يقيّم - يقدم خدمات التأكيد <p>المدقق الداخلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا يصمم - لا يكفل - لا يطبق - لا يدير - لا يتحمل مسؤولية الضوابط الرقابية
--------------	--

د. المعايير الدولية The International Standards

1. **المعايير:** هي قواعد تركز على المبادئ وتشكل إطار عمل لأداء وتعزيز أعمال التدقيق الداخلي. وتعتبر المعايير بمثابة متطلبات إلزامية.

(أ). تمثل المعايير:

- المقاييس التي يتم من خلالها تقييم عمليات نشاط التدقيق الداخلي وقياسها.
 - النصوص التي تُعنى بوصف طريقة ممارسة التدقيق الداخلي بالصورة التي يجب أن تكون عليها.
 - المعايير التي تُطبّق على كافة أنواع خدمات التدقيق الداخلي.
- (ب). تم تقييم المعايير باستخدام رموز ذات أربعة أرقام، وتتضمن مايلي:
- **تصريحات بالمتطلبات الأساسية Statements of core requirements:** توضح المتطلبات الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، ولتقييم فعالية الأداء، وهي متطلبات واجبة التطبيق دولياً وعلى مستوى المؤسسات والأفراد على السواء.
 - **تفسيرات Interpretations:** توضح المصطلحات والمفاهيم الواردة في المعايير. وتتبع هذه التفسيرات المعيار المرتبط بها بشكل مباشر وذلك حيثما يقتضي المعيار التفسير.
- (ج). تنقسم "المعايير" إلى معايير الخصائص اللازم توافرها، ومعايير الأداء، ومعايير التنفيذ:
- **معايير الخصائص اللازم توافرها Attribute Standards:** تتناول خصائص المؤسسات والأفراد الذين يتولون أداء أنشطة التدقيق الداخلي.

- **معايير الأداء Performance Standards:** تحدد طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتعد بمثابة معايير للجودة، بما يمكن من تقييم تلك الأنشطة على أساسها.
- **معايير التنفيذ Implementation Standards:** تتوسع في شرح معايير الخصائص ومعايير الأداء من خلال تقديم إرشادات ملزمة حول تطبيق معايير الخصائص ومعايير الأداء لدى تقديم خدمات التأكيد (ت) والخدمات الاستشارية (أ). ويتم ترميز معايير التنفيذ بذكر رقم المعيار يليه خط مائل ثم يليه أحد الحرفين "أ" أو "ت" وبعدها رقم معيار التنفيذ التابع، ويستخدم الحرف "أ" للخدمات الاستشارية والحرف "ت" لخدمات التأكيد. على سبيل المثال، معيار التنفيذ 1/1000/ت/1 أو 1/1000/أ/1.
- (د). تستخدم **المعايير مصطلحات لها معانٍ محددة خاصة**، وقد تم شرح تلك المعاني في القسم الخاص بتعريف المصطلحات الوارد بعد قليل. ومن الضروري اعتماد التفسيرات المحددة في قائمة المصطلحات لفهم وتطبيق **المعايير** بشكل سليم. وعلى وجه التحديد، تستخدم **المعايير** كلمة "يجب" عند ذكر متطلبات واجبة التنفيذ بلا قيد أو شرط، في حين أنها تستخدم كلمة "ينبغي" عند ذكر متطلبات يتوقع الوفاء بها ما لم تبرر الظروف ضرورة الانحراف عنها استناداً إلى حكم أو رأي مهني سليم.

ملاحظة هامة: حين يعمل المدقق الداخلي في بيئة عمل تخضع لأحكام معايير مختلفة، على المدقق الداخلي أن يلتزم بالمعايير الصادرة عن جمعية المدققين الداخليين وأي معايير حكومية أو قانونية أخرى.

2. إن **الغرض من المعايير**، وفقاً للإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي، يشمل:
 - (أ). توجيه التقيد بالعناصر الإلزامية من الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي.
 - (ب). توفير إطار مرجعي لممارسة وتعزيز نطاق واسع من خدمات التدقيق الداخلي ذات القيمة المضافة.
 - (ج). إرساء الأسس لتقييم أداء أعمال التدقيق الداخلي.
 - (د). تعزيز تحسين عمليات وأعمال المؤسسة.
3. **معايير الخصائص اللازم توافرها المعتمدة من جمعية المدققين الداخليين**
 - (أ). **1000 - الغرض والسلطة والمسؤولية Purpose, Authority, and Responsibility:** يجب تحديد غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي تحديداً رسمياً ضمن ميثاق التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع رسالة التدقيق الداخلي ومع العناصر الإلزامية من الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي (المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، ومبادئ أخلاقيات المهنة، والمعايير، وتعريف التدقيق الداخلي). ويجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بصفة دورية بمراجعة ميثاق التدقيق الداخلي وتقديمه إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليه. (يغطي في الدرس الأول من الجزء الأول)
 - (ب). **1100 - الاستقلالية والموضوعية Independence and Objectivity:** يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً، ويجب أيضاً أن يكون المدققون الداخليون موضوعيين في أثناء أداء أعمالهم. (يغطي في الدرس الثالث من الجزء الأول)

- (ج). 1200 - المهارة والعناية المهنية اللازمة Proficiency and Due Professional Care: يجب أن تؤدي مهام التدقيق بمهارة ومع توخي العناية المهنية اللازمة. (يغطي في الدرس الرابع من الجزء الأول)
- (د). 1300 - برنامج تأكيد وتحسين الجودة Quality Assurance and Improvement Program: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يضع، ويحافظ على، برنامج لتأكيد وتحسين الجودة بحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي. (يغطي في الدرس الخامس من الجزء الأول)
4. معايير الأداء المعتمدة من جمعية المدققين الداخليين (تغطي في الجزء الثاني من هذا المنهاج):
- (أ). 2000 - إدارة نشاط التدقيق الداخلي Managing the Internal Audit Activity: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يدير نشاط التدقيق الداخلي بفعالية لضمان تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.
- (ب). 2100 - طبيعة العمل Nature of Work: يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم، والمساهمة في تحسين، عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة ضمن المؤسسة، وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم ومرتكز إلى المخاطر. وتتزز أهمية ومصداقية التدقيق الداخلي عندما يتمتع المدققون بالاستباقية وعندما تعطي تقييماتهم رؤى جديدة وتأخذ الآثار المستقبلية في الاعتبار.
- (ج). 2200 - تخطيط مهام التدقيق الداخلي Engagement Planning: يجب أن يقوم المدققون الداخليون بوضع وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهام التدقيق تتضمن أهداف المهمة، ونطاقها، وتوقيتها، والموارد المخصصة لها. ويجب أن تأخذ خطة العمل في الاعتبار استراتيجيات وأهداف ومخاطر المؤسسة ذات الصلة بالمهمة.
- (د). 2300 - تنفيذ مهام التدقيق الداخلي Performing the Engagement: يجب أن يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية اللازمة لتحقيق أهداف مهمة التدقيق.
- (هـ). 2400 - تبليغ النتائج Communicating Results: يجب على المدققين الداخليين تبليغ نتائج مهام التدقيق.
- (و). 2500 - مراقبة سير العمل Monitoring Progress: يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع نظام لمراقبة ما يُتخذ من أفعال إزاء النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة، وأن يحافظ على هذا النظام.
- (ز). 2600 - تبليغ قبول المخاطر Communicating the Acceptance of Risks: عندما يستنتج الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن الإدارة قد قامت بقبول مستوى من المخاطر يمكن أن يكون باعتقاده مستوى غير مقبول بالنسبة للمؤسسة، فيجب عليه أن يناقش تلك المسألة مع الإدارة العليا. وإذا تبين للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أنه لم يتم حسم المسألة، فيجب عليه تبليغ المسألة إلى مجلس إدارة المؤسسة.

ملاحظة هامة: تتم مناقشة كل من معايير الخصائص اللازم توافرها ومعايير الأداء بصورة أكثر تفصيلاً في أقسام أخرى من هذا المنهاج. وقد لا تتمكن من حل الأسئلة المتعلقة بهذا الفصل حتى تدرس باقي الأقسام.

هـ. تعريف المصطلحات - ترد أدناه القائمة الكاملة للمصطلحات المعروفة من قبل جمعية المدققين الداخليين. ليس من الضروري حفظ تلك التعريفات، وإنما فهمها هو أمر هام جداً بالنسبة للمتقدمين للامتحان.

1. **إضافة قيمة Add Value:** يضيف نشاط التدقيق الداخلي قيمة إلى المؤسسة، وإلى الجهات المعنية بها، من خلال تقديمه خدمات تأكيد موضوعية ووثيقة الصلة، ومن خلال مساهمته في تعزيز فعالية وكفاءة عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.
2. **الرقابة الوافية Adequate Control:** تتحقق الرقابة الوافية إذا كانت الإدارة قد خططت ونظّمت وصمّمت بالطريقة التي تكفل تأكيداً معقولاً بأن مخاطر المؤسسة تُدار بفعالية وأن أهداف المؤسسة وغاياتها ستتحقق بكفاءة وبشكل اقتصادي.
3. **خدمات التأكيد Assurance Services:** هي عملية فحص موضوعي للأدلة بغرض تقديم تقييم مستقل لعمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة. ومن الأمثلة على خدمات التأكيد مهمات تدقيق المالية، والأداء، والامتثال للأنظمة والقوانين، وأمن الأنظمة، والعناية اللازمة.
4. **المجلس Board:** هو أعلى كيان حاكم في المؤسسة (مثل: مجلس إدارة، أو مجلس إشرافي، أو مجلس محافظين، أو مجلس أمناء) يتحمل مسؤولية التوجيه والإشراف على أنشطة المؤسسة، ومحاسبة ومساءلة الإدارة العليا للمؤسسة. وبالرغم من أن ترتيبات الحوكمة قد تختلف من قطاع إلى آخر ومن دولة إلى أخرى، فإن المجلس يشمل عادةً أعضاءً ليسوا جزءاً من الإدارة. وفي حال عدم وجود المجلس، فإن مصطلح "المجلس" في المعايير يشير إلى شخص أو مجموعة مكلفة بأعمال الحوكمة في المؤسسة. كما يمكن أن يشير مصطلح "المجلس" في المعايير إلى لجنة أو هيئة أخرى قام الكيان الحاكم في المؤسسة بتفويضها بوظائف محددة (مثل لجنة التدقيق).
5. **الميثاق Charter:** ميثاق التدقيق الداخلي هو مستند رسمي يحدد الغرض من نشاط التدقيق الداخلي وصلاحياته ومسؤولياته. ويحدد ميثاق التدقيق الداخلي موقع نشاط التدقيق الداخلي في المؤسسة، ويحوّل الاطلاع على السجلات والاتصال بالموظفين والوصول إلى الممتلكات المادية بما يُمكن من أداء مهمات التدقيق، كما يحدد نطاق أنشطة التدقيق الداخلي.
6. **الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي Chief Audit Executive:** الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي هي صفة لدور شخص في منصب رفيع المستوى مسؤول عن إدارة نشاط التدقيق الداخلي على نحوٍ فعال وفقاً لميثاق التدقيق الداخلي والعناصر الإلزامية في الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي. ويكون لدى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أو الأشخاص الآخرين التابعين له الشهادات والمؤهلات المهنية المناسبة. ويمكن أن يختلف المسمى الوظيفي للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي ومسؤولياته من مؤسسة إلى أخرى.
7. **مبادئ أخلاقيات المهنة Code of Ethics:** مبادئ أخلاقيات المهنة الصادرة عن جمعية المدققين الداخليين هي مجموعة من المبادئ الوثيقة الصلة بمهنة التدقيق الداخلي وممارستها، وأيضاً قواعد السلوك التي تصف حدود السلوكيات المتوقعة من المدققين الداخليين. وتنطبق مبادئ أخلاقيات المهنة على كل الأطراف والجهات التي تتولى تقديم خدمات التدقيق الداخلي. إن الغرض من مبادئ أخلاقيات المهنة هو تعزيز ثقافة أخلاقية رفيعة في أوساط مهنة التدقيق الداخلي بصفة عامة. (في بعض الترجمات يترجم مصطلح Code of Ethics أيضاً بـ "قواعد آداب المهنة"، واعتمدنا في هذا المنهج الصيغة الواردة في ترجمة المعايير المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن جمعية المدققين الداخليين (IIA)).

8. **التقيّد (أو الامتثال) Compliance:** الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة والعقود أو أي متطلبات أخرى.
9. **تضارب المصالح Conflict of Interest:** كل علاقة تكون - أو يبدو أنها - ليست في مصلحة المؤسسة. هذا التضارب في المصالح من شأنه أن يضر بقدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤولياته بموضوعية.
10. **الخدمات الاستشارية Consulting Services:** هي أنشطة تقديم المشورة والخدمات المتعلقة بها لعميل ما، والتي يتم الاتفاق على طبيعتها ونطاقها مع هذا العميل، ويكون المقصود بها إضافة قيمة وتحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، وذلك من دون أن يضطلع المدقق الداخلي بأية مسؤوليات إدارية. ومن بين الأمثلة على هذه الخدمات، تقديم المشورة والنصيحة والتسهيل والتدريب.
11. **الرقابة Control:** أي تدبير أو تصرف يُتخذ من قبل الإدارة أو مجلس الإدارة أو جهات أخرى بهدف إدارة المخاطر وزيادة درجة احتمال تحقيق الغايات والأهداف المنشودة. ولأجل ذلك، فإن الإدارة تخطط وتنظم وتوجه أداء التدابير الكافية لتقديم تأكيدات معقولة بأن الأهداف والغايات الموضوعية ستتحقق.
12. **بيئة الرقابة Control Environment:** هي التوجهات والمواقف والتدابير التي تنتهجها الإدارة أو مجلس الإدارة بشأن أهمية الرقابة في المؤسسة. تؤمن بيئة الرقابة المنهج والهيكلية لتحقيق الأهداف الأساسية لنظام الرقابة الداخلية، وهي تشمل العناصر الآتية:
- (أ). الاستقامة والقيم الأخلاقية.
- (ب). فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل.
- (ج). الهيكل التنظيمي.
- (د). تحديد السلطات والمسؤوليات.
- (هـ). السياسات والممارسات والأساليب المتعلقة بالموارد البشرية.
- (و). كفاءة العاملين.
13. **عمليات الرقابة Control Process:** السياسات والإجراءات (اليدوية أو المؤتمتة) والأنشطة التي تشكل جزءاً من إطار الرقابة، والتي يتم تصميمها وتطبيقها على النحو الذي يهدف إلى إبقاء المخاطر ضمن الحدود التي تقبل بها المؤسسة.
14. **المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing:** تشكل أساس الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي IPPF، كما أنها تدعم فعالية نشاط التدقيق الداخلي.
15. **مهمة التدقيق Engagement:** أي أنشطة مراجعة أو مهام أو أعمال تدقيق محددة، ومن الأمثلة على مهمات التدقيق: عملية تدقيق داخلي، أو عملية التقييم الذاتي للرقابة، أو التقصي في عمليات الاحتيال، أو تقديم استشارة. ويمكن أن تشمل مهمة التدقيق أعمالاً أو أنشطة متعددة لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف المتعلقة بها.

16. **أهداف المهمة Engagement Objectives:** عناوين عريضة يضعها المدققون الداخليون تحدد الإنجازات المنشود تحقيقها من وراء مهمة التدقيق.
17. **الرأي الناتج عن مهمة التدقيق Engagement Opinion:** يشمل درجات التصنيف، أو الاستنتاجات، أو أي توصيفات أخرى لنتائج مهمة تدقيق محددة، وتكون هذه التقييمات أو الاستنتاجات مرتبطة بالجوانب الواقعة ضمن نطاق مهمة التدقيق وأهدافها.
18. **برنامج عمل مهمة التدقيق Engagement Work Program:** مستند يبين الإجراءات المقرر اتباعها أثناء تنفيذ مهمة التدقيق بهدف إنجاز خطة مهمة التدقيق.
19. **مقدم الخدمة الخارجي External Service Provider:** شخص أو شركة من خارج نطاق المؤسسة تتمتع بمعرفة ومهارات وخبرات محددة في حقل معين.
20. **الاحتيال Fraud:** أي عمل أو تصرف غير قانوني يتسم بالخداع أو الإخفاء أو انتهاك الثقة. ولا تعتمد مثل تلك الأعمال أو التصرفات على استخدام التهديد باستخدام العنف أو القوة المادية. ويتم ارتكابها من قبل أطراف أو مؤسسات مختلفة بقصد الحصول على المال أو الممتلكات أو الخدمات، أو لتجنب الدفع أو تفادي خسارة الخدمات، أو من أجل ضمان الحصول على مزايا شخصية أو تجارية.
21. **الحوكمة Governance:** مزيج من العمليات والهيكلية التي يعتمد عليها المجلس من أجل تبليغ وتوجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المؤسسة بغية تحقيق أهدافها.
22. **المعوقات Impairments:** يقصد بها العوامل التي تضعف الاستقلالية التنظيمية والموضوعية الفردية، والتي قد تشمل تضارب المصالح، والقيود التي تحد النطاق Scope Limitations، والقيود التي تعوق الاطلاع على السجلات والاتصال بالأشخاص والوصول إلى الممتلكات، والقيود التي تحد من الموارد المتاحة (وبخاصة التمويل).
23. **الاستقلالية Independence:** التحرر من الشروط والقيود التي تحد قدرة نشاط التدقيق الداخلي على النهوض بمسؤوليات التدقيق الداخلي بصورة حيادية غير منحازة.
24. **ضوابط تكنولوجيا المعلومات Information Technology Controls:** الضوابط الرقابية التي تساند إدارة الأعمال والحوكمة، كما توفر رقابة عامة وتقنية على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مثل التطبيقات، والمعلومات، والبنية التحتية، والأفراد.
25. **حوكمة تكنولوجيا المعلومات Information Technology Governance:** تتكون من القيادة، والهيكل التنظيمية، والعمليات التي تكفل مساندة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة لاستراتيجيات وأهداف هذه المؤسسة.
26. **نشاط التدقيق الداخلي Internal Audit Activity:** دائرة، أو قسم، أو فريق من المستشارين أو غيرهم ممن يقدمون تأكيدات وخدمات استشارية موضوعية ومستقلة بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. يساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

27. الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي (IPPF): إطار مفاهيمي ينظم الإرشادات الرسمية الصادرة عن جمعية المدققين الداخليين. وتشمل تلك الإرشادات الرسمية نوعين: إرشادات إلزامية، وإرشادات يوصى باتباعها.
28. يجب Must: تستخدم كلمة "يجب" في المعايير لتحديد مطلب يلزم اتباعه بدون قيد أو شرط.
29. الموضوعية Objectivity: توجه أو موقف ذهني غير متحيز يتيح للمدققين الداخليين أداء مهمات التدقيق الداخلي على نحو يجعلهم يؤمنون بسلامة نتائج أعمالهم، وأنه لم تحدث أية تنازلات عن الجودة المنشودة. وتتطلب الموضوعية من المدققين الداخليين ألا يسمحوا بأن تكون آراؤهم وأحكامهم وتقديراتهم بشأن المسائل موضوع التدقيق خاضعة للآخرين.
30. الرأي الكلي العام Overall Opinion: يشمل التقييمات أو الاستنتاجات أو أي توصيفات أخرى لنتائج أعمال التدقيق، والمقدمة من قبل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي، والتي تتناول على نحو واسع جوانب الحوكمة أو إدارة المخاطر أو عمليات الرقابة في المؤسسة. الرأي الكلي العام يمثل الحكم المهني للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي اعتماداً على نتائج عدد من مهمات التدقيق وعلى أنشطة أخرى خلال فترة زمنية محددة.
31. المخاطر Risk: احتمال وقوع أي أحداث سيكون لها تأثير على تحقيق الأهداف. وتقاس المخاطر بدرجة تأثيرها واحتمالات حدوثها.
32. الاستعداد لتقبل المخاطر Risk Appetite: مستوى المخاطر الذي تكون المؤسسة على استعداد لتقبله.
33. إدارة المخاطر Risk Management: عملية تهدف إلى معرفة وتحديد أي أحداث أو مواقف محتملة، وتقييمها والتحكم بها والسيطرة عليها، بحيث يتم التوصل إلى تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المؤسسة.
34. ينبغي Should: تستخدم كلمة "ينبغي" في المعايير عندما يكون الالتزام بالمعيار المعني متوقعاً، إلا إذا كانت الظروف تبرر الانحراف عن ذلك المعيار بناءً على تقدير مهني.
35. الأهمية Significance: هي الأهمية النسبية لمسألة ما في السياق الذي تنظر فيه. وتشمل عوامل كمية ونوعية، مثل جسامه وطبيعة وتأثير وعلاقة هذه المسألة. ويساعد التقدير المهني المدققين الداخليين عند تقييم الأهمية للمسائل المختلفة في سياق الأهداف ذات الصلة.
36. المعايير Standards: تعاميم مهنية صادرة عن "مجلس المعايير الدولية للتدقيق الداخلي" تحدد متطلبات تنفيذ مجموعة واسعة من أنشطة التدقيق الداخلي وتقييم أداء أعمال التدقيق الداخلي على أساسها.
37. تقنيات التدقيق القائمة على التكنولوجيا Technology-based Audit Techniques: أي أداة من أدوات التدقيق المؤتمتة، مثل برمجيات التدقيق العامة، ومولدات بيانات الاختبار، وبرامج التدقيق التي تستخدم فيها أجهزة الحاسوب، وبرامج التدقيق المتخصصة، وتقنيات التدقيق باستخدام الحاسوب.

القسم ب: ميثاق التدقيق الداخلي Internal Audit Charter

الأهداف التعليمية:

1. شرح متطلبات ميثاق التدقيق الداخلي (العناصر اللازم توافرها، موافقة مجلس الإدارة، تبليغات الميثاق، ... إلخ). (المستوى الأساسي)

وفقاً للمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي، يجب تحديد غرض نشاط التدقيق الداخلي وسلطته ومسؤوليته تحديداً رسمياً ضمن ميثاق التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع رسالة التدقيق الداخلي ومع العناصر الإلزامية من الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي (المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، ومبادئ أخلاقيات المهنة، والمعايير، وتعريف التدقيق الداخلي). ويجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بمراجعة ميثاق التدقيق الداخلي دورياً وتقديمه إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة للمصادقة عليه.

أ. ميثاق نشاط التدقيق الداخلي Internal Audit Activity Charter

1. ميثاق التدقيق الداخلي هو وثيقة رسمية:

- (أ). تحدد غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي.
- (ب). تحدد الموقع الإداري لوحدة التدقيق الداخلي في المؤسسة.
- (ج). تميز للمدقق الداخلي الاطلاع على – والوصول إلى – كل ما يلزم لأداء مهامه، سواءً من السجلات أو الأفراد أو الممتلكات المادية الأخرى.
- (د). تحدد نطاق أنشطة التدقيق الداخلي.

2. يجب أن يعكس ميثاق التدقيق الداخلي الطبيعة الإلزامية للمبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، ومبادئ أخلاقيات المهنة، والمعايير، وتعريف التدقيق الداخلي.

3. يجب أن يتضمن ميثاق التدقيق الداخلي وصفاً لطبيعة خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية التي يقدمها نشاط التدقيق الداخلي إلى المؤسسة. وإذا كانت وحدة التدقيق الداخلي يمكن أن تقدم خدمات تأكيد لجهات خارج المؤسسة، فيجب تحديد طبيعة هذه الخدمات في ميثاق التدقيق.

ملاحظة هامة ميثاق التدقيق الداخلي لا يحدد الموارد اللازمة أو المتاحة لنشاط التدقيق الداخلي.

4. ميثاق التدقيق الداخلي:

- (أ). **يعده** الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي (CAE) Chief Audit Executive
- (ب). **يعتمده** كبير المديرين التنفيذيين CEO أو أحد أعضاء الإدارة العليا
- (ج). **يوافق** عليه مجلس الإدارة، أو لجنة التدقيق، أو سلطة إشرافية مختصة أخرى (سيتم بحث لجنة التدقيق بشكل أكثر تفصيلاً في الصفحات التالية)
- (د). **يبلغ** إلى عملاء المهام

ملاحظة هامة	ميثاق التدقيق الداخلي:
	يعده ↔ الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي
	يعتمده ↔ الإدارة
	يوافق عليه ↔ مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق
	يبلغ إلى ↔ عملاء المهام

5. يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بصفة دورية بتقييم إن كان غرض نشاط التدقيق الداخلي وسلطته ومسؤوليته، كما هي محددة في ميثاق التدقيق الداخلي، ما تزال كافية بالقدر اللازم لتمكين نشاط التدقيق الداخلي من بلوغ أهدافه. ويجب أن يتم تبليغ نتائج تلك المراجعة الدورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة للمصادقة عليها.

6. إن طبيعة العمل الذي تؤديه وحدة التدقيق الداخلي يتم تحديده ضمن الميثاق. وأية تغييرات أساسية على طبيعة ذلك العمل يجب أن تتم بالاتفاق مع لجنة التدقيق، ويجب أن يتم تغيير الميثاق أيضاً بما يتوافق مع التغييرات التي تم الاتفاق عليها. مثلاً:

- (أ). إذا كان نشاط التدقيق الداخلي يقوم فقط بتدقيق يهدف إلى التوفير في الكلفة على المؤسسة، فذلك يشكل تغييراً أساسياً يحتاج إلى موافقة لجنة التدقيق ويتطلب تعديل ميثاق التدقيق الداخلي بما يتوافق معه.
- (ب). إذا طلبت الإدارة أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقديم خدمات خارجة عن النطاق الذي حدده الميثاق، فيجب أن توافق لجنة التدقيق على ذلك ليتم تعديل الميثاق بما يتوافق مع ذلك.

7. مزايا الميثاق الرسمي المكتوب

- (أ). يعد وسيلة تبليغ رسمي من أجل مراجعته واعتماده من الإدارة وقبوله من مجلس الإدارة.
- (ب). يسهل إجراء تقييم دوري حول مدى كفاية غرض نشاط التدقيق الداخلي وسلطته ومسؤوليته.
- (ج). يساعد على إرساء دور نشاط التدقيق الداخلي في المؤسسة، ويشكل الأساس الذي تتبعه الإدارة ومجلس الإدارة في تقييم أعمال التدقيق الداخلي.

(د). يعد اتفاقاً رسمياً كتابياً مع الإدارة ومجلس الإدارة حول دور ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي ضمن المؤسسة في حال نشوء أي تضارب بشأن ذلك.

ب. يوثق ميثاق التدقيق الداخلي النقاط التالية المتعلقة بنشاط التدقيق الداخلي:

الغرض والرسالة
الإرشادات الإلزامية
السلطة
النطاق
الاستقلالية
الموضوعية
المسؤولية
تأكيد وتحسين
الجودة
التوقعات

- غرض ورسالة نشاط التدقيق الداخلي Purpose and Mission
- إقرار الإرشادات الإلزامية Recognizing Mandatory Guidance
- السلطة Authority
- النطاق Scope
- الاستقلالية والموضوعية Independence and Objectivity
- المسؤولية Responsibility
- برنامج تأكيد وتحسين الجودة Quality Assurance and Improvement Program
- التوقعات Sign-Offs

فيما يلي نموذج عن ميثاق نشاط التدقيق الداخلي تم الحصول عليه من النظام الإرشادي الصادر عن جمعية المدققين الداخليين. ويوصى بدراسة هذا النموذج باعتباره يوضح غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي بالإضافة إلى عناصر أخرى عادةً ما تكون مشمولة في ميثاق التدقيق الداخلي. وسيتم شرح العديد من الجوانب التي يتطرق لها هذا الميثاق بمزيدٍ من التفصيل في مواضع مختلفة من هذا الكتاب.

نموذج عن ميثاق التدقيق الداخلي (المصدر: موقع جمعية المدققين الداخليين)

الغرض والرسالة Purpose and Mission

الغرض من نشاط التدقيق الداخلي هو تقديم خدمات تأكيد وخدمات استشارية مستقلة وموضوعية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. أما رسالة التدقيق الداخلي، فتتمثل في تعزيز وحماية قيم المؤسسة من خلال تقديم التأكيد والمشورة والبصيرة، الموضوعية والمستندة إلى المخاطر. ويساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

الغرض والرسالة

الإقرار بالإرشادات الإلزامية Recognizing Mandatory Guidance

يحكم نشاط التدقيق الداخلي نفسه من خلال التقيد بالعناصر الإلزامية للإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي الصادر عن جمعية المدققين الداخليين، بالإضافة إلى المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، ومبادئ أخلاقيات المهنة، والمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي، وتعريف التدقيق الداخلي. كما يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بصفة دورية بتبليغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بشأن امتثال نشاط التدقيق الداخلي لمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير.

الإرشادات الإلزامية

السلطة Authority

يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعاً من الناحية الوظيفية إلى مجلس الإدارة، ومن الناحية الإدارية إلى كبير المديرين التنفيذيين. ولضمان تمتع نشاط التدقيق الداخلي بالسلطة اللازمة التي تمكنه من الاضطلاع بواجباته، يقوم مجلس الإدارة بما يلي:

1. المصادقة على ميثاق نشاط التدقيق الداخلي.
 2. المصادقة على خطة التدقيق الداخلي المرتكزة على المخاطر.
 3. المصادقة على موازنة نشاط التدقيق الداخلي وخطة الموارد الخاصة به.
 4. تلقي التبليغات من الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بشأن أداء نشاط التدقيق الداخلي فيما يتعلق بالخطة الموضوعية له ومسائل أخرى.
 5. الموافقة على القرارات المتعلقة بتعيين أو عزل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.
 6. إقرار راتب ومكافآت الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.
 7. إجراء الاستطلاعات المناسبة للوقوف على آراء الإدارة والرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي لتحديد ما إذا كانت هناك أية قيود غير ملائمة على موارد نشاط التدقيق الداخلي أو على نطاق عمله.
- يكون للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إمكانية الوصول دون أية قيود إلى، والتواصل والتفاعل المباشر مع، مجلس الإدارة. ويشمل ذلك عقد الاجتماعات الخاصة دون حضور الإدارة العليا فيها.

السلطة

يُجَوِّدُ مجلس الإدارة نشاط التدقيق الداخلي ما يلي:

1. إمكانية الوصول التام والمباشر ودون أية قيود إلى كافة الوظائف، وإمكانية الاطلاع على السجلات، والوصول إلى الممتلكات المادية، والاتصال مع الموظفين بما يُمكنه من أداء أية مهمة من مهمات التدقيق. كما يكون خاضعاً للمساءلة عن سرية السجلات والمعلومات وحمايتها.
2. تخصيص الموارد، وتحديد تواتر أداء مهمات التدقيق، واختيار المواضيع، وتحديد نطاق الأعمال، وتطبيق التقنيات اللازمة لتحقيق أهداف التدقيق وإصدار التقارير.
3. الحصول على المساعدة من الموظفين داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الحصول على خدمات متخصصة من داخل أو خارج المؤسسة في سبيل إتمام مهمة التدقيق.

النطاق

نطاق أنشطة التدقيق الداخلي Scope of Internal Audit Activities

يشمل نطاق عمل نشاط التدقيق الداخلي، لكنه لا يقتصر على، الفحص الموضوعي للأدلة بهدف تقديم تقييمات مستقلة إلى مجلس الإدارة، والإدارة، والأطراف الخارجية حول كفاية وفاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة. وتشمل تقييمات التدقيق الداخلي تقييم ما مدى تحقق ما يلي:

1. تحديد وإدارة المخاطر المتصلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على النحو الواجب.
 2. الإجراءات التي يقوم بها كلٌّ من المسؤولين، والإداريين، والموظفين، والمتعاقدين في المؤسسة تتفق مع السياسات، والإجراءات، والقوانين النافذة، واللوائح، ومعايير الحوكمة في هذه المؤسسة.
 3. نتائج العمليات التشغيلية أو البرامج تنسجم مع الغايات والأهداف الموضوعية.
 4. تنفيذ العمليات التشغيلية أو البرامج على نحوٍ من الفاعلية والكفاءة.
 5. العمليات والأنظمة الموضوعية تمكّن من الامتثال للسياسات، والإجراءات، والقوانين، واللوائح والتي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة بشكلٍ كبير.
 6. موثوقية وسلامة المعلومات والطرق التي يتم بها تحديد وقياس وتحليل وتصنيف والإبلاغ عن تلك المعلومات.
 7. تأمين الموارد والأصول بصورة اقتصادية، واستخدامها بكفاءة، وحمايتها حماية كافية.
- يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بالإبلاغ بصفة دورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة بشأن ما يلي:

1. غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي.
2. خطة نشاط التدقيق الداخلي وأدائه فيما يتعلق بتلك الخطة.
3. حالات التعرض للمخاطر الهامة والمسائل المتعلقة بالرقابة، بما في ذلك مخاطر الاحتيال والمسائل المتعلقة بالحوكمة، وغير ذلك من الأمور التي تستدعي اهتمام مجلس الإدارة أو التي يطلبها.
4. نتائج مهمات التدقيق أو غيرها من الأنشطة.
5. الاحتياجات من الموارد اللازمة.
6. أي إجراء تتخذه الإدارة استجابةً للمخاطر والذي يعتبر غير مقبول بالنسبة للمؤسسة.

كما يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أيضاً بتنسيق الأنشطة، حيثما كان ذلك ممكناً، وينظر في الاعتماد على أعمال مقدمي خدمات التأكيد والاستشارة الداخليين والخارجيين، وذلك حسب الحاجة. وقد يقوم نشاط التدقيق الداخلي بالاضطلاع بأنشطة تقديم المشورة والخدمات المتعلقة بعملها، والتي يتم الاتفاق على طبيعتها ونطاقها مع هذا العميل، وذلك من دون أن يضطلع المدقق الداخلي بأية مسؤوليات إدارية. ويجب أن يتم إطلاع المستوى المناسب من الإدارة على كافة الفرص المتاحة لتحسين الرقابة الإدارية، والأرباح، وصورة المؤسسة، والتي تم تحديدها أثناء القيام بأعمال التدقيق.

الاستقلالية
والموضوعية

الاستقلالية والموضوعية Independence and Objectivity

يكفل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بقاء نشاط التدقيق الداخلي متحرراً من الشروط والظروف التي تهدد قدرة المدققين الداخليين على الاضطلاع بمسؤولياتهم على نحوٍ غير متحيز، بما في ذلك المسائل المتعلقة باختيار نوعهم التدقيق، ونطاقه، والإجراءات المتصلة به، وتواتره، وتوقيت إجرائه، ومحتوى التبليغات الخاصة به. فإذا ارتأى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بأن هناك ما يعيق الاستقلالية أو الموضوعية، سواءً في الواقع أو الظاهر، فيجب الإفصاح عن تفاصيل ذلك إلى الأطراف المناسبة.

يحتفظ المدققون الداخليون بموقف ذهني غير متحيز يمكنهم من أداء مهام التدقيق الداخلي بصورة موضوعية وعلى نحوٍ يجعلهم يؤمنون بسلامة نتائج عملهم. ويقتضي ذلك عدم قيامهم بأية تضحيات على حساب جودة العمل الذي يؤدونه، وعدم تبعية أحكامهم بشأن مسائل التدقيق لآراء الآخرين.

لنلا يتمتعهم المدققون الداخليون بأداء المسؤوليات التشغيلية المباشرة أو بممارسة أية سلطات على الأقسام أو النواحي الخاضعة للتدقيق. وبالتالي، لا يقوم المدققون الداخليون بتنفيذ ضوابط الرقابة الداخلية، أو وضع الإجراءات، أو تثبيت البرامج، أو تحضير السجلات، أو الاضطلاع بأي نشاط من شأنه أن يعيق حكمهم المهني، بما في ذلك:

1. تقييم عمليات تشغيلية محددة كانوا مسؤولين عنها خلال السنة المنصرمة.
2. تأدية أية واجبات تشغيلية لصالح المؤسسة أو الوحدات الشقيقة أو التابعة لها.
3. الشروع في عمليات خارجة عن نطاق نشاط التدقيق الداخلي أو المصادقة عليها.
4. التحكم بأنشطة أي موظف في المؤسسة غير تابع لنشاط التدقيق الداخلي، إلا إن تم تعيين الموظف بصورة رسمية ضمن فريق التدقيق أو لمساعدة المدققين الداخليين بصورة ما.

عندما يكون للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أي أدوار أو مسؤوليات تقع خارج إطار التدقيق الداخلي، أو عندما يتوقع أن يصبح لديه مثل هذه الأدوار، فيجب عليهم أخذ الاحتياطات اللازمة للحد من حجم تأثيرها السلبي على الإستقلالية والموضوعية.

سيقوم المدققون الداخليون يجب على المدققين الداخليين بما يلي:

1. الإفصاح عن أية معوقات تعوق الاستقلالية أو الموضوعية، سواءً في الواقع أو في الظاهر، إلى الأطراف المعنية المناسبة.
 2. مراعاة أرفع مستويات الموضوعية في جمع وتقييم وتبليغ المعلومات المتعلقة بالنشاط أو العمل الخاضع للفحصالذي يكونون بصدد فحصه.
 3. مراعاة التقييم المتوازن لكل الوقائع والظروف المتوفرة ذات الصلة.
 4. مراعاة ألا يتأثروا في تكوينهم لأرائهم أو أحكامهم بمصالحهم الشخصية أو بآراء أو تأثيرات الآخرين.
- يجبقوم على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بتأكيد أن يؤكد لمجلس الإدارة الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة، وذلك بصفة سنوية على الأقل.
- يجبقوم على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بالإفصاح عن أي تدخل في تحديد نطاق التدقيق وإنجاز أعماله وإبلاغ النتائج المتعلقة به، كما يقوم يجب عليه بالإفصاح عن تداعيات هذا التدخل. بغرض تعزيز استقلالية نشاط التدقيق الداخلي، ينبغي أن يتبع أفراد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الذي يتبع بدوره إداريا إلى الإدارة العليا للمؤسسة ويتبع وظيفيا إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق بما يضمن تحقيق مسؤولياته المبينة في فقرة المساءلة أعلاه. وينبغي أن تشمل التقارير التي يقدمها نشاط التدقيق الداخلي إلى لجنة التدقيق تقريرا دوريا عن موظفي التدقيق الداخلي.

المسؤولية

المسؤولية Responsibility

تقع على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي والأفراد الذين يقومون بأنشطة التدقيق الداخلي المسؤوليات التالية:

1. وضع خطة تدقيق سنوية مرنة باستخدام منهجية مناسبة مرتكزة على المخاطر، تشمل جميع المخاطر وبواعث القلق المتعلقة بالرقابة التي حددها الإدارة، وتقديم تلك الخطة إلى لجنة التدقيق والإدارة العليا ومجلس الإدارة لمراجعتها واعتمادها، بالإضافة إلى التحديثات الدورية المتعلقة بها.
2. إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالآثار المترتبة على القيود التي تحد من الموارد المتاحة لخطة التدقيق الداخلي.
3. مراجعة خطة التدقيق الداخلي وتعديلها، حسبما تقتضيه الضرورة، وذلك استجابةً للتغيرات التي تطرأ على أعمال المؤسسة، والمخاطر التي تواجهها، والعمليات والبرامج والأنظمة والضوابط الرقابية المتعلقة بها.
4. إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن أية تعديلات مؤقتة هامة تُجرى على خطة التدقيق الداخلي.
5. التأكد من تنفيذ كل مهمة من مهمات التدقيق المشمولة ضمن خطة التدقيق الداخلي، بما في ذلك تحديد الأهداف والنطاق، وتخصيص الموارد الملائمة والإشراف عليها على النحو الكافي، وتوثيق برامج العمل واختبار النتائج، وتبليغ نتائج المهمة مع الاستنتاجات والتوصيات القابلة للتطبيق إلى الأطراف الملائمة.

6. متابعة النتائج التي توصلت إليها مهمة التدقيق والإجراءات التصحيحية التي ينبغي اتخاذها، وإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بصفة دورية عن أية إجراءات تصحيحية لم يتم تنفيذها بفعالية.
7. ضمان الالتزام بمبادئ الاستقامة، الموضوعية، والحفاظ على السرية، والكفاءة والتمسك بهذه المبادئ.
8. الحفاظ على فريق محترف من المدققين يتمتع بالمعرفة والمهارات والخبرات والشهادات المهنية، بما يحقق شروط ميثاق التدقيق الداخلي.
9. التأكد من أن الاتجاهات السائدة والقضايا الناشئة والتي يمكن أن تؤثر على المؤسسة يتم أخذها في الاعتبار وإبلاغها إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة على النحو المناسب.
10. التأكد من أن الاتجاهات المستجدة والممارسات الناجحة للتدقيق الداخلي تؤخذ في الاعتبار.
11. وضع السياسات والإجراءات التي تهدف إلى توجيه نشاط التدقيق الداخلي والتأكد من الالتزام بها.
12. التحقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات في المؤسسة ذات الصلة، إلا إذا كانت هذه السياسات والإجراءات تتعارض مع ميثاق التدقيق الداخلي.
13. التحقق من تقييد نشاط التدقيق الداخلي بالمعايير وفقاً للشروط التالية:
 - أ. إذا كان نشاط التدقيق الداخلي محظوراً بموجب القوانين والأنظمة من التقييد بأجزاء محددة من المعايير، فيجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الإفصاح عن ذلك بالصورة المناسبة وضمان تقييد نشاط التدقيق الداخلي بكافة الأجزاء الأخرى من المعايير.
 - ب. إذا كانت المعايير تُستخدم بالاقتران مع شروط صادرة عن هيئات مختصة أخرى، يجب أن يضمن الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تقييد نشاط التدقيق الداخلي بالمعايير حتى ولو كان النشاط يلتزم أيضاً بالشروط الأكثر تقييداً للهيئات المختصة الأخرى.
14. تنفيذ خطة التدقيق السنوية بعد اعتمادها، ويشمل ذلك كل ما يلزم من المهام أو المشاريع الخاصة التي تطلبها الإدارة أو لجنة التدقيق.
15. الحفاظ على فريق محترف من المدققين يتمتع بالمعرفة والمهارات والخبرات والشهادات المهنية، بما يحقق شروط ميثاق التدقيق الداخلي.
16. تقييم الوظائف المشتركة أو الموحدة الهامة وما يرافق تطورها وتنفيذها وتوسيعها من خدمات أو عمليات تشغيلية أو عمليات رقابة جديدة أو متغيرة.
17. تقديم تقارير دورية إلى لجنة التدقيق والإدارة تلخص نتائج أنشطة التدقيق الداخلي.
18. إعلام لجنة التدقيق أولاً بأول بالاتجاهات والممارسات الناجحة التي تستجد في مجال التدقيق الداخلي.
19. تقديم قائمة إلى لجنة التدقيق تشمل أهداف القياس ونتائجه المهمة.
20. المساعدة في التحقيقات التي تجري على الأنشطة التي تنطوي على شبهات احتيال هامة في المؤسسة، وتبليغ الإدارة ولجنة التدقيق عن نتائج التدقيق.
21. النظر في نطاق عمل المدققين الخارجيين والجهات الإشرافية والرقابية وأخذه بالاعتبار بالصورة المناسبة، بهدف تقديم التغطية التدقيقية المثلى للمؤسسة بكلفة إجمالية معقولة.

تأكيد وتحسين الجودة	<p>برنامج تأكيد وتحسين الجودة Quality Assurance and Improvement Program</p> <p>يحتفظ نشاط التدقيق الداخلي ببرنامج لتأكيد وتحسين الجودة يغطي كافة جوانب هذا النشاط. ويتضمن البرنامج تقييم مدى تقيّد نشاط التدقيق الداخلي بالمعايير، وتقييم ما إذا كان المدققون الداخليون يطبقون مبادئ أخلاقيات المهنة الصادرة عن جمعية المدققين الداخليين. كما يعمل البرنامج على تقييم مدى كفاءة وفعالية نشاط التدقيق الداخلي وتحديد الفرص المتاحة للتحسينات.</p> <p>يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بشأن برنامج تأكيد وتحسين الجودة الخاص بنشاط التدقيق الداخلي، بما في ذلك نتائج التقييمات الداخلية (المستمرة والدورية على السواء) والتقييمات الخارجية التي يتم إجراؤها مرة على الأقل كل خمس سنوات بواسطة مُقيّم أو فريق تقييم مؤهل ومستقل من خارج المؤسسة.</p>						
التوقعات	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="256 842 812 890">الموافقة</td> <td data-bbox="812 842 1344 890">الإعداد</td> </tr> <tr> <td data-bbox="256 890 812 961">رئيس لجنة التدقيق</td> <td data-bbox="812 890 1344 961">الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي</td> </tr> <tr> <td data-bbox="256 961 812 1230"></td> <td data-bbox="812 961 1344 1230"> الاعتماد الإدارة العليا يجب تحديثه بصورة دورية لضمان صلاحيته التاريخ: </td> </tr> </table>	الموافقة	الإعداد	رئيس لجنة التدقيق	الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي		الاعتماد الإدارة العليا يجب تحديثه بصورة دورية لضمان صلاحيته التاريخ:
الموافقة	الإعداد						
رئيس لجنة التدقيق	الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي						
	الاعتماد الإدارة العليا يجب تحديثه بصورة دورية لضمان صلاحيته التاريخ:						

لجنة التدقيق

لجنة التدقيق Audit Committee: هي لجنة فرعية من لجان مجلس الإدارة وتتألف من أعضاء مستقلين وذوي معرفة جيدة في النواحي المالية (حسب ما تحدده الأنظمة النافذة أو مجلس الإدارة)، على أن يكون بينهم عضو واحد على الأقل ذو خبرة في التقارير المالية. وتشمل اللجنة أعضاء من مجلس الإدارة وأعضاء خارجيين يتم تعيينهم من قبل لجنة خاصة بالتعيين.

أ. **الغرض من لجنة التدقيق Purpose of the Audit Committee:** هو مساعدة مجلس الإدارة (أو السلطات الإشرافية الأخرى) في تنفيذ مسؤولياته المتعلقة بالإشراف على عملية إعداد وعرض التقارير المالية، ونظام الرقابة الداخلي على إعداد التقارير المالية، وعملية التدقيق، وعمليات المؤسسة لمراقبة الالتزام بالقوانين والأنظمة وقواعد السلوك.

ب. **سلطة لجنة التدقيق Authority of the Audit Committee:** تتمتع لجنة التدقيق بسلطة إجراء، أو السماح بإجراء، تحقيق بشأن أي مسألة تقع ضمن نطاق مسؤوليتها. وهي محوّلة بالقيام بالأمر التالية:

1. الحصول على استشاريين أو محاسبين أو عناصر أخرى خارجية لتقديم النصح للجنة أو للمساعدة في إجراء التحقيق.
2. طلب أية معلومات تحتاج إليها من الموظفين، حيث يتلقون توجيهات بالتعاون مع طلبات اللجنة، أو من الأطراف الخارجية.
3. الاجتماع مع موظفي الشركة أو المدققين الخارجيين أو مستشارين من خارج المؤسسة.

ج. **مسؤولية لجنة التدقيق Responsibility of the Audit Committee:** يمكن تلخيص مسؤوليات لجنة التدقيق الداخلي ضمن النقاط التالية:

1. البيانات المالية Financial Statements

(أ). مراجعة القضايا والأمور المحاسبية والتقارير المالية المهمة، ويشمل ذلك القيود المحاسبية المعقدة أو غير العادية، والمسائل التي يمكن أن تختلف الآراء حولها بدرجة كبيرة، والإعلانات المهنية والتنظيمية، وفهم تأثيرها على البيانات المالية.

(ب). مراجعة نتائج التدقيق، بالتعاون مع الإدارة والمدققين الخارجيين، ويشمل ذلك الصعوبات التي اعترضت التدقيق.

(ج). مراجعة البيانات المالية السنوية وتحديد ما إذا كانت كاملة ومتوافقة مع المعلومات الموجودة لدى أعضاء اللجنة، وتعكس مبادئ محاسبية مناسبة.

(د). مراجعة الأقسام الأخرى من التقرير السنوي والبيانات الأخرى ذات الصلة التي تطلبها الأجهزة الإشرافية والرقابية، قبل نشر التقرير، ودراسة كون المعلومات دقيقة وكاملة.

(هـ). الاشتراك مع الإدارة والمدققين الخارجيين في مراجعة جميع المسائل التي ينبغي تبليغها إلى اللجنة وفق معايير التدقيق المقبولة عموماً GAAS.

- (و). فهم كيفية قيام الإدارة بإعداد البيانات المالية المرحلية، وفهم طبيعة ومدى مشاركة المدققين الداخليين والخارجيين في ذلك.
- (ز). مراجعة التقارير المالية المرحلية مع الإدارة والمدققين الخارجيين قبل تسجيلها لدى الأجهزة الإشرافية والرقابية، ودراسة ما إذا كانت كاملة ومتوافقة مع المعلومات الموجودة لدى اللجنة.

2. الرقابة الداخلية Internal Control

- (أ). النظر في فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسة بشأن إعداد البيانات المالية السنوية والمرحلية، ويشمل ذلك أمن ورقابة تكنولوجيا المعلومات.
- (ب). فهم نطاق عمل المدققين الداخليين والخارجيين في مراجعة الرقابة الداخلية على البيانات المالية، والحصول على تقارير حول النتائج والتوصيات الهامة، مرفقة باستجابات الإدارة بشأنها.

3. التدقيق الداخلي Internal Audit

- (أ). الاشتراك مع الإدارة والرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في مراجعة الأمور المتعلقة بالتدقيق الداخلي مثل الميثاق، والخطط، والأنشطة، والتوظيف، والبنية التنظيمية.
- (ب). ضمان عدم وجود قيود أو حدود لا مبرر لها، ومراجعة، والموافقة على، تعيين الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أو استبداله أو استبعاده.
- (ج). مراجعة فعالية أعمال التدقيق الداخلي، ويشمل ذلك تقييم الالتزام بالمعايير المهنية لممارسة التدقيق الداخلي.
- (د). الاجتماع مع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي على انفراد وبصورة دورية لمناقشة المسائل التي ترى اللجنة أو المدقق الداخلي أنها ينبغي أن تُناقش بصورة سرية.

4. التدقيق الخارجي External Audit

- (أ). مراجعة نطاق التدقيق ونهجه اللذين يقترحهما المدققون الخارجيون، ويشمل ذلك تنسيق جهود التدقيق الخارجي مع المدققين الداخليين.
- (ب). مراجعة أداء المدققين الخارجيين، وممارسة التصديق النهائي على تعيين المدققين أو فصلهم.
- (ج). مراجعة وتأكيد استقلالية المدققين الخارجيين من خلال الحصول على تصريحات من المدققين بشأن علاقاتهم مع الشركة، ويشمل ذلك الخدمات التي يقدمونها للشركة عدا التدقيق، ومن خلال مناقشة تلك العلاقات مع المدققين أنفسهم.
- (د). الاجتماع مع المدققين الخارجيين بشكل منفرد وبصورة دورية لمناقشة المسائل التي ترى اللجنة أو المدققون أنها ينبغي أن تُناقش بصورة سرية.

5. التقيّد بالأنظمة والقوانين المرعية Compliance

- (أ). مراجعة فعالية نظام مراقبة الالتزام بالأنظمة والقوانين ونتائج التحقيقات والمتابعات التي تجريها الإدارة (وتشمل الإجراءات التأديبية) بشأن حالات عدم التقيّد.
- (ب). مراجعة نتائج الفحوص التي قد تجريها الأجهزة الإشرافية والرقابية، ونتائج ملاحظات المدققين.
- (ج). مراجعة عملية تبليغ قواعد السلوك إلى العاملين في الشركة، ومراقبة التقيّد بها.
- (د). الحصول على تحديثات دورية من الإدارة والمستشار القانوني للشركة بشأن المسائل المتعلقة بالتقيّد.

6. التبليغ وإصدار التقارير Reporting

- (أ). إصدار التقارير لمجلس الإدارة بصورة دورية بشأن نشاطات اللجنة والموضوعات والتوصيات المتعلقة بها.
- (ب). تأمين قناة مفتوحة من التواصل بين أعمال التدقيق الداخلي والمدققين الخارجيين ومجلس الإدارة.
- (ج). تقديم تقارير سنوية إلى حملة الأسهم، تحدد هيكل اللجنة ومسؤولياتها وكيف تم تنفيذ هذه المسؤوليات، إضافة إلى أية معلومات أخرى يحددها القانون.
- (د). مراجعة التقارير الأخرى التي تصدرها الشركة والمتعلقة بمسؤوليات اللجنة.

7. مسائل أخرى

- (أ). القيام بالأنشطة الأخرى المتعلقة بميثاق لجنة التدقيق حسب ما يطلبه مجلس الإدارة.
- (ب). تنظيم ومراقبة التحقيقات الخاصة حسب الحاجة.
- (ج). مراجعة وتقييم مدى كفاية ميثاق اللجنة سنوياً، مع طلب مصادقة مجلس الإدارة على التغييرات المقترحة.
- (د). التأكيد السنوي على أن جميع المسؤوليات الواردة أو المنصوص عليها في الميثاق قد تم تنفيذها.
- (هـ). إجراء تقييم دوري لأداء اللجنة وأداء كل فرد من أفرادها.

مذاكرة الدرس الأول

1. السؤال 1018

- أي العبارات التالية تصف بالشكل الأمثل أهداف نشاط التدقيق الداخلي؟
- أ. مساعدة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم بفعالية.
 - ب. مساعدة الإدارة في تصميم وتطبيق الأنظمة المحاسبية والرقابية.
 - ج. فحص وتقييم نظام المحاسبة في المؤسسة.
 - د. مراقبة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة لصالح المدققين الخارجيين.

2. السؤال 2046

- يشير مصطلح "المعايير" المستخدم في مهنة التدقيق الداخلي إلى كل ما يلي باستثناء:
- أ. المعايير التي يتم من خلالها تقييم وقياس عمليات قسم التدقيق الداخلي.
 - ب. المعايير التي تملئ الحد الأدنى من الإجراءات الأخلاقية المطلوب من المدقق الداخلي أخذها بعين الاعتبار.
 - ج. العبارات التي تهدف إلى تمثيل كيفية ممارسة مهنة التدقيق الداخلي كما يجب.
 - د. المعايير المطبقة في جميع أنواع أقسام التدقيق الداخلي.

3. رقم السؤال 94

- أي العناصر التالية يحددها ميثاق التدقيق الداخلي؟
- أ. الهيكل التنظيمي لقسم التدقيق الداخلي.
 - ب. خطة التدقيق الداخلي السنوية.
 - ج. أهداف التدقيق الداخلي.
 - د. غرض وسلطة ومسؤولية قسم التدقيق الداخلي.

4. رقم السؤال 199

- ما هو الدور المناسب الذي يمكن لقسم التدقيق الداخلي أن يقوم به في مشروع دراسة الجدوى للتحويل إلى نظام حاسوبي جديد في المؤسسة؟
- أ. المشاركة في فريق العمل المسؤول عن إجراء الدراسة الأولية.
 - ب. التأكد من أن دراسة الجدوى قد أخذت في الاعتبار التكاليف والمنافع المتعلقة بالتحويل إلى النظام الجديد.
 - ج. تحديد المتطلبات لإعداد دليل تشغيل النظام ومواصفاته.
 - د. المشاركة في وضع التوصيات المتعلقة بشراء وتشغيل الحواسيب.

5. رقم السؤال 692

أي العبارات التالية ليست صحيحة فيما يتعلق بميثاق التدقيق الداخلي؟

- أ. يحدد سلطات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي.
- ب. يبين الحد الأدنى من الموارد اللازمة لنشاط التدقيق الداخلي.
- ج. يشكل الأساس لتقييم نشاط التدقيق الداخلي.
- د. يجب أن تصادق عليه الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

إجابات مذاكرة الدرس الأول

1. السؤال 1018

- أ. الجواب (أ) صحيح. فبالتعريف "التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. يساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة". وبالتالي فإن التدقيق الداخلي يساعد أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم بفعالية .
- ب. ليس (ب) لأن التدقيق الداخلي عادةً يبدي رأيه بشأن تصميم وتطبيق الأنظمة المحاسبية والرقابية، ولكن لا يساعد مباشرةً في تصميمها وتطبيقها. كما أن الانخراط في تصميم وتطبيق الأنظمة المحاسبية والرقابية سينقص من موضوعية المدقق الداخلي. بالإضافة إلى أن هذه العبارة تحد من نطاق عمل التدقيق الداخلي، حيث أنه لنشاط التدقيق الداخلي نطاق عمل أوسع بكثير من هذا.
- ج. ليس (ج) لأن نطاق عمل التدقيق الداخلي أوسع من مجرد فحص وتقييم نظام المحاسبة في المؤسسة.
- د. ليس (د) لأن هدف التدقيق الداخلي هو خدمة المؤسسة وليس المدققين الخارجيين.

2. السؤال 2046

- أ. ليس (أ) لأن هذا هو تعريف المعايير حسب مقدمة معايير ممارسة مهنة المراجعة الداخلية.
- ب. الجواب (ب) صحيح. مبادئ أخلاقيات المهنة هي التي تحدد الحد الأدنى من الإجراءات الأخلاقية المطلوبة من المدقق.
- ج. ليس (ج) لأن المعايير تحدد كيفية ممارسة مهنة التدقيق الداخلي كما يجب.
- د. ليس (د) لأن المعايير قابلة للتطبيق في جميع الصناعات وفي جميع أنواع منظمات التدقيق الداخلي.

3. السؤال 94

- أ. ليس (أ) لأنه من غير المطلوب تحديد الهيكل التنظيمي لقسم التدقيق الداخلي في الميثاق.
- ب. ليس (ب) لأنه يتم وضع خطة تدقيق جديدة سنوياً ومراجعتها والموافقة عليها. كما أن الميثاق لا يحتوي على تفاصيل تشغيلية كهذه.
- ج. ليس (ج) لأن أهداف التدقيق يتم وضعها لكل عملية تدقيق على حدة، ولا يتم تضمينها في الميثاق.
- د. الجواب (د) صحيح. يجب تحديد غرض وسلطة ومسؤولية قسم التدقيق الداخلي في وثيقة رسمية (الميثاق). ويجب أن يحصل المدير على مصادقة الإدارة وقبول مجلس الإدارة لهذا الميثاق. ويحدد ميثاق التدقيق الداخلي مكانة قسم التدقيق الداخلي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وصلاحيات الوصول إلى السجلات والأشخاص والممتلكات المادية ذات العلاقة بتنفيذ أعمال التدقيق، ويحدد أيضاً نطاق عمل نشاط التدقيق الداخلي.

4. السؤال 199

- أ. ليس (أ) لأن هذا الدور مناسب لمستخدمي النظام وللإدارة التشغيلية.
- ب. **الجواب (ب) صحيح.** يجب أن تأخذ دراسة الجدوى في الاعتبار التكاليف والمنافع المرتبطة بالتحول إلى النظام الحاسوبي الجديد. فدراسة الجدوى هي الخطوة الأولى قبل التخطيط للتطبيق. ويمكن للمدقق أن يوصي بمعايير لضبط ومراجعة الإجراءات قبل بدء التطبيق، ولكن يجب أن لا يقوم بنفسه بتصميم أو تأسيس أو تشغيل النظام.
- ج. ليس (ج) لأن هذا الدور مناسب لمستخدمي النظام وللإدارة التشغيلية.
- د. ليس (د) لأن من ينبغي أن يقوموا بهذه المهمة هم خبراء الحاسوب.

5. السؤال 692

- أ. ليس (أ) فميثاق التدقيق الداخلي يحدد بالفعل سلطات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي.
- ب. **الجواب (ب) صحيح.** تحديد الموارد اللازمة يكون من خلال الكتيّب الخاص بالتدقيق الداخلي وخطة التدقيق السنوية.
- ج. ليس (ج) فميثاق التدقيق الداخلي يحدد دور نشاط التدقيق الداخلي ومسؤوليته ويشكل معياراً لتقييم نشاط التدقيق.
- د. ليس (د) فميثاق التدقيق الداخلي تتم المصادقة عليه من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

الدرس الثاني

القسم ج: خدمات التأكيد والاستشارة Assurance and Consulting Services

الأهداف التعليمية:

1. فهم الفرق بين خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية التي يقدمها نشاط التدقيق الداخلي. (مستوى المهارة)

أ. كما هو مبين في تعريف التدقيق الداخلي، فإن التدقيق الداخلي "يقدم خدمات تأكيد وخدمات استشارية". وبالتالي، يقدم نشاط التدقيق الداخلي نوعين رئيسيين من الخدمات:

1. **خدمات التأكيد** التي تشتمل على قيام المدققين الداخليين بإجراء تقييم موضوعي للأدلة بغرض تقديم آراء واستنتاجات حول أعمال أو وظائف أو أنظمة أو عمليات المؤسسة. ويتمثل الغرض من خدمات التأكيد في تقديم تقييم مستقل حول عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة. ومن الأمثلة على خدمات التأكيد مهمات تدقيق المالية، والأداء، والامتثال للأنظمة والقوانين، وأمن الأنظمة، والعناية اللازمة. ويتم تحديد نطاق وطبيعة خدمات التأكيد من قبل المدققين الداخليين. وتشمل الجهات المنخرطة في خدمات التأكيد:

- أ. **المسؤول عن العملية (Process Owner)** (الجهة الخاضعة للتدقيق) – الشخص أو مجموعة الأشخاص المرتبطين بشكل مباشر مع الجهة أو العملية أو الوظيفة أو النظام الخاضع للتدقيق.
- ب. **المدقق الداخلي** – الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يقومون بإجراء عملية التقييم.
- ج. **المستخدمون** (الجهات التي ستستلم تقرير التدقيق) – الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي سيستخدمون نتيجة عملية التقييم.

2. **الخدمات الاستشارية:** وهي أنشطة تقديم المشورة والخدمات المتعلقة بما لعميل ما بناءً على طلبه، ويتم الاتفاق على طبيعتها ونطاقها مع هذا العميل. ويتمثل الغرض من الخدمات الاستشارية في إضافة قيمة وتحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة، وذلك من دون أن يضطلع المدقق الداخلي بأية مسؤوليات إدارية. ومن بين الأمثلة على هذه الخدمات تقديم المشورة والنصيحة والتسهيل والتدريب. وتشمل الجهات المنخرطة في الخدمات الاستشارية:

- أ. **المدقق الداخلي** – الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يقومون بتقديم المشورة.
- ب. **عميل المهمة** – الشخص أو مجموعة الأشخاص الساعين للحصول على المشورة.

ب. **أنواع التدقيق:** خلافاً للاعتقاد السائد، لا يقوم المدققون الداخليون بتنفيذ تدقيقات مالية فقط، وإنما هناك العديد من أنواع التدقيق الأخرى التي ينفذها المدققون الداخليون:

1. **تدقيق الامتثال (التقيّد) Compliance Audit**: وهو تدقيق يتحقق من كون المؤسسة تعمل بما يتوافق مع الشروط التي تفرضها عليها القوانين والأنظمة، أو الاتفاقات التعاقدية، أو السياسات والإجراءات التي تحددها إدارة المؤسسة.
2. **التدقيق التشغيلي Operational Audit**: وهو تدقيق يفحص ما إذا كانت الأعمال ضمن المؤسسة **فعّالة** في تحقيق أهدافها، وإن كانت تعمل بكفاءة وعلى نحو اقتصادي.
3. **التدقيق المالي Financial Audit**: وهو تدقيق للنشاط الاقتصادي يتحقق من موثوقية ونزاهة المعلومات التي يتم تقديمها، ويتحقق من حماية أصول الشركة.
4. **تدقيق أنظمة المعلومات Information Systems Audit**: وهو تدقيق يتحقق من الأمان والنزاهة في أنظمة معالجة البيانات وفي البيانات التي تصدر عن تلك الأنظمة. ويتضمن ذلك تحديد كون السجلات والتقارير المالية والتشغيلية تتضمن معلومات دقيقة وموثوقة وتامة ومفيدة ومتاحة في الوقت المناسب.
5. **تدقيقات الأداء Performance Audits**، وتشمل:
 - (أ). **تدقيق الاقتصادية والكفاءة Economy and Efficiency Audit**: وهو تدقيق لبرنامج أو لنشاط معين يركز بصورة أساسية على الاقتصاد والكفاءة في العمل، ويفحص كلاً من النقاط التالية:
 - هل تحصل الوحدة على مواردها وتستخدمها بشكل اقتصادي وكفؤ.
 - أسباب عدم الكفاءة، إن وجدت.
 - التقيّد بالقوانين والأنظمة ذات الصلة والمتعلقة بقضايا الاقتصاد والكفاءة.
 - (ب). **تدقيق البرامج (نتائج البرامج) Program (Program-results) Audit**: وهو تدقيق برنامج أو نشاط معين يركز أساساً على النتائج (وبالتالي الفعالية)، وهو يتحقق من النقاط التالية:
 - تحقيق الأهداف المرجوة التي تم تحديدها مسبقاً.
 - فعالية البرامج أو الأنشطة في تحقيق الأهداف المطلوبة.
 - التقيّد بالقوانين والأنظمة ذات الصلة والمتعلقة بالبرنامج أو القسم الذي يتم تدقيقه.
6. **التدقيقات البيئية Environmental Audits**، وتشمل:
 - (أ). **تدقيق التقيّد Compliance Audit**: وهو تدقيق مفصل، ومرتبط بالموقع، للعمليات الجارية والممارسات السابقة أو العمليات المستقبلية المخطط لها، وهو يفحص التقيّد بالقوانين البيئية.
 - (ب). **تدقيق أنظمة إدارة البيئة Environmental Management System Audit**: وهو يتحقق من أن الأنظمة تعمل بشكل مناسب لتفادي أية مخاطر بيئية في المستقبل.

(ج). **تدقيق الصفقات Transactional Audit**: وهو تدقيق يقيّم الالتزامات أو المخاطر المحتملة المتعلقة بالامتلاكات العقارية نتيجةً للتلوث البيئي. (ويطلق على هذا التدقيق عدة أسماء أخرى منها تدقيقات الاستحواذ والاستبعاد Acquisition and Divestiture Audits، أو تقييمات نقل الملكية، أو تدقيقات العناية اللازمة)

(د). **تدقيق مرافق المعالجة والتخزين والتصريف Treatment, Storage, and Disposal Facility Audit**: وهو التدقيق الذي يتابع (من المهد إلى اللحد) معالجة المواد الخطرة والوثائق المتعلقة بها. وقد تُحمّل المسؤولية القانونية لأي طرف ذي علاقة بهذه المواد الخطرة في حال أدّت إلى أي ضرر بيئي في المستقبل.

(هـ). **تدقيق مكافحة التلوث Pollution Prevention Audit**: ويشير إلى التخلص من التلوث عند المصدر وذلك من خلال الترتيب التالية:

- استعادة المنتج بوصفه منتجاً قابلاً للاستعمال.
- الإزالة عند المصدر.
- إعادة التدوير والاستخدام.
- حفظ الطاقة.
- المعالجة.
- التخلص.
- الإطلاق Release.

(و). **تدقيق الالتزامات البيئية المستحقة Environmental Liability Accrual Audit**: وهو عملية الاعتراف بالالتزامات المستحقة المتعلقة بالقضايا البيئية وتحديد كميتها والإفصاح عنها.

(ز). **تدقيق المنتج Product Audit**: لضمان أن المنتج يتّقدّم بالمتطلبات البيئية السائدة.

القسم د: مبادئ أخلاقيات المهنة Code of Ethics

الأهداف التعليمية:

1. إظهار التقيّد بمبادئ أخلاقيات المهنة المعتمدة من جمعية المدققين الداخليين. (مستوى المهارة)

مقدمة:

الغرض من مبادئ وقواعد جمعية المدققين الداخليين بشأن أخلاقيات المهنة هو إرساء وتعزيز ثقافة أخلاقية محددة تحكم مهنة التدقيق الداخلي.

التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. يساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

إن وجود مبادئ لأخلاقيات المهنة ضروري وأساسي لمهنة التدقيق الداخلي باعتبار أن مهنة التدقيق الداخلي تقوم أساساً على الثقة في تأكيدها الموضوعي بشأن الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة. ومن هذا المنطلق، فإن مبادئ أخلاقيات المهنة المعتمدة من الجمعية تمتد نطاقها إلى ما هو أبعد من تعريف مهنة التدقيق الداخلي لكي تشمل أيضاً عنصرين أساسيين، هما:

1. **المبادئ Principles** الوثيقة الصلة بمهنة التدقيق الداخلي وممارستها. وتشتمل على أربعة مبادئ هي الاستقامة والموضوعية والحفاظ على السرية والكفاءة.

2. **قواعد السلوك المهني Rules of Conduct** التي تحدد المعايير التي يتوقع من المدققين الداخليين مراعاتها، وهي قواعد تعد عاملاً مساعداً في تحويل المبادئ إلى تطبيقات عملية، كما أن المقصود منها هو توجيه السلوك الأخلاقي للمدققين الداخليين.

يقصد بـ"المدققين الداخليين" المشار إليهم في هذه القواعد أعضاء جمعية المدققين الداخليين، والأفراد الذين حصلوا على، أو المرشحين للحصول على، الشهادات المهنية الصادرة عن جمعية المدققين الداخليين، أو الأفراد الذين يقدمون خدمات التدقيق الداخلي ضمن تعريف التدقيق الداخلي.

مجال تطبيق هذه المبادئ ووجوب التقيد بها

تنطبق مبادئ أخلاقيات المهنة الواردة فيما يلي على من يقدم خدمات التدقيق الداخلي سواءً من الأفراد أو المؤسسات. إن الإخلال بقواعد أخلاقيات المهنة الواردة فيما يلي من جانب أعضاء جمعية المدققين الداخليين وكذلك الأفراد الذين حصلوا على الشهادات المهنية الصادرة عن جمعية المدققين الداخليين أو المرشحين للحصول عليها، يعد سلوكاً غير مقبول وسيتم تقييمه والتصرف إزاءه وفقاً للقوانين والأنظمة الإدارية الخاصة بالجمعية. مع العلم أن عدم الإشارة في قواعد السلوك الواردة هنا إلى أن سلوكاً محدداً بالذات يعتبر مخالفاً لها، ليس من شأنه أن يحول دون اعتبار ذلك السلوك سلوكاً شائناً وغير مقبول، وبالتالي فإن أيّاً من الأعضاء، أو حملة شهادات الجمعية، أو المرشحين لها، يمكن أن يكونوا عرضة لاتخاذ إجراءات تأديبية بحقهم في حال بدر من جانبهم مثل ذلك السلوك.

<p>ملاحظة هامة:</p> <p>عندما يواجه المدقق الداخلي موقفاً غير مذكور بوضوح في مبادئ أخلاقيات المهنة، فعلى المدقق أن يطبق حكمته الشخصية ويتصرف بشكل متناغم مع مبادئ أخلاقيات المهنة، حتى لو كان ذلك يؤدي إلى عدم الالتزام بالولاء لصاحب العمل (تضارب في الدور).</p>

يتضمن الجدول التالي عرضاً للمبادئ الأربعة لأخلاقيات المهنة مع قواعد السلوك المهني التابعة لكل مبدأ، كما يقدم أمثلة حول السلوكيات المقبولة والسلوكيات غير المقبولة بحسب كل مبدأ.

الاستقامة – INTEGRITY

<p>المبدأ</p> <p>استقامة المدققين الداخليين من شأنها إرساء دعائم الثقة وهذا يشكل الأساس للاعتماد على آرائهم وأحكامهم.</p>	<p>قواعد السلوك</p> <p>على المدققين الداخليين:</p>
<p>المهني</p> <p>1. أن يؤديوا أعمالهم بنزاهة وحرص وشعور بالمسؤولية.</p> <p>2. أن يلتزموا بالقوانين المعمول بها ومراعاة الإفصاح عما يتوفر لهم من معلومات في الحدود المتوقعة منهم وفقاً للقوانين المعمول بها وأصول المهنة.</p> <p>3. ألا يتعمدوا أن يكونوا طرفاً في أي نشاط غير مشروع أو يقوموا بأي أفعال أو تصرفات تسيء إلى مهنة التدقيق الداخلي أو إلى المؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها.</p> <p>4. أن يراعوا ويسهموا في تحقيق الأهداف المشروعة والسليمة للمؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها.</p>	<p>السلوك غير المقبول</p> <p>- التأخر في الوصول إلى العمل ومغادرته باكراً بحجة أن هذه الممارسة شائعة في المؤسسة.</p> <p>- مراعاة أهداف المؤسسة والمساهمة في تحقيقها حتى لو كانت هذه المؤسسة منخرطة في نشاطات غير شرعية.</p> <p>- عدم تبليغ مجلس الإدارة بملاحظات هامة حول نشاطات غير شرعية في المؤسسة لأن الإدارة صرحت بأنها ستقوم بحل هذه المسألة.</p> <p>- قيام المدقق بإغفال ذكر ممارسة غير قانونية في تقريره النهائي نظراً لأنه يعلم بأن الإدارة على دراية بها.</p>
<p>السلوك المقبول</p> <p>- التقيّد بالمعايير الواردة في الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي.</p> <p>- احترام القانون حتى في الحياة الخاصة للمدققين الداخليين.</p> <p>- مراعاة والإسهام في تحقيق الأهداف المشروعة والأخلاقية للمؤسسة.</p> <p>- تبليغ الملاحظات الهامة حول النشاطات غير الشرعية في المؤسسة إلى مجلس الإدارة حتى لو بينت الإدارة أنها ستقوم بحل المسألة.</p>	

الموضوعية – OBJECTIVITY

يجب على المدققين الداخليين مراعاة أرفع مستويات الموضوعية في جمع وتقييم وتبليغ المعلومات المتعلقة بالنشاط أو العمل الذي يكونون بصدد فحصه. ويجب على المدققين الداخليين مراعاة التقييم المتوازن لكل الظروف ذات الصلة، وكذلك مراعاة ألا يتأثروا في تكوينهم لأرائهم أو أحكامهم بمصالحهم الشخصية أو بآراء أو تأثيرات الآخرين.

المبدأ

على المدققين الداخليين:

قواعد السلوك

1. ألا يشاركوا في أي نشاط أو علاقة قد تسيء إلى تقييمهم المحايد أو يتوقع أن تسيء له. ويشمل ذلك عدم المشاركة في الأنشطة أو العلاقات التي قد تتعارض مع مصالح المؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها.
2. ألا يقبلوا أي شيء من شأنه أن يسيء إلى تقديرهم المهني أو يفترض أنه يسيء له.
3. أن يفصحوا عن كافة الحقائق المادية التي يعلمونها والتي قد يكون من شأن عدم الإفصاح عنها تحريف أو تشويه لتقاريرهم عن الأنشطة التي تجري مراجعتها.

المهني

- إعداد حسابات الضرائب الشخصية لأحد مدراء الأقسام في المؤسسة مقابل أجر.
- المشاركة بشكل متكرر في نشاطات اجتماعية مع الموردين الرئيسيين للمؤسسة وقبول ضيافتهم من دون الحصول على موافقة الإدارة العليا.
- قبول هدايا قيمة من أحد موردي المؤسسة حتى ولو كان ذلك مقبول عرفياً ضمن قطاع العمل أو القسم.
- قيام الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بتأجيل أعمال التدقيق لأحد فروع المؤسسة الذي يديره أحد أقاربه ريثما يقوم قريبه هذا بتغطية وتصحيح النشاطات غير النظامية فيه.
- قبول تذاكر سفر كهدايا من الجهة الخاضعة للتدقيق.
- تقديم خدمات استشارية لموردي المؤسسة أو للمؤسسات المنافسة.
- الفشل في تقديم معلومات هامة إلى الإدارة يمكن أن تؤثر على أحكامها.

السلوك غير

المقبول

- الإفصاح عن حقائق مادية هامة معلومة لدى المدقق الداخلي والتي قد يكون من شأن عدم الإفصاح عنها تحريف أو تشويه للتقارير المقدمة من قبله.
- قبول المدقق الداخلي هدية رمزية من أحد زبائن المؤسسة بمعرفة وموافقة الإدارة وبما لا يؤثر سلباً على تقديره المهني.
- كتابة دليل حول الضرائب بقصد نشره وبيعه إلى عموم الناس.
- القيام بتدريس حصص مسائية حول الضرائب في إحدى الجامعات المحلية مقابل أجر.
- القيام بإعداد حسابات الضرائب الشخصية لكبار السن، بغض النظر عن خلفياتهم، كمساهمة في خدمة المجتمع من دون مقابل.
- القيام بعمل تجاري، لا علاقة له بعمل المؤسسة، خارج أوقات الدوام وبمعرفة الإدارة.

السلوك المقبول

CONFIDENTIALITY – الحفاظ على السرية

المبدأ على المدققين أن يحترموا قيمة وملكية المعلومات التي يتلقونها أو يطلعون عليها، وعليهم ألا يفصحوا عن تلك المعلومات بدون الحصول على الإذن أو التفويض المناسب اللازم، وذلك ما لم يكن هناك التزام قانوني أو مهني بالإفصاح عن تلك المعلومات.

قواعد السلوك على المدققين الداخليين:

المهني

1. التبصر في استخدام وحماية المعلومات التي يحصلون عليها في سياق أداء واجباتهم.
2. عدم استخدام تلك المعلومات لأجل أي منفعة شخصية أو على أي نحو من شأنه مخالفة القوانين أو الإساءة إلى الأهداف المشروعة والأخلاقية للمؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها.

السلوك غير المقبول

- قيام المدقق الداخلي بشراء أسهم في الشركة الخاضعة للتدقيق بعد اعتماده على معلومات حصل عليها في أثناء أعمال تدقيق هذه الشركة.

- قيام المدقق الداخلي بشراء أسهم في شركة أخرى بعد سماعه لنقاشات بين المدراء التنفيذيين للشركة التي يقوم بتدقيقها بوجود نية لديهم لشراء الشركة الأخرى.

- مناقشة خطط أو نتائج التدقيق مع طرف خارجي.

- أن يعد المدقق الداخلي شخصاً يبلغ عن أعمال احتيال في المؤسسة بألا يتم التعريف بشخصه لأي أحد، وذلك لأنه من الصحيح أنه على المدقق الداخلي أن يحاول حماية هذا الشخص، ولكن عليه أيضاً أن يستخدم أي معلومة يحصل عليها بأفضل شكل يمكن أن يحقق مصلحة المؤسسة.

- تجاوز الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي والتحدث مباشرة مع المدقق الخارجي.

- مناقشة أو مشاركة نتائج وتوصيات مهام التدقيق الداخلي مع مدققين يعملون في مؤسسة أخرى.

السلوك المقبول

- قيام المدقق الداخلي بإفشاء معلومات سرية للمحكمة بناءً على طلب رسمي من القاضي.

- قيام المدقق الداخلي بإلقاء كلمة في اجتماع أعضاء الفرع المحلي لجمعية المدققين الداخليين مستعرضاً مكونات برنامج التدقيق الذي قام بتطويره لتدقيق أنظمة التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI)، بالرغم من وجود العديد من المدققين الداخليين للمؤسسات المنافسة.

- رفض الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تقديم معلومات حول أعمال الشركة التي يعمل بها أو لصالحها مع والده والذي هو من حملة الأسهم في هذه الشركة.

- مشاركة معلومات حول تقنيات التدقيق أو الضوابط الرقابية للمؤسسة مع مدقق من شركة أخرى.

- قيام المدقق الداخلي بالاستثمار في صندوق استثمار متخصص في نفس حقل المؤسسة التي يعمل فيها المدقق، وذلك اعتماداً على معلومات ترجح إمكانية نجاح أعمال المؤسسة.

الكفاءة – COMPETENCY

المبدأ	على المدققين الداخليين أن يستخدموا المعارف والمهارات والخبرات اللازمة في أداء خدمات التدقيق الداخلي.
قواعد السلوك المهني	على المدققين الداخليين: 1. ألا يؤديوا سوى الخدمات التي يكون لديهم المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لها. 2. أن يؤديوا خدمات التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي. 3. أن يعملوا باستمرار على تحسين مهاراتهم وفعالية وجودة الخدمات التي يؤديونها.
السلوك غير المقبول	- يهدف التوفير في موارد الشركة، قام الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بإلغاء جميع برامج تدريب فريق التدقيق لفترة السنتين القادمتين، وذلك بدعوى أن أفراد فريق التدقيق لن يستفيدوا من هذه البرامج بسبب كونهم جدد. - يهدف التوفير في موارد الشركة، قام الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بتضييق أعمال تدقيق الفروع الخارجية لتقتصر فقط على طلب تأكيدات من مدراء تلك الفروع بأنه لم تحدث تغييرات رئيسية في موظفيهم. - عدم التزام المدقق الداخلي بالتطوير المهني المستمر أو النشاطات الأخرى الهادفة إلى تحسين معارفه ومهاراته.
السلوك المقبول	- قيام المدقق الداخلي بصورة متكررة بحضور ورشات عمل وندوات حول التدقيق الداخلي بالاشتراك مع مدققين داخليين من شركات منافسة. - قيام الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي دورياً بنقل أفراد فريق التدقيق بين مهمات التدقيق المختلفة بهدف رفع خبراتهم ومنحهم فرص التدريب العملي في مجالات التدقيق المختلفة.

المعايير الأخلاقية للمؤسسة

لا بد من التمييز بين مبادئ أخلاقيات المهنة الخاصة بجمعية المدققين الداخليين والمعايير الأخلاقية أو قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة. نشاط التدقيق الداخلي مسؤول عن تقييم المناخ الأخلاقي للمؤسسة وإبلاغ لجنة التدقيق بملاحظاته. ويجب القيام بهذا التقييم على أساس المعايير الأخلاقية أو قواعد السلوك المطبقة في المؤسسة أو المعايير الأخلاقية العالمية.

أ. نشاط التدقيق الداخلي مسؤول عن تقييم المناخ الأخلاقي للمؤسسة بشكل دوري، وعن تقييم مدى فعالية الاستراتيجيات والأساليب والاتصالات والعمليات الأخرى ذات الصلة في تحقيق المستوى المطلوب من التقييد الأخلاقي والقانوني.

ب. يجب تقييم مدى فعالية الميزات التالية للمناخ الأخلاقي من قبل المدقق الداخلي:

1. قواعد السلوك الرسمية والسياسات والتعميمات المتعلقة بها (بما فيها الإجراءات المتعلقة بالاحتيال والفساد)، والتي يجب أن تكون واضحة وسهلة الفهم.
2. المذكرات الدورية الصادرة عن القادة المؤثرين في المؤسسة وسلوكهم الذي يعتبر مثلاً على السلوك الأخلاقي المتوقع من الموظفين.
3. الاستراتيجيات المباشرة التي تدعم وتحسن من الثقافة الأخلاقية، المدعومة بالبرامج الدورية الهادفة إلى تحديث وتحديد التزام المؤسسة بالثقافة الأخلاقية.
4. وجود عدة وسائل سهلة تمكن الأشخاص من الإبلاغ عن أي خرق للمعايير الأخلاقية، أو السياسات المتعلقة بتلك المعايير أو أي أعمال مسيئة.
5. الإفصاح الدوري من قبل الموظفين والموردين والزبائن بأنهم مدركون لمتطلبات السلوك الأخلاقي عند التعامل مع المؤسسة أو العمل لصالحها.
6. التفويض الواضح للسلطة للتأكد من أنه يتم تقييم الأعمال المخلة بالمعايير الأخلاقية، وأنه يتم تقديم المشورة بشكل سري، وأنه يتم التحقيق بالخروقات التي يتم الإبلاغ عنها، وأن نتائج التحقيقات يتم التبليغ عنها للجهات المعنية بشكل ملائم.
7. توفر فرص التعلم السهلة للموظفين لتمكين جميع الموظفين في المؤسسة من أن يصبحوا دعاةً للامتثال بالقيم الأخلاقية.
8. الممارسات الإيجابية في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والتي تشجع كل موظف في المؤسسة على المساهمة في المناخ الأخلاقي للمؤسسة.
9. الاستبيانات الدورية للموظفين والموردين والزبائن لتحديد حالة المناخ الأخلاقي في المؤسسة.
10. المراجعة الدورية للعمليات الرسمية وغير الرسمية ضمن المؤسسة، والتي يمكن أن تسبب ضغوطات وانحيازات تقوّض المناخ الأخلاقي في المؤسسة.
11. إجراء التحريات عن الموظفين بشكل دوري كجزء من عملية التوظيف، بما في ذلك اختبارات النزاهة، واختبارات تعاطي المخدرات، والإجراءات المماثلة.

- ج. وجود قواعد سلوك في المؤسسة يعني أن المؤسسة قد أوجدت مقاييس موضوعية لتقييم سلوك الموظفين وفقها.
- د. وجود قواعد سلوك في المؤسسة لا يعني بالضرورة وجود سلوك أخلاقي أفضل. حيث يجب أن تُعزَّز تلك القواعد بسياسات المتابعة وأعمال المراقبة اللازمة للتأكد من التزام الأشخاص بها.
- هـ. في المقابل، لا يمنع عدم وجود قواعد رسمية للسلوك المهني في المؤسسة نشاط التدقيق الداخلي من إجراء تدقيق ناجح للسلوك الأخلاقي، وذلك لأن تلك القواعد يمكن أن تكون موجودة ضمن سياسات وإجراءات المؤسسة.

مذاكرة الدرس الثاني

1. السؤال 3623

قواعد أخلاقيات المهنة تتطلب أن يقوم المدققون الداخليين بأداء أعمالهم بـ:

أ. نزاهة وحرص وشعور بالمسؤولية.

ب. بمواعيد محددة واعتدال ووضوح.

ج. علم ومهارة وكفاءة.

د. دقة وموضوعية ومسؤولية.

2. السؤال 3602

ألزمت قواعد أخلاقيات المهنة المدققين الداخليين في تقاريرهم بـ:

أ. عرض دلائل إثبات واقعية دون الكشف عن معلومات سرية قد تكون ضارة بالمؤسسة.

ب. الإفصاح عن جميع دلائل الإثبات الهامة التي حصل عليها المدقق كما هي في يوم كتابة التقرير.

ج. الحصول على دلائل الإثبات ضمن الوقت المخصص والموازنة المحددة.

د. الإفصاح عن المعلومات المهمة التي يعرف المدقق أنها قد تضعف التقرير إذا أغفلها.

3. السؤال 3605

أي من الحالات التالية تعتبر خرقاً "لقواعد أخلاقيات المهنة" الخاصة بجمعية المدققين الداخليين؟

أ. قام المدقق الداخلي، بمعرفة وموافقة الإدارة، بقبول هدية دعائية من أحد زبائن المؤسسة. وهذه الهدية لا يُنظر لها على أنها من

الممكن أن تؤثر على تقديره المهني، ولم تؤثر بالفعل.

ب. أغفل المدقق عمداً في تقريره ذكر ممارسة غير قانونية في المؤسسة، لأنه علم أن الإدارة على علم بهذه الحالة.

ج. قام أحد المدققين الداخليين بمشاركة تقنيات التدقيق مع مدققين من شركة أخرى.

د. قام أحد المدققين، بناءً على معلومات عن نجاح محتمل لشركة تصنيع السيارات التي يعمل بها، بالاستثمار في صندوق

استثماري مختص بشركات تصنيع السيارات.

4. السؤال 3610

- أي الأفعال التالية التي يقوم بها المدقق الداخلي يرحح أن تعتبر خرقاً لقواعد أخلاقيات المهنة الخاصة بجمعية المدققين الداخليين؟
- أ. قبول أموال لقاء تدريس التدقيق في جامعة محلية.
 - ب. امتلاك حصة كبيرة من شركة مساهمة عامة منافسة للشركة التي يعمل بها.
 - ج. قبول هدية متوسطة القيمة من أحد زبائن المؤسسة.
 - د. السماح باستخدام تسمية مدقق داخلي معتمد في سياق ليس له علاقة بوظيفته.

إجابات مذاكرة الدرس الثاني

1. السؤال 3623

- أ. الجواب (أ) صحيح. تنص قواعد السلوك المهني أن "على المدققين الداخليين أن يؤديوا أعمالهم بنزاهة وحرص وشعور بالمسؤولية".
- ب. ليس (ب) لأن المواعيد المحددة والاعتدال والوضوح غير مذكورة.
- ج. ليس (ج) لأن قواعد السلوك المهني تنص أن "على المدققين الداخليين أن يؤديوا أعمالهم بنزاهة وحرص وشعور بالمسؤولية".
- د. ليس (د) لأن الدقة غير مذكورة في قواعد أخلاقيات المهنة الخاصة بجمعية المدققين الداخليين.

2. السؤال 3602

- أ. ليس (أ) لأن هذا المتطلب غير موجود في قواعد أخلاقيات المهنة.
- ب. ليس (ب) لأن هذا المتطلب ليس ضمن قواعد أخلاقيات المهنة.
- ج. ليس (ج) لأن هذا المتطلب غير موجود في قواعد أخلاقيات المهنة.
- د. الجواب (د) صحيح. قاعدة السلوك المهني 2.3 تنص أن "على المدققين الداخليين أن يفصحوا عن كافة الحقائق الهامة التي يعلمونها والتي قد يكون من شأن عدم الإفصاح عنها تحريف أو تشويه لتقاريرهم عن الأنشطة التي تجري مراجعتها".

3. السؤال 3605

- أ. ليس (أ) لأنه على الرغم من أن قبول الهدايا لا يسمح به، إلا أن قبول الهدايا الدعائية مع معرفة الإدارة يعتبر سلوكاً مقبولاً بالعموم حسب قواعد أخلاقيات المهنة الخاص بجمعية المدققين الداخليين. وذلك أنها ليس من المفترض أن تؤثر على أحكام المدقق.
- ب. الجواب (ب) صحيح. تنص قواعد السلوك المهني على أنه "على المدققين الداخليين أن يفصحوا عن كافة الحقائق المادية التي يعلمونها والتي قد يكون من شأن عدم الإفصاح عنها تحريف أو تشويه لتقاريرهم عن الأنشطة التي تجري مراجعتها". إضافةً إلى أنه "على المدققين الداخليين ألا يتعمدوا أن يكونوا طرفاً في أي نشاط غير مشروع أو يقوموا بأي أفعال أو تصرفات تسيء إلى مهنة التدقيق الداخلي أو إلى المؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها".
- ج. ليس (ج) لأن قواعد السلوك المهني تنص على أنه "على المدققين الداخليين أن يعملوا باستمرار على تحسين مهاراتهم وفاعلية وجودة الخدمات التي يؤديونها". ومع أن مشاركة المعلومات السرية يعتبر عموماً أمراً ممنوعاً، إلا أن تقنيات وأساليب التدقيق لا تعتبر معلومات سرية.
- د. ليس (د) لأنه يحظر على المدقق استخدام المعلومات السرية لتحقيق منافع شخصية، وبالتالي، فإن الاستثمار في أسهم الشركة قد يكون مشكوكاً فيه. أما الاستثمار من خلال صندوق استثماري، فيعتبر مقبولاً طالما أن مدير الصندوق هو الذي يقوم باتخاذ قرار الاستثمار بالأسهم وليس المدقق.

4. السؤال 3610

- أ. ليس (أ) لأن هذا مسموح به في قواعد أخلاقيات المهنة الخاصة بجمعية المدققين الداخليين.
- ب. ليس (ب) لأن امتلاك حصة كبيرة من أسهم شركة منافسة لا يعتبر بحذ ذاته خرقاً لقواعد أخلاقيات المهنة.
- ج. الجواب (ج) صحيح. قبول الهدايا، ما لم تكن هدايا رمزية، هو بشكل عام غير مقبول ومن المتحمل اعتباره خرقاً لقواعد أخلاقيات المهنة الخاصة بجمعية المدققين الداخليين.
- د. ليس (د) لأن تسمية مدقق داخلي معتمد يمكن استعمالها في غير سياق العمل كما في مراجعة عمل الزملاء، والتدريب في الجامعات ... إلخ.

الفصل الثاني

الاستقلالية والموضوعية

Independence and Objektivty (15%)

(المستوى الأساسي ومستوى المهارة)

- 3 القسم أ: الاستقلالية والموضوعية.
- 3 الاستقلالية.
- 8 الموضوعية.
- 10 معوقات الاستقلالية والموضوعية.
- 14 الاستقلالية والموضوعية في مهام الخدمات الاستشارية.

المستوى الأساسي - استعادة المتقدمين لامتحان للمعارف ذات الصلة من ذاكرتهم وإظهار فهمهم الأساسي للمفاهيم أو العمليات.
مستوى المهارة - تطبيق المتقدمين لامتحان للمفاهيم، أو العمليات، أو الإجراءات؛ وقيامهم بالتحليل، والتقييم، وإصدار الأحكام استناداً إلى المعايير؛ إضافة إلى جمع العناصر والمواد لصوغ الاستنتاجات والتوصيات.

- لكامل الفصل**
- يناقش هذا الفصل استقلالية وموضوعية التدقيق الداخلي، ويشكل 15% من امتحان الجزء الأول.
 - على الرغم من أنه يتم اختبار بعض المواضيع من هذا الفصل على المستوى الأساسي، إلا أننا ننصح بالتركيز على جميع هذه المواضيع بصورة متساوية، وذلك لأن فهم موضوع الاستقلالية والموضوعية هو أمر هام جداً بالنسبة لممارسة التدقيق الداخلي وللتقدم لامتحانات التدقيق الداخلي.
 - تذكر أن تقرأ إجابات جميع الأسئلة سواء قمت بحلها بطريقة صحيحة أو خاطئة.
 - عند مراجعة هذا القسم قبل الامتحان قم بالتركيز على الأسئلة التي أخطأت في حلها في المحاولات السابقة.

ملاحظات

الدرس الثالث

القسم أ: الاستقلالية والموضوعية

الأهداف التعليمية:

1. شرح الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي (أهمية الاستقلالية، التبعية من الناحية الوظيفية ... إلخ). (المستوى الأساسي)
2. تحديد ما إذا كان هناك ما يعيق استقلالية نشاط التدقيق الداخلي. (المستوى الأساسي)
3. تقييم موضوعية المدقق الداخلي والحفاظ عليها، وتحديد ما إذا كانت هناك أية معوقات تؤثر على موضوعيته. (مستوى المهارة)
4. تحليل السياسات التي تعزز الموضوعية. (مستوى المهارة)

تنص المعايير على أن نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يكون مستقلاً، وأن المدققين الداخليين يجب أن يكونوا موضوعيين في أثناء أداء عملهم.

الاستقلالية

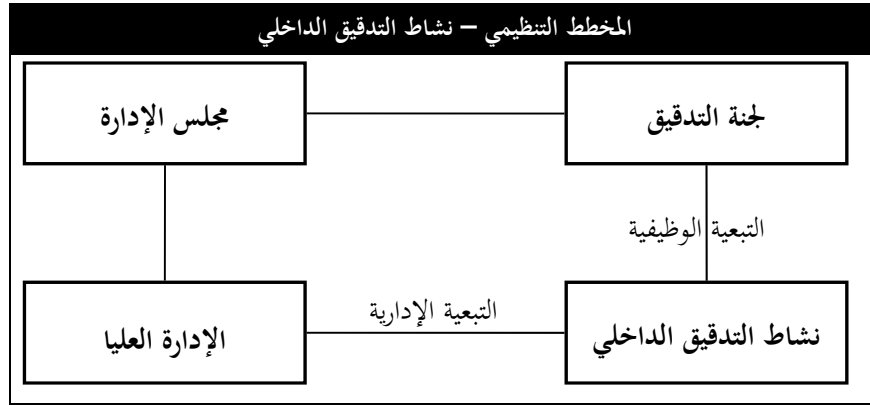
يكون المدققون الداخليون مستقلون عندما يتمكنون من القيام بعملهم بحرية وموضوعية. فالاستقلالية تسمح للمدققين الداخليين بتقديم أحكامهم الحيادية وغير المنحازة، والضرورية للقيام بالمهام بصورة مناسبة.

الاستقلالية Independence: تُعرّف على أنها "غياب الظروف التي يمكن أن تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي على النهوض بمسؤوليات التدقيق بصورة حيادية غير منحازة". ولتحقيق درجة الاستقلالية الضرورية للقيام بمسؤوليات التدقيق بصورة فعالة، يجب أن يتمتع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بإمكانية التواصل المباشر مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ودون أية قيود. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبعية الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إلى الإدارة التنفيذية العليا وإلى مجلس الإدارة في نفس الوقت. ويجب أن تتم معالجة الظروف التي تهدد الاستقلالية على جميع المستويات سواء كانت على مستوى المدقق، أو مهمة التدقيق، أو قسم التدقيق، أو المؤسسة ككل.

أ. الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي Organizational Independence - يجب أن يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعاً لمستوى إداري أو تنظيمي في المؤسسة يُمكن نشاط التدقيق الداخلي من الوفاء بمسؤولياته.

1. يجب أن يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤولاً أمام شخص في المؤسسة يتمتع بالسلطات والصلاحيات اللازمة لتعزيز استقلالية نشاط التدقيق الداخلي، وتحقيق تغطية واسعة للنواحي التي يلزم تدقيقها، ودراسة التبليغات المتعلقة بأية مهمة من مهام التدقيق الداخلي دراسة وافية، والعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة بناءً على التوصيات المتعلقة بتلك المهمة. وبالتالي، فإن ضمان الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي يتطلب مراعاة المكانة التنظيمية وخطوط التبعية الخاصة بنشاط التدقيق الداخلي.

2. خطوط التبعية المزدوجة – إن الصورة المثالية هي أن يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعاً من الناحية الوظيفية إلى مجلس الإدارة، وأن يكون تابعاً من الناحية الإدارية إلى الإدارة العليا أو إلى الرئيس التنفيذي للمؤسسة.



(أ) **التبعية من الناحية الوظيفية Functional Reporting** – يعد خط التبعية الوظيفية المتعلق بنشاط التدقيق الداخلي هو المصدر الأساسي لاستقلالته وسلطته. التبعية من الناحية الوظيفية إلى مجلس الإدارة توفر للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي القدرة على الوصول المباشر للتبليغ عن الأمور الحساسة، كما توفر له مكانة تنظيمية ملائمة. هذه التبعية تؤمن للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي القدرة على التواصل مع مجلس الإدارة دون قيود، ومجلس الإدارة هو عادةً السلطة الأعلى المسؤولة عن الحوكمة في المؤسسة. كما أن هذه التبعية تسمح بقيام مجلس الإدارة بدور الإشراف من الناحية الوظيفية على نشاط التدقيق الداخلي، حيث يقوم مجلس الإدارة بإيجاد ظروف العمل المناسبة التي تسمح بعمل نشاط التدقيق الداخلي باستقلالية وفعالية. ويقصد بالتبعية الوظيفية أن تكون السلطة التي يتبعها الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مختصة بما يلي:

- المصادقة على ميثاق التدقيق الداخلي.
- الموافقة على خطة التدقيق الداخلي المرتكزة على المخاطر.
- المصادقة على موازنة التدقيق الداخلي وخطة الموارد الخاصة به.
- تلقي التقارير والتبليغات من الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي حول أداء نشاط التدقيق الداخلي قياساً إلى الخطة الموضوعية له وغير ذلك من المسائل.
- المصادقة على القرارات المتعلقة بتعيين أو عزل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.
- المصادقة على المكافآت والرواتب المتعلقة بالرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.
- إجراء الاستطلاعات المناسبة للوقوف على آراء الإدارة والرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي لتحديد ما إذا كانت هناك أية قيود على موارد نشاط التدقيق الداخلي أو على نطاق عمله.

(ب). **التبعية من الناحية الإدارية Administrative Reporting** - يقصد بالتبعية الإدارية علاقة التبعية داخل نطاق الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة والتي تؤثر في تسهيل العمل اليومي لنشاط التدقيق الداخلي. التبعية من الناحية الإدارية إلى عضو من الإدارة العليا توفر للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي المكانة التنظيمية الملائمة، بالإضافة إلى السلطة لأداء المهام دون وجود أي عائق تنظيمي، وتمكّنه من معالجة المواضيع الصعبة مع باقي أعضاء الإدارة العليا. ولتعزيز مكانة ومصداقية نشاط التدقيق الداخلي، توصي جمعية المدققين الداخليين بأن يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعاً من الناحية الإدارية إلى المدير التنفيذي للمؤسسة. وفي العادة، تشمل المسائل التي تتعلق بها التبعية الإدارية ما يلي:

- الأمور المتعلقة بالموازنة والمحاسبة الإدارية.
 - الأمور المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ومنها أعمال تقييم الأفراد ومسائل الرواتب والمكافآت وما إليها.
 - التبليغات والاتصالات الداخلية وتدقيق المعلومات.
 - تنظيم السياسات والإجراءات المتعلقة بنشاط التدقيق الداخلي.
3. يعمل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة للتوصل إلى تفاهم مشترك حول تحديد موقع نشاط التدقيق الداخلي ضمن المؤسسة، وخطوط تبعية الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي، وطبيعة الإشراف من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا على نشاط التدقيق. ويجري توثيق القرارات المشتركة التي يتم التوصل إليها حول تلك المسائل في ميثاق التدقيق الداخلي.
4. يعتبر حصول المدققين الداخليين على دعم الإدارة العليا ومجلس الإدارة ضرورياً بحيث يتمكنون من الحصول على تعاون الجهات المعنية بالمهام التي يؤديونها، ويقومون بعملهم بعيداً عن التدخلات.
5. وفقاً للمعايير، "يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي في مأمن من أي تدخل في تحديد نطاق التدقيق، أو في إنجاز أعمال التدقيق، أو إبلاغ النتائج. وفي حال حدوث تدخل من هذا النوع، فيجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يبلغ مجلس الإدارة بهذا التدخل ويناقش معه تبعات هذا التدخل". ويمكن إلى حد كبير تجنب مثل هذا التدخل من خلال ضمان الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي.

ب. ملاحظات إضافية حول خطوط تبعية الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي CAE Reporting Lines

1. إن خطوط التبعية المناسبة تمثل ضرورة أساسية في تحقيق الاستقلالية والموضوعية ومكانة نشاط التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي، وهي عوامل ضرورية لكي يتمكن نشاط التدقيق الداخلي من الوفاء بالتزاماته على نحو فعال.
2. تشكل خطوط التبعية المتعلقة بالرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي ضرورة أساسية لتحقيق التدفق المناسب للمعلومات وتسهيل الاتصالات المناسبة بالمديرين والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين في المؤسسة، وهي عوامل أساسية في تقييم المخاطر وتبليغ نتائج أنشطة التدقيق الداخلي.

3. أما علاقات التبعية التي يكون من شأنها إعاقة استقلالية نشاط التدقيق الداخلي وفاعلية أعماله، فيجب أن ينظر الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إليها على أنها تشكل قيداً جسيماً على نطاق أعمال التدقيق الداخلي، ومن ثم يجب لفت نظر لجنة التدقيق، أو ما يعادلها، إليها لحسمها.
4. تتأثر خطوط تبعية الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بطبيعة المؤسسة (من حيث إذا كانت مؤسسة عامة أو خاصة وكذلك حجمها النسبي)، والأعراف السائدة في كل دولة، ومدى تعقيد كيان المؤسسة (من حيث إذا كانت شركة تضامن أو شركة متعددة الجنسيات ذات فروع ووحدات تابعة لها، أو غير ذلك)، ومدى الاتجاه إلى تمكين مجموعات التدقيق الداخلي من تقديم خدمات ذات قيمة مضافة والتعاون المتزايد مع عملائها حول أولويات ونطاق أعمالها. وبناءً على ذلك، من الممكن أن تكون هناك علاقات أخرى لها فاعلية مماثلة إذا كان هناك فصل واضح بين خطوط التبعية من الناحية الإدارية وخطوط التبعية من الناحية الوظيفية، وإذا كانت هناك أنشطة واضحة في كل خط من خطوط التبعية، على النحو الذي يكفل المحافظة على استقلالية ونطاق نشاط التدقيق الداخلي.
5. ينبغي عند تقييم مدى ملاءمة خط التبعية الإدارية النظر في النواحي التالية:
- (أ). هل ذلك الفرد الذي سيتبعه يتمتع بسلطة ومكانة كافيتين بما يكفل فاعلية أدائه لاختصاصاته؟
- (ب). هل ذلك الفرد يتمتع بفكر مناسب فيما يتعلق بالرقابة والحوكمة على النحو الذي يساعد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في أدائه لدوره؟
- (ج). هل ذلك الفرد لديه الوقت والاهتمام الكافيين لتوجيههما لمساعدة الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في المسائل المتعلقة بالتدقيق الداخلي؟
- (د). هل ذلك الفرد يفهم علاقة التبعية الوظيفية فهماً وافياً ويتبعها؟
6. التبعية من الناحية الإدارية إلى عضو من الإدارة العليا تعزز من استقلالية الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي. فعلى سبيل المثال، لا يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي عادةً تابعاً إلى مراقب أو إلى مدير من المستوى المتوسط من الإدارة والذي قد يخضع للتدقيق بشكل روتيني.
7. يجب أن يتحقق الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي من المحافظة على الاستقلالية إذا كان الشخص المسؤول الذي يتبعه من الجهة الإدارية مسؤولاً أيضاً عن أنشطة أخرى في المؤسسة تخضع لأعمال التدقيق الداخلي. ويجب أن تتوفر الحرية للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بحيث يقوم بأعمال التدقيق والتبليغ بشأن أي نشاط يتبع هو الآخر لنفس الرئيس الإداري الذي يتبعه نشاط التدقيق الداخلي إذا رأى أن هذه التغطية مناسبة لتحقيق خطة التدقيق.
8. ينبغي أن يأخذ الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في اعتباره علاقاته بالجهات الأخرى المختصة بالرقابة (مثل إدارة المخاطر، مراقبة الالتزام بالأنظمة والقوانين، الأمن، الشؤون القانونية، الأخلاقيات، البيئة، التدقيق الخارجي)، وأن يسهل تبليغ لجنة التدقيق عن الموضوعات المتعلقة بالمخاطر المهمة والرقابة.

ج. التفاعل مع مجلس الإدارة Board Interaction

1. تشترط المعايير أنه "يجب أن يتواصل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي ويتفاعل بصورة مباشرة مع مجلس الإدارة".
2. يعمل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة والإدارة العليا على تحديد الموقع التنظيمي للتدقيق الداخلي ضمن المؤسسة وعلاقات التبعية للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي والتي تمكن التدقيق الداخلي من تنفيذ واجباته. وتتضمن علاقات التبعية عادةً التبعية الوظيفية المباشرة لمجلس الإدارة.
3. التبعية الوظيفية لمجلس الإدارة تمكن الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي من الاتصال والتفاعل مباشرةً مع مجلس الإدارة كما هو مطلوب من قبل المعايير. فالتواصل المنتظم مع مجلس الإدارة يساعد في ضمان الاستقلالية ويؤمن لمجلس الإدارة وللرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وسيلة يمكن من خلالها أن يبقى كل منهما الآخر على اطلاع بالمسائل ذات الاهتمام المشترك.
4. كما أن التبعية الوظيفية المباشرة لمجلس الإدارة تمكن المجلس من ممارسة **المسؤوليات الإشرافية** على نشاط التدقيق الداخلي، مثل مسؤولية الموافقة على ميثاق التدقيق الداخلي، وخطة التدقيق الداخلي، وخطة موارد التدقيق الداخلي، وتقييم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وتحديد تعويضاته، وتعيينه وعزله. علاوةً على ذلك، يراقب مجلس الإدارة قدرة التدقيق الداخلي على العمل على نحو مستقل وعلى تحقيق الالتزام بميثاق التدقيق الداخلي.
5. من الأمثلة الأخرى على التواصل والتفاعل المباشر مع مجلس الإدارة:
 - (أ). مشاركة الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في اجتماعات لجنة التدقيق أو اجتماعات مجلس الإدارة الكامل بشكل فصلي للإبلاغ عن أمور مثل خطة التدقيق الداخلي المقترحة، والموازنة، وتقديم سير العمل، وعن أية تحديات تواجهه.
 - (ب). قدرة الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي على التواصل مع رئيس مجلس الإدارة أو أي عضو في مجلس الإدارة للتبليغ عن أية معلومات حساسة أو أية مسائل يواجهها التدقيق الداخلي أو المؤسسة.
 - (ج). إجراء اجتماع رسمي خاص، سنوياً على الأقل، مع مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق والرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي (دون حضور الإدارة العليا) لمناقشة المواضيع ذات الاهتمام المشترك.
6. عندما لا يتمتع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بتواصل مباشر مع مجلس الإدارة، فعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يناقش مع مجلس الإدارة أهمية وجود مثل هذا التواصل لإقناع المجلس بإيجاد علاقة مباشرة وأكثر قوة. كما يمكن في هذه الحالات الاعتماد على التواصل من خلال الرسائل الخطبة ريثما يتمكن الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي من التواصل مباشرةً مع مجلس الإدارة.
7. يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بتبليغ مجلس الإدارة، على الأقل سنوياً، عن حالة الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي.
8. تعزز استقلالية نشاط التدقيق الداخلي عندما تشترط موافقة مجلس الإدارة على تعيين الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أو عزله.

ملاحظة هامة:	تتحقق الاستقلالية بشكل كبير من خلال الموقع التنظيمي لنشاط التدقيق الداخلي، بما فيها خطوط تبعية الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي واتصاله المباشر مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن طريق خطوط التبعية المزدوجة.
--------------	---

الموضوعية

تنص المعايير على أنه "يجب أن يتصف المدققون الداخليون بالنزاهة وعدم التحيز، وأن يتجنبوا تضارب المصالح".

أ. الموضوعية Objectivity هي توجه ذهني مستقل يسمح للمدققين الداخليين بأن يؤديوا مهام التدقيق الداخلي على النحو الذي يتكون معه لديهم اعتقاد أمين ونزيه بسلامة وصحة نتائج أعمالهم، وألا يحدث أي تحاون أو تساهل في جودة عملهم.

1. تقتضي الموضوعية من المدققين الداخليين بأن يتجنبوا تضارب المصالح، وبألا يُخضعوا آراءهم وأحكامهم فيما يتعلق بمسائل التدقيق لآراء أو أحكام غيرهم. ويجب أن تتم إدارة الأمور التي تهدد الاستقلالية على مستوى المدقق الداخلي منفرداً، وعلى مستوى مهمات التدقيق، وعلى المستويين الوظيفي والتنظيمي.

2. تقتضي الموضوعية أيضاً أن تتم عمليات إسناد المهام للعاملين في التدقيق الداخلي على النحو الذي يكفل تجنب حدوث أي تضارب فعلي أو محتمل في المصالح. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

(أ). حصول الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي من العاملين في التدقيق الداخلي على كافة المعلومات التي تتعلق باحتمالات حدوث انحياز أو تضارب في المصالح.

(ب). التأكد من أن المدققين الداخليين الذين تم نقلهم إلى نشاط التدقيق الداخلي من أقسام أخرى في المؤسسة لا يشاركون في مهمات التدقيق التي تجري على الأقسام التي كانوا مشرفين عليها فيما سبق حتى مرور سنة على الأقل من تاريخ نقلهم من تلك الأقسام.

(ج). اتباع أسلوب التناوب الدوري في المهام فيما بين العاملين في التدقيق الداخلي كلما كان ذلك ممكناً عملياً.

3. سياسات تقييم الأداء وتحديد التعويضات يمكن أن تؤثر بشكل كبير وسلب على موضوعية المدقق الداخلي. فعلى سبيل المثال:

(أ). إذا كان تقييم أداء المدقق الداخلي أو تحديد مرتبه الشهري أو مكافأته مرتبط بشكل كبير باستبيان رضا العميل، فإن المدقق الداخلي قد يتردد قبل أن يبلغ عن نتائج سلبية من الممكن أن تؤدي إلى تقييم سيء من قبل العميل.

(ب). إذا كانت عملية تقييم أداء المدقق الداخلي ترتبط بعدد الملاحظات، فمن الممكن أن يفقد المدقق موضوعيته من خلال التبليغ عن أمور بسيطة نسبياً ضمن نتائج التدقيق.

(ج). إذا كانت عملية تقييم أداء المدقق الداخلي تعتمد على مدى نجاحه في البقاء ضمن موازنة التدقيق، فمن الممكن أن يفقد المدقق موضوعيته من خلال تجاهل مؤشرات الخطر التي تظهر في وقت قريب من انتهاء المهمة وذلك للالتزام بموازنة التدقيق.

لذا ينبغي أن يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي حذراً عند وضع سياسات تقييم الأداء والتعويض. والوضع المثالي هو أن توازن عملية التقييم بين أداء المدقق، ونتائج التدقيق، ورأي عميل مهمة التدقيق.

4. ليس من قبيل الأخلاقيات السليمة أن يقبل أي مدقق داخلي أي أتعاب أو هدايا أو أي خدمات من أي موظف أو عميل أو مورد أو زميل عمل.

(أ). فقبول هذه الأشياء يمكن أن يخلق مظهراً يوحي بأنها أدت إلى إعاقه موضوعية المدقق.

(ب). وهذا المظهر يمكن أن يشوب الأعمال الحالية التي يقوم ذلك المدقق بأدائها وكذلك تلك التي سيقوم بها في المستقبل.

(ج). أما الهدايا الترويجية (مثل الأقلام أو المفكرات أو العينات وما إلى ذلك)، والتي تكون في العادة متاحة للجمهور وتكون قيمتها بسيطة نسبياً، فلا تعوق المدقق الداخلي عن إبداء آرائه وأحكامه المهنية اللازمة.

(د). ويجب أن يُبلغ المدققون الداخليون رؤسائهم فوراً عن أي عرض يتلقونه من تقديم أتعاب مالية أو هدايا لهم.

ملاحظة هامة: إن التصرف المطلوب من المدقق الداخلي، في حال عرض عليه هدية (بخلاف الهدايا الترويجية ذات القيمة البسيطة نسبياً)، هو تبليغ الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أو إدارة التدقيق بشأن ذلك.

ب. تضارب المصالح Conflict of Interest

تضارب المصالح هو الوضع الذي يكون فيه للمدقق الداخلي، والذي من المفترض أن يكون في موضع ثقة، مصالح مهنية أو شخصية تتعارض مع العمل الذي يؤديه. حيث يمكن أن يؤدي وجود هذه المصالح إلى صعوبة أداء المدقق لواجباته من دون تحيز، وإعاقه قدرته على القيام بمسؤولياته بموضوعية.

1. يمكن أن يوجد تضارب المصالح حتى إن لم ينتج عنه تصرف غير لائق أو غير أخلاقي.

2. يمكن أن يؤدي تضارب المصالح إلى ظهور المدقق الداخلي بمظهر غير ملائم قد يقوّض الثقة بالمدقق الداخلي وبنشاط التدقيق الداخلي ومهنة التدقيق.

3. يجب على المدققين الداخليين أن يبلغوا الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي عن أية مواقف تنطوي على تضارب في المصالح أو تحيز، أو يكون من الممكن أن يستشف منها أنها تنطوي على مثل هذا التضارب أو التحيز، وعلى ضوء ذلك يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي باختيار التصرف المناسب حيالها والذي يمكن أن يكون بإعادة توزيع المهام المسندة لأولئك المدققين.

معوقات الاستقلالية والموضوعية

Impairments to Independence and Objectivity

يمكن أن تكون معوقات الاستقلالية والموضوعية واقعية أو ظاهرية. وعندما يكون هناك ما يعيق الاستقلالية أو الموضوعية، سواءً في الواقع أو الظاهر، تتطلب المعايير الإفصاح عن تفاصيل ذلك إلى الأطراف المعنية. وتعتمد طبيعة هذا الإفصاح المطلوب على طبيعة معوقات الاستقلالية أو الموضوعية.

يجب أن تتم إدارة معوقات الاستقلالية أو الموضوعية على مستوى المدقق الداخلي منفرداً، وعلى مستوى مهمات التدقيق، وعلى مستوى الوظيفة أو القسم، وعلى مستوى المؤسسة.

أ. لإدارة استقلالية وموضوعية نشاط التدقيق الداخلي بفعالية، بما في ذلك المعوقات، يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع كتيّب لسياسات التدقيق الداخلي يصف التوقعات والمتطلبات فيما يتعلق باستقلالية وموضوعية المدققين الداخليين. حيث يوضح هذا الكتيّب أهمية الاستقلالية والموضوعية في ممارسة التدقيق الداخلي بصورة مهنية، كما يحدد هذا الكتيّب ما يلي:

1. الحالات التي يمكن أن تخلق معوقات للاستقلالية أو الموضوعية في الواقع أو الظاهر.

2. الإجراءات التي ينبغي اتخاذها عند مواجهة معوقات محتملة للاستقلالية أو الموضوعية.

ب. تشمل الحالات التي يمكن أن تخلق معوقات للاستقلالية أو الموضوعية ما يلي:

1. القيود على نطاق نشاط التدقيق الداخلي – Scope Limitations وهي القيود المفروضة على نشاط التدقيق الداخلي والتي من شأنها إعاقة نشاط التدقيق الداخلي عن إنجاز أهدافه وخطته. ويمكن أن يشمل تقييد نطاق نشاط التدقيق الداخلي وجود قيود على:

(أ). نطاق نشاط التدقيق الداخلي كما هو مُعرّف في ميثاق التدقيق الداخلي.

(ب). تمكين نشاط التدقيق الداخلي من الحصول أو الاطلاع على السجلات والممتلكات المادية والوصول إلى الأفراد، وغير ذلك مما يلزم لأداء مهام التدقيق.

(ج). برامج العمل المعتمدة لتنفيذ مهام التدقيق.

(د). تنفيذ الإجراءات اللازمة لأية مهمة من مهام التدقيق.

2. تضارب المصالح Conflict of Interest – كما ذكر سابقاً، يمكن للتضارب في المصالح أن يؤثر سلباً على الموقف الذهني غير المتحيز للمدقق الداخلي. فعلى سبيل المثال، إذا كان أحد أقارب أو أصدقاء المدقق الداخلي يعمل موظفاً في أحد أقسام المؤسسة، فإن المدقق الداخلي لدى تنفيذ مهمة تدقيق على ذلك القسم سيكون لديه مصالح شخصية متنافسة قد تؤثر سلباً في قدرته على تنفيذ واجباته بحيادية ودون تحيز.

3. **غياب الشك المهني Lack of Professional Skepticism** – من مقومات الموضوعية أن يتمتع المدقق الداخلي بدرجة كافية من الشك أو الريبة المهنية أثناء تنفيذه لمهام التدقيق. ويعتبر غياب الشك المهني من معوقات الموضوعية. ومن الأمثلة على غياب الشك المهني أن يفترض المدقق الداخلي، دون دليل، أن النشاط الخاضع للتدقيق قام بالتخفيف من المخاطر وذلك بالاعتماد فقط على تجاربه السابقة مع هذا النشاط.
4. **التدخل غير الملائم Undue Interference** – يمكن أن يحدث التدخل غير الملائم في عمل المدقق الداخلي عندما يعدّل المدقق الداخلي الخطة المقترحة أو نتائج التدقيق بناءً على تأثير غير ملائم لشخص آخر ودون سبب مناسب، حتى ولو كان هذا الشخص في مستوى إداري أعلى من المدقق الداخلي.
5. **محدودية الموارد Resource limitations** – تعتبر محدودية الموارد من معوقات الاستقلالية والموضوعية خاصةً عندما تكون موازنة التدقيق الداخلي (أو غيرها من الموارد) قليلة لدرجة أن التدقيق الداخلي غير قادر على أداء مسؤولياته المحددة في ميثاق التدقيق الداخلي.
6. **خطوط تبعية أو موقع تنظيمي غير ملائم** – كما ذكر سابقاً، تعتبر خطوط التبعية الملائمة والموقع التنظيمي المناسب لنشاط التدقيق الداخلي أموراً ضرورية لضمان استقلاليته التنظيمية. ومن الأمثلة على المعوقات ذات العلاقة بخطوط التبعية أو الموقع التنظيمي:
- (أ). لدى الشخص المسؤول عن الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤوليات أوسع من التدقيق الداخلي، وينفذ الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مهام تدقيق على أنشطة خاضعة ضمن مسؤوليات هذا الشخص.
- (ب). ليس لدى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تواصل وتفاعل مباشر مع مجلس الإدارة.
7. **العمليات التي كان المدققون الداخليون مسؤولين عنها سابقاً أو التي سيكونون مسؤولين عنها في المستقبل** – تنص المعايير على أنه يجب أن يتمتع المدققون الداخليون عن تقييم العمليات التي كانوا مشرفين عليها فيما سبق. حيث من المرجح أن تصبح موضوعية المدققين موضع شك عندما يقومون بأعمال تقديم خدمات تأكيد متعلقة بأي نشاط كانوا مسؤولين عن أدائه في أثناء السنة السابقة أو سيكونون مسؤولين عنه في المستقبل القريب.
- (أ). من الأمثلة على ذلك الوضع أن يتم نقل موظف إلى نشاط التدقيق الداخلي من نشاط آخر من نشاطات المؤسسة، وتم يتم تعيين ذلك الموظف لتدقيق ذلك النشاط الذي كان يعمل فيه. فمن شأن هذه الحالة أن تشكل معوقاً لموضوعية المدقق.
- (ب). مع ذلك، يمكن للمدققين الداخليين أن يقدموا خدمات استشارية تتعلق بالعمليات التي كانوا مسؤولين عنها فيما سبق. وإذا وجدت أمور يمكن أن تضعف استقلالية أو موضوعية المدققين الداخليين فيما يتعلق بتقديم خدمات استشارية مقترحة، فيجب الإفصاح عن ذلك إلى الجهة المعنية بالمهمة قبل قبول القيام بتلك المهمة.

ملاحظة هامة: يجب ألا يشارك المدقق الداخلي في أعمال التدقيق على الأنشطة أو العمليات التي كان مسؤولاً عنها خلال السنة السابقة، أو في حال تمت ترقبته (أي أنه سيتم نقله) إلى قسم التشغيل الخاضع للتدقيق. وفي حال قام بالمشاركة، فيجب أن يتم الإبلاغ والإفصاح عن ذلك بالصورة المناسبة.

8. **تولي الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي لمسؤوليات تتعدى أعمال التدقيق الداخلي** - يمكن أن يُطلب من الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي ممارسة أدوار أو مسؤوليات إضافية تقع خارج إطار التدقيق الداخلي، كمسؤولية ضمان التقيد أو الامتثال، أو الاضطلاع بأنشطة إدارة المخاطر، أو تصميم وتنفيذ الضوابط الرقابية في المؤسسة. إن هذه الأدوار أو المسؤوليات قد تؤثر سلباً في الواقع أو في الظاهر على الاستقلالية أو الموضوعية.

(أ). **تنص المعايير على أنه "عندما يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بأية أدوار أو مسؤوليات تقع خارج إطار التدقيق الداخلي، أو عندما يتوقع حدوث هذا، فيجب أخذ الاحتياطات اللازمة للحد من حجم التأثير السلبي على الاستقلالية والموضوعية".**

(ب). **تشمل تلك الاحتياطات الإجراءات الإشرافية، المتخذة عادة من قبل مجلس الإدارة، لمعالجة التأثيرات السلبية المحتملة. وتتضمن تلك الاحتياطات:**

- تنفيذ تقييم دوري لخطوط تبعية الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي ومسؤولياته.
- استحداث إجراءات بديلة للحصول على تأكيدات حول تلك النواحي الإضافية التي تقع تحت مسؤولية الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.

(ج). **وفقاً للمعايير، يجب أن يقوم طرف خارجي عن نشاط التدقيق الداخلي بالإشراف على أية مهام تأكيد تتعلق بالوظائف التي يتولى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤولية ما عنها.**

- وبالتالي، إذا كان الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤولاً عن وظائف تقع خارج نطاق التدقيق الداخلي، وكانت هذه الوظائف خاضعة للتدقيق، تتم الاستعانة عادةً بمقدم خدمات آخر من داخل المؤسسة أو من خارجها للحصول على خدمات التأكيد المتعلقة بتلك الوظائف. ويقوم مقدم الخدمات هذا بتقديم تقاريره إلى مجلس الإدارة بشكل مستقل.

(د). **يجب أن يتم الإفصاح بصورة وافية عن أية معوقات للاستقلالية أو الموضوعية ناتجة عن تولي الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي لمسؤوليات أو أدوار خارج إطار التدقيق الداخلي. وتشمل التفاصيل التي ينبغي الإفصاح عنها عادةً ما يلي:**

- طبيعة تلك الأدوار والمسؤوليات التي يُطلب من الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي توليها.
- المخاطر المتعلقة بقبول تلك المسؤوليات.
- الاحتياطات المتخذة لحماية استقلالية وموضوعية الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي، والضوابط الرقابية التي ستؤكد أن تلك الاحتياطات تعمل بشكل فعال.

(هـ). **الأداء العرضي العابر من قبل المدقق الداخلي لأية أعمال غير متعلقة بالتدقيق مع الإفصاح التام عنها ليس من شأنه أن يؤدي بالضرورة إلى إعاقة الاستقلالية، ومع ذلك فإنه يستلزم النظر فيه بعناية من قبل الإدارة والرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي للتأكد من أنه لا يؤثر تأثيراً سلباً على موضوعية المدققين الداخليين.**

ملاحظة هامة: - إن اقتراح معايير متعلقة بأنظمة الرقابة، أو مراجعة الإجراءات قبل تنفيذها لا تؤثر على موضوعية المدقق؛ أما تصميم مثل تلك الأنظمة أو تجهيزها أو إعداد إجراءات خاصة بها أو تشغيلها، فمن شأن ذلك كله أن يؤثر على موضوعية المدقق.

ج. الإجراءات الواجب اتخاذها في حال مواجهة معوقات محتملة - ينبغي أن يصف كتيّب سياسات التدقيق الداخلي الإجراءات المناسبة التي ينبغي على المدقق الداخلي اتخاذها عند مواجهة معوقات محتملة للاستقلالية أو الموضوعية:

1. يجب على المدقق الداخلي أولاً تبليغ أي موقف أو مسألة تنطوي على معوقات حقيقية أو ظاهرية إلى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي، والذي قد يقرر الإجراء المناسب لاتخاذها.
2. يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بتحديد ما إذا كانت تلك المسألة تعتبر حقاً معوقاً وتحدد الطريقة الأفضل للتصرف حيالها.
3. إن الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي ملزم من قبل المعايير بالإفصاح عن التفاصيل المتعلقة بأية معوقات للاستقلالية أو الموضوعية إلى الأطراف المناسبة. وتحديد الأطراف التي يجب الإفصاح لها عن هذه المعوقات يعتمد على طبيعة المعوقات من جهة، ومن جهة أخرى على توقعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة من نشاط التدقيق الداخلي والرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي والمحددة في ميثاق التدقيق الداخلي. حيث يمكن أن تكون تلك الأطراف المناسبة:
 - (أ). **الإدارة التشغيلية** - إن كان الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي يعتقد أن المعوق ليس حقيقياً، ولكنه يرى أن الوضع يوحى ظاهرياً بوجود إعاقة، فيقوم بمناقشة الأمر مع الإدارة التشغيلية، التي تدير الناحية الخاضعة للتدقيق، وتوثيق المناقشة مع شرح أسباب اعتقاده بكون المعوق ليس حقيقياً.
 - (ب). **الإدارة العليا ومجلس الإدارة** - إن كان الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي يعتقد أن المعوق حقيقي، وأنه يؤثر على قدرة التدقيق الداخلي على أداء واجباته باستقلالية وموضوعية، فإنه يقوم بتبليغ الأمر إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا ويطلب دعمهم لحل المسألة.
 - (ج). **الإدارة التشغيلية والإدارة العليا ومجلس الإدارة** - إن تم التعرف على المعوق بعد اكتمال مهمة التدقيق، وكان المعوق يؤثر على موثوقية نتائج المهمة (أو يؤثر بالظاهر فقط على نتيجتها)، فيجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يبلغ الأمر إلى كل الأطراف الذين كانوا قد تلقوا نتائج المهمة. ويشمل ذلك عادةً الإدارة التشغيلية، والإدارة العليا، بالإضافة إلى مجلس الإدارة.
4. ينبغي أن ينظر الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي فيما إذا كان من المناسب إعادة تبليغ مجلس الإدارة بشأن المعوقات التي سبق التبليغ عنها إلى مجلس الإدارة. وقد يكون ذلك ضرورياً بصفة خاصة عندما تكون قد حدثت أية تغييرات هامة في المؤسسة أو مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.

الاستقلالية والموضوعية في مهام الخدمات الاستشارية

- أ. في بعض الأحيان يُطلب من المدققين الداخليين أداء خدمات استشارية تتعلق بأعمال كانوا مسؤولين عنها من قبل أو كانوا قد أدوا خدمات تأكيد بشأنها. في مثل هذه الحالات، وقبل تقديم الخدمات الاستشارية، يجب أن يتأكد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي من أن مجلس الإدارة يدرك مفهوم أداء الخدمات الاستشارية ويوافق عليه. وحالما تتم الموافقة على أداء تلك الخدمات يجب تعديل ميثاق التدقيق الداخلي لكي يشمل النص على السلطات والمسؤوليات المتعلقة بالأنشطة الاستشارية، كما ينبغي أن يطور نشاط التدقيق الداخلي السياسات والإجراءات المناسبة لأداء تلك الأعمال.
- ب. يجب على المدققين الداخليين المحافظة على الموضوعية عند استخلاص النتائج وتقديم النصائح إلى الإدارة. وإذا ما كانت هناك أية عوامل قائمة من شأنها إعاقة الاستقلالية والموضوعية قبل بدء مهمة الخدمات الاستشارية أو ظهرت بعد ذلك في أثناء تلك المهمة، يجب الإفصاح عن ذلك إلى الإدارة على الفور.
- ج. وفقاً للمعايير، يمكن للتدقيق الداخلي أن يقدم خدمات تأكيد في المجالات التي سبق له أن قدم فيها خدمات استشارية، بشرط أن لا تكون طبيعة تلك الخدمات الاستشارية قد أثرت سلباً على موضوعيته، وبشرط أن يتم التعامل بطريقة مناسبة مع الموضوعية الفردية عند تخصيص الموارد اللازمة للمهمة الجديدة.
1. **طبيعة الخدمات الاستشارية** – لا يؤدي قيام المدققين الداخليين بتقديم خدمات استشارية إلى إضعاف استقلاليتهم أو موضوعيتهم عندما يُعرضوا عن الاضطلاع بأيّة مسؤوليات إدارية أثناء أدائهم لتلك المهمات. ويتحقق ذلك عندما يكون المدققون الداخليون مسؤولين عن تقديم التوصيات وتكون الإدارة مسؤولة عن قبول تلك التوصيات وتنفيذها.
 2. **التعامل مع الموضوعية الفردية** – عندما يتم تقديم خدمات التأكيد للمجالات التي تم فيها تقديم خدمات استشارية من قبل، يمكن للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي التعامل مع الموضوعية الفردية من خلال تكليف مدققين آخرين بأداء كل من تلك الخدمات.
- د. يجب مراعاة العناية والحرص لاسيما فيما يتعلق بأداء مهام الخدمات الاستشارية ذات الطبيعة المستمرة، حتى لا يحدث أن يضطلع المدققون الداخليون – دون قصد أو على نحو غير مناسب – بأيّة مسؤوليات إدارية لم تدخل في نطاق المهمة والأهداف المحددة لها أصلاً.

مذاكرة الدرس الثالث

1. السؤال 694

الأمر الذي يرجح أن تشارك لجان التدقيق في الموافقة عليه هو:

أ. ترقية طاقم عمل التدقيق وزيادة مرتباتهم.

ب. الملاحظات والتوصيات الخاصة بتقرير التدقيق الداخلي.

ج. جداول عمل التدقيق.

د. تعيين الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.

2. السؤال 696

أي الأفعال التالية يعد انتهاكاً لاستقلالية المدقق؟

أ. متابعة العمل في مهمة تدقيقية على قسم سيتولى المدقق مسؤولية إدارته بعد مدة قصيرة إثر ترقية ناهيا.

ب. تقليص نطاق مهمة ما بسبب القيود التي تفرضها الموازنة.

ج. المشاركة في فريق عمل مهمته اقتراح معايير رقابية لنظام توزيع جديد.

د. مراجعة مسودة عقد يزعم إبرامه مع أحد وكلاء المشتريات قبل إبرام ذلك العقد.

3. السؤال 1349

أي النشاطات التالية يمكن أن تتعارض مع مبدأ الاستقلالية في حال قيام المدقق الداخلي بما؟

أ. عمله كمستشار لإدارة المخاطر.

ب. عمله كرئيس لفريق تطوير المنتج.

ج. قيامه بدور المدافع عن أخلاقيات العمل.

د. قيامه بدور المنسق مع المدققين الخارجيين.

4. السؤال 2745

أي الحالات التالية تمثل نقصاً في الموضوعية في ممارسة أعمال التدقيق الداخلي؟

- أ. يملك أحد مديري التدقيق عدداً من الأسهم يمثل 40% من صافي قيمة الشركة التي يعمل فيها.
- ب. تم تكليف مدقق يعمل في قسم كبير للتدقيق الداخلي بمهمة قيادة أعمال التدقيق الخاصة بتحسين رأس المال في مصنع محدد تابع للشركة. وبعد اكتسابه لخبرات واسعة، تم نقل ذلك المدقق إلى مهمة تدقيق أخرى.
- ج. تم تعيين أحد أفراد فريق التدقيق في لجنة مسؤولة عن تطوير معايير خاصة بشبكة الحاسوب المحلية داخل الشركة.
- د. تم تكليف مدقق داخلي بمهمة تدقيق قسم المشتريات، وذلك بعد شهرين من انتقاله من العمل في قسم المشتريات والتحاقه بقسم التدقيق الداخلي.

5. السؤال 2036

أي الحالات التالية قد تنطوي على نقص في موضوعية المدقق؟

- أ. مراجعة المدقق للإجراءات المتعلقة بإنشاء اتصال جديد عبر نظام التبادل الإلكتروني للبيانات مع أحد الزبائن الرئيسيين قبل تنفيذ ذلك الاتصال.
- ب. قيام مساعد سابق في قسم المشتريات بمراجعة الإجراءات الرقابية الخاصة بقسم المشتريات وذلك بعد أربعة أشهر من انتقاله للعمل في قسم التدقيق الداخلي.
- ج. أن يقترح المدقق معايير الرقابة ومقاييس الأداء الخاصة بعقدٍ مع مؤسسة خدمية لمعالجة الرواتب ومزايا الموظفين.
- د. أن يقوم أحد موظفي قسم محاسبة الرواتب بمساعدة المدقق في التحقق من المخزون المادي من المحركات الصغيرة في الشركة.

إجابات مذاكرة الدرس الثالث

1. السؤال 694

- أ. ليس (أ) لأن الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في الشركة هو المسؤول عن ترقية موظفي التدقيق.
- ب. ليس (ب) لأن الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في الشركة هو المسؤول عن اعتماد تقارير التدقيق الداخلي.
- ج. ليس (ج) لأن هذا جزء من وظيفة التخطيط المنوطة بنشاط التدقيق الداخلي.
- د. **الجواب (د) صحيح.** تتعزز استقلالية نشاط التدقيق الداخلي عندما تشارك لجنة التدقيق في تسمية الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.

2. السؤال 696

- أ. **الجواب (أ) صحيح.** إذا رُقي المدقق للعمل في أحد الأقسام التشغيلية فعليه التوقف عن العمل في تدقيق ذلك القسم. حيث يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بإعادة توزيع المهام المسندة للمدققين في أي موقف يستشف منه بدرجة معقولة أنه ينطوي على تحيز أو تضارب في المصالح.
- ب. ليس (ب) لأن قيود الموازنة لا تشكل انتهاكاً لاستقلالية المدقق.
- ج. ليس (ج) لأنه يجوز للمدقق اقتراح معايير رقابية للنظم الجديدة. إلا أن موضوعية المدقق يمكن أن تتأثر في حال مشاركته في تصميم تلك الأنظمة أو وضعها موضع العمل أو تشغيلها.
- د. ليس (د) لأنه يجوز للمدقق مراجعة العقود قبل إبرامها.

3. السؤال 1349

- أ. ليس (أ) لأن هذا العمل لا يتضارب مع استقلالية نشاط التدقيق الداخلي.
- ب. **الجواب (ب) صحيح.** ففي بعض الحالات، مثل حالة فريق تطوير المنتج، قد تكون ممارسة المدقق لدور رئيس الفريق أو أحد أعضائه متعارضة مع سمة الاستقلالية التي يتعين على نشاط التدقيق الداخلي التحلي بها. ففي حين يمكن للمدقق أن يشارك بصفة مستشار للفريق، إلا أنه لا ينبغي له أن يشارك كرئيس للفريق.
- ج. ليس (ج) لأنه على المدقق الداخلي، بهدف تحسين المناخ الأخلاقي، أن يؤدي دور المدافع عن تلك الأخلاقيات، وبالتالي، فعمله هذا لا يتضارب مع استقلالية نشاط التدقيق الداخلي.
- د. ليس (د) لأن هذا لا يتضارب مع استقلالية نشاط التدقيق الداخلي، فكل من نشاط التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي يتشاركان المعلومات ويعملان مع بعضهما خارج تأثير الإدارة.

4. السؤال 2745

- أ. ليس (أ) لأنه بخلاف معايير التدقيق الخارجي، لا تحظر معايير التدقيق الداخلي على المدقق الداخلي أن يمتلك حصة في المؤسسة التي يقوم بتدقيقها.
- ب. ليس (ب) لأن معايير ممارسة المهنة تنص على أنه ينبغي تبادل المهام بين أعضاء فريق التدقيق بصورة دورية كلما أمكن ذلك.
- ج. ليس (ج) لأنه وفقاً لمعايير ممارسة مهنة التدقيق الداخلي، لا تتأثر موضوعية المدقق الداخلي سلباً إذا اقترح معايير للرقابة على النظم أو قام بمراجعة الإجراءات قبل تطبيقها.
- د. الجواب (د) صحيح. وفقاً لمعايير ممارسة مهنة التدقيق الداخلي، يجب ألا تسند إلى الأشخاص المنقولين حديثاً إلى نشاط التدقيق الداخلي مهمة تقديم خدمات تأكيد متعلقة بالأقسام التي كانوا يعملون فيها إلا بعد مرور عام على الأقل من انتقالهم.

5. السؤال 2036

- أ. ليس (أ) لأنه لا تتأثر موضوعية المدقق الداخلي سلباً لدى قيامه بمراجعة الإجراءات قبل تنفيذها.
- ب. الجواب (ب) صحيح. بحسب المعايير، يجب ألا تسند إلى الأشخاص المنقولين حديثاً إلى نشاط التدقيق الداخلي مهمة تقديم خدمات تأكيد متعلقة بالأقسام التي كانوا يعملون فيها إلا بعد مرور عام على الأقل من انتقالهم.
- ج. ليس (ج) لأنه لا تتأثر موضوعية المدقق الداخلي سلباً إذا اقترح معايير للرقابة على الأنظمة قبل تطبيقها.
- د. ليس (د) لأن الاستعانة بموظفين من أقسام أخرى لا تضعف موضوعية المدقق الداخلي، لا سيما إن كان هؤلاء الموظفون من أقسام أخرى غير القسم الخاضع للتدقيق.

الفصل الثالث

المهارة والعناية المهنية اللازمة

Proficiency and Due Professional Care (18%)

(المستوى الأساسي ومستوى المهارة)

- 3..... القسم أ: المهارة والعناية المهنية اللازمة.....
- 3..... المهارة.....
- 3..... مهارة المدقق الداخلي على المستوى الفردي.....
- 6..... مهارة نشاط التدقيق الداخلي على المستوى الجماعي.....
- 9..... العناية المهنية اللازمة.....
- 11..... التطوير المهني المستمر.....

المستوى الأساسي – استعادة المتقدمين لامتحان للمعارف ذات الصلة من ذاكرتهم وإظهار فهمهم الأساسي للمفاهيم أو العمليات.
مستوى المهارة – تطبيق المتقدمين لامتحان للمفاهيم، أو العمليات، أو الإجراءات؛ وقيامهم بالتحليل، والتقييم، وإصدار الأحكام استناداً إلى المعايير؛ إضافة إلى جمع العناصر والمواد لصوغ الاستنتاجات والتوصيات.

- لكامل الفصل**
- يناقش هذا الفصل المهارة والعناية المهنية اللازمة، ويشكل 18% من امتحان الجزء الأول.
 - بعض المواضيع الواردة في هذا الفصل تتطلب إظهار المتقدمين لامتحان فهماً أساسياً للمفاهيم؛ بينما تتطلب المواضيع الأخرى إظهار المهارة في تطبيق المعارف والقدرات. وتم الإشارة إلى مستوى الكفاءة المطلوب في بداية كل قسم.
 - تذكر أن تقرأ إجابات جميع الأسئلة سواء قمت بحلها بطريقة صحيحة أو خاطئة.
 - عند مراجعة هذا القسم قبل الامتحان قم بالتركيز على الأسئلة التي أخطأت في حلها في المحاولات السابقة.

ملاحظات

الدرس الرابع

القسم أ: المهارة والعناية المهنية اللازمة

الأهداف التعليمية:

1. إدراك المعارف والمهارات والكفاءات (سواءً المطوّرة أو المكتسبة) اللازمة للقيام بمسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي. (المستوى الأساسي)
2. إظهار المعارف والكفاءات التي يحتاج إليها المدقق للوفاء بمسؤولياته على المستوى الفردي، بما في ذلك المهارات التقنية والمهارات الشخصية (مثل مهارات التواصل، والتفكير الناقد، ومهارات الإقناع والتفاوض والتعاون وما إلى ذلك). (مستوى المهارة)
3. إظهار العناية المهنية اللازمة. (مستوى المهارة)
4. إظهار كفاءة المدقق الداخلي على المستوى الفردي من خلال التطوير المهني المستمر. (مستوى المهارة)

المهارة

بالنسبة لمهارة المدقق الداخلي (المعارف والمهارات والكفاءات)، يتم التمييز بين:

- مهارة المدقق الداخلي على المستوى الفردي.
- مهارة نشاط التدقيق الداخلي على المستوى الجماعي.

مهارة المدقق الداخلي على المستوى الفردي

Individual Proficiency of Internal Auditors

أ. تنص المعايير على أنه "يجب على المدققين الداخليين أن يمتلكوا المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لتنفيذ المسؤوليات الفردية المنوطة بكل منهم".

1. تشير كلمة "المهارة Proficiency" إلى مجموعة المعارف والمهارات والكفاءات أو القدرات الأخرى المطلوبة من المدققين الداخليين للقيام بواجباتهم المهنية على نحو فعال.

ب. يطور المدققون الداخليون المهارة من خلال التعلم، والخبرة، وفرص التطور المهنية، والحصول على الشهادات. ويُشجّع المدققون الداخليون لإثبات مهارتهم من خلال الحصول على المؤهلات والشهادات المهنية، مثل شهادة المدقق الداخلي المعتمد والشهادات الأخرى المشابهة التي تقدمها جمعية المدققين الداخليين والمؤسسات المهنية الأخرى المناسبة.

ج. الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤول عن ضمان المهارة الفردية للمدققين الداخليين والمهارة الجماعية لنشاط التدقيق الداخلي.

1. يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بمراجعة المسؤوليات المحددة في ميثاق التدقيق، ونطاق العمل، وخطة التدقيق الداخلي بهدف تحديد المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى الضرورية للنهوض بمسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي.

2. يُعرّف الإطار العالمي لكفاءات التدقيق الداخلي، والصادر عن جمعية المدققين الداخليين، الكفاءات الجوهرية المطلوبة لتحقيق متطلبات الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي لكافة مناصب مهنة التدقيق الداخلي، بما في ذلك كادر التدقيق، والإدارة، والإدارة التنفيذية. ويمكن أن يستخدم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي أو أي إطار مشابه لوضع معايير لتقييم مهارة المدققين الداخليين.

3. ومن ثم يستخدم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تلك المعايير لوضع التوصيف الوظيفي للمناصب المختلفة والكفاءات المطلوبة ضمن نشاط التدقيق الداخلي. ويتعين أن يكون شغل وظائف التدقيق الداخلي متوافقاً مع المعايير الموضوعية من قبل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بالنسبة للمستوى اللازم من التعليم والخبرة. كما يتعين على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي التأكد بشكلٍ معقول من مؤهلات وكفاءة كل مدقق مرشح للعمل.

د. يجب على كل مدقق داخلي أن يمتلك المعارف والمهارات والقدرات الأخرى، وفق ما يلي:

1. يجب امتلاك المهارة في تطبيق الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي، وإجراءات وأساليب التدقيق الداخلي لتنفيذ مهام التدقيق التي يتولاها.

(أ). المهارة Proficiency - تعني ، في هذا السياق، القدرة على استخدام المعرفة في المواقف التي يرجح أن يتم التعرض لها، بحيث يتسنى التصرف إزاءها على النحو المناسب ودون الحاجة إلى الرجوع بشكل مكثف إلى الأبحاث والمساعدة الفنية.

(ب). لا يشترط امتلاك المهارة في تطبيق الأساليب والمبادئ المحاسبية إلا لدى المدققين الذين يعملون كثيراً مع السجلات والتقارير المالية.

2. يجب على المدقق الداخلي امتلاك الفهم لمبادئ الإدارة وذلك لكي يتمكن من إدراك وتقييم مدى أهمية وجسامة الانحرافات عن الأعراف وأساليب العمل الصحيحة.

(أ). الفهم Understanding - يعني قدرة المدقق على استخدام تلك المعرفة العامة في المواقف التي يرجح التعرض لها، وذلك للتعرف على الانحرافات الجسيمة، والتمكن من القيام بالأبحاث اللازمة للتوصل إلى حلول معقولة لها.

3. يجب الإلمام بالأساسيات المتعلقة بمواد علمية معينة مثل المحاسبة، والاقتصاد، والقانون التجاري، والضرائب والمالية، والأساليب الكمية، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة المخاطر، والاحتياط.

(أ). الإلمام Appreciation - يعني قدرة المدقق على التعرف على وجود المشاكل أو توقع حدوثها، وتحديد الأبحاث الإضافية اللازم إجراؤها أو المساعدة التي يلزم الحصول عليها.

4. لا يتوقع من المدققين الداخليين أن يكونوا خبراء في مواد علمية مثل المحاسبة، والاقتصاد، والقانون التجاري، والضرائب وغيرها، لكن يجب على المدققين الداخليين:

(أ). أن يطبقوا فهمهم الكامل للحوكمة والمخاطر والرقابة بما يتلاءم مع المؤسسة التي يعملون فيها.

- (ب). أن يكونوا ذوي معرفة كافية تمكنهم من إدراك مخاطر ومؤشرات الاحتيال وفهم الآلية التي تدير بها المؤسسة هذه المخاطر. لكن لا يُطلب منهم أن يتمتعوا بالخبرة التي يمتلكها من تكون مهمته الأساسية كشف الاحتيال والتحقيق بشأنه.
- (ج). أن يكونوا على دراية كافية بالمخاطر الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها، وأن يكونوا قادرين على استخدام تقنيات وأنظمة التدقيق الإلكتروني في تنفيذ عملهم. لكن لا يشترط أن يتمتع جميع المدققين الداخليين بالخبرات التي يمتلكها المدقق الذي تكون مهمته الأساسية هي تدقيق أنظمة المعلومات وتقنياتها.
- (د). امتلاك خبرات مناسبة متعلقة ببيئة الأعمال، والممارسات السائدة في القطاع الذي تعمل ضمنه المؤسسة، وعوامل تنظيمية محددة (الذكاء في مجال الأعمال).
- (هـ). أن يعملوا على تعزيز وتطبيق أخلاقيات المهنة.
- (و). أن يتمتعوا بمهارات التفكير الناقد – تطبيق تحليل العمليات، والتحليل الذكي للأعمال، وتقنيات حل المشاكل.
- (ز). أن يكونوا مهرة في التعامل مع الناس والتواصل معهم تواصلاً فعالاً. وعليهم فهم العلاقات الإنسانية والمحافظة على علاقات عمل مرضية مع الجهات التي يقومون بمهام التدقيق لها.
- (ح). أن يكونوا مهرة في الإقناع والتعاون لتحفيز الآخرين من خلال المشاركة والتعاون.
- (ط). أن يكونوا مهرة في الاتصالات الشفهية والكتابية بحيث يمكنهم تبليغ المسائل التي يعنون بها – مثل الأهداف وأعمال التقييم والاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بمهمة التدقيق الداخلي التي يتولونها – تبليغاً واضحاً وفعالاً.
- (ي). أن يتمكنوا من إدراك وتقييم مدى أهمية وجسامة الانحرافات عن الأعراف والأساليب السليمة لممارسة الأعمال.

مهارة نشاط التدقيق الداخلي على المستوى الجماعي

Proficiency of the Internal Audit Activity (Collective Proficiency)

- أ. تنص المعايير على أنه "يجب على نشاط التدقيق الداخلي ككل أن يمتلك (أو يحصل على) المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لتنفيذ المسؤوليات المنوطة به".
- ب. يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الحصول على المشورة والمساعدة الخارجيتين إذا كان العاملون في التدقيق الداخلي يفتقرون إلى المعرفة والخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ مهمة ما أو جزء من مهمة منوطة بهم.
- ج. يجب ألا يقبل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي القيام بمهام استشارية إلا إذا كان فريق التدقيق الداخلي يمتلك المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لإتمام تلك المهام.

ملاحظة هامة:	إذا كان العاملون في التدقيق الداخلي يفتقرون إلى المهارات اللازمة لتنفيذ مهمة مطلوبة منهم، يمكن للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي القيام بإحدى الخطوات التالية:
	- النظر في إمكانية تأمين القيام بالمهمة عن طريق مصادر خارجية.
	- ضم مستشار خارجي إلى فريق التدقيق لمساعدته في القيام بالمهمة.
	- النظر في إمكانية اكتساب الخبرات اللازمة لأداء المهمة، إذا كان الوقت والموارد المتاحة تسمح بذلك.

تطوير المهارات المطلوبة داخلياً أو الحصول عليها من الخارج

- أ. إذا كان العاملون في التدقيق الداخلي يفتقرون إلى المعرفة أو الخبرات أو المهارات اللازمة لتنفيذ مهمة ما أو جزء من مهمة، ولم يتم تطوير تلك المهارات المطلوبة داخلياً، يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي (أو الإدارة العليا أو مجلس الإدارة) السعي إلى الحصول على ما يحتاج إليه نشاط التدقيق من خلال التدريب أو التوظيف أو من خلال الاستعانة بجهة خارجية يمكنها تقديم الخدمات اللازمة.
- ب. قد تكون الجهة الخارجية التي تقدم الخدمات شخصاً طبيعياً أو اعتبارياً أو شركة مستقلة عن المؤسسة، تتمتع بمعرفة ومهارات وخبرات خاصة في فرع معين من فروع المعرفة أو مجال مهني معين. وتشمل تلك الجهات فيما تشمل:

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| - خبراء التأمين | - الجيولوجيون |
| - المحاسبون | - خبراء الأمن |
| - خبراء التقييم | - المتخصصون في الإحصاء |
| - خبراء البيئة | - أخصائيو تكنولوجيا المعلومات |
| - خبراء التحقيق في الاحتيال | - المدققون الخارجيون |
| - المحامون | - الخبراء الآخرون |
| - المهندسون | |

ج. الأنشطة التي قد تحتاج إلى الاستعانة بخدمات الجهات الخارجية:

1. أنشطة التدقيق التي تستلزم توفر معرفة ومهارات متخصصة، مثل تكنولوجيا المعلومات والإحصاء والضرائب والترجمة، أو المهارات التي تلزم لتحقيق الأهداف التي يتضمنها برنامج مهمة تدقيق معينة.
2. تقييم الأصول مثل الأراضي والمباني، والأعمال الفنية، والمجوهرات الثمينة، والاستثمارات، والأدوات المالية المعقدة.
3. تحديد الكميات والحالة المادية لأصول معينة، مثل كميات احتياطي المعادن أو النفط.
4. قياس حجم العمل الذي تم إنجازه والعمل الذي يلزم إنجازه في العقود أو الأعمال الجاري تنفيذها.
5. أعمال التحريات والتحقيقات في النواحي المتعلقة بالاحتيال والأمن.
6. حساب مبالغ معينة يلزمها استخدام طرق متخصصة، مثل حساب المبالغ التأمينية (الاكتوارية) المتعلقة بالاحتياطيات اللازمة لتعويضات تقاعد الموظفين.
7. تفسير النصوص والاشتراطات القانونية والفنية والتنظيمية.
8. تقييم برنامج تحسين مستوى جودة نشاط التدقيق الداخلي على ضوء متطلبات المعايير.
9. ترتيبات الاندماج أو التملك.
10. استشارات حول إدارة المخاطر والأمور المتعلقة بها.

د. عندما يزمع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الاستعانة بجهات خارجية والاعتماد عليها، عليه أن يقوم بتقييم كفاءة واستقلالية وموضوعية تلك الجهات فيما يتعلق بالمهام المراد إسنادها إليها. (وعندما يتم اختيار تلك الجهات من قبل طرف آخر غير الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي، ثم يتضح من التقييم الذي يجريه الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في هذا الصدد أنه ينبغي ألا تتم الاستعانة بتلك الجهة التي اختيرت ولا يجدر الاعتماد على عملها، فعليه تبليغ نتيجة تقييمه هذا إلى الإدارة العليا أو مجلس الإدارة على حسب الأحوال).

1. عند تقييم مهارة الجهة الخارجية المراد الاستعانة بها لتقديم الخدمات، على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يأخذ في اعتباره النواحي التالية:

- (أ). الشهادات والتراخيص المهنية أو غيرها من متطلبات اعتماد مقدرة تلك الجهة الخارجية على العمل في مجال تخصصها.
- (ب). عضوية تلك الجهة الخارجية في مؤسسة مهنية مناسبة والتزامها بمبادئ وقواعد الأخلاقيات التي وضعتها تلك المؤسسة.
- (ج). سمعة تلك الجهة الخارجية، وقد يشمل ذلك الاتصال بأطراف أخرى لديها معرفة جيدة بأعمال تلك الجهة.
- (د). خبرة تلك الجهة الخارجية في نفس نوع العمل المراد إسناده إليها.

- (هـ). مدى المعرفة والتدريب الذي تلقتة الجهة الخارجية ضمن الاختصاصات المتعلقة بالمهمة المراد إنجازها.
- (و). مستوى المعرفة والخبرة التي تتمتع بها تلك الجهة الخارجية فيما يتعلق بالحقل الذي تعمل فيه المؤسسة.
2. على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يراعي النواحي التالية عند تقييم استقلالية وموضوعية مقدم الخدمة الخارجية، وذلك لضمان عدم وجود علاقات مالية أو تنظيمية أو شخصية يمكن أن تمنع مقدم الخدمة الخارجية من تقديم آراء محايدة وغير منحازة :
- (أ). المصلحة المالية التي قد تكون لمقدم الخدمة الخارجية لدى المؤسسة.
- (ب). علاقات التبعية الشخصية أو المهنية التي يحتمل أن تربط بين مقدم الخدمة الخارجية ومجلس الإدارة أو الإدارة العليا أو أي جهة أخرى داخل نطاق المؤسسة.
- (ج). أي علاقة يحتمل أن تكون بين مقدم الخدمة الخارجية والمؤسسة أو الأنشطة الجاري مراجعتها.
- (د). نطاق الخدمات الجارية الأخرى التي من المحتمل أن مقدم الخدمة الخارجية يؤديها للمؤسسة.
- (هـ). الأتعاب المالية أو الحوافز الأخرى التي قد يحصل عليها مقدم الخدمة الخارجية.
- هـ. إذا كان مقدم الخدمة الخارجية هو نفسه المدقق الخارجي للمؤسسة، وكانت طبيعة المهمة المنوطة به هي عبارة عن تقديم خدمات تدقيق موسعة، على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يتأكد من أن العمل الذي يجري تنفيذه لا يعوق استقلالية المدقق الخارجي.
1. يقصد بخدمات التدقيق الموسعة الخدمات الخارجة عن نطاق متطلبات معايير التدقيق المتعارف عليها بين المدققين الخارجيين.
2. ينبغي تقييم مدى استقلالية المدققين الخارجيين بالنسبة إلى مجموع الخدمات التي يقدمونها إلى المؤسسة.
- و. من المستحسن أن يحصل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي على المعلومات الكافية بشأن نطاق أعمال مقدم الخدمة الخارجية، وهذا ضروري للتأكد من أن نطاق العمل يفي بأغراض نشاط التدقيق الداخلي، ومن الأحوط أن يتم توثيق تلك الأمور. ولتحقيق ذلك، يراجع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع مزود الخدمة الخارجية ما يلي:
1. أهداف العمل ونطاقه، بما في ذلك النواتج المتوخاة والأطر الزمنية.
2. القضايا المحددة المتوقع تغطيتها في التبليغات المتعلقة بالمهمة المراد أداؤها.
3. القضايا المتعلقة بحق الاطلاع على الدفاتر اللازمة والاتصال بالأشخاص اللازمين والوصول إلى الممتلكات المادية ذات العلاقة.
4. المعلومات الخاصة بالافتراضات والإجراءات التي سيتم اتباعها.
5. الاعتبارات المتعلقة بملكية وحفظ أوراق العمل الخاصة بالمهمة المراد أداؤها، إذا لزم الأمر ذلك.

6. اعتبارات الحفاظ على السرية والقيود المفروضة على المعلومات التي يتم الحصول عليها في أثناء القيام بالمهمة.
7. التقيّد بـ المعايير ومعايير نشاط التدقيق الداخلي فيما يتعلق بممارسة العمل، وذلك حيثما كان ذلك منطبقاً.
- ز. إذا قرر الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الاعتماد على مقدم خدمة خارجية للقيام بأنشطة التدقيق الداخلي، فإن مقدم الخدمة الخارجية يخضع لإجراءات الالتزام نفسها التي يخضع لها نشاط التدقيق الداخلي والعاملون فيه. ويقيم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي كفاية العمل المنجز بما يشمل كفاية المعلومات التي تم جمعها لدعم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وتسوية الحالات الاستثنائية وغيرها من الأمور غير الاعتيادية.
- ح. إذا أراد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الإشارة إلى الخدمات التي قام بها مقدم الخدمة الخارجية، فعليه الحصول على موافقة مقدم الخدمة قبل قيامه بالإشارة إليها.

<p>ملاحظة هامة:</p>	<p>إذا كان العاملون في التدقيق الداخلي يفتقرون إلى المهارات اللازمة لتنفيذ المهمة المطلوبة، يمكن الاستعانة بجهات خارجية لتأدية المهمة، وعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي عندها أن يعامل مقدم الخدمة الخارجية مثلما يعامل فريق التدقيق الخاص به في كافة النواحي تقريباً.</p>
----------------------------	--

العناية المهنية اللازمة

- أ. تنص المعايير على أنه "يجب على المدققين الداخليين بذل مستوى العناية والمهارة المتوقع أن يكون عليه أي مدقق داخلي يتحلى بمستوى معقول من التبصّر والاعتدال. بيد أن بذل العناية المهنية اللازمة لا يعني العصمة عن الخطأ".
- ب. العناية المهنية اللازمة Due Professional Care: تتضمن أن يبذل المدقق الداخلي العناية والمهارات بالمستوى المتوقع من أي مدقق داخلي يتمتع بمستوى معقول من التبصر والاعتدال في نفس الظروف أو ما يماثلها. لذلك، على المدققين الداخليين أن يتنبهوا إلى الأمور التالية:
1. احتمال حدوث احتيال أو إضرار متعمّد.
 2. الأخطاء أو الإهمال.
 3. الهدر أو ضعف الكفاءة.
 4. التقصير أو انعدام الفعالية.
 5. تضارب المصالح.
 6. الظروف والأنشطة التي يرجح حدوث انحرافات أو تجاوزات فيها.
 7. تحديد وسائل الرقابة غير الوافية التي تحتاج إلى التحسين.

- ج. تشمل العناية المهنية اللازمة الالتزام بمبادئ أخلاقيات المهنة، وعندما يكون ذلك ملائماً، الالتزام أيضاً بقواعد السلوك المعمول بها في المؤسسة بالإضافة إلى قواعد السلوك الخاصة بأي إجازة مهنية يحملها المدقق الداخلي.
- د. تتطلب العناية المهنية اللازمة توفر العناية والكفاءة المعقولتين، ولا تعني العصمة من الخطأ أو الأداء الخارق للعادة. وتستوجب العناية المهنية اللازمة أن يقوم المدقق باستقصاءاته ومراجعاته وتدقيقاته إلى الحد المعقول، دون الاحتياج إلى مراجعة كافة تفاصيل كل الأعمال والمعاملات. وبالتالي، لا يُتوقع من المدققين الداخليين إعطاء تأكيد مطلق بعدم وجود إخلال أو تقصير أو تجاوز. ومع ذلك، فكلما باشر المدقق الداخلي مهامه لا بد أن يأخذ في اعتباره إمكانية حدوث إخلال أو تقصير أو تجاوزات جوهرية.
- هـ. إن إجراءات التأكيد وحدها، حتى لو تمت بالعناية المهنية اللازمة، لا تضمن أنه سيتم تحديد كل المخاطر الهامة، لذلك يجب أن يتنبه المدقق الداخلي دوماً إلى المخاطر الهامة التي يمكن أن تهدد الأهداف أو العمليات أو الموارد.
- و. من مظاهر العناية المهنية اللازمة أن يراعي المدقق الداخلي إمكانية استخدام تقنيات التدقيق المؤتمتة وتقنيات تحليل البيانات الأخرى لتطوير نوعية عمله وفعالته.
- ز. تنص المعايير على أنه يجب أن يبذل المدقق الداخلي العناية المهنية اللازمة في أعماله من خلال أخذ النواحي الآتية في اعتباره:

1. مدى العمل اللازم لتحقيق أهداف المهمة.
 2. درجة تعقيد أو أهمية المسائل التي تُطَبَّق عليها إجراءات التأكيد.
 3. مدى كفاية وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.
 4. احتمال حدوث حالات جسيمة من الأخطاء أو الاحتيال أو حالات عدم التقيد.
 5. تكلفة أعمال التأكيد مقارنةً بالمنافع المحتملة.
- ح. ضمان بذل العناية المهنية اللازمة على مستوى مهمة التدقيق يتطلب أن يتم الإشراف على مهام التدقيق بشكلٍ مناسب، ويشمل ذلك قيام المشرف على المهمة بـ:

1. مراجعة أوراق عمل مهمة التدقيق، ونتائجها، والاستنتاجات التي سيجري تبليغها.
 2. الحصول على آراء عملاء المهمة حول مدى بذل المدققين للعناية المهنية اللازمة.
 3. تقديم تقييماته إلى المدققين الداخليين الذين نفذوا مهمة التدقيق.
- ط. عند تقديم خدمات استشارية يجب أن يأخذ المدقق الداخلي النواحي الآتية في اعتباره:
1. احتياجات وتوقعات العملاء، بما في ذلك طبيعة وتوقيت وتبليغ نتائج المهمة.
 2. مدى العمل المطلوب لإنجاز أهداف المهمة ودرجة تعقيد هذا العمل، إضافةً إلى المهارات والموارد اللازمة.
 3. المنافع التي يحتمل أن تعود على المؤسسة وتكلفة المهمة الاستشارية مقارنةً بالمنافع المتوقعة منها.
 4. الدوافع والأسباب التي يمكن أن تكون لدى الجهة التي تطلب القيام بالخدمة الاستشارية.

5. تأثير الخدمة المراد أدائها على نطاق خطة التدقيق المعتمدة من قبل لجنة التدقيق.

6. التأثيرات المحتملة على مهام التدقيق المستقبلية.

ي. تقع مسؤولية أداء مهام التدقيق بمهارة ومع بذل العناية المهنية اللازمة على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وعلى عاتق كل مدقق داخلي، إلا أن المسؤولية النهائية عن ضمان المهارة والعناية المهنية اللازمة الخاصة بنشاط التدقيق الداخلي ككل تقع على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.

التطوير المهني المستمر

أ. يتعين على المدققين الداخليين، وفقاً للمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي أن يطوروا معرفتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم الأخرى عن طريق التطوير المهني المستمر، سواء كانوا حائزين على شهادات مثل شهادة المدقق الداخلي المعتمد CIA أم لا. ويتضمن ذلك:

1. المحافظة على مهاراتهم من خلال مواصلة تعليمهم:

(أ). عضوية الجمعيات المهنية والمشاركة فيها.

(ب). حضور المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية والدورات الدراسية في المعاهد التعليمية وبرامج التدريب في مواقع العمل.

(ج). المشاركة في مشاريع البحث.

2. البقاء على اطلاع مستمر على التحسينات والتحديثات والتطورات التي تُستجد في معايير وإجراءات وتقنيات التدقيق الداخلي، ويشمل ذلك الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي الذي تصدره جمعية المدققين الداخليين.

ب. على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع وتطبيق خطة للتطوير المهني المستمر للعاملين في التدقيق الداخلي. ويمكن أن يشمل ذلك الإشراف أثناء تأدية العمل، وتوزيع العاملين على اختصاصات أو مجالات تعزز معرفتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم الأخرى، إذا كان ذلك التوزيع ممكناً.

ج. يراعى تشجيع المدققين الداخليين على إثبات كفاءتهم من خلال الحصول على الشهادات المهنية المناسبة، مثل شهادة المدقق الداخلي المعتمد. وعلى المدققين الداخليين الذين حصلوا على شهادات مهنية أن يراعوا متطلبات التعليم المستمر للحفاظ على شهاداتهم المهنية التي حصلوا عليها.

د. وتقع المسؤولية النهائية عن التطوير المهني المستمر على عاتق كل مدقق داخلي بصورة منفردة .

مذاكرة الدرس الرابع

1. السؤال 89

لدى توظيف مدققين مبتدئين للانضمام إلى فريق قسم التدقيق، أي الجوانب التالية هو الأكثر أهمية في توقع مدى نجاح المرشح كمدقق داخلي؟

- أ. معدل الدرجات التي حصل عليها في الجامعة في مواد المحاسبة.
- ب. قدرته على التواصل الاجتماعي والانخراط بصورة إيجابية ضمن المجموعة.
- ج. قدرته على تنظيم الأفكار والتعبير عنها بشكل جيد.
- د. درجة معرفته بتفاصيل عمل الشركة.

2. السؤال 3660

بفرض أنه تم اختيارك لتأسيس قسم للتدقيق الداخلي في الشركة التي تعمل فيها، فإنه من المرجح أنك ستقوم بتوظيف:

- أ. مدققين داخليين يتمتع كل منهم بكافة المهارات المطلوبة لتنفيذ جميع مهمات التدقيق.
- ب. موظفين مبتدئين، وتقوم بتدريبهم بحسب الطريقة التي تريدها إدارة الشركة.
- ج. محاسبين مجازين، لأن معظم أعمال التدقيق تتعلق بالمحاسبة.
- د. مدققين داخليين يمتلكون مجتمعين المعارف والمهارات الضرورية لتنفيذ كافة أعمال التدقيق الداخلي.

3. السؤال 205

أي العبارات التالية صحيحة فيما يتعلق بالعناية المهنية اللازمة؟

- أ. يجب أن ينفذ المدقق اختبارات تفصيلية على جميع العمليات قبل تقديمه للتقرير.
- ب. لا ينبغي ذكر أي عنصر في تقرير التدقيق ما لم يكن المدقق متأكداً تماماً من ذلك العنصر.
- ج. لا ينبغي النظر إلى تقرير التدقيق باعتباره يقدم حقيقة لا شك فيها أبداً حول الموضوع.
- د. لا يتحمل المدقق أي مسؤولية بشأن اقتراح التحسينات.

4. السؤال 204

- في أي المجالات التالية يشترط في المدقق الداخلي أن يتمتع بالقدرة على تمييز وجود مشاكل قائمة أو محتملة وتحديد الأبحاث اللازم إجراؤها أو المساعدة اللازم الحصول عليها؟
- أ. إجراءات وتقنيات التدقيق الداخلي.
 - ب. المبادئ والتقنيات المحاسبية.
 - ج. مبادئ الإدارة.
 - د. تقنيات التسويق.

5. السؤال 210

- في ممارسة العناية المهنية اللازمة، يجب على المدقق الداخلي:
- أ. أن يأخذ في اعتباره درجة تعقيد أو أهمية المسائل التي تُطبَّق عليها إجراءات التدقيق.
 - ب. التركيز على المنافع المحتملة من أعمال التدقيق بغض النظر عن تكاليفها.
 - ج. تحديد ما إذا كان يتم تحقيق المعايير التشغيلية الموضوعية، وليس ما إذا كانت تلك المعايير مقبولة.
 - د. اختيار إجراءات التدقيق التي من شأنها أن تقدم تأكيداً مطلقاً بعدم وجود تجاوزات.

إجابات مذاكرة الدرس الرابع

1. السؤال 89

- أ. ليس (أ) فعلى الرغم من أن الأداء الدراسي في مواد المحاسبة يمثل أحد المعايير الهامة التي ينبغي تفحصها، إلا أن أداء المرشح في ناحية واحدة فقط لا يمثل قاعدة كافية ليتم على أساسها توقع مدى نجاحه في التدقيق الداخلي، ذلك أن نطاق أعمال التدقيق واسع جداً.
- ب. ليس (ب) لأن المهارات الاجتماعية مفيدة لأي مدقق داخلي، لكن لا يمكن النظر إليها على أنها الخاصية الأكثر أهمية للمرشح الجيد.
- ج. الجواب (ج) صحيح. ينبغي أن يكون المدقق الداخلي ماهراً في التواصل الكتابي والشفهي بما يسمح له بتوصيل المعلومات بفعالية، وهذه المعلومات تشمل الأهداف والتقييمات والاستنتاجات والتوصيات الخاصة بأعمال التدقيق.
- د. ليس (د) لأن المدقق الداخلي المبتدئ على الأغلب سيكون لديه معرفة ضئيلة بالشركة. ومن المرغوب أن يكون لدى المرشح معلومات عامة عن الشركة، إلا أن هذا العامل ليس العامل الأهم في توقع مدى نجاح المرشح في أدائه كمدقق داخلي.

2. السؤال 3660

- أ. ليس (أ) لأن أعضاء فريق التدقيق يجب أن يتمتعوا، مجتمعين، بكافة المهارات المطلوبة لتنفيذ جميع مهمات التدقيق. ولا يجب أن يتمتع كل عضو فيه بكافة تلك المهارات.
- ب. ليس (ب) لأن نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يكون مستقلاً عن إدارة الشركة.
- ج. ليس (ج) لأن بعض مهمات التدقيق يمكن أن تحتاج إلى موظفين يتمتعون بخبرات فنية أخرى غير المحاسبة.
- د. الجواب (د) صحيح. يجب أن يوظف نشاط التدقيق الداخلي مدققين داخليين يمتلكون مجتمعين المعارف والمهارات الضرورية لتنفيذ كافة أعمال التدقيق الداخلي.

3. السؤال 205

- أ. ليس (أ) لأن العناية المهنية اللازمة تستوجب أن يقوم المدقق باستقصاءاته إلى الحد المعقول، أما إجراء اختبارات تفصيلية على جميع العمليات فهو غير مطلوب.
- ب. ليس (ب) لأنه ليس من المطلوب، وليس من الممكن أيضاً، تقديم تأكيد مطلق حول الأنشطة الخاضعة للتدقيق.
- ج. الجواب (ج) صحيح. تتطلب العناية المهنية اللازمة توفر العناية والكفاءة المعقولتين، ولا تعني العصمة من الخطأ أو الأداء الخارق للعادة. وتستوجب العناية المهنية اللازمة أن يقوم المدقق باستقصاءاته ومراجعاته وتدقيقاته إلى الحد المعقول، دون الاحتياج إلى مراجعة كافة تفاصيل كل الأعمال والمعاملات. وبالتالي، لا يمكن للمدققين الداخليين إعطاء تأكيد مطلق بعدم وجود احتيال أو تقصير أو تجاوز. ومع ذلك، فكلما باشر المدقق الداخلي مهامه لا بد أن يأخذ في اعتباره إمكانية وجود احتيال أو تقصير أو تجاوزات جوهرية.
- د. ليس (د) لأنه يجب على المدقق الداخلي أن يقدم توصيات واقتراحات لتحسين الأداء وتعزيز الالتزام بالممارسات المقبولة.

4. السؤال 204

- أ. ليس (أ) لأنه يُطلب من المدقق الداخلي أن يتمتع بالمهارة (proficiency) لا بمجرد الإلمام (appreciation) فيما يخص تطبيق إجراءات وتقنيات التدقيق الداخلي.
- ب. الجواب (ب) صحيح. يُطلب من المدقق الداخلي أن يتمتع بالإلمام بأساسيات بعض الاختصاصات كالمحاسبة، والاقتصاد، والقانون التجاري، والضرائب، والتمويل، والطرق الكمية، وتكنولوجيا المعلومات. ويقصد بالإلمام القدرة على التعرف على وجود المشاكل أو توقع حدوثها، وتحديد الأبحاث الإضافية اللازم إجراؤها أو المساعدة التي يلزم الحصول عليها. لكن يُطلب من المدقق الذي يتعامل بشكل واسع مع السجلات والتقارير المالية أن يتمتع بالمهارة فيما يخص المبادئ والتقنيات المحاسبية.
- ج. ليس (ج) لأنه يجب أن يتمتع المدقق الداخلي بالفهم (understanding) وليس فقط بالإلمام فيما يتعلق بمبادئ الإدارة.
- د. ليس (د) لأنه لا يشترط في المدقق الداخلي في الأحوال العادية أن يتمتع بالإلمام في تقنيات التسويق.

5. السؤال 210

- أ. الجواب (أ) صحيح. ممارسة العناية المهنية اللازمة تعني استخدام المحاكمة والمهارات المعقولة في تنفيذ أعمال التدقيق. وفي ممارسته للعناية المهنية اللازمة، يجب أن يأخذ المدقق الداخلي النواحي التالية في اعتباره:
1. مدى العمل اللازم لتحقيق أهداف المهمة .
 2. درجة تعقيد أو أهمية المسائل التي تطبق عليها إجراءات التدقيق.
 3. مدى كفاية وفاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة .
 4. احتمال حدوث حالات جسيمة من الأخطاء أو الاحتيال أو حالات عدم التقيد.
 5. تكلفة أعمال التدقيق مقارنةً بالمنافع المحتملة منها.
- ب. ليس (ب) لأنه يجب على المدقق أن يأخذ في الاعتبار تكلفة أعمال التدقيق مقارنةً بالمنافع المحتملة منها.
- ج. ليس (ج) لأن العناية المهنية اللازمة تشمل تقييم المعايير التشغيلية الموضوعية، وتحديد ما إذا كان يتم الالتزام بها وما إذا كانت تلك المعايير مقبولة.
- د. ليس (د) لأن العناية المهنية اللازمة لا تتطلب تقديم تأكيد مطلق.

الفصل الرابع

برنامج تأكيد وتحسين الجودة

Quality Assurance and Improvement Program (7%)

(المستوى الأساسي)

- القسم أ: مكونات برنامج تأكيد وتحسين الجودة.....3
- القسم ب: تبليغ نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة.....13
- القسم ج: التقيّد بالمعايير.....15

المستوى الأساسي - استعادة المتقدمين للامتحان للمعارف ذات الصلة من ذاكرتهم وإظهار فهمهم الأساسي للمفاهيم أو العمليات.
مستوى المهارة - تطبيق المتقدمين للامتحان للمفاهيم، أو العمليات، أو الإجراءات؛ وقيامهم بالتحليل، والتقييم، وإصدار الأحكام
استناداً إلى المعايير؛ إضافة إلى جمع العناصر والمواد لصوغ الاستنتاجات والتوصيات.

- لكامل الفصل
- يناقش هذا الفصل برنامج تأكيد وتحسين جودة التدقيق الداخلي، ويشكل 7% من امتحان الجزء الأول، ويتم الامتحان فيه على المستوى الأساسي.
 - تذكر أن تقرأ إجابات جميع الأسئلة سواء قمت بملها بطريقة صحيحة أو خاطئة.
 - عند مراجعة هذا القسم قبل الامتحان قم بالتركيز على الأسئلة التي أخطأت في حلها في المحاولات السابقة.

ملاحظات

الدرس الخامس

القسم أ: مكونات برنامج تأكيد وتحسين الجودة QAIP Components of the

الأهداف التعليمية:

1. وصف العناصر اللازم توافرها في برنامج تأكيد وتحسين الجودة (التقييمات الداخلية، والتقييمات الخارجية، وغيرها).
(المستوى الأساسي)

تنص المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي على أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تطوير، والمحافظة على، برنامج لتأكيد وتحسين الجودة بحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي.

أ. تطوير برنامج تأكيد وتحسين الجودة QAIP Developing

1. الجودة Quality – بشكل عام، تُعرف جودة خدمة ما بأنها الدرجة التي تحقق بها تلك الخدمة الهدف المرجو منها من خلال تحقيق توقعات الأطراف المعنية بها. أما في سياق التدقيق الداخلي، فإن جودة أعمال التدقيق الداخلي تتحدد من خلال أمرين هما تحقيق توقعات العميل إضافةً إلى الالتزام بالإرشادات الإلزامية المنصوص عليها في الإطار المهني الدولي للتدقيق الداخلي. ويتم ضمان ذلك من خلال وضع برنامج لتأكيد وتحسين الجودة والمحافظة عليه.

2. تقع المسؤولية النهائية عن وضع برنامج تأكيد وتحسين الجودة والمحافظة عليه على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.

(أ). يضع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي برنامج تأكيد وتحسين الجودة بعد:

- مناقشة الإدارة العليا ومجلس الإدارة،
- وتحديد توقعات الأطراف المعنية،
- وفهم الإرشادات الإلزامية المنصوص عليها في الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي،
- والاطلاع على الممارسات المثلى في مهنة التدقيق الداخلي.

(ب). يجب أن يغطي برنامج تأكيد وتحسين الجودة كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي بما يشمل أعمال التخطيط والتنفيذ والإدارة.

(ج). تبدأ عملية وضع برنامج تأكيد وتحسين الجودة خلال مراحل تصميم وتنظيم نشاط التدقيق الداخلي. وعند وضع الخطة السنوية لأعمال التدقيق الداخلي، يعيد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تقييم البرنامج ويعدله حسب الضرورة.

(د). يتم تطوير برنامج تأكيد وتحسين الجودة بأسلوب يضمن أن تكون الجودة جزءاً من بنية نشاط التدقيق الداخلي، بحيث يتم أداء أعمال التدقيق الداخلي بطريقة تضمن تلقائياً تحقيق تطلعات العملاء والالتزام بالمعايير وتسمح بالتحسين المستمر.

(هـ). ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تشجيع مجلس الإدارة على مراقبة برنامج تأكيد وتحسين الجودة والإشراف عليه.

ب. أهداف برنامج تأكيد وتحسين الجودة Objectives of QAIP

1. تتمثل الأهداف الرئيسية لبرنامج تأكيد وتحسين الجودة في:

(أ). تقييم تقيّد نشاط التدقيق الداخلي بالمعايير ومبادئ أخلاقيات المهنة .

(ب). تقييم كفاءة وفعالية نشاط التدقيق الداخلي .

(ج). تقييم درجة تحقيق نشاط التدقيق الداخلي لتوقعات الأطراف المعنية والقيمة التي يضفيها إلى عمليات المؤسسة .

(د). تحديد إمكانيات التطوير المتاحة .

2. يمكن لبرنامج تأكيد وتحسين الجودة تحقيق تلك الأهداف الرئيسية من خلال تقييم النواحي التالية:

(أ). كفاية ميثاق التدقيق الداخلي والإجراءات والسياسات والأهداف والغايات المتعلقة بأنشطة التدقيق الداخلي .

(ب). مستوى تغطية أعمال التدقيق المنفذة لجال التدقيق .

(ج). مؤشرات الأداء مثل زمن الدورة (Cycle Time) (الزمن من بداية عملية محددة حتى نهايتها)، وعدد التوصيات الصادرة عن نشاط التدقيق الداخلي والتي قامت الإدارة بقبولها .

(د). درجة الإسهام في تحسين عمليات الحوكمة و إدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة .

(هـ). التقيّد بالقوانين والأنظمة السارية والواجبة التطبيق، وبالمعايير الحكومية والمعايير السائدة في الحقل الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة .

(و). فعالية أنشطة التطوير المستمر واتباع أفضل أساليب وأصول ممارسة المهنة .

(ز). تحديد ما إذا كان نشاط التدقيق يحقق قيمة مضافة لعمليات المؤسسة ويسهم في كفاءة أدائها .

ج. مكونات برنامج تأكيد وتحسين الجودة Components of QAIP – تنص المعايير على أنه يجب أن يجوي برنامج تأكيد وتحسين الجودة المكونات التالية، وسيجري شرح كل من هذه المكونات على حدة في الصفحات التالية:

1. أعمال التقييم الداخلي Internal Assessments، والتي يجب أن تتضمن:

(أ). المراقبة المستمرة لأداء نشاط التدقيق الداخلي .

(ب). التقييمات الذاتية الدورية .

2. أعمال التقييم الخارجي External Assessments، والتي يمكن أن تتخذ أحد الشكلين التاليين:

- (أ). تقييمات خارجية بالكامل.
- (ب). تقييمات ذاتية مقترنة بتبثت خارجي مستقل.

التقييمات الداخلية

Internal Assessments

تنص المعايير على أن التقييمات الداخلية يجب أن تتضمن:

- المراقبة المستمرة لأداء نشاط التدقيق الداخلي.
- التقييمات الدورية التي تنفذ بأسلوب التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل المؤسسة ممن تتوفر لديهم المعرفة الكافية بممارسات التدقيق الداخلي.

أ. المراقبة المستمرة Ongoing Monitoring

1. تمثل المراقبة المستمرة جزءاً أساسياً من أعمال الإشراف اليومي على نشاط التدقيق الداخلي ومراجعته وقياسه. ويتم عادةً تضمين نشاطات المراقبة المستمرة في السياسات والممارسات الروتينية المستخدمة في إدارة نشاط التدقيق الداخلي، ويتم استخدام العمليات والأدوات والمعلومات التي تعتبر ضرورية لتقييم تقيّد نشاط التدقيق الداخلي بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير. وتنتهي عادةً أعمال المراقبة المستمرة إلى تحديد النتائج وأي أعمال متابعة ينبغي القيام بها لضمان تنفيذ التحسينات المناسبة أثناء تنفيذ أعمال التدقيق.

2. تُجرى المراقبة المستمرة بصورة روتينية من خلال اعتماد ممارسات معيارية للعمل. حيث يمكن أن تتم هذه المراقبة من خلال الوسائل والإجراءات المستمرة التالية:

- (أ). الموافقة المسبقة على نطاق التدقيق.
- (ب). التخطيط الملائم لنشاط التدقيق الداخلي والتقييم المنتظم لخطط مهام التدقيق قبل البدء بالعمل الميداني.
- (ج). التوزيع المناسب لمهام التدقيق بين الكادر.
- (د). الإشراف الملائم على أعمال المدققين الداخليين خلال كل مهمة من مهام التدقيق.
- (هـ). قوائم المراجعة وغيرها من الوسائل التي تمكن من التأكد من أنه يتم التقيّد بالخطوات والإجراءات المعتمدة في أنشطة التدقيق الداخلي.
- (و). إجراءات أوراق العمل ومراجعتها.

- (ز). مراجعة أوراق العمل بشكل انتقائي من قبل مدققين آخرين من فريق العمل لا يعملون على المهمة الحالية.
- (ح). مراجعة التقارير والوثائق التي تدعم الملاحظات.
- (ط). المعلومات المستقاة من العملاء والجهات الأخرى المعنية بنشاط التدقيق فيما يتعلق بكفاءة وفعالية فريق التدقيق الداخلي.
- (ي). وضع، والمحافظة على، مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومقاييس أخرى للأداء لتقييم أداء المدققين الداخليين وجودة تنفيذ مهمات التدقيق. ومن الأمثلة على تلك المقاييس:
- عدد المدققين الداخليين الذين يحملون إجازة في التدقيق الداخلي ضمن فريق العمل.
 - عدد سنوات الخبرة لأعضاء فريق التدقيق.
 - عدد ساعات التطوير المهني المستمر المتحققة خلال السنة.
 - مدى الالتزام بالمواعيد النهائية لإكمال مهام التدقيق.
 - عدد التوصيات المقبولة من قبل الإدارة.
 - درجة رضى الأطراف المعنية.
 - الالتزام بميزانيات المشروعات، وإتمام خطة التدقيق، والوقت المستغرق لاسترداد الكلفة.

ملاحظة هامة:	<p>ينبغي أن تركز مؤشرات الأداء الخاصة ببرنامج تأكيد وتحسين الجودة على:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القيمة المضافة (تحقيق توقعات الأطراف المعنية). - الفاعلية والكفاءة. - التطوير (التحسين) المستمر.
---------------------	---

3. **الإشراف الملائم Adequate Supervision** – كما ذكر أعلاه، فإن الإشراف الملائم هو جزء لا يتجزأ من المراقبة المستمرة. حيث يعتبر الإشراف الملائم جزءاً أساسياً في أي برنامج لتأكيد وتحسين الجودة. فهو الوسيلة الرئيسية لضمان التقيد بالمعايير ومبادئ أخلاقيات المهنة.
- (أ). تنص المعايير على أنه يجب الإشراف على مهام التدقيق على نحو ملائم للتأكد من تحقيق أهداف المهمة وتأكيد جودتها وتطوير كادر العمل.
- (ب). يغطي الإشراف كافة مراحل مهمة التدقيق، حيث يبدأ مع مرحلة التخطيط للمهمة ويستمر خلال مراحل تنفيذ المهمة وصولاً إلى مرحلة تبليغ النتائج.
- (ج). يعتمد نطاق الإشراف المطلوب على مدى مهارة وخبرة المدققين الداخليين ومدى تعقيد مهمة التدقيق.

(د). يمكن تحقيق الإشراف الملائم من خلال:

- تحديد التوقعات.
 - الاتصال المستمر بين المدققين الداخليين والمشرفين خلال أعمال المهمة.
 - مراجعة أوراق عمل المهمة من قبل المشرفين.
- (هـ). تقع على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي المسؤولية الشاملة عن الإشراف على مهمة التدقيق الداخلي، سواء تم أداء المهمة من قبل نشاط التدقيق الداخلي أو لأجله (أي من قبل جهة خارجية). (يتم بحث موضوع الإشراف الملائم على نحو موسع في كتاب الجزء الثاني).

ملاحظة هامة: - الإشراف الملائم هو العنصر الأكثر أهمية في برنامج تأكيد وتحسين الجودة.

ب. التقييمات الذاتية الدورية Periodic self-assessments:

1. يكمن الفرق بين التقييمات الذاتية الدورية من جهة والمراقبة المستمرة من جهة أخرى في ما يلي:
 - (أ). تركز المراقبة المستمرة عموماً على المراجعات المنفذة على مستوى مهمة التدقيق، وتتناول تقييم التقيد بمعايير الأداء على مستوى المهمة.
 - (ب). تقدم التقييمات الذاتية الدورية مراجعة شاملة لكامل نشاط التدقيق، وتتناول تقييم تقيده بكل معيار من المعايير المهنية الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي.
2. **هدف التقييمات الذاتية الدورية** - يتم أداء التقييمات الذاتية الدورية أساساً بهدف التثبيت من التقيد المستمر لنشاط التدقيق الداخلي بمبادئ أخلاقيات المهنة، والمعايير. وتتركز التقييمات الذاتية الدورية بشكل خاص على تقييم:
 - (أ). فعالية وكفاءة أنشطة المراقبة المستمرة.
 - (ب). أداء نشاط التدقيق الداخلي بالمقارنة مع مقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية.
 - (ج). القيمة المضافة التي يحققها نشاط التدقيق الداخلي للمؤسسة.
 - (د). كفاية وملائمة ميثاق نشاط التدقيق الداخلي وخططه وسياساته وإجراءاته.
 - (هـ). مدى الالتزام بميثاق نشاط التدقيق الداخلي وخططه وسياساته وإجراءاته.
 - (و). فعالية نشاط التدقيق الداخلي في تلبية توقعات الأطراف المعنية.
 - (ز). جودة أعمال التدقيق الداخلي.

3. لدعم أهداف التقييمات الذاتية الدورية، يقوم المقيّم عادة بتنفيذ الخطوات التالية:
- (أ). إجراء مقابلات واستقصاءات أكثر تعمقاً مع مجموعات الجهات المعنية بنشاط التدقيق الداخلي بهدف تقييم مدى تقيد نشاط التدقيق الداخلي بكل معيار من المعايير المهنية الدولية لممارسة التدقيق الداخلي.
- (ب). مقارنة مؤشرات أداء نشاط التدقيق الداخلي مع الممارسات الأفضل في مجال مهنة التدقيق الداخلي.
- (ج). مراجعة عينات من نتائج المهمات وأوراق العمل بصورة انتقائية لتقييم التقيد بسياسات وإجراءات التدقيق، وبالمعايير ومبادئ أخلاقيات المهنة.
4. يمكن أن يتم تنفيذ التقييمات الذاتية الدورية من قبل الأطراف التالية:
- (أ). أفراد من نشاط التدقيق الداخلي ممن يتمتعون بخبرة وافية في الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي.
- (ب). المدققون الداخليون المعتمدون، أو اختصاصيو تدقيق آخرين، ممن يعملون في أقسام أخرى في المؤسسة.
5. يحدد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وتيرة التقييمات الذاتية الدورية بعد مناقشة مجلس الإدارة. فإذا كان نشاط التدقيق الداخلي كبيراً وناضحاً يمكن أن يتم إجراء تقييم ذاتي كل سنة، وتقل وتيرة تنفيذ تلك التقييمات كلما كان نشاط التدقيق الداخلي أصغر وأقل نضجاً.
6. يمكن أن يفيد التقييم الداخلي الدوري الذي يتم إجراؤه قبل إجراء التقييم الخارجي بفترة بسيطة في تسهيل أعمال التقييم الخارجي وتقليل كلفتها. وإذا كان التقييم الخارجي يأخذ شكل عملية التقييم الذاتي الذي يتم التحقق منه من قبل جهة مستقلة (سيتم التحدث عنه في الصفحات التالية)، ففي هذه الحالة يمكن أن يمثل التقييم الداخلي الدوري مرحلة التقييم الذاتي من تلك العملية.
7. ينبغي على الأفراد الذين يقومون بأعمال المراقبة المستمرة والتقييمات الذاتية الدورية تبليغ نتائج تلك الأعمال مباشرة إلى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أثناء إجراء التقييمات.

التقييمات الخارجية

External Assessments

أ. تشمل التقييمات الخارجية External Assessments تقييم، وتقديم رأي حول، مدى تقيد نشاط التدقيق الداخلي بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي. ويجب القيام بأعمال التقييم هذه مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات من قبل شخص أو فريق تقييم مؤهل ومستقل من خارج المؤسسة. ويجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يناقش الأمور التالية مع مجلس الإدارة للتوصل إلى قرارات مشتركة حولها:

1. تواتر إجراء التقييمات الخارجية.

2. شكل التقييمات الخارجية.

3. مؤهلات المقيّم أو فريق التقييم الخارجي.

4. استقلالية المقيّم أو فريق التقييم الخارجي، بما في ذلك أي احتمالات لوجود تضارب في المصالح.

ب. **تواتر إجراء التقييمات الخارجية** The Frequency of External Assessments – **تنص المعايير على أنه ينبغي إجراء التقييم الخارجي على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات.** إلا أنه قد يكون من المناسب أن تكون هذه الفترة أقل من ذلك. ويعود قرار تحديد تواتر التقييمات الخارجية للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بعد التشاور مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة. وتشمل الأسباب التي قد تستدعي إجراء التقييمات الخارجية بتواتر أعلى ما يلي:

1. حدوث تغييرات في إدارة المؤسسة.

2. حدوث تغييرات في سياسات وإجراءات التدقيق الداخلي.

3. حدوث تغييرات كبيرة في هيكلية المؤسسة.

4. ظهور أمور طارئة في بيئة عمل المؤسسة.

5. وجود معدل كبير لتبديل الموظفين في المؤسسة.

ج. **أشكال التقييمات الخارجية** Forms of External Assessments – **تنص المعايير على أنه يمكن تنفيذ التقييمات الخارجية من خلال إجراء تقييم خارجي كامل أو من خلال إجراء تقييم ذاتي مصحوب بثبّت خارجي مستقل.** وبالتالي، يمكن إجراء التقييمات الخارجية باستخدام إحدى الطريقتين التاليتين:

1. **التقييم الخارجي الكامل** Full External Assessment – **يتم تنفيذ التقييم الخارجي الكامل من قبل مقيّم أو فريق تقييم مؤهل ومستقل من خارج المؤسسة.** وتتضمن أعمال التقييم الخارجي عادةً نطاقاً واسعاً من التغطية يشمل العناصر الأساسية التالية من نشاط التدقيق الداخلي:

(أ). مستوى التقيّد بالمعايير ومبادئ أخلاقيات المهنة. ويمكن تقييم هذا الأمر من خلال مراجعة ميثاق التدقيق الداخلي، وخططه، وسياساته، وإجراءاته، وممارساته. كما يمكن أن تتضمن المراجعة في بعض الحالات مراجعة المتطلبات القانونية والتشريعية ذات الصلة.

(ب). كفاءة وفعالية نشاط التدقيق الداخلي. ويمكن قياس هذا الأمر من خلال تقييم:

- العمليات والأدوات والتقنيات التي يستخدمها نشاط التدقيق الداخلي لتحقيق أهدافه.
- معارف وخبرات ومهارات فريق التدقيق الداخلي.

(ج). مدى نجاح نشاط التدقيق الداخلي في تحقيق توقعات الأطراف المعنية وإضافة قيمة للمؤسسة.

(د). تكامل نشاط التدقيق الداخلي مع أعمال الحكومة في المؤسسة، بما في ذلك العلاقات المتبادلة بين المجموعات الرئيسية المشتركة في تلك العملية.

(هـ). تحديد المجالات والفرص التي يمكن أن تؤدي إلى التحسين المستمر لنشاط التدقيق الداخلي وكادره.

2. التقييم الذاتي المقترن بالثبوت المستقل Self-Assessment with Independent Validation - يتم عادةً تنفيذ هذا النوع من التقييم من قبل نشاط التدقيق الداخلي ومن ثم يتم إجراء تأكيد لهذا التقييم من قبل مقيّم مؤهل ومستقل من خارج المؤسسة. يتضمن نطاق التقييم الذاتي المقترن بالثبوت المستقل عادةً ما يلي:

(أ). يقوم فريق عمل تحت توجيه الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بإجراء وتوثيق عملية تقييم ذاتي شاملة وكاملة تحاكي عملية التقييم الخارجي الكاملة على الأقل من ناحية تقييم تقيّد نشاط التدقيق الداخلي بالمعايير ومبادئ أخلاقيات المهنة.

(ب). يتولى مُراجع أو فريق مراجعة خارجي مستقل ومؤهل عملية إجراء اختبارات وافية على أرض الواقع بهدف الثبوت من صحة نتائج التقييم الذاتي، ويقوم بإبداء رأيه حول مستوى تقيّد نشاط التدقيق الداخلي بأخلاقيات المهنة والمعايير.

(ج). يكون التركيز محدوداً على المجالات الأخرى مثل إدخال التحسينات التشغيلية، والمقارنة مع نشاطات تدقيق أخرى، والمقابلات مع الإدارة العليا والإدارة التشغيلية.

3. التقييم الذاتي المقترن بالثبوت المستقل أقل تكلفة بالمقارنة مع التقييمات الخارجية، إذ أن أي جهة خارجية ستطلب مبالغ تغطي التكلفة المباشرة بالإضافة إلى تكاليف غير مباشرة وأرباح. بينما ستتكدب المؤسسة فقط التكاليف الفعلية في حالة إجراء التقييم الداخلي. ويتم عادةً اختيار التقييم الذاتي المقترن بثنّب مستقل كبديل للتقييم الخارجي في الحالات التالية:

(أ). أنشطة التدقيق الداخلي الصغيرة.

(ب). يخضع نشاط التدقيق الداخلي لتنظيمات واسعة النطاق نتيجة عمل المؤسسة في قطاع خاضع للعديد من التنظيمات، أو يخضع النشاط لإشراف مستقل، أو مراقبة.

(ج). تمت مقايسة أداء نشاط التدقيق الداخلي مؤخراً مع الممارسات الأفضل من قبل جهة خارجية مستقلة.

(د). ميزانية نشاط التدقيق الداخلي محدودة.

د. مؤهلات فريق التقييم الخارجي Qualifications of the External Assessor

1. بغض النظر عن الطريقة التي يتم اختيارها للتقييم الخارجي (تقييم خارجي كامل أو تقييم ذاتي مقترن بالثبوت المستقل)، فإن المعايير تشترط أن يكون المقيّم أو فريق التقييم الخارجي مستقلاً ومؤهلاً.

2. يقع على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي عادةً تحديد المؤهلات المطلوبة للمقيّم أو لفريق التقييم الخارجي بعد استشارة الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

3. يجب أن يتمتع المقيّم أو فريق التقييم بالكفاءة في مجالين رئيسيين:

(أ). الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، بما في ذلك المعرفة المعاصرة للإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي.

(ب). عمليات التقييم الخارجي لمستوى الجودة.

4. تشمل الميزات الأخرى المفضلة لفريق التقييم الكفو ما يلي:

(أ). ينبغي أن يمتلك فريق التقييم مؤهلات علمية كافية، وخبرة تقنية وخبرة في مجال الأعمال التجارية، وأن يكون شخصاً واحداً على الأقل من أعضاء فريق التقييم يمتلك خبرة وافية في مجال عمل المؤسسة.

(ب). ينبغي أن يمتلك فريق التقييم خبرة حديثة ووافية في ممارسة التدقيق الداخلي على المستوى الإداري، وأن يمتلك شهادة معتمدة في التدقيق الداخلي.

(ج). ينبغي أن يتمتع فريق التقييم بالقدرة على المحاكمة السليمة، وأن يمتلك مهارات تحليلية متميزة، بالإضافة إلى مهارات التواصل.

(د). يفضل أن يمتلك قائد فريق التقييم أو المقيم المستقل الكفاءات الإضافية التالية:

● خبرة مماثلة لخبرة الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.

● إتمام دورة تدريبية في مجال تقييم الجودة الخارجي.

● مستوى إضافي من المهارة والخبرة في إجراء عمليات التقييم الخارجي.

(هـ). خبرة مكتسبة في مؤسسة شبيهة من حيث الحجم، والتعقيد، والمسائل التقنية، ومجال الأعمال الذي تعمل ضمنه المؤسسة. إذ يمكن أن يكون مثل هؤلاء الأشخاص قيمة أكبر بالنسبة للمؤسسة عن غيرهم ممن يمتلكون خبرة أقل صلة بهذه النواحي.

(و). ينبغي أن يمتلك أعضاء فريق التقييم مجتمعين جميع المؤهلات المطلوبة وأن يكون لديهم إمكانية الاستعانة بأية خبرات تقنية متخصصة عند الضرورة. وليس من المفترض أن يمتلك كل عضو في الفريق جميع المهارات المطلوبة.

هـ. استقلالية وموضوعية فريق التقييم الخارجي Independence and Objectivity of the External Assessor

1. يجب أن لا يكون هناك تضارب ظاهري أو فعلي أو محتمل في المصالح بالنسبة للمقيم أو لفريق التقييم الخارجي. ويجب أن لا يكون هذا المقيم أو فريق التقييم تابعاً أو جزءاً من المؤسسة التي يتبع لها نشاط التدقيق الداخلي الخاضع للتقييم، أو جزءاً من مؤسسة أخرى تابعة لتلك المؤسسة أو مرتبطة بها.

2. ينبغي أن يشجع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي قيام مجلس الإدارة بالإشراف على عملية التقييم الخارجي للتعامل مع حالات تضارب المصالح المتصورة أو المحتملة والتقليل من أثرها.

3. تتضمن المعوقات المحتملة للاستقلالية أو الموضوعية في سياق التقييم الخارجي العلاقات الماضية أو الحالية أو المستقبلية للمقيمين الخارجيين مع المؤسسة، أو العاملين فيها. وبالتالي، تعتبر الجهات التالية منقوصة الاستقلالية والموضوعية لإجراء أعمال التقييم الخارجي:
- (أ). الأشخاص الموظفون في المؤسسة، حتى ولو كانوا في أقسام أخرى ومنفصلين من الناحية التنظيمية عن نشاط التدقيق الداخلي.
- (ب). الأشخاص التابعون لمؤسسة ذات علاقة بالمؤسسة المعنية مثل المؤسسة الأم، أو مؤسسة شقيقة أو فرعية.
- (ج). المدققون الخارجيون للمؤسسة المعنية، وخاصةً عندما يعتمد المدققون الخارجيون على عمل المدققين الداخليين.
- (د). المستشارون الخارجيون ممن كانت لهم مشاركة سابقة في تقييمات الجودة الداخلية، أو ستكون لهم مشاركة مستقبلية في هذا المجال.
- (هـ). المستشارون الخارجيون الذين يقدمون أنواعاً أخرى من الخدمات الاستشارية في مجالات مثل إدارة المخاطر، وتكنولوجيا المعلومات، والحوكمة، والرقابة الداخلية، والتقارير المالية في المؤسسة محل التدقيق.
- (و). الأطراف الخارجية التي تمتلك علاقات شخصية مع الموظفين في المؤسسة محل التدقيق.
4. إذا كان فريق التقييم يضم أعضاءً كانوا موظفين سابقين في المؤسسة، فيجب التأكد من مدى استقلالية هؤلاء الأشخاص عن المؤسسة، أي التأكد من أنهم قد غادروا المؤسسة منذ فترة كافية بحيث يمكن اعتبارهم على أنهم أصبحوا مستقلين عنها.
5. في القطاع الحكومي، لا تعتبر نشاطات التدقيق الداخلي في المؤسسات المختلفة التي تخضع لنفس الهيئة من الحكومة مستقلة إن كانت تلك النشاطات مسؤولة أمام رئيس تنفيذي واحد للتدقيق الداخلي.
6. يمكن اعتبار التقييم المشترك بين ثلاث مؤسسات مستقلة ومنفصلة تقيماً مستقلاً، بحيث يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي للمؤسسة 1 بإجراء تقييم للمؤسسة 2، والرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي للمؤسسة 2 بإجراء تقييم للمؤسسة 3، والرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي للمؤسسة 3 بإجراء تقييم للمؤسسة 1.
- لا يعتبر التقييم الذي يتم بصورة تبادلية بين مؤسستين مستقلتين تقيماً مستقلاً.

القسم ب: تبليغ نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة QAIP Reporting on the

الأهداف التعليمية:

1. شرح متطلبات تبليغ نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة. (المستوى الأساسي)

أ. وفقاً للمعايير، يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة. وينبغي أن تتضمن الإفصاحات ما يلي:

1. نطاق وتواتر التقييمات الداخلية والخارجية.

2. مؤهلات واستقلالية المقيّم أو فريق التقييم، بما فيها احتمالات وجود أي تضارب في المصالح.

3. استنتاجات المقيّمين.

4. خطط الإجراءات التصحيحية.

ب. يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤولاً عن تبليغ نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة بأكمله. ومن خلال المناقشات مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة، يحدد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي شكل ومحتوى وتواتر تبليغ نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة. ويمكن أن توزع نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة إلى مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، والمدققين الخارجيين.

ج. توقيت التبليغات Timing of the Communications

1. تُبلّغ نتائج المراقبة المستمرة إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا على الأقل سنوياً.

2. تُبلّغ نتائج التقييم الذاتي الدوري إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا فور اكتمال أعماله.

3. تُبلّغ نتائج التقييم الخارجي إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا فور اكتمال أعماله.

د. مكونات التبليغات النهائية لنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة QAIP Components of the final communication of the Results

1. يجب أن تحتوي التبليغات النهائية الخاصة ببرنامج تأكيد وتحسين الجودة على نطاق وتواتر التقييمات الخارجية والداخلية.

2. يجب أن يحتوي التقرير النهائي الخاص بأعمال التقييم الخارجي الكامل أو التقييم الداخلي المقترن بثبوت مستقل على:

(أ). مؤهلات المقيّم أو فريق التقييم الخارجي.

(ب). موضوعية واستقلالية المقيّم أو فريق التقييم الخارجي.

(ج). أي تضارب في المصالح، حقيقي أو ظاهري أو محتمل.

3. استنتاجات فريق التقييم Conclusions of Assessors – يجب أن تحتوي التبليغات النهائية الخاصة ببرنامج تأكيد

وتحسين الجودة على استنتاجات المقيّم أو فريق التقييم فيما يتعلق بالنواحي التالية:

(أ). درجة تقيد نشاط التدقيق الداخلي بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير. ويفضل أن يكون الرأي النهائي مبنياً على سلم يحتوي على عدة درجات أو مستويات، مثل السلم الموصى به في كتيب تقييم الجودة الصادر عن جمعية المدققين الداخليين، والذي يشمل ثلاثة مستويات لإظهار درجة التقيد:

- "متقيد بشكل عام" ويعني أن نشاط التدقيق الداخلي وميثاقه وسياساته وإجراءاته وأعماله وتقاريره تتقيد بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير.
- "متقيد بشكل جزئي" ويعني أن نشاط التدقيق الداخلي يعاني من عيوب في الممارسة تعتبر انحرافات عن المعايير، ولكن هذه العيوب لا تمنعه من ممارسة مسؤولياته.
- "غير متقيد" أي أن نشاط التدقيق الداخلي يعاني من عيوب جوهرية في الممارسة تؤدي إلى عدم قدرته على أداء مسؤولياته.

(ب). درجة تقيد نشاط التدقيق الداخلي بالميثاق، والخطط، والسياسات، والإجراءات، والممارسات، وأي متطلبات قانونية أو تشريعية سارية.

(ج). تقييم مدى فعالية وكفاءة نشاط التدقيق الداخلي في القيام بمسؤولياته.

(د). جهود نشاط التدقيق الداخلي فيما يتعلق بالتطوير والتحسين المستمر.

هـ. خطط العمل التصحيحية Action Plans

1. قد تتوصل أعمال التقييم الداخلي أو الخارجي إلى ما يلي:

(أ). تحديد المواضيع التي لا تتفق مع المعايير، أو مبادئ أخلاقيات المهنة، أو معايير أخرى منطبقة.

(ب). تحديد المواضيع التي تمثل فرصاً لتحسين أداء نشاط التدقيق الداخلي.

(ج). تقديم توصيات تتناول حالات عدم التقيد بالإضافة إلى فرص التحسين الممكنة.

2. في هذه الحالة، يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي:

(أ). إعداد خطط عمل تتناول النتائج والتوصيات الناتجة عن أعمال التقييم الداخلي أو الخارجي.

(ب). تبليغ هذه الخطط إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

القسم ج: التقيّد بالمعايير Conformance with the Standards

الأهداف التعليمية:

1. تحديد الطريقة المناسبة للإفصاح عن حالات التقيّد وحالات عدم التقيّد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن جمعية المدققين الداخليين. (المستوى الأساسي)

تنص المعايير على أن "الإشارة إلى أن نشاط التدقيق الداخلي يتقيّد بالمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي تكون مناسبة فقط إذا كانت مدعومة بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة".

أ. يتمثل الهدف الرئيسي من تنفيذ برنامج تأكيد وتحسين الجودة في تقييم، والتوصل إلى رأي حول، تقيّد نشاط التدقيق الداخلي بالمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي ومبادئ أخلاقيات المهنة.

ب. يمكن للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يصرح بأن "نشاط التدقيق الداخلي يتقيّد بالمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي" في حال كانت كافة الأمور التالية تفضي إلى نتيجة أن نشاط التدقيق الداخلي يؤدي أعماله بما يتوافق مع مبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير:

1. التقييمات الداخلية التي تُنفَّذ بصورة دورية تتوافق مع المواعيد التي تم الاتفاق عليها مع مجلس الإدارة.

2. التقييمات الخارجية التي تُنفَّذ على الأقل مرة كل خمس سنوات.

ج. فيما يلي أمثلة عن الاستخدام الصحيح لعبارة التقيّد:

1. نشاط التدقيق الداخلي يجب أن لا يشير إلى أنه متقيّد بالمعايير في الحالات التالية:

(أ). إذا كانت نتائج التقييم الداخلي الحالي أو نتائج أحدث التقييمات الخارجية تشير إلى أن نشاط التدقيق لا يتقيّد بالمعايير ومبادئ أخلاقيات المهنة.

(ب). إذا تم إنشاء نشاط التدقيق الداخلي منذ خمس سنوات على الأقل ولم يُنجز تقييماً خارجياً حتى الآن، حتى ولو كانت نتائج التقييم الداخلي الحالي تفضي إلى أنه متقيّد.

(ج). إذا خضع نشاط التدقيق الداخلي لتقييم خارجي خلال السنوات الخمس الماضية، ولكنه لم يتم بتقييم داخلي بحسب الإفصاحات المقدمة إلى مجلس الإدارة عن تواتر التقييم الداخلي.

(د). إذا كان قد مضى أكثر من خمس سنوات منذ إجراء التقييم الخارجي الأخير.

2. يمكن أن يشير نشاط التدقيق الداخلي إلى أنه متقيّد بالمعايير في الحالات التالية:

(أ). إذا كان نشاط التدقيق الداخلي قد أوجد منذ أقل من خمس سنوات، وكانت نتائج التقييمات الذاتية الدورية المنفذة ضمن الفترات المتفق عليها مع مجلس الإدارة تدعم هذا الاستنتاج.

(ب). إذا كانت نتائج التقييمات الخارجية تؤكد أن نشاط التدقيق الداخلي متقيد بالمعايير وكانت التقييمات الداخلية تدعم هذا الاستنتاج.

د. إذا كان التقييم الخارجي (سواءً كان تقييم خارجي كلي أو تقييم ذاتي مقترن بالثبوت المستقل) يعكس استنتاجاً كلياً بأن نشاط التدقيق الداخلي لا يعمل وفقاً للمعايير، فيجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يتوقف فوراً عن استخدام أي تصريحات تشير إلى أنه يعمل وفقاً للمعايير. ولا يجوز لنشاط التدقيق الداخلي أن يستأنف استخدام عبارة التقيد مع المعايير إلى أن يعالج مواضع عدم التقيد ويجرى تقييماً خارجياً للتحقق من تقييم شامل للتقيد مع المعايير.

الإفصاح عن حالات عدم التقيد

Disclosure of Nonconformance

وفقاً للمعايير، عندما يكون من شأن عدم التقيد بمبادئ أخلاقيات المهنة أو بالمعايير التأثير على النطاق الكلي لنشاط التدقيق الداخلي أو عملياته، فيجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يفصح عن عدم التقيد وتأثيره إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

أ. يمكن أن تكشف نتائج التقييمات الداخلية والخارجية الخاصة ببرنامج تأكيد وتحسين الجودة عن حالات عدم تقيد نشاط التدقيق الداخلي بالمعايير، والتي يمكن أن تؤثر على قدرته على الوفاء بالتزاماته تجاه الأطراف المعنية.

ب. يعتبر الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤولاً عن الإفصاح عن مثل تلك الحالات من عدم التقيد، والتي تؤثر على النطاق العام أو عمل نشاط التدقيق الداخلي، إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

ج. تشمل حالات عدم التقيد ما يلي:

1. فشل نشاط التدقيق الداخلي في إجراء تقييم خارجي مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

2. المعوقات التي تؤثر سلباً على استقلالية وموضوعية نشاط التدقيق الداخلي.

3. القيود المفروضة على نطاق أو موارد نشاط التدقيق الداخلي.

د. فيما يلي بعض الأمثلة على الحالات التي يكون فيها نشاط التدقيق الداخلي غير متقيد بالمعايير ومبادئ أخلاقيات المهنة:

1. تم تعيين كريم ليقوم بأداء مهمة تدقيق لقسم المشتريات في المؤسسة، ومديرة هذا القسم هي زوجة كريم.

2. فادي هو الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في مؤسسة تعمل في مجال المعادن الثمينة. وفي السنة الماضية، كان برنامج العمل يتضمن إجراء جرد وتقييم للألماس الموجود في مخزون المؤسسة. لم يكن هناك أي عضو في فريق التدقيق الداخلي يتمتع بالخبرة اللازمة لتقييم الألماس؛ ولكن لتوفير الموارد المتاحة، لم يقم فادي بتعيين خبير خارجي. اعتمد فادي على قراءة عدة مقالات عن تقييم الألماس من مصادر عامة عن طريق الإنترنت وبدأ بتقييم الألماس بنفسه. لم يتقيد فادي بالمعايير، إذ فشل في ممارسة العناية المهنية اللازمة. فقراءة عدد من المقالات ليس كافياً لفهم طريقة تقييم الألماس.

3. نتيجة عدم توفر الوقت الكافي، لم يقم ماجد بالتنسيق لإجراء تقييم خارجي لقسم التدقيق الداخلي منذ أن تم تقييم القسم لأول مرة عند إنشائه منذ سبع سنوات.

4. قام رامز، وهو الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في أحد البنوك، بتحضير الخطة السنوية للتدقيق دون أخذ المخاطر بعين الاعتبار. اعتبر رامز أن تقييم المخاطر وترتيبها حسب الأهمية عملية تتطلب الكثير من الوقت؛ وبما أنه الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي منذ ثلاث سنوات، فبإمكانه اختيار مهام التدقيق دون الحاجة لتقييم منهجي للمخاطر.



مذاكرة الدرس الخامس

1. السؤال 85

أي الوسائل التالية هي الأفضل في مساعدة قسم التدقيق الداخلي في تحديد ما إذا تم تحقيق أهدافه؟

- أ. قيام لجنة التدقيق دورياً بمراجعة جودة أعمال قسم التدقيق الداخلي.
- ب. وضع معايير للقياس مرافقة لأهداف القسم.
- ج. جدولة عمليات مراجعة خارجية لقسم التدقيق الداخلي كل 3 سنوات.
- د. قيام المدققين الخارجيين بمراجعة وتقييم أعمال قسم التدقيق الداخلي.

2. السؤال 705

أي الأمور التالية تعتبر جزءاً من برنامج تحسين وتأكيد الجودة، أكثر من كونها جزءاً من مسؤوليات الرئيس التنفيذي للتدقيق؟

- أ. يقدم الرئيس التنفيذي للتدقيق معلومات عن أوراق العمل إلى المدققين الخارجيين، ويمكنهم من الوصول المباشر لها ليساعدهم على فهم وتحديد إلى أي درجة يستطيعون الاعتماد على عمل المدققين الداخليين.
- ب. تصادق الإدارة على ميثاق رسمي يحدد غرض نشاط التدقيق الداخلي وسلطته ومسؤوليته.
- ج. يتم تقييم أداء كل مدقق داخلي سنوياً على الأقل.
- د. يتم الإشراف على عمل المدقق الداخلي أثناء قيامه بكل مهمة تدقيق.

3. السؤال 1407

أي الأنشطة التالية يتم تصميمها بهدف تقديم تغذية راجعة حول مدى فعالية وظيفة التدقيق الداخلي؟

1. الإشراف المناسب.
2. التدريب المناسب.
3. أعمال التقييم الداخلي.
4. أعمال التقييم الخارجي.

- أ. 1 و 2 و 3 فقط.
- ب. 1 و 2 و 4 فقط.
- ج. 1 و 3 و 4 فقط.
- د. 2 و 3 و 4 فقط.

4. السؤال 2744

- يخضع قسم تدقيق داخلي حالياً إلى أول مراجعة خارجية للجودة منذ تأسيسه قبل ثلاث سنوات. من خلال المقابلات مع عدد من المدققين من كادر العمل، علم فريق المراجعة الخارجية عن بعض نشاطات المدققين التي حدثت في السنة السابقة. أي النشاطات التالية يمكن أن يكون لها تأثير على تقييم فريق المراجعة الخارجية للجودة وحكمه على موضوعية قسم التدقيق الداخلي؟
- أ. أخبر مدقق داخلي فريق المراجعة أنه خلال التدقيق على جداول الرواتب أخبره مدير جداول الرواتب أنه يبحث عن محاسب يعد له التصريجات المالية الخاصة بعمله الذي يعمل فيه بدوام جزئي. وافق المدقق الداخلي على تأدية هذا العمل مقابل أجر منخفض أثناء ساعات الفراغ.
- ب. أثناء التدقيق على أعمال الشركة الخاصة بتشييد توسعة لمكاتب الشركة، قدم نائب رئيس إدارة المنشآت للمدقق كوباً يحمل شعار الشركة. تم توزيع مثل هذا الكوب على جميع الموظفين الموجودين في احتفال وضع حجر الأساس.
- ج. بعد مراجعة عملية تنصيب نظام معالجة البيانات، قدم المدقق توصية تتعلق بمعايير الضوابط الرقابية. وبعد ثلاثة أشهر من انتهاء التدقيق، طلبت الجهة الخاضعة للتدقيق من المدقق القيام بمراجعة بعض الإجراءات للتأكد من كفايتها. ووافق المدقق وقام بإجراء المراجعة.
- د. تم طلب مشاركة مدقق ضمن فريق عمل لتخفيض الهدر في بضائع الشركة الناتج عن السرقة والانكماش. هذه هي المهمة الاستشارية الأولى التي يتولاها قسم التدقيق. دور المدقق هو تقديم المشورة لفريق العمل حول تقنيات الرقابة.

5. السؤال 2870

- تتشرط المعايير أن يضع مدير التدقيق برنامجاً لتأكيد وتحسين الجودة وأن يتابعه بهدف تقييم عمليات قسم التدقيق الداخلي. والأمور التالية جميعها تعد من عناصر برامج تأكيد وتحسين الجودة ما عدا:
- أ. تقييمات سنوية للأداء الفردي للمدققين الداخليين.
- ب. مراجعات داخلية للتدقيقات المنجزة.
- ج. الإشراف على أعمال التدقيق.
- د. مراجعات خارجية لتقييم التقيد بالمعايير.

إجابات مذاكرة الدرس الخامس

1. السؤال 85

- أ. ليس (أ) لأنه لا ينبغي للجنة التدقيق أن تنخرط في تفاصيل أعمال التدقيق الداخلي.
- ب. الجواب (ب) صحيح. يجب أن تكون أهداف قسم التدقيق الداخلي قابلة للتحقق في غضون خطط وموازنات تشغيلية محددة، كما ينبغي أن تكون قابلة للقياس أيضاً، ما أمكن ذلك. وينبغي أن يتم وضع معايير لقياس مدى تحقق الأهداف مع تحديد تواريخ مستهدفة لبلوغ تلك الأهداف.
- ج. ليس (ج) لأن أعمال التقييم الخارجية الدورية لا تؤمن الرقابة الفورية التي يؤمنها قيام الإدارة بمقارنة نتائج العمل المتحققة مع معايير القياس الموضوعية.
- د. ليس (د) بحسب الجواب (ج).

2. السؤال 705

- أ. ليس (أ) لأن هذه العبارة تتعلق بمسؤولية الرئيس التنفيذي للتدقيق في مسألة التنسيق مع المدققين الخارجيين.
- ب. ليس (ب) لأن مسؤولية الرئيس التنفيذي للتدقيق في طلب المصادقة على ميثاق التدقيق ليست جزءاً من برنامج تأكيد وتحسين الجودة.
- ج. ليس (ج) لأن تقييم أداء كل مدقق داخلي هو جزء من مسؤولية الرئيس التنفيذي للتدقيق في إدارة وتطوير الموظفين.
- د. الجواب (د) صحيح. فالإشراف هو أحد أساليب المراقبة المستمرة، والتي هي جانب من جوانب التقييم الداخلي في برنامج تأكيد وتحسين الجودة.

3. السؤال 1407

- أ. ليس (أ) لأن التدريب المناسب ضروري لكنه لا يقدم تغذية راجعة.
- ب. ليس (ب) بحسب الجواب (أ).
- ج. الجواب (ج) صحيح. تُصمّم برامج تأكيد وتحسين الجودة لتقديم تغذية راجعة حول مدى فعالية وظيفة التدقيق الداخلي. وبرنامج تأكيد وتحسين الجودة يجب أن يتضمن الإشراف الذي يقدم تغذية راجعة بصورة يومية، والتقييمات الداخلية، والتقييمات الخارجية.
- د. ليس (د) بحسب الجواب (أ).

4. السؤال 2744

- أ. **الجواب (أ) صحيح.** وفقاً للمعايير، يجب أن يكون المدققون الداخليون مستقلين عن الفعاليات التي يدققونها. وإن قبول أجر أو هدية من الجهة الخاضعة للتدقيق يحل بموضوعية المدقق. وبالنتيجة، فإن المدقق يشعر بأنه ملزم بتقديم نتائج تكون في صالح الجهة الخاضعة للتدقيق أكثر مما سيكون عليه الحال لو حافظ المدقق على استقلاليته الاحترافية.
- ب. ليس (ب) لأنه وفقاً للمعايير، فإن تلقي مواد دعائية كالأقلام والتقويم والعينات المتاحة للعموم والتي تكون قيمتها منخفضة لا تؤثر على موضوعية المدقق. تحت هذه الظروف، فمن غير المرجح أن يؤثر تلقي هذه المواد على المدقق ليقدم رأياً في صالح الجهة الخاضعة للتدقيق أكثر مما هو ممكن في الظروف العادية.
- ج. ليس (ج) لأنه وفقاً للمعايير، فإن مراجعة تنصيب نظام معالجة البيانات لن يؤثر على موضوعية المدقق. فالمراجعة والتوثيق هي أجزاء ضرورية من تدقيق الأنظمة قيد التأسيس. ومادام المدقق لم يتحمل أية مسؤوليات تشغيلية، مثل توثيق إجراءات التشغيل، فإن موضوعية المدقق لن تتأثر سلباً.
- د. ليس (د) لأنه وفقاً للمعايير، فإن المشاركة ضمن فريق عمل وتقديم المشورة حول تقنيات الرقابة لن يؤثر على موضوعية المدقق. مادام المدقق ممتنعاً عن القيام بوظائف تشغيلية، مثل تصميم أو تركيب أنظمة التشغيل أو وضع إجراءات الرقابة، فإن موضوعية المدقق لن تتأثر سلباً.

5. السؤال 2870

- أ. **الجواب (أ) صحيح.** فالتقييمات الفردية هي جزء من إدارة الموظفين.
- ب. ليس (ب) لأن المراجعات الداخلية هي جزء من تأكيد الجودة.
- ج. ليس (ج) لأن الإشراف هو جزء من تأكيد الجودة.
- د. ليس (د) لأن المراجعات الخارجية هي جزء من تأكيد الجودة.

ملاحظات

الفصل الخامس

الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة

Governance, Risk Management and Control

(35%)

(المستوى الأساسي ومستوى المهارة)

3	القسم أ: الحوكمة
5	الحوكمة
6	مبادئ الحوكمة
15	دور التدقيق الداخلي في عمليات الحوكمة
18	أطر الحوكمة في المؤسسات
31	القسم ب: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
46	القسم ج: إدارة المخاطر
48	مفاهيم إدارة المخاطر
64	إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة
71	وسائل تعزيز إدارة المخاطر
75	دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر
84	القسم د: الرقابة الداخلية
87	تصنيفات الرقابة
93	عملية الرقابة
96	آليات الرقابة
112	دور نشاط التدقيق الداخلي في الرقابة
116	نماذج أطر الرقابة الداخلية

المستوى الأساسي - استعادة المتقدمين للامتحان للمعارف ذات الصلة من ذاكرتهم وإظهار فهمهم الأساسي للمفاهيم أو العمليات.
مستوى المهارة - تطبيق المتقدمين للامتحان للمفاهيم، أو العمليات، أو الإجراءات؛ وقيامهم بالتحليل، والتقييم، وإصدار الأحكام استناداً إلى المعايير؛ إضافة إلى جمع العناصر والمواد لصوغ الاستنتاجات والتوصيات.

- | | |
|--------------------|---|
| لكامل الفصل | <ul style="list-style-type: none"> - يناقش هذا الفصل عناصر المعرفة الخاصة بالحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، ويشكل % 35 من امتحان الجزء الأول. - بعض المواضيع الواردة في هذا الفصل تتطلب إظهار المتقدمين للامتحان فهماً أساسياً للمفاهيم؛ بينما تتطلب المواضيع الأخرى إظهار المهارة في تطبيق المعارف والقدرات. وتتم الإشارة إلى مستوى الكفاءة المطلوب في بداية كل قسم. - تذكر أن تقرأ إجابات جميع الأسئلة سواء قمت بحلها بطريقة صحيحة أو خاطئة. - عند مراجعة هذا القسم قبل الامتحان قم بالتركيز على الأسئلة التي أخطأت في حلها في المحاولات السابقة. |
|--------------------|---|

الدرس السادس

القسم أ: الحوكمة Governance

الأهداف التعليمية:

1. وصف مفهوم حوكمة المؤسسات. (المستوى الأساسي)
2. إدراك مدى تأثير ثقافة المؤسسة على البيئة الكلية للرقابة وعلى المخاطر والضوابط الرقابية المتعلقة بكل مهمة من مهمات التدقيق. (المستوى الأساسي)
3. إدراك وتفسير أخلاقيات المؤسسة والمسائل المتعلقة بالامتثال، والانتهاكات المفترضة، والترتيبات المتخذة إزاءها. (المستوى الأساسي)

مقدمة

وفقاً للمعايير الصادرة عن جمعية المدققين الداخليين، يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة والإسهام في تحسينها، وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم وقائم على المخاطر. وبالتالي، فإنه من المهم فهم هذه المفاهيم الثلاثة (الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة) والعلاقات فيما بينها. تحتوي هذه المقدمة المختصرة على تعريف هذه المفاهيم وشرح مختصر للعلاقات فيما بينها. وسوف يتم لاحقاً شرح كل مفهوم بمزيدٍ من التفصيل.

أ. الحوكمة Governance – الحوكمة (أو حوكمة الشركات أو المؤسسات) هي مزيج من العمليات والهيكلية التي يطبقها مجلس الإدارة لإعلام وتوجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المؤسسة بُغية تحقيق أهدافها.

1. الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسة والتحكم فيها. وتشتمل الحوكمة على القواعد والعمليات والعلاقات التي تحقق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة مثل حملة الأسهم، ومجلس الإدارة، والإدارة العليا، والزبائن، والممولين، والموردين، والجهات الإشرافية والرقابية، والمجتمع ككل.

2. تُعنى الحوكمة بمجموعة القواعد والعمليات وأية عناصر مترابطة أخرى تحكم المؤسسة. وعادة ما تشتمل عملية الحوكمة على وجود مجموعة من العناصر والعوامل المترابطة التي تحدد في النهاية شكل المؤسسة وطريقة إدارتها.

3. تعمل الحوكمة على تحديد كيفية توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة.

4. تقدم الحوكمة الهيكلية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة، وتحقيق هذه الأهداف، ومراقبة الأداء.

5. وبالتالي، فإن الحوكمة تشتمل على العديد من المفاهيم من قبيل المراقبة، والإشراف، وأعمال التأكيد، وإدارة المخاطر، والرقابة، وإدارة العلاقات بين الأطراف المعنية بالمؤسسة، ووضع الأهداف، والإفصاح المناسب، والبيئة الأخلاقية، والمساءلة والمحاسبة.

ب. إدارة المخاطر Risk Management – هي عملية تحديد وتقييم وإدارة الأحداث أو المواقف المحتملة وتأمين الرقابة عليها بهدف تقديم تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المؤسسة.

ج. الرقابة Control – (أو الرقابة الداخلية Internal Control) هي الإجراءات والضوابط والتدابير المتخذة من قبل الإدارة أو مجلس الإدارة أو جهات أخرى بهدف إدارة المخاطر والتخفيف من حدة آثارها، وذلك بهدف زيادة إمكانيات تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

د. العلاقات بين الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة

1. تمثل الحوكمة الإطار العام الذي يوجه سلوك المؤسسة في رحلتها نحو بلوغ أهدافها. أما إدارة المخاطر والرقابة فهما مكونان رئيسيان من الحوكمة الرشيدة.

2. تتطلب الحوكمة الرشيدة من مجلس الإدارة (أو الجهاز الحاكم في المؤسسة) أن يقوم بتحديد وإدارة كافة المخاطر عند وضع الأهداف والاستراتيجيات للمؤسسة. بينما تشتمل إدارة المخاطر على تحديد المخاطر ووضع نظام داخلي للرقابة لإدارة كافة المخاطر على مستوى المؤسسة وزيادة إمكانية تحقيق أهدافها. وبالمقابل، فإن نجاح نظام الرقابة وإدارة المخاطر يعتمد على مدى فعالية المكونات الأخرى لنظام الحوكمة مثل المراقبة، والإشراف، وأعمال التأكيد، والبيئة الأخلاقية، ونهج الإدارة العليا، وثقافة المخاطر، والمساءلة والمحاسبة.

هـ. يقدم الإرشاد التنفيذي رقم 2100 من الإطار المهني الدولي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي توجيهات حول دور نشاط التدقيق الداخلي في الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، وفيما يلي ملخص لأهم نقاطه:

1. يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والإسهام في تحسينها وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم وقائم على المخاطر. وتتعزز أهمية ومصداقية التدقيق الداخلي عندما يتمتع المدققون بالاستباقية وعندما تعطي تقييماتهم رؤى جديدة وتأخذ الآثار المستقبلية في الاعتبار.

2. على المدققين الداخليين فهم مفاهيم الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة فهماً شاملاً. كما يتعين على نشاط التدقيق الداخلي فهم أهداف المؤسسة وأدوار ومسؤوليات كل طرف من الأطراف المعنية بالمؤسسة فيما يتعلق بالحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة. وعادةً ما تكون هذه الأدوار على النحو التالي:

(أ). مجلس الإدارة مسؤول عن توجيه عملية الحوكمة.

(ب). الإدارة العليا مسؤولة عن قيادة عمليات إدارة المخاطر والرقابة.

(ج). التدقيق الداخلي مسؤول عن تقديم خدمات تأكيد موضوعية وخدمات استشارية فيما يتعلق بالعمليات الثلاث (الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة).

3. لتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة، عادةً ما ينظر الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في مستوى نضج تلك العمليات الثلاث بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة. ومن ثم يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بتقييم المخاطر المرافقة لتلك العمليات الثلاث.

4. كما يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أيضاً بمراجعة رسالة المؤسسة، وأهدافها الرئيسية، والمخاطر الأساسية التي تواجهها، والضوابط الرقابية الرئيسية المستخدمة لتخفيف تلك المخاطر إلى مستوى مقبول.

5. خلال عملية التقييم، يمكن للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يستعين بالأطر المعروفة التي تتبناها الإدارة العليا بغية توجيه أعمال التقييم. ومن أمثلة تلك الأطر، إطار الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر الصادر عن لجنة المؤسسات الراعية التابعة للجنة تريداوي COSO، وتقرير كينغ عن حوكمة الشركات King Report، والمعيار 31000 للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO. (ستتم مناقشة هذه الأطر في هذا الفصل).
6. إذا لم تكن الإدارة تتبنى أحد الأطر المعروفة في توجيه عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة، يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بالتوصية باعتماد إطار مناسب من شأنه توجيه الإدارة العليا في سعيها لتعزيز هذه العمليات.
7. خلال أعمال تقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بتوثيق ومناقشة الإدارة العليا حول أي مشاهدات ونتائج ذات صلة. كما أنه يقوم أيضاً بتقديم التوصيات التي من شأنها دعم تلك العمليات، وقد يقوم بتبليغ الملاحظات الهامة إلى مجلس الإدارة.

الحوكمة

Governance

- أ. تنشأ العديد من المسائل المتعلقة بالحوكمة نتيجةً لانفصال الملكية عن الإدارة في الشركات التجارية، وهو ما يسمى **بمشكلة الوكالة أو التضارب ما بين الأصيل والوكيل**. حيث تقوم الإدارة العليا (الوكيل) بإدارة الشركة نيابةً عن المساهمين (الأصلاء)، بيد أن الإدارة قد لا تعمل دائماً على تحقيق المصلحة العليا للمساهمين وذلك بسبب اختلاف المصالح المادية بين الإداريين والمساهمين. فيزيد تضارب المصالح هذا من الحاجة إلى وجود ممارسات جيدة للحوكمة في المؤسسات بهدف تعزيز المساءلة الإدارية وحماية مصالح المساهمين والأطراف المعنية الأخرى. ويمكن لذلك أن يتحقق من خلال عنصر الإشراف والمراقبة، وذلك من بين العناصر الأخرى لنظام الحوكمة في المؤسسات، والذي يضطلع به مجلس الإدارة للمراقبة والإشراف على الشركة ككل وعلى أداء الإدارة العليا للشركة. ولهذا السبب يؤدي مجلس الإدارة الدور الرئيسي في نظام الحوكمة في المؤسسات.
- ب. أسفرت الفضائح الكبيرة للشركات التي حدثت في مطلع القرن الحادي والعشرين، والأزمة المالية التي حدثت في عام 2008، عن ازدياد الاهتمام بممارسات الحوكمة في المؤسسات، مما أدى إلى تطوير العديد من الأطر والنماذج لحوكمة المؤسسات. وستتم مناقشة المفاهيم العامة لحوكمة المؤسسات في الصفحات التالية. كما سيتم تضمين ملخص موجز عن التقارير والأطر الأكثر انتشاراً للحوكمة في المؤسسات والتي تشمل ما يلي:

1. قانون Sarbanes-Oxley في الولايات المتحدة الأمريكية.
 2. تقرير كينغ King Report عن حوكمة الشركات (King IV).
 3. مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
- ج. يقصد بـ **حوكمة المؤسسات** مجموعة الإجراءات التي توظفها الجهات المعنية في المؤسسة بهدف تأمين الإشراف على عمليات الرقابة والمخاطر التي تقوم بها الإدارة.

1. تقع على مجلس الإدارة (وليس على نشاط التدقيق الداخلي) مسؤولية ضمان أن تحقق أعمال الشركة مصالح المساهمين والأطراف المعنية الأخرى بأفضل درجة ممكنة (أو أن تتوافق مع أهداف ومصالح المستفيدين بالنسبة للمؤسسات غير الربحية). ويتوقع من أعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بأدوار فعّالة في الحوكمة على مستوى المؤسسة لضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية فيها.

2. الإدارة مسؤولة أمام جميع الأطراف المعنية في المؤسسة عن تأمين التوجيه والرقابة الرسمية في المؤسسة. وتعد إدارة المخاطر جانباً مهماً من عمليات الحوكمة.

د. توجد تعريفات عديدة لمفهوم الحوكمة، ولكن لأغراض امتحان شهادة المدقق الداخلي المعتمد CIA، ينبغي أن يكون المتقدم للامتحان ملماً بشكلٍ خاص بتعريف الحوكمة الوارد في قائمة المصطلحات الصادرة عن جمعية المدققين الداخليين:

"الحوكمة هي مزيج من العمليات والهيكليات التي يضعها مجلس الإدارة لإعلام وتوجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المؤسسة بـغية تحقيق أهدافها".

مبادئ الحوكمة

Governance Principles

أ. توجد الكثير من النماذج والأطر الهامة التي تم وضعها لتكون بمثابة أنظمة أو توجيهات لمبادئ الحوكمة في المؤسسات. ومن النماذج الأكثر تأثيراً: مبادئ حوكمة الشركات (OECD, 2015)، قانون Sarbanes-Oxley (الولايات المتحدة، 2002)، وتقرير King IV (جنوب إفريقيا، 2016). وفيما يلي ملخص لعوامل أو مبادئ الحوكمة الشائعة والمستخلصة من تلك النماذج:

1. **مصالح الأطراف المعنية بالمؤسسة ومشاركتهم** – يجب أن تأخذ المؤسسة في الحسبان مصالح جميع الأطراف المعنية لديها. فبالإضافة إلى المساهمين، يجب أن تدرك المؤسسة مصالح الأطراف المعنية الأخرى لديها من غير المساهمين والذين يشملون طائفة واسعة من الأشخاص والمجموعات التي تتأثر بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة مثل الموظفين، والمستثمرين، والممولين، والموردين، والمجتمعات المحلية، والزبائن، والجهات الإشرافية والرقابية. فينبغي أن تكون الأطراف المعنية بالمؤسسة مشاركة أيضاً في عمليات الحوكمة والرقابة على هذه المؤسسة.

2. **إشراف مجلس الإدارة** – تتطلب الحوكمة الفاعلة وجود مجلس إدارة مستقل وموضوعي يتمتع بالخبرة والسلطة الوافيتين ليقوم بالإشراف على المؤسسة وعلى إدارتها. وينبغي أن يتم تشكيل مجلس الإدارة بشكلٍ متوازن يمكنه من تمثيل مصالح الأطراف المعنية بالمؤسسة. وستتم تغطية أدوار مجلس الإدارة في عمليات الحوكمة في المؤسسة ضمن فقرة *التفاعل فيما بين الأطراف المعنية*.

3. **القوانين والأنظمة** – تساهم القوانين والأنظمة في عملية الحوكمة من خلال إنفاذ بعض القواعد اللازمة ومنع القيام ببعض الإجراءات المعينة. فمن شأن القوانين والأنظمة السليمة والموضوعة بشكلٍ مدروس أن تحمي الأشخاص المستثمرين في المؤسسة أو الأشخاص المتأثرين بالعمليات التي تقوم بها هذه المؤسسة. ومن الأمثلة على ذلك، وجود قوانين وأنظمة تحدد الحد الأقصى لساعات العمل والحد الأدنى للأجور، وتعمل على مكافحة التمييز، وحماية المستهلك، ومنع الاحتكار، وتنظم التجارة الداخلية وقواعد الصحة والسلامة، وحماية البيئة.
4. **النزاهة والسلوك الأخلاقي** – يتطلب السلوك الأخلاقي من المؤسسات أن تواصل العمل بطريقة تتفق مع ما يعتبره المجتمع والأطراف المعنية بما عادةً بأنه عادلٌ ونزيه. وينبغي أن يقوم مجلس الإدارة بدعم إرساء ثقافة أخلاقية وبوضع معايير في المؤسسة ومراقبة التقيد بتلك المعايير. كما ينبغي إعطاء الأولوية العليا للمعايير الأخلاقية عند اتخاذ جميع القرارات ذات الأهمية، مثل القرارات المتعلقة باختيار موظفي المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة. وسيتم نقاش الثقافة الأخلاقية للمؤسسة على حدة لاحقاً ضمن هذا الفصل.
5. **أهداف المؤسسة** – تساهم أهداف المؤسسة أيضاً في عمليات الحوكمة، حيث تُستخدم الأهداف في قياس الأداء على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسة ككل. إذ أن الأهداف المحددة بصورة واضحة تساعد المؤسسة في تحديد رسالتها ورؤيتها واستراتيجياتها بأسلوب يتيح لها اتخاذ مجموعة واسعة من التدابير المتوازنة التي تكفل تحديد المخاطر وإدارتها على نحو فاعل من الأداء.
6. **الشفافية في الإفصاح** – تتطلب الحوكمة الرشيدة الإفصاح الذي يتسم بالدقة وحسن التوقيت عن كافة المعلومات الهامة التي تخص المؤسسة، بما في ذلك مركزها المالي ونتائج عملياتها. وينبغي أن تكون المعلومات ذات الصلة متاحة لجميع الأطراف المعنية في المؤسسة ودون استثناء بهدف مساعدتهم على ممارسة حقوقهم وإجراء تقييمات سليمة لأداء المؤسسة. ويتعين على مجلس الإدارة الإشراف على الممارسات المتعلقة بالإفصاح لضمان ملاءمة وشفافية الإفصاح عن تلك المعلومات.
7. **المساءلة** – ينبغي أن تتم هيكلة المؤسسة على نحو يسمح بالتحديد الواضح لخطوط المسؤولية والمساءلة. وتبدأ سلسلة المحاسبة بالموظفين الأفراد وتمر في كل مستوى من مستويات القيادة وصولاً إلى مجلس الإدارة. فعلى سبيل المثال، يخضع الموظفون الأفراد للمساءلة أمام المدراء من الدرجة الدنيا، ويخضع المدراء من الدرجة الدنيا للمساءلة أمام المدراء من الدرجة المتوسطة، ويخضع المدراء من الدرجة المتوسطة للمساءلة أمام الإدارة العليا والمدير التنفيذي، ويخضع المدراء من الدرجة المتوسطة للمساءلة أمام مجلس الإدارة العامة أمام الأطراف المعنية، وذلك لأن المجلس مفوض من قبل الأطراف المعنية للقيام بأعمال التأكيد وأنشطة المراقبة في المؤسسة بالنيابة عنهم.
8. **إدارة المخاطر** – ينبغي أن تكون السياسات والعمليات المتعلقة بإدارة المخاطر محددة بوضوح، كما ينبغي تنفيذ ودمج تلك السياسات والعمليات ضمن أنظمة المؤسسة وعملياتها. ويتعين على مجلس الإدارة أن يقوم بمراقبة كفاية وفعالية سياسات وعمليات إدارة المخاطر على مستوى كافة أقسام المؤسسة.

9. **الرقابة الداخلية** – ينبغي وجود نظام قوي للرقابة الداخلية في المؤسسة ليتناول كافة المخاطر التي تم تحديدها مسبقاً. وينبغي على الإدارة العليا ومجلس الإدارة مراقبة هذا النظام للرقابة الداخلية.

10. **التدقيق الداخلي** – يسهم وجود قسم للتدقيق الداخلي في الحوكمة الرشيدة للمؤسسة. ويمكن للموقع المناسب لقسم التدقيق الداخلي، الذي يتمتع بالاستقلالية وبالمهارات والخبرات الوافية، أن يمكنه من القيام بتقييم، وتقديم التأكيدات بشأن، عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة التي ينتمي إليها، بالإضافة إلى تقديم التوصيات لتعزيز تلك العمليات.

11. **التدقيق الخارجي** – يقدم التدقيق الخارجي مراجعة مستقلة ومختصة للقوائم المالية قبل إصدارها. ومن شأن التأكيدات الخارجية التي يقدمها التدقيق الخارجي أن تحسن من جودة المعلومات التي يتم تبليغها إلى الأطراف المعنية، وبالتالي تعزز من عمليات الحوكمة في المؤسسة.

12. **لجنة التدقيق** – ينبغي أن تتألف لجنة التدقيق فقط من مدراء غير تنفيذيين بغية تعزيز استقلاليتها في مهمتها الإشرافية على عمليات الرقابة الداخلية والحوكمة. كما ينبغي أن يكون لدى لجنة التدقيق صلات مباشرة مع المدققين الداخليين والخارجيين، بالإضافة إلى التواصل المباشر مع المساهمين عبر تقرير منفصل من التقارير السنوية.

13. **سياسات التعويض** – ينبغي أن تشجع سياسة التعويض في المؤسسة (الرواتب والاجور والحوافز ... إلخ) على اتباع السلوك الملائم الذي يتفق مع أهدافها وقيمتها، وخاصةً بالنسبة للمدراء والإدارة العليا.

14. **التفاعل الفعال** – يعتبر التفاعل الفعال بين مجلس الإدارة والإدارة والأطراف الأخرى المشاركة في عمليات الحوكمة في المؤسسة عاملاً رئيسياً في تحقيق الحوكمة الرشيدة. وستتم تغطية هذا الموضوع بشكل مستقل في الفقرة التالية.

ب. **التفاعل فيما بين الأطراف المعنية في المؤسسة Interaction Between Stakeholders** – يلعب التفاعل فيما بين الأطراف المعنية المختلفة في المؤسسة دوراً هاماً في عمليات الحوكمة فيها. وتشتمل الأطراف المعنية على المالكين، والمساهمين، والموظفين، والموردين، والزبائن، والممولين، والمصارف، ومجلس الإدارة، والإدارة العليا وغيرهم. وعادة ما يكون دور الأطراف المعنية بالمؤسسة أكبر في حالة الشركات والمؤسسات العامة (شركات المساهمة العامة)، بحيث يؤثر التفاعل بين تلك الأطراف والمؤسسة على بنية عمليات الحوكمة في المؤسسة. فالمؤسسات الفردية غير العامة تدار بإحكام من قبل مالكيها، مما يؤمن رقابة كافية على الحوكمة بسبب تركيز المالكين على الإدارة والعمليات في المؤسسة. أما في حالة المؤسسات العامة، فيكون هناك مجموعة من المصالح والقواعد والأنظمة المتداخلة فيما بينها، والتي تؤثر غالباً على الحوكمة في المؤسسة. وتشمل المجموعات الرئيسية المؤثرة على عملية الحوكمة في المؤسسة كل من المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة.

1. **حملة الأسهم Shareholders** – يقوم أفراد أو كيانات بشراء أسهم في الشركة فيصبحون بذلك من حملة الأسهم أو المساهمين. حملة الأسهم هم المالكون الفعليون للشركة، ويشاركون في إدارة الشركة من خلال انتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذي يقوم بدوره بالإشراف على عمليات الشركة.

(أ). يحق لحملة الأسهم حقوقاً محددة، هي:

- الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو عزلهم.
- الحق في الحصول على المعلومات بصفة دورية.
- الحق في الحصول على حصص من الأرباح (في حال الإعلان عنها).
- الحق في شراء أسهم إضافية أو بيع أسهمهم الحالية.
- الحق في الحصول على الأصول المتبقية عند تصفية الشركة بعد دفع جميع المستحقات لأصحابها.
- الحق في التصويت على التغييرات الكبيرة في الشركة.

(ب). تؤمن هذه الحقوق لحملة الأسهم درجة من الرقابة والإشراف على الشركة، مما يجعلهم مشاركين في الحوكمة الكلية للشركة.

2. **مجلس الإدارة Board of Directors** – يتألف مجلس الإدارة من أعضاء منتخبين من قبل حملة الأسهم. وليس لأعضاء مجلس الإدارة كأفراد أي سلطة للتصرف منفردين، لكن تعود للمجلس ككل صلاحية اتخاذ قرارات في الشركة. ويتخذ المجلس قراراته وفقاً للوائح النظام الأساسي للشركة والتي عادةً ما تحدد عدد الأصوات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة والتي يمكن أن تتراوح بين الأغلبية والإجماع. ويجري اقتطاع تعويضات المجلس من توزيعات الأرباح ومن مكاسب رأس المال الناتجة عن ارتفاع أسعار الأسهم. وتشمل مهام مجلس الإدارة عادةً ما يلي:

- (أ). تعيين وعزل موظفي الإدارة.
- (ب). تحديد تعويضات الإدارة.
- (ج). الإشراف والمراقبة على المؤسسة وعلى العاملين فيها.
- (د). تعيين المدققين الخارجيين والرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي – يمكن أن يكون لدى مجلس الإدارة لجنة فرعية من الأعضاء تقوم بدورها كلجنة تدقيق وتكون مسؤولة عن تعيين المدققين الخارجيين والرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.
- (هـ). اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما فيها عمليات الاندماج والاستحواذ، وكذلك القرارات التي تفوق صلاحيات الإدارة والتي تحددها لوائح النظام الأساسي أو السياسات الداخلية للمؤسسة، والمحددة والمصادق عليها من قبل مجلس الإدارة.

- (و). الاعتماد الأولي للنظام الأساسي للمؤسسة bylaws، والتعديلات المدخلة عليه.
- (ز). إجراء التغييرات الجذرية في المؤسسة أو في الهيكل التنظيمي لها.
- (ح). إعلان توزيعات أرباح الأسهم.
- (ط). المسؤولية الشاملة عن المؤسسة.
- (ي). واجبات أعضاء مجلس الإدارة كمؤتمنين Board Members' Fiduciary Duties :

- واجب الولاء، وذلك بالعمل بما يضمن مصالح الشركة بالصورة الأفضل، وتجنب أي تضارب في المصالح أثناء وجودهم في مجلس الإدارة (تعارض بين مصالح العضو ومصالح الشركة).
- واجب بذل العناية اللازمة، ويعني ذلك اتخاذ القرارات بعد بذل العناية المعقولة. فأعضاء مجلس الإدارة ليسوا معصومين عن الخطأ، وإنما عليهم أن ينهضوا بواجباتهم مع بذل الجهد والاهتمام المعقول، وتوخي الحرص في تقديراتهم وأحكامهم.

3. الإدارة العليا Senior Management - تضم الإدارة العليا الرئيس التنفيذي للمؤسسة CEO، ورئيس العمليات COO، والمدير المالي CFO، ويقوم هؤلاء الموظفون الإداريون بإدارة مجمل العمليات في المؤسسة واتخاذ القرارات الرئيسية وإجراء التغييرات الأساسية، ويستمدون سلطتهم من الصلاحيات التي يمنحهم إياها مجلس الإدارة. وفي المقابل، يخضع الموظفون الإداريون في الإدارة العليا للمساءلة أمام مجلس الإدارة عن الأنشطة التشغيلية والأنشطة المتعلقة بالحوكمة.

(أ). للموظفين الإداريين واجبات تجاه المؤسسة باعتبارهم موظفين مؤتمنين، كما يتمتعون بحقوق منها الحق في تعويض ما يتكبدهونه من نفقات والحق في الحصول على تعويض من الشركة مقابل خدماتهم، ومثلهم في ذلك كمثل أعضاء مجلس الإدارة.

(ب). يمكن للموظفين الإداريين أن يكونوا أيضاً مساهمين أو أعضاء في مجلس الإدارة، ولكن من الأفضل لتعزيز الحوكمة أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من المستقلين.

ج. يمكن لممارسات أو آليات الحوكمة في المؤسسات أن تكون داخلية أو خارجية:

1. الآليات الداخلية - تُطبق آليات الحوكمة الداخلية من قبل الأطراف الداخلية في المؤسسة، وتشمل:

- (أ). الإشراف والمراقبة من قبل مجلس الإدارة.
- (ب). السياسات، والإجراءات، ولوائح النظام الأساسي في المؤسسة.
- (ج). مهام التأکید، مثل التدقيق الداخلي.
- (د). إدارة المخاطر.
- (هـ). عمليات الرقابة الداخلية.
- (و). توازن القوى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

(ز). قياس الأداء والأجور والمكافآت.

2. الآليات الخارجية – تُطبّق آليات الحوكمة الخارجية من قبل الأطراف الخارجية للمؤسسة، وتشمل:

(أ). القوانين والأنظمة الحكومية.

(ب). متطلبات الجهات الخارجية المؤثرة مثل نقابات العمّال.

(ج). العهود والاتفاقات التعاقدية.

(د). المدققون الخارجيون.

(هـ). الضغط الإعلامي.

د. الإيجابيات المتعلقة بالحوكمة – من باب الإيجاز، يمكننا أن نخلص إلى أن ممارسات الحوكمة الرشيدة تسعى لضمان ما يلي:

1. أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق المصالح العليا للمساهمين والأطراف المعنية الأخرى في المؤسسة.

2. أن يتم تشكيل مجلس الإدارة ليعمل بشكلٍ مستقل.

3. أن يُعامل المساهمون بصورة عادلة ويتم تمكينهم من المشاركة في عمليات الحوكمة في المؤسسة.

4. أن يتم احترام حقوق الأطراف المعنية بالمؤسسة وتعميمها.

5. وجود ممارسات سليمة لإدارة المخاطر ووجود ضوابط رقابية في مكانها الصحيح.

6. امتثال المؤسسة للقواعد القانونية والتنظيمية.

7. أن تعمل المؤسسة وفقاً لمعايير العمل المقبولة والمبادئ الأخلاقية، وأن تلي التوقعات الاجتماعية للمجتمع ككل.

8. أن تقوم المؤسسة بالإبلاغ بصورة كاملة وصادقة إلى الأطراف المعنية بما وإلى عامة الناس بهدف إخضاعها للمساءلة والمحاسبة عن أعمالها وأدائها.

الثقافة الأخلاقية للمؤسسة

Organization's Ethical Culture

أ. يقصد بالأخلاقيات بشكل عام المبادئ الأخلاقية التي تحكم تصرفات أو سلوك الأفراد والمؤسسات، وتشير إلى الجدل الفلسفي القائم على التمييز بين السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ. وفي سياق العمل المؤسسي، فإنه لا يمكن عادةً فصل أخلاقيات المؤسسة عن أخلاقيات الإدارة، أو نصح الإدارة العليا كقدوة في أعلى الهرم. وبالتالي، فإن السلوك الأخلاقي للمؤسسة تجاه الأطراف المعنية بما (الموظفين، والزبائن، والموردون، والمساهمون، والممولون، وعموم الناس) ينبثق عن السلوك الأخلاقي لأعضاء هذه المؤسسة. والسلوك الأخلاقي لأعضاء المؤسسة يتبع للأخلاقيات الشخصية لكل فرد وللمبادئ التوجيهية التي يحددها مجلس الإدارة أو الإدارة حول السلوك الأخلاقي الواجب اتباعه ضمن المؤسسة.

ب. على الرغم من وجود مبادئ توجيهية مقبولة عالمياً لما هو سلوك صحيح وما هو سلوك خاطئ، إلا أن تحديد الخط الفاصل بينهما هو موضوع بالغ الصعوبة ومثير للجدل. فعلى سبيل المثال:

1. متى تعتبر الهدية المقدمة من المورد أو الزبون بادرة بسيطة تعبر عن حسن النية، ومتى تعتبر هذه الهدية رشوة أو عمولة؟
2. متى يعتبر حضور حدث ترفيهي بدعوة من المورد أو الزبون مقبولاً، ومتى يمكن اعتبار ذلك رشوة أو عمولة؟
3. متى يكون من المقبول فصل موظف من العمل بسبب ضعف أدائه مع العلم بأن هذا الموظف هو المعيل الوحيد لأسرة فقيرة تمر بأوقات عصيبة؟
4. متى يكون من المقبول بيع نوع ما من المنتجات إلى عموم الناس مع المعرفة التامة بأن هذا النوع من المنتجات يلحق ضرراً شديداً بصحتهم (منتجات التبغ كمثال)؟
5. متى يتعين على المصرف تمديد قرض لأسرة مع العلم بأنه في حين أن هذه الأسرة ستكون قادرة على سداد القرض، إلا أنه من المرجح أن تزيد رسوم الفائدة من صعوباتها؟
6. متى تعتبر استراتيجيات المنافسة الشديدة غير مقبولة أو غير أخلاقية؟
7. ما هو حجم الاستثمارات الذي ينبغي أن تنفقه الشركة لمنع التلوث البيئي؟
8. متى يعتبر التبليغ عن المخالفات أو الانتهاكات مقبولاً؟
9. متى يتعين على المشفى قبول مريض بدون أي شكل من أشكال التأمين أو أي وسيلة أخرى للدفع؟
10. متى تعتبر ممارسة تثير الشك لتسيير الأعمال مقبولة إذا كان "الجميع" يطبقها؟
11. متى تكون مخالفة القانون أو كسر القواعد "السبب وجيه" أمراً مسموحاً به؟

ج. السلوك الأخلاقي قد يكون أو قد لا يكون محددًا بالقوانين؛ وبالتالي، سعت الشركات، وخاصة قادة القطاعات، إلى إرساء المبادئ الأخلاقية الأساسية وأنشأت مبادئ خاصة للسلوك أو الأخلاقيات يجب أن يتبناها أعضاء المؤسسة. وهذه المبادئ:

1. تضع المعايير التي يمكن تقييم السلوك على ضوئها.
2. تحدد سياسات المؤسسة المتبعة إزاء المشاكل الأخلاقية تحديداً صريحاً.
3. تعكس مدى التزام إدارة المؤسسة الراسخ تجاه الأخلاقيات.

د. دور التدقيق الداخلي The Role of Internal Auditing

1. تقع على عاتق نشاط التدقيق الداخلي مسؤولية تقييم المناخ الأخلاقي لمجلس الإدارة والإبلاغ بشأن ذلك إلى لجنة التدقيق. ويجب أن يكون هذا التقييم وفقاً لمبادئ السلوك ومبادئ الأخلاقيات المنطبقة أو المعايير الأخلاقية المقبولة عالمياً.

2. تقع على عاتق نشاط التدقيق الداخلي أيضاً مسؤولية إجراء تقييم بصفة دورية لحالة المناخ الأخلاقي للمؤسسة، بالإضافة إلى تقييم فاعلية استراتيجيات هذه المؤسسة، وأساليب عملها، وتبليغاتها، وعملياتها الأخرى في سبيل تحقيق المستوى المطلوب من الامتثال القانوني والأخلاقي.

3. يجب أن يقوم المدققون الداخليون بتقييم فعالية السمات التالية للثقافة الأخلاقية الجيدة والفعالة:

- (أ). وجود ميثاق لمبادئ السلوك واضح ومفهوم، مع المراقبة الدائمة للالتزام به، وما يتصل به من بيانات وسياسات (بما في ذلك الإجراءات التي تشمل مكافحة الاحتيال والفساد) وغير ذلك من أشكال التعبير عن تطلعات المؤسسة.
- (ب). تمتع أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين بالنزاهة والانفتاح، وخضوعهم للمساءلة.
- (ج). التبليغات المتكررة من قبل القادة المؤثرين في المؤسسة حول الأخلاقيات المتوقعة، وإظهارهم لتلك الأخلاقيات من خلال مواقفهم وسلوكياتهم.
- (د). وجود استراتيجيات صريحة تدعم وتعزز الثقافة الأخلاقية، مع وجود برامج منتظمة لتحديث وتجديد التزام المؤسسة بالثقافة الأخلاقية.
- (هـ). وجود سبل متعددة يسهل الوصول إليها بالنسبة للموظفين للإبلاغ بشكل سري عن ادعاءات حدوث انتهاكات للمبادئ والسياسات وغير ذلك من أفعال سوء السلوك. مثل سياسة للإبلاغ عن المخالفات تسمح للموظفين بإيصال صوتهم إلى الجهات المسؤولة المناسبة بشأن ممارسات الإدارة المشكوك بها.
- (و). إقرارات الموظفين والموردين والزبائن بشكل منتظم بأنهم مدركون تماماً لمتطلبات السلوك الأخلاقي في تسيير شؤون المؤسسة.
- (ز). تفويض واضح للمسؤوليات لضمان تقدير العواقب الأخلاقية، وتقديم المشورة ذات الطابع السري، والتحري بشأن الادعاءات المتعلقة بسوء السلوك، والإبلاغ عن الحالات بشكل صحيح.
- (ح). توفير الفرص للحصول على التعليم لتمكين جميع الموظفين من أن يكونوا دعاة للأخلاقيات.
- (ط). إجراء استقصاءات للموظفين والموردين والزبائن بصورة منتظمة للتعرف على حالة المناخ الأخلاقي في المؤسسة.
- (ي). إجراء مراجعات منتظمة للعمليات الرسمية وغير الرسمية ضمن المؤسسة والتي من المحتمل أن تؤدي إلى ضغوط وتحيزات من شأنها أن تقوّض الثقافة الأخلاقية.
- (ك). التحقق من معلومات الخلفية العامة والجهات المرجعية للموظفين المرشحين بصفة منتظمة كجزء من إجراءات التعيين، بما في ذلك إجراء اختبارات النزاهة، وفحص المخدرات، وتدابير أخرى مماثلة.

ملاحظة هامة:	<p>- إن وجود مبادئ للأخلاقيات في الشركة يدل على أن هذه الشركة قد وضعت معايير موضوعية يمكن تقييم أفعال الموظفين على ضوءها.</p> <p>- إن مجرد وجود مبادئ لقواعد السلوك في الشركة لا يضمن تحقيق مستويات أرفع من السلوك الأخلاقي. بل يتعين وجود سياسات للمتابعة وإجراءات للمراقبة تكفل الالتزام بتلك المبادئ.</p> <p>- وفي المقابل، لا ينبغي أن يمنع عدم وجود مبادئ رسمية لقواعد السلوك في الشركة من إجراء عملية تدقيق ناجحة للسلوك الأخلاقي، حيث يمكن أن يكون السلوك الأخلاقي موثقاً ضمن سياسات وإجراءات الشركة.</p>
--------------	--

هـ. بالإضافة إلى الدور الرئيسي للمدقق الداخلي في تقييم المناخ الأخلاقي في المؤسسة، يمكن له أن يضطلع بالأدوار التالية:

1. مدافع عن الأخلاقيات.
2. كبير مسؤولي الأخلاقيات.
3. مسؤول متابعة الشكاوى الأخلاقية.
4. مسؤول شؤون الامتثال.
5. مستشار الأخلاقيات لدى الإدارة.
6. خبير شؤون الأخلاقيات.
7. عضو مجلس الأخلاقيات الداخلي.
8. مُقيّم للمناخ الأخلاقي في المؤسسة.

و. تجدر الإشارة إلى أن اضطلاع المدقق في صنع القرار ضمن الأدوار المذكورة أعلاه يمكن أن يؤثر على استقلاليته.

دور التدقيق الداخلي في عمليات الحوكمة

Internal Audit Role in Governance

يتمثل الدور الرئيسي لنشاط التدقيق الداخلي في الحوكمة في تقييم عمليات الحوكمة في المؤسسة وتقديم التوصيات التي من شأنها تحسين أساليب حوكمة المؤسسة. ويرد هذا الدور بصورة واضحة في المعايير الدولية الصادرة عن جمعية المدققين الداخليين. كما يناقش الإرشاد التنفيذي رقم 2110 الصادر عن جمعية المدققين الداخليين أدوار التدقيق الداخلي في عمليات الحوكمة في المؤسسة. وفيما يلي ملخص لهذا الإرشاد:

أ. ينص المعيار 2110 بأنه يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة في المؤسسة واقتراح التوصيات المناسبة لتحسين أساليب حوكمة المؤسسة، بما يكفل تحقيق الأهداف التالية:

1. اتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية.
2. الإشراف على عمليات إدارة المخاطر والرقابة.
3. تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في المؤسسة.
4. ضمان فاعلية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى المؤسسة ككل.
5. إبلاغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة في المؤسسة.
6. تنسيق الأنشطة وتبادل المعلومات بين مجلس الإدارة، والمدققين الخارجيين والداخليين، ومقدمي خدمات التأكيد الآخرين، والإدارة.

ب. على المدققين الداخليين التوصل إلى فهم واضح لمفهوم الحوكمة وخصائص عمليات الحوكمة النموذجية. وينبغي عليهم أيضاً الأخذ في الاعتبار التعريف الأساسي للحوكمة، على النحو الوارد في قاموس المصطلحات الخاص بجمعية المدققين الداخليين، وأن يكونوا على دراية بأطر ونماذج الإدارة المقبولة عالمياً.

ج. تعتمد كيفية قيام المؤسسة بتصميم وممارسة مبادئ الحوكمة الفعالة على عوامل أخرى مثل حجم المؤسسة، ودرجة تعقيدها، ودورة حياتها، ونضجها، وهيكلية الأطراف المعنية بها، والمتطلبات القانونية التي تخضع لها المؤسسة. ويختلف المنهج الذي يتخذه الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي لتقييم الحوكمة وتقديم التوصيات إلى الإدارة بناءً على الإطار أو النموذج الذي تستخدمه المؤسسة.

د. لا تتواجد الحوكمة كمجموعة من العمليات والهياكل المستقلة. بل إن الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية هي عناصر متصلة ومتفاعلة فيما بينها. فعلى سبيل المثال، تأخذ أنشطة الحوكمة الفعالة المخاطر بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجية. وبالمثل، تعتمد إدارة المخاطر على الحوكمة الفعالة (مثل نهج الإدارة العليا، وشهية المخاطرة، ودرجة تقبل المخاطر، وثقافة المخاطر، والإشراف على إدارة المخاطر). وكذلك تعتمد الحوكمة الفعالة على ضوابط الرقابة الداخلية والتواصل مع مجلس الإدارة حول فعالية تلك الضوابط.

- هـ. يتعين على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تكوين فكرة واضحة عن الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في حوكمة المؤسسة، ولاسيما فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، وقد يتعين عليه أيضاً الحصول على فهم أوضح للعمليات الخاصة بالمؤسسة وأنشطة التأكيد القائمة حالياً. وإذا كانت المؤسسة خاضعة لضوابط حكومية، فقد يود الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يراجع أي مخاوف تتعلق بالحوكمة قامت الجهات الإشرافية والرقابية بتحديدها.
- و. لضمان التوافق والاتساق في التوقعات حول ما يشكل الحوكمة، يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة والإدارة العليا الأمور التالية:

1. تعريف الحوكمة وطبيعة عمليات الحوكمة داخل المؤسسة.
 2. متطلبات المعايير.
 3. دور نشاط التدقيق الداخلي.
 4. أي تغييرات في منهج وخطة نشاط التدقيق الداخلي والتي قد تحسن من تقيده بهذا المعيار.
- ز. لا يتم عادةً إجراء تدقيق واحد للحوكمة. بل من المرجح أن يستند تقييم نشاط التدقيق الداخلي لعمليات الحوكمة على المعلومات التي تم جمعها من العديد من مهام التدقيق مع مرور الوقت.
- ح. يحدد المعيار 2110 بصورة خاصة مسؤولية نشاط التدقيق الداخلي في تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الحوكمة من أجل:

1. اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية - لتقييم عمليات الحوكمة في المؤسسة المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، قد يقوم نشاط التدقيق الداخلي بمراجعة تقارير التدقيق السابقة ومحاضر اجتماعات مجلس الإدارة، ودليل سياسات مجلس الإدارة، أو أية وثائق حوكمة ذات صلة، والتي يمكن أن تساعد في توفير فهم لكيفية مناقشة مثل هذه القرارات وتنفيذها في نهاية المطاف. وتكشف هذه المراجعة عادةً إذا ما تم الوصول إلى عمليات صنع قرار راسخة و متناسقة.
2. الإشراف على إدارة المخاطر والرقابة - يقوم نشاط التدقيق الداخلي عادةً باستعراض عملية إجراء التقييم السنوي للمخاطر. وقد يقوم نشاط التدقيق الداخلي أيضاً بمراجعة محاضر الاجتماعات التي تمت مناقشة استراتيجية إدارة المخاطر خلالها، بالإضافة إلى تقييمات المخاطر التي أجريت سابقاً. ويمكن مقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها مع المؤسسات المشابهة والتوجهات الحديثة في قطاع الأعمال الخاص بالمؤسسة، وذلك لضمان أخذ جميع المخاطر ذات الصلة في الاعتبار.
3. تعزيز الأخلاق والقيم المناسبة ضمن المؤسسة - لتقييم كيفية قيام المؤسسة بتعزيز الأخلاقيات والقيم، داخلياً أو بين شركاء عملها الخارجيين، يستعرض نشاط التدقيق الداخلي أهداف وبرامج وأنشطة المؤسسة ذات العلاقة. ويمكن أن يشمل هذا رسالة المؤسسة، وقيمها، ومبادئ السلوك المهني، وعمليات التوظيف والتدريب، وسياسة مكافحة الاحتيال والإبلاغ عن المخالفات. ويمكن استخدام الاستقصاءات والمقابلات لقياس ما إذا كانت جهود المؤسسة ناجحة في خلق دراية كافية بمعاييرها و قيمها الأخلاقية.

4. **ضمان فعالية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى المؤسسة -** لتقييم كيف تقوم المؤسسة بضمان فعالية إدارة الأداء التنظيمي والمساءلة، يمكن لنشاط التدقيق الداخلي مراجعة سياسات المؤسسة وعملياتها المتعلقة بتعويضات الموظفين، ووضع الأهداف، وتقييم الأداء. ويمكن لنشاط التدقيق الداخلي أيضاً مراجعة مقاييس الأداء وخطط الحوافز لتحديد ما إذا كانت مصممة ومطبقة بشكل مناسب.
5. **تبليغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة في المؤسسة -** يمكن لنشاط التدقيق الداخلي معاينة التقارير الداخلية والرسائل الإخبارية، والمذكرات ورسائل البريد الإلكتروني ذات الصلة، ومحاضر اجتماع الموظفين لتحديد ما إذا كانت المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة كاملة ودقيقة ويتم توزيعها في الوقت المناسب. وعادةً ما يقوم نشاط التدقيق الداخلي خلال مهام التأكيد والاستشارة أيضاً بتقييم الكيفية التي تقوم بها الجهة الخاضعة للتدقيق بتبليغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة.
6. **تنسيق الأنشطة وتبادل المعلومات -** لتقييم قدرة المؤسسة على تنسيق الأنشطة وإيصال المعلومات بين مجلس الإدارة، والمدققين الخارجيين والداخليين، ومزودي خدمات التأكيد الآخرين، والإدارة، يمكن أن يحدد نشاط التدقيق الداخلي الاجتماعات التي تتم بين هذه المجموعات وأن يحدد مدى تكرار عقدها. ويمكن لأعضاء نشاط التدقيق الداخلي حضور الاجتماعات، كما يمكنهم مراجعة محاضر الاجتماع وخطط العمل والتقارير الموزعة بين المجموعات لمعرفة كيف تنسق هذه الأطراف الأنشطة وتتواصل فيما بينها.

أُطر الحوكمة في المؤسسات

Organizational Governance Frameworks

سنعرض في الصفحات التالية ملخصاً موجزاً لتقارير وأطر الحوكمة الأكثر شيوعاً في المؤسسات. إن دراسة هذه الأطر ليست مطلوبة لغرض التقدم لامتحان المدقق الداخلي المعتمد؛ ومع ذلك، فإن قراءتها ستوفر للمتقدم للامتحان فهماً أعمق للمفاهيم الحالية لعمليات الحوكمة. الأطر التي سيتم عرضها هي:

- تقرير كينغ King Report عن حوكمة الشركات (King IV).
- مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
- قانون Sarbanes-Oxley.

تقرير كينغ IV حول حوكمة الشركات

King IV Report on Corporate Governance

تقرير كينغ حول حوكمة الشركات هو إطار إلزامي لشركات المساهمة العامة في دولة جنوب أفريقيا. تم إصدار التقرير لأول مرة في عام 1994 من قبل معهد الإدارة في جنوب إفريقيا، وخضع بعدها لعدة تحديثات كان آخرها النسخة الرابعة (King IV™) في عام 2016. ويعتبر العديد من المهنيين بأن تقرير كينغ IV هو الملخص الأكثر فعالية لأفضل الممارسات في حوكمة الشركات. وسيتم في الصفحات التالية عرض المفاهيم الأساسية لهذا التقرير.

أ. تعريف حوكمة الشركات

1. يُعرّف تقرير كينغ IV حوكمة الشركات بأنها ممارسة القيادة الأخلاقية والفعالة من قبل الهيئة الحاكمة للشركة نحو تحقيق النتائج التالية لعمليات الحوكمة:

(أ). الثقافة الأخلاقية.

(ب). الأداء الجيد.

(ج). الرقابة الفعالة.

(د). المشروعية.

2. تشير كلمة "الشركات" في مصطلح "حوكمة الشركات" إلى المؤسسات التي تم إنشاؤها لتشكّل كيانات قانونية مستقلة عن مؤسسيها.

ب. فلسفة التقرير – المفهوم الأساسي الذي يقوم عليه تقرير كينغ IV هو مفهوم "التفكير المتكامل". وبأخذ التفكير المتكامل في الاعتبار الاتصال والترابط فيما بين العوامل التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مع مرور الوقت. كما يشكل التفكير المتكامل الأساس لكل مما يلي:

– رؤية المؤسسة كجزء لا يتجزأ من المجتمع.

– مواطنة الشركة (Corporate Citizenship).

– النهج الشامل للأطراف المعنية بالمؤسسة.

– التنمية المستدامة.

– التبليغ والإفصاح المتكامل.

1. المؤسسة كجزء لا يتجزأ من المجتمع – تعمل المؤسسات في سياق مجتمعي، تؤثر عليه وتتأثر به. وتعتمد المؤسسة على المجتمع العريض ليوفر لها البيئة التشغيلية، وقاعدة العملاء، والمهارات التي تحتاج إليها. وبدورها، تسهم المؤسسات في المجتمع بإنتاج الثروة، وتقديم السلع والخدمات والعمالة، وتنمية رأس المال البشري.

2. **مواطنة الشركة** - باعتبار أن المؤسسة هي جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهذا يعني أنها تتحلى بمكانة المواطنة. حيث تمنحها هذه المكانة حقوقاً، وتفرض عليها التزامات، وتُخضعها لمسؤوليات أمام المجتمع والبيئة الطبيعية التي يعتمد عليها هذا المجتمع.

3. **النهج الشامل للأطراف المعنية بالمؤسسة** - توجد علاقة مترابطة فيما بين المؤسسة والأطراف المعنية بها. وتعتمد قدرة المؤسسة على خلق القيمة لنفسها على قدرتها على خلق القيمة للآخرين. فيجب على مجلس الإدارة أن يأخذ في الاعتبار احتياجات ومصالح وتوقعات الأطراف الأساسية المعنية بالمؤسسة. وبالتالي، بدلاً من من إيلاء الأولوية لمصالح مقدمي رأس المال (المساهمين)، يسعى المجلس لتحقيق التوازن بين احتياجات ومصالح وتوقعات مجموعات الأطراف المعنية بالمؤسسة ضمن عملية ديناميكية ومستمرة.

4. **التنمية المستدامة** - التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون إضعاف قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم. وتعدّ التنمية المستدامة استجابة مناسبة للمؤسسة باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، ولوضعها كشركة مواطنة، ولاحتياجات ومصالح وتوقعات الأطراف المعنية بها.

5. **التبليغ والإفصاح المتكامل** - يركز تقرير كينغ IV على ضرورة إفصاح المؤسسات عن معلومات إضافية غير التقارير المالية للجهات العامة المعنية بالمؤسسة. وبالإضافة إلى التقارير المالية ومتطلبات الإبلاغ القانونية الأخرى، يطلب كينغ IV بأن تقوم الهيئة الحاكمة (مجلس الإدارة) بالإشراف على إصدار المؤسسة لتقرير متكامل مرة كل سنة على الأقل. يمثل التقرير المتكامل تبليغاً موجزاً حول الكيفية التي تؤدي بها استراتيجية المؤسسة وحوكمتها وأدائها إلى خلق قيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل. ويشمل التقرير المتكامل العناصر التالية:

- (أ). لمحة عامة عن عمل المؤسسة وبيئتها الخارجية.
- (ب). هيكلية الحوكمة في المؤسسة وكيف تدعم هذه الهيكلية قدرة المؤسسة على إيجاد قيمة.
- (ج). نموذج العمل الذي تستخدمه المؤسسة.
- (د). المخاطر والفرص المتاحة التي تؤثر على قدرة المؤسسة على خلق قيمة مع مرور الوقت.
- (هـ). استراتيجية المؤسسة وتخصيصها للموارد.
- (و). أداء المؤسسة في سياق سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية للفترة المعنية.
- (ز). التحديات وحالات عدم اليقين التي من المرجح أن تواجهها المؤسسة في سعيها لتحقيق استراتيجيتها.

ج. **مبادئ حوكمة الشركات** هي الجزء الأكثر أهمية في تقرير كينغ IV. وتشتمل على المبادئ الأساسية السبعة عشر التي ينبغي لها أن توجه حوكمة الشركات. إن تطبيق هذه المبادئ، وبالتالي تحقيق الحوكمة الرشيدة في نهاية المطاف، من شأنه أن يمكن المؤسسة من تحقيق النتائج المنشودة فيما يخص الحوكمة والمذكورة آنفاً. ويتبع كل مبدأ من المبادئ مجموعة من الممارسات الموصى بها لمجلس الإدارة لتطبيق المبدأ ذو الصلة. وفيما يلي ملخص لمبادئ حوكمة الشركات.

1. **القيادة**: ينبغي أن يؤدي المجلس دور القيادة بصورة أخلاقية وفعالة.

(أ). القيادة الأخلاقية تعني النزاهة والكفاءة والمسؤولية والمساءلة والعدل والشفافية. وتشتمل القيادة الأخلاقية على منع الآثار السلبية المترتبة على أنشطة المؤسسة من التأثير على الاقتصاد والمجتمع والبيئة التي تعمل ضمنها.

(ب). القيادة الفعالة تتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية والنتائج الإيجابية. وتركز القيادة الفعالة على الفعالية والكفاءة في التنفيذ.

2. الأخلاقيات: ينبغي أن يحكم مجلس الإدارة أخلاقيات المؤسسة وأن يدعم إرساء ثقافة أخلاقية.

3. مواطنة الشركة: ينبغي على مجلس الإدارة التأكد من أن تمارس المؤسسة مبدأ المواطنة المسؤولة.

(أ). ينبغي أن يشرف مجلس الإدارة ويراقب كيفية تأثير نتائج أنشطة المؤسسة على وضعها كشركة مواطنة مسؤولة.

4. الاستراتيجية والأداء: ينبغي أن يقدّر المجلس بأن الغرض الرئيسي للمؤسسة، والمخاطر والفرص المتاحة المتعلقة بها، واستراتيجيتها، ونموذج عملها، وأدائها، ومجالات التنمية المستدامة الخاصة بها، هي جميعها عناصر متلازمة وغير منفصلة عن عملية خلق القيمة.

5. التبليغ: ينبغي أن يضمن مجلس الإدارة بأن التقارير التي تصدرها المؤسسة تمكّن الأطراف المعنية بها من إجراء تقييمات مستنيرة بشأن أداء المؤسسة وإمكاناتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.

(أ). ينبغي أن يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على أن الغرض من إصدار تقارير مثل التقارير المالية السنوية، والتقارير المتعلقة بالاستدامة، وتقارير اللجنة الاجتماعية المعنية بالأخلاقيات هو الامتثال للمتطلبات القانونية وتلبية الاحتياجات المشروعة والمعقولة للأطراف المعنية الرئيسية للمعلومات.

(ب). ينبغي على مجلس الإدارة أن يشرف على أن تقوم المؤسسة بإصدار تقرير متكامل على الأقل مرة واحدة في السنة.

6. الدور الرئيسي لمجلس الإدارة ومسؤولياته: ينبغي أن يكون المجلس بمثابة الوصي على الحوكمة في المؤسسة.

(أ). يتم التركيز بشكل كبير على دور ومسؤولية الهيئة الحاكمة (مجلس الإدارة) عن عمليات الحوكمة في المؤسسة. ويتعين على مجلس الإدارة أن يمارس دوره القيادي من خلال:

- توجيه المؤسسة وتحديد توجهها الاستراتيجي كأساس تعتمد عليه الإدارة في وضع استراتيجية المؤسسة.
- الموافقة على الاستراتيجية والسياسات وخطط التشغيل التي وضعتها الإدارة.
- الإشراف على ومراقبة تنفيذ الإدارة لاستراتيجية المؤسسة.
- ضمان وجود المساءلة والمحاسبة عن الأداء على مستوى المؤسسة ككل من خلال التبليغ والإفصاح، من بين أمور أخرى.

7. تشكيل مجلس الإدارة: ينبغي أن يحقق المجلس التوازن المناسب من المعرفة والمهارات والخبرة والتنوع والاستقلالية في تشكيلته بما يمكنه من الاضطلاع بدوره ومسؤولياته في عمليات الحوكمة بصورة موضوعية وفعالة.

8. لجان مجلس الإدارة: ينبغي لمجلس الإدارة أن يضمن أن الترتيبات المتعلقة بتفويض المسؤوليات داخل هيكله الخاصة تعزز الحكم المستقل وتساعد في تحقيق التوازن في القوى والوفاء بواجباته على نحوٍ من الفعالية.

(أ). يتعين أن ينظر المجلس في تشكيل لجنة تدقيق يتمثل دورها في توفير الإشراف المستقل على فعالية مهام وخدمات التأكيد الداخلية والخارجية.

9. أداء مجلس الإدارة: ينبغي أن يضمن المجلس بأن عملية تقييم الأداء الخاص به تدعم التحسين المستمر لأدائه وفعالته.

10. تعيين وتفويض السلطة إلى الإدارة: ينبغي أن يتأكد المجلس بأن تعيين الإدارة وتفويض السلطة لها يسهمان في إيضاح دورها وفعاليتها ممارستها للسلطة والمسؤوليات المنوطة بها.

(أ). ينبغي أن يقوم مجلس الإدارة بتعيين الرئيس التنفيذي للمؤسسة الذي سيتحمل مسؤولية قيادة تنفيذ الاستراتيجية والسياسة والخطة التشغيلية المصادق عليها. ويتعين أن يخضع الرئيس التنفيذي للمؤسسة للمساءلة أمام مجلس الإدارة وأن يقوم بالإبلاغ إليه.

(ب). ينبغي أن يحدد مجلس الإدارة توجهه ومعايير السلطات التي سيحتفظ بها لنفسه، وتلك السلطات التي سيقوم بتفويضها إلى الإدارة عن طريق الرئيس التنفيذي للمؤسسة.

11. حوكمة المخاطر: يتعين على مجلس الإدارة أن يتحكم بالمخاطر بأسلوب يدعم المؤسسة في تحديد وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

(أ). يتعين على المجلس أن يحدد الاتجاه الخاص بكيفية تناول المخاطر ومعالجتها. وينبغي أن تشمل حوكمة المخاطر مايلي:

- الفرص المتاحة والمخاطر المصاحبة لها والتي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع استراتيجية المؤسسة.
- التأثيرات السلبية والإيجابية المحتملة لهذه المخاطر على بلوغ أهداف المؤسسة.

(ب). ينبغي أن يأخذ مجلس الإدارة في الاعتبار ضرورة الحصول على تأكيدات دورية مستقلة حول مدى فعالية إدارة المخاطر.

(ج). تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية الإشراف على مواصلة عمليتي تقييم وإدارة المخاطر ويتعين عليه التأكد من وجود عمليات قائمة تتيح الإفصاح عن المخاطر إلى الأطراف المعنية بالمؤسسة. ويجب أن يكون هذا الإفصاح كاملاً، ودقيقاً، ومتاحاً، وذو صلة، وفي التوقيت المناسب.

12. يتعين على مجلس الإدارة أن يحكم عمليات التكنولوجيا والمعلومات بأسلوب يدعم المؤسسة في تحديد أهدافها الاستراتيجية.

13. الحوكمة المتعلقة بشؤون الامتثال: يتعين على مجلس الإدارة أن يحكم الامتثال للقوانين والقواعد والمبادئ والمعايير المنطبقة بأسلوب يدعم المؤسسة في ممارستها كمؤسسة مواطنة صالحة وتمتع بالأخلاقيات.

(أ). ينبغي أن يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية حوكمة شؤون الامتثال من خلال تحديد الاتجاه الخاص بكيفية التعامل مع الامتثال ومعالجته.

(ب). ينبغي أن يمارس مجلس الإدارة الإشراف المستمر على الامتثال، وأن يحصل على تأكيدات دورية مستقلة حول مدى فعالية إدارة شؤون الامتثال.

14. **حوكمة التعويضات:** يتعين على مجلس الإدارة التأكد من أن المؤسسة تقوم بتخصيص التعويضات من أجور وسواها بصورة عادلة وعلى نحوٍ من المسؤولية والشفافية.

15. **التأكيد:** يتعين على مجلس الإدارة أن يضمن بأن خدمات التأكيد تسمح بوجود بيئة رقابية فعالة، وتدعم تكامل المعلومات للتقارير الداخلية والخارجية.

(أ). ينبغي أن يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية أعمال التأكيد من خلال تحديد الاتجاهات المتعلقة بترتيبات خدمات التأكيد الداخلية والخارجية. وينبغي أن يتأكد مجلس الإدارة (أو لجنة التدقيق) من أن هذه الترتيبات فعالة في تحقيق ما يلي:

- إتاحة بيئة رقابة داخلية فعالة.

- تغطية المخاطر الكبيرة التي تتعرض لها المؤسسة بصورة فعالة.
- دعم تكامل التقارير الداخلية والخارجية.

(ب). يتعين على مجلس الإدارة تحمل مسؤولية التدقيق الداخلي من خلال تحديد الاتجاهات لترتيبات التدقيق الداخلي اللازمة لتقديم تأكيدات موضوعية وذات صلة من شأنها أن تسهم في تعزيز فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة.

(ج). ينبغي أن يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على ميثاق التدقيق الداخلي وتعيين الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.

(د). ينبغي أن يتأكد مجلس الإدارة من استقلالية الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي عن الإدارة التي تقوم بتصميم وتنفيذ الضوابط الرقابية القائمة.

16. **الأطراف المعنية:** يتعين على مجلس الإدارة أن يتبنى نهجاً شاملاً للأطراف المعنية بالمؤسسة، يوازن بين احتياجات ومصالح وتوقعات الأطراف المعنية الرئيسية بما يخدم مصالح المؤسسة مع مرور الوقت.

(أ). ينبغي أن يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية حوكمة العلاقات مع الأطراف المعنية من خلال تحديد اتجاه كيفية التعامل مع هذه العلاقات.

(ب). ينبغي أن يمارس مجلس الإدارة الإشراف المستمر على إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية بالمؤسسة وأن يضمن تحقيقها لما يلي:

- تحديد الأطراف المعنية الفردية ومجموعات الأطراف المعنية بالمؤسسة.
- تحديد الأطراف المعنية الرئيسية بناءً على مدى تأثيرهم على أنشطة المؤسسة أو مدى تأثيرهم بها.
- إدارة مخاطر الأطراف المعنية كجزء من إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة.
- توظيف آليات رسمية للتواصل مع الأطراف المعنية بالمؤسسة.
- تقييم جودة العلاقات مع الأطراف الرئيسية المعنية بالمؤسسة.

17. **مؤسسات الاستثمار:** يتعين على مجلس إدارة المؤسسة التي تعمل كمؤسسة استثمار ضمان ممارسة هذه المؤسسة للاستثمار المسؤول لتعزيز الحوكمة الرشيدة وخلق القيمة من قبل الشركات التي تستثمر فيها. (يُطبق هذا المبدأ على مؤسسات الاستثمار فقط، بينما يمكن أن تُطبق أي من المبادئ الستة عشر الأخرى من قبل أية مؤسسة).

مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

OECD Principles of Corporate Governance

نشرت مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من مبادئ حوكمة الشركات في عام 1999. ثم تم تنقيح هذه المبادئ في عام 2015 وتمت المصادقة عليها من قبل مجموعة الدول العشرين. ويتم الاعتراف حالياً بمبادئ مجموعة العشرين عالمياً، وتعمل هذه المبادئ كمرجع لمبادئ حوكمة الشركات الوطنية في دول الاتحاد الأوروبي وخارجها. وتركز مبادئ مجموعة العشرين على الشركات المساهمة ولكنها مفيدة في تقييم ممارسات الحوكمة وتحسينها في أي مؤسسة. وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ.

أ. **تعريف حوكمة الشركات** – في مقدمة المبادئ، تحدد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حوكمة الشركات على النحو التالي: "تنطوي حوكمة الشركات على مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف الأخرى المعنية بها. كما توفر حوكمة الشركات الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة، والسبل التي يتم من خلالها تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء".

ب. **مبادئ مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (مجموعة العشرين) الخاصة بحوكمة الشركات** – توفر مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مبادئ رئيسية للحوكمة. ويتبع كل مبدأ من المبادئ الرئيسية عدداً من المبادئ الفرعية الداعمة له. ويرد فيما يلي ملخص لتلك المبادئ:

1. **ضمان الأساس لإطار فعال لحوكمة الشركات** – ينبغي لإطار حوكمة الشركات أن يعزز وجود الأسواق العادلة والتخصيص الفعال للموارد. وينبغي لهذا الإطار أن يتماشى مع سيادة القانون وأن يدعم فعالية الإشراف والتنفيذ.

(أ). يؤكد هذا المبدأ على أهمية الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي الذي يمكن للمتعاملين في السوق الاعتماد عليه عند إقامة علاقاتهم التعاقدية. وعادةً ما يشتمل إطار الحوكمة هذا على عناصر التشريع، والتنظيم، والترتيبات المتعلقة بالتنظيم الذاتي، والالتزامات الطوعية، والممارسات المتعلقة بالأعمال. إن الإطار الراسخ يعزز من فعالية حوكمة الشركات.

2. **حقوق المساهمين ومعاملتهم على أساس المساواة** – ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحمايتهم، وأن يضمن معاملة كافة المساهمين في الشركة على قدرٍ من المساواة.

(أ). ينبغي أن تشمل حقوق المساهمين الأساسية الحق في: تأمين أساليب تسجيل الملكية، ونقل أو تحويل الحصص إلى آخرين، والحصول على المعلومات بشكل منتظم وفي التوقيت المناسب، والمشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة، وانتخاب وإزالة أعضاء المجلس، والمشاركة في أرباح الشركة.

- (ب). ينبغي أن يتلقى المساهمون المعلومات الكافية بشأن القرارات المتعلقة بالتغييرات الأساسية التي تخص الشركة، وأن يكون لهم الحق في الموافقة على هذه القرارات والمشاركة فيها.
- (ج). ينبغي أن تتاح للمساهمين الفرصة للمشاركة بفعالية والتصويت في اجتماعات المساهمين العامة، وأن يكونوا على دراية بالقواعد التي تحكم هذه الاجتماعات بما في ذلك إجراءات التصويت.
- (د). ينبغي السماح للمساهمين بالتشاور مع بعضهم البعض بشأن القضايا المتعلقة بحقوق المساهمين الأساسية على النحو المحدد في المبادئ، مع مراعاة بعض الاستثناءات لمنع التجاوزات.
- (هـ). ينبغي معاملة جميع المساهمين الذين ينتمون إلى نفس الفئة على قدم المساواة. وينبغي الإفصاح عن أي هيكل وترتيبات لرأس المال تمكن بعض المساهمين من كسب درجة من النفوذ لا تتناسب مع ملكيتهم للأسهم.
- (و). ينبغي أن تتم الموافقة على المعاملات الخاصة بالأطراف ذات الصلة وإجرائها بطريقة تضمن الإدارة السليمة لتضارب المصالح وحماية مصالح الشركة ومصالح المساهمين فيها.
- (ز). ينبغي حماية الأقليات من المساهمين من الإجراءات التعسفية.

3. **مؤسسات الاستثمار، وأسواق الأوراق المالية، والوسطاء الآخرون** - ينبغي أن يوفر إطار حوكمة الشركات حوافز سليمة في شتى أنحاء سلسلة الاستثمار وأن يتيح لأسواق الأوراق المالية العمل على نحو يسهم في الحوكمة الرشيدة للشركات.

- (أ). ينبغي على مؤسسات الاستثمار الذين يعملون بصفقتهم الائتمانية الإفصاح عن سياسات الحوكمة والتصويت في الشركات فيما يتعلق باستثماراتهم فيها. كما ينبغي أن يتضمن الإفصاح الكيفية التي يعالجون بها التضارب المادي في المصالح الذي قد يؤثر على ممارسة حقوق الملكية الرئيسية فيما يتعلق باستثماراتهم.
- (ب). يتعين على المستشارين بالوكالة، والمحللين، والوسطاء، ووكالات التصنيف، وغيرها من الجهات التي تقدم المشورة ذات الصلة بقرارات المستثمرين الإفصاح عن، والحد من، تضارب المصالح الذي قد يؤثر على سلامة مشوراتهم.
- (ج). ينبغي منع التداول من الداخل والتلاعب بالسوق وتطبيق القواعد السارية.

4. **دور الأطراف المعنية في حوكمة الشركات** - ينبغي أن يُسلّم إطار حوكمة الشركات بحقوق الأطراف المعنية وأن يشجع التعاون النشط بين الشركات والأطراف المعنية بما في سبيل تحقيق الثروة وإيجاد فرص العمل واستدامة المؤسسات ذات الوضع المالي السليم.

- (أ). ينبغي احترام حقوق الأطراف المعنية المنصوص عليها بموجب القانون أو من خلال الاتفاقات المتبادلة.
- (ب). عندما تكون مصالح الأطراف المعنية محمية بموجب القانون، ينبغي أن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
- (ج). ينبغي السماح بتطوير آليات تسمح بمشاركة الموظفين في حوكمة الشركات.
- (د). عندما تشارك الأطراف المعنية في عمليات حوكمة الشركات، ينبغي أن يكون لديها إمكانية الوصول إلى المعلومات ذات الصلة والكافية والموثوقة في التوقيت المناسب وبشكلٍ منظم.

(هـ). ينبغي أن تكون الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفون الأفراد والهيئات التي تمثلهم، قادرين على توصيل مخاوفهم بحرية إلى مجلس الإدارة وإلى السلطات العامة المختصة بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، ولا يجوز المساس بحقوقهم للقيام بذلك.

5. الإفصاح والشفافية – ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات أن يتم الإفصاح الدقيق في التوقيت المناسب عن كافة الأمور المادية المتعلقة بالشركة، بما فيها الوضع المالي، والأداء، والملكية، وحوكمة الشركة.

(أ). ينبغي أن يتضمن الإفصاح المعلومات المادية المتعلقة بما يلي:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- أهداف الشركة والمعلومات غير المالية.
- أجور أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين.
- معلومات حول أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، والعملية التي تم بها اختيارهم، والمناصب الأخرى التي يشغلونها في الشركة، وفيما إذا كانوا يتمتعون بالاستقلالية عن مجلس الإدارة.
- المعاملات مع الأطراف ذات الصلة.
- عوامل الخطر التي يمكن التنبؤ بها.
- هياكل وسياسات الحوكمة.

(ب). ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقاً لمعايير الجودة العالية للمحاسبة والتقارير المالية وغير المالية.

(ج). ينبغي إجراء تدقيق سنوي من قبل مدقق مستقل ومؤهل ويتمتع بالكفاءة بهدف تقديم تأكيدات خارجية وموضوعية

إلى مجلس الإدارة والمساهمين بأن التقارير المالية تمثل أداء الشركة ومركزها المالي.

(د). ينبغي أن يخضع المدققون الخارجيون للمحاسبة والمساءلة أمام المساهمين في الشركة وأن يكونوا ملتزمين تجاه الشركة بممارسة العناية المهنية الواجبة في إجراء التدقيق.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة – ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه الاستراتيجي للشركة، والمراقبة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة، ومساءلة مجلس الإدارة حول الشركة والمساهمين فيها.

(أ). ينبغي أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس مستنير تماماً، وبنوايا صادقة، وبالقدر الواجب من العناية والحرص، وبما يحقق مصلحة الشركة والمساهمين فيها.

(ب). ينبغي أن يطبق مجلس الإدارة المعايير الأخلاقية الرفيعة، وأن يأخذ في الحسبان مصالح المساهمين في الشركة.

(ج). ينبغي أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بإمكانية الوصول إلى المعلومات الدقيقة وذات الصلة وفي التوقيت المناسب.

(د). يتعين على مجلس الإدارة القيام بوظائف رئيسية محددة، بما فيها:

- مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط عملها، وسياسات وإجراءات إدارتها للمخاطر، بالإضافة إلى تحديد الأهداف المتعلقة بالأداء، والإشراف على النفقات الرأسمالية الكبرى وعمليات الاستحواذ والتصفية.
- مراقبة فعالية ممارسات الحوكمة في الشركة وإجراء التغييرات حسب الحاجة.

- اختيار وتعويض ومراقبة واستبدال المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين والإشراف على خطط تعاقب الموظفين.
- مواءمة أجور كبار المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة مع المصالح طويلة الأجل للشركة وللمساهمين فيها.
- ضمان وجود عملية رسمية لترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة على قدرٍ من الشفافية.
- مراقبة، والتعامل مع، التضارب المحتمل في المصالح بين الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة والإساءة في المعاملات مع الأطراف ذات الصلة.
- ضمان سلامة أنظمة المحاسبة والتقارير المالية للشركة بما في ذلك عمليات التدقيق المستقلة، بالإضافة إلى ضمان وجود أنظمة رقابية ملائمة، ولا سيما أنظمة لإدارة المخاطر، وللرقابة المالية والتشغيلية، وللامتثال للقانون والمعايير ذات الصلة.
- الإشراف على عملية الإفصاح والتبليغات.
- (هـ). ينبغي أن يكون مجلس الإدارة قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي والمستقل فيما يتعلق بشؤون الشركة.
- يجب أن تنظر مجالس الإدارة في تعيين أعداداً كافية من الأعضاء غير التنفيذيين قادرين على ممارسة الحكم المستقل بالنسبة للمهام التي يحتمل أن تنطوي على تضارباً في المصالح.
- ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تشكيل لجان متخصصة لدعم المجلس في أداء مهامه، ولا سيما فيما يتعلق بأعمال التدقيق وإدارة المخاطر وتحديد الأجر.
- ينبغي أن تقوم مجالس الإدارة بإجراء عمليات تقييم منتظمة لتقييم أدائها.

قانون Sarbanes-Oxley

Sarbanes-Oxley Act

أ. إثر فضائح كبيرة تتعلق بالمحاسبة، أهمها فضيحة شركة Enron، قام الكونغرس الأمريكي بسن قانون Sarbanes-Oxley في عام 2002 (يشار إليه في كثيرٍ من الأحيان بـ SOX). ولقد سُنَّ هذا القانون بهدف حماية المستثمرين من خلال تحسين دقة وموثوقية الإفصاحات عن البيانات المالية للشركات والمقدمة بموجب قوانين الأوراق المالية، ولأغراضٍ أخرى. وقد وضع هذا القانون مسؤوليات جديدة على عاتق لجنة التدقيق، الأمر الذي يساهم في تعزيز عمليات الحوكمة في المؤسسات.

ب. القانون معني بشكل أساسي بالشركات العامة ولا يطبق على الشركات التي لا تصدر أوراقاً مالية، أو الشركات الخاصة.

ج. ملخص لمتطلبات قانون Sarbanes-Oxley.

1. يقتضي القانون إنشاء مجلس الرقابة على الشركات العامة للمحاسبة (PCAOB) لتنظيم، والإشراف على، مهنة التدقيق، والتي كانت خاضعة للتنظيم الذاتي قبل سن هذا القانون. وتقع على عاتق مجلس الرقابة على الشركات العامة للمحاسبة المسؤوليات التالية:

(أ). تسجيل شركات التدقيق العامة التي تقوم بإعداد تقارير عن الشركات المصدرة للأوراق المالية.

- (ب). إيجاد أو تبني معايير التدقيق، والجودة، والمعايير الأخلاقية، والاستقلالية، وأي معايير أخرى تتعلق بإعداد تقارير التدقيق لصالح الشركات المصدرة للأوراق المالية.
- (ج). التفتيش والتحقيق وفرض التقيّد والعقوبات (عند الضرورة) على شركات التدقيق المسجلة الخاضعة لقوانين الأوراق المالية.
2. يشترط القانون أن عمل أي شركة محاسبة عامة مسجلة تقوم بتقديم خدمات تدقيقية يجب أن ينال مصادقة لجنة التدقيق عليه مسبقاً.
3. لجنة التدقيق هي المسؤولة عن تعيين المدققين المستقلين الخارجيين وعن تعويضاتهم وتقييم استقلاليتهم والإشراف عليهم. ويشمل ذلك حل الخلافات المتعلقة بإعداد وعرض التقارير المالية التي يمكن أن تنشأ بين الإدارة والمدققين الخارجيين.
4. الخدمات التي يقدمها المدققون الخارجيون محددة، ويتم تقديم تقارير هؤلاء المدققين مباشرة إلى لجنة التدقيق.
5. يجب أن تضع لجنة التدقيق إجراءات لما يلي:
- (أ). مراقبة ضوابط الرقابة الداخلية.
- (ب). تلقي الشكاوى المتعلقة بالضوابط المحاسبية الداخلية وبمسائل التدقيق، واستبقاء هذه الشكاوى ومعالجتها.
- (ج). تقديم الموظفين، بصورة سرية ودون ذكر أسمائهم، مذكرات تتعلق بالأمور التي تثير قلقهم بشأن مسائل المحاسبة والتدقيق موضع الشك.
6. يشترط القانون أن يكون جميع أعضاء لجنة التدقيق مستقلين، ويتضمن ذلك عدم تلقيهم لأية أجور من الشركة التي يعملون فيها مقابل الخدمات الاستشارية أو الإرشادية التي يقدمونها أو أي شكل آخر من التعويضات.
7. يجب أن يصادق كلٌّ من المدير التنفيذي (CEO) والمدير المالي (CFO) على البيانات المالية وضوابط الرقابة الداخلية.
- د. وفقاً لمتطلبات امتحان شهادة المدقق الداخلي المعتمد، سنغطي الفقرات التالية فقط من القانون: 201، 203، 302، 404.

1. الفقرة 201- الخدمات التي تعتبر خارج نطاق ممارسة التدقيق:

- (أ). يمنع القانون المحاسبين القانونيين من تقديم أية خدمات غير متعلقة بالتدقيق بالتزامن مع تقديم خدمات التدقيق للشركة نفسها، بما في ذلك:
- مسك الدفاتر، أو أي خدمات أخرى تتعلق بالسجلات المحاسبية أو القوائم المالية لعميل التدقيق.
 - تصميم وتطبيق أنظمة المعلومات المالية.
 - خدمات التقدير أو التقييم، وتقديم الرأي حول عدالة شروط اتفاقية أو عملية تجارية (مثل الاستحواذ والاندماج)، والتقارير المتعلقة بالتوزيعات العينية.
 - الخدمات المتعلقة بالتأمين.
 - التعهيد الخارجي لأعمال التدقيق الداخلي.
 - الوظائف الإدارية أو الموارد البشرية.

- الوساطة أو الوكالة، أو الخدمات الاستشارية المتعلقة بالاستثمار، أو الخدمات المتعلقة ببنوك الاستثمار.
 - الخدمات القانونية وخدمات الخبراء غير المتعلقة بالتدقيق.
 - أي خدمات أخرى يقرر المجلس بموجب اللوائح التنظيمية بأنها غير مسموحة.
- (ب). يمكن تقديم الخدمات غير المتعلقة بالتدقيق التي لم يتم تحديدها في الفقرات السابقة، بما في ذلك الخدمات المتعلقة بالضرائب، إن تمت الموافقة عليها مسبقاً من قبل لجنة التدقيق للشركة المصدرة للأوراق المالية.

2. الفقرة 203- تبادل شريك التدقيق:

- (أ). يمنع القانون أن يكون شريك التدقيق الرئيسي (أو المنسق) أو شريك التدقيق المسؤول عن مراجعة عملية التدقيق قد قدم خدمات التدقيق للجهة الخاضعة للتدقيق خلال السنوات المالية الخمس الماضية. أي يجب تبادل المدقق الرئيسي والمدقق المراجع بشكل منتظم ويجب ألا يكونوا قد قدموا خدمات للجهة الخاضعة للتدقيق لأكثر من خمس سنوات.

3. الفقرة 302- المسؤولية عن التقارير المالية: على المدير التنفيذي أو المدراء التنفيذيين، والمدير المالي أو المدراء الماليين، أو أي شخص يؤدي وظائف مماثلة، تأكيد ما يلي في كل تقرير سنوي أو ربعي يتم تقديمه:

- (أ). المدير الذي قام بتوقيع التقرير قام بمراجعة التقرير.
- (ب). حسب معرفة المدير، لا يحتوي التقرير على أية تصريحات غير صحيحة، ولا يغفل أي حقيقة مادية يمكن أن تجعل من التقرير تقريراً مضللاً.
- (ج). حسب معرفة المدير، القوائم المالية، والبيانات المالية الأخرى المتضمنة في التقرير، تعكس بأمانة جميع النواحي المادية المتعلقة بالوضع المالي والتشغيلي للشركة، للفترة المالية التي يمثلها التقرير.
- (د). المدراء الموقعون:

- مسؤولون عن وضع الضوابط الرقابية الداخلية والحفاظ عليها.
 - قاموا بتصميم ضوابط رقابية داخلية للتأكد من أن المعلومات الجوهرية المتعلقة بالشركة المصدرة للتقارير والشركات التابعة لها يتم إعلامها للمدراء الموقعين من قبل أشخاص ضمن الشركة، وبشكل خاص خلال الفترة المحاسبية التي يتم تحضير التقارير الدورية فيها.
 - قاموا بتقييم فعالية الضوابط الرقابية الداخلية للشركة المصدرة للتقارير قبل تاريخ التقرير بما لا يزيد عن 90 يوماً.
 - صرحوا في التقرير عن رأيهم حول فعالية الضوابط الرقابية الداخلية على أساس التقييم الذي قاموا به حتى ذلك التاريخ.
- (هـ). قام المدراء الموقعون بتبليغ المدقق الخارجي ولجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة (أو أي أشخاص يشغلون مناصب مشاهجة) بما يلي:
- أي خلل في تصميم أو عمل الضوابط الرقابية الداخلية والذي يمكن أن يؤثر على قدرة الشركة على تسجيل أو معالجة أو تليخيص أو تبليغ البيانات المالية، وأنهم أشاروا للمدقق الخارجي عن أي ضعف جوهري في الضوابط الرقابية الداخلية.

• أي حالة احتيال، سواء كانت جوهرية أم غير جوهرية، تتعلق بالإدارة أو أي موظفين آخرين لهم دور أساسي في الرقابة الداخلية للشركة.

(و). أشار المدراء الموقعون في التقرير ما إذا كان قد تم إجراء أية تغييرات هامة في الضوابط الرقابية الداخلية أو في أية عوامل أخرى من الممكن أن تؤثر على الرقابة الداخلية بعد تاريخ قيامهم بالتقييم، بما في ذلك أية إجراءات تصحيحية تتعلق بأي خلل مهم أو نقطة ضعف جوهرية.

4. الفقرة 404 – تقييم الإدارة للرقابة الداخلية:

(أ). يطلب القانون بأن يتضمن التقرير السنوي تقريراً حول الرقابة الداخلية:

- يصرح بمسؤولية الإدارة عن إيجاد وصيانة بنية وإجراءات مناسبة للضوابط الداخلية الخاصة بالتقارير المالية.
- يحتوي على تقييم، حسب تاريخ آخر تقرير سنوي صادر عن الشركة، حول فعالية بنية الضوابط الداخلية والإجراءات المتبعة.

(ب). تصادق شركة التدقيق، وتفصح عن التقييم الذي قامت الإدارة بإجرائه كجزء من التقرير السنوي للشركة، ولن يكون هذا التقييم موضوع مهمة تدقيق منفصلة.

القسم ب: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات Corporate Social Responsibility

الأهداف التعليمية:

1. وصف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. (المستوى الأساسي)

أ. يشير مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات أو المؤسسات (Corporate Social Responsibility) إلى التزام المؤسسة ومسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. وقد نشرت جمعية المدققين الداخليين إرشاداً فيما يتصل بهذا الموضوع: تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات/المستدامة.

ب. يقدم جانب المسؤولية الاجتماعية فرصاً للمؤسسة كما ينشأ عنه مخاطر كبيرة عليها. فالأطراف المعنية بالمؤسسة (أي أصحاب المصلحة بها) يتوقعون من الإدارة ومجلس الإدارة أن يتحملوا مسؤولياتهم بتطبيق استراتيجيات وضوابط رقابية لإدارة تأثير المؤسسة على المجتمع والبيئة، وأن يُشركوا هذه الأطراف المعنية في مساعيهم تلك، وأن يطلعوا العامة على النتائج التي توصلوا إليها. وينبغي على المدققين الداخليين أن يفهموا المخاطر والضوابط الرقابية المتعلقة بأهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. كما ينبغي عليهم أن يتمتعوا بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من فهم وتقييم مسائل الحوكمة والمخاطر والرقابة المتعلقة باستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ج. تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات CSR: هناك العديد من التعريفات الرسمية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وفيما يلي أكثر التعريفات أهمية، والصادرة عن مؤسسات حكومية ومؤسسات غير حكومية:

1. مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة WBCSD: يعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافةً إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.

2. الحكومة الكندية: يُفهم من المسؤولية الاجتماعية بشكلٍ عام أنها الطريقة التي تدمج بها الشركات الشواغل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في قيمها وثقافتها واستراتيجياتها وعملياتها وعند اتخاذ قراراتها بأسلوب يتسم بالشفافية والمساءلة، الأمر الذي يفضي إلى إرساء ممارسات أفضل داخل الشركة، وخلق الثروة، وتحسين المجتمع ككل.

د. تعتبر بعض المؤسسات حماية البيئة من عناصر المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي تضع المؤسسة أهدافاً اقتصادية وأهدافاً أخرى متعلقة بمسؤوليتها الاجتماعية. في حين ترى بعض المؤسسات الأخرى أن حماية البيئة تشكل جانباً مستقلاً، حيث تتبع تلك المؤسسات استراتيجية تتضمن مقاييس النجاح الرئيسية التي تغطي الجوانب الثلاثة الأساسية: الاقتصادية، والبيئية، والمسؤولية الاجتماعية. (Triple-Bottom Line reporting strategy).

هـ. توزع المسؤوليات ضمن المؤسسة حول المسؤولية الاجتماعية:

1. مجلس الإدارة: يتحمل المسؤولية النهائية عن جوانب الحوكمة وفعالية عمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

2. **الإدارة: مسؤولة عن ضمان ما يلي:**
- (أ). وضع أهداف للمؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
 - (ب). إدارة المخاطر المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
 - (ج). قياس الأداء في تنفيذ تلك الأهداف.
 - (د). مراقبة نشاطات المؤسسة في تنفيذ مسؤولياتها الاجتماعية والتبليغ عن تلك النشاطات.
3. **نشاط التدقيق الداخلي:** يمكن أن يُطلب من نشاط التدقيق الداخلي تقديم خدمات استشارية أو خدمات تأكيد حول المسؤولية الاجتماعية، وسناقش ذلك بتفصيل أكبر في الفقرات اللاحقة.
4. على اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ترتبط بكافة العمليات والأنشطة ضمن المؤسسة، فيجب عموماً أن يشارك كل موظف في المؤسسة بالمسؤولية عن نجاح المؤسسة في أداء مسؤولياتها الاجتماعية.
- و. **المخاطر المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية:** هناك طيف واسع من المخاطر المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة. ويقع على عاتق الإدارة العليا ومجلس الإدارة مسؤولية تقييم تلك المخاطر وتحديد أهميتها ووضع الضوابط الرقابية الكفيلة بإدارة تلك المخاطر. وعلى المدققين الداخليين أن يفهموا تلك المخاطر والضوابط الرقابية المتعلقة بها وذلك حتى يتمكنوا من تطوير إجراءات تدقيقية مناسبة لتقييم النواحي المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وفيما يلي أهم المخاطر المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:
1. **السمعة Reputation:** يمكن أن تتعرض سمعة المؤسسة إلى الضرر نتيجة لانتهاك القوانين أو الأنظمة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، أو نتيجة للأخطاء أو الإغفالات في المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تم الإفصاح عنها، أو نتيجة القصور في الأداء مقارنة مع الأهداف الموضوعية، أو نتيجة إظهار المؤسسة لعدم المبالاة تجاه القضايا الاجتماعية. فلدى المؤسسات فرصة لتعزيز سمعتها من خلال التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعياً وإشراك كافة الأطراف المعنية بها في القرارات التي تمسهم.
 2. **التقييد Compliance:** يمكن أن تفشل المؤسسة بالتقييد نتيجة لكثرة وتعقيد الأنظمة والقوانين المتعلقة بالسلامة، والصحة العامة، وحقوق العمال، والتلوث، والتبرعات السياسية، وتضارب المصالح، وغيرها من جوانب المسؤولية الاجتماعية. كما قد تنشأ مخاطر عدم الالتزام من الالتزامات التعاقدية مع أطراف ثالثة، ومن اعتماد معايير طوعية. وتتعاظم مخاطر عدم الالتزام بتلك الأنظمة والقوانين في حالة المؤسسات التي تعمل في أكثر من بلد.
 3. **الالتزامات القانونية Liability:** يمكن أن تنشأ المخاطر عندما تدخل المؤسسة في التزامات تعاقدية تشتمل على بنود خاصة بالمسؤولية الاجتماعية. ويمكن أن يجري اتخاذ إجراءات قانونية في حق المؤسسة من قبل النشطاء أو شرائح مجتمعية معينة أو مجموعات الاهتمامات الخاصة بدعوى الأضرار التي تسببت بها المؤسسة.

4. **المخاطر التشغيلية Operational**: يمكن أن تتعرض المؤسسة لمخاطر ناتجة عن الضغوط التي قد تنشأ عن المسؤولية الاجتماعية على عمليات التصنيع في المؤسسة وعلى منتجاتها وخدماتها وتأثيرها على البيئة. ومن المخاطر الأخرى المحتملة، تراجع الأداء في المجالات الأخرى نتيجة تبني استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية غير ملائمة أو نتيجة الإفراط في التركيز على تلك الاستراتيجية، والفشل في إدماج الأهداف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في عمليات المؤسسة بصورة مناسبة.

5. **سوق الأسهم Stock Market**: يمكن أن تخسر المؤسسة عدداً كبيراً من المستثمرين الحاليين أو المحتملين إذا لم تستطع إقناع المستثمرين بأنها تراعي مسؤولياتها الاجتماعية.

6. **سوق التوظيف Employment Market**: يفضل الموظفون العمل لدى مؤسسات تحترم حقوقهم وتمتع بالنزاهة والشفافية وتلتزم بمصالح واهتمامات المجتمع.

7. **سوق المنتجات Sales Market**: يمكن أن يقاطع الزبائن بعض المنتجات والخدمات لدواعي بيئية أو مجتمعية. وتكون فرص المؤسسة أكبر في الترويج وزيادة المبيعات إذا كان يُنظر إليها على أنها مسؤولة اجتماعياً.

8. **علاقات العمل الخارجية External Business Relationships**: يمكن أن تكون المؤسسة ملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية إلا أنها تتعامل مع زبائن أو موردين أو شركاء تجاريين ينتهكون شروط ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، وبذلك يمكن أن يُنظر إلى المؤسسة على أنها مذنبه نتيجة ارتباطها بهذه الجهات. وهذا يتطلب أن تقوم المؤسسة بتطوير إجراءات لمراقبة وضبط علاقاتها الخارجية.

ز. **نشاطات العمل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية CSR Business Activities**: تشتمل النشاطات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عادةً على ما يلي:

1. وضع سياسات وإجراءات متعلقة بنواحي الحوكمة وأخلاقيات العمل، وإدارة الموارد البشرية والتوظيف، وإدارة سلسلة التوريد، وإدارة العلاقات مع الأطراف المعنية بالمؤسسة، والتبرعات الخيرية، والمساهمة في تمويل النشاطات السياسية، والجوانب البيئية، والصحة والسلامة العامة، وتبليغ تلك السياسات والإجراءات للجهات المعنية.

2. تحديد الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ومقاييس الأداء الخاصة بها. ومن الأمثلة على تلك الأهداف:

(أ). تخفيض انبعاثات الكربون ومخلفاتها.

(ب). التقيد بالأنظمة والقوانين.

(ج). تخصيص نسبة من الأرباح للتبرع بها للمؤسسات الخيرية.

(د). توظيف نسبة أكبر من الأشخاص من المجتمع المحلي.

(هـ). تخفيض نسبة الحوادث الناتجة عن إجراءات السلامة.

(و). تعزيز الشفافية.

- (ز). تشجيع الموظفين على القيام بالأعمال التطوعية.
- (ح). أن تصبح الشركة المكان الذي يرغب الجميع العمل فيه ونشر الثقافة الأخلاقية للشركة من خلال سلسلة التوريد.
3. تطبيق مبادئ وضوابط المسؤولية الاجتماعية خلال عمليات اتخاذ القرارات.
4. متابعة نشاطات المؤسسة وقياس أداؤها في تحقيق الأهداف الموضوعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
5. إشراك الأطراف المعنية بالمؤسسة، بما في ذلك:
- (أ). تأسيس مجموعات ناصحة أو مجموعات اختصاصية كجزء من عملية البحث والتطوير.
- (ب). المشاركة في عملية تطوير سياسات الشركة وإبداء الرأي في تلك السياسات.
- (ج). إجراء استقصاءات الرضا عن المؤسسة.
- (د). إدارة الشكاوي.
6. إجراء أعمال تدقيق تركز على:
- (أ). الإفصاحات في التقارير العامة.
- (ب). الرقابة الداخلية وأنظمة الإدارة.
- (ج). التقيد بشروط العقود المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
7. تبليغ النتائج داخلياً وخارجياً.
- ح. **التبليغ حول المسؤولية الاجتماعية CSR Reporting**: تُقدّم بعض المؤسسات طوعية على الإفصاح عن نتائج نشاطاتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. بينما تفرض القوانين في بعض البلدان على المؤسسات العاملة في قطاعات محددة أن تقوم بالإفصاح علنياً عن جوانب معينة من نشاطاتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. ولضمان المساءلة والشفافية، يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى أطراف خارجية أو داخلية (مثل نشاط التدقيق الداخلي) لمراجعة التقارير المتعلقة بتلك الإفصاحات وتقديم تأكيدات حول عدالة محتوياتها. وهناك منظمات دولية تُعنى بوضع معايير للإفصاح عن شؤون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومن أمثلة تلك المنظمات، منظمة "مساءلة" AccountAbility التي وضعت مجموعة المعايير AA1000 الخاصة بتدقيق وتأكيد التقارير المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- ط. **أساليب تقييم نواحي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة Approaches to Evaluating CSR**: في سياق أعمال تقييم المخاطر ووضع خطة التدقيق، يتعين على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يأخذ في الاعتبار المخاطر المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وأن يحدد العمليات التي ينبغي إدراجها ضمن مجال وخطة التدقيق العامة. وينبغي أن يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي على دراية بمواضيع المسؤولية الاجتماعية بما يمكنه من الاستجابة لأية طلبات خاصة متعلقة بها من قبل الإدارة العليا أو مجلس الإدارة.

1. **الاستشارة Consulting**: يمكن أن يُطلب من نشاط التدقيق الداخلي أن يقدم خدمات استشارية حول تصميم وتطبيق البرامج والتقارير الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية. كما يمكن أن يقدم النشاط نصائح وإرشادات حول جوانب الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

2. **التيسير Facilitating**: يمكن أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتسهيل إجراء تقييم ذاتي من قبل الإدارة حول الضوابط الرقابية والنتائج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. ويتم تطوير هذه العملية بناءً على عملية لتقييم المخاطر والنتائج في بنود العمل لتحسين الرقابة.

3. **التدقيق Auditing**: يمكن أن يختار نشاط التدقيق الداخلي أن يقوم بتقييم برامج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة لتحديد ما إذا كانت الضوابط الرقابية المطبقة كافية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية. وقد يتطلب ذلك تخصيص قدر كبير من الموارد نتيجة اتساع نطاق المهمة. ومن غير المرجح أن يتم هذا التدقيق لتطوير الرأي الأول حول الضوابط الرقابية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؛ بدلاً من ذلك، يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع خطة تتراوح مدتها من سنة إلى ثلاث سنوات للحصول على معلومات كافية وموثوقة حول العناصر المختلفة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة. وهناك العديد من أساليب تدقيق الضوابط الرقابية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، منها:

(أ). أفراد تدقيق مستقل لكل عنصر من عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتشمل عادةً العناصر الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية كلاً من الحوكمة، والاستثمار في النواحي الاجتماعية، والبيئة، والأخلاقيات، والصحة العامة، والسلامة، والأمن، والشفافية، وظروف العمل، وحقوق الإنسان.

(ب). تدقيق برامج المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بكل مجموعة رئيسية من الأطراف المعنية بالمؤسسة، وتشمل تلك المجموعات عادةً الزبائن، والموظفين وعائلاتهم، والمجتمع المحلي، وحملة الأسهم، والموردين.

(ج). تدقيق الضوابط الرقابية المطبقة على إدارة المخاطر، وقياس النشاطات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، والتبليغ حولها ضمن القسم أو الوظيفة الخاضعة للتدقيق.

(د). تدقيق إفصاحات المؤسسة إلى العموم حول المعلومات المالية وغير المالية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية أو أي من عناصرها، وتقديم تأكيد حول عدالة وموثوقية محتوى تلك الإفصاحات.

(هـ). إجراء تدقيق على أطراف خارجية لتقييم التزامهم بالشروط التعاقدية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية. أو تقييم التزام الأطراف الخارجية بالمسؤولية الاجتماعية قبل التعاقد معهم.

ي. اعتبارات أخرى متعلقة بالتدقيق

1. **استخدام آراء التدقيق Use of Audit Opinion**: ينبغي توخي الحذر حول المسؤولية القانونية المرتبطة بالآراء التي يصدرها نشاط التدقيق، وخاصةً في حال اختارت الإدارة العليا أو مجلس الإدارة التصريح علنياً بأن المعلومات التي يتم الإفصاح عنها إلى العموم تخضع لمراقبة وتأكيد نشاط التدقيق الداخلي في المؤسسة.

2. **الاستقلالية والموضوعية Independence and Objectivity**: يمكن أن يمارس نشاط التدقيق الداخلي دوراً تشغيلياً في عمليات المسؤولية الاجتماعية. وهذا سيجعل نشاط التدقيق الداخلي مسؤولاً عن تقييم نشاطاته والتبليغ حولها، مما من شأنه أن يهدد استقلالية وموضوعية المدققين الداخليين. ويمكن تفادي ذلك من خلال استخدام مدققين مستقلين لتقييم النواحي التشغيلية التي يؤديها نشاط التدقيق الداخلي والتبليغ حولها.
3. **المهارات والمعارف Skills and Body of Knowledge**: في حال افتقار نشاط التدقيق الداخلي بمجموعه إلى المهارات والمعارف الضرورية، فعليه أن يمتنع عن أداء مهام استشارية أو مهام تأكيد أو تيسير حول المسؤولية الاجتماعية قبل تأمين تلك المهارات والمعارف. ويمكن أن تشمل الكفاءات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية الخبرة في اللوائح التنظيمية، وأنظمة الإدارة، وأفضل الممارسات المتعلقة بالبيئة، والصحة والرفاه، والسلامة، والأخلاقيات، والاستثمار المجتمعي، وحقوق الإنسان، وظروف العمل، والحوكمة. وتعتبر اللغة ومهارات التواصل الأخرى أيضاً من الاعتبارات الهامة.
4. **الموارد Resources**: يعتمد العدد المطلوب من المدققين ونوعية المهارات المطلوبة على أسلوب التدقيق المتبع.
5. **مستوى نضوج المسؤولية الاجتماعية CSR Maturity**: ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار مستوى نضج المؤسسة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، والمستوى الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه. حيث تساعد هذه المعلومات المدقق الداخلي في وضع توصيات وأفكار تعين المؤسسة في سعيها نحو غايتها. وفيما يلي مثال حول مستويات نضوج المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية:
- (أ). لا يوجد لدى المؤسسة أي أهداف أو استراتيجيات حول المسؤولية الاجتماعية.
- (ب). استراتيجية المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية هي "التقيّد بالقوانين والالتزامات التعاقدية".
- (ج). لدى بعض أفرع المؤسسة إدراك لمخاطر محددة متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ولديها استراتيجيات لتحقيق الأهداف. وتتمثل غاية المؤسسة ككل في تحقيق متطلبات التقيّد بالأنظمة والقوانين وتجاوزها. أما التبليغ الخارجي حول أنشطة ونتائج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة فهو اختياري.
- (د). يوجد لدى المؤسسة مجموعة متكاملة من استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، إضافةً إلى وجود عمليات للحوكمة ومقاييس للأداء خاصة بالمسؤولية الاجتماعية. كما يجري تبليغ نتائج أداء المؤسسة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية إلى العموم بصورة منتظمة.
- (هـ). تشكّل المسؤولية الاجتماعية عنصراً رئيسياً في رسالة ومبادئ المؤسسة وفي مقاييس الأداء فيها، ويجري إصدار تقارير رسمية دورية إلى العموم، وإشراك الأطراف المعنية بالمؤسسة في نواحي المسؤولية الاجتماعية. كما تشكّل المسؤولية الاجتماعية عاملاً أساسياً في عمليات اتخاذ القرار على كافة مستويات المؤسسة وصولاً إلى مجلس الإدارة.

المعيار ISO 26000

ISO 26000

- أ. تؤمن المواصفة أو المعيار ISO 26000 توجيهات لطريقة عمل الشركات والمؤسسات على نحو يتحلّى بالمسؤولية الاجتماعية. وهذا يعني أن يكون العمل أخلاقياً ويتمتع بالشفافية بما يساهم في صحّة ورفاه المجتمع.
- ب. خلافاً للمعيار الآيزو ISO 9000 الشهير والذي يمكن للشركات الحصول على شهادة فيه، فإن المعيار ISO 26000 يضع مجموعة من التوجيهات بدلاً من المتطلبات اللازمة للحصول على شهادة. فهو يساهم في توضيح ماهية المسؤولية الاجتماعية، ويساعد الشركات والمؤسسات على ترجمة المبادئ العامة إلى تدابير عملية فعالة، كما أنه يساهم بنشر أفضل الممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، على المستوى العالمي.
- ج. مبادئ المعيار ISO 26000 – يركز هذا المعيار على المبادئ السبعة الرئيسية التالية للسلوك المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية:
1. المحاسبة – تخضع المؤسسات للمحاسبة والمساءلة عن تصرفاتها وتأثيراتها على الاقتصاد والبيئة والمجتمع ككل.
 2. الشفافية – يجب على المؤسسات اتخاذ القرارات والإجراءات التي تؤثر على المجتمع والاقتصاد والبيئة بانفتاح وتواصل فعال.
 3. السلوك الأخلاقي – يجب أن تكون أفعال المؤسسات متوافقة مع معايير السلوك الجيد المقبولة عموماً.
 4. احترام سيادة القانون – الامتثال للقوانين والأنظمة.
 5. احترام المعايير الدولية للسلوك – التقيد بالقوانين والأنظمة الدولية.
 6. احترام مصالح الأطراف المعنية – يجب أن يؤخذ في الاعتبار حقوق ومصالح جميع الأطراف المتأثرة بأفعال المؤسسة.
 7. احترام حقوق الإنسان – يجب على المؤسسات احترام حقوق الإنسان المدرجة في القانون الدولي لحقوق الإنسان.
- د. الموضوعات الأساسية التي يتناولها المعيار ISO 26000 – يقدم هذا المعيار إرشادات حول المواضيع أو المكونات السبعة الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:

1. حوكمة المؤسسات – تتناول ممارسات الحوكمة التي تضمن تطبيق المبادئ الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية.
2. حقوق الإنسان – تتناول الجوانب التالية:
 - (أ). بذل العناية الواجبة.
 - (ب). حالات المخاطر على حقوق الإنسان.
 - (ج). التمييز والفئات المستضعفة.
 - (د). الحقوق المدنية والسياسية.
 - (هـ). الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

(و). المبادئ والحقوق الأساسية في العمل.

3. الممارسات المتعلقة بالعمالة – تناول النواحي التالية:

(أ). التوظيف وعلاقات العمل.

(ب). ظروف العمل والحماية الاجتماعية.

(ج). الحوار الاجتماعي.

(د). الصحة والسلامة في العمل.

(هـ). التنمية البشرية والتدريب في أماكن العمل.

4. البيئة – تناول النواحي التالية:

(أ). منع التلوث.

(ب). الاستخدام المستدام للموارد.

(ج). التخفيف من حدة التغيرات المناخية والتكيف معها.

(د). حماية البيئة والتنوع الحيوي واستعادة المحميات الطبيعية.

5. الممارسات التشغيلية العادلة – تناول النواحي التالية:

(أ). مكافحة الفساد.

(ب). المشاركة السياسية المسؤولة.

(ج). المنافسة الشريفة.

(د). تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة الإنتاج.

(هـ). احترام حقوق الملكية.

6. الجوانب المتعلقة بالمستهلكين – تناول النواحي التالية:

(أ). العدالة والمصادقية في التسويق، وتقديم معلومات واقعية وغير منحازة، وضمان العدالة في الممارسات التعاقدية.

(ب). حماية صحة المستهلكين وسلامتهم.

(ج). الاستهلاك المستدام.

(د). خدمة المستهلك، ودعمه، وتلقي الشكاوى وتسوية الخلافات.

(هـ). حماية بيانات وخصوصية المستهلك.

(و). ضمان الوصول إلى الخدمات الأساسية.

(ز). التعليم والتوعية.

7. **الانخراط في المجتمع وتنميته** - يتناول النواحي التالية:

(أ). الانخراط في قضايا المجتمع.

(ب). التعليم والثقافة.

(ج). خلق فرص العمل وتنمية المهارات.

(د). تطوير التكنولوجيا وفرص الوصول إليها.

(هـ). الثروة وتوليد الدخل.

(و). الصحة.

(ز). الاستثمار الاجتماعي.

تدابير وقاية البيئة والمجتمع

Environmental and social safeguards

أ. يقصد بتدابير وقاية البيئة والمجتمع مجموعة السياسات والإجراءات التي تمكّن من تبني المبادئ والاعتبارات الوقائية المتعلقة بالبيئة والمجتمع وإدراجها ضمن برامج وأنظمة المؤسسة. ويتمثل هدف تلك التدابير في منع أو تخفيف الأضرار على البيئة والناس في أبكر مرحلة ممكنة من مراحل التخطيط. وتتضمن سياسات التدابير الوقائية عادةً ما يلي:

1. وجود معايير ومؤشرات للأداء يجري تقييم وقياس نشاطات المؤسسة على أساسها.
 2. إجراء تقييمات دورية للجوانب البيئية والمجتمعية، وتبني آليات مثل استشارة المجتمع، وتشكيل هيئات للمراجعة.
 3. اتخاذ تدابير داخلية مثل التوعية والتدريب، والتبليغ، وتقديم الحوافز، لضمان الالتزام بالمعايير.
- ب. ينبغي على المؤسسات أثناء سعيها لتحقيق أهدافها أن تحرص على أن تحدث أثراً إيجابياً على البيئة والتنمية في المجتمعات التي تعمل ضمنها. وعليها كذلك أن تراعي إمكانية استمرار عملياتها من زاوية تأثيرها على البيئة والمجتمع.
- ج. يجب اتخاذ تدابير وقائية لحماية البيئة والمجتمع وذلك لتحديد المخاطر، وتخفيض التكاليف الاجتماعية والبيئية، وتحقيق المنفعة للمجتمعات المحلية، وللحفاظ على البيئة. ويجب أن توضع تلك التدابير بحيث تضمن ما يلي:
1. إجراء تقييمات كافية للنواحي الاجتماعية والبيئية، وإدارة تلك النواحي بصورة سليمة.
 2. حماية حقوق العمال على نحوٍ معقول، مع تأمين ظروف عمل مناسبة.
 3. وجود قيود للحد من تلوث البيئة.
 4. ضمان المحافظة على الإرث الثقافي وصون حقوق السكان المحليين.
 5. اتخاذ تدابير كافية لحماية المجتمع، والصحة، والسلامة، والأمن لكافة الأطراف المعنية بالمؤسسة.
 6. أن تتحلّى عمليات المؤسسة بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع.

تدقيق السياسات المتعلقة بتدابير وقاية البيئة والمجتمع

Auditing Environmental and Social Safeguards Policies

أ. المخاطر الناجمة عن عدم التقيد بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالشؤون البيئية والاجتماعية، والغرامات والعقوبات، وجوانب أخرى من سوء الإدارة يمكن أن تكبد المؤسسة خسائر جسيمة. وبالتالي، يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يتأكد من أن عمليات إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة تشمل أيضاً المخاطر المتعلقة بالبيئة وسلامة المجتمع. ومن بين النواحي التي يتعين تقييمها في هذا السياق:

1. هيكلية نظام التبليغ في المؤسسة وملاءمته للتبليغ حول الجوانب البيئية والاجتماعية.
2. احتمال التسبب بالإضرار بالبيئة أو المجتمع، والخسائر والأضرار التي يمكن أن تعود على المؤسسة نتيجة لذلك.
3. المصاريف الإجبارية المفروضة من قبل منظمات بيئية حكومية.
4. الحوادث السابقة التي تسببت بها المؤسسة ونجم عنها إصابات أو وفيات.
5. الحالات السابقة لخسارة الزبائن والدعاية السلبية وتشويه سمعة المؤسسة وصورتها في المجتمع.

ب. يمكن أن تركز أعمال التدقيق المتعلقة بوقاية البيئة والمجتمع على أحد الجانبين التاليين أو أن تجمع بينهما:

1. تدقيق تقيد المؤسسة بالأنظمة والقوانين والالتزامات التعاقدية المتعلقة بوقاية البيئة والمجتمع، وتقييد أنشطة المؤسسة بالسياسات والإجراءات الداخلية الخاصة بذلك.
2. تدقيق نظام الإدارة المتبع في المؤسسة لضمان ذلك التقيد، أي تقييم سلامة وفعالية الإجراءات المتبعة التي تهدف إلى ضمان التقيد بالمتطلبات القانونية والداخلية وتخفيف حدة المخاطر المتعلقة بوقاية البيئة والمجتمع.

ج. أسلوب التدقيق: ينطوي التدقيق المتعلق بالشؤون البيئية والاجتماعية على تقييم الإجراءات المتخذة لضمان تقيد المؤسسة بالأنظمة والقوانين والالتزامات التعاقدية. وفيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن أن يستخدمها المدققون الداخليون في سياق هذا التقييم:

1. هل يتم أداء تقييمات التأثير على البيئة والمجتمع:
 - (أ). كجزء من برامج إدارة المخاطر؟
 - (ب). كجزء من عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية والموافقة عليها؟
 - (ج). هل تتضمن مخاطر نشوب النزاعات؟
2. هل يتم إجراء تقييمات دورة الحياة للأصول أو المنتجات عند تطويرها؟
3. هل تطبق المؤسسة برنامجاً بيئياً؟ وهل يجري التبليغ دورياً عن مقاييس الأداء المتعلقة بذلك البرنامج؟
4. هل يتم التبليغ عن الحوادث والتعامل معها بصورة مناسبة؟

5. هل يتم المحافظة على مقاييس أداء للبرامج البيئية وهل يتم التبليغ عن تلك المقاييس؟ هل يتم أيضاً إجراء تحليل الاتجاه العام والمقاييس والتبليغ عن نتائجها للإدارة العليا ومجلس الإدارة؟

6. هل تراعي عمليات المؤسسة مفاهيم إعادة الاستخدام وتدوير النفايات؟

7. هل تأخذ عمليات تقييم المخاطر في الاعتبار سلامة الهواء والمياه والأراضي والحيوانات؟

8. هل يوجد لدى المؤسسة خطة للطوارئ متعلقة بالشؤون البيئية؟

9. هل تقوم المؤسسة بحساب انبعاثات الكربون الناتجة عن نشاطاتها، وهل لديها برنامج لتعويض تلك الانبعاثات؟

د. يمكن أن يكون لدى المؤسسة قسم مستقل عن نشاط التدقيق الداخلي مسؤول عن تدقيق شؤون وقاية البيئة والمجتمع. وفي الحالات التي يكون فيها اختصاص تدقيق شؤون وقاية البيئة والمجتمع تابعاً لجهة مستقلة عن نشاط التدقيق الداخلي، يتعين على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن:

1. يعمل على تأسيس علاقة عمل وثيقة وتنسيق أنشطة التدقيق مع تلك الجهة.

2. يعرض المساهمة في مراجعة خطة التدقيق، وفي تنفيذ مهام التدقيق التي تجري في هذا الصدد.

3. يقيم استقلالية تلك الجهة، وموضعها التنظيمي، للتأكد من أن المسائل الهامة يتم التبليغ عنها إلى لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة.

4. يقوم بصفة دورية بإجراء تقييمات لتأكيد جودة أعمال الجهة المختصة بتدقيق شؤون وقاية البيئة والمجتمع، وذلك لتحديد ما إذا كانت المخاطر المتعلقة بتلك الشؤون يتم التصرف إزاءها على النحو المناسب.

5. يقيم ما إذا كان المدققون المختصون بتدقيق المسائل المتعلقة بوقاية البيئة والمجتمع يتقيدون بالمعايير المهنية والأخلاقيات المناسبة.

مذاكرة الدرس السادس

1. السؤال 723

- أي مما يلي يصف بالشكل الأفضل هدف التدقيق الداخلي من مراجعة الطريقة الحالية في إدارة المخاطر والضوابط الرقابية والحوكمة؟
- أ. للمساعدة في تحديد طبيعة وتوقيت ومدى الاختبارات اللازمة لتحقيق أهداف المهمة.
 - ب. ضمان أن نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية سيتم تصحيحها.
 - ج. تقديم ضمان معقول أن العمليات تساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل اقتصادي.
 - د. لتحديد ما إذا كانت العمليات تضمن أن سجلات المحاسبة صحيحة وأن القوائم المالية تعكس بصورة صحيحة الوضع المالي للشركة.

2. السؤال 2666

- على أي مجموعة تقع مسؤولية وضع وتطبيق ومراقبة ضوابط رقابية كافية على عملية إدخال البيانات في حسابات الذمم المدينة؟
- أ. المدققين الخارجيين.
 - ب. كادر حسابات الذمم المدينة.
 - ج. المدققين الداخليين.
 - د. إدارة المحاسبة.

3. السؤال 3648

- لمجلس إدارة الشركة والإدارة والمدققين الخارجيين والداخليين أدوار هامة في بناء بيئة رقابية مناسبة. إن المسؤولية الرئيسية للإدارة هي:
- أ. إيجاد البيئة المناسبة وتحديد ضوابط الرقابة الداخلية العامة.
 - ب. مراجعة تكامل البيانات المالية وإمكانية الاعتماد عليها والوسائل المستخدمة لجمع وتبليغ هذه المعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى.
 - ج. ضمان أن المدققين الخارجيين والداخليين يراقبون بشكل مناسب بيئة الرقابة.
 - د. تنفيذ ومراقبة الضوابط المصممة من قبل مجلس الإدارة.

4. السؤال 3916

استناداً لقانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes-Oxley):

- أ. ينبغي على جميع الشركات (الخاصة والعامة) الحفاظ على قسم تدقيق داخلي فعّال بصورة دائمة.
- ب. ينبغي على الشركات العامة الحفاظ على قسم تدقيق داخلي فعّال بصورة دائمة.
- ج. يوصى أن تمتلك جميع الشركات قسمًا للتدقيق الداخلي.
- د. على الشركات الخاصة الحفاظ على قسم تدقيق داخلي فعّال بصورة دائمة.

5. السؤال 3934

تحت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، تتعرض المؤسسات لمخاطر مختلفة. أيّ من المخاطر المذكورة أدناه ذات علاقة بنشاطات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR):

- I. السمعة.
 - II. الالتزام.
 - III. سوق العمل.
 - IV. سوق المبيعات.
- أ. فقط I.
 - ب. فقط I و II.
 - ج. فقط I و II و III.
 - د. I و II و III و IV.

إجابات مذاكرة الدرس السادس

1. السؤال 723

- أ. ليس (أ) لأن هذا هو الهدف من التخطيط لأعمال التدقيق.
 ب. ليس (ب) لأن تصحيح نقاط الضعف في الرقابة هو مهمة الإدارة وليس المدقق الداخلي.
 ج. **الجواب (ج) صحيح.** إن تعريف نشاط التدقيق الداخلي المذكور في المعايير ينص بأنه "يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في تحقيق أهدافها باستخدام أسلوب منهجي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة".
 د. ليس (د) لأن هذا هو الهدف الأساسي من التدقيق من وجهة النظر المالية المحاسبية ومن وجهة النظر التدقيقية، ولكنها ليست شاملة على نحو كافٍ لتغطي الهدف الشامل للتدقيق.

2. السؤال 2666

- أ. ليس (أ) لأن المدققين الخارجيين مسؤولون عن تدقيق القوائم المالية.
 ب. ليس (ب) لأن كادر حسابات الذمم المدينة مسؤول عن تنفيذ العمليات اليومية.
 ج. ليس (ج) لأن المدققين الداخليين مسؤولون عن تقديم خدمات التأكيد حول عمل وظيفة حسابات الذمم المدينة.
 د. **الجواب (د) صحيح.** الإدارة هي المسؤولة عن الضوابط الرقابية.

3. السؤال 3648

- أ. **الجواب (أ) صحيح.** تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم بحيث توفر تأكيداً معقولاً بأن الأهداف الموضوعية سوف يتم إنجازها. إضافةً إلى ذلك، تبنى الإدارة بيئة تعزز الرقابة وتحافظ عليها وتحمي الأصول.
 ب. ليس (ب) لأن قسم التدقيق الداخلي مسؤول عن مراجعة تكامل البيانات المالية وإمكانية الاعتماد عليها والوسائل المستخدمة لجمع هذه المعلومات وتبليغها إلى المستويات الإدارية الأعلى.
 ج. ليس (ج) لأن الإدارة لا تستطيع تفويض مسؤولياتها عن الرقابة إلى المدققين.
 د. ليس (د) لأن مجلس الإدارة يحظى بمسؤولية الإشراف ولكن لا يتدخل في تفاصيل العمليات.

4. السؤال 3916

- الجواب الصحيح (ب).** استناداً لقانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes-Oxley) على الشركات العامة الحفاظ على قسم تدقيق داخلي فعال بصورة دائمة، وتقديم تبليغات ذلك القسم مباشرة إلى لجنة التدقيق.
 الأجوبة (أ، ج، د)، غير صحيحة لأن تلك المتطلبات مطلوبة فقط من الشركات العامة وفقاً لقانون ساربينز أوكسلي.

5. السؤال 3934

- الجواب (د) صحيح.** جميع المخاطر المذكورة ذات علاقة بنشاطات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).

الدرس السابع

القسم ج: إدارة المخاطر Risk Management

الأهداف التعليمية:

1. تفسير المفاهيم الأساسية للمخاطر وعملية إدارة المخاطر. (مستوى المهارة)
2. وصف أطر إدارة المخاطر المقبولة عالمياً والملائمة للمؤسسة (COSO - ERM ، ISO 31000 ، وغيرها). (المستوى الأساسي)
3. فحص فعالية إدارة المخاطر ضمن عمليات وأقسام المؤسسة. (مستوى المهارة)
4. إدراك مدى ملاءمة دور نشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المؤسسة. (المستوى الأساسي)

المخاطر

أ. **الخطر Risk**: (كما هو معرف في قائمة المصطلحات الصادرة عن جمعية المدققين الداخليين) هو احتمال وقوع حدث يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة أو النشاط الخاضع للتدقيق. وتقاس المخاطر عادة بحساب حجم الأثر الناتج عن التعرض لذلك الخطر وعلى أساس احتمال وقوعه.

1. اعتماداً على هذا التعريف الشامل للخطر يمكن استنتاج ما يلي:

(أ). لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، يجب عليها وضع نظام لإدارة المخاطر بفعالية. ومن صفات نظام إدارة المخاطر الفعال أن يبقى هدفه هو تحقيق أهداف المؤسسة في أثناء تعامله مع المخاطر.

ب. **أنواع المخاطر**: هناك العديد من أنواع المخاطر وقد يتداخل البعض منها:

1. **المخاطر الاستراتيجية Strategic Risk**: هي المخاطر التي يجب أن تقوم المؤسسة بمراقبتها لتقوم بتعديل عملياتها واستراتيجيتها بناءً عليها. إنها مخاطر لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها، مثل المخاطر السياسية، ومخاطر بطء النمو الاقتصادي، والتطورات التقنية، والتغيرات في رغبات الزبائن.
 2. **المخاطر التشغيلية Operational Risk**: والتي تقسم إلى مخاطر تشغيلية متعلقة بالمؤسسة، ومخاطر متعلقة بتكنولوجيا المعلومات. وهي المخاطر الناتجة عن الخطأ البشري، أو فشل الأنظمة المستخدمة، أو المراقبة غير المناسبة، أو الاختلاس من قبل الموظفين أو الإدارة، أو فشل المنتجات. إنها المخاطر الناتجة عن فشل العمليات الداخلية، أو العمليات الداخلية غير المناسبة، أو فشل الأشخاص أو الأنظمة. لا تشمل المخاطر التشغيلية المخاطر المتعلقة بالسمعة أو المخاطر الاستراتيجية.
- (أ). **مخاطر الأعمال Business Risk**: تعتبر نوعاً من المخاطر التشغيلية المتعلقة بالكفاءة في العمل، أو سلسلة التوريد، أو دورات العمل.

(ب). **المخاطر القانونية Legal Risk**: وهي نوع من أنواع المخاطر التشغيلية، وتشمل على سبيل الذكر لا الحصر، التعرض للغرامات، والتسويات، والتعويضات الناتجة عن عمليات المؤسسة.

3. **مخاطر الكوارث Hazard Risk:** وهو خطر أن يؤدي حدث سلبى، مثل الحريق، أو الفيضان، أو السرقة، أو عاصفة إلى التأثير على العمل. وخطر الكوارث هو خطر يمكن التخلص منه عن طريق التأمين. في هذه الحالة، تقوم شركات التأمين بتغطية الأضرار التي تصيب الممتلكات، والمتعلقة بالتوقف عن العمل، وتعويضات الموظفين، والمطالب العامة، والمطالب المتعلقة بالعربات، والعديد من الحسائر الأخرى. يمكن أن يغطي هذا النوع من التأمين وفاة موظف مهم أو أي حدث آخر يمكن أن يؤدي إلى توقف العمل.
4. **المخاطر المالية Financial Risk:** وهي المخاطر التي قد تؤثر على أرباح المؤسسة نتيجة تقلبات نسبة الفائدة، وتختلف الدائنين عن الدفع، والتقلبات في أسعار السلع، وتوقف العمل، والمخاطر المتعلقة بالائتمان.
5. **مخاطر التقيد Compliance Risk:** وهي المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة نتيجة عدم تقيدها بالقوانين والتنظيمات المتعلقة بالمجال الصناعي الذي تعمل فيه المنظمة، أو المخاطر الناتجة عن عدم تقييد العمليات الداخلية للمؤسسة بالسياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة.
6. **المخاطر السياسية Political Risk:** وهي المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة نتيجة صدور تنظيمات جديدة قد تؤثر على استمرارية مشروع أو منتج من منتجاتها، أو المخاطر الناتجة عن اندلاع حرب أهلية في البلد الذي تمارس فيه المؤسسة أعمالها. وتشمل أيضاً خطر صدور تنظيمات جديدة تؤثر على استمرار العمليات في المؤسسة. وإن أفضل طريقة للتعامل مع هذه المخاطر هي تشكيل جماعات الضغط ضد التنظيمات التي يمكن أن تؤثر سلباً على المؤسسة.

ج. تأثير الحساسية والوقت على المخاطر Impact of Volatility and Time on Risk

1. **الحساسية Volatility:** وهي التغييرات التي تطرأ على قيمة مشروع ما أو على عمليات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة. تقاس الحساسية غالباً من خلال الانحراف المعياري (standard deviation)، حيث يدل الانحراف المعياري الأكبر على حساسية أكبر، أي مخاطر أكبر. فكلما ازدادت الحساسية ازداد الخطر.
2. **الوقت:** يؤثر الوقت على المؤسسات عادةً بحيث كلما كان الوقت المقدر لإنهاء مشروع أو تنفيذ خطوة محددة أطول، كان الخطر أكبر. أي أن العلاقة بين الوقت والخطر إيجابية، فكلما كانت الفترة الزمنية أطول، ازداد احتمال تغير الظروف والميزات التي تم تقديرها عند نقطة البداية.

مفاهيم إدارة المخاطر

Risk Management

أ. نادراً ما تعمل المؤسسات في جوٍ من العزلة، بل الغالب أنها تعمل في بيئات شديدة التغير. وبالتالي، فإن المخاطر التي تؤثر على كل مؤسسة تتغير أيضاً باستمرار. ولكي تتمكّن المؤسسة من إدارة المخاطر التي تتعرض لها في البيئة التي تعمل فيها، يجب عليها وضع إطار لإدارة المخاطر بما يضمن تخفيف المخاطر المحتملة ويكفل تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. **إدارة المخاطر:** (بحسب جمعية المدققين الداخليين) هي عملية لتحديد وتقييم وإدارة الأحداث أو المواقف المحتملة وتأمين الرقابة عليها بهدف التوصل إلى تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المؤسسة.

1. **الهدف الرئيسي** من استراتيجيات وتقنيات إدارة المخاطر هو تقديم تأكيد معقول حول تحقيق أهداف المؤسسة. ويتحقق هذا الهدف عموماً من خلال قيام إدارة المخاطر بالمهام التالية:

(أ). التأكد من أن أهداف المؤسسة تدعم غاية المؤسسة.

(ب). التأكد من أن الأخطار الهامة تم تحديدها وتقييمها.

(ج). تحديد الاستجابات المناسبة للمخاطر والتي توافق ما بين المخاطر واستعداد المؤسسة لتقبل المخاطر.

(د). توثيق معلومات المخاطر ذات الصلة وتبليغها في الوقت المناسب، مما يمكن الكادر والإدارة ومجلس الإدارة من تنفيذ مسؤولياتهم.

ج. من الأهداف الأساسية لمعظم المؤسسات هو تعظيم القيمة بالنسبة للمساهمين. ويشمل هذا الهدف الواسع النطاق الأهداف الأخرى المتمثلة في تقليل التكاليف والخسائر مع زيادة الإيرادات وحصة السوق والأداء العام للمؤسسة. وتساهم الإدارة السليمة للمخاطر في تعظيم ثروة المساهمين من خلال ما يلي:

1. تؤدي الإدارة الجيدة للمخاطر إلى **تخفيض التكاليف** المتعلقة بالمخاطر، مما يؤدي إلى زيادة القيمة بالنسبة للمساهمين.

2. تؤدي الإدارة الجيدة للمخاطر إلى تحسين قدرة عمليات المؤسسة على **المنافسة**، مما يزيد القيمة بالنسبة للمساهمين.

3. تحسن الإدارة الجيدة للمخاطر من تصنيف المؤسسة من حيث عرضتها للمخاطر، مما يؤدي إلى تحسن الترتيب الائتماني للمؤسسة، وإلى **تخفيض تكاليف التمويل**، ويخفض معدل تكلفة رأس المال، وبالتالي يحسن من القدرة المالية للمؤسسة على المنافسة ويؤدي إلى زيادة القيمة بالنسبة للمساهمين.

د. تتضمن فوائد إدارة المخاطر:

1. توقع وتحديد المخاطر في وقت مبكر للتخفيف من نتائجها السلبية.

2. المساهمة في تحديد كم الخسائر المحتملة لتكون المؤسسة قادرة على توفير المبالغ اللازمة لتغطية الخسائر المتوقعة.

3. التوزيع الأفضل للموارد، بحيث يتم توفير موارد أكثر للعمليات الأكثر عرضة للخطر.

4. دعم الخطط الاستراتيجية وخطط العمل.

5. دعم التطوير المستمر.

6. التخفيف من التقلبات والمفاجآت غير المتوقعة.

7. المساهمة في الاستفادة من الفرص الجديدة.

8. تقديم تأكيدات حول مستقبل المؤسسة لجميع الجهات المعنية.

هـ. من الممكن أن تكون هناك اختلافات هامة في الأساليب التي تتبعها المؤسسات المختلفة في إدارتها للمخاطر. وتبعاً لحجم المؤسسة ومدى تعقيد أعمالها، يمكن أن تكون عمليات إدارة المخاطر:

1. إما رسمية أو غير رسمية.

2. إما كمية أو تقديرية.

3. إما موزعة في كافة وحدات أعمال المؤسسة أو مركزة في أحد مستوياتها.

و. تقوم المؤسسة بتصميم عمليات إدارة المخاطر فيها بما يتوافق مع أسلوب إدارتها وأهداف أعمالها والثقافة السائدة فيها. وعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يتأكد من أن الوسائل والأساليب التي اختير اتباعها في المؤسسة في هذا الشأن شاملة ومناسبة لطبيعة أنشطة المؤسسة. مثال ذلك:

1. إن استخدام المؤسسة للمشتقات المالية أو غيرها من منتجات ووسائل أسواق رأس المال المعقدة يقتضي استخدام أدوات كمية في إدارة المخاطر.

2. في حين أن المؤسسات الأصغر حجماً والأقل تعقيداً يمكن أن تستخدم لجاناً غير رسمية تتولى مناقشة المخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها المؤسسة والقيام بصفة دورية باتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها.

ز. يمكن تقسيم إطار إدارة المخاطر إلى خمس مراحل مختلفة:

تحديد المخاطر
تقييم المخاطر وترتيبها
الاستجابات
الضوابط الرقابية
المراقبة والتبليغ

1. تحديد المخاطر

2. تقييم المخاطر وترتيبها حسب الأولوية

3. الاستجابة للتعامل مع المخاطر التي تم تحديدها

4. وضع الضوابط الرقابية للتأكد من أن الاستجابات للمخاطر تنفذ بصورة سليمة

5. المراقبة والتبليغ

تحديد المخاطر

Risk Identification

تحديد المخاطر
تقييم المخاطر وترتيبها
الاستجابات
الضوابط الرقابية
المراقبة والتبليغ

أ. الخطوة الأولى في إدارة المخاطر هي تحديد كافة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة. حيث يمكن أن تنشأ المخاطر على أهداف المؤسسة عن عوامل داخلية أو خارجية. ويجب تحديد هذه العوامل.

1. **العوامل الخارجية** تشمل التطورات التقنية، والتغيرات في حاجات وتوقعات الزبائن، والمنافسة، والتشريعات والأنظمة الجديدة، والتغيرات الاقتصادية، والكوارث الطبيعية.

2. **العوامل الداخلية** تشمل الأعطال في أنظمة معالجة المعلومات، وكفاءة الموظفين، والتغيرات في مسؤوليات الإدارة، وطبيعة نشاطات المؤسسة، وافتقار مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق للحزم أو الفعالية.

ب. يجب أن يتم تحديد جميع المخاطر التي يمكن تصورها والتي يمكن أن تؤثر على نجاح المؤسسة، وذلك بدءاً من المخاطر الأكثر أهمية والمتعلقة بالأعمال ووصولاً إلى المخاطر الأقل أهمية المتصلة بالمشاريع الفردية أو وحدات العمل الأصغر حجماً.

ج. ينبغي أن يشمل تحديد المخاطر جميع الأطراف التي لديها خبرة وتأثير على عمليات المؤسسة. ويمكن إنجاز عملية تحديد المخاطر في كل قسم من أقسام المؤسسة على حدة، أو يمكن اعتبار المؤسسة وحدة واحدة، كما يمكن إنجازها بتقسيم المؤسسة إلى عدة مشاريع أو إلى عدة وحدات وظيفية.

د. يمكن أن يتألف نظام تحديد المخاطر في المؤسسة من عدة تقنيات مختلفة تستخدم الأحداث التاريخية والأحداث المستقبلية:

1. **جرد الأحداث Event Inventories**: ويعني وضع قائمة بالأحداث الشائعة في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة. ويمكن إنشاء القائمة داخلياً من قبل موظفي المؤسسة أو يمكن الحصول على قائمة من مصدر خارجي. إن تم تحضير القائمة داخلياً، فبالإمكان استخدامها لضمان رؤية متناسقة للأنشطة المتماثلة في المؤسسة. وإن تم تحضير القائمة خارجياً، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين عملية الجرد هذه، ويمكن تخصيص القائمة بما يتناسب مع مخاطر المؤسسة لتصبح درساً تعليمياً مفيداً للمؤسسة. فعلى سبيل المثال، إن كان هناك مصرف يريد شراء برنامج جديد، فإن الجرد يحتوي عادةً على تجارب مصارف أخرى مرت بهذه التجربة سابقاً.

2. **ورشات العمل الميسرة (أو الموجهة) Facilitated Workshops**: الهدف من هذه التقنية هو جمع أشخاص من مستويات مختلفة ووظائف مختلفة في المؤسسة بهدف الاستفادة من المعرفة المتنوعة لهؤلاء الأشخاص للتوصل إلى قائمة جرد تتعلق بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ولكل هدف من الأهداف، يقوم الميسر (أو الموجه) (facilitator) بإدارة الحوار حول الأحداث التي مصدرها هو أحد العوامل التالية والنتائج المترتبة عن كل حدث:

- مصدر خارجي - البنية التحتية والتكنولوجيا - سياسي
- مصدر داخلي - البيئة الطبيعية - العمليات
- مصادر اقتصادية - الموظفون في المؤسسة - مصادر اجتماعية

ونتيجة هذه الاجتماعات عادةً هو التوصل إلى إجماع حول مدى تقبل المؤسسة للمخاطر، ومناقشة العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على الأحداث المحتملة المتعلقة بأهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تؤدي هذه الاجتماعات إلى تحديد الأحداث التي تعتبر مخاطر تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة وتلك الأحداث التي تعتبر فرصاً بالنسبة للمؤسسة.

3. **المقابلات Interviews:** يتم إجراء المقابلات عادةً للحصول على معلومات حول رأي كل فرد ومعرفة حول الأحداث الكامنة التي يمكن أن تحدث أثناء تنفيذ المشروع.

4. **الاستبيانات واستطلاعات الرأي Questionnaires and Surveys:** وتستخدم بهدف تحفيز المشاركين في الاستبيان على التفكير في أي عوامل داخلية أو خارجية قد تؤدي إلى وقوع أحداث محددة. وتسمح هذه العملية بتنفيذ عصف ذهني حول مختلف المخاطر المحتملة التي يمكن أن تحدث.

5. **تحليل تدفق العمليات Process Flow Analysis:** تقوم المؤسسة في هذه العملية بتعريف عملياتها على شكل رسم بياني بهدف الفهم الأفضل للعلاقات والمدخلات والمهام والمخرجات والمسؤوليات. بعد تحضير الرسم البياني، يمكن تحديد الأحداث الممكنة وقوعها واختبار تأثيرها على أهداف العملية.

6. **المؤشرات المبكرة Leading Event Indicators and Escalation Triggers:** وتسمى أحياناً بمؤشرات الخطر المبكرة، وهي حدود متفق عليها مسبقاً من قبل الإدارة والتي توفر دلالات على وقوع أحداث معينة، مثل ارتفاع سعر المواد الأولية فوق الحد المتوقع. ولتكون مفيدة، يجب تبليغ المؤشرات المبكرة للإدارة في الوقت المناسب.

7. **تتبع الخسائر Loss Event Data Tracking:** تساعد مراقبة المعلومات على تتبع الأحداث التي وقعت في الماضي وكان لها تأثير سلبي، وتتبع الخسائر الناتجة عن تلك الأحداث، بهدف التنبؤ بوقوع تلك الأحداث في المستقبل. يمكن توفير هذه المعلومات من مصادر خارجية، ولكن في بعض المجالات، مثل مجال المصارف، تقوم المؤسسات نفسها بالاحتفاظ بسجل بالأحداث السلبية والخسائر التي تعرضت لها. تساعد هذه البيانات الإدارة على تقدير احتمالية وقوع هكذا أحداث في المستقبل ونتيجة وقوع تلك الأحداث.

8. **التحديد المستمر للأحداث Ongoing Event Identification:** يتم تحديد الأحداث على نحو مستمر ضمن الأعمال الروتينية في المؤسسة. ثم يتم الربط بين تلك الأحداث والعوامل الداخلية والخارجية التي تسببت بها.

تقييم المخاطر

Risk Assessment

تحديد المخاطر
تقييم المخاطر وترتيبها
الاستجابات
الضوابط الرقابية
المراقبة والتبليغ

أ. **تقييم المخاطر Risk Assessment**: هو عملية منهجية تهدف إلى تقييم وتجميع الآراء والأحكام الاحترافية المتعلقة بالمخاطر أو الأحداث المحتملة التي تؤثر على أهداف المؤسسة. فإدارة المخاطر تقوم بتقييم أهمية كل خطر من المخاطر التي تم تحديدها واحتمالية وقوعه .

ب. **عملية قياس المخاطر Risk Measurement Process** : وهي عملية تستخدم تقنيات كمية لفهم مدى تعرض المؤسسة للمخاطر. تتضمن هذه التقنيات إيجاد نموذج إحصائي يوضح مدى تكرار وقوع المخاطر وتأثيرها للتوصل إلى تنبؤات حول المخاطر المستقبلية.

ج. تعتمد معظم النماذج المستخدمة في عملية تقييم المخاطر على عاملين اثنين:

1. احتمالية وقوع حدث محدد.

2. التأثير المحتمل لوقوع الحدث على أهداف المؤسسة.

د. هناك العديد من الطرق المستخدمة في عملية تقييم وتحليل المخاطر، ولكن معظمها يقوم بتحديد أوزان كمية لكل من عوامل احتمالية وقوع الخطر والتأثير المتوقع له في حال وقوعه. كما يمكن استخدام عوامل نوعية يتم تقييمها من قبل فريق إدارة المخاطر. وتمثل الفكرة الأساسية في تقييم كافة المخاطر التي تم تحديدها سابقاً وتصنيفها من حيث احتمالية وقوعها وتأثيرها المتوقع إن حدثت.

1. **احتمالية الوقوع Likelihood**: يمكن استخدام 3 درجات أو 5 درجات لتحديد احتمالية وقوع الخطر. في هذا المثال

سنستخدم 5 درجات:

1- مستبعد

2- غير محتمل

3- ممكن

4- محتمل

5- شبه أكيد

2. **التأثير المتوقع Potential Impact**: يمكن استخدام 3 أو 5 درجات لتحديد التأثير المحتمل على أهداف المؤسسة نتيجة

لوقوع الخطر. في هذا المثال سنستخدم 5 درجات:

1- ضئيل

2- صغير

3- متوسط

4- كبير

5- كارثي

ز. القيمة المتوقعة Expected Value: تعتبر تقنية "القيمة المتوقعة" من التقنيات الكمية المستخدمة في تقييم مخاطر المؤسسة وترتيبها حسب الأولوية. حيث تقوم المؤسسة بتقدير القيمة المالية لتأثير الخطر في حال وقوعه، وضرب هذه القيمة باحتمال وقوع الخطر لتحديد القيمة المتوقعة (أو الخسارة المتوقعة) لذلك الخطر.

1. في بعض الحالات، يتم التوصل إلى مجال من الاحتمالات والخسائر المتوقعة لكل احتمال من احتمالات وقوع الخطر.
2. الخسارة المتوقعة Expected loss: هي الخسارة التي تتوقعها المؤسسة بناءً على تنبؤات الاحتمالات.

مثال على احتمالية الخسارة – حدثان متنافيان (وقوع الأول ينفي وقوع الآخر)

تم رفع دعوى على شركة فيردا بسبب وجود عيب في أحد منتجاتها. قام المحامون بتقدير الاحتمالات التالية المتعلقة بالتعويضات التي من الممكن أن تُطلب. افترض المحامون أن وقوع الخسارة ممكن الحدوث، وافترضوا المجال التالي من المبالغ التي ستتم خسارتها.

الدخل التشغيلي	احتمال الحدوث
\$200,000	5%
250,000	30%
300,000	10%
350,000	15%
400,000	40%

ما هي الخسارة المحتملة؟

الخسارة المتوقعة	الخسارة المتوقعة	احتمال الحدوث
\$10,000	= \$200,000	x 5%
75,000	= 250,000	x 30%
30,000	= 300,000	x 10%
52,500	= 350,000	x 15%
<u>160,000</u>	= 400,000	x <u>40%</u>
<u>327,500</u>		100%

الخسارة المتوقعة للشركة هي 327,500 دولار أمريكي. من المؤكد أن الشركة ستخسر أموالاً، الحد الأدنى للخسارة المتوقعة هو 200,000 دولار واحتمال وقوع هذه الخسارة هو 5%. الخسارة الأعظمية المتوقعة هي 400,000 دولار، واحتمال وقوع هذه الخسارة هو 40%.

3. على أي حال، أحياناً يتم تعيين احتمالات مختلفة لأخطار غير مرتبطة ببعضها البعض، أي احتمال وقوع أحدها غير مرتبط باحتمال وقوع الآخر.

مثال على احتمال الخسارة - أحداث مستقلة

قامت شركة فيردا بمجرد للمخاطر المحتملة وحددت خمسة مخاطر تخص عملياتها. بعد دراسة مفصلة لكل خطر، قامت الشركة بتحديد الاحتمالات التالية لوقوع كل خطر من الأخطار الخمسة والخسارة المتوقعة. ما هو الخطر المتوقع بالنسبة للشركة؟

الخسارة المتوقعة	احتمال الحدوث	الخطر
800,000	5%	الخطر رقم 1
300,000	25%	الخطر رقم 2
200,000	50%	الخطر رقم 3
100,000	80%	الخطر رقم 4
1,000,000	1%	الخطر رقم 5

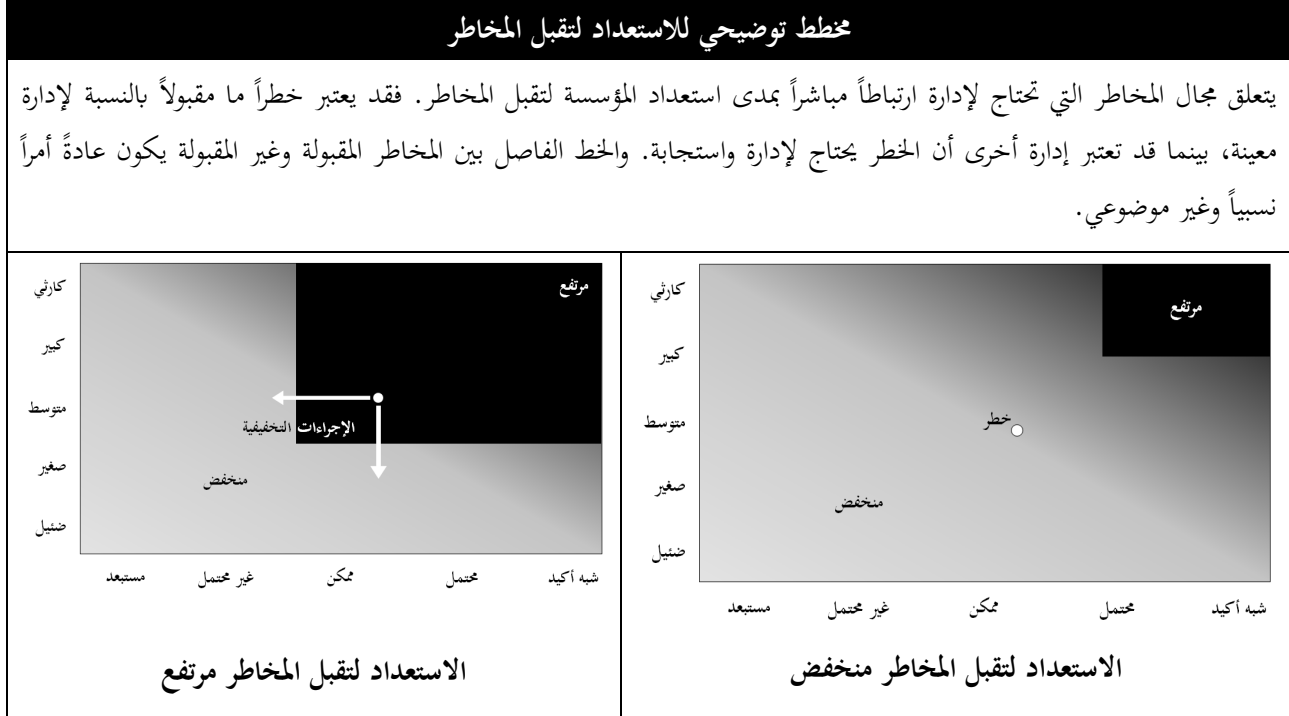
الحل:

الخطر المتوقع	الخسارة المتوقعة	احتمال الحدوث	الخطر
20,000	= 800,000	x 5%	الخطر رقم 1
75,000	= 300,000	x 25%	الخطر رقم 2
100,000	= 200,000	x 50%	الخطر رقم 3
80,000	= 100,000	x 80%	الخطر رقم 4
10,000	= 1,000,000	x 1%	الخطر رقم 5
<u>285,000</u>			

الاستجابة للمخاطر

تحديد المخاطر
تقييم المخاطر وترتيبها
الاستجابات
الضوابط الرقابية
المراقبة والتبليغ

- أ. الاستجابات للمخاطر Risk Responses: هي الوسائل التي تختارها المؤسسة لتدبير بها المخاطر.
- ب. بعد تحديد وتقييم المخاطر، تأتي الخطوة الثالثة في إدارة المخاطر وهي وضع خطة استجابة للتعامل مع تلك المخاطر. وينبغي أن تكون الاستجابات التي تختارها المؤسسة على المخاطر متوافقة مع درجة الاستعداد لتقبل المخاطر (شهية المخاطرة) في المؤسسة.
- ج. الاستعداد لتقبل المخاطر (شهية المخاطرة) Risk Appetite: يشير إلى مستوى المخاطر الذي تكون المؤسسة مستعدة لتقبله في أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. أي نوع من الأعمال أو العمليات يكون عرضة لمستوى محدد من المخاطر. وتختلف درجة تقبل المخاطر باختلاف المؤسسات اعتماداً على مدى استعداد الإدارة لتقبل المخاطر. حيث كلما كانت الإدارة ذات نزعة هجومية في العمل فإنها تميل لتقبل المزيد من المخاطر.
- د. إذا وجد تقييم المخاطر أن أحد المخاطر التي تم تحديدها يتجاوز درجة استعداد المؤسسة لتقبل المخاطر فينبغي تطبيق استجابة مناسبة لهذا الخطر بغية إدارته وتخفيضه إلى المستوى المقبول من قبل المؤسسة. وبشكل عام، بعد تطبيق الاستجابات على المخاطر وإكمال عملية إدارة المخاطر، يمكن تقسيم مكونات الخطر إلى خطر مُدار وخطر متبقي:
1. الخطر المتأصل Inherent Risk: ويشار إليه أيضاً بالخطر المجمل، وهو الخطر المرتبط بوظيفة أو نشاط أو عنصر معين نتيجة طبيعته وصفاته الذاتية المتأصلة. والخطر المتأصل هو الخطر الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة في غياب أي استجابة للمخاطر. ففي غياب الاستجابات والضوابط الرقابية على المخاطر تكون المؤسسة عرضة للخطر بصورته الكاملة (المتأصلة).
 2. الخطر المُدار Managed Risk: ويشير إلى ذلك القسم من الخطر الذي تمت إدارته أو تخفيضه من خلال تطبيق الاستجابات والضوابط الرقابية على الخطر المتأصل.
 3. الخطر المتبقي Residual Risk: ويشير إلى القسم المتبقي من الخطر بعد تطبيق جميع الاستجابات والضوابط الرقابية وتقنيات إدارة المخاطر. ويشار أيضاً إلى الخطر المتبقي بمصطلح الخطر الصافي. ولا يمكن عادةً إزالة الخطر المتبقي نتيجة للتكلفة الباهظة وغير المبررة لإزالته. حيث تتحمل مؤسسات الأعمال درجة من المخاطر نتيجة ممارسة نشاطاتها وتحصل في مقابل تحملها لتلك المخاطر على الأرباح. وتعتبر الأرباح هي المقابل لتحمل الخطر المتبقي. وينبغي دائماً أن يكون مستوى الخطر المتبقي أقل من مستوى الخطر الذي تكون المؤسسة على استعداد لتقبله (شهية المخاطرة).



هـ. إذاً، فالاستجابات للمخاطر هي الوسائل التي تختارها المؤسسة لإدارة المخاطر المنفردة التي تم تحديدها. وتتم عادةً إدارة المخاطر التي تم تحديدها من خلال تخفيف احتمالية حدوثها (أي تخفيف احتمالية الخطر)، و/أو تخفيف النتائج في حال وقوع الخطر (أي تخفيف النتائج السلبية للخطر). وفيما يلي الأصناف الأربعة الرئيسية لتقنيات الاستجابة للمخاطر:

1. تجنب الخطر Avoid: في هذه الحالة تكون المؤسسة غير راغبة في تحمل خطر محدد فتقوم بإلغائه نهائياً. حيث تتجنب

المؤسسات عادةً المخاطر غير المبررة أو التي لا ينتج عن تحملها مكاسب معقولة تبرر تحملها. من الأمثلة على ذلك:

(أ). تقرر شركة عاملة في مجال تجارة التجزئة أن تلغي بيع منتجات التبغ في محلاتها نظراً لارتفاع العواقب الناجمة عن

خطر بيع التبغ إلى أشخاص قاصرين.

(ب). نتيجة لعدم توافر شروط الأمان في منطقة ما، يقرر مدير متجر ألا يسمح بقبول أي شكل من أشكال الدفعات

النقدية.

(ج). بيع أو تصفية المشروع أو وحدة العمل الذي يتسبب في نشوء المخاطر.

2. تخفيض الخطر Reduce: ويشير إلى اتخاذ تدابير لتخفيض تأثير الخطر أو تخفيض احتمال وقوعه.

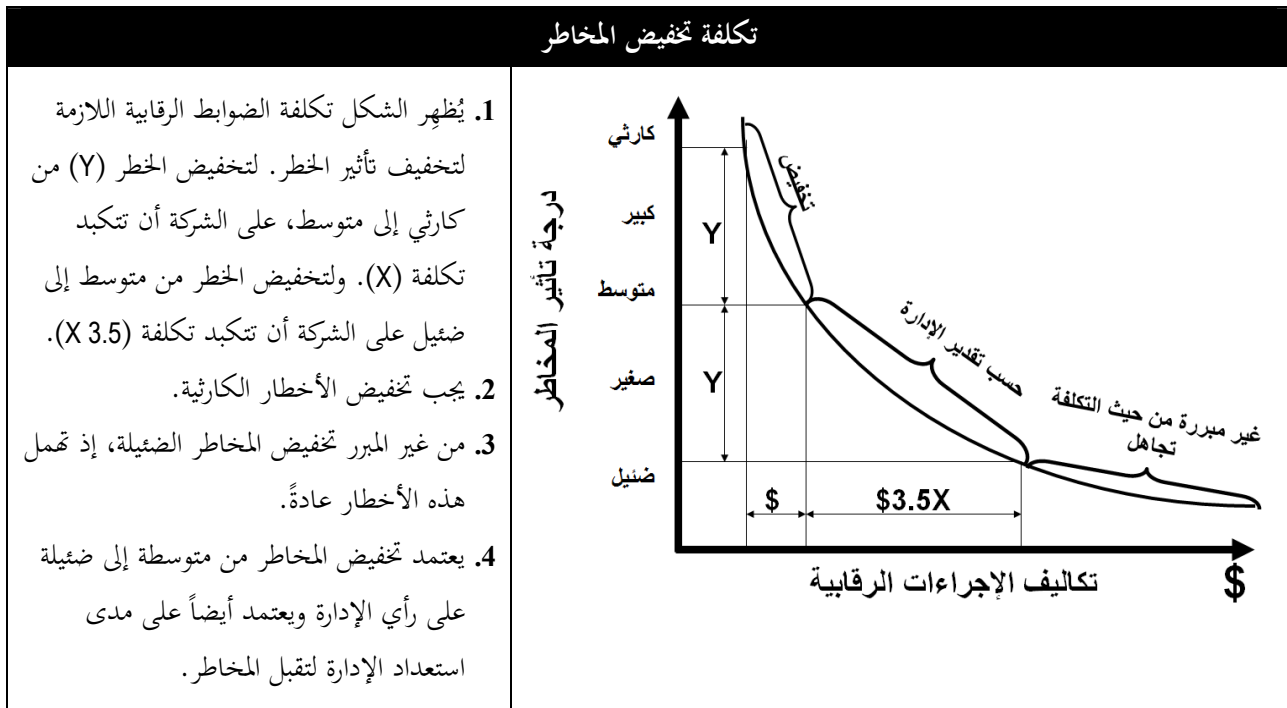
(أ). تعتبر الرقابة الداخلية أهم طريقة لتخفيض المخاطر المحتملة. وتشمل الطرق الأخرى قرارات الأعمال من قبيل تنويع

المنتجات أو الاستثمارات بهدف التخفيض من خطر الاعتماد المفرط على منتج أو استثمار وحيد.

(ب). يجب أن تتخطى الفوائد الناتجة عن أي ضابط رقابي تكاليف ذلك الضابط الرقابي، وإلا فإن الضوابط الرقابية عندها تعتبر غير مبررة. وفي بعض الحالات، يمكن احتساب العلاقة بين التكلفة والفائدة بطريقة كمية، وفي حالات أخرى تكون العلاقة بين التكلفة والفائدة غير موضوعية. على سبيل المثال:

- في شركة صغيرة، لا يتم تسجيل ساعات عمل الموظفين بدقة، لذلك هناك خطر وهو أن الشركة تدفع مبالغ إضافية كل شهر عند دفع المرتبات الشهرية. وحسب تقدير المحاسب، فإن الشركة تدفع سنوياً حوالي 2,000 دولار مقابل ساعات عمل لا يتم تنفيذها في الواقع. وفي هذه الحالة، فإن وضع ضوابط رقابية شديدة وتعيين موظف لتسجيل ساعات عمل الموظفين لن يكون مقبولاً لأن التكلفة تزيد بشكل واضح عن الفائدة.
- في شركة أكبر، لديها حوالي 5,000 موظف، تكون تكلفة استخدام نظام لتسجيل ساعات عمل الموظفين تكلفة مبررة ومعقولة لأن فرق ساعة واحدة لكل موظف في الشهر تؤدي إلى فرق 5,000 ساعة عمل في الشهر، أي 60,000 ساعة عمل في السنة.

(ج). بشكل عام، تتبع تكلفة تنفيذ الضوابط الرقابية وتخفيض المخاطر النموذج التالي:



3. **نقل الخطر Transfer:** نقل أو تحويل الخطر يقصد به جملة الإجراءات المتنوعة التي يمكن اتخاذها لتحويل المخاطر إلى طرف آخر، أو مشاركة المخاطر والعوائد معه. فإذا كانت المخاطر المتبقية أعلى من المستوى المقبول لدى الإدارة لتحمل المخاطر، وذلك بعد تطبيق الضوابط الرقابية المناسبة، فيمكن نقل هذه المخاطر (أو جزء منها) إلى طرف خارجي من خلال وسائل متعددة منها:

(أ). **التأمين Insuring:** يقصد به الحصول على تغطية تأمينية لحالات الخسارة التي قد تتعرض لها المؤسسة مقابل أقساط تُدفع لشركة تأمين تكون مستعدة لتحمل تلك المخاطر ذات الصلة. وتأخذ سياسات التأمين مجموعة متنوعة من الأشكال المعدلة حسب حاجات المؤسسات وتغطي مدى واسعاً من حالات الخسارة المحتملة. ويمكن استخدام التأمين لتغطية الخسائر التي يمكن أن تنجم عن الحرائق والسرقة وعن الأخطاء البشرية. ومهما كان ما سيغطيه التأمين، يجب أن تكون الشروط واضحة للغاية بشأن ما سوف تغطيه بوليصة التأمين ومتى يُتوقع سداد الاستحقاقات.

(ب). **التحوط Hedging:** هو الدخول في صفقات آجلة بهدف تقليل المخاطر أو التحكم بها من خلال تحويل المخاطر إلى الطرف المضارب (سيتم تفصيل التحوط لاحقاً ضمن الاستجابات المالية للمخاطر).

(ج). **بيع الذمم المدينة Factoring:** يقصد به بيع الذمم المدينة إلى طرف ثالث بخضم ما، وذلك للتخلص من المخاطر المرتبطة بالحسابات غير القابلة للتحويل.

4. **قبول الخطر Accept:** يشير إلى تقبل الخطر، إما لأن تخفيضه ليس مجدياً من حيث التكلفة، أو لأنه لا يشكل تهديداً كبيراً أو جوهرياً للمؤسسة، أو لأنه لا يوجد خيار آخر غير ذلك. فالجزء المتبقي من المخاطر بعد تنفيذ خطوات إدارة المخاطر يمثل المخاطر المتبقية التي لا يمكن تجنبها وتكون الإدارة على استعداد لتقبلها في سبيل ممارسة الأعمال. فمن الطبيعي أن تتطلب ممارسة الأعمال تحمل مستوى معين من المخاطر. وتحقق المؤسسة عوائد في السوق نتيجة لتحمل هذه المخاطر.

(أ). **السعي وراء المخاطر Pursue Risks:** في بعض الحالات، قد تختار المؤسسة استغلال أنواع معينة من المخاطر لتحقيق عوائد أعلى على الاستثمارات.

و. **وجود أقسام مسؤولة عن التقيّد Compliance Function:** إن وجود مواضع حرجة ضمن المؤسسة قد يبرر وجود أقسام مستقلة مسؤولة عن التحقق من التقيّد بهدف تحقيق إدارة أفضل للمخاطر الكبيرة المفترضة.

1. قد تنظر المصارف وشركات التأمين إلى بعض المخاطر على أنها حرجة بما فيه الكفاية بما يتطلب خضوعها لإشراف ومراقبة مستمرة، وبالتالي تقوم بتأسيس قسم منفصل مخصص لمراقبة التقيّد والامتثال للضوابط الرقابية والسياسات المخصصة لمجابهة تلك المخاطر.

2. كما تقوم عادةً الشركات التي تتعامل بالمواد الخطرة المهذّدة للبيئة بتأسيس قسم مخصص لمراقبة التقيّد بالأنظمة والقوانين البيئية لتجنب خرق تلك القوانين وتكبّد تكاليف وغرامات باهظة.

ز. إدارة المخاطر المالية Financial Risk Management: تستخدم المؤسسات العديد من الأدوات المالية لتحقيق الحجم الأمثل من المخاطر المتعلقة بمصالحها المالية. وتستخدم هذه الأدوات بصورة أساسية لتخفيض أو نقل المخاطر المالية، وبالتالي يمكن اعتبارها من الاستجابات للمخاطر. وتتضمن المخاطر المالية المخاطر المتعلقة بأسعار الصرف، وتقلبات نسبة الفائدة، والمخاطر المتعلقة بالسلع، والمخاطر المتعلقة بالتقلب في الأسعار. وفيما يلي بعض الوسائل المستخدمة في الاستجابة للمخاطر المالية:

1. التحوط Hedging: وهي طريقة للتخفيف من المخاطر المتعلقة بتغير الأسعار وذلك من خلال اتخاذ موقع حيادي بالنسبة لمنتج محدد. أي أنها طريقة للتحوط من تغير الأسعار. والأساليب المتبعة عادة للتحوط هي العقود المستقبلية Futures وعقود الخيار Options.

(أ). العقود المستقبلية Future Contracts: هي عبارة عن اتفاق بين طرفين للقيام بفعل ما (عادةً يكون بيع أصل ما بقيمة محددة من النقود) وفقاً لشروط الاتفاق وفي تاريخ محدد لاحق. والعقود المستقبلية هي عقود قياسية يتم تداولها في أسواق مالية متخصصة.

(ب). العقود الآجلة Forward Contracts: هي عقود مشابهة للعقود المستقبلية ولكنها تخضع عادة للتفاوض بين أطراف العقد ولا يتم في العادة تداولها في سوق قياسية. وبخلاف العقود المستقبلية القياسية، يمكن تعديل شروط العقود الآجلة ومواصفاتها بما يلائم حاجات الأطراف المتعاقدة.

مقارنة بين العقود الآجلة والعقود المستقبلية		
العقود المستقبلية	العقود الآجلة	
قياسية	تصمم حسب حاجات المتعاقدين	من حيث الطبيعة
الأصول التي يتم تداولها كثيراً	غير محددة	الأصول موضوع العقد
قياسي	غير محدد	حجم العقد
ينظم ويتم تداوله في أسواق مالية خاصة	يتم التفاوض على شروطه بين الأطراف المتعاقدة	العقد

(ج). عقود الخيار Options: هي العقود التي تمثل حقاً لأحد الطرفين في أن يطلب تنفيذ عمل ما والتزاماً من قبل الطرف الآخر بتنفيذ هذا العمل. وبالتالي، فإن حامل عقد الخيار هو وحده من يتمتع بحق طلب تنفيذ العقد. (يسمى الطرف الذي يمنح هذا الحق بالمصدر، ويسمى الطرف المشتري بحامل العقد). ولعقود الخيار نوعان: عقد خيار شراء وعقد خيار بيع.

أولاً- عقد (حق) خيار الشراء Call Options

- هو عقد خيار يخول حامله شراء عدد معين من الأسهم عند أو قبل تاريخ محدد (أي يُلزم المصدر ببيع الأسهم) وفقاً لسعر محدد يكون عادة السعر الجاري للسهم.

- يتوقع مُصدر حق خيار الشراء أن سعر السهم لن يتجاوز السعر المحدد في عقد الخيار، بينما يتوقع حملة حق الشراء أن سعر السهم يمكن أن يتجاوز السعر المحدد في العقد.

ثانياً- عقد (حق) خيار البيع Put Options

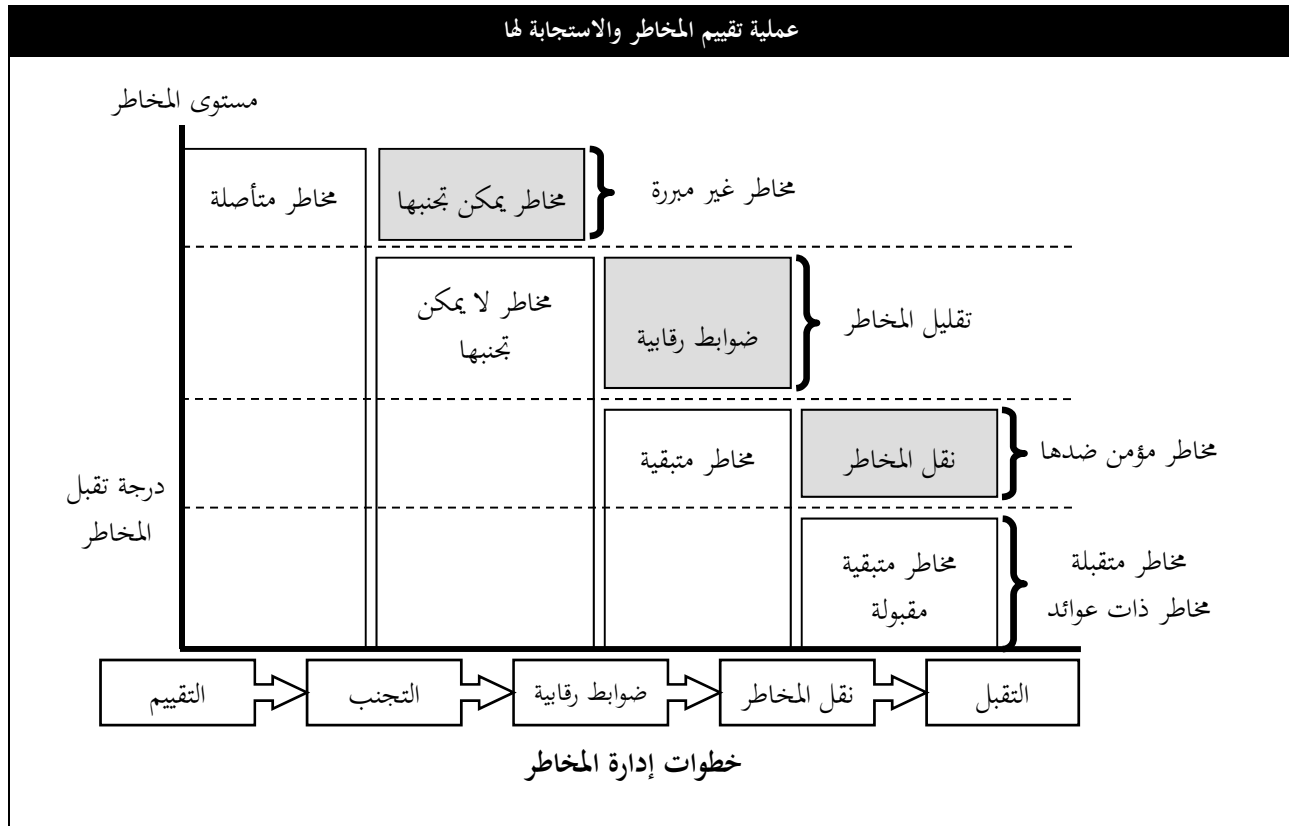
- هو حق خيار يخول حامله بيع عدد محدد من الأسهم عند أو قبل تاريخ محدد (أي يُلزم المُصدر بشراء الأسهم) وفقاً لسعر محدد مسبقاً يكون عادة السعر الجاري بتاريخ إبرام اتفاق خيار البيع.
- يتوقع مُصدر حق البيع أن سعر السهم سيتجاوز السعر المحدد في العقد، بينما يتوقع حملة حق البيع أن سعر السهم قد لا يتجاوز السعر المحدد في العقد.

ملخص حول استراتيجيات عقود الخيار

التوقعات بشأن سعر الأصل	الاستراتيجية
ارتفاع	شراء عقد خيار شراء
استقرار أو انخفاض	بيع عقد خيار شراء
انخفاض	شراء عقد خيار بيع
استقرار أو ارتفاع	بيع عقد خيار بيع

2. التنوع Diversification: وتعني جمع أصولين مختلفين في محفظة استثمارية واحدة بنسب مختلفة لإيجاد محفظة تتميز بانحراف معياري أقل نسبة للعائدات بالمقارنة مع المتوسط المرجح لكل أصل على حدة.
3. عقود المبادلة (اتفاقيات التبادل الآجلة) Swaps: وهي عملية تبادل مخاطر نسبة الفائدة أو مخاطر تقلبات أسعار الصرف بين جهتين. وعقود المبادلة هي عقود بين طرفين، يتفق فيها الطرفان على تبادل مجموعة من التدفقات المالية المستقبلية لفترة زمنية محددة، وذلك وفق شروط متفق عليها وتقلبات الأسعار وفق سلعة محددة أو مؤشرات سوقية محددة.
- ح. يوضح المخطط التالي الاستجابات الأساسية للمخاطر وتأثيرها على الخطر المتأصل (الخطر المجمع):

1. تقييم Assess المخاطر المتأصلة.
2. تجنب Avoid المخاطر غير المبررة، وهي المخاطر ذات المستوى المرتفع جداً والتي لا داعي عادة لتحملها نظراً لكون تحملها لا يحقق أي عائد للمؤسسة.
3. تخفيض Reduce المخاطر من خلال وضع ضوابط رقابية لتقليل المخاطر التي لا يمكن تجنبها.
4. نقل المخاطر Transfer: إذا كانت المخاطر المتبقية أعلى من المستوى المقبول لدى الإدارة لتحمل المخاطر، وذلك بعد تطبيق الضوابط الرقابية المناسبة، يجب نقل هذه المخاطر إلى طرف خارجي من خلال التأمين أو التحوط أو تعهيد الأعمال إلى أطراف خارجية ... الخ.
5. القبول Accept: يمثل الجزء المتبقي من المخاطر بعد تنفيذ الخطوات السابقة المخاطر المتبقية التي لا يمكن تجنبها وتكون الإدارة على استعداد لتقبلها في سبيل ممارسة الأعمال.



الضوابط الرقابية

Controls

تحديد المخاطر
تقييم المخاطر وترتيبها
الاستجابات
الضوابط الرقابية
المراقبة والتبليغ

أ. الرقابة Control (أو الرقابة الداخلية) هي أي تصرف أو تدبير تتخذه الإدارة ومجلس الإدارة والجهات الأخرى بهدف إدارة المخاطر وزيادة درجة احتمال تحقيق الغايات والأهداف المنشودة. إنها الوسيلة التي تتأكد من خلالها الإدارة أن المؤسسة تعمل وفق توجيهاتها.

ب. بعد اختيار الاستجابات المناسبة على المخاطر، ينبغي على الإدارة تأسيس الإجراءات والأنشطة الرقابية الضرورية للتأكد من أنه يتم تنفيذ الاستجابات على المخاطر بصورة فعالة وفي التوقيت الملائم.

ج. تعتبر الرقابة الداخلية مكوناً أساسياً من مكونات نظام إدارة المخاطر في المؤسسة. وقد تم في الفقرة السابقة مناقشة كيفية استخدام أنشطة الرقابة الداخلية لتخفيض المخاطر التي تم تحديدها. إلا أنه ينبغي الانتباه إلى ضرورة ربط الأنشطة الرقابية بكافة أنواع الاستجابات الأخرى للمخاطر، وذلك بهدف إدارة المخاطر وضمان فعالية الاستجابات للمخاطر.

د. سيتم مناقشة أنشطة الرقابة والضوابط الرقابية المختلفة في القسم التالي من هذا الفصل.

المراقبة والتبليغ

Reporting and Monitoring

تحديد المخاطر
تقييم المخاطر وترتيبها
الاستجابات
الضوابط الرقابية
المراقبة والتبليغ

أ. حتى يتسنى لعملية إدارة المخاطر أن تحقق أهدافها بفعالية، يجب التقاط المعلومات الملائمة حول المخاطر وتبليغها في التوقيت المناسب إلى الأطراف المناسبة. وينبغي أن تندفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر في جميع الاتجاهات ضمن المؤسسة، سواءً نحو الأعلى أو نحو الأسفل أو بين الأقسام المختلفة ذات العلاقة.

ب. عملية التبليغ هي عملية مستمرة ضمن جميع مراحل عملية إدارة المخاطر. فعلى سبيل المثال، تتلقى مرحلة "تقييم المخاطر" المعلومات حول المخاطر المحددة من مرحلة "تحديد المخاطر"، كما تقوم مرحلة "تقييم المخاطر" بإرسال المعلومات الناتجة حول أهمية المخاطر وأولويتها إلى مرحلة "الاستجابة للمخاطر".

ج. كما يجب أيضاً أن يتم تبليغ معلومات المخاطر نحو المستويات الأعلى في المؤسسة. ويتم هذا التبليغ عادةً مباشرة من قبل قسم إدارة المخاطر إلى مجلس الإدارة، أو من خلال تقرير موجه لكل قسم، مع تبليغ مجلس الإدارة والإدارة العليا بملخص عن تلك المخاطر.

د. ينبغي أن يشتمل إطار إدارة المخاطر في المؤسسة على آلية فعالة لضمان أن الأطراف المناسبة المعنية بالمؤسسة تتلقى في التوقيت المناسب المعلومات التي تحتاجها والمتعلقة بعملية إدارة المخاطر في المؤسسة.

هـ. المراقبة - Monitoring - ينبغي مراقبة عملية إدارة المخاطر ونتائجها بصورة مستمرة وتحديثها عند الضرورة. فالمؤسسات تعمل عادةً ضمن بيئة شديدة التقلب مما يؤدي إلى ظهور مخاطر جديدة باستمرار. وتضمن المراقبة المستمرة أن عملية إدارة المخاطر في المؤسسة تعمل بفعالية على مدار الوقت. كما ينبغي أن تشتمل المراقبة على تحديث عملية إدارة المخاطر والتحقق من موثوقية الاستجابات المطبقة. ويمكن أن تنشأ المخاطر الجديدة التي ينبغي التعامل معها عن التغييرات التالية:

1. الموظفون الجدد.
2. العمليات أو الأنظمة أو خطوط الإنتاج أو المنتجات أو التكنولوجيا الجديدة.
3. التوسع السريع للعمليات.
4. إعادة هيكلة المؤسسة أو إعادة تنظيم العمليات فيها.
5. حدوث تغيرات في البيئة التشغيلية أو التنظيمية.

إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة

Enterprise Risk Management (ERM)

أ. الفرق بين عملية إدارة المخاطر التقليدية وعملية إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة:

1. الإدارة التقليدية للمخاطر Traditional risk management – تتناول المخاطر بصورة منفردة بحيث يقوم كل قسم أو دائرة بتقييم مخاطره الخاصه وإدارتها على مستوى محلي بمعزل عن باقي مكونات المؤسسة. حيث يتبنى هذا الأسلوب رؤية ضيقة للمخاطر، ويتم تنفيذه من الأسفل نحو الأعلى ضمن المؤسسة. فعلى سبيل المثال، يقوم مدير قسم الإقراض ضمن المؤسسة بإدارة مخاطر الائتمان، ويقوم مدير قسم المحاسبة بإدارة المخاطر المتعلقة بالتقارير المالية والإفصاح. ومن ثم يتم تبليغ المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر إلى المستويات الأعلى مع قدر محدود من التواصل بين الأطراف التي تدير أنواعاً مختلفة من المخاطر.

2. إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة Enterprise Risk Management (ERM) – هي توسيع لعملية الإدارة التقليدية للمخاطر مع تحقيق التكامل بين مكوناتها عبر المؤسسة ككل. ويتبنى هذا الأسلوب رؤية واسعة للمخاطر، ويتم تنفيذه من الأعلى نحو الأسفل ضمن المؤسسة. حيث تبدأ عملية إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي ووضع أهداف المؤسسة لتحديد المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف وتحديد درجة الاستعداد لتقبل المخاطر (شهية المخاطرة). ثم تدفق عملية إدارة المخاطر نحو الأدنى إلى المستويات الوسطى والدنيا في المؤسسة لتحديد وتطبيق الاستجابات المناسبة والضوابط الرقابية على المخاطر، ولتأسيس عملية مراقبة لضمان بقاء مستويات المخاطر ضمن المستوى المحدد في شهية المخاطرة للمؤسسة. ويمكن القول أن إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة تسعى لجعل تناول المخاطر ومعالجتها جزءاً مكماً من الممارسة الاعتيادية للعمل.

ب. إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة (ERM) هي عملية منسجمة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تحديد الفرص والتهديدات المحتملة في جميع أقسام المؤسسة، والتي تؤثر على تحقيق أهدافها، وتقييم تلك الفرص والتهديدات والاستجابة لها وتبليغها.

1. إن إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة لا تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، لكنها تعمل على تحديد العوامل التي يمكن أن تعيق تحقيق تلك الأهداف، وإزالتها.

2. تركز إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة على الاستجابة التي تختارها الإدارة إزاء المخاطر التي تم تحديدها والتي تقع ضمن درجة تقبل المؤسسة للمخاطر، أي أن كل مؤسسة قد تختار استجابة مختلفة إزاء المخاطرة نفسها اعتماداً على درجة تقبلها للمخاطر.

هناك إطاران معتبران عالمياً يلخصان الأفكار الحديثة حول إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة:

1. نموذج COSO-ERM – إطار إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة.

2. نموذج ISO 31000 – إطار إدارة المخاطر.

COSO-ERM

ISO 31000

ينبغي أن يكون المدققون الداخليون على دراية بهذين الإطارين لاستخدامهما كمياري في تقييم وظيفة إدارة المخاطر داخل المؤسسة. تم تلخيص الإطارين في الصفحات التالية.

نموذج COSO-ERM لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة

التكامل مع الاستراتيجية والأداء

إن إطار "COSO-ERM" التكامل مع الاستراتيجية والأداء" هو آخر تحديث لإطار إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة، وتم إصداره من قبل لجنة المؤسسات الراعية (COSO) في عام 2017. يعزز COSO-ERM التوجه الحالي فيما يخص إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة. ويقوم هذا الإطار على الفرضية الأساسية التي مفادها أن سبب وجود المنشآت الاقتصادية هو تقديم القيمة إلى الأطراف المعنية بها، وعادةً ما تُقدّم مثل هذه القيمة من خلال تحمل المخاطر. وبالتالي، لا بد من دمج ممارسات إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة ككل. وتتناول النسخة المحدثة من الإطار لعام 2017 تطور عملية إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة وتسلسل الضوء على أهمية أخذ المخاطر في الاعتبار في كل من عملية وضع الاستراتيجيات ودفع عجلة الأداء.

مصدر الملخص التالي هو "إطار COSO لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة - التكامل مع الاستراتيجية والأداء" (الملخص التنفيذي).

COSO-ERM
ISO 31000

أ. يعرف الإطار إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة بأنها "الثقافة والقدرات والممارسات المدججة مع عملية تحديد الاستراتيجية والأداء، والتي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة المخاطر في سعيها لخلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها". يركز هذا التعريف على المفاهيم الهامة التالية:

1. **ثقافة المؤسسة (Organizational Culture)** التي تعكس الاعتبارات المتعلقة بالمخاطر وتدعم بصورة إيجابية رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة.
2. **القدرات (Capabilities)** - المهارات التي تركز على المخاطر، والتي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها.
3. **الممارسات (Practices)** - أساليب إدارة المخاطر المتبعة داخل المؤسسة.
4. **الاستراتيجية والأداء** - كما أشير إليه في التعريف أعلاه، يجب دمج الثقافة والقدرات والممارسات المتعلقة بالمخاطر في عملية صياغة استراتيجية المؤسسة وأهداف الأداء.
5. **القيمة (Value)** - يساعد دمج ممارسات إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة في جميع أنحاء المؤسسة على بلوغ هدفها النهائي المتمثل في توفير القيمة للأطراف المعنية بها.

ب. **مزايا إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة** - وفقاً لإطار COSO-ERM، يمكن للمؤسسات التي تقوم بدمج إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة في كامل المؤسسة أن تحقق العديد من الفوائد، بما في ذلك:

1. زيادة نطاق الفرص المتاحة من خلال النظر في جميع الإمكانيات المحتملة، من حيث الجوانب السلبية والإيجابية للمخاطر على حد سواء.
2. تحديد وإدارة المخاطر على نطاق المنشأة.
3. زيادة النتائج والمزايا الإيجابية مع الحد من الأحداث المفاجئة غير المرغوب فيها.

4. الحد من التفاوت في الأداء من خلال تمكن المؤسسات من توقع المخاطر التي من شأنها أن تؤثر على الأداء.
5. تحسين توزيع الموارد - الحصول على معلومات موثوقة حول المخاطر يتيح للإدارة تقييم الاحتياجات الإجمالية من الموارد، وتحديد أولويات تلك الموارد، وتحسين تخصيصها.
6. تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف.
- ج. مكونات ومبادئ إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة - يتألف إطار COSO-ERM من خمسة مكونات مترابطة فيما بينها، وتتضمن تلك المكونات الخمسة عشرين مبدأً. وفيما يلي ملخص عن المكونات والمبادئ المرتبطة بها.
1. الحوكمة والثقافة (Governance and Culture): تحدد الحوكمة الجو العام السائد في المؤسسة فيما يتعلق بإدارة المخاطر، كما تحدد أدوار الرقابة والمسؤولية عنها. وتشمل ثقافة المؤسسة الأخلاقيات والآداب والسلوكيات والقيم المنشودة داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمخاطر. وتشمل المبادئ المرتبطة بالحوكمة والثقافة ما يلي:
- (أ). الدور الإشرافي لمجلس الإدارة: تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر على مستوى المؤسسة وجود مجلس إدارة مستقل وموضوعي يتمتع بالخبرة والسلطة الوافيتين للإشراف على المؤسسة وإدارتها أثناء سعيها لتحقيق استراتيجية هذه المؤسسة وأهدافها.
- (ب). الهيكلية التشغيلية: تنشئ المؤسسة هيكلية تحدد بوضوح خطوط المسؤولية والمساءلة. وينبغي أن تعمل الهيكلية التنظيمية المصممة تصميماً جيداً على موازنة القوى في المؤسسة وتيسير بيئة عمل سلسلة داخل المؤسسة مع الحفاظ على خطوط تبعية تتسم بالفعالية.
- (ج). الثقافة: تنشئ المؤسسة ثقافة أخلاقية ومعايير سلوكية تحدد الأفعال المنشودة من قبل أعضائها. وينبغي أن يقوم مجلس الإدارة بمراقبة مدى الامتثال لتلك المعايير والثقافة.
- (د). الالتزام بالقيم الأساسية: يجب تبليغ الثقافة الأخلاقية، والمعايير السلوكية، والقيم الأساسية للمؤسسة (core values) بصورة فعالة على نطاق المؤسسة ككل. ويحدد مجلس الإدارة والإدارة العليا النهج في أعلى الهرم ويجب أن يظهروا تمسكهم بالقيم الأساسية للمؤسسة. كما ينبغي إيلاء الأولوية العليا للقيم الأساسية عند اتخاذ جميع القرارات الهامة، مثل القرارات المتعلقة باختيار موظفي المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة. وتسهم العوامل التالية في تشجيع الالتزام بالقيم الأساسية:
- وجود ميثاق لقواعد السلوك مسنّ ومراقب على نحوٍ سليم ليعمل على تعزيز اتخاذ القرارات من منطلقات أخلاقية وإيصال القيم الأساسية للمؤسسة.
 - وجود سياسة للإبلاغ (whistleblowing) عن المخالفات تسمح للموظفين بإيصال صوتهم إلى الجهات المسؤولة المناسبة بشأن ممارسات الإدارة المشكوك بها.
 - تمتع أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين بالنزاهة والانفتاح والمساءلة.

- (هـ). **رأس المال البشري:** يجب على المؤسسة أن تضع سياسات وممارسات للموارد البشرية تعمل على المحافظة على رأسها البشري وتطويره. وتشمل تلك السياسات والممارسات العديد من الجوانب مثل التوظيف والتعيين والتوجيه والتدريب وتقييم الأداء والترقية والتعويضات والإجراءات التأديبية. وتوضح هذه الممارسات مستوى النزاهة والقيم الأخلاقية والكفاءة المتوقعة من الموظفين. وتتضمن الممارسات الجيدة المرتكزة على الرقابة ما يلي:
- ممارسات التوظيف التي توفر معلومات قيمة حول تاريخ المؤسسة، وثقافتها، وأسلوب إدارتها، بالإضافة إلى توفير فكرة واضحة عن طبيعة العمل.
 - توظيف الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءات الضرورية لأداء المهام المطلوبة.
 - التأكد من خلفية الأشخاص الذين يتم توظيفهم، خاصة فيما يتعلق بنزاهتهم وموثوقيتهم.
 - توفير التدريب والأدوات اللازمة ليتمكن الموظفون من أداء مهامهم.
 - توفير الإشراف المناسب في جميع المستويات.
 - إجراء تقييمات دورية للأداء والالتزام بترقية الموظفين المؤهلين لمستويات أعلى من المسؤولية.
 - اتخاذ الإجراءات التأديبية التي تؤكد على أن عدم الالتزام بالسلوك المقبول هو أمر غير مقبول وستتم معاقبته.
 - اتباع نظام تعويضات ذو بنية جيدة ويعتبر عادلاً وموضوعياً من قبل الموظفين. حيث يؤدي نظام التعويضات غير العادل إلى خسارة المؤسسة للمواهب (نتيجة استقالة الموظفين المميزين عن العمل)، كما يؤدي إلى إيجاد الأسباب التي تؤدي إلى ارتكاب الموظفين للاحتيال. وفي المقابل، يمكن أن يؤدي نظام التعويضات السخي المرتبط بالأهداف إلى تحفيز الموظفين على الاحتيال في إعداد القوائم المالية لتحقيق الأهداف المطلوبة والحصول على نسب الأرباح والتعويضات الكبيرة.

2. **الاستراتيجية وتحديد الأهداف (Strategy and Objective-Setting):** يشمل التخطيط الاستراتيجي دراسة سياق الأعمال في المؤسسة، وتحديد شهية المؤسسة للمخاطرة، ووضع الاستراتيجية التي تتوافق مع درجة الاستعداد لتقبل المخاطر وتدعم رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها الأساسية. ثم بعد ذلك، يتم تحديد أهداف العمل لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ. وهناك ثلاثة جوانب للمخاطر يجب مراعاتها في عملية التخطيط الاستراتيجي. يتمثل الجانب الأول في المخاطر التي تهدد الاستراتيجية التي تم تحديدها. ويتمثل الجانب الثاني في احتمال عدم توافق الاستراتيجية مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها الأساسية. وأما الجانب الثالث، فيتمثل في الآثار والنتائج المترتبة على الاستراتيجية المختارة. وتتضمن المبادئ المرتبطة بالاستراتيجية وتحديد الأهداف ما يلي:

(أ). **تحليل السياق:** لعل الخطوة الأكثر أهمية في عملية التخطيط تكمن في تحليل بيئة عمل المؤسسة، والتي تشمل عوامل خارجية وعوامل داخلية. تشمل العوامل الخارجية التطورات التكنولوجية، وتوقعات الزبائن، والمنافسة، والوضع الاقتصادي، والقوانين والأنظمة، والبيئة الطبيعية. وتشمل العوامل الداخلية القدرات المالية والبشرية لدى المؤسسة، وأنظمة المعلومات ودرجة الأتمتة، والخصائص التي تتمتع بها الإدارة ومجلس الإدارة، وطبيعة عمليات المؤسسة. يؤخذ في الاعتبار تأثير جميع تلك العوامل على المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة أثناء عمليتي التخطيط وتحديد الاستراتيجية.

(ب). **شبهة المخاطرة:** تحدد المؤسسة شهية المخاطرة لديها وذلك كجزء من عملية التخطيط:

- تشير **شبهة المخاطرة** إلى مستوى المخاطر الذي تكون المؤسسة مستعدة لتقبله في أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. فأني نوع من الأعمال أو العمليات يكون عرضة لمستوى محدد من المخاطر. وتختلف درجة تقبل المخاطر باختلاف المؤسسات اعتماداً على مدى استعداد الإدارة لتقبل المخاطر. حيث كلما كانت الإدارة ذات نزعة هجومية في العمل، فإنها تميل لتقبل المزيد من المخاطر.

(ج). **الاستراتيجيات البديلة:** على ضوء سياق الأعمال وشهية المخاطرة، تقوم المؤسسة بتقييم الاستراتيجيات البديلة وتأثيراتها المحتملة على المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها. حيث يجب أن تتوافق الاستراتيجية التي تم اختيارها مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها الأساسية، بالإضافة إلى شهيتها للمخاطرة.

(د). **الأهداف:** يتم الاعتماد على استراتيجية المؤسسة في تحديد أهداف العمل. حيث يجب أن تيسر أهداف العمل تحقيق الاستراتيجية مع أخذ المخاطر في الاعتبار.

3. **الأداء (Performance):** يشمل تنفيذ إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة الخطوات المتمثلة في تحديد المخاطر، وتقييمها، وتحديد أولوياتها، والاستجابة لها، بالإضافة إلى إعداد تصور شامل (portfolio view) للمخاطر المحتملة. وقد تم شرح الخطوات (المبادئ) الأربعة الأولى في موضع سابق من هذا القسم. وأما الخطوة الخامسة، وهي إعداد تصور شامل للمخاطر المحتملة، فتعني بأنه يجب على المؤسسة أن تطور نظرة أوسع نطاقاً (على مستوى المؤسسة) عن المخاطر لتسلط الضوء على مدى شدة المخاطر المختلفة التي تواجه تلك المؤسسة وأوجه الترابط فيما بينها.

4. **المراجعة والتعديل (Review and Revision):** تقوم المؤسسة بشكلٍ منهجيٍّ بمراجعة وتعديل أداؤها بما في ذلك ممارسات إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة. وتتضمن المبادئ المرتبطة بالمراجعة والتعديل ما يلي:

(أ). تقييم التغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية والتي يمكن أن تؤثر على استراتيجية المؤسسة وغاياتها.

(ب). استعراض أداء المؤسسة والمخاطر التي تواجهها.

(ج). تحسين إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة.

5. المعلومات والاتصالات والتبليغ (Information, Communication, and Reporting): تقوم المؤسسة بصورة منهجية بالتقاط المعلومات المتعلقة بالمخاطر ومشاركتها في التوقيت المناسب إلى كافة الأطراف عبر المؤسسة. وتتضمن المبادئ المرتبطة بالمعلومات والاتصالات والتبليغ ما يلي:

- (أ). الاستفادة من أنظمة المعلومات والتكنولوجيا لدعم عمليات إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة.
- (ب). مشاركة المعلومات المتعلقة بالمخاطر عبر المؤسسة.
- (ج). التبليغ حول المخاطر، والبيئة الأخلاقية، والأداء.

آيزو 31000

ISO 31000

COSO-ERM
ISO 31000

نموذج ISO 31000 هو إطار لإدارة المخاطر تم وضعه من قبل المنظمة الدولية للمقاييس في عام 2009، وتم تحديثه في عام 2018. ويقدم هذا المعيار الإطار والمبادئ المتعلقة بإدارة المخاطر إضافةً إلى عملية إدارة المخاطر، ووفقاً له فإن إدارة المخاطر:

- تساعد المؤسسات في تحديد استراتيجياتها، وتحقيق أهدافها، واتخاذ قرارات مستنيرة.
- هي جزء من عملية الحوكمة والقيادة.
- هي جزء من كافة الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة.
- تأخذ في الاعتبار السياقين الداخلي والخارجي للمؤسسة.

تم نسخه من قبل Powers Resources Corporation بإذن من مجلس المعايير الكندي (SCC) نيابة عن ISO.

أ. المبادئ Principles – إن الغرض من إدارة المخاطر في المؤسسة هو خلق القيمة وحمايتها. ولضمان فعالية وكفاءة عملية إدارة المخاطر، ينبغي أن تتحلى عملية إدارة المخاطر بالصفات التالية:

1. متكاملة Integrated – إدارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من جميع أنشطة المؤسسة.
2. منظمة وشاملة Structured and Comprehensive – يساهم النهج المنظم والشامل لإدارة المخاطر في تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة.
3. مخصصة Customized – يتم تخصيص إطار وعملية إدارة المخاطر بما يتناسب مع السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة فيما يتعلق بأهدافها.
4. شاملة Inclusive – المشاركة المناسبة من قبل الأطراف المعنية في عملية إدارة المخاطر تمكن من أخذ وجهات نظرهم ومعارفهم وتصوراتهم في الاعتبار، والاستفادة منها.
5. ديناميكية Dynamic – إدارة المخاطر تتوقع التغيرات في المخاطر وتستجيب لها بطريقة مناسبة وفي التوقيت المناسب.

6. تعتمد على أفضل المعلومات المتاحة Best Available Information – يجب أن تكون مدخلات إدارة المخاطر حسنة التوقيت وواضحة ومتاحة للأطراف المعنية.
7. تأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية والبشرية Human and Cultural Factors – والتي تؤثر بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر.
8. التحسين المستمر Continual Improvement – يتم تحسين إدارة المخاطر بشكل مستمر من خلال التعلم.
- ب. الإطار Framework – يتمثل الغرض من إطار إدارة المخاطر في مساعدة المؤسسة على دمج إدارة المخاطر في الأنشطة والوظائف الهامة. وفيما يلي مكونات إطار إدارة المخاطر وفق ISO 31000:
1. القيادة والالتزام Leadership and Commitment: يتعين على الإدارة العليا والجهات الإشرافية ضمان دمج إدارة المخاطر في كافة أنشطة المؤسسة، كما ينبغي منهم إظهار القيادة والالتزام.
 2. التكامل Integration: تقع مسؤولية إدارة المخاطر على كل شخص في المؤسسة. فينبغي أن تكون إدارة المخاطر جزء غير منفصل عن غرض المؤسسة، وحوكمتها، وقيادتها، والتزامها، واستراتيجيتها، وأهدافها، وعملياتها.
 3. التصميم Design: ويتضمن تصميم إطار إدارة المخاطر ما يلي:
 - (أ). فهم المؤسسة وسياقها الداخلي والخارجي. ويشمل السياق الخارجي العوامل الاجتماعية، والسياسية، والقانونية، والمالية، والتكنولوجية، والعوامل المتعلقة بالاقتصاد والبيئة. وأما السياق الداخلي فيشمل رؤية المؤسسة، ورسالتها، وثقافتها، واستراتيجيتها، وهيكلها، وحوكمتها، ومواردها.
 - (ب). التعبير عن الالتزام بإدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا والجهات الإشرافية.
 - (ج). تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر.
 - (د). تخصيص ما يكفي من الموارد لإدارة المخاطر.
 - (هـ). تأسيس التبليغ والمشورة بهدف دعم الإطار.
 4. التنفيذ Implementation: وضع خطة التنفيذ، وتنفيذ عملية إدارة المخاطر كما هو موضح أدناه.
 5. التقييم Evaluation: قياس أداء إطار إدارة المخاطر بشكل دوري مقارنةً مع الغرض منه.
 6. التحسين Improvement: تحسين الإطار لمعالجة التغييرات الداخلية والخارجية.
- ج. العملية Process – تتألف عملية إدارة المخاطر من الأنشطة التالية:
1. التبليغ والمشورة Communication and Consultation – لمساعدة الأطراف المعنية ذات الصلة في فهم المخاطر.
 2. النطاق والسياق والمعايير Scope, Context and Criteria – تحديد نطاق عملية إدارة المخاطر، وفهم سياقها الداخلي والخارجي، وتحديد معايير تقييم المخاطر.
 3. تقييم المخاطر Risk Assessment – يشمل تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر.
 4. معالجة المخاطر Risk Treatment – اختيار طريقة الاستجابة للمخاطر من بين الخيارات المتاحة وتنفيذ تلك الاستجابة (مثلاً: إبقاء الخطر، أو تجنبه، أو مشاركته).

5. **المراقبة والمراجعة Monitoring and Review** – لتأكيد وتحسين جودة وفعالية تصميم عملية إدارة المخاطر، وتنفيذها، ونتائجها.
6. **التسجيل والإبلاغ Recording and Reporting** – ينبغي أن يتم توثيق عملية إدارة المخاطر ونتائجها والإبلاغ عنها من خلال استخدام الآليات المناسبة.

وسائل تعزيز إدارة المخاطر

Means to Enhance Risk Management

يمكن تعزيز عمليات إدارة المخاطر في أي مؤسسة من خلال الوسائل التالية:

- أ. **انخراط مجلس الإدارة Board Involvement** – المساهمة الفعالة من قبل مجلس الإدارة في توجيه ومراقبة عملية إدارة المخاطر تعزز من فعالية تلك العملية. ويمكن تحقيق المراقبة الفعالة من قبل المجلس من خلال:
1. اعتبار المخاطر جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة.
 2. اتخاذ تدابير لتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر في المؤسسة.
 3. تطوير استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر بالتعاون مع الإدارة العليا.
 4. متابعة عمليات تبليغ سياسات وإجراءات إدارة المخاطر لكافة العاملين في المؤسسة، وذلك لضمان أن تصبح تلك السياسات والإجراءات جزءاً من ثقافة المؤسسة.
 5. مراقبة عملية تنفيذ سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.
 6. الحصول على تأكيدات دورية بأن عملية إدارة المخاطر في المؤسسة تعمل بالشكل المطلوب.
- ب. **دعم العاملين Employees Support** – يعتبر العاملون في المؤسسة أساس عملية إدارة المخاطر. ذلك أن تصرفات العاملين هي التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها. فلا ينبغي أن تبدو عملية إدارة المخاطر وكأنها عبء إضافي يلقي على كاهل الموظفين من قبل الإدارة ويجب عليهم التعامل مع متطلباتها. بل ينبغي أن يشارك الجميع في المسؤولية عن إدارة المخاطر وفي تحديد ومعالجة المخاطر. وتتضمن الإجراءات التي تعزز مشاركة الموظفين في إدارة المخاطر ما يلي:
1. تشجيع الموظفين على تحديد المخاطر والفرص الجديدة.
 2. مشاركة المعلومات المتعلقة بالمخاطر عبر كامل المؤسسة.
 3. تبليغ السياسات والإجراءات المتعلقة بالمخاطر لكافة الموظفين في المؤسسة.
 4. تشجيع مشاركة الموظفين في إدارة المخاطر، وملاحظة هذه المشاركة عند تقييم أداء الموظفين.

5. تنفيذ عمليات تقييم ذاتي للمخاطر والرقابة بصورة دورية بالمشاركة بين الإدارة والموظفين. (سيتم شرح التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة في الصفحة التالية).

ج. **مدير المخاطر Chief Risk Officer** - في المؤسسات الكبيرة يمكن تعزيز عملية إدارة المخاطر من خلال تعيين مدير للمخاطر. وهو الشخص المسؤول عن تنسيق وقيادة جهود إدارة المخاطر في المؤسسة. ويتبع مدير المخاطر عادةً إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ويقدم تقاريره إليهم. ويمكن أن تشمل مهام مدير المخاطر ما يلي:

1. تصميم منهج استراتيجي لإدارة المخاطر في المؤسسة.
2. تأسيس نظام لتبليغ معلومات المخاطر في المؤسسة.
3. المساعدة في تصميم وتنفيذ سياسة المخاطر في المؤسسة.
4. دعم تأسيس ثقافة وعي بالمخاطر عبر المؤسسة.
5. تقديم برامج تدريب واستشارة متعلقة بالمخاطر.

د. **التقييم الذاتي للرقابة (CSA) Control Self-Assessment**: (ويسمى أيضاً التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة) هو عملية اختبار وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية ضمن المؤسسة. ويشارك جميع موظفي المؤسسة في هذه العملية التي تهدف إلى ضمان تحقيق المؤسسة لأهداف عملها بكفاءة وفعالية. ويسهم التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة في رفع درجة مسؤولية الموظفين ويصبحون جميعاً هم أصحاب العملية.

1. التقييم الذاتي للرقابة هي عملية يتم من خلالها اختبار فعالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية من قبل أشخاص من داخل القسم الخاضع للتقييم. ويتطلب ذلك جمع جميع الأشخاص في هذا القسم، من الإداريين والموظفين، لإجراء اجتماعات أو مقابلات بهدف المشاركة في تقييم الضوابط الداخلية الخاصة بقسمهم. وعادةً ما تعمل عملية التقييم الذاتي للرقابة بشكل أفضل إذا قام شخص من خارج القسم الخاضع للتقييم بالعمل كمُيسِّر (facilitator) لهذه العملية.

(أ). **التيسير (Facilitating)** يعني العمل مع مجموعة بهدف مساعدتها على تحقيق الأهداف التي تم الاتفاق عليها بصورة أسهل. ويشمل التيسير الاستماع والتحدي والمراقبة والاستجواب ودعم المجموعة وأعضائها، ولكنه لا يشمل القيام بالعمل أو اتخاذ القرارات.

(ب). قد يكون العديد من الأفراد في المؤسسة قادرين على أداء دور الميسِّر في مجال التقييم الذاتي للرقابة، لكن يمكن أن يمثل المدققون الداخليون الخيار الأفضل لهذا الدور بسبب مؤهلاتهم وموقعهم داخل المؤسسة.

(ج). يمكن استخدام التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة من قبل نشاط التدقيق الداخلي كتقنية من تقنيات التدقيق، ولتحسين عمليات إدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة. في مهمات التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة، يعمل المدققون الداخليون مع فريق محلي من المؤسسة ويقودونهم في عملية تحديد المخاطر والضوابط الرقابية الحالية، ومن ثم العمل على تحسين تلك الضوابط الرقابية.

2. تعمل عملية التقييم الذاتي للرقابة على تعزيز إدارة المخاطر والرقابة الداخلية من خلال المساعدة في:

- (أ). تحديد المخاطر المحتملة.
- (ب). تقييم تكاليف ومنافع الإجراءات الرقابية التي يتم تطبيقها على المخاطر التي تم تحديدها.
- (ج). تطوير إجراءات رقابية كافية في المواضيع التي تنطوي على مخاطر عالية.
- (د). استبدال الإجراءات الرقابية المكلفة أو غير الفعالة ليحل محلها إجراءات فعالة ومبررة التكلفة.
- (هـ). التأكيد على مسؤولية الإدارة عن تطوير أنظمة فعالة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ومراقبتها والحفاظ عليها.
- (و). تبليغ النتائج بهدف تحقيق فهم أفضل لأعمال وأنشطة المخاطر والرقابة.

3. مزايا التقييم الذاتي للرقابة:

- (أ). يعزز فهم الموظفين للمخاطر والضوابط الرقابية المتعلقة بالعمل.
- (ب). يزيد من وعي الموظفين بالرقابة.
- (ج). يساعد على الكشف المبكر عن المخاطر.
- (د). يسمح بالتواصل المفتوح والعمل الجماعي بين أفراد المؤسسة، ويشجع التحسين المستمر.
- (هـ). يعزز من إمكانيات الموظفين ويحسن من مستوى المحاسبة والمساءلة.
- (و). يوفر معلومات أفضل حول المخاطر وعمليات الرقابة، وبالتالي يتيح التركيز على مواطن الضعف.

4. الأساليب المتبعة في عمليات التقييم الذاتي: هناك تنوع واسع في الأساليب التي تتبع في عمليات التقييم الذاتي للإجراءات الرقابية في المؤسسات. ويجب أن يكون الأسلوب المتبع مصمماً خصيصاً بما يتماشى مع الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة عن المؤسسات الأخرى.

- (أ). ورش التسهيل أو المساعدة Facilitated Team (ورش العمل التي تتولى عمليات التسهيل): تقوم بجمع المعلومات من فرق العمل المختلفة التي تمثل المستويات المختلفة في الوحدة أو القسم. وفي نهاية تلك الورش يتم إعداد تقرير يكون معظمه قد تشكل في أثناء مداولات الأعضاء، ويتم تسجيل اتفاق أعضاء مجموعة ورشة العمل في الرأي في مختلف مراحل المناقشات، وتقوم المجموعة بمراجعة التقرير النهائي المقترح قبل نهاية الجلسة الختامية. ويمكن أن تأخذ ورشات العمل هذه أشكالاً مختلفة كالتالي:

- الفرق التي تركز على الأهداف Objective-Based Format: تركز على تحديد أفضل السبل إلى تحقيق هدف معين من أهداف العمل. حيث يقوم أعضاء ورشة العمل بفحص الإجراءات الرقابية القائمة والمتبعة لمساندة ذلك الهدف، ثم تحديد مستوى المخاطر المتبقية لتقرير ما إذا كانت إجراءات الرقابة تؤدي أغراضها أداءً فعالاً وما إذا كانت المخاطر المتبقية بعد تطبيق تلك الإجراءات تقع ضمن مستوى مقبول.

- الفرق التي تركز على المخاطر Risk-Based Format: تركز على تحديد المخاطر التي تهدد تحقيق هدف معين بتحديد كافة العقبات والعوائق والمخاطر التي قد تحول دون تحقيق ذلك الهدف، ومن ثم فحص فعالية الإجراءات الرقابية في إدارة تلك المخاطر، وتحديد المخاطر المتبقية.
 - الفرق التي تركز على الرقابة Control-Based Format: تركز على تحديد مدى جودة أداء الإجراءات الرقابية القائمة. حيث يكون هدف ورشة العمل هو إعداد وتقديم تحليل للفجوة بين مدى جودة الأداء الفعلي للإجراءات والضوابط الرقابية ومستوى الأداء الذي تتوقعه الإدارة.
 - الفرق التي تركز على العمليات Process-Based Format: تركز على أنشطة مختارة تشكل العناصر المكونة لعمليات معينة. حيث تقوم ورشة العمل عادة بتحديد أهداف العملية بأسرها ومختلف الخطوات الوسيطة المؤدية إلى تحقيق تلك الأهداف. ويكون هدف ورشة العمل تقييم وتحسين العملية بأكملها ومختلف الأنشطة المكونة لها.
- (ب). الاستبيانات Questionnaire: أسلوب من أساليب التقييم الذاتي للرقابة يستخدم لجمع معلومات حول المخاطر والضوابط الرقابية في المؤسسة. ويتضمن الاستبيان عادة أسئلة بسيطة في معظمها ويسهل فهمها، مثل الأسئلة التي يكفيها الإجابة بـ (نعم) أو (لا). ومن مميزات استخدام الاستبيانات أنها توفر في الوقت والتكلفة وتضمن الحصول على معلومات أكثر سلامة وصراحة.
- (ج). التحليلات والإقرارات التي تصدر عن الإدارة Self-Certification Approach: في هذا الأسلوب يستخدم المدقق الداخلي المعلومات التي يتم جمعها من إقرارات وشهادات المديرين حول حالة الرقابة الداخلية داخل وحداتهم وأقسامهم. ومن ثم يقوم المدقق الداخلي بدراسة هذه المعلومات إضافة إلى المعلومات المستقاة من مصادر أخرى بهدف تعزيز فهم الضوابط الرقابية ومشاركة هذا الفهم مع مديري الأقسام والوحدات كجزء من برنامج التقييم الذاتي للرقابة في المؤسسة.
5. يمكن أن يتراوح دور نشاط التدقيق الداخلي في برنامج التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة من رعاية وتصميم وتنفيذ العملية، إلى الاختصار على القيام بدور استشاري فيها وتولي دور التحقق النهائي من صحة أعمال التقييم التي قامت بها فرق العمل.

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر Internal Audit Roles in Risk Management

أ. المسؤوليات عن إدارة المخاطر

1. كما في عمليات الحوكمة والرقابة، فإن عملية إدارة المخاطر هي أيضاً جزء من المسؤولية الأساسية والمستمرة للإدارة العليا للمؤسسة ومجلس الإدارة.

(أ). الإدارة العليا مسؤولة عن إدارة الجهود لتأسيس وقيادة عمليات إدارة المخاطر والرقابة. حيث تؤسس الإدارة العليا للممارسة المناسبة في الإدارة وتحمل ملكية عمليات إدارة المخاطر والرقابة. ولتتمكن الإدارة من تحقيق أهداف المؤسسة، تتأكد من توظيف عمليات إدارة المخاطر والرقابة الجيدة، وتتأكد من عمل هذه العمليات كما هو مطلوب. ويتضمن ذلك:

- تحديد كيفية إدارة المخاطر.
- تحديث عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة على أساس المخاطر التي تواجهها المؤسسة.
- تصميم ضوابط رقابية للتخفيف من المخاطر.

(ب). مجلس الإدارة ولجنة التدقيق لهما دور إشرافي ورقابي لتحديد ما إذا كان هناك عمليات إدارة مخاطر ورقابة ملائمة، وأن هذه العمليات مناسبة وفعالة.

2. المدققون الداخليون مسؤولون عن تقديم خدمات تأكيد موضوعية وخدمات استشارية متعلقة بإدارة المخاطر والرقابة. حيث يساعد المدققون الداخليون كلاً من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في تقييم كفاية وفعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة، وتقديم تأكيدات حول ذلك. ستتم تغطية دور المدققين الداخليين في إدارة المخاطر بمزيد من التفاصيل في الصفحات التالية.

ملاحظة هامة:	توزع الأدوار في إطار الرقابة وإدارة المخاطر المسؤولية ↔ الإدارة الإشراف ↔ مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق المساعدة/التأكيد (الاستشارة) ↔ نشاط التدقيق الداخلي
--------------	---

ب. دور التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر – يقدم الإرشاد التنفيذي رقم 2120 "إدارة المخاطر" من الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي توجيهات حول الدور المتوقع من نشاط التدقيق الداخلي في عمليات إدارة المخاطر. وفيما يلي تلخيص لأهم النقاط الواردة فيه:

1. وفقاً للمعايير:

- (أ). يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها.
- (ب). يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يقيّم مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة والعمليات التشغيلية وأنظمة المعلومات بالنظر إلى:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية.
- فعالية وكفاءة العمليات والبرامج.
- حماية الأصول.
- الامتثال للقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.

(ج). عندما يساعد المدققون الداخليون الإدارة في وضع أو تحسين عمليات إدارة المخاطر، فإنه يجب عليهم أن يمتنعوا عن الاضطلاع بأي مسؤولية إدارية من خلال قيامهم بإدارة المخاطر فعلياً.

2. تحديد ما إذا كانت عمليات إدارة المخاطر فعالة هو حكم ناتج عن تقييم المدقق الداخلي للأمر التالية:

- (أ). أهداف المؤسسة تساند وتتفق مع مهمة المؤسسة.
- (ب). المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها.
- (ج). يتم اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر بحيث يكون مستوى المخاطر في انسجام مع قابلية المؤسسة للمخاطر.
- (د). يتم التقاط المعلومات المتعلقة بالمخاطر وتبليغها في الوقت المناسب عبر المؤسسة، لتمكين الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم.

3. لتقييم عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة، يبدأ المدققون الداخليون بتحصيل فهم واضح لغاية المؤسسة، ومهمتها، وأهدافها، وشهية المخاطرة الخاصة بها، بالإضافة إلى المخاطر التي حددتها الإدارة، وذلك لتحديد ما إذا كانت أهداف المؤسسة تساند وتتفق مع مهمة المؤسسة ومستوى شهية المخاطرة فيها.

- (أ). إن فهم شهية المخاطرة لدى المؤسسة (درجة استعدادها لتقبل المخاطر) يمكن نشاط التدقيق الداخلي من تنفيذ تقييم للمخاطر خاص به وتقديم توصيات متوافقة مع درجة استعداد المؤسسة لتقبل المخاطر.
- (ب). قد يأخذ نشاط التدقيق الداخلي في الاعتبار استخدام إطار قائم لإدارة المخاطر (مثل إطار COSO-ERM أو إطار أيزو 31000) للمساعدة في تقييم عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة.

4. ينبغي على نشاط التدقيق الداخلي جمع معلومات كافية لتقييم عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة والبحث عن فرص لتحسينها. كما ينبغي على نشاط التدقيق الداخلي أن ينبه الإدارة بخصوص المخاطر الجديدة، بالإضافة إلى المخاطر التي لم يتم تخفيفها بشكل ملائم، وأن يقدم توصيات وخطط عمل للاستجابة المناسبة للمخاطر (مثل التقبل أو الاستغلال أو النقل أو التخفيض أو التجنب).

5. ينبغي على المدققين الداخليين أن يفهموا بوضوح الطريقة التي تحدد بها المؤسسة المخاطر، وتعالجها، وكيف يتم تحديد المخاطر المقبولة. ويقوم نشاط التدقيق الداخلي عادةً بتقييم مجلس الإدارة وموظفي إدارة المخاطر الرئيسيين من حيث مسؤولياتهم وعملياتهم المتعلقة بالمخاطر.

6. **تقييم الاستجابات على المخاطر** – عندما تقوم المؤسسة بتطبيق استجابات معينة للمخاطر المحددة، ينبغي أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم تلك الاستجابات من حيث الكفاية وسلامة التوقيت، ويتم ذلك من خلال تقييم تصميم الضوابط الرقابية واختبار تلك الضوابط وإجراءات المراقبة.

7. تبليغ معلومات المخاطر

(أ). يجب على المدققين الداخليين تقييم ما إذا كانت المعلومات المتعلقة بالمخاطر يتم جمعها والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر المؤسسة. ولتحقيق ذلك يمكن للمدققين الداخليين مقابلة كوادر العمل من مختلف المستويات لتقييم ما إذا كانت أهداف المؤسسة، ومخاطرها الهامة، واستعدادها لتقبل المخاطر، واضحة ومفهومة في كامل المؤسسة.

(ب). ويقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم ما إذا كانت المخاطر الهامة تبلغ إلى مجلس الإدارة في الوقت المناسب، وما إذا كان مجلس الإدارة يعمل لضمان استجابة الإدارة على تلك المخاطر بشكل مناسب.

8. **التبليغ عن قبول المخاطر** – عندما يستنتج الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للمؤسسة، فإنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يناقش الأمر مع الإدارة العليا. وإذا ما ارتأى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن المسألة لم تُحل، فيجب عليه تصعيد تبليغ المسألة إلى مجلس الإدارة.

9. أخيراً، ينبغي أن يتخذ نشاط التدقيق الداخلي الخطوات اللازمة لضمان حسن إدارته لمخاطره الخاصة، مثل إخفاق التدقيق، والتأكدات المضللة، ومخاطر السمعة. وينبغي مراقبة جميع الإجراءات التصحيحية المتخذة.

ج. **نموذج خطوط الدفاع الثلاثة The Three Lines of Defense Model** – قامت جمعية المدققين الداخليين IIA بوضع نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة" لتعزيز فهم عمليات إدارة المخاطر والرقابة من خلال توضيح الأدوار والواجبات الرئيسية ضمن هذه العمليات. وتتلخص الفكرة الجوهرية لهذا النموذج في أنه هناك ثلاثة مجموعات ضمن المؤسسة (أو خطوط) ضرورية لتحقيق الإدارة الفعالة للمخاطر والرقابة. وفيما يلي الأدوار التي يقوم بها كل من هذه الخطوط:

- ملكية وإدارة المخاطر والرقابة (الإدارة التشغيلية).
- الإشراف على المخاطر والرقابة (أقسام إدارة المخاطر والتقيّد).
- تقديم تأكيد مستقل حول فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة (نشاط التدقيق الداخلي).

1. **خط الدفاع الأول: الإدارة التشغيلية Operational Management** – الإدارة التشغيلية مسؤولة عن المحافظة على ضوابط رقابية فعالة، وعن تنفيذ إجراءات المخاطر والرقابة بصورة يومية. حيث تقوم الإدارة التشغيلية بتحديد وتقييم المخاطر، وتنفيذ الضوابط الرقابية عليها، وتخفيضها، وتقود عملية تطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات الداخلية لضمان أن أنشطة المؤسسة متوافقة مع أهدافها وغاياتها. ويعتبر خط الدفاع الأول مالكاً للمخاطر، ويقوم بتصميم وتنفيذ الضوابط الرقابية للاستجابة لتلك المخاطر. وتحمل الإدارة العليا المسؤولية النهائية عن كافة نشاطات خط الدفاع الأول.

2. **خط الدفاع الثاني: أقسام إدارة المخاطر والتقيّد Risk Management and Compliance Functions** – يتضمن خط الدفاع الثاني مختلف الأقسام (الوظائف) المعنية بإدارة المخاطر والتقيّد، والتي تضعها الإدارة بهدف التأكد من أن عمليات إدارة المخاطر والرقابة المطبقة من قبل خط الدفاع الأول مصممة بصورة مناسبة وتعمل كما حُطّط لها. حيث تقوم الإدارة بتأسيس هذه الأقسام لضمان أن خط الدفاع الأول مصمم بصورة مناسبة ويعمل كما يجب.

(أ). يتألف خط الدفاع الثاني عادةً من الأقسام أو الوظائف التالية:

- قسم إدارة المخاطر الذي ييسر ويراقب الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر من قبل الإدارة التشغيلية. ويساعد قسم إدارة المخاطر الإدارية التشغيلية (مالكي المخاطر) في تحديد المستوى المستهدف من التعرض للمخاطر وفي تبليغ المعلومات الكافية حول المخاطر عبر المؤسسة.
- قسم الرقابة المالية الذي يراقب المخاطر المالية والمسائل المتعلقة بالتقارير المالية والإفصاح.
- أقسام التقيّد أو الامتثال التي تراقب المخاطر المختلفة مثل:
 - أمن المعلومات.
 - الأمن المادي.
 - تأكيد الجودة.
 - الصحة والسلامة.
 - الالتزام بالأنظمة والقوانين النافذة.
 - المخاطر القانونية.
 - المخاطر البيئية.

(ب). رغم أن مسؤوليات هذه الأقسام قد تختلف كثيراً، إلا أنها تتضمن:

- مساعدة الإدارة في تصميم وتطوير العمليات والضوابط الرقابية لإدارة المخاطر.
- مراقبة كفاية وفعالية الرقابة الداخلية، ودقة وسلامة التبليغات والتقارير، والتقيّد بالأنظمة والقوانين، وتصحيح حالات الخلل في التوقيت المناسب.
- تقديم أطر لإدارة المخاطر، والتدريب المتعلق بالمخاطر والرقابة.
- تحديد ومراقبة المسائل المعروفة والمسائل الناشئة التي تؤثر على مخاطر المؤسسة وعلى الضوابط الرقابية.
- تحديد التغيرات الضمنية في شهية المخاطرة لدى المؤسسة.

(ج). تتمتع كلٌّ من مكونات خط الدفاع الثاني بدرجة ما من الاستقلالية عن خط الدفاع الأول، لكنها في النهاية من وظائف الإدارة. وبما أنها من وظائف الإدارة فيمكن أن تتدخل بصورة مباشرة في تعديل أو تطوير أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر في المؤسسة. وبالتالي، يحقق خط الدفاع الثاني غايات حيوية للمؤسسة لكن لا يمكنه تقديم تحليلات مستقلة فعلياً حول إدارة المخاطر والرقابة إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

3. **خط الدفاع الثالث: التدقيق الداخلي Internal Audit** – يقدم التدقيق الداخلي تأكيدات حول عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة، ويشمل ذلك تقديم تأكيدات حول الطريقة التي يقوم بها خط الدفاع الأول وخط الدفاع الثاني بتحقيق أهداف إدارة المخاطر والرقابة. ويزوّد المدققون الداخليون الإدارة العليا ومجلس الإدارة بتأكيدات مبنية على أعلى مستوى ممكن من الاستقلالية ضمن المؤسسة. ولا يتوفر هذا المستوى من الاستقلالية في مكونات خط الدفاع الثاني.

(أ). يتمتع نشاط التدقيق الداخلي عادةً عن ممارسة وظائف إدارية، وذلك بهدف حماية استقلاليته وموضوعيته. كما أنه يتمتع بخط تواصل مباشر مع مجلس الإدارة. وبالتالي، يعتبر نشاط التدقيق الداخلي قسماً أو وظيفة تأكيدية، وليس وظيفة إدارية، وهذا ما يميزه عن خط الدفاع الثاني.

(ب). حتى يساهم نشاط التدقيق الداخلي في تعزيز فعالية عمليات الحوكمة ضمن المؤسسة، يجب عليه أن يصون استقلاليته ومهنيته من خلال:

- التصرف وفقاً لمعايير دولية معترف بها لممارسة التدقيق الداخلي.
- التبعية لمستوى عالٍ بما فيه الكفاية في المؤسسة ليتمكن من النهوض بواجباته باستقلالية.
- التمتع بخط تبعية مباشر مع مجلس الإدارة.

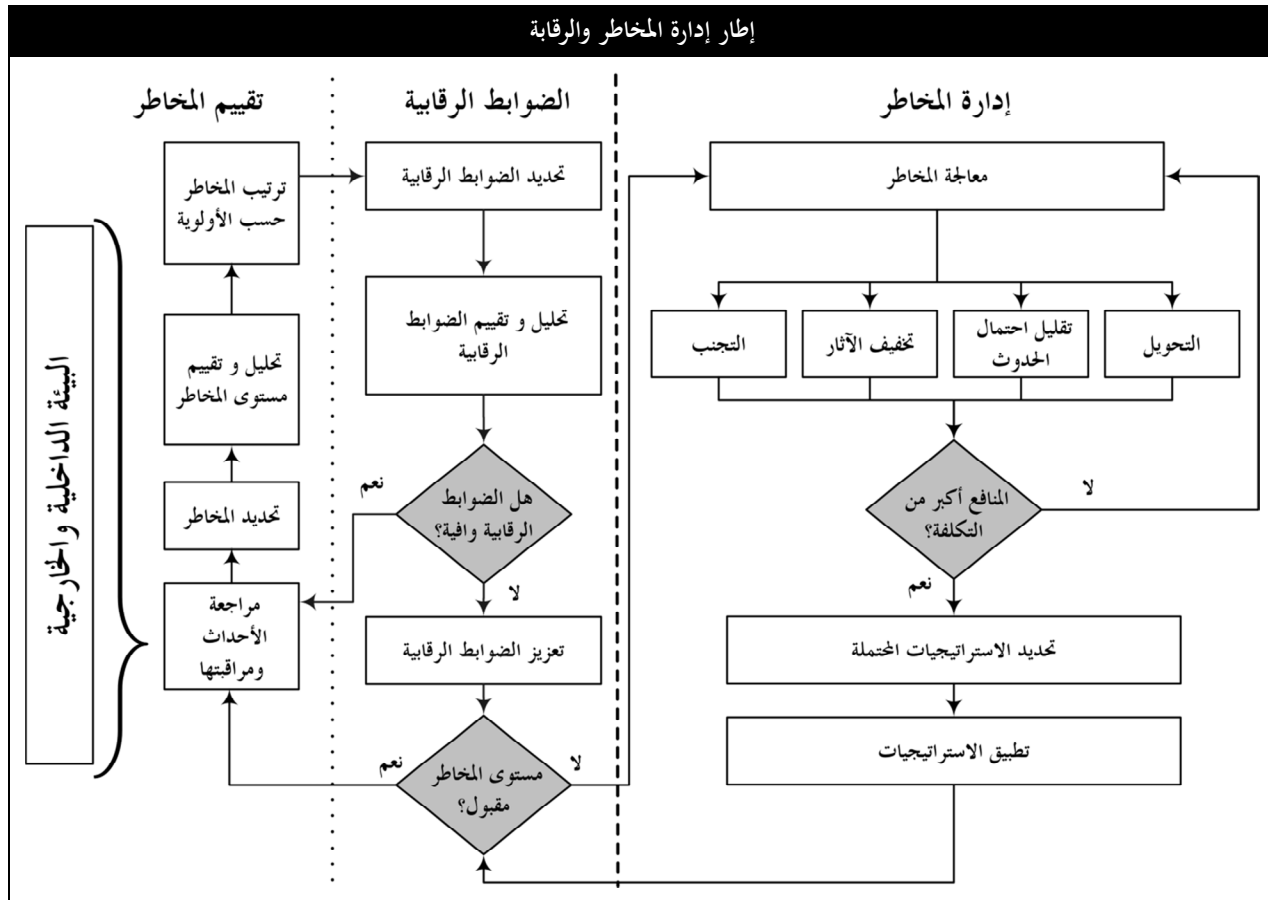
4. **الأجهزة الخارجية الأخرى Other External Bodies** – يمكن للمدققين الخارجيين، والجهات المنظّمة، والأجهزة الخارجية الأخرى أن تلعب دوراً مهماً في هيكلية الحوكمة والرقابة في المؤسسة، وخاصة في الصناعات الخاضعة لأنظمة وقوانين مكثفة مثل شركات الخدمات المالية وشركات التأمين.

(أ). تضع الجهات المنظّمة أحياناً متطلبات تهدف إلى تقوية الضوابط الرقابية في المؤسسة، وفي بعض الحالات تنفذ هذه الجهات أعمال تدقيق موضوعية ومستقلة لتقييم خطوط الدفاع الثلاثة أو جزء منها.

(ب). في حال كانت جهود هذه الأجهزة الخارجية منسقة بفعالية، فيمكن اعتبارها خط دفاع إضافي يقدم تأكيدات للأطراف المعنية بالمؤسسة بما يشمل مجلس الإدارة والإدارة العليا.

إطار إدارة المخاطر والرقابة

تعتبر إدارة المخاطر والرقابة المكونات الأساسية لعمليات الحوكمة في أية مؤسسة. ويوضح المخطط التالي كيف تعمل عملية إدارة المخاطر مع عملية الرقابة في التعامل مع المخاطر بهدف تقديم تأكيد معقول حول تحقيق أهداف المؤسسة.



مذاكرة الدرس السابع

1. السؤال 734

- يسمى نشاط المتاجرة بالعقود الآجلة بغرض تخفيض أو ضبط المخاطر:
- التأمين.
 - التحوط.
 - البيع على المكشوف.
 - بيع الذمم المدينة.

2. السؤال 3941

تقاس المخاطر عادة بـ:

- الأثر المحتمل للمخاطر مضروباً باحتمال حدوثها.
 - الأثر المالي أو المادي الذي سيؤثر سلباً على المؤسسة.
 - الخسائر التي قد تترتب عنها بغض النظر عن احتمال وقوعها.
- فقط I.
 - I و II.
 - I و III.
 - I و II و III.

3. السؤال 3951

قد تختار الشركة قبول المخاطر بسبب أن:

- تخفيض المخاطر غير فعال من حيث التكلفة.
 - لا يوجد خيار آخر.
 - لا يعتبر الخطر خطراً عظيماً.
- فقط I.
 - فقط I و III.
 - فقط II و III.
 - I و II و III.

4. السؤال 710

- عند تقييم المخاطر المتعلقة بنشاط ما، يكون دور المدقق هو القيام بـ:
- أ. تحديد الطريقة المثلى لإدارة الخطر.
 - ب. تقديم التأكيد حول إدارة الخطر.
 - ج. تحديث عمليات إدارة المخاطر بناءً على التعرض للخطر.
 - د. تصميم الضوابط الرقابية للتخفيف من المخاطر المحددة.

5. السؤال 2542

- يصر المدراء في بعض الثقافات والمؤسسات أنه ليس هناك حاجة لوظيفة التدقيق الداخلي لتقديم تقييمات جوهرية حول عمليات المؤسسة. إن مواقف الإدارة المشابهة من المحتمل جداً أن تؤثر سلباً على وظيفة التدقيق الداخلي من ناحية:
- أ. انحراف موازنة العمليات.
 - ب. الفعالية.
 - ج. تقييم الأداء.
 - د. السياسات والإجراءات.

إجابات مذاكرة الدرس السابع

1. السؤال 734
 - أ. ليس (أ) لأن التأمين هو نشاط لإدارة المخاطر.
 - ب. الجواب (ب) صحيح. التحوط هو استخدام العقود الآجلة للتقليل من الخطر الناجم عن تغيرات أسعار الصرف.
 - ج. ليس (ج) لأن البيع على المكشوف (Short-selling) يشير إلى بيع السلع أو الأسهم.
 - د. ليس (د) لأن بيع الذمم المدينة يعني نقل ملكيتها إلى طرف ثالث مقابل خصم.
2. السؤال 3941

الجواب (ب) صحيح. تقاس المخاطر عادة بالأثر المالي أو المادي الذي سيؤثر سلباً على المؤسسة. (قيمة المخاطر × احتمال حدوث المخاطر).
3. السؤال 3951

الجواب (د) صحيح. من الممكن قبول المخاطر في حال كان تخفيضها غير فعال من حيث التكلفة، أو أنها لا تمثل خطراً كبيراً، أو بسبب عدم وجود احتمالات أخرى.
4. السؤال 710
 - أ. ليس (أ) لأن تحديد كيف تتم إدارة المخاطر هو مسؤولية الإدارة.
 - ب. الجواب (ب) صحيح. تعني خدمات التأكيد قيام المدقق الداخلي بتقديم تقييم موضوعي لعملية إدارة المخاطر المنفذة من قبل الإدارة، وتقييم مدى فعالية تلك العملية.
 - ج. ليس (ج) لأن تصميم وتحديث عمليات إدارة المخاطر هي مسؤولية الإدارة.
 - د. ليس (د) لأن تصميم الضوابط الرقابية يحد من استقلالية المدقق.
5. السؤال 2542
 - أ. ليس (أ) لأن تقرير انحراف موازنة العمليات هي وسيلة ضبط رقابي تستخدم لمراقبة الأداء الفعلي مقارنة بالموازنة. تلك الإدارة قد يسبب انحرافات سلبية ولكن قد يحدث انحرافات إيجابية أيضاً إذا تم اختصار العديد من عمليات التدقيق بسبب ضيق مجال التدقيق.
 - ب. الجواب (ب) صحيح. في هذه الحالة، تكون الإدارة ممانعة لأي تحليل أو انتقاد حول أفعالها، وسوف تحاول إعاقه قسم التدقيق الداخلي والحد من فعاليته.
 - ج. ليس (ج) لأن التقييم المحايد لكادر التدقيق لن يتأثر بعدم التعاون من جانب الإدارة الممانعة للتدقيق.
 - د. ليس (د) لأن سياسات وإجراءات وظيفة التدقيق الداخلي يتم تطويرها من قبل قسم التدقيق الداخلي ويجب أن لا تتأثر بالإدارة الممانعة للتدقيق.

الدرس الثامن

القسم د: الرقابة الداخلية Internal Control

الأهداف التعليمية:

1. تفسير مفاهيم الرقابة الداخلية وأنواع الضوابط الرقابية. (مستوى المهارة)
2. تطبيق أطر الرقابة الداخلية المقبولة عالمياً والملائمة للمؤسسة (مثل إطار COSO). (مستوى المهارة)
3. اختبار مدى كفاءة وفعالية ضوابط الرقابة الداخلية. (مستوى المهارة)

أ. تعاريف

1. التعاريف التالية المتعلقة بالرقابة مستمدة من الإطار المهني الدولي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي:

(أ). **الرقابة Control** – الرقابة (أو الرقابة الداخلية) هي أي تصرف أو تدبير تتخذه الإدارة ومجلس الإدارة والجهات الأخرى بهدف إدارة المخاطر وزيادة درجة احتمال تحقيق الغايات والأهداف المنشودة. إن الإدارة تُحطّط وتنظّم وتوجه أداء التدابير الكافية لتقديم تأكيد معقول بأن الغايات والأهداف سيتم تحقيقها.

(ب). **بيئة الرقابة Control Environment** – هي مواقف وأفعال مجلس الإدارة والإدارة فيما يتعلق بأهمية الرقابة في المؤسسة. وتوفر بيئة الرقابة المنهج والهيكلية لتحقيق الأهداف الأساسية لنظام الرقابة الداخلية، وهي تشمل العناصر الآتية:

- الاستقامة والقيم الأخلاقية.
- فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية.
- كفاءة الموظفين.

(ج). **عمليات الرقابة Control Processes** – هي السياسات والإجراءات (اليديوية والمؤتمتة) والأنشطة التي تشكّل جزءاً من إطار الرقابة، والتي يتم تصميمها وتطبيقها بهدف التأكد من إبقاء المخاطر ضمن الحدود التي يكون لدى المؤسسة الاستعداد لقبولها.

2. يعتبر تعريف الرقابة المقدم من قبل لجنة المؤسسات الراعية في نموذج COSO من التعريفات الأخرى المقبولة عموماً للرقابة. حيث يعرف نموذج COSO الرقابة الداخلية على أنها عملية تُنجز من قبل مجلس إدارة المؤسسة، والإدارة، والموظفين الآخرين، ويتم تصميمها لتقديم تأكيد معقول حول تحقيق الأهداف في المجالات التالية:

(أ). كفاءة وفعالية العمليات.

(ب). موثوقية التقارير المالية.

(ج). الالتزام بالقوانين والأنظمة النافذة.

3. **مخاطر الرقابة Control Risk:** وهي المخاطر الناتجة عن عدم تحقيق أحد الضوابط الرقابية للأهداف المرجوة منه.

ب. فيما يلي الخصائص الرئيسية للرقابة الداخلية Internal Control، الرقابة الداخلية:

1. هي التدابير المتخذة لمجابهة المخاطر والتخفيف من آثارها، وذلك بهدف زيادة إمكانيات تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

2. تركز على تحقيق أهداف المؤسسة في المستويات المختلفة.

3. عملية تتألف من عدة مهام ونشاطات متداخلة، وتعتبر وسيلة لتحقيق غاية محددة، وهي ليست غاية بحد ذاتها.

4. يتم تطبيقها من قبل الأشخاص - فالرقابة ليست مجرد سياسات وإجراءات وأنظمة واستمارات، ولكنها تتعلق بالأشخاص والأفعال التي يقومون بها في كل مستوى من مستويات المؤسسة بهدف تطبيق الرقابة الداخلية.

5. قدرة على توفير "تأكيد معقول" وليس تأكيداً مطلقاً للجهات المعنية بالمؤسسة. ليس هناك نظام رقابة داخلية فعال بنسبة 100%، فالتواطؤ بين الموظفين، وتخطي الإدارة للضوابط الرقابية، والقيود التي تفرضها العلاقة بين الفائدة والتكلفة على تصميم الرقابة الداخلية قد تؤدي إلى مخاطر متعلقة بالرقابة الداخلية.

6. يتمتع نظام الرقابة الداخلية بالمرونة "المناسبة"، لأن النظام شديد الصرامة قد يكون مكلفاً وغير عملي، والنظام شديد المرونة قد يزيد من المخاطر المتعلقة بالرقابة الداخلية. كما يجب أن يكون نظام الرقابة ملائماً لهيكلية المؤسسة.

7. يجب دائماً أن تكون منافع نظام الرقابة الداخلية أكبر من تكاليفه.

ج. **أهداف الرقابة الداخلية Objectives of Internal Control:** يمكن تصنيف أهداف الرقابة الداخلية وفق إطار COSO كما يلي:

1. **الأهداف المتعلقة بعمليات المؤسسة (الفعالية والكفاءة):** وتشير إلى فعالية وكفاءة عمليات المؤسسة، بما في ذلك الأهداف التشغيلية والمالية للمؤسسة، والأهداف المتعلقة بالربحية والحفاظ على أصول (موارد) المؤسسة.

2. **الأهداف المتعلقة بالتقارير المالية وغير المالية العامة:** وتشير إلى التقارير المالية وغير المالية التي تعلن عنها المؤسسة للعامة، وقد تغطي هذه الأهداف موثوقية المعلومات، وصدورها في الوقت المناسب، وشفافيتها، والالتزام بأي شروط أخرى صادرة عن الجهات التنظيمية، أو الجهات المسؤولة عن إصدار المعايير، أو سياسات المؤسسة.

3. **الأهداف المتعلقة بالتقييد:** وتشير إلى التزام المؤسسة بجميع القوانين والتنظيمات ذات الصلة.

د. أهمية الرقابة الداخلية:

1. يقدم نظام الرقابة الداخلية القوي الفوائد التالية للمؤسسة:

- (أ). تحسين إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة وتقليص احتمال وقوع أحداث مفاجئة.
- (ب). تعزيز كفاءة وفعالية عمليات المؤسسة.
- (ج). تأكيد موثوقية التقارير الداخلية والخارجية.
- (د). تحسين القدرة على اتخاذ القرارات نتيجة الاستناد إلى معلومات موثوقة.
- (هـ). تأكيد التقيد بالقوانين والأنظمة.
- (و). الرقابة والحماية الأفضل لأصول المؤسسة.
- (ز). تخفيض تكاليف التدقيق (الداخلي والخارجي، نتيجة الاعتماد على موثوقية الرقابة الداخلية).

2. أما نظام الرقابة الداخلية الضعيف فيؤدي إلى تعريض المؤسسة إلى العديد من المخاطر من قبيل:

- (أ). السرقة من قبل الموظفين.
- (ب). غياب الرقابة على المعلومات الهامة المتعلقة بعمليات المؤسسة.
- (ج). عدم كفاءة عمليات المؤسسة.
- (د). الفشل والفضائح المالية.
- (هـ). ضعف القدرة على اتخاذ القرارات.
- (و). زيادة في تكاليف التدقيق نتيجة اضطراب المدققين لإجراء أعمال التدقيق التفصيلية نتيجة عدم قدرتهم على الاعتماد على موثوقية الرقابة الداخلية.

هـ. **المسؤولية عن الرقابة الداخلية:** الرقابة الداخلية هي مسؤولية كل شخص في المؤسسة، ولكن المسؤولية النهائية لتأسيس وصيانة الضوابط الرقابية للمؤسسة تقع على عاتق الإدارة العليا ومجلس الإدارة. فعلى الإدارة أن تمارس المحاكمة السليمة على نحو مستمر لتتوصل إلى تأكيد معقول على أنها تحقق الأهداف المتعلقة بالرقابة على نحو فعال من حيث التكلفة.

تصنيفات الرقابة

Control Classifications

يمكن تصنيف الضوابط الرقابية اعتماداً على توقيت تنفيذ الضابط الرقابي ضمن العملية، أو اعتماداً على هدف الضابط الرقابي.

أ. التصنيف الرئيسي للضوابط الرقابية:

1. **ضوابط رقابية توجيهية Directive Controls**: هي التدابير المتخذة لتشجيع أو التسبب في وقوع الأحداث المرغوبة. فهذه الضوابط الرقابية تضمن وجود إحساس واضح بالتوجه المرغوب وتقود نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
2. **ضوابط رقابية وقائية أو مانعة Preventative Controls**: وهي الأفعال التي تتخذ قبل تنفيذ العمل بهدف منع وقوع الأحداث غير المرغوبة. فهذه الضوابط تقوم بتوقع النتائج قبل وقوعها وتعديل العمليات بغية تجنب المخاطر وتحقيق الأهداف.
3. **ضوابط رقابية كاشفة Detective Controls**: تكشف المشاكل والأحداث غير المرغوبة بعد وقوعها.
4. **ضوابط رقابية تصحيحية Corrective controls**: تقوم بتصحيح المشاكل التي اكتشفتها الضوابط الرقابية الكاشفة.

ب. وفيما يلي طريقة أخرى لتصنيف الضوابط الرقابية:

1. **الضوابط الرقابية الاستباقية Feedforward Controls** (تسمية أخرى للضوابط الرقابية المانعة أو الوقائية) هي الخطوات التي تتخذ قبل إجراء العمليات بهدف منع حدوث الأخطاء.
2. **الضوابط الرقابية الخاصة بالمراقبة Monitoring Controls**: تصمم لضمان جودة أداء نظام الرقابة مع مرور الزمن. وهي توفر مراقبة مستمرة للنشاطات لمنع المشكلات والانحرافات الكبيرة.
3. **ضوابط التغذية الراجعة Feedback Controls** (اللاحقة للعمل، الارتكاسية Post-action, Reactive): تحسن الأداء المستقبلي من خلال تحليل الأداء السابق. وهي ضوابط رقابية تقارن نتائج عملية ما مع المعايير المقبولة، وذلك لتقييم الأداء السابق والعمل على إلغاء الانحرافات في المستقبل.

ج. أنواع أخرى للضوابط الرقابية:

1. **الضوابط الرقابية الرادعة Deterrent Controls**: وهي ضوابط رقابية تخفف من احتمال القيام بفعل مقصود يمكن أن يسبب خسارة أو خطأ.
2. **الضوابط الرقابية التعويضية Compensating Controls**: وهي ضوابط رقابية مصممة للتعويض عن أوجه القصور في بيئة الرقابة. فهي ضوابط رقابية تهدف إلى تخفيف مخاطر الضوابط الرقابية. أي في حال فشل الضوابط الرقابية أو في حال تم اعتبار الضوابط الرقابية صعبة التنفيذ أو غير عملية، فحينها تحاول الضوابط الرقابية التعويضية تحقيق الأهداف المرجوة. على سبيل المثال، يقف حارس على باب البناء بهدف منع الأشخاص غير المصرح لهم من الدخول إلى المبنى، ولكن في حال تمكن شخص غير مصرح له بالدخول من دخول المبنى فهناك ضوابط رقابية تمنع هذا الشخص من دخول الغرف أو استخدام المصعد. في هذه الحالة، إن تمكن أحد الأشخاص من تجاوز الحارس فإن الضوابط الرقابية المتعلقة بالدخول واستخدام الغرف ستعوض عن الضعف في الرقابة وستمنع هذا الشخص من التقدم أكثر داخل البناء.

3. ضوابط المطابقة (نعم / لا) Yes/No Controls: هي ضوابط رقابية تقوم بالمقارنة بين النشاط ومعيار موضوع سلفاً، بحيث تسمح بمتابعة الأنشطة التي تحقق المعايير فقط.

د. الضوابط الرقابية اليدوية والضوابط المؤتمتة

1. الضوابط الرقابية اليدوية Manual Controls: هي الضوابط التي يتم تطبيقها يدوياً. على سبيل المثال، في أحد المصارف، يقوم أمين الصندوق وأحد المشرفين بعد الأوراق المالية في نهاية كل يوم عمل. وعملية العد هذه هي ضابط رقابي يتم تنفيذه يدوياً من قبل الأشخاص المعنيين.

2. الضوابط الرقابية المؤتمتة Automated Controls: وهي ضوابط رقابية مؤتمتة لا تتطلب تدخل الموظفين. على سبيل المثال، إن كان هناك دولة خاضعة لعقوبات تمنع الشركات من التعامل مع الأشخاص المقيمين فيها، فإن المتجر الإلكتروني للشركة مبرمج بحيث يكشف عنوان الأشخاص الذين يحاولون الشراء من هذا البلد من خلال العنوان الرقمي المميز IP Address ويمنع إجراء أي عملية شراء من قبل أشخاص مقيمين في هذا البلد.

3. الضوابط الرقابية شبه المؤتمتة (الهجينة) Partially Automated (Hybrid) Controls: وهي ضوابط مركبة تحتوي على مكونات مؤتمتة وأخرى يدوية. على سبيل المثال، عند إجراء التدقيق الإملائي على ملف ما يقوم الحاسوب بتمييز الكلمات التي قد تحتوي على أخطاء إملائية وأخطاء نحوية، ولكنه يسمح للمستخدم بقبول أو رفض التغييرات المقترحة لكل خطأ يدوياً.

هـ. الضوابط الرقابية المتعلقة بالتطبيقات Application Controls: وهي إجراءات رقابية تستخدم لضبط وظائف الإدخال والمعالجة والإخراج في أنظمة المعلومات التي تعتمد على الحاسوب، وتهدف إلى ضمان أن عمليات تسجيل البيانات ومعالجتها وتبليغها تتم وفق ما هو مطلوب. وتشمل ضوابط التطبيقات الأنواع التالية:

1. الضوابط الرقابية على المدخلات Input Controls: وهي تقنيات وإجراءات رقابية تستخدم بهدف التحقق من صحة البيانات وتحريرها، وذلك لضمان أن البيانات المعتمدة والصحيحة هي وحدها التي يتم إدخالها إلى النظام لمعالجتها.

2. الضوابط الرقابية على المعالجة Processing Controls: وهي إجراءات رقابية تهدف إلى تقديم درجة معقولة من التأكيد بأن البيانات المدخلة تتم معالجتها وفق القواعد المعتمدة، وأن الملفات الرئيسية يتم تحديثها بطريقة كاملة ودقيقة.

3. الضوابط الرقابية على المخرجات Output Controls: وهي إجراءات رقابية توضع لضمان أن مخرجات نظام المعلومات دقيقة وتامة ولا توزع إلا على الأشخاص المخولين بالحصول عليها.

و. الضوابط الرقابية على مستوى المنشأة والضوابط الرقابية على مستوى النشاط:

1. الضوابط الرقابية على مستوى المنشأة Entity-Level Controls - تكون مصممة لتقديم تأكيد معقول بأن أهداف المنشأة ككل (المؤسسة أو الشركة ككل) سيتم تحقيقها. ومن الأمثلة على هذا النوع من الضوابط الرقابية الإشراف المنفذ من قبل مجلس الإدارة على أداء الإدارة العليا، ووجود سياسات وإجراءات سليمة خاصة بإعداد وتبليغ البيانات المالية.
2. الضوابط الرقابية على مستوى النشاط Activity-Level Controls - وهي الضوابط الرقابية المتعلقة بفئة معينة من العمليات أو الأنشطة. ومن الأمثلة عليها الفصل بين وظيفة تسجيل عمليات البيع للموردين عن وظيفة إعداد بيان المطابقة المصرفي، أو اشتراط أن لا يكون الشخص المخول بتنفيذ عمليات الدفع للموردين هو ذاته محولاً أيضاً بتوقيع شيكات الدفع للموردين.

ز. الضوابط الرقابية الصلبة والضوابط الرقابية المرنة

1. الضوابط الرقابية الصلبة (Hard Controls) هي ضوابط تؤدي بشكل مباشر إلى تغيير سلوك الموظفين أو تصرفاتهم. وهي ضوابط مادية وموضوعية بطبيعتها، وبالتالي، يمكن مراقبتها واختبارها بصورة واضحة. ومن الأمثلة على الضوابط الرقابية الصلبة الضوابط المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتفويض السلطات والمسؤوليات، والمطابقات والتسويات، والسياسات الخاصة بالموارد البشرية، والفصل في الواجبات، والأمن المادي.
2. الضوابط الرقابية المرنة (Soft Controls) هي الضوابط التي تؤثر بشكل غير مباشر على دوافع الموظفين، وولائهم، ونزاهتهم، وقيمهم. والضوابط الرقابية المرنة بطبيعتها هي ضوابط غير مادية وغير موضوعية، وبالتالي فإنه من الصعب ملاحظتها واختبارها. وتشمل الأمثلة على الضوابط الرقابية المرنة الروح المعنوية، والنزاهة، والمناخ الأخلاقي، والانفتاح، والقيم المشتركة. وفقاً لإطار COSO، تشتمل عناصر البيئة الرقابية على ضوابط رقابية مرنة.
3. ازدادت أهمية الضوابط المرنة مع التقدم المحرز في مجال التكنولوجيا. حيث مكّنت التكنولوجيا الموظفين من ذوي المستويات الإدارية الأقل رتبةً وجعلت من المؤسسات أقل إحكاماً وأكثر تحراً، الأمر الذي أدى إلى ازدياد الحاجة إلى أنظمة رقابية أكثر كفاءة. تؤثر الضوابط الرقابية المرنة على سلوك الأفراد وتضمن الامتثال لإجراءات الرقابة الصارمة.

يحتوي الجدول التالي على أهم أصناف الضوابط الرقابية مع أمثلة على كل منها:

التصنيف	الوصف	أمثلة
الضوابط الرقابية التوجيهية	<ul style="list-style-type: none"> - تتسبب في وقوع الأحداث المرغوبة. - تضمن وجود إحساس واضح بالتوجه نحو تحقيق الأهداف المنشودة. 	<ul style="list-style-type: none"> - كتيبات إرشادية توضح السياسات والإجراءات. - تدريب الموظفين.
الضوابط الرقابية الوقائية	<ul style="list-style-type: none"> - تجنب احتمال وقوع الأحداث غير المرغوبة. - الضوابط الرقابية المصممة لمنع الأخطاء أو حذف المعلومات، أو منع الأحداث غير المرغوبة من الوقوع. - الضوابط الرقابية المصممة للتنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها. - تفضل على الضوابط الرقابية الكاشفة لأن الفائدة منها تكون أكبر من التكلفة عادةً. 	<ul style="list-style-type: none"> - الفصل بين المهام، (والذي سيغطي بالتفصيل لاحقاً في هذا القسم). - توظيف الأشخاص أصحاب الكفاءة فقط. - الرقابة على القدرة على الوصول إلى مرافق المؤسسة. - استخدام الوثائق ذات التصميم الجيد لتفادي الأخطاء. - إيجاد إجراءات مناسبة للموافقة على العمليات التجارية. - استخدام برمجيات الرقابة على الوصول التي تسمح فقط بالأشخاص المرخص لهم بالوصول إلى الملفات الحساسة.
الضوابط الرقابية الكاشفة	<ul style="list-style-type: none"> - تكشف وقوع الأحداث غير المرغوب بها. - الضوابط الرقابية الهادفة إلى كشف الأخطاء أو الكشف عن حصول أمور غير جيدة. - تهدف إلى دعم الضوابط الرقابية الوقائية من خلال كشف الأخطاء بعد حدوثها. - تكمل عمل الضوابط الرقابية الوقائية وهي مكون أساسي لنظام الرقابة ذو التصميم الجيد. 	<ul style="list-style-type: none"> - مطابقة كشف الحساب الصادر من المصرف. - نقاط التفتيش على عملية الإنتاج. - وظيفة التدقيق الداخلي. - تحليل الأداء الدوري والتقارير التي تركز على الفروقات. - تحليل التقارير المتعلقة بأقساط الديون التي تخلف أصحابها عن الدفع.
الضوابط الرقابية الرادعة	<ul style="list-style-type: none"> - الضوابط الرقابية الهادفة إلى تخفيف احتمال حدوث الأفعال المقصودة التي قد تؤدي إلى أخطاء أو خسائر. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحواجز ولوحات التحذير.

التصنيف	الوصف	أمثلة
الضوابط الرقابية التصحيحية	<ul style="list-style-type: none"> - تصحيح حدث غير مرغوب به بعد وقوعه. - الضوابط الرقابية التي تخفف من تأثير خطر ما. - الضوابط الرقابية التي تسمح بتصحيح خطأ ما قبل وقوع خسارة. - الضوابط الرقابية التي تحدد سبب المشكلة. - الضوابط الرقابية التي تحل المشكلات التي تم كشفها من قبل الضوابط الرقابية الكاشفة. - الضوابط الرقابية التي تعدل نظام المعالجة للتخفيف من وقوع المشكلات في المستقبل. 	<ul style="list-style-type: none"> - إجراء كاشفي يقوم بتحديد الخطأ ويمنع متابعة العملية حتى يتم تصحيح الخطأ. - التخطيط للكوارث. - إنشاء النسخ الاحتياطية. - أجهزة إطفاء الحريق. - المطالبة بمراجعة وتبرير جميع فروقات التكلفة التي تتجاوز مبلغ معين.
الضوابط الرقابية الخاصة بالمراقبة والمتابعة	<ul style="list-style-type: none"> - تراقب أداء وجودة نظام الرقابة الداخلي. - تضمن استمرارية العمل وتحاول تحديد الثغرات أو تحسين أداء الضوابط الرقابية. 	<ul style="list-style-type: none"> - قيام المشرف بجولات على أمناء الصناديق في المصرف أثناء ساعة الزحمة للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما يجب. - قيام الطيار بقراءة جميع المؤشرات للتأكد من أن نظام الطيران الآلي يعمل بشكل صحيح أثناء تحليق الطائرة.
ضوابط التغذية الراجعة	<ul style="list-style-type: none"> - توفر التغذية الراجعة حول عمليات المؤسسة في الوقت المناسب، مما يسمح للإدارة بكشف المشكلات والتحقيق في أسبابها والتعلم من التجارب. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن اعتبار التقارير المالية، بما فيها القوائم المالية، من ضوابط التغذية الراجعة. - استبيانات رضا الزبائن، ومقاييس وتقارير أداء الموظفين. - تقارير تحليل أسباب التباينات بين الواقع والميزانيات، والتي توفر تغذية راجعة حول مصادر التباينات وأسبابها المحتملة.
الضوابط الرقابية التعويضية	<ul style="list-style-type: none"> - الضوابط الرقابية التي تقوم بتخفيف المخاطر مباشرة أو التي تقوم بالتعويض عن عدم وجود ضوابط رقابية لمواجهة المخاطر. - تصمم للتعويض عن الثغرات في بنية الرقابة الداخلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن لعملية مطابقة الحساب المصرفي التي يتم إجراؤها من قبل جهة مستقلة للذمم الدائنة أن تعوض عن عدد من الأخطاء في الضوابط الداخلية المطبقة على هذا النوع من العمليات التجارية.

قيود الرقابة الداخلية

Limitations of Internal Control

لا يمكن تصميم نظام الرقابة الداخلية لتوفير تأكيد مطلق بأن أهداف المؤسسة سوف تتحقق، بل يمكن فقط أن يوفر هذا النظام تأكيداً معقولاً. ويعود ذلك إلى القيود المتأصلة في أنظمة الرقابة الداخلية، حيث ينبغي مراعاة هذه القيود عند تقييم كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية. وتشمل تلك القيود ما يلي:

أ. **تجاوز الإدارة Management Override** – غالباً ما يكون لأعضاء الإدارة العليا سلطات تمكّنهم من تجاوز بعض إجراءات الرقابة لأغراض مشروعة أو غير مشروعة. وفي الواقع، تضمنت العديد من الفصائح المالية في العقد الماضي حالات من قيام الإدارة بتجاوز الضوابط الرقابية من أجل ارتكاب الاحتيال في البيانات المالية (تحريف الحقائق). وبغية تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية، ينبغي توثيق أي قرار ينطوي على تحطي الضوابط الرقابية وأن يُصرّح به رسمياً من قبل المستوى المناسب من الإدارة في المؤسسة. وبشكل عام، ينبغي تجنب القيام بتجاوز الضوابط الرقابية تحت أي ظرف.

ب. **القيود المفروضة على الموارد Resource Limitations** – يخضع تصميم نظام الرقابة الداخلية للقاعدة التي تقضي بأنه يجب أن تفوق المنافع من الضوابط الرقابية تكاليف تلك الضوابط. حيث يمكن أن يكون هناك أوجه قصور في إعطاء التصريح من الجهات المناسبة، أو الفصل في الواجبات، أو إجراء التحقيقات المستقلة، أو الإشراف، وذلك عندما يوجد نقص في عدد الموظفين أو الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الضوابط الرقابية. إلا أنه يمكن تعويض ذلك من خلال الاحتفاظ بقدرٍ كافٍ من أدلة العمليات الإدارية والتي تمثل آثاراً يمكن تتبعها بما يتيح تحديد الجهة التي شرعت بالمعاملة للمراجعات اللاحقة.

ج. **التواطؤ Collusion** – يمكن التحايل على أنظمة الرقابة بالتواطؤ بين الموظفين. فعلى سبيل المثال، يمكن لموظفين اثنين أو أكثر من ينبغي أن يتحقق كل منهم من أنشطة الآخر بموجب نظام الرقابة أن يتواطؤوا فيما بينهم ويتحايلوا على النظام بغرض تحقيق مكاسب شخصية.

د. **الحكم الخاطئ Incorrect Judgment** – تستند العديد من القرارات المتعلقة بالعمل على الحكم المهني والمعلومات المتوفرة. كما ينطبق الحكم أيضاً على تلك القرارات المتعلقة بتصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية. وقد تكون الأحكام المهنية في بعض الأحيان غير صحيحة. وبالتالي، يمكن أن تتأثر فعالية نظام الرقابة بجودة الأحكام والمعلومات المتاحة.

هـ. **الأخطاء البشرية Human Errors** – قد يقوم الأشخاص المسؤولون عن تشغيل نظام الرقابة الداخلية ببساطة بارتكاب أخطاء وأغلاط من شأنها أن تؤثر على فعالية النظام.

ملاحظة هامة:	تجدر الإشارة إلى أنه من المرجح أن تكتشف الأنظمة الفعالة للرقابة الداخلية حدوث مخالفات ارتكبتها موظف واحد. إلا أنه قد يكون اكتشاف المخالفات الناتجة عن تواطؤ مجموعة من الموظفين أو شخص ما في منصب إداري أكثر صعوبة، وذلك لأن التواطؤ بين الموظفين يمكنهم من مخالفة أنظمة الرقابة بنجاح، كما أن المدراء قادرون على تجاوز الضوابط الرقابية.
--------------	--

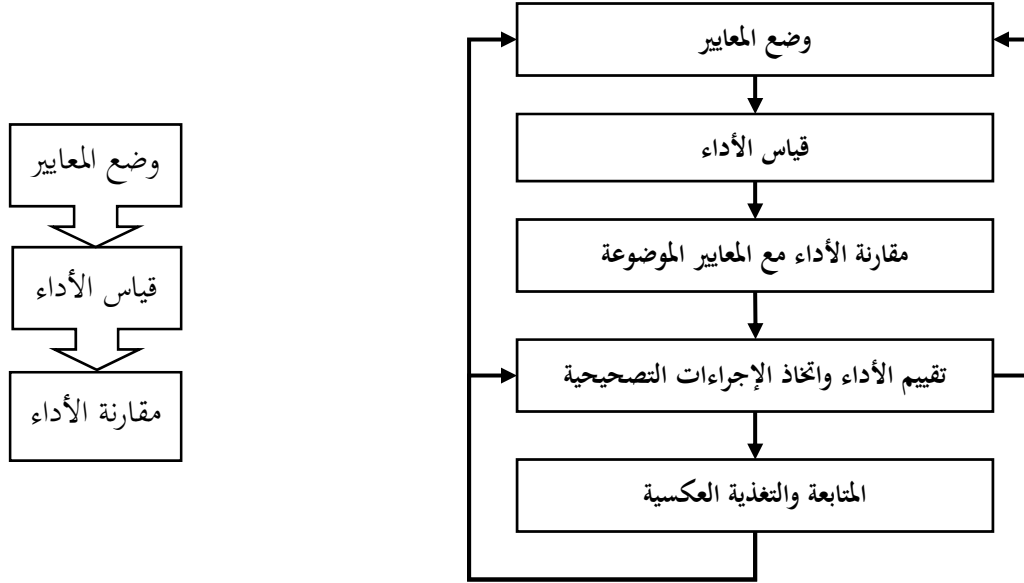
عملية الرقابة

Control Process

أ. نظام الرقابة System of Control - هو المجموعة المتكاملة من المكونات والأنشطة الرقابية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها وغاياتها. يتطلب نظام الرقابة الفعال الحصول باستمرار على تغذية راجعة حول عمليات المؤسسة بهدف قياس الأداء واتخاذ التدابير التصحيحية.

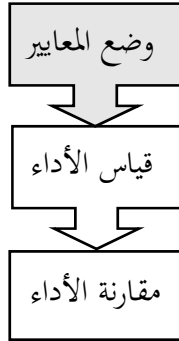
ب. عملية الرقابة Control Process - هي عملية مستمرة تشتمل على:

1. وضع معايير للنشاطات التي ينبغي الرقابة عليها.
2. قياس الأداء مقارنةً مع المعايير الموضوعية.
3. مقارنة الأداء مع المعايير وتحليل الانحرافات.
4. اتخاذ التدابير التصحيحية.
5. مراقبة العملية وإعادة تقييم المعايير اعتماداً على الخبرة المكتسبة.



وضع المعايير

Establishing Standards



أ. يجب أن تكون المعايير عبارة عن أهداف محددة يتم قياس الأداء على أساسها. ويمكن أن توضع المعايير لكل من:

1. الوقت
2. التكلفة
3. الكمية
4. النوعية/الجودة

ب. إن وضع معايير محددة يحسن مستوى الرقابة على الإنتاجية والتكلفة.

ج. من خصائص النظام الفعال لوضع المعايير:

1. تحقيق الانسجام في الأهداف Goal Congruence أو إحداث التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد والأقسام فيها.

2. يجب أن تكون المعايير الموضوعية قابلة للتحقيق Attainable.

3. أن يقبلها الموظفون ويعتبرونها عادلة وقابلة للتحقيق.

4. يجب أن تكون المعايير بالمستوى "المناسب" من الصرامة "Right" Tightness:

(أ). فالمعايير الصارمة يمكن أن تحسن إنتاجية الموظفين ودافعيتهم.

(ب). أما المعايير التي يراها الموظفون صعبة أو مستحيلة التحقيق فيمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية.

5. المرونة Flexibility: أي أن يتضمن النظام مستويات متعددة من الأداء المطلوب تبعاً لمجموعة متنوعة من العوامل، بدلاً من وضع حدود ثابتة أو مطلقة للأداء.

6. يجب أن تكون المعايير مناسبة Relevant للمؤسسة، لاسيما إذا كانت البيئة التي تعمل فيها المؤسسة متغيرة.

7. يجب تحديث Update المعايير بانتظام بحيث تستجيب للتغيرات التي تحدث في المؤسسة.

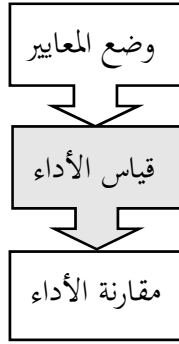
8. يجب اعتماد المعايير قبل قطع أشواط كبيرة من العمل. لذلك، من الضروري توخي العناية في اختيار الأوقات المناسبة لقياس الأداء. وقد لا تُطبَّق المعايير على جميع نواحي عملية الإنتاج وذلك للأسباب التالية:

(أ). يجب أن تكون العملية مجدية من حيث التكلفة.

(ب). وجود إجراءات رقابية زائدة عن الحد اللازم يضعف معنويات الموظفين.

(ج). يجب أن يكون قياس الأداء مناسباً للأهداف المطلوبة.

(د). إن وجود المعايير بدرجة زائدة عن الحد اللازم سيؤدي إلى وجود عبء زائد على المشرفين يتعين عليهم متابعته.



قياس الأداء

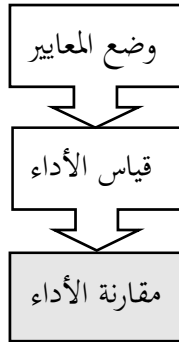
Measuring Performance

- أ. يجب أن يكون قياس الأداء عملية مستمرة.
- ب. إن اختيار مقاييس للأداء صحيحة ومناسبة حسب الظروف يعد شرطاً لتحقيق الرقابة الفعالة.
- ج. يجب توخي العناية عند اختيار النشاطات التي سيتم قياسها إذ إن إجراء عملية قياس شاملة هو أمر غير مُجدٍ عملياً.
- د. يجب إجراء قياس الأداء بعد دراسة مركزة للنواحي السلوكية التالية:

1. من يقوم بالقياس؟
 2. ما الذي يتم قياسه؟
 3. يجب توخي الحذر عندما يقوم طرف خارجي بإجراء القياس وذلك لتجنب الممانعة أو الموقف العدائي لدى الموظفين.
 4. متى يتم استخدام القياس الذاتي؟
- (أ). للقياس الذاتي منافعه التي تتمثل في بناء الثقة وتحسين عملية التعلم.
- (ب). وقد تكون للقياس الذاتي نواحي سلبية في حال حدوث إخفاء للمعلومات أو تأخير في عملية إصدار التقارير.

مقارنة الأداء وتقييمه وتصحيحه

Comparing, Evaluating, and Correcting Performance



- أ. ينبغي إجراء مقارنة الأداء وفقاً للمقاييس المناسبة له، فأى تغيير في العملية قد يؤدي إلى مقارنة الأداء وفقاً لمقاييس لا تنطبق عليه.
- ب. ينبغي تقييم الانحرافات والاختلافات عن المقاييس وتصحيحها في الوقت المناسب.
- ج. ينبغي إجراء التقييم بعد مراجعة عميقة للمقاييس والعمليات الواجبة التطبيق.
- د. ينبغي أن يكون الإجراء التصحيحي بناءً لا هداماً.
- هـ. تسمح مشاركة الموظفين في أنظمة الرقابة بحدوث تعاون أفضل ويزيد من درجة تقبلهم للمقاييس ولنظام الرقابة ككل.

آليات الرقابة

Control Mechanisms

آليات الرقابة (أو تقنيات الرقابة) هي تلك الإجراءات أو الأنشطة التي تساعد في ضمان بقاء عمليات المؤسسة ضمن الحدود التي وضعت لها. فآليات الرقابة هي إداً الوسائل التي من خلالها يتم تحقيق الرقابة. وهناك ثلاثة مبادئ تتعلق بآليات الرقابة:

1. تختار المؤسسة وتطور نشاطات رقابية تساهم في تخفيف المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة إلى مستوى مقبول.
2. تختار المؤسسة وتطور نشاطات رقابية عامة على التكنولوجيا لتدعم تحقيق أهداف المؤسسة.
3. تطبق المؤسسة نشاطات الرقابة من خلال السياسات التي تحدد ما هو متوقع إنجازه، ومن خلال إجراءات تحدد كيفية تطبيق تلك السياسات.

هناك العديد من أطر الرقابة المقبولة عموماً (ستتم مناقشتها لاحقاً في هذا القسم) والتي تساهم في إيجاد رقابة متينة في أي مؤسسة. ولكل إطار من أطر الرقابة مقارنته الخاصة، ولكن معظم تلك الأطر تحتوي على آليات الرقابة الواردة فيما يلي:

أ. الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

1. ويشير إلى العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد في المؤسسة. لكل بنية تنظيمية أخطار وضوابط رقابية مختلفة. بشكل عام، الهيكل التنظيمي الأكثر تنظيمياً يكون الأقل مرونة، ولكنه الأقل خطورة نتيجة وجود ضوابط رقابية متينة (يعتبر الجيش المثال الأوضح على هذه الهيكلية)، وفي المقابل، الهيكل التنظيمي المسطح يكون مرناً جداً، ولكنه أكثر خطورة ويمتلك ضوابط رقابية أقل.
2. يوفر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يتم ضمنه التخطيط لأهداف المؤسسة وممارسة الرقابة والمراقبة على تلك الأهداف. يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات والسلطات الأساسية ويوجد خطوط المسؤولية الملائمة.
3. يعتمد الهيكل التنظيمي للمؤسسة اعتماداً جزئياً على حجم المؤسسة وطبيعة نشاطاتها.
4. يعتمد كون الهيكل التنظيمي ملائماً على الظروف المحيطة، ولكن يجب أن يوفر الهيكل التنظيمي التدفق اللازم للمعلومات لتمكين الإدارة من إدارة النشاطات المختلفة في المؤسسة.
5. يشير الموقع الذي يتخذ التدقيق الداخلي في المؤسسة، بما في ذلك علاقاته الإدارية والوظيفية، إلى مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث الرقابة.
6. ينبغي أن يكفل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أن يكون التوصيف الوظيفي الرسمي أو غير الرسمي الذي يحدد المهام المطلوبة من كل وظيفة واضحاً.
7. تحليل الوظائف ينبغي أن يحدد المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء وظيفة معينة تحديداً موضوعياً ودقيقاً.

ب. تفويض السلطة وتحديد المسؤولية Delegation of Authority and Assignment of Responsibility:

1. يؤثر تفويض السلطة، وتحديد المسؤولية، وتحديد العلاقات الإدارية، والاجراءات المتعلقة بتفويض وتحديد المسؤولية على بيئة الرقابة في المؤسسة.

2. يحتاج الموظفون للسلطة الكافية لأداء أعمالهم، ويجب أيضاً أن يكونوا مسؤولين عن نطاق الأعمال التي لديهم السلطة للقيام بها.
3. ينبغي دائماً تحقيق التوافق بين نطاق السلطة ونطاق المسؤولية. حيث يجب أن لا تتم محاسبة الموظف على أعمال تقع خارج نطاق سلطته.
4. ينبغي توزيع السلطات بطريقة تضمن أن لا يتمتع موظف واحد بسلطة على جميع مراحل عملية ما (ستتم مناقشة هذا الأمر بالتفصيل في فقرة "الفصل بين المهام").
5. كلما ازدادت أهمية العملية، كلما ارتفع مستوى السلطة اللازم للموافقة عليها.
6. تعتمد حدود السلطة، ومدى تشجيع الإدارة للأشخاص وفرق العمل على المبادرة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، على طبيعة المؤسسة وثقافتها وقيمتها وموظفيها ونشاطاتها.

ج. مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق

1. إن وجود جهة مستقلة وتدخلها الفعال في إدارة المؤسسة يحدد المناخ العام للمؤسسة، وينعكس بشكل مباشر على بيئة الرقابة في المؤسسة.
2. يتم أخذ الصفات التالية لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق وأعضائهما في عين الاعتبار عند تقييم بيئة الرقابة في المؤسسة:
 - (أ). الموقف العام تجاه الرقابة والمخاطر، بما في ذلك الاستعداد لتقبل المخاطر (مستويات الخطر التي يعتبرها مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق مقبولة)، ومدى ملاءمة الإجراءات التي قام بها مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق عند وقوع أفعال غير ملائمة في المؤسسة، ومدى تنفيذهم لهذه الإجراءات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تعامل مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق مع المواقف الصعبة والحساسية في المؤسسة.
 - (ب). الاستقلالية عن الشخصيات الأساسية التي تتخذ القرارات في المؤسسة، وعدم وجود تضارب في المصالح حقيقي أو كامن مع المؤسسة وعملياتها.
 - (ج). معرفة وخبرة أعضاء المجلس أو لجنة التدقيق حول الرقابة والحوكمة.
 - (د). مكانة أعضاء مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق في الشركة، ومدى ملاءمة توقيت وتواتر اجتماعاتهم مع المدير المالي والمسؤولين في قسم المحاسبة، والمدققين الداخليين والخارجيين.

د. فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل Management Philosophy and Operating Style:

1. تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل على طريقة إدارة المؤسسة، بما في ذلك تحديد السلوك الذي يعتبر مقبولاً وغير مقبول، بالإضافة إلى تأثيرها على استعداد المؤسسة لقبول المخاطر.
2. ينعكس أسلوب الإدارة وموقفها تجاه الرقابة أيضاً على موقف الإدارة تجاه التقارير المالية، واختيار الممارسات المحاسبية، ومعالجة البيانات، ووظيفة المحاسبة، والأشخاص العاملين في مجال المحاسبة.

3. ينعكس أسلوب الإدارة وموقفها تجاه الرقابة أيضاً على وسائل الرقابة على عمليات المؤسسة، واستخدام الميزانيات، والمعايير، ومدى اهتمام الإدارة بالأمر المتعلقة بالرقابة، وموقف الإدارة تجاه التدقيق الداخلي والخارجي.
4. تعامل الإدارة مع الموظفين، بما في ذلك تواتر اللقاءات مع الموظفين والطرق المستخدمة للتواصل معهم، تعكس بيئة الرقابة في المؤسسة. على سبيل المثال، تواصل الإدارة مع الموظفين، واتباع سياسة الباب المفتوح، والتواصل مع الموظفين الذين يعملون في مناطق جغرافية بعيدة عن المؤسسة يؤثر تأثيراً إيجابياً على بيئة الرقابة في المؤسسة.

هـ. نزاهة الإدارة وقيمها الأخلاقية Management's Integrity and Ethical Values:

1. تحدد الإدارة الجو العام في المؤسسة، إذ على الإدارة إيجاد بيئة رقابية تحفز الأشخاص على التقيّد بالضوابط الرقابية. والمسؤولية المطلقة عن الرقابة تقع على عاتق الإدارة.
2. نقطة البداية للنزاهة والقيم الأخلاقية في المؤسسة هي الإدارة العليا، وذلك من خلال إظهارها للنزاهة والقيم الأخلاقية في سلوكها.
3. تؤثر نزاهة الإدارة وقيمها الأخلاقية على تصميم المكونات الأخرى للرقابة الداخلية وعلى إدارتها ومراقبتها، وذلك لأن تصميم المكونات لا يمكن أن يكون أكثر نزاهة من الأشخاص الذين قاموا بتصميم وإدارة ومراقبة هذه المكونات.
4. فيما يلي بعض الممارسات التي تدل على نزاهة الإدارة وقيمها الأخلاقية:
- (أ). الممارسات السليمة والراجحة والتي تؤدي إلى وضع أهداف واقعية بدلاً من التركيز على تحقيق المبيعات والأرباح مهما كانت التكلفة.

(ب). وجود قواعد للسلوك توضح توقعات المؤسسة، بالإضافة إلى توفر وسائل التواصل المناسبة التي تمكن الموظفين من معرفة قواعد السلوك تلك، بالإضافة إلى توفر المراقبة اللازمة.

(ج). أفعال المؤسسة والأمثلة التي تقدمها كدليل على النزاهة والالتزام بالقيم الأخلاقية.

و. سياسات وممارسات الموارد البشرية Human Resources Policies and Practices:

1. تتضمن سياسات وممارسات الموارد البشرية العديد من الممارسات مثل التوظيف، والتوجيه الوظيفي، والتدريب، وتقييم الأداء، والترقية، والتعويضات، والإجراءات التأديبية. توضح هذه الممارسات مستوى النزاهة والقيم الأخلاقية والكفاءة المتوقعة من الموظفين.

2. تتضمن الممارسات الجيدة التي تركز على الرقابة:

(أ). ممارسات التوظيف التي توفر معلومات قيمة حول تاريخ المؤسسة، وثقافتها، وأسلوب إدارتها، بالإضافة إلى توفير فكرة واضحة عن طبيعة العمل.

(ب). توظيف الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءات الضرورية لأداء المهام المطلوبة.

(ج). التأكد من خلفية الأشخاص الذين يتم توظيفهم، خاصة فيما يتعلق بنزاهتهم وموثوقيتهم.

(د). توفير التدريب والأدوات اللازمة ليتمكن الموظفون من أداء مهامهم.

(هـ). الإشراف المناسب في جميع المستويات.

(و). التقييم الدوري للأداء والالتزام بترقية الموظفين المؤهلين لمستويات أعلى من المسؤولية.

(ز). الإجراءات التأديبية والتي تؤكد على أن عدم الالتزام بالسلوك المقبول أمر غير مقبول وسيتم معاقبته.

(ح). نظام تعويضات ذو بنية جيدة والذي يعتبره الموظفون عادلاً وموضوعياً. يؤدي نظام التعويضات غير العادل إلى خسارة المؤسسة للمواهب (نتيجة استقالة الموظفين المميزين عن العمل)، كما يؤدي إلى إيجاد الأسباب التي تؤدي إلى ارتكاب الموظفين للاختلاس. في المقابل، يمكن أن يؤدي نظام التعويضات السخي إلى تحفيز الموظفين على الاختلاس لتحقيق الأهداف المطلوبة والحصول على نسب الأرباح والتعويضات الكبيرة.

ز. السياسات Policies: هي قواعد أو مبادئ توجه أو تمنع أفعال محددة. وتتميز السياسات الفعالة بالخصائص التالية:

1. واضحة.
2. مختصرة.
3. مكتوبة.
4. متوفرة بطريقة منظّمة (في كتيب أو عن طريق الإنترنت).
5. يتم إيصالها إلى المستخدم (يتم شرحها للمستخدم، ويجب أن يتم التأكد من فهم المستخدم لها).
6. تنقيد بالقوانين والتنظيمات.
7. تحفز على الأداء الفعال والكفؤ.
8. يتم مراجعتها وتحديثها دورياً.

ح. الإجراءات Procedures: وهي تعليمات مفصلة لتنفيذ نشاطات معينة بطريقة محددة تتوافق مع سياسات المؤسسة. ولتكون الرقابة أفضل، يجب أن تتميز الإجراءات بما يلي:

1. تسمح بالفصل المناسب للمهام بحيث يتم تدقيق عمل كل شخص من قبل شخص آخر مستقل، ويتم هذا التدقيق في الوقت المناسب. إن كان فصل المهام غير مجدٍ من حيث التكلفة، يجب تطبيق الضوابط الرقابية الوقائية (مثل التأكد من خلفية الأشخاص قبل توظيفهم، والتدريب)، والضوابط الرقابية المتعلقة بالتغذية الراجعة مثل المطابقات المستقلة، وذلك للتعويض عن غياب الفصل المناسب للمهام.
2. يجب أن تتمتع الإجراءات بالشدة المناسبة. فالإجراءات الصارمة تحد من الإبداعية، والتساهل في الإجراءات قد يؤثر على الجودة وتناسق العمل الذي يتم إنجازه.
3. الإجراءات الناجحة هي الإجراءات الفعالة والكفؤة في الوقت ذاته، والتي لا تتعارض فيما بينها، ولا تتداخل، وليست مكررة، وليست معقدة. تسهّل الإجراءات البسيطة على الموظفين فهم الإجراء وتنفيذه تنفيذاً ناجحاً.
4. لا بد من مراجعة الأنظمة والإجراءات المتعلقة بها مراجعة منتظمة وتحديثها للتأكد من أنها ملائمة للمخاطر والتقنيات والعمليات الحالية.

ط. التقيد بالقوانين والتنظيمات :Compliance with Applicable Laws and Regulations

1. يُطلب من المؤسسة التقيد بالعديد من القوانين والتنظيمات المفروضة عليها خارجياً. يجب على المؤسسة إيجاد ضوابط داخلية على شكل سياسات وخطط وإجراءات للتأكد من سير العمليات المنهجية والمنظم وفق الخطط.
2. يؤدي الفشل في التقيد بهذه الضوابط إلى خطر عدم تقيد المؤسسة بالقوانين والتنظيمات المتعلقة بتلك الضوابط.
3. تشمل بعض القوانين والتنظيمات الهامة المفروضة في الولايات المتحدة: (كلاهما مشمول في هذا الفصل)

(أ). قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة Foreign Corrupt Practices Act

(ب). قانون ساربانيز اوكسلي Sarbanes-Oxley Act

ي. وضع الموازنات Budgeting

1. يساهم وجود عملية شاملة لوضع الموازنات ومتابعتها في تحسين الرقابة الداخلية، ويفضل إعداد الموازنات على نحو تشاركي.
2. يجب أن تساهم موازنات الأقسام في توحيد الأهداف. فحين ينجح قسم ما في تحقيق موازنته، فإنه بذلك يساهم في تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة.
3. تحدد الموازنات الجيدة أهدافاً معقولة يمكن تحقيقها وقياسها. إن اعتبر الموظفون والإدارة أن الموازنة صعبة التحقيق، فإنهم لن يشعروا بالتحفيز اللازم لتحقيق أهداف الموازنة.
4. يساهم إعداد الموازنات إعداداً صحيحاً في تقييم الموظفين وتقييم وحدات العمل.
5. تعتبر الموازنات ضوابط رقابية توجيهية ووقائية في نفس الوقت. فهي تسمح للإدارة بالتخطيط لتوزيع مواردها توزيعاً فعالاً. ومن خلال تحديد الأهداف مسبقاً، فإن الموازنات تضع الخريطة لتحقيق الأهداف، وتحدد المسار الصحيح، والاتجاه الذي يجب أن تسلكه المؤسسة.
6. تسمح الموازنات بالسيطرة على التكاليف على مستوى المؤسسة عامةً وعلى مستوى كل قسم أو مستوى إداري. تحدد الموازنة حدود الإنفاق مما يخفف من احتمالية تجاوز الحد المسموح.
7. تعد مقارنة الأرقام الحقيقية مع الموازنات أحد الضوابط الرقابية الخاصة بالمراقبة والمتابعة Monitoring Controls.
8. يعد التحقيق في الاختلافات بين الموازنات والواقع نوعاً من الضوابط الرقابية الخاصة بالتغذية الراجعة Feedback Control، والتي تهدف إلى تمييز النقاط التي إما تم إعداد الميزانيات لها إعداداً خاطئاً أو النقاط التي تم تنفيذها تنفيذاً خاطئاً.

ك. المحاسبة Accounting

1. تقيس المحاسبة العمليات والأحداث التي وقعت في المؤسسة قياساً كمياً.
2. تعكس المحاسبة، على نحوٍ كمي، الحالة الحقيقية لعمليات المؤسسة. لذا، فالمحاسبة الدقيقة تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة وتساهم في الرقابة التي تمارسها الإدارة. بينما لن تعكس المحاسبة غير الدقيقة وغير المكتملة وغير المناسبة من حيث التوقيت الحالة الحقيقية للمؤسسة، ولذلك، لن تمتلك الإدارة الأدوات الكافية لممارسة مسؤولياتها الرقابية في المؤسسة.
3. من الصعب عادةً تحديد أي المعطيات سيتم قياسها، وكيف ومتى سيتم قياسها.

4. تتصف المحاسبة الملائمة بما يلي:

- (أ). تركز على المضمون أكثر من تركيزها على الشكل (أي التركيز على الطبيعة الحقيقية للعملية بدلاً من التركيز على طريقة تسجيلها في السجلات المحاسبية).
- (ب). يتم تحديد التكاليف التي يمكن التحكم بها على حدة.
- (ج). تركز على أساس توزيع المسؤوليات في المؤسسة.
- (د). تحقق العلاقة بين التكلفة والفائدة.

5. يساهم النظام المحاسبي في تحقيق رقابة أكثر متانة عندما:

- (أ). يتمتع قسم المحاسبة بأنظمة ذات بنية جيدة توظف تقنيات رقابية عديدة للتأكد من التسجيل الدقيق والموضوعي للعمليات التجارية، ومن تسجيل هذه العمليات في الوقت المناسب.
- (ب). يكون نظام المحاسبة مبنياً بحيث يتم تجميع نشاطات المؤسسة حسب نطاق المسؤوليات، أي أنه يساهم في تحديد المسؤوليات في المؤسسة.
- (ج). تحتوي عملية المحاسبة على العديد من الإجراءات التأكيدية التي تخفف من احتمالات الأخطاء المقصودة وغير المقصودة.
- (د). يتم الحفاظ على الفصل بين الواجبات بين الشخص الذي يبدأ بالعملية، والشخص الذي يوافق على إجراء العملية، والشخص الذي يسجل العملية، والشخص المؤتمن بالأصول المتعلقة بهذه العملية.
- (هـ). يتم إجراء مطابقات وتأكيدات دورية لتأكيد صحة البيانات المحاسبية.
- (و). يتم تدوير المهام في المناصب الحساسة.

ل. التبليغ Reporting:

1. تعتبر الميزانيات والمحاسبة غير كافية دون عملية التبليغ. فالتقارير الكفؤة والدقيقة والمفيدة والمعدة في الوقت المناسب ضرورية لعملية اتخاذ القرارات ولعملية الرقابة بشكل عام.
2. ينبغي أن يتم التبليغ على أساس ضرورة المعرفة، أي يتم تبليغ كل شخص بالمعلومات الكافية التي تمكنه من أداء واجباته.
3. ينبغي أن تركز التقارير على الاستثناءات.
4. ينبغي أن يتم التبليغ للجهات القادرة على اتخاذ إجراءات تجاه الأمور التي يتم التبليغ عنها، والقادرة أيضاً على اتخاذ إجراءات تجاه أية استثناءات يتم ملاحظتها.
5. يعتبر التوجه الحديث في الإدارة التقارير عبئاً على الإدارة نتيجة حجم وتواتر التقارير المطلوبة. وهذا الأمر يؤثر أيضاً على جودة التقارير، إذ تختفي المعلومات المهمة ضمن أكوام من التقارير التي لا معنى لها. لذلك، من الضروري أن يتم تحضير التقارير المفيدة فقط، وذلك من خلال التقييم الدوري لعملية التبليغ وإلغاء التبليغات غير المفيدة.

م. المعلومات والتواصل Information and Communication:

1. هي وسائل تسجيل العمليات ومعالجتها وتبليغها بطريقة نافعة وفي الوقت المناسب. يكون التواصل الفعال في جميع الاتجاهات، أي من الأعلى نحو الأسفل، ومن الأسفل نحو الأعلى، وبشكل أفقي.
2. تقوم أنظمة المعلومات بإنتاج تقارير تحتوي على معلومات تتعلق بالتقيد المالي والقانوني، والتقيد بعمليات المؤسسة، وهذه المعلومات تجعل إدارة المؤسسة والسيطرة عليها أمراً ممكناً. وتتعامل هذه الأنظمة مع معلومات تم توليدها داخل المؤسسة، ومعلومات حول أحداث ونشاطات وظروف خارجية ضرورية لاتخاذ القرارات وإصدار التقارير الخارجية.
3. يجب أن يكون التواصل فعالاً وأن يتم في جميع الاتجاهات، أي نحو الأسفل، وبشكل أفقي، ونحو الأعلى. يجب أن تُعلم الإدارة العليا جميع الموظفين في المؤسسة أن المسؤوليات المتعلقة بالضوابط الرقابية يجب أن تأخذ على محمل الجد. ويجب أن يفهم كل شخص دوره في نظام الرقابة الداخلي، بالإضافة إلى فهم العلاقة بين النشاطات الفردية والعمل الذي يؤديه باقي الأشخاص في المؤسسة. ويجب أن تتوفر لجميع الأشخاص الوسيلة المناسبة لتبليغ المعلومات المهمة نحو الأعلى. وهناك أيضاً ضرورة لإيجاد وسائل تواصل فعالة مع الجهات الخارجية، مثل الزبائن، والموردين، والجهات التشريعية، والمساهمين.
4. المبادئ الثلاثة المتعلقة بالمعلومات والتواصل هي:
 - (أ). تحصل المؤسسة على معلومات أو تولد معلومات ذات صلة وذات نوعية جيدة وتستخدمها لدعم عمل مكونات الرقابة الداخلية الأخرى.
 - (ب). تقوم المؤسسة بتبليغ المعلومات داخلياً، بما في ذلك الأهداف والمسؤوليات عن الرقابة الداخلية، بهدف دعم المكونات الأخرى من الرقابة الداخلية.
 - (ج). تتواصل المؤسسة مع الجهات الخارجية حول المواضيع التي تؤثر على عمل مكونات الرقابة الداخلية الأخرى.
5. ليكون فعالاً، يجب أن يحقق التواصل الداخلي الأهداف التالية المتعلقة بالمعاملات التجارية:
 - (أ). تحديد وتسجيل جميع المعاملات الصالحة
 - (ب). وصف المعاملات في الوقت المناسب
 - (ج). قياس القيمة قياساً صحيحاً
 - (د). التسجيل في الفترة الزمنية المناسبة
 - (هـ). التقديم والإفصاح الملائم
 - (و). تبليغ المسؤوليات للموظفين

ن. إدارة الأداء Performance Management: يعتبر نظام قياس وإدارة الأداء من الضوابط الرقابية الأساسية التي تجابه خطر الأداء الضعيف وغياب الكفاءة. حيث أن وجود نظام إدارة جيد للأداء يضمن أن المؤسسة تقوم بالأعمال المناسبة في التوقيتات المناسبة وبتكلفة مناسبة. وينبغي أن يتمتع نظام إدارة الأداء بالخصائص التالية:

1. أن يقيس المخرجات بالمقارنة بمعايير عادلة وواضحة.
2. أن يكون جزءاً مكماً لنظام إدارة المخاطر والرقابة.
3. أن يكون موثوقاً ومرناً ومقبولاً من كافة الموظفين.
4. أن يكون متوافقاً مع طريقة توزيع السلطات والمسؤوليات.
5. أن يكون مصمماً اعتماداً على ثقافة المؤسسة ورؤيتها ومهمتها وأهدافها.
6. أن تكون معلومات الأداء موثوقة وذات توقيت مناسب وقابلة للمقارنة.
7. أن يشجع على التقيد بالقوانين والأنظمة، ومراعاة نظام الرقابة.

س. المراقبة Monitoring

1. تشير مراقبة نظام الرقابة الداخلية إلى الإجراءات التي يتم إرساؤها بهدف تقييم جودة أداء الرقابة الداخلية مع مرور الوقت.
2. يمكن أن تأخذ المراقبة شكل تقييم دوري أو أن تكون مهمة مستمرة من مهام الإدارة.
3. يجب تبليغ حالات القصور في نظام الرقابة الداخلية إلى المستويات الإدارية الأعلى، مع تبليغ نقاط الضعف ذات التأثير الكبير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

ع. التدقيق الخارجي External Audit:

1. بشكل عام، تعتبر الإدارة مسؤولة عن الحفاظ على نظام رقابة داخلي (تصميم وتنفيذ وصيانة ومراقبة النظام)، وهي مسؤولة أيضاً عن تحضير تقارير دورية للجهات المعنية. والإدارة مسؤولة عن القوائم المالية وتقديم المعلومات المالية بأمانة، وأن تكون التقارير المالية خالية من الأخطاء المادية الناتجة عن الخطأ أو الاحتيال على نحو معقول.
2. تحتاج الجهات الخارجية تأكيدات على أن القوائم المالية قد تم تحضيرها بأمانة وفق المعيار المناسب (GAAP في الولايات الأمريكية المتحدة، و IFRS في البلدان التي اعتمدت هذا المعيار). وبما أن التقارير المالية يتم إعدادها من قبل الإدارة، فإن الجهات الخارجية تحتاج أن تقوم جهة مستقلة محايدة وغير متحيزة بتأكيد صحة القوائم المالية، لذلك لا بد من تعيين مدقق خارجي.
3. يجب أن يكون المدقق الخارجي جهة مستقلة، حاصلة على ترخيص كمحاسب قانوني في الولاية أو البلد المعني. يتم تعيين المدقق الخارجي عادةً من قبل لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة ليقوم المدقق الخارجي بتقديم رأي حول القوائم المالية بالاستناد إلى التدقيق الذي يقوم به وفق معايير التدقيق (معايير التدقيق المتفق عليها Generally Accepted Auditing Standards في الولايات الأمريكية المتحدة، والمعايير الدولية للتدقيق International Auditing Standards في البلدان التي اعتمدت هذه المعايير).

4. التدقيق المالي هو تدقيق للقوائم المالية الصادرة عن المؤسسة. والهدف من التدقيق المالي هو تحديد ما إذا كانت القوائم المالية تمثل بأمانة عمليات المؤسسة وحالتها المالية. يمكن للمدقق إجراء تدقيق للقوائم المالية لقسم محدد أو لجزء من قسم محدد. والجهات المعنية بنتائج التدقيق المالي هي مجلس الإدارة والإدارة العليا.
5. في الولايات الأمريكية المتحدة، يُطلب من الشركات العامة أن يبلغ المدقق الخارجي أيضاً عن حالة الرقابة الداخلية، وذلك وفقاً للمادة رقم 5 من قانون Sarbanes Oxley الصادر عن مجلس الإشراف على الشركات العامة والذي ينص على: "تدقيق الرقابة الداخلية المتعلقة بالتقارير المالية ضمن تدقيق القوائم المالية". يحدد القانون متطلبات محددة ويوفر تعليمات حول أداء المدقق للتدقيق حول تقييم الإدارة لفعالية الرقابة الداخلية على القوائم المالية، والذي ينفذ كجزء من تدقيق القوائم المالية.
6. توفر الرقابة الداخلية الفعالة على القوائم المالية تأكيداً معقولاً حول موثوقية التقارير المالية وتحضير القوائم المالية الموجهة لجهات خارجية بالنسبة للمؤسسة. إن كان هناك نقطة ضعف واحدة أو أكثر لا يمكن اعتبار نظام الرقابة الداخلية فعالاً.
7. الهدف الأساسي بالنسبة للمدقق الخارجي عند تدقيق الرقابة الداخلية على القوائم المالية هو التوصل إلى رأي حول فعالية الرقابة الداخلية على التقارير المالية.
8. لا يمكن اعتبار الرقابة الداخلية فعالة إن كان هناك نقطة ضعف جوهرية واحدة أو أكثر. وللتوصل إلى الرأي، يجب أن يقوم المدقق الخارجي بتخطيط التدقيق وتنفيذه والحصول على أدلة كافية حول وجود نقاط ضعف جوهرية وفق التاريخ الذي أجرت فيه الإدارة تقييمها للرقابة الداخلية. ويمكن أن يكون هناك ضعف جوهرية في الرقابة الداخلية حتى لو لم يكن هناك خطأ جوهرية في القوائم المالية.
9. **خطر التدقيق Audit Risk**: ويشير إلى الخطر الناتج عن فشل المدقق في تعديل رأيه عن غير قصد حول قوائم مالية تحتوي على أخطاء جوهرية. وخطر التدقيق هو نتيجة ثلاثة مكونات:

$$\text{خطر التدقيق} = \text{الخطر المتأصل} \times \text{خطر الرقابة الداخلية} \times \text{خطر الكشف}$$

- (أ). **الخطر المتأصل Inherent Risk**: هو الشك في وجود خطأ جوهرية في القوائم المالية في حال عدم وجود الضوابط المطلوبة. وهذا النوع من الخطر يكون أكبر بالنسبة لبعض التأكيدات. على سبيل المثال، حساب النقدية يتميز بخطر متأصل أكبر من الخطر المتأصل المتعلق بحساب الأراضي والمباني والمعدات.
- (ب). **خطر الرقابة الداخلية Control Risk**: هو الخطر الناتج عن عدم إمكانية منع وقوع خطأ جوهرية. يعتمد الخطر على مدى فعالية تصميم وتنفيذ الضوابط الرقابية، وهو أيضاً الخطر الناتج عن عدم إمكانية كشف هذا الخطأ في الوقت المناسب.
- (ج). **خطر الكشف Detection Risk**: وهو الخطر المتعلق باحتمال عدم كشف المدقق عن خطأ جوهرية، على سبيل المثال، لأن المدقق قام بأخذ عينة من الحساب بدلاً من تدقيق الحساب كاملاً، أو عينة من نوع واحد فقط من العمليات، أو اختار إجراء التدقيق غير الملائم، أو فشل في تنفيذ إجراء التدقيق تنفيذاً صحيحاً، أو فهم نتائج التدقيق فهماً خاطئاً.

10. يجب أن يحافظ المدققون على خطر التدقيق ضمن حد مقبول، والخطر الوحيد الخاضع لسيطرتهم هو خطر الكشف، ولتخفيف خطر الكشف على المدقق أن ينفذ أعمال تدقيق أكثر. لذلك، إذا كان الخطر المتأصل و/أو خطر الرقابة الداخلية كبيراً، فإن المدقق سينفذ أعمال تدقيق أكثر ليحافظ على خطر التدقيق بشكل عام ضمن الحدود المقبولة.

ف. التدقيق الداخلي Internal Audit:

1. حسب التعريف، الهدف من التدقيق الداخلي هو إضافة القيمة وتحسين عمليات المؤسسة. يساعد التدقيق الداخلي المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.
2. وبالتالي فإن التدقيق الداخلي هو آلية من آليات الرقابة التي يمكن استخدامها في نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة. (ستتم مناقشة دور التدقيق الداخلي في الرقابة في الصفحات التالية).

ص. حماية الأصول Safeguarding Assets

1. تتطلب حماية الأصول أن يتم حصر حق الوصول إلى الأصول بالأشخاص المخولين فقط. ويقصد بالوصول، الوصول المادي والوصول غير المباشر من خلال تحضير أو معالجة الوثائق التي تفوض باستخدام الأصول أو التصرف بها.
2. من الأمثلة على الضوابط الرقابية المتعلقة بحماية الأصول:
 - (أ). الوسائل المتعددة المستخدمة لفصل المهام.
 - (ب). استخدام الصناديق الخاصة بالنقدية، وتأسيس أنظمة الصندوق المغفل Lockbox بهدف تحصيل الأموال من الزبائن. على سبيل المثال، من خلال الإيداع المباشر في الحسابات المصرفية، والإيداع اليومي للنقدية، وحياسة أمين الصندوق على النقود.
 - (ج). الضوابط التي تمنع منح الائتمان غير الملائم، وذلك من خلال الموافقة على الائتمان من قبل جهة مستقلة عن مندوب المبيعات، والموافقة على شطب الديون من قبل شخص مستقل عن مدير الائتمان وعن الشخص المسؤول عن الذمم المدينة.
 - (د). استخدام الاستثمارات المرقمة مسبقاً ترقيماً تسلسلياً، والتي يكون المسؤول عنها جهة مستقلة وذلك للتمكن من كشف العمليات غير المسجلة أو غير الموافق عليها.
 - (هـ). طلب الوثائق الملائمة، مثل طلب الشراء، وفاتورة المورد، ومحضر الاستلام قبل الموافقة على الدفع مقابل البضاعة المستلمة، وإلغاء طلبات الصرف والوثائق الداعمة لاستبعاد إمكانية دفع الفاتورة لأكثر من مرة واحدة.
 - (و). تحضير جدول الرواتب بالاستناد إلى بطاقات الدوام التي وافق عليها مشرف خط الإنتاج، وتوزيع الشيكات من قبل أمين الصندوق وليس من قبل مشرفي خطوط الإنتاج، وحياسة الشيكات غير المقبوضة من قبل جهة مستقلة.
 - (ز). حياسة سندات الضمانات من قبل أمين الصندوق، ووجود شخصين على الأقل عند فتح صندوق الودائع، وعند تسجيل المعلومات المتعلقة بالضمانات ومطابقتها وتسجيلها باسم مالكها.

- (ح). الضوابط على الاستخدام المفرط للمواد الأولية في عملية الإنتاج، وحياسة المخزون من قبل الخازن، ووجود السجلات المناسبة التي تسجل فيها عمليات نقل ملكية المخزون وسجلات المخزون الدائمة.
- (ط). حظر الوصول إلى الأراضي والمباني والمعدات والفحص الدوري لهذه الأصول من قبل التدقيق الداخلي.
- (ي). الضوابط المفروضة على عمليات المعالجة التي تتم من خلال الحاسوب.
- (ك). الاجراءات المادية لحماية الأصول من الكوارث الطبيعية (مثل الفيضانات، أو العواصف، أو الزلازل).

3. مطابقة المسؤولية عن الأصول حسب الوثائق مع الأصول نفسها:

- (أ). الهدف من مطابقة المسؤولية عن الأصول حسب الوثائق مع الأصول نفسها هو تحديد ما إذا كانت الأصول الموجودة في الواقع تطابق الأصول حسب الوثائق.
- (ب). والمثال على هذه المطابقة هو مطابقة النقدية والسندات، ومطابقة الحسابات المصرفية، وجرد المخزون.
- (ج). عدم تطابق السجلات والأصول يدل إما على عدم تسجيل عمليات محددة أو على خطأ في تسجيلها.
- (د). إن كانت الأصول عرضة للخسارة من خلال الخطأ أو الاختلاس فيجب إنجاز المطابقة من قبل جهة مستقلة.
- (هـ). إجراء المطابقة من قبل شخص مستقل عن الشخص المسؤول عن العملية يزيد من فعالية الضوابط الرقابية، إذ في غياب التواطؤ بين الجهتين، فإن الشخص المسؤول عن العملية لن يكون قادراً على القيام بخطأ أو احتيال وإخفائه أثناء ممارسته الطبيعية لعمله.
- (و). تكرار عملية المطابقة الهادفة لحماية الأصول يعتمد على طبيعة الأصول وكميتها وعلى تكلفة عملية المطابقة.
- (ز). على سبيل المثال، من المنطقي جرد صندوق النقدية يومياً، ولكن ليس من المنطقي جرد المخزون يومياً. ولكن، من الممكن جرد المخزون الموجود في حوزة مندوبي المبيعات الجوالين، وذلك بهدف التحقق من المبيعات التي ينفذونها. وعلى نحو مشابه، فإن قيمة بعض مواد المخزون وطبيعتها تجعل الجرد الدوري الأكثر تكراراً أمراً ضرورياً.

ق. فصل المهام Segregation of Duties

1. فصل المهام هو من الضوابط الرقابية الهادفة لمنع الاحتيال والأخطاء، وذلك من خلال إنجاز العمل من قبل أكثر من شخص واحد. إن كان شخص واحد قادراً على إنجاز مهمة كاملة فإنه يملك القدرة على إخفاء الأخطاء أو الاختلاس. على سبيل المثال، يجب ألا يكون شخص واحد قادراً على الاستحواذ على المال وتسجيل العمليات المتعلقة به. نتيجة ذلك، لا بد من فصل المهام التالية:
- (أ). الموافقة على العملية.
- (ب). تسجيل العملية في السجلات المحاسبية، وتحضير الوثائق المحاسبية وتحديث السجلات المحاسبية.
- (ج). المسؤولية عن الأصل المادي المتعلق بالعملية. على سبيل المثال: تلقي الشيكات عن طريق البريد.
- (د). المطابقة الدورية للأصول المادية مع السجلات الخاصة بتلك الأصول.

2. لا يضمن فصل المهام عدم حدوث أعمال الاحتيال، إذ يمكن لموظفين اثنين أو أكثر التواطؤ لارتكاب أعمال الاحتيال، حيث يغطي كل منهما على الآخر ويستفيد كلاهما من العملية.
3. فيما يلي بعض الأمثلة على فصل المهام:

العملية	الفصل بين المهام
الإنتاج	– فصل مهام تخطيط الإنتاج، وتحديد مستويات المخزون، والمسؤولية عن المخزون، وتسجيل المخزون، ومحاسبة التكاليف، ومطابقة طلبات المواد مع تقارير الإنتاج.
الرواتب	– الفصل بين الموافقة على الأجور، والحسومات، والتوظيف، والتسريح من العمل، وتحضير جدول الرواتب، وتوزيع الشيكات، ومطابقة الشيكات المصروفة مع سجلات الرواتب وسجلات الموارد البشرية.
المبيعات والذمم المدينة	– الفصل بين الموافقة على منح الائتمان للزبون، والموافقة على عملية البيع، والمسؤولية عن البضاعة، والمسؤولية عن النقدية، وتسجيل عمليات البيع، ومطابقة الحسابات المستحقة مع وصولات القبض. – أحد الموظفين مخول بتعديل الحسابات المستحقة بينما يقوم موظف آخر بتسجيل الدفعات على حسابات الزبائن. ولو لم يكن هناك فصل للمهام هنا، يمكن لموظف واحد أن يقوم بأخذ المبالغ المقبوضة وتعديل الحساب المستحق للزبون لإخفاء النقود التي أخذها. – أحد الموظفين مسؤول عن وصولات الدفع بينما لموظف آخر الصلاحية لشطب الديون. إن لم يكن هناك فصل للمهام، يمكن لموظف واحد أن يقوم بشطب الدين وتحصيل النقود وأخذها. – أحد الموظفين مسؤول عن تحضير الإيداع المصرفي بينما يقوم شخص آخر بمطابقة الحساب المصرفي. دون وجود فصل للمهام هنا، يمكن لشخص واحد تحويل الأموال إلى حساب آخر والتغطية على هذا الأمر بتسجيل بنود تسوية.
المشتريات والذمم الدائنة	– الفصل بين المسؤولية عن البدء بعملية الشراء، واستلام وتفقد البضاعة، والموافقة على الدفع للمورد، والمسؤولية عن البضاعة، وتسجيل البضاعة المستلمة، والتأكد من أن كمية البضاعة المسجلة تطابق كمية البضاعة الموجودة في الواقع. – هناك موظف مسؤول عن إصدار طلبات الشراء بينما هناك موظف آخر مسؤول عن تسجيل البضاعة التي تم استلامها. إن لم يكن فصل المهام موجوداً هنا، يمكن لموظف واحد إنشاء طلب شراء من مورد وهمي باستخدام صندوق بريد مأجور ثم تحضير محضر استلام وهمي وإرسال فاتورة بالبريد، مما يؤدي إلى تسديد الشركة لفاتورة لم تقم بطلبها أصلاً.

4. يعتبر فصل المهام في بيئة أنظمة المعلومات من أهم الضوابط الرقابية التي تخفف من احتمال التعرض للمخاطر المتعلقة بأنظمة المعلومات. ويجب أن يتم بناء الوظائف المختلفة في أنظمة المعلومات بحيث تحقق الفصل الملائم للمهام. يؤدي هذا الأمر إلى تخفيف الضرر الذي يمكن أن ينتج عن خطأ شخص واحد.
5. يستخدم فصل المهام عادةً في شركات أنظمة المعلومات الكبيرة بحيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بإعداد برامج تهدف للاختلاس أو السرقة دون أن يتم كشف هذه البرامج.
6. يتم تطبيق حق الوصول حسب الدور أو الوظيفة في أنظمة المعلومات التي تتطلب فصل المهام. فالرقابة الصارمة على التغييرات في البرامج أو المعلومات تتطلب أن يقوم الشخص أو القسم بمهمة واحدة فقط من المهام التالية:
- (أ). تحديد المتطلبات (على سبيل المثال، طلب تعديل) يتم من قبل مستخدم للنظام.
- (ب). التفويض والموافقة، يتم من قبل لجنة توجيه تكنولوجيا المعلومات أو مدير تكنولوجيا المعلومات.
- (ج). التصميم والتطوير، يتم من قبل المصمم.
- (د). المراجعة والفحص والموافقة، يتم من قبل مصمم آخر أو مهندس.
- (هـ). التطبيق في النظام المستخدم في الواقع، على سبيل المثال تغيير في البرمجيات من قبل مدير النظام.
7. لتطبيق فصل المهام في بيئة أنظمة المعلومات، لا بد من أخذ عدد من الأمور في عين الاعتبار:
- (أ). العملية المستخدمة للتأكد من أن صلاحيات الشخص تتوافق مع دوره في المؤسسة.
- (ب). طريقة المصادقة المستخدمة، على سبيل المثال عن طريق معرفة كلمة مرور محددة، أو امتلاك جهاز معين مثل مفتاح أو بطاقة ممغنطة، أو عن طريق البصمات.
- (ج). يمكن أن يتم تجاوز الصلاحيات من خلال التمكن من الدخول إلى النظام كمدير للنظام، أو التمكن من الدخول إلى البيانات الخاصة بصلاحيات المستخدمين، والبرمجيات التي تمكن من الدخول غير المرخص به، أو من خلال حسابات الموردين. يجب تطبيق ضوابط محددة لمنع هذه الممارسات من خلال مراجعة سجلات الدخول.
8. بالاعتماد على حجم المؤسسة، قد يكون فصل المهام غير ممكن، وفي هذه الحالة يجب تطبيق ضوابط تعويضية (الضوابط التعويضية هي ضوابط تهدف إلى تخفيف الخطر الناتج عن ضعف في الضوابط الرقابية المطبقة). هناك عدد من الآليات التي يمكن أن تساعد في فرض فصل المهام:
- (أ). أثر التدقيق Audit Trails: يمكن أثر التدقيق مديري تكنولوجيا المعلومات من معرفة التدفق الحقيقي للعملية من نقطة الأصل حتى وضعها الحالي في الملف. ولا بد من وجود أثر للعمليات، وذلك بهدف توفير معلومات حول الشخص الذي بدأ بعملية ما، والتاريخ والوقت الذي تم فيه إدخال البيانات، ونوع الإدخال الذي تم، والحقول التي كان يتضمنها هذا الإدخال، والملفات التي تم تحديثها نتيجة هذا الإدخال.

- (ب). **مطابقة التطبيقات**، أي قيام جهة مستقلة بالتأكد من أن التطبيقات المستخدمة هي تلك التطبيقات التي تمت الموافقة عليها. وتتم هذه المطابقة بهدف التحقق من أن التطبيقات التي تمت الموافقة على استخدامها هي المستخدمة وأن التطبيقات المستخدمة تحتوي فقط على التعديلات والإضافات التي تمت الموافقة عليها.
- (ج). **تقارير الحالات الاستثنائية**، ويتم التعامل معها من قبل المشرفين، مع توثيق كيفية التعامل مع هذه الاستثناءات في الوقت المناسب والطريقة المناسبة. ويُطلب عادةً توقيع الشخص الذي قام بتحضير التقرير.
- (د). **المحافظة على سجل يدوي أو مؤتمت للعمليات**، والذي يقوم بتسجيل جميع أوامر النظام التي تمت معالجتها أو جميع العمليات التي قام التطبيق بتنفيذها.
- (هـ). **ينبغي إجراء المراجعة من قبل المشرفين من خلال المراقبة والتقصي**.
9. فيما يلي مثالاً عن تطبيق الفصل في الواجبات في أنظمة تكنولوجيا المعلومات. يوضح الجدول التالي الوظائف (أي الأدوار) التي يجب فصلها في مثل هذه الأنظمة:

الوظيفة (الدور)	الوصف
البرمجة	مسؤولون عن كتابة واختبار وتوثيق البرامج الحاسوبية. لديهم القدرة على تعديل البرامج وملفات البيانات وضوابط النظام. يجب ألا يكون لدى هذه المجموعة القدرة على الوصول إلى الحواسيب والبرامج المستخدمة فعلياً في عملية المعالجة.
العمليات	مسؤولون عن تشغيل أنظمة الحاسوب، والتأكد من أن الآلات والحواسيب تعمل بشكل سليم (يعمل مشغل الحاسوب عادةً من غرفة الخادم أو مركز المعلومات). يتضمن الدور أيضاً المحافظة على السجلات وتسجيل الأحداث، وتسجيل كل عملية نسخ احتياطي يتم إجراؤها، وكل عطل يصيب آلة من الآلات أو أي توقف غير طبيعي لأحد البرامج. يجب ألا تقوم هذه المجموعة بأية أعمال برمجة ويجب ألا تكون قادرة على تعديل أي برنامج.
مدير البيانات	مسؤولون عن تنصيب وإعداد وتحديث وإدارة ومراقبة وصيانة قواعد البيانات وأمنها. يتضمن هذا الدور تطوير وتصميم استراتيجيات قواعد البيانات، ومراقبة الأنظمة، وتحسين أداء قاعدة البيانات وقدرتها، والتخطيط لمتطلبات التوسيع المستقبلية. يمكن أيضاً لهذه المجموعة تخطيط وتنسيق وتنفيذ إجراءات الأمن لحماية قاعدة البيانات. يجب أن تكون هذه المجموعة مستقلة عن مشغلي الحواسيب.
تحليل الأنظمة	مسؤولون عن تحليل وتصميم وتنفيذ أنظمة المعلومات. يقيم محللو الأنظمة ملاءمة أنظمة المعلومات من حيث النتائج المرجوة والتنسيق مع المستخدمين النهائيين لهذه الأنظمة، وموردي البرمجيات والمبرمجين. يجب أن تكون هذه المجموعة مستقلة عن المبرمجين ومشغلي الحواسيب.

ملاحظة هامة: في الوضع المثالي، يجب عدم الجمع بين وظيفتي تحليل الأنظمة والبرمجة. إلا أنه في الواقع العملي كثيرا ما يتم الجمع بين هاتين الوظيفتين ليقوم بهما نفس الشخص، وخاصة في المشاريع البرمجية الصغيرة. ويعتبر الخطر الرقابي الناجم عن جمع هاتين الوظيفتين أقل نسبة إلى الخطر الناجم عن الجمع مثلا بين وظيفة البرمجة ووظيفة التشغيل أو العمليات.

الضوابط الرقابية على تكنولوجيا المعلومات

Information Technology Controls

أ. يمكن تقسيم الضوابط الرقابية المتعلقة بحماية المعلومات إلى مجموعات من المستويات، وفيما يلي الأنواع الرئيسية لتلك الضوابط، والتي سيتم شرحها بالتفصيل في الفصل الثاني من الجزء الثالث من مواد امتحان شهادة المدقق الداخلي المعتمد.

1. الضوابط الرقابية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات (أنظمة المعلومات).

2. ضوابط رقابية عامة General Controls

(أ). ضوابط رقابية خاصة بالوصول Access Controls - الوصول المادي Physical Access

(ب). ضوابط رقابية خاصة بالوصول Access Controls - الوصول الرقمي Logical Access

(ج). الضوابط الرقابية الخاصة بالأجهزة المادية Hardware Controls

(د). الضوابط الرقابية الخاصة بتطوير البرامج وتوثيقها Program Development and Documentation Controls

(هـ). الضوابط الرقابية التنظيمية والتشغيلية Organizational and Operational Controls

3. الضوابط الرقابية الخاصة بالتطبيقات Application Controls

(أ). الضوابط الخاصة بالمدخلات Input Controls

(ب). الضوابط الخاصة بعملية المعالجة Processing Controls

(ج). الضوابط الخاصة بالمخرجات Output Controls

(د). الضوابط الخاصة بالسلامة أو الأمان Integrity Controls

(هـ). الأثر التدقيقي Audit Trail

4. الضوابط الرقابية على نقل البيانات Data Transfer Controls

5. الضوابط الرقابية على قاعدة البيانات Database Controls

6. الضوابط الرقابية الخاصة بالشبكات Network Controls

قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة

Foreign Corrupt Practices Act

أ. يجب أن تمتلك المؤسسة الملزمة بالتقيد بقانون الممارسات الأجنبية الفاسدة الصادر عام 1977 برنامج تقيّد يتضمن الخطوات التالية:

2. توثيق أنظمة الرقابة الداخلية الحالية على المحاسبة.
 3. تحليل العلاقة بين الفائدة والتكلفة للضوابط الرقابية وللمخاطر التي يتم تخفيفها.
 4. نظام للتحقق من الجودة لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية على المحاسبة.
- ب. يضم القانون نوعين من البنود الأساسية: البنود المتعلقة بمنع الرشوة، والبنود المتعلقة بالمحاسبة.
1. **البنود المتعلقة بمنع الرشوة:** الهدف الأساسي من القانون هو منع الرشاوي المقدمة من قبل شركات أمريكية تسعى للعمل خارج الولايات المتحدة إلى مسؤولين أجنبى، أو أحزاب أجنبية، أو مرشحين سياسيين في بلدان أجنبية. وعند عدم التزام الشركة بالقانون فإنها قد تتعرض لغرامة قد تصل إلى 2,000,000 دولار أمريكي وسجن لمدة قد تصل إلى خمس سنوات.
 2. **البنود المتعلقة بالمحاسبة:** تتطلب البنود المحاسبية من جميع الشركات الخاضعة لقانون الأوراق المالية الصادر عام 1934:
 - (أ). إيجاد دفاتر محاسبية وحسابات يتم فيها تسجيل المعاملات التجارية بدقة وتفصيل كافٍ، وتسجيل كيفية تصرف الشركة بأصولها والمحافظة على تحديث هذه الدفاتر والحسابات.
 - (ب). إيجاد وصيانة نظام رقابي على المحاسبة كافٍ لتوفير تأكيد معقول على أن:
 - المعاملات التجارية تتم بحسب التوجيهات العامة أو الخاصة الصادرة عن الإدارة.
 - المعاملات التجارية يتم تسجيلها حسب الضرورة أولاً- للتمكن من إعداد القوائم المالية بالتوافق مع المبادئ المحاسبية المتفق عليها أو أي معيار آخر يطبق على هذه القوائم المالية، وثانياً- للحفاظ على إمكانية المساءلة حول أصول الشركة.
 - الوصول إلى أصول الشركة ممكن فقط وفق التفويض العام أو الخاص من قبل الإدارة.
 - المقارنة بين المسؤولية عن الأصول وفق السجلات وبين الأصول الموجودة تتم في فترات زمنية معقولة ويتم اتخاذ الإجراء المناسب تجاه الفروقات.
 - (ج). تُطبّق البنود الخاصة بالمحاسبة وحفظ السجلات على جميع الشركات الأمريكية الخاضعة لتنظيمات هيئة الأوراق المالية Securities Exchange Commision، وليس فقط على الشركات التي تمارس الأعمال خارج الولايات الأمريكية المتحدة. وهذا يشمل جميع الشركات العامة، والشركات الخاصة التي سجلت نفسها طوعاً ضمن هيئة الأوراق المالية.

دور نشاط التدقيق الداخلي في الرقابة

The Role of the Internal Audit Activity in Control

المسؤولية عن إدارة المخاطر والرقابة

أ. كما تم توضيحه في قسم إدارة المخاطر، فإن عمليات إدارة المخاطر والرقابة هي جزء من المسؤولية الأساسية والمستمرة للإدارة العليا للمؤسسة ومجلس الإدارة.

1. **الإدارة العليا** مسؤولة عن إدارة الجهود لتأسيس وقيادة عمليات إدارة المخاطر والرقابة. حيث تؤسس الإدارة العليا للممارسة المناسبة في الإدارة وتحمل ملكية عمليات إدارة المخاطر والرقابة. ولتتمكن الإدارة من تحقيق أهداف المؤسسة، تتأكد من توظيف عمليات إدارة المخاطر والرقابة الجيدة، وتتأكد من عمل هذه العمليات كما هو مطلوب. ويتضمن ذلك:

(أ). تحديد كيفية إدارة المخاطر.

(ب). تحديث عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة على أساس المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

(ج). تصميم ضوابط رقابية للتخفيف من المخاطر.

2. **مجلس الإدارة ولجنة التدقيق** لهما دور إشرافي ورقابي لتحديد ما إذا كان هناك عمليات إدارة مخاطر ورقابة ملائمة، وأن هذه العمليات مناسبة وفعالة.

3. **المدققون الداخليون** مسؤولون عن تقديم خدمات تأكيد موضوعية وخدمات استشارية متعلقة بإدارة المخاطر والرقابة. حيث يساعد المدققون الداخليون كلاً من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في تقييم كفاية وفعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة، وتقديم تأكيدات حول ذلك.

ملاحظة هامة:	توزع الأدوار في إطار الرقابة وإدارة المخاطر المسؤولية ↔ الإدارة الإشراف ↔ مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق المساعدة/التأكيد (الاستشارة) ↔ نشاط التدقيق الداخلي
--------------	---

الإرشاد التنفيذي رقم 2130 من الإطار المهني الدولي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي يقدم توجيهات حول دور نشاط التدقيق الداخلي في الرقابة، وفيما يلي ملخص لأهم نقاطه:

أ. وفقاً للمعايير:

1. يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها، والدفع لتحسينها المستمر.
2. يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر المؤسسة ضمن الحوكمة والعمليات التشغيلية وأنظمة المعلومات فيما يتعلق ب:
 - (أ). تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - (ب). موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية.
 - (ج). فعالية وكفاءة العمليات والبرامج.
 - (د). حماية الأصول.
 - (هـ). الامتثال للقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.

ب. على المدققين الداخليين اكتساب فهم واضح لمفهوم الرقابة وخصائص عمليات الرقابة النموذجية. وينبغي عليهم الحصول على فهم دقيق لأطر الرقابة التي اعتمدها المؤسسة بشكل رسمي أو غير رسمي، وأن يكونوا على اطلاع على أطر الرقابة الشاملة المعترف بها عالمياً مثل إطار الرقابة الداخلية - الإطار المتكامل، الصادر عن لجنة المؤسسات الراعية COSO. (سيتم شرح إطار COSO لاحقاً في هذا الفصل).

ج. عند تقييم مدى كفاية نظام الرقابة في المؤسسة، على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يأخذ في الاعتبار شهية المخاطرة، ودرجة تحمل المخاطر، وثقافة المخاطر في المؤسسة. ومن المهم للمدققين الداخليين فهم المخاطر المرجحة التي يمكن أن تحول دون قدرة المؤسسة على تحقيق هذه الأهداف، والضوابط الرقابية التي تم تنفيذها لتخفيف المخاطر إلى مستوى مقبول.

د. ينبغي أن يكون المدققون الداخليون على دراية بالقوانين والأنظمة التي يجب أن تتقيد بها المؤسسة.

هـ. ينبغي على المدققين الداخليين أيضاً فهم توزيع الأدوار والمسؤوليات المتصلة بالحفاظ على ضوابط رقابية فعالة في المؤسسة. وعادةً، تتوزع هذه الأدوار على الشكل التالي:

1. الإدارة العليا تشرف على تأسيس، وإدارة، وتقييم نظام الرقابة.
2. الإدارة الوسطى مسؤولة عن تقييم الضوابط الرقابية ضمن مجال سلطتها.
3. نشاط التدقيق الداخلي يقدم درجات متفاوتة من التأكيد حول فعالية عمليات الرقابة القائمة.

و. ينبغي أن يُظهر نشاط التدقيق الداخلي بأكمله فهماً لعمليات الرقابة في المؤسسة، وأن ينبه الإدارة حول المستجدات في قضايا الرقابة، وأن يقدم توصيات وخطط عمل للإجراءات التصحيحية والمراقبة. وينبغي على نشاط التدقيق الداخلي أن يحصل على معلومات كافية لتقييم فعالية عمليات الرقابة في المؤسسة.

ز. يتم تصميم الضوابط الرقابية لتخفيف المخاطر على مستوى المنشأة، والنشاط، والعمليات. ويتطلب التقييم الكفؤ لفعالية الضوابط الرقابية تقييم الضوابط في سياق المخاطر التي تحدد الأهداف في كل من تلك المستويات. وقد تساعد مصفوفة المخاطر والضوابط الرقابية المدقق الداخلي على تسهيل مثل هذه التقييمات.

1. **مصفوفة المخاطر والضوابط الرقابية Risks & Controls Matrix** – هي مصفوفة تقدم نظرة عامة عن المخاطر المختلفة التي تواجه المؤسسة والضوابط الرقابية التي توفر الحماية في مقابل كل من تلك المخاطر. قد تكون بعض الضوابط الرقابية مصممة لمواجهة خطر واحد لكل ضابط رقابي، وقد تكون ضوابط رقابية أخرى مصممة لمواجهة أكثر من خطر لكل ضابط رقابي. وفي المقابل، قد تحتاج بعض المخاطر إلى عدة ضوابط رقابية لمواجهة بصورة كافية. وتستخدم مصفوفة المخاطر والضوابط الرقابية لتوضيح هذه العلاقات المتشابكة بين المخاطر والضوابط الرقابية.

(أ). على سبيل المثال، إن مطابقة حساب المصرف في دفاتر الشركة مع بيان المصرف والتقصي عن الفروقات بين السجلين يمكن أن يواجه عدة مخاطر. فهذا الضابط الرقابي يمكن أن يحدد المقبوضات المسجلة في دفاتر الشركة وغير المستلمة من قبل المصرف، أو أن يحدد أي عمليات سحب من حساب الشركة لدى المصرف من دون علم الشركة. وبذلك يمكن لهذا الضابط الرقابي مواجهة خطر دفع مبالغ نقدية عن طريق المصرف غير مرخصة بصورة سليمة من قبل الشركة، إضافة إلى مواجهة خطر فقدان دفعات كان يفترض أن تودع في المصرف.

2. فيما يلي مثال على مصفوفة المخاطر والضوابط الرقابية

مصفوفة المخاطر والضوابط الرقابية				
الخطر أ	الخطر ب	الخطر ج	الخطر د	
●				الضابط الرقابي 1
		●	●	الضابط الرقابي 2
	●			الضابط الرقابي 3
●				الضابط الرقابي 4
	●			الضابط الرقابي 5

3. ويمكن لمصفوفة المخاطر والضوابط الرقابية أن تساعد نشاط التدقيق الداخلي في:
- (أ). تحديد الأهداف والمخاطر التي تحدد تحقيق تلك الأهداف.
 - (ب). تحديد أهمية المخاطر، مع الأخذ في الاعتبار حجم التأثير واحتمالية الوقوع.
 - (ج). التحقق من الاستجابة المناسبة للمخاطر الهامة، مثل التقبل أو التحويل أو التخفيف أو التجنب.
 - (د). التأكد من الضوابط الرقابية الرئيسة التي تستخدمها الإدارة لإدارة المخاطر.
 - (هـ). تقييم تصميم الضوابط الرقابية من حيث الكفاية، وذلك للمساعدة في تحديد ما إذا كان من المناسب اختبار فعالية الضوابط.
 - (و). اختبار الضوابط التي تم اعتبارها مصممة بشكل ملائم لتحديد ما إذا كانت تعمل على النحو المطلوب.
- ح. لتقييم الضوابط الرقابية من حيث الكفاءة الاقتصادية، يحدد نشاط التدقيق الداخلي عادةً ما إذا كانت الإدارة تراقب تكاليف ومنافع الضوابط الرقابية. ويشمل ذلك تحديد ما إذا كانت الموارد المستخدمة في عمليات الرقابة تفوق منافع تلك العمليات.
- ط. لتعزيز التحسين المستمر في فعالية الرقابة، يمكن أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بالخطوات التالية:
1. تشجيع المؤسسة على تطبيق إطار رقابة إذا لم تكن تستخدم مثل ذلك الإطار.
 2. توفير تدريب على الضوابط الرقابية وعمليات المراقبة الذاتية المستمرة.
 3. تيسير عقد جلسات للإدارة لتقييم الرقابة، أو لتقييم المخاطر والرقابة.
 4. مساعدة الإدارة على إنشاء هيكلية منطقية لتوثيق وتحليل وتقييم تصميم المؤسسة لعمليات الرقابة.
 5. المساعدة في تطوير عملية لتحديد وتقييم ومعالجة عيوب الضوابط الرقابية.
 6. مساعدة الإدارة على مواكبة القضايا الجديدة، والقوانين والأنظمة المتعلقة بمتطلبات الرقابة.
 7. مراقبة التقدم التكنولوجي الذي قد يساعد في مراقبة كفاءة وفعالية الضوابط الرقابية.
 8. تقديم توصيات تعزز بيئة الرقابة، مثل نصح الإدارة العليا لتعزيز ثقافة السلوك الأخلاقي وعدم التسامح مع عدم التقيد.

نماذج أطر الرقابة الداخلية

Internal Control Frameworks

يمثل إطار الرقابة الداخلية نهجاً للرقابة يوفر فهماً أفضل للمؤسسة. وهناك العديد من نماذج أطر الرقابة الشاملة التي تم تطويرها مع مرور الوقت. وفي حين أن كل إطار من هذه الأطر يتناول الرقابة من منظوره الخاص، إلا أنهم يوفر جميعاً أساساً لفهم الرقابة في المؤسسة بالإضافة إلى توفيرهم للمعايير التي تقاس على ضوءها فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

يشتمل كل نموذج على طريقة منهجية لتقييم ومعالجة مدى كفاية الضوابط الرقابية لأبعاد متعددة من الأعمال، ولكن كل نموذج يبرز بعداً مختلفاً أكثر من غيره. ويجوز للشركة استخدام أي إطار من الأطر الشاملة مادام هذا الإطار يحقق الهدف في تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر على مستوى المؤسسة.

عموماً، هناك خمسة أطر أساسية للرقابة ذات انتشار واسع، وهي:

- نموذج تقرير كادبوري - Cadbury Report.

- نموذج لجنة المؤسسات الراعية - Committee Of Sponsoring Organizations (COSO).

- نموذج مقاييس الرقابة - Criteria of Control (CoCo).

- نموذج تأكيد الأنظمة الالكترونية والرقابة عليها eSAC.

- نموذج كوبيت 5

Cadbury
COSO
CoCo
eSAC
COBIT 5

تقرير كادبوري

Cadbury Report

Cadbury
COSO
CoCo
eSAC
COBIT 5

شهدت فترة الثمانينات انهيار العديد من كبريات شركات المساهمة في المملكة المتحدة نتيجة الفساد المالي وإصدار تقارير مالية مضللة. كما ساهم في تفاقم ذلك فشل أعمال التدقيق الخارجي في كشف عمليات التضليل والاحتيال في القوائم المالية الصادرة عن الشركات. ونتيجةً لذلك، تنامت الحاجة لإعادة تقييم ضوابط وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في شركات الأعمال. مما دفع مجلس العموم البريطاني إلى تشكيل لجنة برئاسة "أدريان كادبوري" لدراسة جوانب الحوكمة المتعلقة تحديداً بالتقارير المالية والمساءلة. وسميت اللجنة بـ "لجنة الجوانب المالية لحوكمة الشركات". ونشرت اللجنة تقريرها في عام 1992 متضمناً مجموعة من التوصيات التي ركزت على دور مجلس الإدارة في الرقابة الداخلية وعملية إعداد وتبليغ التقارير، وعلى دور المدققين.

أ. قدم تقرير كادبوري أول تعريف لحوكمة الشركات، كما وصف دور كلٍ من مجلس الإدارة وحملة الأسهم والمدققين الخارجيين في الحوكمة:

1. حوكمة الشركات Corporate governance: هي النظام الذي يتحقق من خلاله توجيه ورقابة الشركات.

2. **مجلس الإدارة:** مسؤول عن الحوكمة في الشركة. وتنطوي تلك المسؤولية على وضع الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتأمين القيادة الملائمة للنهوض بعملية تحقيق تلك الأهداف، والإشراف على إدارة أعمال الشركة، وتقديم التقارير إلى حملة الأسهم حول الموقف المالي للشركة.

3. **حملة الأسهم:** دور حملة الأسهم في الحوكمة يتضمن تعيين أو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمدققين، والتأكد من وجود نظام مناسب للحوكمة في الشركة.

4. **المدققون الخارجيون:** دور المدققين الخارجيين هو تزويد حملة الأسهم بتأكيدات موضوعية حول القوائم المالية الصادرة عن مجلس الإدارة والتي تشكل أساس نظام التقارير في الشركة.

ب. أبرز تقرير كادبوري أهمية وجود نظام رقابة داخلية فعال بوصفه أداة أساسية في حوكمة الشركات. واعتبر أن نشاط التدقيق الداخلي يمثل جزءاً مكماً لنظام الرقابة الداخلية في الشركة.

1. **الرقابة الداخلية -** على مجلس الإدارة أن يحافظ على وجود نظام للرقابة الداخلية على إدارة الجوانب المالية في الشركة، ويتضمن ذلك وجود إجراءات لتخفيض خطر حدوث احتيال أو تضليل إلى أدنى حد ممكن. كما ينبغي على مجلس الإدارة أن يصرح حول فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق، وعلى المدققين أن يتأكدوا من صحة وسلامة ذلك التصريح.

2. **التدقيق الداخلي:** وظيفة التدقيق الداخلي تكمل وظيفة التدقيق الخارجي وليست بديلاً عنها. ينص تقرير كادبوري على أنه يعتبر من الممارسات المناسبة أن تؤسس الشركة قسماً للتدقيق الداخلي ليقوم بمهمة مراقبة الضوابط والإجراءات الرقابية الأساسية بصورة منتظمة بهدف التأكد من فعاليتها. وتعتبر عملية المراقبة المنتظمة تلك جزءاً مكماً لنظام الرقابة الداخلية. حيث يتمتع نشاط التدقيق الداخلي بموضع ملائم يمكنه من تنفيذ أعمال تقصي بالتفويض من قبل لجنة التدقيق في مجلس الإدارة، ومتابعة أي شكوك حول احتمال وجود احتيال. ومن الضروري أن يتمتع رئيس التدقيق الداخلي بتواصل مباشر مع رئيس لجنة التدقيق دون وجود قيود تعوق ذلك التواصل، وذلك بغرض ضمان استقلالية نشاط التدقيق الداخلي.

ج. من أهم إنجازات تقرير كادبوري أنه وضع مجموعة من القواعد التي تصف أفضل الممارسات التي يوصى باتباعها في الشركات (Code of Best Practice). وصممت هذه الممارسات لتحقيق المعايير العالية الضرورية في سلوك الشركات. وقد جرى لاحقاً تبني هذه القواعد وتضمينها في قواعد إدراج الشركات في سوق لندن للأوراق المالية. وتقوم أفضل الممارسات الموصوفة في تقرير كادبوري على ثلاثة مبادئ رئيسية لحوكمة الشركات:

1. **الانفتاح Openness:** يعتبر الانفتاح من جانب الشركة أساس الثقة اللازم توافرها بين الشركة وكافة الأطراف المعنية بها والتي تلعب دوراً في نجاح الشركة. فتبني مدخلاً منفتحاً في الإفصاح عن المعلومات من شأنه أن يساهم في تعزيز كفاءة عمل الأسواق المالية، وفي تمكين مجلس الإدارة من اتخاذ تدابير فعالة، وفي تمكين حملة الأسهم والآخرين من تفحص ودراسة الشركة بصورة أشمل وأعمق. وتخضع درجة الانفتاح المناسبة للحدود التي يفرضها الوضع التنافسي للشركة.

2. **النزاهة Integrity:** في التقارير المالية تعني النزاهة الكمال والتعامل بصورة مستقيمة ومباشرة. فالمطلوب في التقارير المالية هو أن تكون صادقة وتقدم صورة متوازنة حول وضع الشركة. وتتطلب نزاهة التقارير المالية أن يكون الأشخاص الذين يعدون تلك التقارير ويعرضونها نزيهين.

3. **المساءلة والمحاسبة Accountability:** يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً أمام حملة الأسهم ويخضع لمحاسبتهم. وعلى كلا الطرفين أن يقيما بدوريهما في تحسين فعالية هذه المساءلة والمحاسبة. ويحقق مجلس الإدارة ذلك من خلال تعزيز نوعية المعلومات التي يقدمها لحملة الأسهم. أما حملة الأسهم فيساهمون في تحسين المسائلة من خلال استعدادهم لممارسة مسؤولياتهم كمالكين للشركة.

د. قواعد أفضل الممارسات Code of Best Practice

1. مجلس الإدارة

- (أ). ينبغي على مجلس الإدارة الاجتماع بانتظام والمحافظة على رقابة كاملة وفعالة على الشركة ومراقبة الإدارة التنفيذية.
- (ب). ينبغي أن يكون هناك تقسيم واضح ومتفق عليه للمسؤوليات على مستوى رئاسة الشركة لضمان التوازن بين السلطات والصلاحيات بحيث لا يتمتع فرد واحد بسلطات غير مقيدة في اتخاذ القرارات.
- (ج). ينبغي أن يضم مجلس الإدارة عدداً كافياً من الأعضاء غير التنفيذيين القديرين للاستفادة من وجهات نظرهم وآرائهم في النهوض بمسؤوليات المجلس.
- (د). ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون لديه جدول زمني رسمي للمسائل المحجوزة خصيصاً له لاتخاذ القرار فيها، وذلك لضمان أنه يُمسك بحزم بزمام توجيه الشركة والرقابة عليها.
- (هـ). لتعزيز أداء المجلس، ينبغي أن يكون هناك إجراء متفق عليه للحصول على استشارات مهنية مستقلة إذا لزم الأمر، وعلى نفقة الشركة.
- (و). ينبغي أن يحظى جميع أعضاء المجلس بالقدرة على الوصول إلى مشورة وخدمات سكرتير الشركة الذي هو مسؤول أمام مجلس الإدارة عن ضمان اتباع إجراءات مجلس الإدارة، والتأكد من أنه يتم الامتثال للقواعد والأنظمة المعمول بها.

2. الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة Non-Executive Directors

- (أ). ينبغي على الأعضاء غير التنفيذيين تقديم أحكامهم وتقديراتهم المستقلة حول القضايا الاستراتيجية، والأداء، والموارد، بما في ذلك التعيينات الرئيسية ومعايير السلوك في الشركة.
- (ب). ينبغي أن يكون معظم الأعضاء غير التنفيذيين مستقلين عن الإدارة ومتحررين من أي عمل أو علاقة أخرى بالشركة يمكن أن تؤثر جوهرياً على استقلالية أحكامهم، ويستثنى من ذلك حيازتهم للأسهم وحصولهم على الأتعاب.

- (ج). ينبغي أن يتم تعيين الأعضاء غير التنفيذيين لمدة محددة وأن لا تكون إعادة التعيين تلقائية.
- (د). ينبغي أن يتم اختيار الأعضاء غير التنفيذيين من خلال عملية رسمية، وأن تكون عملية الاختيار والتعيين من اختصاص مجلس الإدارة ككل.

3. الأعضاء التنفيذيون في مجلس الإدارة Executive Directors

- (أ). ينبغي أن لا تتجاوز عقود خدمة الأعضاء التنفيذيين ثلاث سنوات إلا بموجب موافقة من حملة الأسهم.
- (ب). ينبغي أن يتم الإفصاح الكامل عن مجموع تعويضات عضو مجلس الإدارة، وعن تعويضات رئيس مجلس الإدارة، والمدراء ذوي الأجر الأعلى، بما في ذلك اشتراكات المعاشات التقاعدية وخيارات الأسهم.
- (ج). ينبغي أن تكون أجور أعضاء المجلس التنفيذيين خاضعة لتوصيات لجنة المكافآت المكوّنة بصورة كلية أو أساسية من الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس.

4. التبليغ والضوابط الرقابية Reporting and Controls

- (أ). من واجب مجلس الإدارة أن يقدم تقييماً متوازناً ومفهوماً عن حالة الشركة.
- (ب). ينبغي على مجلس الإدارة ضمان الحفاظ على علاقة موضوعية ومهنية مع المدققين.
- (ج). ينبغي على مجلس الإدارة تعيين لجنة تدقيق مكونة على الأقل من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين من مجلس الإدارة، وأن يزود هذه اللجنة بتفويض مكتوب يحدد بوضوح صلاحياتها وواجباتها.
- (د). ينبغي على أعضاء المجلس شرح مسؤوليتهم في إعداد حسابات الشركة، وينبغي أن يرد ذلك الشرح إلى جانب البيان المعد من قبل مدققي الحسابات حول مسؤولياتهم في عملية التبليغ والتقارير المالية.
- (هـ). ينبغي على أعضاء المجلس تقديم تقرير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية في الشركة.
- (و). ينبغي على أعضاء المجلس تقديم إقرار بأن الشركة مستمرة في العمل (going concern) مع تقديم الفرضيات والمؤهلات الداعمة لذلك حسب الاقتضاء.

نموذج لجنة المؤسسات الراعية (COSO)

Cadbury
COSO
CoCo
eSAC
COBIT 5

أصدرت لجنة المؤسسات الراعية (COSO) التابعة للجنة تريداوي في عام 1992 تقريراً حول الرقابة الداخلية بعنوان "الرقابة الداخلية - إطار متكامل". وهي مبادرة مشتركة من خمس مؤسسات تنتمي للقطاع الخاص وتعنى بتطوير أطر عامة وتوجيهات حول الرقابة وإدارة المخاطر في المؤسسات. وقدم هذا التقرير تعريفاً شاملاً للرقابة الداخلية مع توجيهات تُعنى بتصميم وتطبيق الأنظمة الفعالة للرقابة الداخلية. ويعرّف نموذج COSO الرقابة الداخلية كما يلي:

الرقابة الداخلية هي عملية تُنجز من قبل مجلس إدارة المؤسسة، والإدارة، والموظفين الآخرين، ويتم تصميمها لتقديم تأكيد معقول حول تحقيق الأهداف في المجالات التالية:

- كفاءة وفعالية العمليات.
- موثوقية التقارير المالية.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة النافذة.

أ. يعكس هذا التعريف للرقابة الداخلية المفاهيم الأساسية التالية:

1. **عملية A Process**: الرقابة الداخلية هي عبارة عن عملية وليست هدفاً. فهي وسيلة للوصول إلى غاية ولا تمثل غاية في حد ذاتها. والرقابة الداخلية ليست حدثاً مفرداً، وإنما هي سلسلة من التدابير التي تتخلل نشاطات المؤسسة وطريقة الإدارة في توجيه العمل.
2. **الأفراد People**: تتحقق الرقابة الداخلية من خلال الأفراد، فهي ليست مجرد كتيبات ولوائح حول السياسات، بل يتم تحقيقها من خلال أفعال وممارسات أفراد المؤسسة. فالأفراد يحددون أهداف المؤسسة ويضعون آليات الرقابة لضمان بلوغ تلك الأهداف.
3. **تأكيد معقول Reasonable Assurance**: يتوقع من الرقابة الداخلية أن تقدم تأكيداً معقولاً للإدارة ومجلس الإدارة، وليس تأكيداً مطلقاً. فمهما بلغ نظام الرقابة الداخلية من الإتقان في تصميمه وتطبيقه، لا يمكنه أن يقدم سوى تأكيد معقول فقط لإدارة المؤسسة ومجلس إدارتها حول تحقيق أهداف المؤسسة. حيث أن احتمال تحقيق الأهداف يتأثر بجوانب القصور المتأصلة في كافة أنظمة الرقابة الداخلية.
4. **الأهداف Objectives**: الرقابة الداخلية موجهة نحو تعزيز تحقيق الأهداف. فكل مؤسسة تقوم بوضع مهمتها وتحديد الأهداف التي تريد تحقيقها والاستراتيجيات التي ستتبعها لتحقيق تلك الأهداف. ويمكن أن توضع الأهداف للمؤسسة ككل، أو أن تكون مخصصة لنشاطات معينة ضمن المؤسسة.

(أ). يصنف إطار COSO أهداف المؤسسة ضمن ثلاث فئات. ويسمح هذا التصنيف بتحديد ما يمكن توقعه من نظام الرقابة الداخلية في كلٍ من هذه الفئات:

- **الأهداف المتعلقة بعمليات المؤسسة Entity Operations Objectives:** وتشير إلى فعالية وكفاءة عمليات المؤسسة، بما في ذلك الأهداف التشغيلية والمالية للمؤسسة، والأهداف المتعلقة بالربحية والحفاظ على أصول (موارد) المؤسسة.
- **الأهداف المتعلقة بالتقارير Entity Reporting Objectives:** وتشير إلى التقارير المالية وغير المالية التي تعلن عنها المؤسسة للعامة، وقد تغطي هذه الأهداف موثوقية المعلومات، وصدورها في الوقت المناسب، وشفافيتها، والتزامها بأية شروط أخرى صادرة عن الجهات التنظيمية، أو الجهات المسؤولة عن إصدار المعايير، أو سياسات المؤسسة.
- **الأهداف المتعلقة بالالتزام Entity Compliance Objectives:** وتشير إلى التزام المؤسسة بجميع القوانين والتنظيمات ذات الصلة.

(ب). يمكن لنظام الرقابة الداخلية أن يقدم تأكيداً معقولاً حول تحقيق الأهداف المتعلقة بالتقارير والتقيّد لأن هذه الأهداف تعتمد غالباً على الأنشطة الواقعة ضمن سيطرة المؤسسة. أما تحقيق الأهداف المتعلقة بعمليات المؤسسة فلا يقع دائماً ضمن سيطرة المؤسسة لأن الظروف الخارجية السيئة أو القرارات الخاطئة يمكن أن تؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهداف العمليات التشغيلية. وبالتالي، يمكن لنظام الرقابة الداخلية فقط تقديم تأكيد معقول بأنه يتم إطلاع الإدارة ومجلس الإدارة في الوقت المناسب حول درجة تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها التشغيلية.

ب. **الأدوار والمسؤوليات:** يتحمل كل فرد ضمن المؤسسة جانباً من المسؤولية عن الرقابة الداخلية.

1. **الإدارة:** تقع المسؤولية النهائية عن الرقابة الداخلية على عاتق الرئيس التنفيذي للمؤسسة، ويعتبر هو "المالك" لنظام الرقابة الداخلية. ويقوم المدبرون في الإدارة العليا بتوزيع مسؤوليات وضع السياسات والإجراءات التفصيلية للرقابة الداخلية على الأفراد المسؤولين عن الأقسام.
2. **مجلس الإدارة:** الإدارة مسؤولة أمام مجلس الإدارة الذي يقوم بتقديم الحوكمة والتوجيه والإشراف.
3. **المدققون الداخليون:** يلعب المدققون الداخليون دوراً هاماً في تقييم مدى فعالية أنظمة الرقابة، والمساهمة في تعزيز تلك الفعالية.
4. **الموظفون الآخرون:** تعتبر الرقابة الداخلية مسؤولية الجميع ضمن المؤسسة، وبالتالي ينبغي أن تكون الرقابة الداخلية جزءاً صريحاً أو ضمناً من المهام الوظيفية لجميع الأفراد.

ج. **مكونات الرقابة الداخلية:** ينص نموذج COSO على أن الرقابة الداخلية تتألف من خمسة مكونات رئيسية متداخلة. وفيما يلي عرض موجز لهذه المكونات:

1. **بيئة الرقابة Control Environment:** تحدد بيئة الرقابة الجو العام السائد في المؤسسة والذي يؤثر بدوره على وعي أفراد المؤسسة واهتمامهم بنواحي الرقابة الداخلية. وتحدد بيئة الرقابة الهيكلية ودرجة الانضباط ضمن المؤسسة وتمثل بذلك الأساس لكافة المكونات الأخرى للرقابة الداخلية. فالأفراد والبيئة التي يعملون ضمنها يمثلون الجوهر الأساسي لأي عمل أو مؤسسة. وتشمل عوامل بيئة الرقابة ما يلي:

(أ). **الاستقامة والقيم الأخلاقية Integrity and Ethical Values:** تعتمد أهداف المؤسسة، وطريقة تحقيق تلك الأهداف، على أسلوب الإدارة وتفضيلاتها وعلى القيم الأخلاقية المتبعة. فهذه القيم والتفضيلات يجري ترجمتها إلى معايير للسلوك ضمن المؤسسة وتعكس مدى نزاهة واستقامة الإدارة والتزامها بالقيم الأخلاقية. حيث تعتبر النزاهة والقيم الأخلاقية عناصر رئيسية لبيئة الرقابة من حيث تأثيرها الكبير على تصميم وإدارة ومراقبة مكونات نظام الرقابة الداخلية.

(ب). **الالتزام بالقدرة/الكفاءة Commitment to Competence:** ينبغي أن يتمتع الفرد بالمعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز المهمات التي تفرضها وظيفته. وينبغي أن تحدد الإدارة مستوى القدرات المطلوبة لكل وظيفة وأن تقوم بتحديد المعارف والمهارات اللازمة لإنجازها.

(ج). **مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق Board of Directors or Audit Committee:** يؤثر مجلس الإدارة (أو لجنة التدقيق) بشدة في بيئة الرقابة ضمن المؤسسة. وتشمل العوامل المساهمة في هذا التأثير استقلالية مجلس الإدارة عن إدارة المؤسسة، وخبرة ومكانة أعضاء مجلس الإدارة ومعارفهم فيما يتعلق بالرقابة، ودرجة انخراط المجلس في فحص نشاطات المؤسسة، ومدى ملائمة تصرفات المجلس. ويمثل تفاعل المجلس أو لجنة التدقيق مع المدققين الخارجيين والداخليين عاملاً آخر مؤثراً في بيئة الرقابة.

(د). **فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل Management's Philosophy and Operating Style:** تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل على طريقة إدارة المؤسسة بما في ذلك درجة المخاطر المتقبلة. ففي حالة الشركات المدارة بصورة غير رسمية، يمكن أن تجر الرقابة على العمليات من خلال التواصل المباشر مع المديرين الرئيسيين، بينما يمكن أن تعتمد الشركات المدارة بصورة رسمية على السياسات المكتوبة ومؤشرات الأداء والتقارير الرسمية. وتشمل العناصر الأخرى لفلسفة الإدارة وأسلوب العمل موقف الإدارة من عملية إعداد وتبليغ التقارير المالية، وموقفها من وظائف معالجة البيانات والحسابات وشؤون الموظفين. كما أن اهتمام الإدارة بالنواحي المختلفة المتعلقة بالرقابة، ووجود قسم خاص بالتدقيق الداخلي، هما مؤشران جيدان على واقع الرقابة في المؤسسة.

(هـ). **الهيكل التنظيمي Organizational Structure:** يؤمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار الذي يجري ضمنه تخطيط وتنفيذ وضبط ومراقبة نشاطات المؤسسة خلال سعيها لتحقيق أهدافها. ويشير الهيكل التنظيمي إلى طريقة تنظيم النشاطات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد في المؤسسة.

(و). **تخصيص السلطات والمسؤوليات Assignment of Authority and Responsibility**: ويشمل ذلك طريقة توزيع السلطات والمسؤوليات ضمن النشاطات التشغيلية، وتأسيس علاقات التبعية في المؤسسة.

(ز). **سياسات وممارسات الموارد البشرية Human Resource Policies and Practices**: سياسات المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية من شأنها أن ترسل رسائل إلى الموظفين حول المستويات المتوقعة من النزاهة والممارسات الأخلاقية والمؤهلات. وتشمل تلك السياسات والممارسات جوانب التوظيف والتدريب والتقييم والإرشاد والترقية والتعويضات.

2. **تقييم المخاطر Risk Assessment**: يعني قيام الإدارة بتحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة، وتحديد الطريقة التي ينبغي من خلالها إدارة تلك المخاطر.

(أ). **الأهداف**: الخطوة الأولى في تقييم المخاطر هي تحديد أهداف المؤسسة.

(ب). **تحديد المخاطر**: يمكن أن تنشأ المخاطر على أداء المؤسسة عن عوامل داخلية أو خارجية. ويجب تحديد هذه العوامل.

• **العوامل الخارجية** تشمل التطورات التقنية، والتغيرات في حاجات وتوقعات الزبائن، والمنافسة، والتشريعات والأنظمة الجديدة، والتغيرات الاقتصادية، والكوارث الطبيعية.

• **العوامل الداخلية** تشمل الأعطال في أنظمة معالجة المعلومات، وكفاءة الموظفين، والتغيرات في مسؤوليات الإدارة، وطبيعة نشاطات المؤسسة، وافتقار مجلس الإدارة للحزم أو الفعالية.

(ج). **تحليل المخاطر**: بعد تحديد المخاطر، ينبغي القيام بتحليل تلك المخاطر، وتشمل عملية تحليل المخاطر عادةً:

- تقدير أهمية كل من تلك المخاطر.
- تقييم احتمالية وقوع الخطر.
- تحديد كيفية إدارة الخطر.

(د). **إدارة التغيير**: بما أن الظروف الاقتصادية والصناعية والقانونية والتشغيلية دائمة التغير، فينبغي تبعاً لذلك أن تكون هناك آلية لتحديد المخاطر المرتبطة بتلك التغيرات والتعامل معها.

(هـ). **الظروف التي تتطلب اهتماماً خاصاً**: تتطلب بعض الظروف اهتماماً خاصاً نظراً لجسامتها تأثيرها على أعمال المؤسسة. ومن تلك الظروف:

- حدوث تغيرات في البيئة التشغيلية.
- الموظفون الجدد.
- أنظمة المعلومات الجديدة أو المعدلة.
- التكنولوجيا الجديدة.

- خطوط الإنتاج، أو المنتجات، أو الأنشطة الجديدة.
- إعادة هيكلة المؤسسة أو إعادة تنظيم العمليات فيها.
- العمليات في البلدان الأجنبية.

3. أنشطة الرقابة Control Activities: هي الإجراءات والسياسات التي تساعد على ضمان تنفيذ توجيهات الإدارة والتأكد

من أن أعمال المؤسسة تقع ضمن الحدود التي تعدها الإدارة مقبولة. وتساعد هذه الإجراءات في ضمان أنه يجري اتخاذ التدابير الضرورية للتعامل مع المخاطر التي تهدد تحقيق أهداف المؤسسة. وتتضمن هذه الإجراءات:

- (أ). مراجعة المستويات الإدارية العليا للأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع وبالخطط الموضوعة وبأداء الفترات السابقة.
- (ب). توجيه المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا.
- (ج). الضوابط الرقابية على معالجة المعلومات للتأكد من دقة واكتمال العمليات المسجلة ومن أن تلك العمليات قد تمت وفقاً للتراخيص السليمة.
- (د). الضوابط الرقابية المادية.
- (هـ). مؤشرات الأداء.
- (و). تقسيم الواجبات بين أشخاص مختلفين لتخفيض مخاطر حدوث الأخطاء أو التصرفات غير السليمة.

4. المعلومات والاتصالات Information and Communication: يجب أن يجري تحديد المعلومات المناسبة ذات الصلة

وتسجيلها وتبليغها إلى الأفراد المعنيين بطريقة نافعة وفي الوقت المناسب، بما يمكنهم من القيام بمسؤولياتهم.

- (أ). **المعلومات:** تقوم أنظمة المعلومات بإنتاج التقارير التي تحوي معلومات تشغيلية أو مالية أو معلومات متعلقة بالالتزام بالأنظمة والقوانين، وهذه التقارير تجعل عملية الإدارة والرقابة على العمل ممكنة. وتتناول هذه التقارير البيانات المولدة داخلياً كما تتناول المعلومات المتعلقة بالأحداث والظروف الخارجية ذات العلاقة. وهذه المعلومات ضرورية لعملية اتخاذ القرار وإعداد التقارير للجهات الخارجية.
- (ب). **الاتصالات:** يجب أن تكون عمليات الاتصال فعالة وأن تكون قنوات الاتصال مفتوحة ضمن المؤسسة نزولاً من المستويات العليا وخلال الأقسام المختلفة وصعوداً نحو الإدارة العليا. ويجب أن يتلقى كافة الموظفين رسائل واضحة من قبل الإدارة العليا تفيد بأنه ينبغي تنفيذ مسؤوليات الرقابة بجدية واهتمام. ويجب أن يفهم الموظفون بدقة دورهم في نظام الرقابة الداخلية، وأن يدركوا الكيفية التي ترتبط من خلالها نشاطاتهم الفردية بعمل الآخرين. كما يجب أن يتاح للموظفين وسائل فعالة لتوصيل المعلومات الهامة إلى المستويات الأعلى. ومن الضروري أيضاً تأسيس اتصالات فعالة مع الأطراف الخارجية مثل الزبائن، والموردين، والأجهزة الرقابية والإشرافية، وحملة الأسهم.

5. **المراقبة Monitoring:** مراقبة نظام الرقابة الداخلية هي عملية لتقييم جودة أداء النظام مع مرور الوقت وإجراء التعديلات عليه حسب الضرورة. وتتحقق المراقبة من خلال أنشطة المراقبة المستمرة، أو من خلال إجراء تقييمات منفصلة بصورة دورية، أو من خلال الأمرين معاً. وينبغي التبليغ عن نقاط القصور في الرقابة الداخلية إلى المستويات الإدارية الأعلى، مع مراعاة أن تبلغ نقاط القصور الهامة إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

نموذج مقاييس الرقابة (CoCo)

Cadbury
COSO
CoCo
eSAC
COBIT 5

نموذج مقاييس الرقابة CoCo هو نموذج كندي يركز بدرجة أكبر على إجراءات التدقيق الداخلي، ويبدو أنه أسهل من نموذج COSO من حيث الفهم والاسترشاد به في توجيه نشاطات التدقيق الداخلي. يقدم هذا النموذج تعريفاً للرقابة ويضع مجموعة من المقاييس التي تستخدم لقياس مدى فعالية نظام الرقابة في المؤسسة.

تعريف الرقابة - يعرف نموذج CoCo الرقابة كما يلي:

الرقابة تتكون من تلك العناصر في المؤسسة (بما يتضمن موارد المؤسسة، وأنظمتها، وعملياتها، والثقافة السائدة فيها، والهيكلية والمهام) والتي تسهم بمجموعها بمساندة أفراد المؤسسة في سعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

مقاييس الرقابة الفعالة Criteria for Effective Control - تتألف المقاييس التي يقدمها هذا النموذج من عشرين مقياساً موزعة على أربع مكونات هي الغاية، والالتزام، والقدرات، والمتابعة والتعلم. وهذه المقاييس يمكنها أن تشكل عناصر برامج تقييم الرقابة:

أ. **الغاية أو الهدف Purpose:**

1. يجب تحديد الأهداف والتواصل بشأنها.
2. يجب تحديد وتقييم المخاطر الهامة الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة في أثناء تحقيق أهدافها.
3. يجب إرساء سياسات تصمم لدعم تحقيق أهداف المؤسسة وإدارة المخاطر فيها، كما يجب التواصل بشأن تلك السياسات وممارستها بحيث يتكون لدى العاملين فهم جيد لما يتوقع منهم ولنطاق حرية التصرف المتاحة لهم.
4. يجب إرساء خطط لتوجيه الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المؤسسة والتواصل بشأن تلك الخطط.
5. يجب أن تتضمن الأهداف والخطط المرتبطة بها تحديد وسائل ومؤشرات للأداء تكون قابلة للقياس.

ب. **الالتزام Commitment:**

1. يجب إرساء قيم أخلاقية مشتركة، منها النزاهة، والتواصل بشأنها وممارستها في جميع أقسام المؤسسة.
2. يجب أن تكون السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة متوافقة مع القيم الأخلاقية فيها وداعمة لتحقيق أهدافها.
3. يجب وضع توصيف واضح لحدود السلطة والمسؤولية والمساءلة والمحاسبة، وأن تكون هذه المسائل منسجمة مع أهداف المؤسسة بحيث يتولى الأشخاص المناسبون اتخاذ القرارات والتصرفات اللازمة.

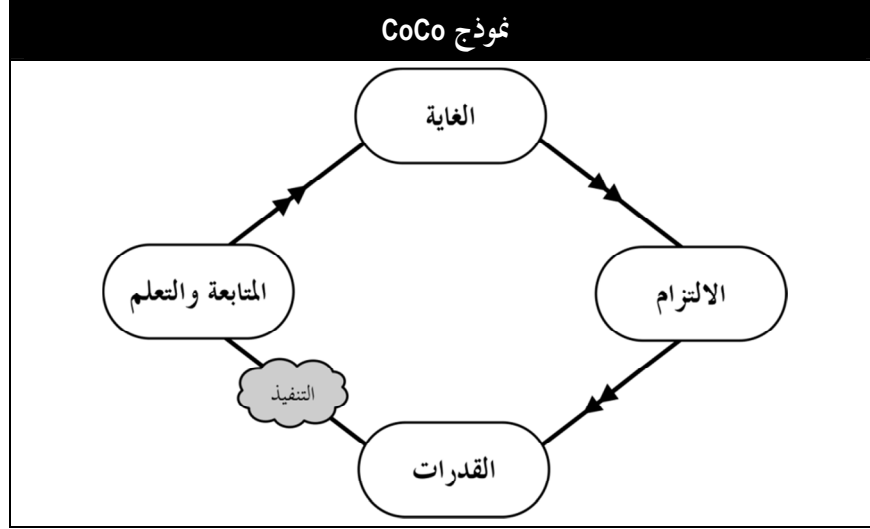
4. يجب تعزيز جوِّ من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة بما يدعم تدفق المعلومات بينهم ويدعم فاعلية أدائهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

ج. القدرات Capability:

1. يجب أن يتحلى العاملون بالمعرفة والمهارات والأدوات الضرورية لدعم تحقيق أهداف المؤسسة.
2. يجب أن تدعم عمليات الاتصال قيم المؤسسة وتحقيق أهدافها.
3. يجب تحديد المعلومات الكافية والمناسبة والتواصل بشأنها في الوقت المناسب لتمكين الأفراد من أداء المسؤوليات الموكلة إليهم.
4. يجب التنسيق بين قرارات وتصرفات الأقسام المختلفة في المؤسسة.
5. يجب تصميم أنشطة الرقابة بوصفها جزءاً أساسياً من نشاط المؤسسة، مع النظر بعين الاعتبار إلى كلٍ من أهداف المؤسسة والمخاطر التي تؤثر على تحقيق تلك الأهداف والتداخل بين العناصر الرقابية في المؤسسة.

د. المتابعة والتعلم Monitoring and Learning:

1. يجب متابعة البيئتين الداخلية والخارجية للحصول على معلومات قد تشير إلى الحاجة إلى إعادة تقييم أهداف المؤسسة والضوابط الرقابية فيها.
2. يجب متابعة الأداء قياساً إلى الأهداف والمؤشرات التي تم تحديدها في أهداف المؤسسة وخططها.
3. يجب القيام بصفة دورية باختبار الافتراضات التي تشكل الأساس لأهداف المؤسسة وأنظمتها.
4. يجب إعادة تقييم حاجة المؤسسة من المعلومات وأنظمة المعلومات المرتبطة بذلك، وذلك عند حدوث تغير في أهداف المؤسسة أو عند اكتشاف نواحي قصور فيما يتعلق بإصدار التقارير.
5. يجب إرساء إجراءات المتابعة وتنفيذها لضمان إجراء التغيير أو الإجراء المناسب.
6. يجب أن تقوم الإدارة بتقييم دوري لفعالية الرقابة في المؤسسة وأن تبلغ نتائج تقييمها إلى الجهات التي تعد الإدارة مسؤولة أمامها.



تأكيد الأنظمة الإلكترونية والرقابة عليها

Electronic Systems Assurance and Control (eSAC)

تأكيد الأنظمة الإلكترونية والرقابة عليها eSAC هو نموذج للرقابة الداخلية على تكنولوجيا المعلومات من جمعية المدققين الداخليين IIA. يؤدي استخدام النموذج إلى الإدارة الفعالة للمخاطر المتعلقة بالتكنولوجيا من خلال منح الشركات إطاراً لتوجيه عملية تقييم بيئة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات. ويوفر النموذج إطاراً يساعد الإدارة وهيئات الحكومة والمدققين الداخليين على فهم وتقييم ومراقبة المخاطر التكنولوجية والتخفيف من أثرها. ويفحص النموذج المخاطر في جميع مكونات المؤسسة، بما في ذلك الزبائن والمنافسين والمشرعين والمجتمع والمالكين. ويتضمن نموذج eSAC المكونات التالية:

Cadbury
COSO
CoCo
eSAC
COBIT 5

- أ. **مهمة المؤسسة ونتائجها Organization's Mission and Outcomes**: تقوم الشركة عادة بالسعي لتحقيق رسالتها من خلال إيجاد استراتيجيات وأهداف متفقة مع قيمها. وتهدف المؤسسة إلى تحقيق النتائج التي ترحبها بينما تقوم بتحسين أو صيانة سمعتها، وتتعلم كيفية تحسين أدائها.
- ب. **سياق الرقابة Control Context**: تساعد بيئة الرقابة المتينة المؤسسة على المحافظة على مسارها أثناء تقدمها لتحقيق رسالتها. يستنبط النموذج سياق الرقابة الواسع من أهداف إطار لجنة المؤسسات الراعية (COSO):
 1. كفاءة وفعالية العمليات.
 2. تبليغ النتائج المالية والتبليغات الإدارية الأخرى.
 3. التقيد بالقوانين والأنظمة.
 4. حماية الأصول.
- ج. **أهداف التأكيد Assurance Objectives**: يوفر نموذج تأكيد الأنظمة الإلكترونية والرقابة عليها ميزات رقابية متعلقة بنشاطات التجارة الإلكترونية. ويمكن الاستفادة من هذه الميزات باعتبارها أهدافاً لمهام التأكيد واعتبارها إطاراً لمناقشة النموذج. الأهداف الرئيسية للتأكيد التي يتضمنها النموذج هي:

1. **التوفر Availability** : وهذا يعني أن المعلومات والعمليات والخدمات يجب أن تكون متوفرة عند الحاجة إليها. يجب أن تكون المؤسسة قادرة على استقبال ومعالجة ودعم العمليات حسب الطلب. في حال حدوث مشكلة يجب أن تكون هناك ضوابط تعيد العمل إلى طبيعته بسرعة. ولضمان التوفر، يقوم المدقق بتقييم الضوابط التي تتعامل مع الأسباب المحتملة لتوقف العمل. وهي تتضمن:

(أ). الأمن المادي والرقمي لمصادر النظام.

(ب). الأعطال الميكانيكية في الأجهزة التي تحفظ الملفات.

(ج). الأخطاء في البرمجيات أو عدم التوافق بين البرمجيات.

(د). سوء التخطيط للقدر على الاستيعاب.

2. **القدرة Capability**: وتعني أن النظام يسمح بإتمام العمليات في الوقت المناسب وعلى نحو موثوق، أي أن النظام لديه القدرة المناسبة، والمتطلبات الأخرى الضرورية لتلبية الأمور المطلوبة من النظام. وهذا يتطلب:

(أ). مراقبة الاستخدام.

(ب). دراسة اتفاقيات الخدمة مع موفري خدمة الإنترنت.

(ج). دراسة اتفاقيات الخدمة مع موفري خدمات البرمجيات.

(د). تحديد وتحييد نقاط الاختناق في النظام.

(هـ). فحص الضوابط على صيانة النظام، والتي تسمى بضوابط التغيير (change controls).

3. **القدرة الوظيفية Functionality**: وتعني أن النظام يوفر الأدوات، والاستجابة، وسهولة الاستخدام لتلبية حاجات المستخدمين. وتأدية الوظيفة بشكل جيد تؤدي إلى تسجيل المعلومات المتعلقة بالرقابة والمسائل الأخرى المهمة بالنسبة للإدارة.

4. **القدرة على الحماية Protectability**: وتعني أن النظام يتضمن الضوابط الرقابية الرقمية والمادية اللازمة للتأكد من تأمين القدرة على الوصول المرخص، ومنع الوصول غير المرخص للمخدمات والتطبيقات والأصول الأخرى المتعلقة بالمعلومات. ونتيجة لسهولة الوصول عن طريق الإنترنت، فمن الصعب المحافظة على الأمان التام، لذا لا بد من وجود ضوابط رقابية لحماية الأصول من الخسائر، وتحديد هذه الخسائر عند وقوعها. تميل الضوابط الرقابية إلى تخفيف خطر الضرر الكبير، والاحتمال الداخلي، ولكن لا يمكن أن يجيد هذه الأخطار نهائياً. للتأكد من القدرة على الحماية يجب على المدقق أن يقيم ما يلي:

(أ). أمن المعلومات، وصحتها، وسريتها، بما في ذلك الأمور المتعلقة بالخصوصية.

(ب). أمن البرمجيات.

(ج). الأمن المادي.

5. **المساءلة Accountability**: وتعني أن معالجة العمليات تتم بصورة دقيقة، وكاملة، ولا يمكن إنكار صحتها. وتحدد المسؤولية أدوار الأشخاص وأفعالهم ومسئولياتهم بما فيها مفاهيم ملكية البيانات، وتحديداتها، والمصادقة عليها، وذلك للتمكن من التعرف على من (أو ماذا) تسبب بحدوث عملية ما. يجب أن يحتوي أثر التدقيق (أو أثر العمليات الذي يتم حفظه) على المعلومات الكافية، ويجب الحفاظ على هذه المعلومات لفترة كافية لتأكيد صحة العمليات، إن كان ذلك ضرورياً. وتتضمن المسؤولية أيضاً مفهوم عدم إنكار حدوث العمليات (non-repudiation)، والذي يعني أنه بعد المصادقة على عملية محددة لا يمكن للمستخدم إنكار ذلك. ولدعم المساءلة، يجب أن تكون المعلومات كافية، ودقيقة، ومتاحة في الوقت المناسب، ومتوفرة للإدارة لتقوم بواجباتها.

د. **الأسس Building Blocks**: يتطلب تحقيق الأهداف السابقة البنى التحتية الملائمة، والمصادر، والالتزام من قبل المؤسسة. يشير نموذج تأكيد الأنظمة الالكترونية والرقابة عليها (eSAC) إلى تلك الموارد بـ "الأسس". وهي تتضمن:

1. الأشخاص.
2. التكنولوجيا.
3. العمليات.
4. الاستثمار.
5. التواصل.

هـ. **القوى الخارجية External Forces**: يحدد النموذج العوامل الخارجية التي تؤثر على أهداف التأكيد وأهداف المؤسسة بشكل عام. تتضمن هذه العوامل الزبائن، والمنافسين، والمشرعين، والمجتمع، والمالكين، وموفري الخدمات، والحلفاء، والعملاء.

و. **البيئة الديناميكية Dynamic Environment**: البيئة الديناميكية هي ما يسميه البعض ببيئة الرقابة الداخلية. وهي السياق الذي تتواجه فيه جميع المكونات الأخرى للنموذج. وتعتبر المراقبة والتوجيه عناصر أساسية في البيئة. وتعني المراقبة والتوجيه أن المخاطر المحتملة (pertinent risks)، سواء كانت داخلية أو خارجية، يتم التعرف عليها ومعالجتها على نحو مستمر وأن الضوابط الرقابية تؤدي العمل المطلوب منها.

نموذج كوبيت 5

COBIT 5

Cadbury
COSO
CoCo
eSAC
COBIT 5

تم إصدار كوبيت لأول مرة من قبل جمعية الرقابة والتدقيق على أنظمة المعلومات (ISACA) في عام 1996. أحدث إصدار هو كوبيت 5 الذي تم إصداره في عام 2012. (المصدر © 2012 ISACA COBIT 5). جميع الحقوق محفوظة. مستخدم بتصريح).

يمكن كوبيت 5 من حوكمة عمليات تكنولوجيا المعلومات وإدارتها على نحو شمولي على مستوى المؤسسة ككل، مع الاضطلاع بكامل المسؤولية الوظيفية للأعمال التجارية وتكنولوجيا المعلومات، ومراعاة المصالح المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات للأطراف المعنية بالمؤسسة الداخلية منها والخارجية. يقوم هذا النموذج على خمسة مبادئ رئيسية لحوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات:

أ. **المبدأ الأول - تلبية حاجات الأطراف المعنية:** الهدف من المؤسسات هو خلق القيمة للأطراف المعنية بها من خلال المحافظة على توازن بين تحقيق الفائدة والحفاظ على المستوى الأمثل للمخاطر واستخدام المصادر. يوفر كوبيت 5 العمليات المطلوبة والأدوات الأخرى الضرورية لدعم قدرة المؤسسة على خلق القيمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات. وبما أنه يجب تحويل حاجات الأطراف المعنية إلى استراتيجيات للمؤسسة، فإن أهداف نموذج كوبيت 5 هي الآلية لتحويل حاجات الأطراف المعنية إلى أهداف متعلقة بتكنولوجيا المعلومات تتميز بأنها محددة وعملية ومصممة خصيصاً للمؤسسة. وتسمح هذه الآلية بتحديد أهداف لكل مستوى من مستويات المؤسسة، ولكل مجال من مجالات عملها دعماً للأهداف الأشمل للمؤسسة والمتطلبات الأطراف المعنية، وبذلك تؤدي إلى الدعم الفعال للتناغم بين حاجات المؤسسة والخدمات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات.

ب. **المبدأ الثاني - تغطية المؤسسة تغطية كاملة:** يقوم كوبيت 5 بدمج حوكمة تكنولوجيا معلومات المؤسسة في حوكمة المؤسسة ذاتها.

1. يغطي كوبيت 5 جميع الوظائف والعمليات المطلوبة لحوكمة وإدارة معلومات المؤسسة والتكنولوجيا المتعلقة بتلك المعلومات مهما كانت عملية المعالجة التي تتم على تلك المعلومات. يعامل كوبيت 5 المعلومات والتكنولوجيا المتعلقة بها كأى أصل من أصول المؤسسة.

2. يعتبر كوبيت 5 جميع معززات الحوكمة والإدارة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات على أنها شاملة للمؤسسة ككل، أي أنها تشمل كل شخص أو نشاط يتعلق بحوكمة أو إدارة معلومات المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات المتعلقة بتلك المعلومات.

ج. **المبدأ الثالث - تطبيق إطار واحد شامل:** هناك العديد من المعايير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، ويوفر كل منها إرشادات حول نشاطات تكنولوجيا المعلومات. يتناغم كوبيت 5 مع باقي المعايير والأطر على مستوى عالٍ، مما يجعله إطاراً أكثر شمولاً لحوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات.

د. المبدأ الرابع - تطبيق مقارنة شاملة: تتطلب الحوكمة والإدارة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات مقارنة كئيّة شاملة، تأخذ بعين الاعتبار جميع المكونات المتفاعلة مع بعضها البعض. يعرف كوبيت 5 عدداً من المعززات لدعم عملية تنفيذ نظام حوكمة وإدارة شامل للمؤسسة. يصف إطار كوبيت 5 سبع فئات من المعززات.

1. المبادئ والسياسات والأطر
2. العمليات
3. البنى التنظيمية
4. ثقافة وأخلاق وسلوك الأفراد والمؤسسة
5. المعلومات
6. الخدمات والبنى التحتية والتطبيقات
7. الأشخاص والمهارات والكفاءات

هـ. المبدأ الخامس - الفصل بين الحوكمة والإدارة: يميز كوبيت 5 تمييزاً واضحاً بين الحوكمة والإدارة. إذ أن لهذين المجالين نشاطات مختلفة تماماً وتتطلب بنى تنظيمية مختلفة، وتخدم أهداف مختلفة أيضاً. ووجهة نظر كوبيت 5 حول هذا التمييز بين الحوكمة والإدارة هي:

1. الحوكمة تقوم بالتأكد على تقييم حاجات وشروط وخيارات المساهمين للتوصل إلى أهداف متوازنة ومتفق عليها للمؤسسة، وتقوم بتحديد وجهة المؤسسة من خلال تحديد الأولويات، واتخاذ القرارات، ومراقبة الأداء، والتوافق مع التوجيهات والأهداف المتفق عليها. تكون الحوكمة في معظم المؤسسات من مسؤوليات مجلس الإدارة وتحت إشراف رئيس مجلس الإدارة. يمكن تفويض مسؤوليات محددة للحوكمة إلى هياكل تنظيمية خاصة على مستوى إداري مناسب، وخاصة في المؤسسات الأكبر حجماً وعلى درجة أكبر من التعقيد.
2. تقوم الإدارة بتخطيط النشاطات وبناءها وتشغيلها ومراقبتها بالتوافق مع توجيهات الجهة المسؤولة عن الحوكمة لتحقيق أهداف المؤسسة. تكون الإدارة في معظم المؤسسات مسؤولة الإدارة التنفيذية تحت إشراف المدير العام.

مذاكرة الدرس الثامن

1. السؤال 3771

تتألف الرقابة الداخلية تحت إطار لجنة المؤسسات الراعية (COSO) من خمس مكونات:

- I. بيئة الرقابة.
- II. تقييم المخاطر.
- III. إجراءات الرقابة.
- IV. المعلومات والاتصالات.
- V. المراقبة.

أي من المكونات المذكورة أعلاه تعتبر أساساً لباقي مكونات الرقابة الداخلية؟

- أ. فقط I.
- ب. فقط I و II.
- ج. فقط II و III.
- د. فقط V.

2. السؤال 2005

أي العبارات التالية تصف بأفضل صورة المكونات المتداخلة لنظام الرقابة الداخلية؟

- أ. الهيكل التنظيمي، وفلسفة الإدارة، والتخطيط.
- ب. بيئة الرقابة وتقييم المخاطر ونشاطات الضبط الرقابي ونظم المعلومات والاتصالات والمراقبة.
- ج. تقييم المخاطر، وتجهيزات النسخ الاحتياطي، ومحاسبة المسؤولية، والقوانين الطبيعية.
- د. البيئة القانونية للشركة، وفلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي.

3. السؤال 3762

بالإشارة إلى قواعد أفضل الممارسات المهنية المذكورة ضمن تقرير كادبري، أي البنود التالية صحيح:

- أ. بالإمكان اعتبار مدير المبيعات مدير غير تنفيذي لأن الاستقلالية غير مطلوبة للمدراء غير التنفيذيين.
- ب. يتم تحديد تعيين المدراء غير التنفيذيين تلقائياً، إلا في حال أرادت إدارة المؤسسة إنهاء تعيينهم.
- ج. ينبغي اختيار المدراء غير التنفيذيين من قبل الإدارة التنفيذية للشركة.
- د. يجب القيام بتعيين المدراء غير التنفيذيين من خلال عملية رسمية مدارة من قبل مجلس الإدارة.

4. السؤال 3774

أنشطة الرقابة عبارة عن إجراءات يتم اتخاذها للمساعدة على ضمان تنفيذ تعليمات الإدارة، أي من النقاط التالية تعتبر من أنشطة الرقابة:

- I. المقارنة المرحلية للأداء الفعلي مع الميزانيات من أجل تحليل التباينات، والتوصل للإجراءات التصحيحية إذا اقتضت الحاجة.
 - II. المقارنة المرحلية ما بين المخزون الفعلي والمخزون المقيد في السجلات (الدفترية)، وذلك بهدف توضيح التباينات.
 - III. المراجعة المرحلية ما بين مؤشرات الأداء الحالية والمتوقعة، وتوضيح أسباب التباينات الإيجابية والسلبية.
 - IV. الأسلوب الإداري الذي يسلط الضوء على آلية تحديد ومعالجة الحالات التي تنحرف عن المألوف.
- أ. فقط I و II.
ب. فقط II و III.
ج. فقط I و II و III.
د. فقط I و II و III و IV.

5. السؤال 3801

ترغب شركة بناء وتعمير دولية حالياً بالتعاقد الخارجي من أجل تنفيذ جزء من الأعمال الكهربائية لمشروعها رقم "N098"، وقد صنفت الشركة المخاطر الناشئة عن سوء إدارة العقد على أنها مخاطر مرتفعة، وسعيًا للحد من هذه المخاطر، قامت الشركة بتعيين فريق مختص يمتلك الخبرات المطلوبة في مجال العقود. يطلق على المخاطر المتبقية بعد توظيف هذا الفريق المختص مصطلح:

- أ. المخاطر المدارة.
- ب. المخاطر المتبقية.
- ج. المخاطر المتأصلة.
- د. لا شيء ما سبق.

إجابات مذاكرة الدرس الثامن

1. السؤال 3771

الجواب (أ) صحيح. تحدد بيئة الرقابة الاتجاه العام للمؤسسة، كما أنها تؤثر على الوعي الرقابي لدى العاملين فيها. لذا، فهي تشكل الأساس الذي تستند عليه باقي مكونات الرقابة الداخلية، ما يوفر النظام والهيكلية. أما جوهر أي عمل فيكمن بالموظفين والبيئة التي يعملون في كنفها، فهما المحرك الذي يدفع عجلة نمو المؤسسة، والأساس الذي يرتكز عليه كل شيء.

2. السؤال 2005

- أ. ليس (أ) لأن الجواب (ب) أكثر شمولاً.
 ب. الجواب (ب) صحيح. وفق نموذج لجنة المؤسسات الراعية (COSO) إن عناصر نظام الرقابة الداخلية هي بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، وضوابط الرقابة، والمعلومات والاتصالات، والمتابعة والمراقبة.
 ج. ليس (ج) لأن الجواب (ب) أكثر شمولاً.
 د. ليس (د) لأن الجواب (ب) أكثر شمولاً.

3. السؤال 3762

- أ. الجواب (أ) غير صحيح. الاستقلالية مطلوبة للمدراء غير التنفيذيين.
 ب. الجواب (ب) غير صحيح. ينبغي تعيين المدراء غير التنفيذيين لفترة محددة، وعدم إعادة تعيينهم بشكل تلقائي.
 ج. الجواب (ج) غير صحيح. يجب أن يتم اختيار الأعضاء من خلال عملية رسمية مدارة من قبل مجلس الإدارة.
 د. الجواب (د) صحيح:
- ينبغي على المدراء غير التنفيذيين (NED) إصدار أحكام مستقلة لمعالجة القضايا الإستراتيجية والأداء والموارد، بما فيها التعيينات الرئيسية ومعايير السلوك.
 - ينبغي أن يتمتع غالبية المدراء غير التنفيذيين باستقلالية الإدارة، وعدم التبعية أو التأثير بأي عمل أو علاقة قد تؤثر بصورة ملموسة على إصدار الأحكام المستقلة، بغض النظر عن الأجور والحصص السهمية التي يتلقونها.
 - ينبغي تعيين المدراء غير التنفيذيين لفترة محدودة، وعدم إعادة تعيينهم بشكل تلقائي.
 - ينبغي تعيين المدراء غير التنفيذيين من خلال عملية رسمية، بحيث تكون هذه العملية والتعيين على حد سواء من مهام مجلس الإدارة ككل.

4. السؤال 3774

- أ. الجواب (أ) غير صحيح. لأن مراجعة مؤشرات الأداء الحالية والمتوقعة تعد من أنشطة الرقابة.
- ب. الجواب (ب) غير صحيح. لأن المقارنة ما بين الأداء الفعلي والمتوقع تعد من أنشطة الرقابة.
- ج. الجواب (ج) صحيح. لأن أنشطة الرقابة تتضمن:
- المراجعة على مستوى الإدارة العليا ما بين الأداء الفعلي والميزانيات والتوقعات ونتائج الفترات السابقة والمنافسين.
 - النشاطات الوظيفية المباشرة أو الإجراءات الإدارية.
 - الرقابة المفروضة على معالجة المعلومات للتحقق من صحتها وشموليتها والموافقة على المعاملات.
 - إجراءات الرقابة المادية.
 - مؤشرات الأداء.
 - فصل المهام ما بين مختلف شرائح الموظفين للحد من مخاطر الوقوع بالخطأ، أو القيام بإجراءات غير ملائمة.
- د. الجواب (د) غير صحيح. لأن الإدارة بالاستثناء عبارة عن أسلوب لإدارة الشركات يركز على تحديد ومعالجة الحالات الخارجة عن إطار المألوف، وهي لا تعتبر من أنشطة الرقابة.

5. السؤال 3801

- الجواب (ب) صحيح. تشير المخاطر المتبقية إلى المخاطر الباقية بعد تطبيق كافة الضوابط الرقابية وتقنيات إدارة المخاطر.

ملاحظات

الفصل السادس

مخاطر الاحتيال

Fraud Risks (10%)

(مستوى المهارة والمستوى الأساسي)

- القسم أ: مخاطر الاحتيال وأنواع الاحتيال 3
- القسم ب: إدارة مخاطر الاحتيال 8
- القسم ج: الضوابط الرقابية الخاصة بالاحتيال، وتعزيز الوعي بالاحتيال 17
- القسم د: التدقيق القانوني 21

المستوى الأساسي - استعادة المتقدمين للامتحان للمعارف ذات الصلة من ذاكرتهم وإظهار فهمهم الأساسي للمفاهيم أو العمليات.
مستوى المهارة - تطبيق المتقدمين للامتحان للمفاهيم، أو العمليات، أو الإجراءات؛ وقيامهم بالتحليل، والتقييم، وإصدار الأحكام استناداً إلى المعايير؛ إضافة إلى جمع العناصر والمواد لصوغ الاستنتاجات والتوصيات.

- للكامل الفصل
- يناقش هذا الفصل مخاطر الاحتيال وكيفية تناولها في أثناء مراحل مهمة التدقيق، ويشكل 10% من امتحان الجزء الأول.
 - بعض المواضيع الواردة في هذا الفصل تتطلب إظهار المتقدمين للامتحان فهماً أساسياً للمفاهيم؛ بينما تتطلب المواضيع الأخرى إظهار المهارة في تطبيق المعارف والقدرات. وتتم الإشارة إلى مستوى الكفاءة المطلوب في بداية كل قسم.
 - تذكر أن تقرأ إجابات جميع الأسئلة سواء قمت بحلها بطريقة صحيحة أو خاطئة.
 - عند مراجعة هذا القسم قبل الامتحان قم بالتركيز على الأسئلة التي أخطأت في حلها في المحاولات السابقة.

ملاحظات

الدرس التاسع

القسم أ: مخاطر الاحتيال وأنواع الاحتيال Fraud Risks and Types

الأهداف التعليمية:

1. فهم مخاطر الاحتيال وأنواع الاحتيال، وتحديد ما إذا كانت مخاطر الاحتيال تتطلب اهتماماً خاصاً في أثناء تنفيذ مهمة التدقيق. (مستوى المهارة)

أ. **تعريف الاحتيال** - تعرف المعايير الاحتيال على أنه "أي عمل غير قانوني يتسم بالخداع أو الإخفاء أو انتهاك الثقة. وهذه الأعمال لا تعتمد على استخدام التهديد بالعنف أو القوة المادية. وتتركب أعمال الاحتيال من قبل أطراف أو مؤسسات بقصد الحصول على المال أو الممتلكات أو الخدمات، أو لتجنب دفع مبالغ، أو لتفادي فقدان خدمات، أو من أجل ضمان الحصول على مزايا شخصية أو تجارية."

ب. **خطر الاحتيال** يشير إلى احتمالية وقوع الاحتيال والعواقب المتوقعة على المؤسسة في حال وقوعه.

ج. **أنواع الاحتيال Types Of Fraud** - يتضمن الاحتيال مجموعة من التجاوزات والتصرفات غير القانونية التي تتسم بتعمد الغش والخداع. ويمكن أن يمارس الاحتيال أشخاص من خارج المؤسسة أو من داخلها بغرض تحقيق منفعة للمؤسسة أو الإضرار بها.

ملاحظة هامة: يتصف الاحتيال دائماً بسبق الإصرار، أي تقديم المعلومات الخاطئة أو إخفاء المعلومات بشكل مقصود.

1. **الاحتيال الذي يقصد به تحقيق منفعة للمؤسسة** يحقق تلك المنفعة عن طريق استغلال ميزة غير منصفة أو غير آمنة قد تخدع أي طرف خارجي. وعادة ما يحقق مرتكبو هذا الاحتيال منافع شخصية لأنفسهم بشكل غير مباشر. ومن أمثلة الاحتيال الذي يقصد به تحقيق مصلحة المؤسسة ما يلي:

(أ). **المدفوعات غير السليمة** - مثل المساهمات أو التبرعات السياسية غير القانونية، والرشاوى والعمولات السرية و"الإكراميات" التي يقصد بها رشوة موظفي الحكومة ووسائلهم والعملاء أو الموردين.

(ب). **الاحتيال في أسعار التحويل** - تعمد التسعير غير السليم لتحويل السلع (مثل ذلك الذي يتعلق بتقييم البضائع المتبادلة فيما بين مؤسسات مترابطة أو ذات علاقة) وذلك من خلال تعمد إدارة إحدى المؤسسات الداخلة في تلك الصفقة اتباع طرق وأساليب تسعير مغرضة من شأنها تحسين نتائج أعمالها على خلاف الحقيقة الفعلية، بما يضر بمصلحة المؤسسة الأخرى التي تمثل الطرف الآخر في تلك الصفقة.

(ج). **عقد صفقات غير سليمة عن عمد بين أطراف ذات علاقة**، يحصل أحد أطرافها على منفعة معينة من ورائها، ما كان ليحصل عليها لو كانت الصفقة قائمة على أساس تجاري بين أطراف لا علاقة بينها.

(د). الاحتيال في القوائم المالية - ويشتمل على عرض بيانات مالية غير صحيحة أو مضللة في القوائم المالية للمؤسسة. يرتكب هذا النوع من الاحتيال من قبل إدارة المؤسسة بهدف تحسين الصورة المالية للمؤسسة وتحقيق فائدة من خلال بيع الأسهم، أو الحصول على مكافآت على الأداء الجيد، أو استخدام البيانات المالية المزيفة تلك لإخفاء احتيال آخر. وتشمل الأمثلة على الاحتيال في القوائم المالية:

- الامتناع المتعمد عن تسجيل أو الإفصاح عن أية معلومات هامة، بقصد تحسين الصورة المالية للمؤسسة أمام الأطراف الخارجية.
- التقديم المتعمد لبيانات أو تقييمات غير سليمة عن الصفقات أو الأصول أو الالتزامات أو الدخل.
- المبالغة المتعمدة في قيمة الأصول أو الإيرادات.
- التقليل المتعمد من قيمة الالتزامات أو المصاريف.
- بيع أصول وهمية أو أصول تم الإفصاح عنها في البيانات المالية بصورة مضللة.
- تقديم معلومات مضللة إلى الأطراف الخارجية.

(هـ). القيام بأي أنشطة محظورة، كالأنشطة التي تنطوي على انتهاك القوانين أو القواعد أو اللوائح أو الأنظمة الحكومية أو أحكام العقود المدرمة.

(و). الاحتيال الضريبي والذي يشير إلى تقديم بيانات غير صحيحة في البيان الضريبي بقصد تخفيض مبلغ الضريبة.

2. الاحتيال الذي يقصد به الإضرار بالمؤسسة أو إلحاق الأذى بها، يتم عادة من أجل تحقيق مصلحة مباشرة أو غير مباشرة لأحد العاملين بالمؤسسة أو لشخص خارجي أو مؤسسة أخرى. وفيما يلي بعض أمثلة هذا النوع من الاحتيال:

(أ). الفساد Corruption - يقصد به إساءة استخدام السلطة الممنوحة للفرد بغرض تحقيق مكاسب شخصية. ويشمل الفساد قبول الرشاوى أو العمولات أو الإكراميات غير القانونية. يتم كشف حالات الفساد في معظم الأحيان عن طريق الشكاوى أو المعلومات المقدمة من أطراف خارجية. ويعتبر أي موظف مخول بإفناق أموال المؤسسة مرشحاً من حيث المبدأ لارتكاب الاحتيال الناتج عن الفساد.

(ب). تضارب المصالح Conflict of Interests - يحصل الاحتيال الناتج عن تضارب المصالح عندما يكون الموظف في المؤسسة مصالح شخصية غير مفصح عنها في صفقة ما تؤثر سلباً في مصالح المؤسسة.

(ج). تحويل إحدى الصفقات التي يحتمل أن تحقق أرباحاً للمؤسسة إلى أحد الموظفين بالمؤسسة أو إلى شخص آخر خارجها.

(د). الاختلاس Embezzlement - يتمثل في إساءة استخدام الأموال أو الممتلكات، وتزوير السجلات والدفاتر القانونية لتغطية هذا الاختلاس، مما يؤدي إلى صعوبة اكتشافه.

(هـ). الاستخدام غير المرخص للمعلومات الحصرية بغرض تحقيق منفعة غير مشروعة.

- (و). سرقة النقدية قبل تسجيلها في الدفاتر المحاسبية للمؤسسة. مثلاً، يقوم موظف ما بقبول دفعة نقدية من زبون ولكنه لا يقوم بتسجيل عملية البيع.
- (ز). المطالبات المقدمة إلى المؤسسة للحصول على أموال لقاء خدمات أو بضائع لم يتم تقديمها فعلاً إلى المؤسسة.
- (ح). الاحتيال في استرداد النفقات - ويحدث عندما يتم الدفع إلى موظف لقاء نفقات وهمية أو مبالغ فيها، مثل نفقات السفر الشخصي، أو وجبات أو أميال إضافية وهمية.

الأنواع الشائعة للاحتيال

1. السرقة من ممتلكات وأصول المؤسسة، ويشمل ذلك:
 - (أ). النقدية.
 - (ب). البضائع والأدوات والتجهيزات والطابع وغير ذلك.
 - (ج). شيكات مستحقة الدفع للمؤسسة أو للموردين.
2. إخفاء السرقة من خلال التلاعب بالسجلات:
 - (أ). عدم تسجيل مبيعات البضائع والاحتفاظ بالنقود.
 - (ب). تسجيل مصاريف غير صحيحة في حساب النفقات، أو تحميل المصاريف الشخصية على حسابات نفقات المؤسسة.
 - (ج). تدوير المبالغ المحصلة بين حسابات الزبائن (وذلك من خلال تحصيل مبلغ من الزبون الأول وعدم تسجيله والاحتفاظ به، ثم تحصيل مبلغ من الزبون الثاني وتسجيله في حساب الزبون الأول، ثم تحصيل مبلغ من الزبون الثالث وتسجيله في حساب الزبون الثاني، وهكذا).
 - (د). الاحتفاظ بالمبالغ المحصلة من الزبائن وإعطائهم إيصالات استلام مزيفة.
 - (هـ). تحصيل مبلغ من زبون والاحتفاظ به ثم شطب الحساب كديون معدومة، أو تحصيل مبلغ من حسابات مشطوبة سابقاً دون تسجيل هذه المبالغ.
 - (و). اختلاق عمليات مردودات مبيعات أو حسومات والاحتفاظ بالمبالغ.
 - (ز). تحويل التواريخ على إيصالات الإيداع في المصارف.
 - (ح). إضافة موظفين وهميين إلى جدول الرواتب، أو التلاعب بمعدلات الأجور أو ساعات العمل المسجلة بهدف سرقة الفروق الناتجة.
 - (ط). اختلاق عمليات دفع وهمية من خلال استخدام فواتير مدفوعة سابقاً، أو اختلاق موردين وهميين، أو من خلال التواطؤ مع موردين حقيقيين.
 - (ي). التلاعب بسجلات المخزون.

د. مثلث الاحتيال Fraud Triangle – مثلث الاحتيال (أو خصائص الاحتيال) هو نموذج لشرح الأسباب التي تؤدي إلى ارتكاب الاحتيال في العمل. حيث يمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى الاحتيال في ثلاثة أسباب رئيسية هي الضغط، والفرصة، والتبرير.

1. **الضغط أو الحافز Pressure or Incentive** – يشير إلى الحاجة التي يسعى الفرد إلى اشباعها من خلال ارتكاب الاحتيال. ومن أمثلة تلك الحاجات:

(أ). الحاجة المالية الشديدة التي تنشأ نتيجة لمشاكل من قبيل المقامرة، أو إدمان العقاقير، أو العلاجات الصحية المكلفة.

(ب). الحاجة إلى تحقيق معايير أداء عالية جداً في العمل.

(ج). الحاجة إلى إخفاء الأداء الضعيف في العمل.

(د). الحاجة النفسية للحصول على التقدير.

2. **الفرصة Opportunity** – تشير إلى وجود فرصة سانحة لارتكاب الاحتيال من دون أن يتم كشفه. وتنشأ الفرصة لارتكاب الاحتيال عندما يتمتع الموظف بإمكانية الوصول إلى الأصول المادية أو المعلومات بطريقة تسمح له بارتكاب الاحتيال وإخفاء أثره.

(أ). من العوامل التي تؤدي إلى خلق فرص لارتكاب الاحتيال ضعف الضوابط الرقابية، أو ضعف الإدارة، أو غياب الإشراف من قبل مجلس الإدارة، أو استخدام السلطة لتجاوز الضوابط الرقابية.

(ب). تؤدي قدرة المديرين التنفيذيين على تجاوز الضوابط الرقابية إلى زيادة الفرصة لارتكاب الاحتيال من قبلهم. وهذا ما يفسر كون تكلفة الاحتيال المرتكب من قبل المناصب التنفيذية أعلى بكثير من تكلفة الاحتيال المرتكب من قبل الموظفين في المناصب الدنيا.

(ج). "الفرصة" هي أكثر عامل من عوامل الاحتيال يمكن للمؤسسة أن تؤثر عليه وتتحكم به من خلال الضوابط الرقابية المانعة، والضوابط الرقابية الكاشفة، وأعمال التدقيق، والإشراف المناسب.

3. **التبرير Rationalization** – يشير إلى قدرة الفرد على تبرير ارتكاب الاحتيال بطريقة مقبولة وفقاً لأخلاقياته. ومن الأمثلة على ذلك تبرير السرقة بكون المال المسروق استخدم في دفع فواتير علاج باهظة لإنقاذ أحد أفراد العائلة، أو تبرير الاختلاس باعتباره مجرد "اقتراض" مع وجود النية في رد المبلغ المختلس لاحقاً، أو تبرير الاحتيال من خلال الاعتقاد بأن المؤسسة لا تدفع رواتب عادلة بما فيه الكفاية. ويمكن للمؤسسة تخفيض عامل "التبرير" من خلال الاجراءات التالية:

(أ). تطبيق ممارسات عمل وأجور عادلة.

(ب). المساواة والاتساق في التعامل مع الموظفين.

(ج). ممارسة الإدارة بأسلوب يقدم المثل الأفضل الذي ينبغي أن يحتذى به من قبل الموظفين.

هـ. أخذ الاحتيال في الاعتبار عند تأدية مهمات التدقيق

1. وفقاً للمعايير، يجب أن يتمتع المدقق الداخلي بالمعرفة الوافية حول الاحتيال والتي تمكنه من تحديد الأوضاع التي تشير إلى إمكانية ارتكاب الاحتيال. ويشمل ذلك معرفة خصائص الاحتيال (مثلث الاحتيال)، وأنواع الاحتيال الشائعة المتعلقة بالناحية الخاضعة للتدقيق، إضافة إلى مؤشرات الاحتيال (الرايات الحمراء).
2. لدى تأدية المدقق الداخلي للمهمة يجب عليه أن يبقى مدركاً لإمكانية وجود احتيال، ويستدعي ذلك:
 - (أ). تحديد الأنواع المحتملة الشائعة للاحتيال والمرتبطة بالمجال المراد تدقيقه.
 - (ب). ملاحظة أية مؤشرات أو عوارض تدل على وجود احتيال.
 - (ج). تصميم الخطوات المناسبة للقيام بالمهمة بطريقة تمكن من تحديد أي خطر جدي لوجود احتيال والتعامل معه.
 - (د). استخدام اختبارات التدقيق لتحري وجود احتيال.
 - (هـ). تقرير ما إذا كانت الشكوك بوجود احتيال من الجدية بحيث تستدعي إجراء تحقيق.
3. على سبيل المثال:

(أ). بفرض أن المدقق يعمل على وضع خطة لتدقيق أحد المصارف المكون من 50 فرعاً في مواقع مختلفة. وفي مرحلة التخطيط أجرى المدقق بعض إجراءات التدقيق التحليلية ولاحظ على أثرها أن ثلاثة من تلك الفروع تتميز بنتائج غير طبيعية. حيث تتميز تلك الفروع بأن نسبة القروض المعسرة فيها منخفضة عن المتوسط السائد في باقي فروع المصرف، كما تتميز بارتفاع نسبة إعادة الإقراض لنفس الزبائن. في هذه الحالة ينبغي على المدقق أن يولي اهتماماً أكبر لهذه الفروع في أثناء تنفيذه للمهمة نظراً لاحتمال أن تكون هذه القروض احتيالية يتم بها تغطية حالات الإعسار من قبل الزبون من خلال قيامه بتدوير القروض بين الحسابات التي يمتلكها. وهذا من أنواع الاحتيال الشائعة في قطاع المصارف.

(ب). بفرض أن المدقق لاحظ وجود سيارة فارهة جداً في مرآب الشركة التي يقوم بتدقيقها. ولدى السؤال تبين أن هذه السيارة تعود لموظف يشغل منصباً إدارياً حساساً في أحد فروع الشركة. ونتيجة السؤال أكثر، علم المدقق أن هذا الموظف قد ربح السيارة نتيجة شراءه بطاقة "يانصيب". فقام المدقق بالتحقق عبر شبكة الإنترنت ووجد اسم الموظف في قوائم الراجحين للسيارات. وعلى الرغم من أن مستوى المعيشة المسرف لموظف ما يعتبر من مؤشرات وجود احتيال، إلا أنه في هذه الحالة ليس هناك داع لإعطاء هذا الأمر انتباهاً أكبر والتقصي حوله أثناء تنفيذ المهمة، وذلك نظراً لوجود تفسير منطقي لامتلاكه السيارة.

القسم ب: إدارة مخاطر الاحتيال

الأهداف التعليمية:

1. تقييم إمكانية وقوع الاحتيال (الرايات الحمراء وغيرها) والطريقة التي تقوم المؤسسة من خلالها بكشف وإدارة مخاطر الاحتيال. (مستوى المهارة)

نظراً إلى الأضرار المادية والمعنوية التي من الممكن أن يتسبب بها الاحتيال، من الضروري أن يكون لدى المؤسسة برنامج لإدارة مخاطر الاحتيال. ويجب أن يشتمل هذا البرنامج على إجراءات تكفل نشر المعرفة بمخاطر الاحتيال، وإجراءات لمنع أو كشف حالات الاحتيال. كما يجب أن يحتوي برنامج إدارة الاحتيال على عملية لتقييم مخاطر الاحتيال في المؤسسة وترتيبها بحسب الأولوية. حيث يمكن تجنب الكثير من مخاطر الاحتيال من خلال الضوابط الرقابية الكاشفة والمانعة، ومن خلال أعمال التدقيق والاشراف الفعالة.

مؤشرات الاحتيال

Fraud Indicators

أ. خلال مرحلة التخطيط لمهمة التدقيق على المدقق أن يضع في اعتباره مدى إمكانية حدوث الاحتيال لكي يتناول ذلك خلال المهمة، ولذلك ينبغي أن يتمتع المدقق بمعرفة واسعة بمؤشرات الاحتيال (الرايات الحمراء) التي تشير إلى احتمال وجود احتيال. ينبغي أن يتمتع المدقق الداخلي بالقدرة على تحديد الرايات الحمراء الاعتيادية التي تشير إلى احتمال وجود احتيال وذلك طيلة مدة أداء المهمة.

1. الرايات الحمراء Red Flags هي أمور أو أفعال اقترنت عبر الزمن بالسلوك الاحتيالي.
2. الرايات الحمراء تقديرية بطبيعتها، لذلك يمكن أن يغفل المدقق عن بعضها حتى عندما يتم تخطيط التدقيق وتنفيذه بالصورة المناسبة.
3. يكفي أن يلم المدقق بأنواع الرايات الحمراء التي تتطلب مزيداً من البحث عن الحقائق، ولا يجب عليه توثيق الرايات الحمراء التي يقوم بتحديددها خلال المهمة.
4. هناك عدد من الأمور التي تجعل من الصعب استخدام الرايات الحمراء كمؤشرات على الاحتيال، ومنها:
 - (أ). إن جمع معلومات عن الرايات الحمراء ليس جزءاً معتاداً من مهمة التدقيق.
 - (ب). إن كون الرايات الحمراء تقديرية بطبيعتها يجعل من الصعب تقدير حجمها أو تقييمها.
 - (ج). هناك الكثير من الرايات الحمراء الشائعة التي لا ترتبط دوماً بحالات الاحتيال.
5. نورد هنا بعض الرايات الحمراء على سبيل المثال لا الحصر:
 - (أ). وجود عمليات بيع معقدة وعمليات تحويل للأموال بين الشركات الشقيقة أو التي يتبع بعضها لبعض.
 - (ب). الصفقات التي لا تحتوي على التوثيق والمصادقات الاعتيادية.
 - (ج). وجود أنظمة سخية في مكافأة الأداء.

- (د). أهداف الأداء غير الواقعية (أهداف الإنتاج أو أهداف المبيعات).
- (هـ). وجود إدارة مستبدة.
- (و). وجود كميات كبيرة بصورة غير عادية من مردودات المبيعات مسجلة بعد نهاية السنة.
- (ز). الإعلان عن تحقيق أرباح في الأوقات التي تعاني فيها المؤسسات المماثلة من خسائر.
- (ح). الارتفاع في رقم المبيعات من دون ارتفاع مرافق في تكلفة البضاعة المباعة.
- (ط). وجود وثائق مفقودة.
- (ي). التأخر الكبير في تقديم المعلومات عند طلبها.
- (ك). التغيير غير العادي في الزبائن أو الموردين.
- (ل). وجود شكاوى متكررة من الزبائن حول التأخير في التسليم.
- (م). دفع مبالغ تعد كبيرة بصورة غير عادية إلى الموردين.
- (ن). قيام شخص واحد باستلام وظيفة حساسة لمدة طويلة دون أي تدوير للواجبات.
- (س). وجود ضعف كبير في الرقابة الداخلية.
- (ع). قيام الإدارة بتجاوز ضوابط الرقابة الداخلية.
- (ف). وجود قيود غير عادية في دفتر اليومية.
- (ص). عدم فصل المهام التي تتعارض بين بعضها البعض.
- (ق). عدم الوضوح في تحديد المسؤولية والمحاسبة بين الأقسام.
- (ر). وجود تغييرات سريعة للمديرين الماليين.
- (ش). اهتمام الإدارة المبالغ فيه بتحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- (ت). نمط الحياة أو مستوى المعيشة غير المتناسب مع الدخل.
6. إن مجرد وجود رايات حمراء لا يبرر إجراء تقصي فوري عن الاحتيال، كما لا ينبغي على المدقق أن يناقش ذلك الأمر مع الإدارة أو المستشار القانوني أو لجنة التدقيق. فتلك المناقشات لا ينبغي أن تتم إلا بعد أن يتجمع لدى المدقق أدلة واقعية كافية توحى بوجود احتيال.
7. من خلال الجمع بصورة مناسبة بين كل من الاطلاع على مراجع الاحتيال، والخبرة والمهارات المناسبة، يمكن للمدقق الداخلي أن يحدد الأنواع الشائعة للاحتيال المرتبطة بالمجالات المختلفة التي تغطيها مهام التدقيق.

<p>ملاحظة هامة:</p> <p>وجود راية حمراء ليس بالضرورة دليلاً على ضرورة القيام بالتحقيق باحتمال حدوث احتيال، ولا يتوجب على المدقق مناقشة الريبة الحمراء مع الإدارة أو المجلس القانوني أو لجنة التدقيق. يمكن إجراء هذه الأمور فقط إن قام المدقق الداخلي بجمع الأدلة الحقيقية الكافية التي تشير إلى حدوث احتيال.</p>
--

منع وكشف الاحتيال

Fraud Prevention and Detection

- أ. **منع الاحتيال** – يشتمل منع الاحتيال على تلك الإجراءات المتخذة للحيلولة دون ارتكاب الاحتيال أو لتخفيف آثاره في حال وقوعه. وتتضمن إجراءات منع الاحتيال:
1. **التدريب المتعلق بالاحتيال Fraud Training** – يعتبر التدريب المتعلق بالاحتيال العامل الأهم في ردع الاحتيال. حيث يجب أن يفهم الموظفون الممارسات الأخلاقية التي يتوقع منهم الالتزام بها. ويمكن أن يغطي هذا التدريب الجوانب التالية:
 - (أ). توقعات المؤسسة حول ممارسات الموظفين.
 - (ب). الإجراءات والمعايير الضرورية لتطبيق ضوابط الرقابة الداخلية.
 - (ج). جوانب المعرفة المتعلقة بالاحتيال بما يتضمن أنواع الاحتيال، وعواقبه، ومسؤولية الموظفين في التبليغ عن حالات الإساءة.
 - (د). التواصل الدائم بين الموظفين والإدارة لتوعية الموظفين حول الأنشطة الاحتيالية.
 2. **ثقافة المؤسسة Organizational Culture** – وجود ثقافة أخلاقية قوية في المؤسسة يؤدي إلى ردع حالات الاحتيال.
 3. **نظام الرقابة الداخلية Internal Control System** – تعتبر الضوابط الرقابية الفعالة إحدى أقوى الوسائل في منع الأنشطة والأفعال الاحتيالية. حيث يؤدي الاستخدام المتزامن للضوابط الرقابية المانعة مع الضوابط الرقابية الكاشفة إلى تمتين نظام إدارة مخاطر الاحتيال في المؤسسة. وقد تمت مناقشة نظام الرقابة الداخلية بالتفصيل في الفصل الثاني من الجزء الأول.
- ب. **كشف الاحتيال Fraud Detection** – يشتمل منع الاحتيال على الإجراءات والبرامج المصممة لكشف وتحديد حالات الاحتيال الحالية أو التي تم ارتكابها سابقاً. يعتمد كشف الاحتيال غالباً على الضوابط الرقابية الكاشفة المصممة لتقديم تحذيرات أو أدلة حول وجود حالات احتيال. وتتضمن إجراءات كشف الاحتيال:
1. تنفيذ أعمال تدقيق بصورة دورية للمواضع ذات خطر الاحتيال المرتفع.
 2. المراقبة المستمرة للمعلومات الحساسة لتحديد الحالات غير العادية أو الانحرافات.
 3. تشجيع الزبائن والموردين وغيرهم من الأطراف المعنية على التبليغ عن أي أنشطة غير قانونية أو غير أخلاقية. وتشمل الوسائل التي يمكن من خلالها تبليغ تلك المعلومات:
 - (أ). الخطوط الساخنة التي تتيح للشخص الذي يقوم بالتبليغ أن يخفي هويته.
 - (ب). الطلب من الموظفين القيام سنوياً بالتوقيع على قواعد السلوك التي تحدد مسؤولياتهم في منع وكشف الاحتيال وفي التبليغ عن أي خروقات يعلمون بها.
 - (ج). يمكن لمقابلة نهاية الخدمة التي تنفذ مع الموظفين المستقيلين أن تساعد في الكشف عن حالات الاحتيال الجارية.
 - (د). تنفيذ استبيانات دورية للموظفين لتشجيعهم على التبليغ عن أي حالات احتيال أو خروقات أخلاقية يعلمون بها.

ج. قد لا يكون من المجدي اقتصادياً بالنسبة للمؤسسة أن تسعى لمنع كافة مخاطر الاحتيال. فإذا كانت تكلفة تصميم وتطبيق الضوابط الرقابية على مخاطر الاحتيال تفوق التأثير المتوقع لتلك المخاطر فقد لا يكون من المجدي اقتصادياً تطبيق تلك الضوابط. وقد تختار بعض المؤسسات تطبيق ضوابط رقابية لكشف الاحتيال نظراً لكونها أقل تكلفة من الضوابط الرقابية الموجهة لمنع مخاطر الاحتيال.

تقييم مخاطر الاحتيال

Fraud Risk Assessment

أ. **تقييم مخاطر الاحتيال** – هو أداة تساعد الإدارة والمدققين الداخليين على تحديد متى وأين يمكن أن يتم ارتكاب احتيال وتحديد الأشخاص اللذين يمكن أن يرتكبوا الاحتيال. ويعتبر تقييم مخاطر الاحتيال أحد مكونات نظام إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة.

1. تركز عملية تقييم مخاطر الاحتيال على مخططات الاحتيال لتحديد ما إذا كانت الضوابط الرقابية موجودة لمنع تلك المخططات، وما إذا كان بالإمكان الالتفاف على تلك الضوابط.
2. يتمثل الدور الهام للإدارة في توفير الإشراف على تنفيذ عملية تقييم مخاطر الاحتيال بنجاح بحيث يتكون لدى الإدارة فهم أفضل لمخاطر الاحتيال والضوابط الموضوعية للحد من تلك المخاطر.
3. يتم تنفيذ عملية تقييم مخاطر الاحتيال عادة من قبل فريق مكوّن من أفراد من نشاط التدقيق الداخلي، وقسم الإدارة المالية، والقسم القانوني، وقسم تكنولوجيا المعلومات، وقسم الأمن، ومن أقسام أخرى بحسب طبيعة المؤسسة.

ب. **خطوات عملية تقييم مخاطر الاحتيال** – تشتمل عملية تقييم مخاطر الاحتيال عادةً على الخطوات الرئيسية التالية:

1. **تحديد عوامل الخطر والمؤشرات المتعلقة بالاحتيال ومخططات الاحتيال المحتملة:** يقوم فريق تقييم مخاطر الاحتيال بإجراء تقييم لعوامل الخطر ومؤشرات الاحتيال وتوقع مخططات الاحتيال والأفراد الذين قد يكونوا في مواقع تمكنهم من تنفيذ كل مخطط. ويمكن القيام بذلك من خلال جمع معلومات حول نشاطات أعمال المؤسسة لاكتساب فهم لمخاطر ومؤشرات ومخططات الاحتيال المتعلقة بنشاط المؤسسة. وتشمل هذه العملية استخدام:

- (أ). العصف الذهني.
- (ب). المقابلات مع الإدارة.
- (ج). الإجراءات التحليلية.
- (د). مراجعة عمليات الاحتيال السابقة وعمليات الاحتيال المشتبه بها والتي ارتكبت بحق المؤسسة أو لصالحها.
- (هـ). تقييم عمليات الاحتيال التي تمت في مؤسسات مشابهة.
- (و). مراجعة معايير أداء المؤسسة خلال السنوات القليلة الماضية بالمقارنة مع المؤسسات المشابهة.
- (ز). استعراض مخططات الاحتيال ذات الصلة بمجال عمل المؤسسة، والقطاع الصناعي، والمنطقة الجغرافية.

2. ترتيب مخططات الاحتيال المحتملة بحسب الأولوية: بعد تحديد مخاطر ومخططات الاحتيال، يقوم فريق تقييم مخاطر الاحتيال بترتيب مخاطر الاحتيال بحسب أولويتها اعتماداً على العوامل التالية:

- (أ). الأثر النقدي.
- (ب). الأثر على سمعة المؤسسة.
- (ج). خسارة الإنتاجية.
- (د). سلامة البيانات وضمان أمنها.
- (هـ). خسارة الأصول.
- (و). سيولة الأصول.
- (ز). مقدار وحجم وموقع المعاملات التجارية.
- (ح). الأفعال الإجرامية/المدنية المحتملة بما في ذلك عدم الامتثال المحتمل للقوانين والأنظمة.

3. تحديد الضوابط الرقابية الحالية في مواجهة مخططات الاحتيال المحتملة وتحديد نقاط القصور: يقوم فريق تقييم مخاطر الاحتيال بتحديد الضوابط الرقابية الوقائية والكاشفة في مواجهة كل خطر من مخاطر الاحتيال التي تم تحديدها. وينبغي في هذا السياق على فريق التقييم أن يأخذ في الاعتبار خطر تجاوز الإدارة للضوابط الرقابية، إضافة إلى مقارنة تكاليف ومنافع الضوابط الرقابية في مواجهة تلك المخاطر. وتشمل الضوابط الرقابية العامة في مواجهة مخاطر الاحتيال ما يلي:

- (أ). الخط الساخن للتبليغ عن المخالفات وسياسة حماية هذه التبليغات.
- (ب). إشراف مجلس الإدارة.
- (ج). المراقبة المستمرة.
- (د). مدونة قواعد السلوك.
- (هـ). لهجة تبليغات الإدارة فيما يتعلق بمدى التساهل مع مخاطر الاحتيال.

4. اختبار فعالية الضوابط الرقابية المانعة: يؤدي التدقيق الداخلي عادةً دوراً هاماً في تقييم الفاعلية التشغيلية لضوابط الرقابة الداخلية. ينظر المدققون الداخليون ليس فقط في وجود ضوابط الرقابة الداخلية، وإنما أيضاً في فاعلية هذه الضوابط من خلال إجراء الاختبارات الدورية للرقابة.

- (أ). على سبيل المثال، قد تقوم مؤسسة بتطبيق سياسة أمنية لحماية كلمات مرور الشبكة تقتضي أن يتم تغيير كلمات المرور كل ثلاثين يوم. وعلى الرغم من ذلك، لا تقوم ضوابط الدخول إلى نظام الشبكة بمنع دخول المستخدم إذا لم يتم تغيير كلمة المرور كما هو مطلوب. ففي هذه الحالة، الرقابة الداخلية موجودة، ولكنها غير فاعلة من الناحية التشغيلية.

5. **توثيق عملية تقييم مخاطر الاحتيال:** ينبغي توثيق عملية تحدد وتقيم مخاطر الاحتيال. وتشمل العوامل الرئيسية التي ينبغي توثيقها لكل من مجالات الأعمال الهامة ما يلي:
- (أ). أنواع عمليات الاحتيال التي يمكن أن تحدث.
 - (ب). الخطر المتأصل للاحتيال الخاص بمجالات أعمال معينة.
 - (ج). مدى كفاية الضوابط الرقابية الوقائية والبرامج الموضوعية لمكافحة الاحتيال.
 - (د). الثغرات المحتملة في الضوابط الرقابية الخاصة بالاحتيال لدى المؤسسة، بما في ذلك الفصل بين المهام.
 - (هـ). مدى احتمالية حدوث حالات احتيال ومدى تأثيرها على أعمال المؤسسة.
6. **تبليغ نتائج تقييم مخاطر الاحتيال:** وفقاً للمعايير، يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يقوم بصفة دورية بإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن المخاطر الهامة والقضايا المتعلقة بالرقابة، بما في ذلك مخاطر الاحتيال. ويجب أن تقوم الإدارة والرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بصفة دورية بموافقة مجلس الإدارة بحالة ونتائج عملية تقييم مخاطر الاحتيال. وتقدم هذه التبليغات تقريراً عن فاعلية برامج مكافحة الاحتيال الموضوعية في التنفيذ، بالإضافة إلى الجهود العلاجية التي تسعى الإدارة لتنفيذها لتناول الثغرات المحددة أثناء عملية التقييم.

الأدوار والمسؤوليات في منع واكتشاف الاحتيال

Roles and Responsibility for Fraud Prevention and Detection

أ. **مجلس الإدارة** – يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية إرساء ومراقبة نظام الحوكمة في المؤسسة بما يشمل مخاطر الاحتيال. حيث يضطلع المجلس في دور الإشراف والمراقبة على إجراءات الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة مخاطر الاحتيال. ويتضمن دور مجلس الإدارة فيما يتعلق بمنع وكشف الاحتيال أيضاً ما يلي:

1. تقييم أعمال الإدارة العليا فيما يتعلق بتقييم مخاطر الاحتيال وتنفيذ التدابير اللازمة في مواجهتها.
2. توظيف المدقق الخارجي لتقييم القوائم المالية وتقديم توصيات لتحسين الرقابة الداخلية.
3. الإشراف على نشاط التدقيق الداخلي.
4. الإشراف على الضوابط الرقابية الموجهة لمنع أو كشف أعمال الاحتيال المرتكبة من قبل الإدارة، ومنع الإدارة من تجاوز الضوابط الرقابية.

ب. **الإدارة** – الإدارة مسؤولة عن الإشراف على أنشطة الموظفين، وغالبا ما تقوم بذلك من خلال تنفيذ ومراقبة نظام الضوابط الرقابية في المؤسسة. وتعتبر الضوابط الرقابية الآلية الرئيسية لمنع الاحتيال. وتقع على عاتق الإدارة المسؤولية الرئيسية عن إرساء تلك الضوابط والمحافظة على استمراريتها. وبالتحديد، فإن إدارة المؤسسة مسؤولة عن:

1. وضع نظام للرقابة الداخلية في المؤسسة والمحافظة عليه.
2. تحديد وتقييم مخاطر الرقابة.
3. تنفيذ تدابير مضادة لمخاطر الاحتيال.
4. ممارسة العمل بأسلوب يقدم المثل الذي يحتذى به من قبل الموظفين.
5. وضع سياسات وإجراءات للتقصي الفعال عن الاحتيال وللتعامل مع نتائجه.

ج. **المدققون الخارجيون** – المدققون الخارجيون للمؤسسة مسؤولون عن تدقيق القوائم المالية للمؤسسة لتقديم تأكيد معقول حول ما إذا كانت تلك القوائم خالية من التحريفات الهامة، وحول ما إذا كانت التحريفات، إن وجدت، ناتجة عن الخطأ أم الاحتيال. وعندما يكتشف المدققون الخارجيون أدلة على احتمال وجود احتيال عليهم فوراً تبليغ المستوى المناسب من الإدارة. أما الاحتيال المرتكب من قبل الإدارة فيجب تبليغه مباشرة إلى مجلس الإدارة.

د. **المدققون الداخليون** – يتمتع المدققون الداخليون عادةً بحضور دائم ضمن المؤسسة يسمح لهم بتكوين فهم أفضل للمؤسسة ولنظام الرقابة الداخلية المطبق فيها.

1. تحتوي المعايير المهنية الدولية لممارسة التدقيق الداخلي على المعايير التالية ذات العلاقة بدور ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي فيما يتعلق بالاحتيال، حيث يجب دراسة هذه المعايير بعناية:

- (أ). يجب أن يتمتع المدققون الداخليون بالمعرفة الوافية التي تمكنهم من تقييم مخاطر الاحتيال والطريقة التي تتم من خلالها إدارة هذه المخاطر من قبل المؤسسة. لكن ليس متوقعاً منهم أن تكون لديهم نفس خبرة الشخص الذي تكون مسؤوليته الرئيسية هي اكتشاف الاحتيال والتحقيق فيه.
- (ب). يجب على المدققين الداخليين أن يبذلوا العناية المهنية اللازمة في أعمالهم وذلك بالأخذ بالإعتبار احتمال حدوث أخطاء هامة أو احتيال أو حالات عدم الامتثال.
- (ج). يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يقوم بصفة دورية بإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن غرض، وسلطة، ومسؤولية، وأداء نشاط التدقيق الداخلي وفقاً للخطة الموضوعة له، وعن تقيّد هذا النشاط بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير. يجب أن يشمل ذلك الإبلاغ على المخاطر الهامة والقضايا المتعلقة بالرقابة، بما في ذلك مخاطر الاحتيال، ومسائل الحوكمة، وغير ذلك من المسائل الأخرى التي تتطلب انتباه الإدارة العليا أو المجلس.
- (د). يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم احتمال حدوث عمليات احتيال وكيفية إدارة المؤسسة لمخاطر الاحتيال.
- (هـ). يجب أن يأخذ المدققون الداخليون في اعتبارهم عند تحديد أهداف مهمة التدقيق احتمال وجود أخطاء هامة أو عمليات احتيال أو حالات عدم تقيّد أو مخاطر أخرى.

2. وبالتالي يمكن تلخيص أدوار ومسؤوليات المدققين الداخليين فيما يتعلق بالاحتيال في النقاط التالية:

- (أ). المدققون الداخليون مسؤولون عن تقديم المساعدة اللازمة لمنع حدوث الاحتيال، وذلك بفحص وتقييم مدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية، بما يتناسب مع خطر التعرض المحتمل للاحتيال في مختلف جوانب عمليات المؤسسة. ولأداء هذه المسؤولية، يتعين على المدققين الداخليين أن يحددوا ما يلي، على سبيل المثال:
- هل البيئة السائدة في المؤسسة تدعم وتعزز الوعي بأهمية الرقابة؟
 - هل الأهداف التي تم تحديدها للمؤسسة واقعية؟
 - هل هناك سياسات مكتوبة (مثل قواعد السلوك) تحدد الأنشطة الممنوعة والتصرفات الواجب اتباعها عند اكتشاف أي مخالفة؟
 - هل تم وضع سياسات مناسبة متعلقة بالتفويض بعقد الصفقات وهل يجري تطبيقها؟
 - هل السياسات والأساليب والإجراءات وما إلى ذلك من الآليات الأخرى مما يلزم لمراقبة الأنشطة والحفاظ على أصول المؤسسة، قد تم تطويرها وقائمة بالفعل، لاسيما فيما يتعلق بالمجالات التي تنطوي على مخاطر عالية؟
 - هل قنوات الاتصال تيسر إمداد الإدارة بالمعلومات الوافية والموثوق بها؟
 - هل هناك توصيات يلزم تحديدها من أجل إرساء أو تحسين الرقابة بطريقة مجدية من حيث الكلفة، للمساعدة في منع حدوث الاحتيال؟
- (ب). يتحمل المدققون الداخليون مسؤولية بذل العناية المهنية اللازمة فيما يتعلق بالكشف عن الاحتيال، كما تحدها المعايير، وذلك إلى الحد الذي يتناسب مع مدى احتمالات وجود الاحتيال في الأنشطة التي تتم تغطيتها.

(ج). يمكن للمدققين الداخليين تقديم المشورة والخبرة لمساعدة الإدارة في وضع ضوابط وتدابير لمنع الاحتيال.

(د). تتضمن مسؤوليات المدقق الداخلي المتعلقة بالكشف عن الاحتيال لدى قيامه بأي مهمة من مهام التدقيق

الداخلي ما يلي:

- التمتع بمعرفة كافية حول الاحتيال، حتى يمكنه التعرف على المؤشرات التي تدل على احتمال ارتكاب الاحتيال. وتشمل تلك المعرفة الإلمام بخصائص الاحتيال وأساليب ارتكابه ومؤشرات وأنواع الاحتيال المرتبط بالأنشطة موضوع البحث.

- أخذ مخاطر الاحتيال في الاعتبار عند تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

- التنبيه إلى الثغرات وأوجه النقص والضعف، مثل قصور الضوابط الرقابية، التي يمكن أن تتيح ارتكاب الاحتيال. فإذا تم الكشف عن وجود نقاط ضعف هامة في الرقابة، يجب أن تشمل الاستقصاءات الأخرى التي يجريها المدقق الداخلي إجراء تحريات تهدف إلى التعرف على المؤشرات الأخرى الدالة على الاحتيال. حيث أن وجود أكثر من مؤشر واحد في نفس الوقت يزيد من احتمال أن الاحتيال تم ارتكابه بالفعل.

- تقييم المؤشرات التي تدل على أن الاحتيال تم ارتكابه بالفعل، وتقرير ما إذا كان من اللازم اتخاذ أي إجراءات أخرى أم إنه ينبغي التوصية بإجراء تحقيق.

- إخطار الجهات المختصة داخل المؤسسة، إذا كان قد تحدد أن هناك مؤشرات كافية على ارتكاب الاحتيال بما يبرر التوصية بإجراء تحقيق.

- تقييم ما إذا كانت الإدارة تشرف بفعالية على برنامج إدارة مخاطر الاحتيال، وما إذا كان يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لتصحيح أي عجز أو ضعف في الضوابط الرقابية.

(هـ). الهدف الرئيسي لنشاط التدقيق الداخلي فيما يتعلق بالكشف عن الاحتيال هو مساعدة العاملين بالمؤسسة على

الوفاء بمسؤولياتهم الوظيفية، وذلك بتزويدهم بالتحليلات وأعمال التقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات، المتعلقة بالأنشطة التي يتم فحصها. وذلك للارتقاء بفاعلية الرقابة بتكلفة معقولة.

(و). ليس متوقعاً من المدققين الداخليين أن يكون لديهم نفس مستوى المعرفة الذي يتمتع به الشخص الذي تكون

مسؤوليته الرئيسية هي اكتشاف الاحتيال والتحقق فيه. كما أن إجراءات التدقيق بمفردها، حتى لو تم تنفيذها مع بذل العناية المهنية اللازمة، لا تضمن الكشف عن عمليات الاحتيال

هـ. حتى إذا كان نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة حسن التصميم فإنه قد لا يحول نهائياً دون ارتكاب الاحتيال. وتعمل

الاستقصاءات التي يقوم بها المدققون الداخليون - جنباً إلى جنب مع الرقابة المناسبة التي أرسنها الإدارة - على زيادة احتمالات الكشف عن مؤشرات الاحتيال الموجودة وتوجيه مزيد من التحقيق إليها.

و. تتضمن مراحل الكشف عن الاحتيال التعرف على مؤشرات الاحتيال التي تبرر التوصية بالبدء في التحقيق حوله. وهذه المؤشرات

يمكن أن تظهر نتيجة للضوابط الرقابية التي تحددها الإدارة والاختبارات التي يجريها المدققون وغير ذلك من المصادر الأخرى في داخل المؤسسة وخارجها.

القسم ج: الضوابط الرقابية الخاصة بالاحتيال، وتعزيز الوعي بالاحتيال

الأهداف التعليمية:

1. اقتراح ضوابط رقابية لمنع واكتشاف الاحتيال، وتوفير التعليم لتعزيز ثقافة الوعي بالمسائل المتعلقة بالاحتيال في المؤسسة. (مستوى المهارة)

- أ. يعتبر نظام الرقابة القوي من أقوى الوسائل لمنع حدوث الاحتيال، بالرغم من أنه لا يمثل ضماناً كاملة وحده. ويتم تعزيز الإدارة الفعالة لمخاطر الاحتيال من خلال الاستخدام المتزامن للإجراءات الرقابية المانعة والكاشفة. وكما هو معلوم، فإن الإدارة هي المسؤول الرئيسي عن تأسيس والمحافظة على نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، أما نشاط التدقيق الداخلي فهو مسؤول عن اختبار الضوابط الرقابية من ناحية مخاطر الاحتيال وعن تقديم التوصيات المناسبة لتحسين نظام الرقابة.
- ب. يقوم المدقق عادة بتحليل العمليات التي سيجري تدقيقها ووضع خرائط لها في المراحل المبكرة من عملية التدقيق (عادة في مرحلة التخطيط)، وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف في الرقابة الداخلية، وتحديد المواضيع التي يحتمل أن يرتكب فيها احتيال، واقتراح التحسينات على الضوابط الرقابية بما يمنع حدوث الاحتيال في المستقبل.
- ج. مراجعة العملية تتطلب وضع خرائط لها (وقد تمت مناقشة خرائط العمليات في أقسام أخرى من هذا الكتاب) ويمكن أن يشمل ذلك توثيق العملية في مخططات تدفقية تمكن المدقق من فهم خطوات العملية بصورة شاملة وواضحة تمكنه من مراجعة الضوابط الرقابية القائمة وتحديد جوانب القصور فيها واقتراح التحسينات اللازمة. الخبرة والمعرفة الواسعة في أنواع الاحتيال واحتمالات حدوثه تلعب دوراً هاماً في تعزيز قدرة المدقق الداخلي على مراجعة وتحليل العمليات واقتراح تحسينات دقيقة وفعالة عليها.
- د. يحتوي الجدول التالي على قائمة بحالات الاحتيال التقليدية مع الضوابط الرقابية الخاصة بكل منها.

حالات الاحتيال التقليدية والضوابط الرقابية		
القسم / الوظيفة	المؤشر	الضوابط التي تمنع حدوث الاحتيال
المشتريات	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع مستوى معيشة مندوب المشتريات. - وجود نقاط ضعف في ضوابط الرقابة. - تكاليف المشتريات أعلى هذه السنة من السنوات الماضية. - تكاليف المشتريات أعلى من الميزانية المحددة. - ارتفاع نسبة المشتريات من مورد محدد عن المعدل الطبيعي. - تكاليف المشتريات أعلى من أسعار السوق. - زيادة غير مبررة في المخزون أو زيادة في معدل دوران المخزون. - لا يأخذ موظف المشتريات أي إجازات ولا يقبل بتغيير وظيفته. - يذهب موظف المشتريات لتناول الغداء مع أحد الموردين بشكل منتظم. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود مبادئ أخلاقية في المؤسسة تمنع قبول الرشوة. - وجود سياسة في المؤسسة تمنع قبول أي شيء ذو قيمة مادية. - إبرام عقود طويلة الأمد مع الموردين. - الموافقة على الدفع فقط للموردين الذين تتم الموافقة عليهم مسبقاً، والدفع على أساس الإنتاج فقط. - إجبار الموظفين على أخذ إجازات على نحو منتظم. - تغيير مهام العاملين بشكل دوري. - الفصل بين مهام طلب المواد، وقبولها، والدفع للموردين، وتسجيل عملية الدفع.
التطير (kiting) والذي يشير إلى عملية إيداع بين حسابين مصرفيين مختلفين في الفترة الحالية، وعدم تسجيل عملية الدفع حتى الفترة التالية.	<ul style="list-style-type: none"> - وجود إيداعات بمبالغ كبيرة في نهاية الفترة. - انشغال الإدارة في محاولة تحسين الأداء المالي للمؤسسة. - انخفاض مستوى النقدية أو الأصول المتداولة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يقوم المدقق عادة بدراسة جدول عمليات التحويل إلى المصرف التي تمت في الأسبوع الأخير من الفترة الحالية والأسبوع الأول من الفترة التالية بحثاً عن شيكات كان من المفروض ذكرها على أنها معلقة في الفترة الحالية ولكنها لم تذكر.

<ul style="list-style-type: none"> - إجبار الموظفين على أخذ إجازات على نحو منتظم. - الفصل بين المهام المتعارضة. - طلب التأكيدات على أرصدة الزبائن بشكل دوري والتحقق في الاختلافات بين تأكيدات الزبائن والسجلات. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود العديد من الاختلافات بين السجلات والتأكيدات المقدمة من قبل الزبائن. - عدم وجود فصل مناسب للوظائف المتعارضة. - عدم أخذ الموظفين لأي إجازات ورفض الترقيات التي تعرض عليهم. 	<p>تأخير تسجيل الدفعات، أي إخفاء الدفعة الأولى للزبون، ثم تسجيل الدفعة الثانية على أنها الدفعة الأولى، وتسجيل الدفعة الثالثة على أنها الثانية وهكذا...</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إجراء مراجعة أداء دورية للإدارة. - الإشراف المحكم لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق. - إيجاد إدارة للأخلاق في المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - قيام المديرين بتأدية مهام الموظفين التابعين لهم. - تداول المديرين في أمور ليست ضمن نطاق صلاحياتهم. - فشل المديرين في التوافق مع توجيهات وإجراءات المؤسسة. - انشغال الإدارة في محاولة تحسين الأداء المالي للمؤسسة. - استبدال الإدارة. - وجود أنظمة سخية في مكافأة الأداء. 	<p>الإدارة العليا</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الضوابط الرقابية المحكمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتباط الأجور بالمبيعات أو بالربحية. - وجود كميات كبيرة بصورة غير عادية من مردودات المبيعات مسجلة بعد نهاية السنة. - عدم وجود مستندات شحن مرتبطة بفواتير المبيعات. - زيادة في الديون المعدومة. 	<p>المبيعات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الضوابط الرقابية المحكمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف الضوابط الرقابية على المخازن. - الحرائق "غير المقصودة" والأضرار البيئية الأخرى. 	<p>المخزون</p>

هـ. الوعي بمسائل الاحتيال على مستوى المؤسسة - على نشاط التدقيق الداخلي أن يدعم بناء ثقافة للوعي بالمسائل المتعلقة بالاحتيال وبتشجيع التبليغ عن التجاوزات الحاصلة في المؤسسة. وتلعب الثقافة السائدة في المؤسسة دورا محوريا في تشكيل أفعال وسلوكيات الأفراد العاملين فيها. وفيما يلي بعض الوسائل التي يمكن استخدامها في تعزيز ثقافة الوعي بأمور الاحتيال:

1. التأكد من وجود اهتمام مستمر من قبل مستويات الإدارة العليا بتعزيز ثقافة الوعي بمسائل الاحتيال في المؤسسة، فموقف الإدارة العليا يساعد بصورة كبيرة في تحقيق الأهداف المرغوبة.
2. إجراء محاضرات وحلقات تدريبية لتوعية الموظفين بمسائل الاحتيال بصورة مستمرة. ففي بعض الحالات قد لا يكون مرتكبو الأعمال الاحتيالية على دراية بعواقب ممارساتهم، أو يمكن أن يدّعوا أنهم لم يكونوا على علم بأن ما يقومون به يعتبر احتيالا.
3. التأكد من اتخاذ الخطوات الكفيلة بتبليغ الموظفين بمعايير السلوك الأخلاقي والإجراءات اللازمة مراعاتها، والتأكد من أن كافة المستندات المتعلقة بالأخلاقيات، مثل مبادئ وقواعد السلوك، متاحة بسهولة وبصفة مستمرة لاطلاع موظفي المؤسسة عليها في أي وقت.
4. تشجيع السلوكيات السليمة والإثابة عليها، وتثبيط السلوكيات غير السليمة أو اقتراح تدابير عقابية بحق مرتكبيها.
5. تأسيس نظام تبليغ يمكن الموظفين في المؤسسة من التبليغ عن ما يعتقدون أنه منافع للأخلاقيات أو غير مشروع أو يتناقض مع مبادئ وقواعد السلوك. ويجب أن يؤمن هذا النظام الحماية للموظفين بحيث تتوفر لهم الحرية في التبليغ عن تلك السلوكيات دون أن يخشوا من اللوم أو العقاب.
6. التأكد من أن المخالفات التي يتم اكتشافها قد تم التصرف إزاءها على النحو المناسب، وأن الشكوك المتعلقة بالاحتيال يتم التعامل معها على النحو السليم والمنصف، وأن أولئك الذين قاموا بالتبليغ عن المخالفين لم يتعرضوا للانتقام.
7. تشجيع الإدارة العليا على اتباع سياسة "الباب المفتوح" للسماح للموظفين بإيصال آرائهم وشكاواهم، والتي يمكن أن تكون في بعض الحالات نافعة جدا في منع أو اكتشاف حدوث أعمال احتيال.

القسم د: التدقيق القانوني

الأهداف التعليمية:

1. إدراك دور نشاط التدقيق الداخلي المتعلق بالتدقيق القانوني، وتقنيات التدقيق القانوني (المقابلات، والتقصي، والاختبارات ... إلخ). (المستوى الأساسي)

أ. **التدقيق القانوني Forensic Auditing**: يشير إلى تطبيق مهارات التدقيق في الحالات التي يحتمل أن يكون لها أثاراً ونتائج قانونية. ويكمن دور التدقيق القانوني في تسهيل منع أو اكتشاف أو التحقيق في حالات الاحتيال. ويمكن تقديم الأدلة التي تجمع من قبل المدققين خلال هذه التدقيقات إلى المحكمة.

ب. تشمل التطبيقات النموذجية للتدقيق القانوني تلك التدقيقات التي يجريها المدقق لأغراض التقصي عن الاحتيال. فيتم إجراؤها عندما يكون لدى المدقق شبهات بوجود احتيال، وبالتالي يطلب المدقق دليلاً قانونياً لإثبات أو دحض هذه الشبهات، وتحديد الأطراف المتورطة، وجمع وحفظ الأدلة التي يمكن أن تقدم لاحقاً خلال الإجراءات التأديبية أو في الدعاوى الجنائية.

ج. التدقيق القانوني يتطلب أخذ الأمور التالية في الاعتبار:

1. توفر الصلاحية الملائمة للقيام بالتدقيق القانوني.
2. توثيق وحماية الأدلة ذات العلاقة بشكل كاف.
3. الأنظمة القانونية التي تحكم قبول الأدلة التي تم الحصول عليها.
4. الإبلاغ عن النتائج بالطريقة التي تلي المتطلبات القانونية.
5. الحصول على نصيحة قانونية عندما يكون ذلك مناسباً.
6. تقييم الأدلة المتوفرة للتأكد من قوتها بما يسمح برفع القضية واستمرارها.
7. السرية.

د. الأدلة القانونية Legal Evidence

1. دليل إثبات أساسي أو ممتاز Primary (Best) Evidence: وهو الدليل الأقوى والأكثر موثوقية وتأكيداً على الوقائع.
2. دليل إثبات ثانوي Secondary Evidence: أضعف من الدليل الأساسي ويتكون من نسخ عن وثائق أصلية وشهادات شفوية حول محتوى تلك الوثائق.
3. دليل إثبات مباشر Direct Evidence: دليل على الواقعة دون افتراضات أو استنتاجات.
4. دليل إثبات ظرفي Circumstantial Evidence: دليل على واقعة وسيطة تقود إلى استنتاج وجود واقعة أساسية.

5. دليل إثبات حاسم Conclusive Evidence: دليل قوي لا يحتاج إلى التأييد بالمزيد من البراهين إذ أنه لا يمكن أن يؤدي إلا إلى نتيجة واحدة لا غير.
6. دليل إثبات معزز Corroborative Evidence: دليل إضافي يؤيد الواقعة أو يؤيد دليلاً آخر.
7. دليل الرأي Opinion Evidence: وينحصر في الوقائع التي مر بها المرء بصورة مباشرة (أي ما رآه أو سمعه) أو يمكن أن يقتصر على الخبراء الموضوعيين الذين يمكن لهم الإدلاء برأيهم بناءً على الوقائع.
8. دليل إثبات مبني على السماع Hearsay Evidence: عادة لا يقبل في المحاكم وهو عبارة عن أقوال تتعلق بالأدلة الشفهية أو الكتابية التي تم تقديمها كإثبات على المسألة التي هي قيد البحث. مع أن هذا النوع من الأدلة غير حاسم ولكنه قد يؤشر إلى دليل يتطلب المزيد من التحقيق.

فائدة للنجاح	يتم بشكل أساسي إشراك المدققين القانونيين بمهام التدقيق لأنهم يملكون المعرفة التي تسمح لهم بتحديد الدليل المقبول في المحكمة القانونية.
--------------	---

التقصي في الاحتيال

أ. عندما يلاحظ المدقق الداخلي وجود مؤشرات على الاحتيال عليه أن يوسع نشاطات التدقيق ويجري المزيد من الاختبارات لتحديد ما إذا كان يجب إجراء تحقيق حول هذا الاحتيال.

ب. وعند جمع أدلة كافية على ارتكاب الاحتيال، يجب على المدقق الداخلي إخطار الإدارة ومجلس الإدارة. ويمكن أن يقترح المدقق الداخلي نوع التحقيق المطلوب إجراؤه في تلك الحالة. وبعد ذلك، على المدقق متابعة ما يحدث ليتحقق من أن مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي تم الوفاء بها.

ج. يجب التفريق بين مهمات التدقيق المتعلقة بالاحتيال من جهة وأعمال التقصي أو التحقيق في الاحتيال.

1. **التدقيق على الاحتيال Auditing for Fraud** – هو مهمة تدقيق مصممة للكشف عن مؤشرات الاحتيال في تلك العمليات أو الصفقات التي تشير التحليلات إلى كونها ذات مخاطر عالية لاحتمال ارتكاب احتيال فيها.

2. **التقصي أو التحقيق في الاحتيال Investigation of Fraud** – يشتمل على اتخاذ إجراءات موسعة ضرورية لتحديد ما إذا كان الاحتيال، كما توحى المؤشرات الدالة عليه، قد حدث بالفعل، وتحديد حجم الخسائر الناجمة عنه، والأشخاص المتورطين فيه، وكيفية ارتكابه. ويتضمن ذلك جمع المعلومات الكافية عن التفاصيل الخاصة بأي عملية احتيال تم اكتشافها.

(أ). تشمل الأطراف التي يمكن أن تجري التحقيقات في الاحتيال عادةً مدققين داخليين أو المحامين أو المحققين أو أفراد الأمن أو غيرهم من المتخصصين من داخل المؤسسة أو خارجها.

د. إن إدارة المؤسسة، وليس المدققون الداخليون، هي المسؤولة عن وضع الضوابط الرقابية على عمليات التقصي في الاحتيال. ويتم عادةً توثيق تلك الضوابط في السياسات المتعلقة بالاحتيال والتي تحتوي أيضاً على معايير حول:

1. مؤهلات الأشخاص المخولين بإجراء التقصي في الاحتيال.

2. سياسات وإجراءات تنفيذ التقصي.

3. طريقة جمع وحفظ الأدلة.

4. كيفية التعامل مع نتائج التقصي وتبليغها.

5. مراعاة حقوق الأشخاص أثناء التقصي في الاحتيال ومراعاة القوانين ذات العلاقة.

هـ. يجب أن يتم تحديد دور نشاط التدقيق الداخلي في أعمال التقصي (التحقيق) في الاحتيال في ميثاق التدقيق الداخلي وفي السياسات والإجراءات الخاصة بالاحتيال. حيث يمكن أن يكون التقصي عن الاحتيال مسؤولية نشاط التدقيق الداخلي بصورة رئيسية، أو يمكن أن ينحصر دور نشاط التدقيق الداخلي في تقديم المساعدة في عمليات التقصي، أو يمكن أن لا يكون لنشاط التدقيق أي دور في عمليات التقصي عن الاحتيال. حيث يمكن أن يكون أي دور من هذه الأدوار مقبولاً طالما أن تأثير هذه الأدوار على موضوعية واستقلالية نشاط التدقيق الداخلي يتم أخذه في الاعتبار والتعامل معه بصورة مناسبة.

و. إجراءات التقصي Investigative Procedures – تشمل إجراءات التقصي عن الاحتيال عادةً:

1. جمع الأدلة – يعتبر جمع وتحصير الأدلة مهماً لفهم الاحتيال ودعم الاستنتاجات التي تتوصل لها عملية التقصي. ويجب تسجيل كافة الأدلة التي تم الحصول عليها بالترتيب الزمني المناسب وحفظها بصورة ملائمة. وتشمل الأمثلة على الأدلة ما يلي:

(أ). المراسلات الورقية أو الالكترونية.

(ب). ملفات الحاسوب، أو قيود اليومية، أو غيرها من السجلات المالية أو الالكترونية.

(ج). سجلات الهاتف الداخلية.

(د). سجل الدخول إلى نظام الحاسوب في المؤسسة.

(هـ). سجلات الدخول والمغادرة إلى أبنية المؤسسة.

(و). معلومات الزبائن والموردين مثل العقود والفواتير والمدفوعات.

2. إجراء المقابلات Interviewing – يمكن أن يقوم الشخص الذي يجري التقصي عن الاحتيال بإجراء مقابلات مع الشهود أو مع الشخص المشتبه بارتكابه الاحتيال لجمع المزيد من المعلومات والأدلة. وعادةً، ينبغي أن لا تتم مقابلة الشخص المشتبه بارتكابه الاحتيال إلا بعد جمع كافة الأدلة الممكنة. وسيتم شرح إجراءات المقابلة والاستجواب لاحقاً في هذا الفصل.

ز. عند إجراء التقصي المتعلق بالاحتيال، على المدققين الداخليين أن يعملوا على:

1. تقييم المستوى المحتمل لذلك الاحتيال ومدى التورط أو التأمر فيه من جانب أفراد من داخل المؤسسة. ويمكن أن يكون ذلك عاملاً جوهرياً لضمان أن يتجنب المدقق الداخلي تقديم المعلومات إلى أشخاص قد يكونون متورطين في ذلك الاحتيال، أو الحصول على معلومات مضللة منهم.

2. تحديد المعلومات والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لأداء التحقيقات أداءً فعالاً. وينبغي إجراء تقييم لمؤهلات وخبرات وقدرات المدققين الداخليين والخبراء المشاركين في التحقيقات، وذلك لضمان أداء أعمال التحقيقات من قبل أفراد لديهم خبرات تقنية من النوعيات والمستويات المناسبة، ويتضمن ذلك التأكد من نواحي معينة مثل الشهادات والمؤهلات والتراخيص والسمعة والمكانة المهنية، وكذلك التأكد من أن المحققين لا تربطهم أي رابطة أو علاقة بأولئك الذي يجري التحقيق معهم أو بأي من الموظفين أو الإداريين بالمؤسسة.

3. تصميم الإجراءات اللازمة لمحاولة معرفة مرتكبي الاحتيال ومدى ذلك الاحتيال وأساليبه وسببه.

4. تنسيق الأنشطة اللازمة مع أفراد الإدارة والمستشار القانوني والخبراء الآخرين، بحسب ما يقتضي الأمر، على امتداد عملية التحقيق بأكملها.

5. الإحاطة بحقوق الأشخاص الذين يشتبه في ارتكابهم الاحتيال وغيرهم من الموظفين الذين يشملهم التحقيق، وكذلك الإحاطة بالاعتبارات المتعلقة بسمعة ومكانة المؤسسة ذاتها.

ح. حالما يتم إنهاء التقصي في واقعة احتيال ما، على المدققين الداخليين تقييم الحقائق التي تبينت من ذلك التقصي بهدف:

1. تحديد ما إذا كانت هناك وسائل رقابية معينة ينبغي تنفيذها أو تدعيمها بغية الحد من احتمالات التعرض للاحتيال مستقبلاً.

2. تصميم الاختبارات اللازم إجراؤها في أي مهمة بما يساعد على الكشف عن وجود حالات احتيال مماثلة في المستقبل.

3. مساعدة المدقق الداخلي على القيام بمسؤوليته المتمثلة في التمتع بمعرفة كافية فيما يتعلق بالاحتيال، بحيث يمكنه تمييز المؤشرات الدالة على حدوث الاحتيال في المستقبل.

ط. **التبليغ** – إن عملية التبليغ عن الاحتيال هي مسؤولية الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي. وتتضمن هذه العملية مختلف التبليغات التي تقدم إلى الإدارة فيما يتعلق بتطورات ونتائج التحقيقات في الاحتيال، سواء في ذلك التبليغات الشفهية أو الكتابية والتبليغات التي تجري في أثناء التحري حول ذلك الاحتيال أو التي تتم بعد انتهاء التحقيقات فيه.

1. ينبغي أن تشمل التبليغات الخاصة بعمليات التقصي عن الاحتيال على:

(أ). سبب إجراء التقصي.

(ب). الفترة التي يغطيها التقصي.

(ج). الملاحظات والنتائج التي أسفر عنها التقصي

(د). الإجراءات المتخذة، أو التوصيات، لتصحيح الوضع وتحسين الضوابط الرقابية.

2. وفيما يلي بعض الاعتبارات الأخرى المتعلقة بالتبليغ عن الاحتيال.

(أ). يجب أن يتم التحري الكافي من أجل التيقن التام من حدوث الاحتيال قبل التبليغ عنه. وعند التيقن بدرجة معقولة

من حدوث حالة احتيال هامة، يجب تبليغ الإدارة ومجلس الإدارة على الفور.

(ب). يجب كتابة التقرير المتعلق بالاحتيال بطريقة تراعي سرية المعلومات المتعلقة بالأشخاص المتورطين.

(ج). قد تدل نتائج التحقيقات في أي واقعة احتيال على أن هذا الاحتيال، الذي لم يكتشف من قبل، كان له تأثير

ضار وسلب كبير على الوضع المالي للمؤسسة وعلى نتائج عملياتها عن فترة عام كامل أو أكثر وكان قد تم قبل ذلك إصدار القوائم المالية المتعلقة بها. وفي مثل تلك الحالة يجب على المدققين الداخليين تبليغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بهذا الاكتشاف.

(د). في بعض الأحيان، يتعين تقديم مسودة التبليغ النهائي المقترح بشأن الاحتيال إلى المستشار القانوني لمراجعته. وفي

الحالات التي يرغب فيها المدقق الداخلي في التأكيد على خصوصية العميل ينبغي تقديم التقرير النهائي نفسه إلى المستشار القانوني.

(هـ). تقوم الإدارة العليا أو مجلس الإدارة باتخاذ القرار حول ما إذا كان يجب تبليغ جهات خارج المؤسسة مثل المسؤولة

عن فرض القوانين، أو الجهات القضائية، أو الجهات الإشرافية والرقابية، أو شركة التأمين، أو المصرف.

ملاحظة هامة:	إن توفر للمدقق الداخلي أدلة كافية للشك في حدوث احتيال، فإن الخطوة التالية هي إعلام المستوى المناسب من إدارة التدقيق، ويتوجب على هذه الإدارة تحليل جميع المعلومات المتوفرة وإعلام المستوى المناسب من الإدارة ضمن المؤسسة ولا يتوجب عليها إعلام الجهات الخارجية (التدقيق الخارجي، مستشار قانوني خارجي، الشرطة... إلخ)
--------------	---

ي. **حسم حالات الاحتيال** - يتمثل الحسم بتحديد الإجراءات التي سَتُتخذ من قبل المؤسسة بمجرد أن يتم استكمال التحقيق ومراجعة الأدلة. وتقع مسؤولية حسم حالات الاحتيال على عاتق الإدارة ومجلس الإدارة، وليس على عاتق نشاط التدقيق الداخلي أو المحقق. وقد يشمل الحسم ما يلي:

1. تبرئة الأشخاص الذين كانوا موضع شك في البداية ولكن ثبت أنهم أبرياء.
2. اتخاذ إجراءات تأديبية بحق الموظف المتورط وفقاً لسياسات المؤسسة أو تشريعات التوظيف أو عقود التوظيف.
3. طلب تعويض مالي طوعي من الطرف المتورط (الموظف أو العميل أو المورد).
4. إنهاء العقود مع الموردين.
5. الإبلاغ عن الواقعة إلى المكلفين بإنفاذ القانون، وتشجيعهم على محاكمة مرتكب الاحتيال.
6. الدخول في الدعاوى المدنية أو إجراءات قانونية مشابحة لاسترداد المبالغ المفقودة.
7. المطالبة بتعويض من شركة التأمين.
8. التوصية بتعزيز الرقابة.

تقنيات المقابلة والاستجواب

الملاحظات التالية مستقاة من مقالة الكاتب Richard B. Lanza "تقنيات المقابلة والاستجواب في مشاريع مراجعة المدققين" التي تعتمد على العمل المقدم من قبل الكاتب Stan B. Walters في كتابه "مبادئ المقابلة والاستجواب المتعلقة بلغة الجسد". لا يشارك المدققون الداخليون عادةً في استجواب الأشخاص الذين ارتكبوا أعمال احتيايل، ولكن من المنطقي أن يمتلك المدققون الداخليون المعرفة اللازمة في تقنيات الاستجواب والتقصي (مستوى الإمام) وذلك في حال طلبت الإدارة من المدقق الداخلي القيام بأعمال الاستجواب والتقصي.

ملاحظة هامة: لا يشارك المدقق الداخلي في الاستجواب والتقصي إلا إن طلب منه ذلك من قبل الإدارة أو مجلس الإدارة.

أ. تقنيات المقابلة والاستجواب Interview and Interrogation (I&I) Techniques

1. إن تقنيات المقابلة والتحقيق هي تلك الأدوات والإجراءات التي يمكن أن تستخدم لجمع المعلومات الصادقة من الخاضعين للتدقيق. وتعتمد هذه التقنيات على السلوك الإنساني ومهارات التواصل الإنساني ذات العلاقة والتي قد تكون لفظية أو غير لفظية. فقد أثبتت بعض الدراسات أن التواصل الإنساني في معظمه غير لفظي (65%)، لذا فإن المدقق يجب أن يكون قادراً على إدراك هذا النوع من التواصل لتحديد المواضيع التي تنطوي على تضليل.
2. إذا كان التواصل غير اللفظي للشخص الخاضع للمقابلة لا يشير لأي سلوك تضليلي فإنه بالإمكان الاعتماد على ذلك للحصول على تأكيد معقول بأن الشخص صادق.
3. إن الهدف من جميع تقنيات المقابلة والاستجواب هو تحديد ما إذا كان الفرد غير صادقٍ ومن ثم تحديد على وجه الدقة في أي شيء هو غير صادق. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ملاحظة الاتصال اللفظي وغير اللفظي في أثناء المقابلة، وملاحظة متى يمكن أن ينطوي اتصال الفرد على تضليل. وفي هذه الحالات على من يجري المقابلة أن يتعمق أكثر ليصل إلى الحقائق.

ب. الحاجة لتقنيات المقابلة والاستجواب

1. تظهر الحاجة لتقنيات المقابلة والاستجواب ببساطة لأنه في بعض النواحي الخاصة، من قبيل تلك التي تنطوي على وجود شبهة احتيايل، فإن مجرد طرح الأسئلة لا يقدم نفس المستوى من تأكيد الوصول إلى الحقيقة.
2. في الحقيقة، إن مجال السلوك التضليلي في المقابلة يمكن أن يمتد من التحريف اللاشعوري الذي لا يؤثر بنتائج المقابلة، إلى الإجابات المخطط لها بعناية بنية تضليل من يجري المقابلة. وهكذا تصرفات تكون ناتجة عادة عن الشعور بالتوتر.

ج. مقدمة إلى عملية المقابلة والاستجواب

1. **التوتر Stress**: ويعرف أيضاً بنموذج "القتال أو الهرب" الذي يستجيب من خلاله الفرد للبيئة المحيطة، ويمكن تعقب هذا النموذج السلوكي رجوعاً إلى الغرائز الحيوانية. ويمر الأفراد عادة عبر خمسة أطوار، ولكن في العديد من الحالات يتخطون أحد الأطوار أو يتحركون بسرعة عبر الأطوار كلها وصولاً إلى طور "التقبل" المفضل. وهذه الأطوار الخمسة هي:

(أ). **الغضب Anger**: وهو مشابه لنموذج "القتال" الذي يبدي من خلاله الفرد سلوكاً دفاعياً، أو يهاجم الطرف المقابل أو الحقائق المعروضة في محاولة للحفاظ على الهيمنة أو السيطرة على المقابلة.

(ب). **الاكتئاب Depression**: وهو غضب موجه نحو الذات، حيث يقوم الفرد بمهاجمة نفسه في محاولة لإيجاد ملجأً آمناً في داخل نفسه ريثما تنتهي المقابلة.

(ج). **الإنكار Denial**: حيث ينكر الفرد ارتكابه لأي عمل خاطئ أو معرفة أي شيء عن النشاط موضوع المساءلة. ويتم هذا عادة باستخدام الذاكرة الانتقائية، حيث يتذكر الفرد أجزاء من الحدث فقط.

(د). **المساومة Bargaining**: يبدأ الفرد هنا بالانفتاح على المقابل من خلال تبرير ما حصل، والتشكي طلباً للثناء والشفقة، ونهايةً يحاول معرفة ما ستكون عليه الأمور إن هو أخبر بالحقيقة.

(هـ). **التقبل Acceptance**: حيث يتقبل الفرد مسؤولية ارتكابه للخطأ ويدرك أن السلوك التضليلي لم يجد معه نفعاً.

2. تعتبر قائمة المراجعة التالية مفيدة خلال المقابلة. وهي مقسمة إلى خمسة أقسام تمثل الأطوار الخمسة المذكورة سابقاً بالتقاطع مع قسمين مشروحين فيما يلي:

(أ). **علامات التضليل اللفظية Verbal**: تكون من خلال تغيير الشخص لنوعية صوته أو طبقته أو محتواه.

(ب). **علامات التضليل غير اللفظية Nonverbal**: تتم مشاهدتها من خلال ملاحظة لغة الجسد. وتعتبر هذه العلامات عادة الأسهل من حيث التحديد لأنها صعبة الإخفاء من قبل الفرد. لكن يجب الانتباه إلى أن مجرد إظهار إشارة غير لفظية لا يستنتج منه أن الشخص يحاول التضليل ولكن يمكن استخدامه كتأكيد للإشارات اللفظية التي تصدر عنه.

الإشارات غير اللفظية	الإشارات اللفظية	الاستجابة
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الاحمرار في الوجه. • لمس من يجري المقابلة فيزيائياً. • التحديق بمن يجري المقابلة والحاجبين بشكل حرف "V". • اليد تمسك الرأس والأصابع بشكل حرف "L". • هز القدم أو الساق ("القدم المتهيجة"). 	<ul style="list-style-type: none"> • مهاجمة من يقوم بالمقابلة. • مهاجمة الحقائق. • تهديد من يقوم بالمقابلة في عمله أو وضعه الوظيفي. • الاستخدام المفرط للغة البذيئة. 	الغضب
<ul style="list-style-type: none"> • طأطأة الرأس "التحديق بالأرض". • البكاء أو ظهور تعابير الحزن على الوجه. 	<ul style="list-style-type: none"> • أن يذكر الفرد كونه محبطاً أو مكتئباً. • ذكر الصحة العلية أو المشاكل شخصية. 	الاكتئاب
<ul style="list-style-type: none"> • إظهار وجه خالٍ من الملامح أو التحديق بالمقابل بصرامة. • حجب الفم باليد (لمس العين أو الأنف أو الفم). • حدوث انقطاعات ملحوظة في نمط الاتصال البصري الطبيعي. بأن يقطع الاتصال البصري على غير المعتاد. • زم الشفاه أو صرهما. • الاستخدام المتوتر للأيدي (مثال: النقر بالأصابع أو تنظيف الأظافر). • تصالب الأيدي. 	<ul style="list-style-type: none"> • استغراق فترة طويلة في الإجابة على الأسئلة أو استخدام جُمْلٍ مفككة. • وجود فجوات في الذاكرة (خاصةً الفجوات الانتقائية). • طرح الأسئلة أكثر من الإجابة (مثال: لماذا أقوم بالمخاطرة بوظيفتي بقيامي بهذا التصرف؟). • استخدام تعابير مثل "بصدق أنا لا أعرف". • تحوير الإجابة من خلال استخدام تعابير مثل "من المحتمل" أو "أحياناً". 	الإنكار
<ul style="list-style-type: none"> • الابتسامة المصطنعة (عريضة أو بارزة). • فتح الأذرع (وراحة اليد إلى أعلى) و/ أو الميل باتجاه المقابل. • البكاء أو ظهور تعابير الحزن على الوجه. 	<ul style="list-style-type: none"> • التذمر والتشكي طلباً للشفقة. • محاولة التبرير من خلال شرح أن أي شخص آخر كان سيتصرف بنفس الطريقة. • يكون دمثاً بإفراط مع المقابل. 	المساومة
<ul style="list-style-type: none"> • تدوير العينين إلى الخلف في الوجه مع إغلاق الجفون. • فتح الأذرع (وراحة اليد إلى أعلى) و/ أو الميل باتجاه المقابل. • تنهد عميق. 	<ul style="list-style-type: none"> • طرح سؤال " ماذا سيحصل لي لو كنت أنا من فعلها؟". • القول " أنا لم أفعلها، ولكن إذا أردتني أن أقول أنني أنا من فعلها، فسأقول". 	التقبل

3. تحوي القائمة التالية ملخصا بالاستجابات الموصى بها للشخص الذي يجري المقابلة تجاه كل حالة من حالات الطرف الخاضع للمقابلة:

الاستجابة الأفضل	الحالة
<ul style="list-style-type: none"> - على الاحترافية والحياد: طرح الأسئلة ببساطة. - عدم الغضب. - العودة إلى جوانب المقابلة الأخرى التي كان فيها الفرد بمزاجٍ راضٍ لتهدئة الوضع. 	الغضب
<ul style="list-style-type: none"> - فهم وقبول اكتتابه. - محاولة إراحة الطرف الخاضع للمقابلة. - توجيه طرح الأسئلة نحو النقاط الأساسية المتعلقة بالحقائق الرئيسية. 	الاكتتاب
<ul style="list-style-type: none"> - تدعيم السؤال بحقائق وأرقام وعرضهم للفرد تكرارا. - عدم محاولة الضغط للحصول على اعتراف من شخص يقول الحقيقة بصدق ولا يبدي علامات لفظية أو غير لفظية. 	الإنكار
<ul style="list-style-type: none"> - الاستماع بشكل منفتح ومحاولة تفهم وضع الشخص: تشكيل رابط معه. - عدم تحطيم الأنا عنده: تقديم عبارات التفهم من قبيل "أي شخص في مكانك كان ليقوم بنفس الشيء". 	المساومة
<ul style="list-style-type: none"> - استمع واستمع ومن ثم استمع أكثر. - لا تحطم الأنا عنده: قدم عبارات التفهم من قبيل "أي شخص في مكانك كان ليقوم بنفس الشيء". 	التقبل

د. العملية

1. قبل المقابلة، حدد المواضيع التي تم فيها سابقا تقديم معلومات موضع شك من قبل الفرد أو المواضيع التي تسترعي العناية.
2. في بداية المقابلة، اجعل الفرد يشعر بالراحة وذلك بمناقشة مواضيع عامة ليس لها علاقة بمجال المساءلة. وخلال ذلك، لاحظ الاتصال العيني للفرد، ولغة الجسد، وطريقة تعبيره اللفظية، لأن هذا يفصح عن حالته الأساسية.
3. خلال المقابلة، اطلب من الشخص أن يناقش القضية موضع المساءلة من البداية حتى النهاية من دون تدخل أو مقاطعة من قبلك وإنما استمع له بشكل كامل. فهذا من شأنه أيضا أن يريح الشخص ويسمح له إما بعرض صورة صادقة عن الموضوع أو باختلاق صورة يمكن له أن يتذكرها بسهولة. أما بالنسبة للإشارات اللفظية أو غير اللفظية في هذه المرحلة فينبغي أن تعبر عموما عن حالة مريحة.

4. في النهاية، اجعل الشخص يقوم بتلخيص واستعادة الأقسام الرئيسية من الموضوع وذلك بسؤاله مثلاً: "دعنا نرجع إلى هذا الجزء من النقاش... كيف قمت بحساب هذا الرقم بالضبط؟" وتأكد من فعل ذلك بطريقة غير مرتبة، وذلك لجعل الشخص يستعيد ما قاله في البداية ليقوم بإكمال الشرح بدءاً من نقاط مختلفة ومتعددة، وتقريباً بطريقة غير منطقية. وفي هذه المرحلة من المقابلة تأكد من تركيز انتباهك للإشارات اللفظية وغير اللفظية باعتبار أنها تشير إلى المواضيع التي يحاول الفرد فيها استخدام سلوك مضلل في حال كان غير صادق. وحالما يتم الشك بوجود سلوك تضليلي، على من يجري المقابلة أن يستخدم الاستجابات المدرجة في قسم "حالات عدم الصدق" من هذا النص (أو قائمة المراجعة الخاصة بالمقابلة والاستجواب) وذلك استناداً على الاستجابة التي ظهرت.

ملاحظة هامة:	خلال الاستجواب ينبغي على من يقوم بالاستجواب ما يلي:
	- محاولة الحصول على معلومات عامة قبل الحصول على معلومات محددة.
	- طرح أسئلة متابعة عندما يكون ذلك مناسباً بناءً على إجابة الفرد، وعدم الالتزام بشدة بالترتيب المحدد مسبقاً للأسئلة.
	- تجنب الأسئلة الإيجابية وهي الأسئلة التي توحى بالإجابة.
	- التركيز على موضوع أو بحث محدد لعدم تشويش الفرد.
	- أخذ دور الباحث عن الحقيقة وتجنب محاولة الحصول على اعترافات.

المخاطر القانونية

Legal Hazards

أ. عند استجواب الأشخاص المشتبه بأنهم قد قاموا بأعمال احتيالية، يجب على المدقق الداخلي أن يكون مدركاً لحقوقهم القانونية العامة والتشريعية. فالتعدي على هذه الحقوق قد يمكنهم من مقاضاة المؤسسة والشخص الذي يجري الاستجواب.

1. **التشهير دائم الأثر والتشهير اللفظي:** قد يقاضي الموظف المتهم بارتكابه أعمالاً احتيالية المدقق والمؤسسة بتهمة الإساءة

إلى السمعة أو التشهير والذي يمكن أن يكون تشهيراً دائماً الأثر أو تشهيراً لفظياً:

(أ). **التشهير Defamation:** يمكن أن يكون تشهيراً دائماً الأثر أو تشهيراً لفظياً.

(ب). **التشهير دائم الأثر Libel:** وهو عبارة عن تصريحات لا أساس لها من الصحة تعتمد على النيل من سمعة الآخر، وتبلغ إلى الآخرين بطريق الكتابة أو النشر.

(ج). **التشهير اللفظي Slander:** وهو عبارة عن تصريحات لا أساس لها من الصحة تعتمد على النيل من سمعة الآخر، وتبلغ إلى الآخرين بصورة لفظية أو تخفية.

2. **الاعتقال الصوري (حجز الحرية) False Imprisonment:** تحدث هذه الحالة عندما يقوم صاحب العمل بتقييد حرية حركة الموظف بشكل لا منطقي. وقد يكون هذا التقييد بشكل جسدي (احتجاز الموظف داخل غرفة) أو عن طريق تهيب الموظف أو إخباره بأنه لا يمكنه مغادرة الغرفة أو المدينة.

3. **الادعاءات الكيدية Malicious Prosecution:** تشير إلى دعاوى ليس لها أساس يرفعها صاحب العمل ضد الموظف بنية الإضرار به. ورغم أن صاحب العمل لا يملك الدليل الكافي على ادعائه، أو أن الموظف لم يرتكب الاحتيال موضوع الدعوى، إلا أن صاحب العمل يمضي في ادعائه.

4. **إجراء تسوية للجريمة Compounding a Felony:** حسب القوانين في بعض الدول، يعتبر حق المعاقبة على الأعمال الإجرامية أو العفو عنها محصوراً في السلطات القضائية. وبالتالي لا يحق لصاحب العمل أن يفرض عقوبات أو أن يفاوض الموظف في مسألة رفع أو عدم رفع دعوى ضده لارتكابه أعمالاً إجرامية في مقابل تعويض يدفعه الموظف. ويمكن لصاحب العمل أن يقبل التعويض أو الاسترداد بمقدار الكميات المفقودة فقط، ومع ذلك فيجب ألا يكون قبول هذه الكميات محلاً لتفاوض صاحب العمل مع الموظف في مقابل عدم رفع الدعوى.

ب. **الاعترافات Confessions:** ينبغي للمدقق الداخلي أن يكون مدركاً لحقيقة أن مجرد الحصول على اعتراف من قبل مرتكب العمل الجرمي قد لا يشكل دليلاً كافياً إن تم الحصول عليه بشكل غير طوعي، أو بعد تعرض صاحبه للإساءة أو الضغط، فمثل هذه الاعترافات قد يتم إنكارها والتبرؤ منها في المحكمة.

ج. **الإقرارات Admissions:** الاعتراف هو تسليم كامل بارتكاب الفعل الخاطيء، أما الإقرار فهو تصريح ذو علاقة بحقائق معينة ويمكن أن يستخدم ضد المتهم إلا أنه لا يعتبر بدرجة كمال الاعتراف.

د. التصرفات الموصى بها للمدققين

1. عندما يكون هناك احتمال بوجود مخاطر قانونية فالقاعدة الذهبية للمدققين هي أن يحصلوا على مشورة مستشار قانوني.
2. يكون المدقق أفضل حالاً في حال وجود شاهد معه خلال الاستجواب (وجود شخص آخر يشهد على مجريات الاستجواب).
3. ينبغي على المدققين الداخليين القيام بواجبهم من خلال إجراء البحث اللازم قبل المقابلات، والحصول على معلومات وافية حول خلفية المواضيع التي سيتم بحثها خلال المقابلة.

مذاكرة الدرس التاسع

1. السؤال 20

- زادت شكوك المدقق باحتمال وجود احتيال خصوصاً بعد ملاحظة بعض الرايات الحمراء. أي مما يلي يصف مسؤولية المدقق وصفاً دقيقاً؟
- أ. توسيع نشاطات التدقيق لتحديد إذا ما كان من الضروري إجراء تحقيق.
 - ب. إبلاغ الإدارة العليا باحتمالية وجود احتيال وسؤالها عن الكيفية التي تود أن يتم متابعة الموضوع بها.
 - ج. طلب المشورة من مستشار قانوني خارجي لتحديد الأفعال التي يجب اتخاذها بما في ذلك الموافقة على برنامج التدقيق المحتمل للتأكد من أنه مقبول ضمن القانون.
 - د. تبليغ المسألة إلى لجنة التدقيق والطلب منها استخدام خبرات خارجية للمساعدة في التقصي عن الاحتيال المحتمل.

2. السؤال 24

- الرايات الحمراء هي مظاهر تشير إلى احتمالات عالية لوجود احتيال. أي مما يلي لا يعتبر راية حمراء؟
- أ. فوضت الإدارة صلاحياتها إلى أحد المرؤوسين لإجراء عمليات شراء تقل قيمتها عن مبلغ معين.
 - ب. أحد الأشخاص حافظ على وظيفته التي تقتضي حيازة الأموال النقدية لفترة طويلة دون أي تدوير للواجبات.
 - ج. أحد الأشخاص مسؤول عن حيازة الأوراق المالية القابلة للتداول وعن قرارات شرائها وتسجيلها وتبليغ أي فوارق أو أرباح أو خسائر إلى الإدارة العليا.
 - د. إسناد المسؤوليات في قسم حسابات الذمم المدينة غير واضح.

3. السؤال 27

- يجب على المدقق الداخلي عند الشك بوجود احتيال أن:
- أ. يحدد ما إذا وقعت خسارة.
 - ب. يجري مقابلات مع الأشخاص المسؤولين عن الأصول.
 - ج. يقوم بتحديد الموظفين الذين قد يكونوا متورطين في القضية.
 - د. يوصي بتنفيذ إجراءات التقصي التي يراها ضرورية حسب الظروف.

4. السؤال 29

- يمكن لقسم التدقيق الداخلي أن يقوم بدور مهم في منع وكشف عمليات الاحتيال الهامة في جميع الحالات التي يطلب منه القيام بذلك باستثناء أي من الحالات التالية؟
- أ. تدقيق مدفوعات كبيرة أو غير اعتيادية أو غير مبررة.
 - ب. تدقيق المصاريف الحساسة مثل الرسوم القانونية ورسوم الاستشارات وعمولات المبيعات الخارجية.
 - ج. تدقيق جميع الضوابط المتعلقة بعمليات استلام المبالغ النقدية الصغيرة.
 - د. تدقيق مساهمات الشركة التي تبدو غير عادية.

5. السؤال 117

- المسؤولية الأساسية للمدقق في الكشف عن الاحتيال هي أن يقوم بـ:
- أ. وضع الضوابط الداخلية والحفاظ عليها.
 - ب. التأكد من صحة العمليات ذات المخاطرة العالية.
 - ج. تفصي أي مؤشر على وجود احتيال.
 - د. فحص وتقييم كفاية الرقابة الداخلية.

إجابات مذاكرة الدرس التاسع

1. السؤال 20

- أ. الجواب (أ) صحيح. تتضمن مسؤوليات المدقق الداخلي حول الاحتيال تقييم مؤشرات الاحتيال وتحديد ما إذا كان هناك أي فعل إضافي يجب القيام به أو إن كان من الضروري إجراء تحقيق.
- ب. ليس (ب) لأنه يجب إبلاغ السلطات المناسبة في المؤسسة فقط إذا اعتقد المدقق أن مؤشرات الاحتيال كافية لتبرير القيام بتقصي.
- ج. ليس (ج) لأن قسم التدقيق الداخلي لا يمتلك الصلاحية لطلب الاستشارة القانونية الخارجية.
- د. ليس (د) لأنه يجب إبلاغ السلطات المناسبة في المنظمة فقط إذا اعتقد المدقق أن مؤشرات الاحتيال كافية لتبرير القيام بتقصي.

2. السؤال 24

- أ. الجواب (أ) صحيح. فتفويض الإدارة لصلاحياتها إلى أحد المرؤوسين لإجراء عمليات شراء ذات حدود معينة هو إجراء رقابي مقبول ولا يعتبر راية حمراء بحذ ذاته.
- ب. ليس (ب) لأن غياب التبديل الدوري للموظفين الذين يقومون بواجبات حساسة مثل حيازة الأموال النقدية يعتبر عادة راية حمراء.
- ج. ليس (ج) لأن غياب الفصل بين الواجبات يعتبر عادة راية حمراء.
- د. ليس (د) لأن غياب الإسناد الواضح للمسؤوليات يعتبر عادة راية حمراء.

3. السؤال 27

- أ. ليس (أ) لأن وقوع الخسارة سيتم تحديده خلال مرحلة التقصي.
- ب. ليس (ب) لأن هذا سيتم خلال مرحلة التقصي.
- ج. ليس (ج) لأن هذا سيتم خلال مرحلة التقصي.
- د. الجواب (د) صحيح. عند الشك بوجود احتيال يجب على المدقق أن يوصي بتنفيذ إجراءات التقصي التي يراها ضرورية حسب الظروف.

4. السؤال 29

- أ. ليس (أ) لأن التدقيق الداخلي يجب أن يدقق على الدفعات الكبيرة أو الغير عادية أو الغير مبررة لأنها قد تكشف عن عمليات احتيال.
- ب. ليس (ب) لأن التدقيق الداخلي يجب أن يدقق المصاريف الحساسة مثل الرسوم القانونية ورسوم الاستشارات وعمولات المبيعات الخارجية (التي تتم في دول أجنبية) لأنها قد تكشف عن وجود احتيال.
- ج. الجواب (ج) صحيح. يجب على المدقق الداخلي أن يأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية للمسائل التي يستخدم بها موارده. الاحتيال في المبالغ النقدية الصغيرة غير هام نسبياً ولذا فإن التدقيق الشامل على عمليات النقدية الصغيرة لن يكون استخداماً فعالاً ولا كفوءاً لموارد التدقيق المحدودة.
- د. ليس (د) لأن التدقيق الداخلي يجب أن يدقق المساهمات التي تبدو غير عادية لأنها قد تكشف عن وجود احتيال.

5. السؤال 117

- أ. ليس (أ) لأن وضع الضوابط الداخلية والحفاظ عليها هي مسؤولية إدارة الشركة.
- ب. ليس (ب) لأن التأكد من صحة العمليات ذات المخاطرة العالية هو ضابط رقابي كاشف. الهيكل الفعال للرقابة هو أفضل طريقة توفيق بين التكلفة والمنفعة للكشف عن الاحتيال.
- ج. ليس (ج) لأن هذا التقصي لا يؤدي إلى كشف مباشر للاحتيال. الرقابة الفعالة تمنع العديد من الحالات التي يمكن أن تقع بها عمليات احتيال.
- د. الجواب (د) صحيح. المدققون الداخليون مسؤولون عن تقديم المساعدة اللازمة لمنع حدوث الاحتيال، وذلك بفحص وتقييم مدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية، بما يتناسب مع خطر التعرض المحتمل للاحتيال في مختلف جوانب عمليات المؤسسة.