

*The Relationship Between the Internal Audit Quality and Corporate Governance, Risk management and Internal Controls under the Standard N°. 2100 (Nature of Work)*

د. أوصيف لخضر /أستاذ محاضر (ب) - جامعة المسيلة

**Abstract**

We seek through this study to highlight the nature of the relationship between the quality of the internal audit, risk management and internal control within the IAS N°. 2100 (the nature of the work of internal audit) and its role in the development of corporate performance and control, under the growing attention to the need to activate the role of internal audit in corporate governance, especially after the bankruptcy of many companies as a result of financial and accounting manipulations, and vulnerability to shocks and global financial crises. It was therefore necessary to establish common standards for internal auditing of proportionality and needs based on corporate governance, and assist them in the preparation and consolidation of financial statements and disclosure, transparency, in order to facilitate the process of comparing financial performance with the performance of other companies, and to ensure the rights of shareholders and stakeholders and conservation, through the establishment and application of the rules of good corporate governance.

**Keywords:** Internal Audit Quality, Corporate Governance, Risk management, Internal Controls.

**ملخص**

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في إطار المعيار الدولي رقم 2100 (طبيعة عمل التدقيق الداخلي)؛ ودورها في تطوير أداء الشركات وإحكام الرقابة عليها، في ظل الاهتمام المتزايد بضرورة تفعيل دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات، خاصة بعد إفلاس العديد من الشركات نتيجة التلاعبات المالية والمحاسبية، وتأثرها بالهزات والأزمات المالية العالمية. لذا كان من الضروري وضع معايير موحدة للتدقيق الداخلي للتناسب وتلائم احتياجات القائمين على تسيير شؤون الشركات، وتساعدتهم في إعداد القوائم المالية وتوحيدها والإفصاح عنها بكل شفافية، حتى تسهل عملية مقارنة أدائها المالي بأداء الشركات الأخرى، ويتم ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والحفاظ عليها، من خلال إرساء وتطبيق قواعد جيدة لحوكمة الشركات.

الكلمات المفتاحية: جودة التدقيق الداخلي، حوكمة الشركات، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر.

نحاول من خلال هذا المقال الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن أن تؤثر جودة التدقيق الداخلي في تحسين عمليات الحوكمة من خلال إحكام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر المرتبطة بنشاط الشركات؟ وذلك من خلال العناصر التالية:

## أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال إدخال وتطبيق الجودة على أعمال التدقيق الداخلي أثناء تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية و عمليات إدارة ومتابعة المخاطر المرتبطة بوظائف وأنشطة الشركة في إطار الحوكمة، فالمدققون الداخليون يقومون بتقييم دوري ومستمر لنظام الرقابة والمخاطر كجزء رئيسي من أنشطتهم اليومية؛ هذه التقييمات يتم ابلاغها ومناقشتها مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدقق الخارجي، قصد توفير المعلومات اللازمة لتسهيل متابعة المخاطر المرتبطة بالأعمال الرئيسية للشركة، التي تتباين وتختلف باختلاف أنشطة وأعمال الشركات.

## أهداف الدراسة

- إبراز مساهمة تطور مفهوم التدقيق الداخلي في تغيير وجهة النظر إلى نظام الرقابة الداخلية من أنها مجرد امتثال للمعايير المعمول بها، إلى وسيلة لتمكين الشركات من عملية تحسين أداءها التنظيمي؛
- توضيح أبعاد جودة التدقيق الداخلي ودورها في تعزيز المساءلة والشفافية وتطبيق أفضل ممارسات نظام الحوكمة في الشركات؛
- إبراز أهمية الحفاظ على درجة عالية من النزاهة والمسؤولية والكفاءة في إضفاء الثقة على أعمال التدقيق الداخلي ودورها في الوفاء بمتطلبات وتطلعات جميع الأطراف التي لها علاقة بالشركة؛
- إبراز أهداف التدقيق الداخلي من خلال عملية الاتصال بالمكلفين بالحوكمة؛
- إبراز أثر وانعكاسات تقارير حوكمة الشركات في تطوير وظيفة التدقيق الداخلي بالشركات.

## تمهيد:

يعتبر وجود نظام فعال ومتكامل لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، عاملا رئيسيا لتأسيس نظام جيد للحوكمة داخل الشركات، ومؤشرا أساسيا لدعم وتقوية الرقابة الشاملة التي يمارسها مجلس الإدارة أو مجلس المدراء أو مجلس المراقبة حسب أسلوب أو نمط الإدارة الذي تختاره الشركة لتسيير شؤونها. فإحضار نظام الرقابة الداخلية للمتابعة والتقييم بشكل مستمر، عن طريق الاستعانة بنشاط التدقيق الداخلي يمكن أن يوفر تأكيدا إضافيا بشأن فعالية نظام الرقابة الداخلية وكفاءته؛ من خلال مواجهة المخاطر التي تحول دون تحقيق الشركة لأهدافها، وإضافة قيمة لها.

## 1. جودة التدقيق الداخلي

### 1.1 مفهوم التدقيق الداخلي

- تعريف معهد المدققين الداخليين (IIA): «التدقيق الداخلي هو نشاط تأكيدي استشاري وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، وهو يساعد الشركة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين عمليات إدارة الخطر، الرقابة والتحكم (Governance)»<sup>(01)</sup>.

- تعريف المعهد الفرنسي للتدقيق و الرقابة الداخلية (IFACI): «التدقيق الداخلي في الشركة، وظيفة مسؤولة عن تدقيق دوري للوسائل (الإمكانيات) الموجودة تحت تصرف الإدارة و المسيرين على جميع المستويات، من أجل إدارة ومراقبة الشركة. هذه الوظيفة تؤمن من طرف مصلحة تابعة للإدارة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى، ومن أهدافها الرئيسية في إطار التدقيق الدوري التحقق من أن الإجراءات تشمل ضمانات كافية، المعلومات صحيحة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة والهياكل واضحة ومناسبة»<sup>(02)</sup>.

### 2.1 مفهوم جودة التدقيق الداخلي

- تعريف مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين: «جودة التدقيق تعني تطبيق المعايير المهنية للتدقيق وما تتضمنه من قواعد وآداب السلوك المهني؛ فالالتزام بالمعايير يعبر عن مستويات الجودة المقبولة فيما يتعلق بمراجعة القوائم المالية، أما قواعد السلوك المهني فتمثل المستويات المقبولة لجودة سلوك المدقق»<sup>(03)</sup>.

- جودة التدقيق الداخلي: « تعني خلو القوائم المالية من الأخطاء أو التحريفات الجوهرية التي ترتكبها الإدارة لتعارض مصالحها مع مصالح الملاك (المساهمين) » (04).

- جودة التدقيق الداخلي: « تعني تخفيض الخطر الكلي لعملية التدقيق الداخلي ». حيث يتمثل الخطر الكلي لعملية التدقيق الداخلي في محصلة الخطر المتلازم وخطر الرقابة وخطر الاكتشاف (05).

- جودة التدقيق الداخلي: « تعني الأداء الجيد لنظام الرقابة الداخلية، وكذلك مدى ملائمة النظام المحاسبي المطبق للوصول إلى الكفاءة والفعالية المناسبة في العمليات والقيود وبشكل مستمر ضمن الشركة، لغرض خدمة أهدافها وحماية الأصول » (06).

يرى أهل الاختصاص في مجال التدقيق الداخلي أن أفضل تعريف لجودة التدقيق الداخلي هو ذلك التعريف الذي ينظر للجودة على أنها تمثل التزام المدقق الداخلي بمعايير الممارسة المهنية وقواعد السلوك المهني للتدقيق الداخلي، فتعريف جودة التدقيق الداخلي على أنها خلو القوائم المالية من الأخطاء والتحريفات الجوهرية، يركز على إحدى نتائج الالتزام بمعايير الممارسة المهنية وقواعد السلوك المهني للتدقيق الداخلي، أما تعريف جودة التدقيق الداخلي على أنها تخفيض الخطر الكلي للتدقيق ينقصه الدقة إلى حد ما، لأن مفهوم خطر التدقيق يركز على أخطاء القوائم المالية أكثر من تركيزه على أخطاء المدقق (07).

### 3.1 أهمية جودة التدقيق الداخلي

تتمثل أهمية جودة التدقيق الداخلي، فيما يلي (08):

- تفهم المتطلبات والوفاء بها: من خلال تفهم متطلبات التدقيق الداخلي و الوفاء بالخدمات التي تحتاج إليها مختلف الأطراف، وحتى التوقعات التي ينتظرها زبائن التدقيق الداخلي؛
- الحاجة إلى اعتبار العملية من منظور القيمة المضافة: من خلال اعتبار العمليات التي تقوم بها وظيفة (خدمة) التدقيق الداخلي، والقيمة المضافة المنتظر تحقيقها للشركة و لجميع الأطراف المستفيدة من خدماتها؛
- الحصول على نتائج عن أداء وفاعلية العمليات: ويقصد بها تحقيق النتائج المنتظرة من جميع الأطراف، من خلال الأداء الجيد و فاعلية عمليات و وظيفة التدقيق الداخلي في تنفيذ المهام التي تقع على عاتقها؛
- التحسين المستمر للعمليات على أساس القياس الموضوعي: يقصد بها سلسلة الجهود المتواصلة التي تبذلها وظيفة التدقيق الداخلي لتحسين جودة الخدمات التي تؤديها من جهة، والتقييم الموضوعي لأنشطة و وظائف الشركة من جهة أخرى.

### 4.1 أبعاد جودة التدقيق الداخلي

تعتبر الجودة خاصية أو سمة أو صفة أساسية أو مميزة، فهي مقدار تلبية مجموعة من الخصائص المتأصلة في النشاط أو الخدمة (التدقيق الداخلي) لمتطلبات الجودة، ويمكن أن تشمل هذه الخصائص ما يلي (09):

- **النطاق:** هل تعالج خطة عملية التدقيق الداخلي بشكل صحيح جميع القضايا اللازمة للوصول إلى عملية تدقيق ناجحة وفعالة؟ هل يكمل تنفيذ عملية التدقيق الداخلي بشكل مقنع لجميع العناصر اللازمة لخطة المهمة؟ هل يتفق التقرير مع متطلبات الأطراف المعنية والمتطلبات القانونية والمهنية؟

- **الموثوقية:** هل نتائج واستنتاجات التدقيق الداخلي تعكس حقاً الظروف الفعلية فيما يتعلق بالموضوع الخاضع للتدقيق؟ هل يتم دعم الاستنتاجات حول التأكيدات بشكل كامل بواسطة البيانات والأدلة التي يتم جمعها في عملية التدقيق الداخلي؟

- **الموضوعية:** هل تم تنفيذ التدقيق الداخلي بطريقة حيادية وعادلة؟ يجب على المدققين الداخليين الاعتماد في تقييمهم وآرائهم بشكل مطلق على الحقائق والتحليل الملائم للأدلة.

- **الوقت المناسب:** هل قُدمت نتائج التدقيق الداخلي في الوقت المناسب؟ قد يشمل ذلك تلبية موعد نهائي قانوني، أو تقديم نتائج التدقيق الداخلي عند الحاجة إليها لاتخاذ قرار متعلقة بالسياسات، أو عندما تكون مفيدة جداً في تصحيح جوانب ضعف في إدارة الشركة.

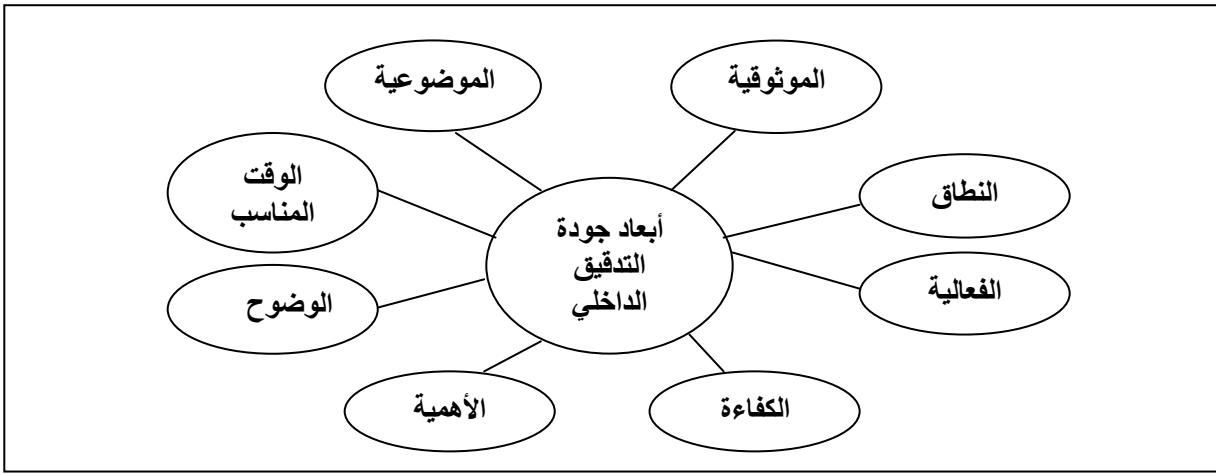
- **الوضوح:** هل كان تقرير التدقيق الداخلي واضحاً ودقيقاً في عرض نتائج التدقيق؟ نموذجياً يشمل ذلك التأكد من سهولة فهم النطاق والنتائج وأي توصيات من قبل مستخدمي تقرير التدقيق. وقد لا يكون المستخدمون خبراء في الأمور التي يتم تناولها، ولكنهم يحتاجون للتصرف استجابة لنتائج التقرير.

- **الأهمية:** ما مدى أهمية المسألة التي يتم فحصها في التدقيق الداخلي؟ يمكن تقييم ذلك من عدة أبعاد، مثل النفقات المالية للجهات الخاضعة للتدقيق، وتأثير أداء الجهات الخاضعة للتدقيق على قضايا و سياسات الشركة.

- **الكفاءة:** هل كانت المصادر التي تم تخصيصها لعملية التدقيق الداخلي معقولة في ضوء أهمية وتعقيد عملية التدقيق؟

- **الفعالية:** هل حصلت النتائج والاستنتاجات والتوصيات على استجابة مناسبة من الجهات (الأقسام و النشاطات) الخاضعة للتدقيق؟ هل تحقق التأثير المرغوب؟ هل ساهمت أنشطة وخدمات التدقيق الداخلي في تعزيز المساءلة والشفافية وأفضل الممارسات الإدارية في الشركة؟

### الشكل رقم (01): أبعاد جودة التدقيق الداخلي



المصدر: من إعداد الباحثين

## 5.1 أهداف ضمان جودة التدقيق الداخلي

يهدف وجود نشاط فعال لضمان الجودة في أعمال التدقيق الداخلي، إلى تحقيق ما يلي<sup>(10)</sup>: (ضمان مستوى عالي من عمل التدقيق الداخلي عن طريق تحسين أداء ونتائج التدقيق، التأكد من تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي بطريقة أكثر كفاءة وفعالية وأقل تكلفة، والتي قد تؤدي إلى توفير الوقت و تخفيض تكلفة التدقيق، تحسين قدرة إدارة التدقيق الداخلي، الحفاظ على درجة عالية من النزاهة والمسؤولية والكفاءة، تعزيز مصداقية وسمعة إدارة التدقيق الداخلي، تحسين التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية الإضافية لإدارة التدقيق الداخلي، تحفيز موظفي إدارة التدقيق الداخلي، تسهيل التقييم الذاتي لعمل التدقيق المنجز من طرف إدارة التدقيق الداخلي، توفير أداة إدارية لقياس أداء إدارة التدقيق الداخلي).

## 2. دور جودة التدقيق الداخلي في تحسين عمليات الحوكمة

### 1.2 مفهوم حوكمة الشركات

- تعريف لجنة (Cadbury) سنة 1992 « حوكمة الشركات هي النظام الذي بمقتضاه يتم توجيه الشركات والرقابة عليها »<sup>(11)</sup>.  
- تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) « حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها »<sup>(12)</sup>.  
- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) « حوكمة الشركات هي ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، و يحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل: مجلس الإدارة، المساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة »<sup>(13)</sup>.

## 2.2 التدقيق الداخلي و علاقته بتقارير حوكمة الشركات

### 1.2.2 التدقيق الداخلي و تقرير لجنة (Blue Ribbon)

اقترحت لجنة بلو ريبون (Blue Ribbon) في الولايات المتحدة عام 1999 دورا أكبر لإدارة التدقيق الداخلي في مساعدة لجنة التدقيق على إعداد و تقييم التقرير المالي للشركة و تقديم الدعم اللازم لها من خلال<sup>(14)</sup>:

- المساعدة العامة: (تسهيل تدفق المعلومات إلى لجنة التدقيق، بحيث يجب أن يتضمن تدفق المعلومات تحليل شامل للمخاطر و ضوابط الرقابة الداخلية و نزاهة التقرير المالي، أداء مشروعات أو فحوصات خاصة تطلب من لجنة التدقيق مثل : المخاطر الناشئة أو إحداث تحسينات في التقارير).

- المساعدة في إعداد التقرير المالي: (تدعيم لجنة التدقيق عما إذ كانت قد استوفت أهدافها في إعداد التقرير الداخلي للشركة، تدعيم لجنة التدقيق في تقييمها للتقرير المالي متضمنا ما إذا كانت المبادئ المحاسبية المستخدمة هي الأكثر ملائمة أم لا، توفير معلومات وأبعاد نظر عميقة إلى لجنة التدقيق عن طريق توضيح مواطن قوة الرقابة الداخلية على عملية التقرير الربع سنوية، بالإضافة إلى مصداقية المعلومات المقدمة في التقرير).

- المساعدة في تقييم المخاطر: (تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر، فكثير من الشركات وقعت في مشاكل لأنها لم تقم بمتابعة المخاطر المرتبطة بالوظائف المساعدة أو التابعة للشركة، توفير تقييمات مستقلة للمخاطر، حيث يقوم المدققون الداخليون بتقييم المخاطر كجزء رئيسي من أنشطتهم اليومية، هذه التقييمات يجب تقاسمها مع لجنة التدقيق، توفير المعلومات إلى لجنة التدقيق لتسهيل متابعتها للمخاطر المالية و مخاطر الأعمال الرئيسية، التي تتباين و تختلف بين أنشطة الشركة).

### 2.2.2 التدقيق الداخلي و تقرير كنج الثاني (king II)

أعطى تقرير كنج الثاني (king II) بجنوب إفريقيا عام 2002 دورا أساسيا لوظيفة التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات من خلال<sup>(15)</sup>:

- يعتبر نشاط التدقيق الداخلي بمثابة تأكيد مستقل وموضوعي استشاري لإضافة قيمة وتحسين تطبيق عملية الحوكمة بالشركة، حيث تساعد وظيفة التدقيق الداخلي الشركة في تحقيق أهدافها بإيجاد ثقافة واتجاه منظم وملتمزم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر بالشركة والرقابة؛

- ينبغي وجود وظيفة فعالة للتدقيق الداخلي تحظى باحترام وتقدير وتعاون كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا، وعندما يقرر مجلس الإدارة وفقا لتقديره الخاص عدم إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي، فإنه يجب الإفصاح عن كل ذلك في التقرير السنوي للشركة، مع إيضاح كيفية التأكد من فعالية الرقابة الداخلية؛

- يجب تحديد سلطة و غرض ومسؤولية التدقيق الداخلي رسميا، وذلك بما يتماشى مع توصيات معهد المدققين الداخليين، فيما يخص ميثاق التدقيق الداخلي المعتمد من قبل مجلس الإدارة؛

- يجب على المدقق الداخلي حضور جميع اجتماعات لجنة التدقيق؛

- يتم تعيين وعزل رئيس إدارة التدقيق الداخلي بالاتفاق مع لجنة التدقيق؛

- يجب أن تنسق وظيفة التدقيق الداخلي مع الوظائف الأخرى التي تقدم تأكيدات لعمليات الشركة سواءا داخليا أو خارجيا لضمان تغطية صحيحة للرقابة المالية و الرقابة التشغيلية، وللحد من ازدواجية الجهود.

### 3.2.2 التدقيق الداخلي وانعكاسات قانون ساربانيس أوكسلي (sarbanes-oxley)

سن قانون ساربانيس أوكسلي (sarbanes-oxley) في عام 2002 من قبل الكونغرس الأمريكي، حيث يشرح هذا القانون بدقة ووضوح الكيفية التي يعمل من خلالها المدققون الداخليون بشكل متكامل في مساعدة الشركة على تطبيق هذا القانون؛ فقد تطلعت العديد من الشركات إلى ضرورة الاستعانة بإدارة التدقيق الداخلي لمساعدتهم في تسهيل التقييم الذاتي للرقابة (-Control Self

Assessment) عن طريق تدريب الأفراد العاملين لمشاركتهم في تحديد أفضل طريقة لتوثيق ضوابط الرقابة الداخلية، حيث يعتبر مدير إدارة التدقيق الداخلي أحد المدربين المشتركين في العملية الخاصة بتوثيق واختبار ضوابط الرقابة الداخلية للتأكد من أن الشركة ملتزمة بمتطلبات القسم 404 (التقرير العام للرقابة الداخلية) من قانون (sarbanes-oxley) (16).

## 4.2.2 التدقيق الداخلي و تقرير لجنة الاتحاد الأوروبي

أكدت لجنة الاتحاد الأوروبي في تقرير لها لسنة 2004 المسمى بالمنظور الأوروبي حول حوكمة الشركات (The European perspective on corporate governance) على أن وظيفة التدقيق الداخلي تعتبر جزءاً من نظام الرقابة الداخلية المالية، وأن دورها تغير من التركيز على الجانب المالي فقط؛ ليشمل أيضاً الجانب الإداري، ولكي تحقق دورها بفعالية لا بد وأن تطبق الأسس التالية<sup>(17)</sup>: (متطلبات عامة مسبقة (General Prerequisites))، وضع شروط لاختيار العاملين، تطوير ممارسات التدقيق؛ التدريب والتطوير المهني).

وأكدت اللجنة على الحاجة الملحة لفعالية وظيفة التدقيق الداخلي، وذلك لضمان نجاح نظام الرقابة الداخلية، حيث أنها تحقق المنافع التالية<sup>(18)</sup>:

- ضمان الاستمرارية في عملية المراقبة: حيث أن التقييم، التوصيات، والتقارير التي تعدها إدارة التدقيق الداخلي تتم بصفة مستمرة خلال السنة، مما يحقق الشعور بالراحة لدى أصحاب المصلحة، كما أن الاستمرار يمكن الإدارة من تنفيذ الإصلاحات والتحسينات في التوقيت الملائم؛

- بناء الأحكام الدقيقة: حيث أن امتلاك المدققين الداخليين للمعرفة بالتنظيم يمكنهم من مزجها بالمهارات المهنية، وتكون النتيجة بناء أحكام دقيقة بشأن كفاءة وفعالية عمليات التنظيم ومدى انجاز الإدارة للأهداف المحددة مسبقاً؛

- المساهمة في ضمان جودة التنظيم: فتتضمن جودة العمليات الالتزام بالسياسات والإجراءات واللوائح الداخلية لضمان انجاز الشركة لأهدافها بطريقة اقتصادية وفعالة، وللمدققين الداخليين دوراً رقابياً هاماً في ضمان الالتزام بتلك الإجراءات واللوائح الداخلية؛

- تقديم خدمات للتنظيم: يعتبر المدققون الداخليون في موقع فريد يمكنهم من تزويد الإدارة بالتحليلات الضرورية، التقييم، والتوصيات، ومن ثم فإن وظيفة التدقيق الداخلي تقدم الدعم من أجل تحسين جودة حوكمة الشركات.

## 3.2 التدقيق الداخلي ودوره في عملية الاتصال بالمكلفين بالحوكمة

بالرجوع إلى معيار التدقيق الداخلي رقم (1320) الصادر عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين المسمى بإعداد وإبلاغ التقارير عن برنامج تأكيد وتحسين الجودة (Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program) نجد أنه ينص (على المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة، ويتحدد شكل و محتوى و فترات تبليغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة من خلال المناقشات مع الإدارة العليا و مجلس الإدارة، مع مراعاة مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي و المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي، و المبينة في ميثاق التدقيق الداخلي، وللدلالة على التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي ومبادئ أخلاقيات المهنة و المعايير يراعي تبليغ نتائج أعمال التقييم الخارجي و أعمال التقييم الداخلي الدورية عند اكتمال تلك الأعمال، ويتم تبليغ نتائج المتابعة الجارية على الأقل مرة كل سنة، وتشمل النتائج المذكورة تقييم المدقق أو فريق التدقيق بشأن درجة التوافق المشار إليها)<sup>(19)</sup>.

أما بالرجوع إلى معيار التدقيق الدولي رقم (ISA 260) المسمى بالاتصال مع أولئك المكلفين بالحوكمة\* (Communication with Those Charged with Governance)، نجد أن الإبلاغ المتبادل و الفعال بين المدقق الداخلي و المسؤولين عن الحوكمة مهم لمساعدة<sup>(20)</sup>: (المدقق الداخلي و المسؤولين عن الحوكمة على فهم المسائل المتعلقة بالتدقيق في السياق،

\* يقصد بالمكلفين بالحوكمة (مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدقق الخارجي)

وبتطوير علاقة عمل متينة، حيث تبنى هذه العلاقة على استقلالية و موضوعية المدقق، المدقق الداخلي على الحصول على المعلومات من المسؤولين عن الحوكمة، كأن يقوم المسؤولون عن الحوكمة بمساعدة المدقق على فهم الشركة وبيئتها، وتحديد مصادر أدلة التدقيق المناسبة، وتوفير المعلومات حول المعاملات و الأحداث المحددة، المسؤولين عن الحوكمة بالوفاء بمسؤولياتهم عن مراقبة عملية إعداد التقارير، وبالتالي تقدير الأخطاء الجوهرية).

## 4.2 أهداف التدقيق الداخلي من عملية الاتصال

تتمثل أهداف عملية الاتصال (الإبلاغ) التي أقرها معهد المدققين الداخليين (IIA)، فيما يلي<sup>(21)</sup>:

- التأكد من أن نشاط التدقيق الداخلي يتماشى مع المعايير المهنية لممارسة التدقيق الداخلي عندما يحقق النتائج التي تتضمنها تلك المعايير، والتي يتضمنها تعريف التدقيق الداخلي ومبادئ أخلاقيات المهنة؛  
- الإفصاح عن حالات عدم التقيد بالمعايير (للإدارة العليا ومجلس الإدارة) عندما يكون من شأن عدم التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي ومبادئ أخلاقيات المهنة و معايير الممارسة المهنية التأثير على النطاق الكلي لنشاط التدقيق الداخلي أو أعماله<sup>(22)</sup> ؛  
أما بالنسبة لأهداف المدقق من خلال عملية الاتصال حسب معيار التدقيق الدولي (ISA 260)، فتتمثل فيما يلي<sup>(23)</sup>:  
(إبلاغ المكلفين بالحوكمة بمسؤوليات المدقق فيما يتعلق بتدقيق البيانات المالية، و اعطائهم نظرة عامة على نطاق و توقيت عملية التدقيق المخطط لها، الحصول على معلومات ذات علاقة بعملية التدقيق من المكلفين بالحوكمة، تزويد المكلفين بالحوكمة بملاحظات تنشأ عن عملية التدقيق في الوقت المحدد، و التي تعتبر هامة و ذات علاقة بمسؤولياتهم في الاشراف على عملية اعداد التقارير، تشجيع الاتصال المتبادل بين المدقق و المكلفين بالحوكمة).

## 5.2 أثر تحقيق جودة التدقيق الداخلي في تقييم و تحسين عمليات الحوكمة

بالرجوع إلى المعيار رقم (2110- الحوكمة Governance) لمعهد المدققين الداخليين نجد بأنه ينص على أنه " يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة بالشركة، واقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها، بما يكفل تحقيق الأهداف الآتية<sup>(24)</sup> :  
(تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في الشركة، ضمان فاعلية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى الشركة ككل، إبلاغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة بالشركة، تنسيق الأنشطة بين مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين والإدارة وإبلاغ المعلومات بين تلك الأطراف).

كما يجب على نشاط التدقيق الداخلي<sup>(25)</sup>: (تقييم مستوى تصميم وتنفيذ وفاعلية أهداف وبرامج وأنشطة الشركة المتعلقة بالقيم الأخلاقية، تقييم ما إذا كانت حوكمة المعلوماتية بالشركة تساند استراتيجيات وأهداف الشركة، أن تتماشى أهداف أي مهمة من المهام الاستشارية للتدقيق الداخلي مع القيم والأهداف الكلية للشركة).

نلاحظ بأن هذا المعيار ذكر كلمة تحسين وهذا دليل على ضرورة الالتزام بالجودة لتحسين عمليات الشركة، فلا جودة في عمليات الحوكمة بدون التحسين المستمر لأعمال التدقيق الداخلي، والتي تهدف بالخصوص إلى إبلاغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة الداخلية، وتنسيق الأنشطة بين مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح.

## 3. دور جودة التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر

### 1.3 مفاهيم حول الخطر وإدارة المخاطر

#### 1. مفهوم الخطر

- الخطر «هو احتمال وقوع حدث قد يكون له تأثير على تحقيق الأهداف، ويتم قياس الخطر من حيث التأثير و الاحتمال»<sup>(26)</sup>.  
- الخطر « احتمال وقوع حدث ضار و/أو احتمال وجود تهديد يكون على الأكثر أو الأقل قابلاً للتنبؤ، و يمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف الشركة»<sup>(27)</sup>.

## 2. إدارة المخاطر

- إدارة المخاطر « جميع الأنشطة المكونة للتعرف على المخاطر التي تتعرض لها الشركة، ولتحديد وتنفيذ التدابير الوقائية المناسبة للقضاء أو التخفيف من عواقب المخاطر التي تنطوي عليها» (28).

- إدارة المخاطر « هي احتمالية تنفيذ أو عدم تنفيذ أمر ما أو عمل ما قد يؤثر بشكل سلبي على الشركة أو النشاط الخاضع للتدقيق » (29).

- إدارة المخاطر « هي عملية تحديد، تقييم، إدارة، وضبط أحداث أو أوضاع محتملة سعيًا لضمان تحقيق الشركة أهدافها»؛ إن عملية إدارة المخاطر تعمل بفعالية على تخفيض احتمالية وقوع خسارة معينة كما أنها تقلل من حجم الخسارة في حال وقوعها. وتشمل عملية إدارة المخاطر منع المشاكل المحتملة من الحصول، والكشف المبكر للمشاكل عند حصولها، وتصحيح للسياسات والاجراءات التي سمحت بحصول تلك المشاكل» (30).

- إدارة المخاطر « إدارة المخاطر هي مجموعة من الموارد والسياسات التي تنفذها الشركة لتحديد و الحد و السيطرة على المخاطر المرتبطة بأنشطتها» (31).

مما سبق يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يتم من خلالها التعامل مع المخاطر التي تحول دون تحقيق الشركة لأهدافها.

### 2.3 مقومات هيكل إدارة المخاطر

إن هيكل إدارة المخاطر هو نظام تم تصميمه بشكل واعي بهدف حماية الشركة من تعرضها لأي مفاجآت غير مرغوب فيها ( مخاطر ناجمة عن ظروف سلبية)، وتمكينها من الاستفادة من الفرص، حيث يقوم الهيكل الفعال لإدارة المخاطر على ما يلي (32): (إدخال مجموعة من العمليات المنتظمة على عمليات الشركة تقوم بتحديد، قياس، ومراقبة أنواع عديدة من المخاطر، اعتبار مختلف الاحتمالات حيث يمكن للمخاطر أن تتفاعل مع بعضها البعض مما يؤدي إلى تفاقمها، رفع مسؤولية إدارة المخاطر إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، تشجيع عمليات صنع القرار ذات التكلفة الفعالة والاستخدام الأكثر فعالية للموارد، خلق ثقافة داخلية حول (الاشراف الذاتي) تمكن من تحديد وإدارة المخاطر قبل فترة من ظهورها أمام أصحاب المصالح أو المسؤولين التنظيميين).

### 3.3 عناصر إدارة المخاطر

تتكون إدارة المخاطر من العناصر التالية (33):

- **البيئة الداخلية (Infernal Environment):** تتضمن عناصر البيئة الداخلية فلسفة إدارة المخاطر في الشركة ومدى قابلية تعرضها للمخاطر، وإشراف مجلس الإدارة، والقيم الأخلاقية، ومدى كفاءة الموظفين، والطريقة التي تحدد بواسطتها الشركة الصلاحيات والمسؤوليات وكذلك التنظيم وتطوير مستوى الموظفين بها؛ ففلسفة إدارة المخاطر في الشركة هي عبارة عن سلوك و ثقة مشتركة تصوران طريقة تعامل الشركة مع المخاطر في كل عمل تمارسه بدءاً من وضع الاستراتيجية و وصولاً إلى أنشطة العمل اليومية من خلال تحديد وتوضيح المخاطر، ونوعية المخاطر المقبولة وطريقة إدارتها.

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

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

- **تقييم المخاطر (Risk Assessment):** إن عملية تقييم المخاطر تمكن الشركة من الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير الأحداث المحتملة على عملية تحقيق الأهداف. ويجب على الإدارة تقييم الأحداث من منظورين - التأثير والاحتمالية- باستخدام تقنيات نوعية وكمية مجتمعة. ويمكن تقييم التأثيرات الإيجابية والسلبية للأحداث إما بصورة فردية أو حسب الفئة، وذلك من حيث تأثيرها على الشركة بأكملها.

- **الاستجابة للمخاطر (Risk Response):** بعد تقييم المخاطر ذات الصلة تحدد الإدارة طريقة استجابتها لهذه المخاطر؛ ومن الطرق التي يتم استخدامها لتوجيه المخاطر المحددة، تحويل المخاطر، معالجة المخاطر، إجراءات الإنهاء وتحمل المخاطر. وعند اتخاذ الإدارة لرد فعلها تقييم تأثير الاحتمالية والأثر إلى جانب التكلفة والعائد لكل استجابة قد تتخذها بهدف اختيار الرد أو الاستجابة التي تجعل الخطر المتبقي ضمن الحدود المرغوب بها من تحمل المخاطر.

- **الأنشطة الرقابية (Control Activitiесе):** الأنشطة الرقابية هي السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ استجابات إدارة المخاطر؛ تطبق الأنشطة الرقابية على جميع المستويات و الوظائف بالشركة.

- **المعلومات والاتصالات (Information and communication):** تتطلب إدارة مخاطر، التقاط الشركة لأكثر مجموعة من المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية حيث تسمح البيانات التاريخية للشركة بتتبع الأداء الفعلي مقابل الأهداف والخطط والتوقعات، ويمكن أن تقدم الإنذارات المبكرة بخصوص الأحداث المحتملة التي تتطلب اهتمام الإدارة، بحيث ينبغي تحديد المعلومات ذات الصلة و الاحتفاظ بها والإبلاغ عنها في شكل وإطار زمني يمكن الموظفين من القيام بمسؤولياتهم<sup>(34)</sup>. أما الاتصالات فهي أمر متواصل في نظم المعلومات قصد توفير المعلومات الملائمة، لتمكين الموظفين من أداء واجباتهم، بحيث يجب أن تأخذ الاتصالات معنى أوسع لنشر الثقافة المشتركة، والتعامل مع التوقعات، و للإبلاغ عن معلومات ذات صلة بالمخاطر إلى إدارتهم العليا والمنظمة ككل.

- **المراقبة (Monitoring):** ينبغي مراقبة إدارة مخاطر الشركة لتقييم أداء عناصرها في جميع الفترات؛ ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المراقبة المستمرة للأنشطة والتقييمات المنفصلة أو مزيج بين الاثنين، و تستدعي أوجه القصور في نظام إدارة مخاطر الشركة ضرورة الإبلاغ عنها إلى مستوى الإدارة المناسب، بالإضافة إلى الإبلاغ عن الأمور الجدية وتقديم تقارير عنها للإدارة العليا أو مجلس الإدارة بهدف تحسين أداء الشركة ككل.

### الشكل رقم (02): عناصر إدارة المخاطر



Source : L'Ordre des Experts Comptables, Les Bonnes Pratiques en Matière de Contrôle Interne dans les PME, Paris, 2008, P 18.

### 4.3 خطوات تقييم المخاطر

تمر عملية تقييم المخاطر من طرف إدارة التدقيق الداخلي، بالمراحل التالية<sup>(35)</sup>:

- **الخطوة الأولى (تحديد المخاطر):** تتمثل هذه المرحلة في توثيق المخاطر التي تعيق تحقيق أهداف الشركات، عن طريق ربط المخاطر بالأنشطة و العمليات المتعلقة بها للمساعدة في تصنيف وترتيب الأنشطة وفقا لدرجة تعرضها للخطر وبالتالي مدى التأثير على تحقيق أهداف الشركة. كما تتم عملية تحديد المخاطر بمساعدة الإدارة المسؤولة عن كل نشاط، حيث أن الإدارة العليا و الإدارات المباشرة للعمليات و الأنشطة هي الأقدر على المساعدة (مساعدة إدارة التدقيق الداخلي) في تلك العملية وربطها بالأهداف المتعلقة بها.

- **الخطوة الثانية (تحديد الأنشطة القابلة للتدقيق):** العمليات والأنشطة القابلة للتدقيق هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يتم اتباعها من قبل مجموعة من الموظفين لإتمام نشاط معين، والتي يجب أن تساهم في تحقيق أهداف الإدارة و بالتالي تحقيق أهداف الشركة، حيث تتعلق الأنشطة القابلة للتدقيق الداخلي بمجالات تختلف باختلاف طبيعة وحجم الشركات، والتي نذكر منها:

- الجانب المالي: مثل ( إعداد وتنفيذ الميزانيات، الإيرادات الفعلية والمتوقعة، الحسابات الختامية، الحسابات قيد التسوية... الخ)؛
- الجانب الإداري: مثل ( تعيينات، ترقية، مكافآت، استقالات، إجراءات... الخ)؛
- الجانب التشغيلي: مثل ( مدى تعقد العمليات و الإجراءات، حجم المعاملات... الخ)؛
- الجانب الخاص بنظم المعلومات: مثل ( النظم المستخدمة، الربط بين الأنظمة المختلفة، صلاحيات الدخول على الأنظمة... الخ)؛

- **الخطوة الثالثة (تقييم الخطر وسجل المخاطر):** بعد الانتهاء من عملية تحديد المخاطر وكذلك تحديد العمليات والأنشطة القابلة للتدقيق، ينبغي تقييم تلك المخاطر التي تتعرض لها الأنشطة، ويتم تقييم تلك المخاطر عن طريق قياس احتمال تعرض الأنشطة لتلك المخاطر، وكذلك قياس التأثير الناتج عن التعرض لتلك المخاطر. هذا ويتم تقييم احتمالية وأثر المخاطر المتعلقة بكل نشاط من الأنشطة على مقياس من صفر الى ثلاثة لكل من الاحتمالية و التأثير على أن يتم القياس وفقا للعوامل التالية:

- **أنظمة المعلومات:** المخاطر المرتبطة بأنظمة تشغيل الكمبيوتر مثل ( فقدان البيانات الناتج عن ضعف اجراءات الحماية، أو قصور في خطة استعادة البيانات عند حدوث طارئ... الخ)؛
- **الموارد البشرية:** تتمثل في المخاطر الناجمة عن نقص العدد أو الخبرة أو المهارة لدى موظفي الإدارة و الأنشطة التشغيلية؛
- **تعقد العمليات الاجرائية وتأثيرها على العميل:** تتمثل في المخاطر الناجمة عن الأخطاء و/ أو العمليات غير المكتملة، نتيجة للطبيعة المعقدة أو الطويلة للعمليات أو إجراءات العمل؛
- **البيئة الرقابية والتشريعية:** تتمثل في المخاطر الناجمة عن تعقيد أو كثافة أو وضوح التشريعات المتعلقة بجيئات العمل؛
- **الموارد المالية:** تتمثل في المخاطر الناجمة عن الخسائر أو الاستخدام الغير مسموح به للأصول الشركة، فكلما زادت درجة سيولة الأصول كلما زادت احتمالية التعرض للخسارة أو إساءة الاستعمال.

#### - الخطوة الرابعة: متابعة المخاطر و إعادة التقييم

نظرا للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المحيطة بالشركة تظهر الحاجة إلى التقييم المستمر لتلك المخاطر، مما سيؤدي إلى ترتيب الأولويات للأنشطة أو الإدارات الخاضعة لعملية التدقيق الداخلي، وبالتالي سيكون له انعكاس على خطة التدقيق الداخلي السنوية من خلال الحصول على بيانات إضافية أخرى لم تلاحظ في مرحلة تقييم المخاطر، بالإضافة إلى إمكانية اكتشاف عدم فاعلية إجراءات الرقابة الموضوعية من خلال الإدارة لمواجهة بعض المخاطر التي تتعرض لها الأنشطة، مما سيزيد من إمكانية تعرض تلك الأنشطة للمخاطر وبالتالي إعادة تقييم المخاطر المتعلقة بهذه الأنشطة.

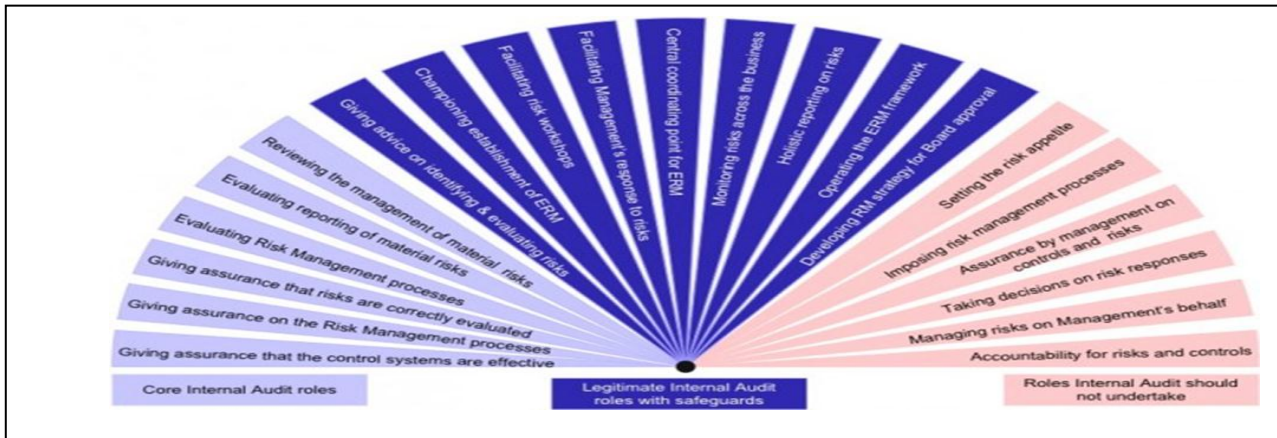
### 5.3 أثر تحقيق جودة التدقيق الداخلي في تحسين عمليات إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات

أكد معهد المدققين الداخليين (IIA) على دور التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر للشركة، من خلال المعيار رقم (2110- إدارة المخاطر Risk Management) الذي ينص على أنه: "يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر وأن يساهم في تحسينه". فمسألة تحديد ما إذا كانت عمليات إدارة المخاطر فعالة أم لا هي مسألة اتخاذ رأي أو حكم ناتج عن تقييم المدقق الداخلي؛ الذي يبين<sup>(36)</sup>: (أن أهداف الشركة تساند رسالة الشركة وتتوافق معها، أن المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها، أن الاستجابات المناسبة إزاء المخاطر يتم اختيارها بما يحقق التوافق بين المخاطر ومدى استعداد الشركة لتقبل المخاطر، المعلومات اللازمة بشأن المخاطر يتم الحصول عليها وتبليغها في التوقيت المناسب إلى مختلف الجهات المعنية في الشركة بما يمكن الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة من القيام بمسؤوليات).

ويمكن أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتجميع المعلومات اللازمة لمساعدة هذا التقييم أثناء القيام بمهام متعددة، مع العلم بأن نتائج تلك المهام عندما ينظر إليها معا تقدم فهما وافيا لعمليات إدارة المخاطر بالشركة ومدى كفاءتها. وتتم متابعة عمليات إدارة المخاطر من خلال أنشطة الإدارة المستمرة أو التقييم المستمر والمستقل أو كليهما:

- على ضوء نتائج تقييم المخاطر؛ يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى كفاية وفاعلية الضوابط الرقابية في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات، ويشمل ذلك تقييم ما يلي: (موثوقية وسلامة المعلومات المالية و التشغيلية، فاعلية وكفاءة العمليات والبرامج بالشركة، حماية الأصول، التقيد بالقوانين و الأنظمة و اللوائح و الإجراءات والعقود).
- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم احتمال حدوث الاحتيال وكيف تقوم الشركة بإدارة مخاطر الاحتيال؛
- أثناء المهام الاستشارية يجب أن يتحقق المدققون الداخليون من أن المخاطر تتناسب مع المهمة، وأن يتنبهوا إلى وجود أي مخاطر أخرى؛
- يجب أن يدمج المدققون الداخليون معرفتهم بالمخاطر التي يكتسبونها من المهام الاستشارية ضمن تقييمهم لعمليات إدارة المخاطر بالشركة؛
- عند مساعدة الإدارة في تحديد أو تحسين عمليات إدارة المخاطر، يجب على المدققين الداخليين الامتناع عن تولي أي مسؤولية إدارية من خلال قيامهم بالإدارة الفعلية للمخاطر.

#### الشكل رقم (03): دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر الشركة



Source : The Institute of Internal Auditors, IIA Position Paper : The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management, Florida, 2009, P 03.

### 6.3 الأدوار الأساسية للتدقيق الداخلي في إدارة مخاطر الشركة ( Core internal auditing roles in regard to )

(ERM): وتتمثل في: (إعطاء ضمان حول عمليات إدارة المخاطر، إعطاء ضمانات بأنه يتم تقييم المخاطر بشكل صحيح، تقييم عمليات إدارة المخاطر، تقييم الإبلاغ عن المخاطر الرئيسية، مراجعة إدارة المخاطر الرئيسية).

### 7.3 الأدوار التي لا ينبغي أن يقوم بها التدقيق الداخلي (Roles internal auditing should not undertake): وتتمثل

في: (تحديد الرغبة في الخطر؛ فرض أو تحديد عمليات إدارة المخاطر، ضمان إدارة المخاطر، اتخاذ قرارات بشأن مواجهة الخطر، تنفيذ الاستجابة للمخاطر باسم الإدارة، المساءلة (المحاسبة) عن إدارة المخاطر).

### 4. دور جودة التدقيق الداخلي في تحسين عمليات الرقابة الداخلية

#### 1.4 مفهوم الرقابة الداخلية

– المنظمة الدولية للأجهزة الرقابية العليا (INTOSAI): الرقابة الداخلية « هي عملية متكاملة تقوم بها إدارة و موظفي إحدى الجهات أثناء سعيها لأداء مهامها، و يتم تصميمها بحيث توفر ضماناً معقولاً بأن الأهداف العامة للشركة يتم تحقيقها»<sup>(37)</sup>.

– لجنة رعاية المنظمات (COSO – Committee of Sponsoring Organizations): الرقابة الداخلية « هي عمليات تنفذ من قبل مجلس إدارة الشركة و الإدارة و الأفراد في الشركة، يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق الشركة لأهدافها »<sup>(38)</sup>. هذا التعريف يعرض المفاهيم الأساسية التالية<sup>(39)</sup>:

- الرقابة الداخلية هي عملية؛ أي وسيلة لتحقيق الأهداف وليس غاية في حد ذاتها؛
- الرقابة الداخلية تنفذ من قبل أشخاص؛ وليست مجرد مجموعة كتيبات (دليل) من الإجراءات و الوثائق، يتم تأكيدها من قبل مجموعة من الأشخاص بمختلف مستويات الهيكل التنظيمي؛
- الإدارة و مجلس إدارة الشركة لا تنظر إلى الرقابة الداخلية سوى أنها تأكيد معقول، وليس مطلق؛
- تركز الرقابة الداخلية على تحقيق الأهداف في العديد من المجالات التي تختلف، ولكن تتداخل فيما بينها.

#### – المجلس الدولي لمعايير المراجعة والتأكد (IAASB)

الرقابة الداخلية «عملية صممها وطبقها وتمسك بها، المسؤولون عن إدارة الشركة وغيرهم من الأشخاص، من أجل توفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الشركة التي تتعلق بمصدقية التقارير المالية وإمكانية الاعتماد عليها، وفعالية وكفاءة العمليات، ومدى الالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية المطبقة»<sup>(40)</sup>.

– وهناك تعريف أوسع وأكثر ثراء للرقابة الداخلية يأخذ في الحسبان بعض المقترحات التي تم التوصل إليها نتيجة للدراسة التي قام بها الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) على المستوى العالمي بخصوص الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر سنة 2011 (Global Survey on Risk Management and Internal Control) « تعد الرقابة الداخلية جزءاً لا يتجزأ من نظام حوكمة الشركة وإدارة المخاطر، الذي تعرفه وتؤثر فيه وتتابعه الهيئة الإدارية بالشركة والإدارة والأفراد الآخرون، حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة للشركة والتعامل مع التحديات التي تواجهها، بما يتسق مع استراتيجية إدارة المخاطر وسياسات الرقابة الداخلية التي تضعها الهيئة الإدارية، من أجل تحقيق أهداف الشركة»<sup>(41)</sup>.

– الرقابة الداخلية « هي عمليات تنفذها الإدارة، والتي تم تصميمها لتوفير تأكيد معقول حول موثوقية المعلومات المالية والتشغيلية، الامتثال للسياسات والخطط و الإجراءات والقوانين والقواعد واللوائح، حماية الأصول، الكفاءة التشغيلية، إنجاز وتحقيق أهداف المهام و البرامج و العمليات، النزاهة و القيم الأخلاقية»<sup>(42)</sup>.

وتتمثل أهداف الشركة المراد تحقيقها حسب تعريف (COSO) في التأكد من<sup>(43)</sup>: (فاعلية وكفاءة العمليات، موثوقية المعلومات المالية الامتثال للقوانين و اللوائح المعمول بها).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرقابة الداخلية على أنها مجموعة من العمليات التي ينفذها مسؤولو إدارة و أفراد الشركة على كل المستويات التنظيمية، بغية تحسين أدائها و تحقيق الأهداف المنشودة.

## 2.4 أهداف نظام الرقابة الداخلية

يهدف نظام الرقابة الداخلية لضمان (تأكيد)<sup>(44)</sup>: (الامتثال للقوانين و اللوائح، تطبيق التعليمات والتوجيهات التي وضعتها الإدارة العليا أو مجلس الإدارة، السير الجيد للعمليات الداخلية للشركة، خاصة تلك المتعلقة بالمحافظة على أصول الشركة، موثوقية المعلومات المالية).

### ثالثاً: مكونات نظام الرقابة الداخلية

يتكون نظام الرقابة الداخلية من<sup>(45)</sup>:

- **البيئة الرقابية (Control Environment)**: تحدد البيئة الرقابية أسلوب الشركة وتؤثر على الوعي الرقابي لموظفيها، كما أنها أساس جميع مكونات الرقابة الداخلية الأخرى و توفر الانضباط و الهيكلية؛ و تتكون عناصر البيئة الرقابية مما يلي: (النزاهة الشخصية و المهنية والقيم الأخلاقية للإدارة و الموظفين، و تشمل المواقف الداعمة للرقابة الداخلية في جميع الأوقات و في كل مستويات الشركة، الكفاءة، اتجاهات الإدارة العليا - بمعنى فلسفة الإدارة و أسلوبها التشغيلي - ، الهيكل التنظيمي، سياسات و ممارسات الموارد البشرية).

- **تقييم المخاطر (Risk Assessment)**: وهي عملية التعرف على المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف الشركة و تحليلها و تحديد كيفية مواجهتها بشكل ملائم، و تشمل هذه العملية (التعرف على المخاطر المتعلقة بأهداف الشركة، تقييم المخاطر من حيث أهميتها، احتمال تكرارها؛ تقييم مدى استجابة الشركة للوقوع في المخاطر، تطوير حلول لمواجهة المخاطر).

- **الأنشطة الرقابية (Control Activities)**: الأنشطة الرقابية هي سياسات و إجراءات موضوعة لمواجهة المخاطر و إنجاز أهداف الشركة؛ و حتى تكون الأنشطة الرقابية فعالة فإنها يجب أن تكون ملائمة و ذات اختصاصات متناسقة وفق عمليات تخطيط دورية و أن تكون كذلك قليلة التكاليف، شاملة، معقولة و متكاملة مع أهداف الشركة بشكل عام. و يتم ممارسة الأنشطة الرقابية في كافة مستويات الشركة، و على مختلف المستويات و في كافة الاختصاصات، و هي تشمل مجموعة متنوعة من الضوابط الرقابية الوقائية و الكاشفة لنواحي الانحراف، مثل: (إجراءات التفويض بالصلاحيات و الموافقات؛ الفصل بين المهام الوظيفية ( التفويض، التشغيل، التسجيل و المراجعة، الرقابة على استخدامات عمليات التحقق؛ الأصول و السجلات؛ تسوية أرصدة الحسابات، مراجعة الأداء التشغيلي، مراجعة العمليات التشغيلية و الأنشطة، الإشراف توزيع المهام، المراجعة و الموافقة، الإرشاد و التدريب).

- **المعلومات والاتصالات (Information and Communication)**: تعتبر المعلومات و التبليغ من الوسائل الجوهرية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية؛ فالتسجيل الفوري و التصنيف الملائم للمعاملات المالية وغيرها و الأحداث من الأمور الأساسية حتى تكتسب المعلومات مصداقية و تكون ذات علاقة، إذ يجب أن تكون المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع و محددة و معروفة جيداً و تم تبليغها (ايصالها) بالشكل و الإطار الزمني لكي يتمكن الموظفون من القيام بأداء رقابتهم الداخلية و مسؤولياتهم الأخرى ( التبليغ الزمني المناسب إلى الشخص المناسب)؛ و لذلك فإنه يتعين إجراء توثيق كامل لنظام الرقابة الداخلية و كافة المعاملات و الأحداث الهامة.

وتعمل أنظمة المعلومات على استخراج تقارير تتضمن معلومات متعلقة بالنواحي التشغيلية و المالية و غير المالية و مدى الالتزام بالقوانين، كما تعمل كذلك على تمكين الإدارة من الرقابة على عمليات التشغيل. و بالتالي فإن أنظمة المعلومات لا تتعامل مع البيانات المستخرجة داخليا فحسب و لكن أيضا مع البيانات المتعلقة بالأحداث الخارجية و الأنشطة و الأوضاع الضرورية حتى يمكن اتخاذ القرار و تبليغه. و تتأثر قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة طبقاً لنوعية المعلومات، مما يعني ضمناً أن تكون المعلومات مناسبة، موقوتة زمنياً، حديثة، دقيقة، و يمكن الوصول إليها

- **المراقبة (Monitoring)**: من الضروري بمرور الوقت مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية لتقييم جودة أداءها، و يمكن إجراء هذه المراقبة من خلال أنشطة روتينية وعمليات تقييم منفصلة أو مزيج منهما، من خلال:

- **المراقبة المستمرة:** المراقبة المستمرة للرقابة الداخلية يتم بناؤها داخل الأنشطة الرقابية الاعتيادية و المتكررة بالشركة، و تتضمن المراقبة المستمرة أنشطة دورية إدارية و إجراءات أخرى يقوم بها الموظفون في سبيل أداء مهامهم الوظيفية. و تتناول أنشطة المراقبة المستمرة كل جزء من أجزاء الرقابة الداخلية، كما تتضمن إجراءات مواجهة مخالفات أنظمة الرقابة الداخلية سواء كانت هذه المخالفات أخلاقية، غير اقتصادية، غير فعالة أو غير مؤثرة.
  - **عمليات التقييم المنفصلة:** يتوقف نطاق عمليات التقييم المنفصلة و مدى تكرارها بصفة أساسية على تقييم المخاطر و فعالية إجراءات المراقبة المستمرة. و تتناول عمليات تقييم منفصلة و محددة لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية بما يؤمن تحقيق الرقابة الداخلية للنتائج المرجوة، استناداً إلى أساليب و إجراءات محددة مسبقاً. و يجب إبلاغ المستوى الإداري المناسب عن جوانب القصور في الرقابة الداخلية، كما يجب أن تؤمن المراقبة اتخاذ الإجراءات اللازمة بدرجة كافية مع وضع الملاحظات والتوصيات.
- الشكل رقم (04): مكونات هيكل الرقابة الداخلية حسب لجنة (COSO)



**Source :** Price water House Coopers, Contrôle interne – Au-delà des concepts, 40 questions aux praticiens, Paris, Novembre 2004, P 20.

### 3.4 المبادئ الأساسية لتقويم وتحسين الرقابة الداخلية

تتكون المبادئ الأساسية لتقويم وتحسين الرقابة الداخلية من العناصر التالية<sup>(46)</sup>:

- دعم أهداف الشركة (**Supporting the Organization's Objectives**): يتم تطبيق نظام الرقابة الداخلية لمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها عن طريق إدارة المخاطر التي تواجهها، وفي الوقت نفسه تتسق مع القواعد المنظمة والسياسات التي تطبقها الشركة. لهذا يجب على الشركة أن تجعل الرقابة الداخلية جزءاً من إدارة المخاطر، على أن يكون كلاهما جزءاً لا يتجزأ من نظام الحوكمة؛
- تحديد الأدوار والمسؤوليات (**Determining Roles and Responsibilities**): يتعين أن تحدد الشركة مختلف الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية، متضمنة الهيئة الإدارية، الإدارة بكل مستوياتها، العاملين، وجهات الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة لتنسيق عملية التعاون فيما بين هذه الفئات؛
- تعزيز وترسيخ ثقافة التحفيز (**Fostering a Motivational Culture**): يتعين على الهيئة الإدارية بالشركة وإدارتها أن تعزز الثقافة التنظيمية التي تحفز أعضاء الشركة على التصرف بما يتفق مع استراتيجية وسياسات إدارة المخاطر التي وضعتها الهيئة الإدارية فيما يتعلق بالرقابة الداخلية، من أجل تحقيق أهداف الشركة. ولا شك أن تصرفات الإدارة العليا، تمثل عنصراً حاسماً في هذا المجال؛
- ربط نظام الرقابة الداخلية بالأداء الفردي (**Linking to Individual Performance**): يتعين على الهيئة الإدارية بالشركة وإدارتها، أن تربط تحقيق أهداف الرقابة الداخلية بأهداف الأداء لكل فرد من أفراد الشركة. فكل فرد بالشركة يجب أن يكون مسؤولاً عن إنجاز المهام الموكلة إليه، والتي ترتبط بأهداف الرقابة الداخلية؛

- ضمان توافر المهارات الكافية (Ensuring Sufficient Competency): يتعين أن يكون لدى الهيئة الإدارية للشركة وإدارتها، والمشاركين الآخرين في نظام حوكمة الشركة من المعارف والمهارات والقدرات ما يكفي للاضطلاع بمسؤوليات الرقابة الداخلية المرتبطة بالأدوار التي يقومون بها؛

- الاستجابة للمخاطر (Responding to Risk): يتعين - دائماً - تصميم وتنفيذ وتطبيق نظام وإجراءات الرقابة الداخلية، استجابة لمخاطر محددة، ومسببات تلك المخاطر والعواقب الناجمة عنها؛

- التواصل بشكل منتظم (Communicating Regularly): يتعين أن تضمن الإدارة وجود عملية تواصل فعالة ومنتظمة بين كل المستويات بالشركة، فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية و نتائجها على جميع المستويات، وذلك حتى تتحقق من الفهم الكامل والتطبيق السليم لمبادئ الرقابة الداخلية من جميع أفراد الشركة؛

- المتابعة والتقييم (Monitoring and Evaluating): يتعين أن تتم متابعة وتقييم أساليب الرقابة، سواء كانت أساليب رقابة فردية، أم نظام الرقابة الداخلية بشكل منتظم. إن اكتشاف مستويات خطر غير المقبولة، وفشل عملية الرقابة، أو الأحداث التي تقع خارج نطاق الخطر المقبول، يمكن أن يكون مؤشراً على عدم فعالية الأساليب المتبعة في الرقابة الفردية، أو نظام الرقابة الداخلية، ما يستدعي تحسينها وتطويرها.

- توفير الشفافية والمساءلة (Providing for Transparency and Accountability): يتعين أن تقوم الهيئة الإدارية مع إدارة الشركة، بتقديم تقارير دورية إلى أصحاب المصالح عن المخاطر التي تتعرض لها الشركة، فضلاً عن هيكل نظام الرقابة الداخلية بالشركة، والأداء الفعلي لهذا النظام.

#### 4.4 أساليب الرقابة الداخلية في مواجهة المخاطر

اعتماداً على نوع ودرجة المخاطرة والعوامل الأساسية للرقابة الداخلية، مع الأخذ في الحسبان عوامل أخرى، يمكن لإدارة الشركة أن تقرر<sup>(47)</sup>: (تجنب خطر معين قبل البدء في النشاط الذي يتسبب في هذا الخطر، أو إيقاف هذا النشاط في حالة قد بدأ العمل فيه من قبل؛ تحمل مخاطر إضافية مقابل عائد أعلى عن طريق تنفيذ أنشطة تواجه مخاطر أكثر، أو تخفيض مستوى الرقابة الداخلية، التحكم في المخاطر عن طريق التخلص من مصدره، أو تغيير احتمالات حدوثه، أو تغيير طبيعته، أو حجمه، أو المدى الزمني لعواقبه، المشاركة في تحمل المخاطر عن طريق التأمين ضد المخاطر، والذي يعد - أيضاً - أسلوباً من أساليب الرقابة، تحمل المخاطر عن طريق عدم القيام بأي إجراء، ماعدا متابعة التغيرات في المخاطر).

و في سياق إدارة المخاطر تدرج جميع الإجراءات الرقابية في أربع فئات واسعة<sup>(48)</sup>:

- الرقابة الوقائية: وهي مصممة للحد من إمكانية توسع الخطر والحد من النتائج غير المرغوب في تحقيقها؛
- الرقابة التوجيهية: وهي مصممة لضمان تحقيق نتيجة معينة؛
- الرقابة التحقيقية: وهي مصممة لتحديد ما إذا كانت النتائج غير المرغوب فيها قد تم تحقيقها "بعد الحدث"؛
- الرقابة التصحيحية: وهي مصممة لتصحيح النتائج الغير مرغوب فيها التي تم تحقيقها.

#### 5.4 أثر تحقيق جودة التدقيق الداخلي في تحسين عمليات الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات

وقد أكد معهد المدققين الداخليين (IIA) على دور التدقيق الداخلي في تحسين الرقابة الداخلية للشركة، من خلال المعيار رقم (2130- الرقابة) الذي ينص على أنه: "يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي في الحفاظ على إجراءات وضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها وتعزيز التحسين المستمر فيها". بحيث يجب<sup>(49)</sup>:

- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية في الاستجابة إلى المخاطر في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات، بحيث: (موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية، فعالية وكفاءة العمليات والبرامج بالشركة، حماية الأصول، التقيد بالقوانين والأنظمة واللوائح و الإجراءات والعقود).

- يجب أن يدمج المدققون الداخليون معرفتهم بالضوابط الرقابية التي يكتسبونها من المهام الاستشارية ضمن عمليات الرقابة الهامة بالشركة؛

#### 6.4 الإبلاغ عن نواحي القصور في الرقابة الداخلية للمكلفين بالحوكمة

- إن مستوى التفاصيل الذي سيتم بموجبه إبلاغ نواحي القصور الهامة، أمر يعود إلى الحكم المهني للمدقق في ظل الظروف و العوامل التي يكمن للمدقق أن يأخذها بعين الاعتبار عند تحديد المستوى المناسب لتفاصيل الإبلاغ، و التي عادة ما تشمل<sup>(50)</sup>:
- طبيعة الشركة؛ فعلى سبيل المثال الإبلاغ المطلوب لشركة ذات اهتمام عام ( قطاع عمومي) قد يكون مختلفا عن الإبلاغ عن ذات اهتمام خاص ( قطاع خاص)؛
  - حجم وتعقيد الشركة؛ فعلى سبيل المثال الإبلاغ المطلوب لشركة معقدة قد يكون مختلفا عن الإبلاغ لشركة تدير عملا بسيطا؛
  - طبيعة نواحي القصور الهامة التي حددها المدقق؛
  - تكوين حوكمة الشركة؛ فعلى سبيل المثال قد تكون هناك حاجة لمزيد من التفاصيل إذا كان المكلفون بالحوكمة يشملون أعضاء ليست لهم خبرة كبيرة صناعة (مجال نشاط) الشركة أو في النواحي التي تأثرت؛
  - المتطلبات القانونية أو التنظيمية فيما يتعلق بإبلاغ أنواع محددة من نواحي القصور في الرقابة الداخلية.

## نتائج:

مما سبق يمكن توضيح العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي و الحوكمة و إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية في النقاط التالية:

- يعتبر نشاط التدقيق الداخلي بمثابة تأكيد مستقل وموضوعي استشاري لإضافة قيمة وتحسين تطبيق عمليات الحوكمة بالشركة، حيث تساعد وظيفة التدقيق الداخلي الشركة في تحقيق أهدافها بإيجاد ثقافة واتجاه منظم وملتزم لتقييم وتحسين فعالية الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر بالشركة؛
- يمثل الالتزام بجودة التدقيق الداخلي عنصراً مهماً في تطبيق نظام الحوكمة من خلال إحكام الرقابة الداخلية والقدرة على إدارة المخاطر التي تواجه الشركة، مما يساهم في تحقيق أهدافها وتعزيز وحماية قيمتها، لهذا يجب على الشركة أن تجعل الرقابة الداخلية جزءاً من إدارة المخاطر، على أن يكون كلاهما جزءاً لا يتجزأ من نظام الحوكمة؛
- يوفر الالتزام بالجودة في أعمال التدقيق الداخلي ميزة تنافسية للشركة، حيث يمكن أن يكون باستطاعة الشركة ذات الرقابة الداخلية الفعالة، إدارة المخاطرة بشكل أفضل؛
- تأكيد تقارير حوكمة الشركات على ضرورة وجود وظيفة فعالة للتدقيق الداخلي تحظى باحترام وتقدير وتعاون كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا، فعندما يقرر مجلس الإدارة وفقاً لتقديره الخاص عدم إنشاء وظيفة للتدقيق الداخلي، فإنه يجب الإفصاح عن كل ذلك في التقرير السنوي للشركة، مع إيضاح كيفية التأكد من فعالية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر؛
- لتحقيق رقابة الجودة على أعمال التدقيق الداخلي، ينبغي العمل على ضمان الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي والسياسات المرسومة من طرف إدارة التدقيق الداخلي، وكذلك برامج التدقيق المخططة؛ من خلال إجراء عمليات تقوم مستمرة لعمل نشاط التدقيق الداخلي وسياساته وبرامجه؛ ومما لاشك فيه أن وجود سياسة لمراقبة جودة الأداء سوف يؤدي إلى ضمان جودة تنفيذ مهام التدقيق الداخلي؛

## الإحالات و الهوامش:

- 01- Eustache **EBONDO**, Audit Interne et Gouvernance d'Entreprise : Lectures Théoriques et Enjeux Pratiques, Euromed- Marseille Ecole de Management, Marseille, P.02. date de consultation 25/01/2015, 19h50. [http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication\\_Eustache\\_Ebondo\\_Wa\\_Mandzila.pdf](http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication_Eustache_Ebondo_Wa_Mandzila.pdf).
- 02- Sourour **AMMAR**, Le Rôle de l'Auditeur Interne dans le Processus de Gouvernance de l'Entreprise à Travers l'Evaluation du Contrôle Interne, Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Sfax, 2007, P.03. date de consultation, 25/01/2015. 22h40. [http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication\\_S.AMMAR.pdf](http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication_S.AMMAR.pdf).
- 03- أحمد محمد نور، حسين أحمد عبيد، شحاتة السيد شحاتة، دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 09.
- 04- المرجع السابق، ص 10.
- 05- نفس الصفحة و المرجع السابق
- 06- حسين القاضي، التدقيق الداخلي، منشورات جامعة دمشق، ط1، دمشق، 2008، ص 103.
- 07- أحمد محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص 11.
- 08- المنظمة العالمية للتقييس، المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001:2008): نظم إدارة الجودة - المتطلبات، ترجمة هيئات التقييس العربية، جنيف، 2008، ص ص 06-07. [بتصرف]
- 09- مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دليل نظام ضبط وضمان جودة التدقيق للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة، الرياض، 2013، ص ص 10-11. [بتصرف]
- 10- المرجع السابق، ص 15. [بتصرف]
- 11 - Adrian **CADBURY**, Report of the financial aspects of corporate governance, Burgess Science Press, First published, London, December 1992, P.04. date of consultation 15/02/2015, 19h23, <http://www.cg.org.cn/theory/zlyz/cadbury.pdf>
- 12 -Alamgir M, Corporate Governance, A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007, P. 23.
- 13- عبد القادر بربش، قواعد تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الأول، 2006، ص 03.
- 14- أمين السيد أحمد لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص ص 477-478. [بتصرف]
- 15- عبد العال حماد طارق، حوكمة الشركات : شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 219-220. [بتصرف]
- 16- المرجع السابق، ص ص 505-507. [بتصرف]
- 17- سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات -مع دراسة تطبيقية مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم (01)، المجلد رقم (45)، الاسكندرية، 2008، ص 09.
- 18- المرجع السابق، ص ص 09-10.
- 19- معهد المدققين الداخليين، المعايير الدولية المهنية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي، نيويورك، أكتوبر 2011، ص 12. [بتصرف]
- 20- الاتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق و المراجعة وعمليات التأكيد الأخرى و الخدمات ذات العلاقة، الجزء الأول، 2010، نيويورك، ص 214.
- 21- أنظر معيار التدقيق الداخلي رقم (1321 استخدام تعبير " تم اجراؤه وفقا للمعايير الدولية المهنية لمزاولة التدقيق الداخلي "). [معهد المدققين الداخليين، المعايير الدولية المهنية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي، مرجع سبق ذكره، ص 12.]
- 22- أنظر معيار التدقيق الداخلي رقم (1322 الافصاح عن حالات عدم التقيد بالمعايير). [معهد المدققين الداخليين، المعايير الدولية المهنية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي، مرجع سبق ذكره، ص 12.]
- 23- الاتحاد الدولي للمحاسبين، مرجع سبق ذكره، ص ص 215-216. [بتصرف]
- 24- معهد المدققين الداخليين، مرجع سبق ذكره، ص 17.
- 25- نفس الصفحة و المرجع السابق

- 26 - The Institute of Internal Auditors, IIA Position Paper : The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management, UK , 2009, P 08.
- 27 - Gouvernement du Québec, Vocabulaire de la gestion du risque : Éviter de courir des risques, l'Office québécois de la langue française, Québec, 2007, P 43.
- 28 -Ibid., P 13.
- 29- Dana HERMANSON, Larry RITTENBERG, Internal Audit and organizational Governance, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida, 2003, p. 35. Date of consultation, 03/03/2015. 12h39. <http://www.theiia.org/download.cfm?file=1775> .
- 30- دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، مؤسسة جرامين جميل، بيروت، 2010، ص 34.
- 31- KPMG Audit, La gestion des risques et du contrôle interne au sein des sociétés foncières, Paris, 2009, P 13.
- 32- دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- 33- المنظمة الدولية للأجهزة الرقابية العليا (INTOSAI)، الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام: معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات، فيينا، 2007، ص ص 11-23. [بتصرف]
- 34- المرجع السابق، ص 21. [بتصرف]
- 35- الأمانة العامة لمجلس وزراء دولة الإمارات العربية المتحدة، ميثاق ومنهجية التدقيق الداخلي للحكومة الاتحادية، أبوظبي، 2013، ص ص 22-28.
- 36- معهد المدققين الداخليين ، مرجع سبق ذكره، ص 17. [بتصرف]
- 37- المنظمة الدولية للأجهزة الرقابية العليا (INTOSAI)، إرشادات حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، فيينا، 2004، ص 06.
- 38- Institut Français d'Audit et Contrôle Interne, Prise de position IFACI / Audit Interne – Qualité, Paris, mai 2004, P 02.
- 39 -Ordre des Experts Comptables, Les Bonnes Pratiques en Matière de Contrôle Interne dans les PME, Paris, 2008, P 17.
- \* المجلس الدولي لمعايير التدقيق والتأكد (IAASB – The International Auditing and Assurance Standards Board) هيئة مستقلة منبثقة عن مجلس الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) تهدف إلى خدمة القطاع العام من خلال وضع معايير دولية للتدقيق، رقابة الجودة، المراجعة، ومعايير التأكد الأخرى. و يسهل التقارب بين المعايير الدولية و الوطنية للتدقيق والتأكد، ويعزز جودة و اتساق الممارسة في جميع دول العالم.
- 40- الاتحاد الدولي للمحاسبين، تقويم وتحسين الحوكمة في المنشآت ، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، الرياض، 2013، ص 31.
- 41- نفس الصفحة و المرجع السابق
- 42- Robert MOELLER, Brink's Modern Internal Auditing : A Common Body of Knowledge, John Wiley & Sons Edition, USA, 2009, P 24.
- 43 -Institut Français de L'audit et du Contrôle Interne, Manuel D'audit Interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, 2<sup>eme</sup> Édition, Paris, 2012, P04.
- 44- Association pour le Management des Risque et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE), Référentiel métier du Risk Manager, Paris, 2013, P 33.
- 45- المنظمة الدولية للأجهزة الرقابية العليا، إرشادات (INTOSAI) حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، ص ص 12-29. [بتصرف]
- 46- الاتحاد الدولي للمحاسبين، تقويم وتحسين الحوكمة في المنشآت، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، الرياض، 2013، ص ص 9-10.
- 47- المرجع السابق، ص 21.
- 48- المنظمة الدولية للأجهزة الرقابية العليا (INTOSAI)، الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام: معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات، فيينا، 2007، ص 21. [بتصرف]
- 49- معهد المدققين الداخليين، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.
- 50- الاتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق و المراجعة وعمليات التأكد الأخرى و الخدمات ذات العلاقة، مرجع سبق ذكره، ص ص 244-245.
- 51- الاتحاد الدولي للمحاسبين، تقويم وتحسين الحوكمة في المنشآت، مرجع سبق ذكره، ص 07.