

المقدمة

قد تكون علاقات العمل معقدة في بعض الأحيان. وقد يصبح ما يتطلبه أو يتوقعه المرء من علاقة ما مبهمًا وهو ما يسهم في حدوث حالات سوء الفهم والتقصير بل والاستياء أيضًا.

إلا أن العلاقة الهزيلة أو المتوترة أو السطحية بين لجنة التدقيق والرئيس التنفيذي للتدقيق تتسبب فيما هو أخطر من الغموض. فقد تغدو تهديدًا خطيرًا على الحوكمة الرشيدة وذلك بإسهامها في حدوث سوء الفهم ووجود نشاط تدقيق داخلي غير مزود بالموارد الكافية وإضعاف الاستقلالية وتقديم تأكيد سطحي وحالات تقصير وتقويت للفرص وخدمة لا ترقى إلى المستوى الأمثل مما يلحق الضرر بالمنشأة.

ينبغي أن يتبع التدقيق الداخلي وظيفيًا رئيس لجنة التدقيق (أو نظيرًا له) وإداريًا الإدارة التنفيذية، وهو ما يشكل خطأ مباشرًا للتواصل بين الرئيس التنفيذي للتدقيق ومجلس الإدارة. وتعكس هذه الشراكة الفريدة من نوعها أهمية الإدارة السليمة للعلاقة. في الواقع تقدم وتدعم هذه القناة المباشرة للاتصال بمجلس الإدارة المفهوم التام للاستقلالية والموضوعية اللازمتين لنشاط تدقيق داخلي فعال.

لذلك من الضروري أن يكون لدى كل من الرئيس التنفيذي للتدقيق ولجنة التدقيق فهم واضح لتبعيتهما ومسؤوليات التنظيم وما الذي ينبغي أن يتطلبه ويتوقعه كل منهما من الآخر. وتساعد الطريقة التي يتفاعل بها كل طرف مع الآخر أيضًا في تحديد متطلبات وتوقعات أساسية تمثل ركائز الثقة والدعم.

يحتاج الرئيس التنفيذي للتدقيق إلى الوضوح عندما يتعلق الأمر بالمتطلبات والتوقعات فيما بين لجنة التدقيق والمدير المالي والرئيس التنفيذي وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين الداخليين. والعلاقة الواضحة والسليمة التي تسود فيها الثقة والشفافية والصدق تعد مثالية من حيث أنها تحدد المتطلبات التي يفرضها كل منهم على الآخر.

وفيما يتعلق بلجنة التدقيق، ينبغي توضيح مسؤولياتها في ميثاق لجنة التدقيق. وتتمثل مهمتها الرئيسية في مراقبة جودة وسلامة بيئة الرقابة الداخلية للشركة ومنها الممارسات التشغيلية والمالية والمحاسبية وممارسات تقنية المعلومات والإبلاغ.

ومن الملفت أن العديد من التقارير البحثية المهنية تصف ببلاغة أفضل الممارسات المتبعة عند إشراف لجنة التدقيق على الرئيس التنفيذي للتدقيق ونشاط التدقيق الداخلي. إلا أن عددًا قليلًا نسبيًا منها تطرق لأفضل الممارسات لما يُفترض أن يتوقعه أو يتطلبه الرئيس التنفيذي للتدقيق من لجنة التدقيق.

الأفكار الرئيسية

يجب أن يكون لدى كل من الرئيس التنفيذي للتدقيق ولجنة التدقيق فهم واضح لتبعيتهما ومسؤوليات التنظيم وما الذي ينبغي أن يتطلبه ويتوقعه كل منهما من الآخر.

ينبغي أن تتطلب لجنة التدقيق من الرئيس التنفيذي للتدقيق والتدقيق الداخلي وتمكنهما من التصرف باستقلالية وأن يكونا على استعداد "لقول الحقيقة للسلطة"

ينبغي أن تكون لجنة التدقيق جاهزة لمناظرة الرئيس التنفيذي للتدقيق والتدقيق الداخلي وتكون مستعدة أيضًا للتضامن معهم بدلًا من دعمهم.

على لجنة التدقيق أن تطلب من الرئيس التنفيذي للتدقيق ونشاط التدقيق الداخلي استيفاء معايير معهد المدققين الداخليين وأن يكونوا مستشارين جديرين بالثقة ويمثلوا لجنة التدقيق بجهودهم.

ينبغي أن تجتمع لجنة التدقيق بانتظام بالرئيس التنفيذي للتدقيق لمناقشة الأنشطة الاستراتيجية والتشغيلية.

إن موقف معهد المدققين الداخليين من دور التدقيق الداخلي، وتحديدًا الرئيس التنفيذي للتدقيق، واضح. اتبع المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين. كن حازمًا واستراتيجيًا وشجاعًا. وقل الحقيقة للسلطة. واجتهد لتصبح مستشارًا جديرًا بالثقة.

تشير الدراسات الاستقصائية إلى أن معظم لجان التدقيق تتمتع بعلاقات سليمة مع التدقيق الداخلي. إلا أن معهد المدققين الداخليين يرى أن لا بد من إضفاء المزيد من الشفافية فيما يتعلق بالمتطلبات المفتوحة من كل منهما إذا كان المراد تعزيز وتحسين التأكيد والحوكمة. وينبغي السعي لإيجاد علاقات مطلوبة قائمة على الاحترام المتبادل يشجع كل جانب فيها على تحسين الأداء.

ما تتطلبه لجنة التدقيق من التدقيق الداخلي

الأساسيات: يحقق التدقيق الداخلي أقصى درجات الفاعلية عندما يتبع معايير معهد المدققين الداخليين، ويتوافق مستوى موارده وكفاءته وهيكله مع الاستراتيجية التنظيمية والكفاءات الأساسية للعمل. وتكلف لجنة التدقيق الرئيس التنفيذي للتدقيق بإدارة النشاط بنزاهة وكفاءة لتحقيق الغرض منه.

ينبغي أن تطلب لجنة التدقيق ما يلي:

- الالتزام بمعايير معهد المدققين الداخليين.
- أن يحصل موظفو التدقيق الداخلي على الشهادات ذات الصلة التي تثبت الحنكة والمعرفة والجدارة المهنية.
- أن يجيب الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي على سؤاليين رئيسيين في اجتماع مغلق:
 - هل تتطابق إجراءات/تصرفات الإدارة مع أقوالها؟
 - ما الذي ينبغي أن تفعله لجنة التدقيق لمساعدة التدقيق الداخلي ليكون أكثر فاعلية؟

نشاط التدقيق الداخلي الناضج: ينبغي أن تظهر أنشطة التدقيق الداخلي الناضج مستوى عاليًا من الجدارة في تحليلات البيانات وبرامج التدقيق المتطورة والبراعة المستمرة في احتواء المخاطر ونموذج تناوبي للتدقيق لتطوير القدرات وبيئة أوراق عمل آلية. وينبغي أن يتولى التدقيق الداخلي زمام المخاطر الناشئة وأن توجد لديه مقاييس تبرهن على القيمة التي يسهم بها للمنشأة. ويتيح كل ذلك المجال لعمليات مثلى وكفاءة تحقق أقصى قيمة للمنشأة.

ينبغي أن تطلب لجنة التدقيق ما يلي:

- وضع "خطة استراتيجية رسمية للتدقيق الداخلي".
- الانتظام في تقديم آخر المستجدات من التدقيق الداخلي بشأن سير الخطة والتغييرات الطارئة عليها.
- التعقيبات من الإدارة التنفيذية على نتائج التدقيق الداخلي والالتزام الرئيس التنفيذي للتدقيق.
- علاقة فاعلة بين التدقيق الداخلي والخارجي مع وجود أدلة على تحقيق فوائد تعاونية حقيقية.
- توازن تغطية التدقيق التقليدي والمراجعات الموضوعية الاستراتيجية المتكاملة مع مجالات التغطية "الجديدة".
- أن يحصل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي على تقارير تقييم من جميع الجهات ممن يتبعهم مباشرة ومن الإدارة وأن يقدم تقريرًا شاملًا للجنة التدقيق.

أخيرًا، ينبغي أن تتوقع لجنة التدقيق من قائد نشاط التدقيق الناضج أن يشارك في اجتماعات الإدارة التنفيذية التي تُناقش فيها الاستراتيجية والعمليات من خلال طرح الأسئلة ذات الصلة وتقديم الأفكار المناسبة. أي ينبغي أن يحظى التدقيق الداخلي بمقعد حول طاولة النقاش.

على لجنة التدقيق تبني المفهوم الذي مفاده أن دورها أساسي للنجاح الشامل لنموذج الحوكمة الخاص بالمنشأة. ويجب أن تُخضع الرئيس التنفيذي للتدقيق للمساءلة وتتوقع من الرئيس التنفيذي للتدقيق الأداء نفسه الذي تتوقعه من الرئيس التنفيذي.

ما يتوقعه التدقيق الداخلي من لجنة التدقيق

تتجلى أفضل العلاقات في علاقات الشراكة ويجب أن يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق في المقابل منفتحاً وواضحاً مع لجنة التدقيق فيما يخص طرق تعزيز وتحسين دعمها لأنشطة التدقيق الداخلي.

ينبغي أن تكون أنشطة التدقيق الداخلي واضحة فيما تريده وتتوقعه من لجنة التدقيق من حيث الدعم والتوجيه. وهذا أمر بالغ الأهمية على وجه الخصوص فيما يتعلق بالقلق بشأن اقتراحات الإدارة للفصاص وجهود الرئيس التنفيذي للتدقيق ليظفر بمقعد حول طاولة الإدارة. وعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق والتدقيق الداخلي أن يطلبوا من لجنة التدقيق التضامن معهم بدلاً من دعمهم.

الأساسيات: يتوقع الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يحظى بوقت لجنة التدقيق واهتمامها، مثلما تتوقع هي من أي مشرف يعمل على توجيه وقيادة تطوير ونجاح الموظفين. وما يحول دون إنجاح هذا التفاعل هو أن أعضاء لجنة التدقيق عادة ما يكون لديهم وقت محدود بسبب التزاماتهم الأخرى. وعلى الرغم من ضيق الوقت هذا، ينبغي ألا تقتصر الرقابة الإشرافية على الوقت المخصص خلال اجتماعات لجنة التدقيق التي تتعقد من أربع إلى ست مرات في السنة. فالحوار المستمر والمفتوح أمر لا بد منه.

ينبغي أن يتواصل الرئيس التنفيذي للتدقيق كل ثلاثة أشهر مع رئيس لجنة التدقيق بإجراء مكالمات هاتفية تصل مدتها إلى 30 دقيقة على الأقل لمناقشة البنود ذات الصلة مثل دوران الموظفين وأعمال التدقيق المعقدة القادمة التي تتطلب الدعم بالاستعانة بمصادر مشتركة واللوائح الجديدة والقادمة التي تؤثر على المهنة والتعقيبات من رئيس اللجنة بشأن ما سمعه من الإدارة أو من أعضاء اللجنة والأنشطة الناشئة في الشركة التي قد تؤثر على خطة التدقيق.

وقد تتسبب الأعباء التي تتطلب من وقت لجنة التدقيق في الميل إلى نقل مسؤولياتها عن مراجعة الرئيس التنفيذي للتدقيق وأعباءه وإقالته وتوظيفه إلى الإدارة. وتتجاهل هذه الممارسة في الواقع قدرًا كبيرًا من إشراف لجنة التدقيق على الرئيس التنفيذي للتدقيق ويمكن أن تضر بنزاهة واستقلالية وموضوعية وفاعلية دور الرئيس التنفيذي للتدقيق.

تعزيز دعم لجنة التدقيق: حث لجنة التدقيق على الالتزام بالاجتماع بانتظام، على سبيل المثال سنويًا، بالرئيس التنفيذي للتدقيق والقادة الرئيسيين للتدقيق الداخلي لمناقشة:

- استراتيجية ومنهجية التدقيق.
 - إثباتات كيفية تنفيذ التدقيق الداخلي لتحليلات البيانات.
 - المخاطر التي تؤثر على النجاح التنظيمي.
 - المشاركة في التحقيق في المسائل المتعلقة بالأخلاقيات والامتثال.
 - التعقيبات من لجنة التدقيق على وجهات نظرهم في المخاطر.
 - القيود المفروضة على النطاق والتحديات التي تتم مواجهتها مع الإدارة العليا.
- والأهم خذ الوقت الكافي لترسيخ دعائم العلاقة القوية التي لا بد من وجودها.

الأسئلة الخمسة

إقامة العلاقة المناسبة بين لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي يمكن أن يكون له أثر ملموس في قدرة التدقيق الداخلي على تقديم أفضل الخدمات الاستشارية والتأكيديّة.

فيما يلي خمسة أسئلة رئيسية على مجلس الإدارة طرحها:

1. هل يتمتع الرئيس التنفيذي للتدقيق بحرية الوصول المطلق إلى لجنة التدقيق؟

2. هل يلتزم الرئيس التنفيذي للتدقيق الفرص لتعزيز علاقته مع لجنة التدقيق؟

3. هل يستطيع التدقيق الداخلي الاجتماع بلجنة التدقيق بدون وجود الإدارة التنفيذية؟

4. هل يخضع الرئيس التنفيذي للتدقيق للمساءلة لتقديم أعلى مستوى من خدمات التدقيق الداخلي التي تتوافق مع معايير معهد المدققين الداخليين وتشجيع حصول الموظفين على الشهادات؟

5. ما هي العوائق التي تحول دون ظفر الرئيس التنفيذي للتدقيق بمقعد حول طاولة الإدارة؟

ولعل الرئيس التنفيذي للتدقيق يدعو أعضاء لجنة التدقيق، وذلك بعقد اجتماع عبر الفيديو أو باستخدام تقنية أخرى، للتفرغ للأسئلة المطروحة خلال تدريب التدقيق الداخلي أو مناسبات التواصل. وتعمل المشاركة المرئية على تهيئة مناخ مختلف للغاية داخل التدقيق الداخلي عندما يسهل التعامل والوصول إلى لجنة التدقيق وتكون متاحة لجميع الموظفين.

**إن أفضل العلاقات هي علاقات الشراكة
ويجب أن يكون الرئيس التنفيذي
للتدقيق في المقابل منفتحًا وواضحًا مع
لجنة التدقيق فيما يخص طرق تعزيز
وتحسين دعمها لأنشطة التدقيق
الداخلي.**

ينبغي أن تظهر لجنة التدقيق الدعم لموظفي التدقيق الداخلي. فبالرغم من أن دائمًا ما سيوجد خلاف طبيعي بين التدقيق الداخلي والإدارة التنفيذية، على لجنة التدقيق نقل صورة واضحة بأن دور التدقيق الداخلي بالغ الأهمية لوجود حوكمة رشيدة. ولا ينبغي معاقبة أي عضو في فريق التدقيق (في حياتهم المهنية أو غير ذلك) بسبب طرح الأسئلة الصعبة أو تناول موضوع حساس في التدقيق.

الخلاصة

العلاقة بين لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي أمر بالغ الأهمية لوجود حوكمة رشيدة. وتساعد العلاقة المفتوحة التي تحث على تحسين الاتصال والأداء على بناء نشاط تدقيق داخلي فاعل وكفاء بحيث يكون في موقع يؤهله لمساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها. إلا أن ذلك يتطلب التزام الطرفين بإقامة هذه العلاقة على أساس شراكة حيوية وقائمة على الثقة.

نبذة عن تقارير الموقف

يصدر معهد المدققين الداخليين تقارير موقف عن المسائل الرئيسية التي تم أصحاب المصلحة ومزاوولو المهنة بهدف الدعوة إلى الحوكمة الرشيدة وتثقيف المعنيين بها. وتقدم المواقف الملخصة رؤية متعمقة للجوانب المختلفة لعملية الحوكمة والدور الحيوي الذي يؤديه التدقيق الداخلي في تحسين الحوكمة على جميع المستويات وإضافة قيمة للمنشأة. ويتم إعداد تقارير الموقف ومراجعتها من خلال عملية دقيقة تستدعي المساهمة والتعقيب من خبراء التدقيق الداخلي وغيرهم من متطوعي معهد المدققين الداخليين الذين يعملون في لجنة الدعوة العالمية التابعة لمعهد المراجعين الداخليين ومجلس معايير معهد المدققين الداخليين ولجنة المسؤولية والأخلاقيات المهنية التابعة للمعهد.

نبذة عن معهد المدققين الداخليين

معهد المدققين الداخليين هو جهة تعليمية وداعمة لمهنة التدقيق الداخلي معترف بها على نطاق واسع وتقدم المعايير والإرشادات والشهادات. وتأسس معهد المدققين الداخليين عام 1941 ويقدم خدماته اليوم لأكثر من 190,000 عضو من أكثر من 170 بلدًا وإقليمًا. ويقع المقر الرئيسي لمعهد المدققين الداخليين بمدينة ليك ماري بولاية فلوريدا. لمزيد من المعلومات تفضلوا بزيارة الموقع www.theiia.org.

إخلاء مسؤولية

يصدر معهد المدققين الداخليين الدولي هذه الوثيقة لأغراض إعلامية وتعليمية. ولا يراد بهذه المادة تقديم إجابات شافية لحالات فردية معينة، ولا يراد به في حد ذاته سوى استخدامه دليلًا. ويوصي معهد المدققين الداخليين الدولي بالسعي دومًا للحصول على مشورة خبراء مستقلين تتعلق مباشرة بأي حالة معينة. ولا يقبل معهد المدققين الداخليين تحمل أي مسؤولية عن شخص اعتمد فقط على هذه المادة.

حقوق النشر

حقوق النشر © 2019 معهد المدققين الداخليين، جميع الحقوق محفوظة.

يناير 2019

 **The Institute of
Internal Auditors** | *Global*

Global Headquarters
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org

