



جمعية التدقيق الداخلي الأردنية
JORDAN INTERNAL AUDIT ASSOCIATION

مجلة التدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي



جمعية التدقيق الداخلي الأردنية
JORDAN INTERNAL AUDIT ASSOCIATION

العدد ٣
أيلول / سبتمبر ٢٠١٦



كلمة العدد

الزميلات والزملاء الأعزاء

عامٌ مضى منذ بدء إصدار "مجلة التدقيق الداخلي الأردنية" في سبتمبر/ أيلول 2015م، والآن أصبحت المجلة - بحمد الله - من ضمن المجلات الرائدة في الأردن وتصدر بشكل دوري وهي الوحيدة المتخصصة في مجال التدقيق الداخلي.

"مجلة التدقيق الداخلي الأردنية" هي الممثلة لمهنة التدقيق الداخلي في الأردن وهي تنطق بإسم جمعية التدقيق الداخلي الأردنية - حلقة الوصل الوحيدة في الأردن مع المعهد العالمي للمدققين الداخليين- .

بدأنا في هذه المجلة بجهود نشامى قرروا بجهود بسيطة أن يبدأوا هذا الالتزام تجاه المهنة وتجاه بلدنا الحبيب الأردن، وذلك بهدف النهضة بالمهنة والتعريف بها بطريقة عملية وواقعية تعكس رغبة العاملين في هذا المجال لمعرفة آخر ماتوصل له العلم في التدقيق الداخلي، والاستفادة من خبرات أصحاب التميز في هذا التخصص من أبناء الوطن الذين ساهموا في رفعة هذه المهنة في الداخل والخارج.

لدى مجلة التدقيق الداخلي الأردنية العديد من المواضيع الشيقة والمعلومات الجديدة وما زالت تتطلع للمزيد من مشاركات الأعضاء والمهتمين في هذا الشأن لتعم الفائدة ونهض بمهنتنا الحبيبة في وطننا الغالي الأردن.

مجلة التدقيق الداخلي الأردنية تصدر كل ستة أشهر وتُطبع بمئات النسخ الورقية وتُوزع على كبرى الشركات الأردنية والجامعات والمؤسسات الحكومية بالإضافة إلى انتشارها في جميع قنوات التواصل الاجتماعي التابعة للجمعية مثل صفحة الجمعية على الفيسبوك والتي تحتوي على أكثر 2400 معجب بالإضافة إلى مئات المشتركين في مجموعات التواصل في الواتس آب وغيرها من قنوات التواصل.

ستجدون في هذا العدد الثالث من المجلة معلومات قيّمة عن التقارير المتكاملة والفرص التي يمكن للتدقيق الداخلي أن يلعبها، وسنقرأ قصة " عندما وقعت الرافعة" والتي تبين خطورة التساهل في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات، وسنتعرف على أنواع الاحتيال وطرق الوقاية منها واكتشافها بالإضافة إلى العديد من الإحصائيات وأخبار المهنة ومعلومات عن الجمعية الأردنية.

تعالوا بنا نبدأ الرحلة..

فريق تحرير المجلة



رقم الصفحة	المحتويات
6	تطوير التدقيق الداخلي، كتابة: أيمن عبدالرحيم
11	أخبار المهنة والجمعية
12	إدارة المخاطر، كتابة: إيهاب سيف
16	مكافحة الاحتيال، كتابة : الشريف مروان الخولي
21	إحصائيات المهنة



■ باسم حجاز ■ أيمن عبدالرحيم ■ عاصم الناصر ■ مازن شحادة ■ أمجد البياضة

تطوير التدقيق الداخلي | كتابة: أيمن عبدالرحيم

التقارير المتكاملة فرصة جديدة للتدقيق الداخلي



مع كل تطور فكري جديد تتاح فرصة جديدة للتدقيق الداخلي لإثبات كفاءته وهذه المرة قد تكون الفرصة سانحة للمساهمة في تقديم قيمة للمؤسسة من خلال التوصية بتبني إطار التقارير المتكاملة بهدف إصدار تقرير متكامل عن الشركة وفي نفس الوقت تقديم توكيد عن محتويات هذا التقرير قبل نشره والاطلاع عليه من قبل أصحاب المصلحة. ولكن ما هي التقارير المتكاملة وما هو الدور الذي سيلعبه التدقيق الداخلي؟

نشأة التقارير المتكاملة

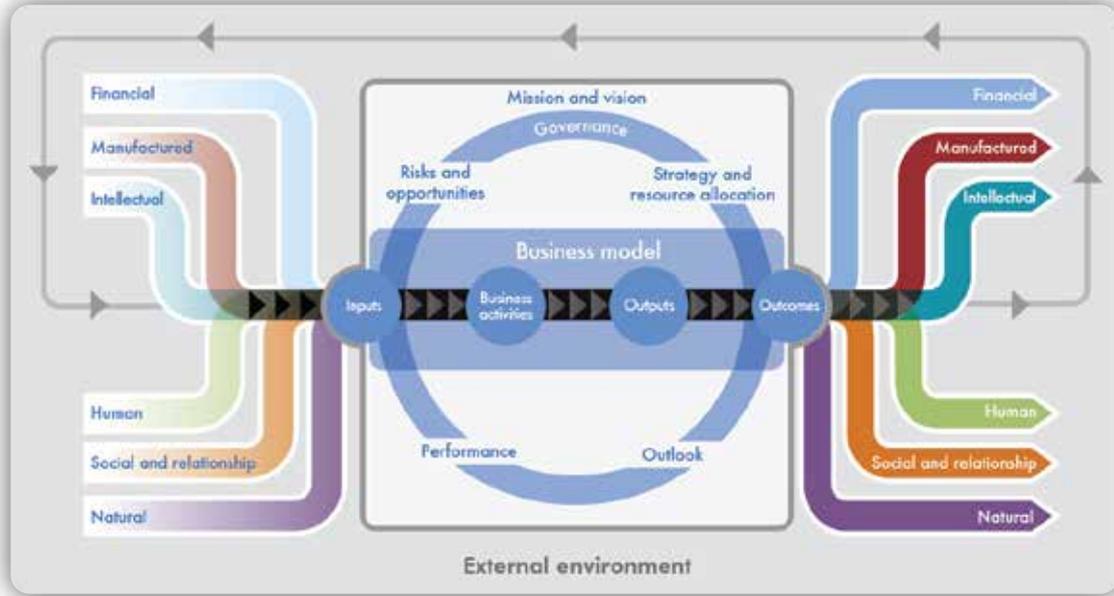
على الرغم من أن العالم أصبح صغير بفضل التكنولوجيا والاتصالات التي سهلت عملية الحصول على المعلومات إلا أن هناك كثير من الشركات تتحفظ على المعلومات المتعلقة بها وتقتصر عملية نشر معلوماتها على البيانات المالية المدققة فقط.

بدأت فكرة التقارير المتكاملة في عام 2009 عندما ناشدت الأمم المتحدة كل من الاتحاد الدولي للمحاسبة ومؤسسة مبادرة التقارير العالمية لتشكيل لجنة للإشراف على وتطوير إطار عالمي للتقارير المتكاملة، في العام 2013 تم طرح إطار التقارير المتكاملة. حيث خلصت اللجنة إلى أن التقارير المتكاملة تعمل على تحسين طريقة تفكير وتخطيط الشركات كما أنها توثق قصة الشركة ضمن تقرير. يهدف الإطار الذي تم وضعه إلى:

- تحسين جودة المعلومات المتوفرة إلى مقدمي رأس المال للمساعدة في كفاءة وإنتاجية رأس المال (بمعنى عوائد أفضل على الاستثمارات).
- تعزيز نهج أكثر تماسكاً وفعالية لتقارير الشركات من خلال اعتماد معايير وإيصال صورة كاملة عن كافة العوامل الرئيسية التي تؤثر في المؤسسة لخلق قيمة على مر الزمن.
- تعزيز المساءلة والإشراف على قاعدة واسعة من المواضيع وخاصة المواضيع المتعلقة بـ (المالية، التصنيع، الفكر، الموارد البشرية، العلاقة مع المجتمع والبيئة) كما تعزز فهم الترابط بين هذه المواضيع.
- دعم التفكير المتكامل وصنع القرار والإجراءات التي تركز على خلق القيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

تطوير التدقيق الداخلي | كتابة: أيمن عبدالرحيم

وفيما يلي شكل توضيحي من إطار التقارير المتكاملة موضحاً عملية خلق القيمة للشركة:



أوجه التشابه والاختلاف مع التوكيد المشترك

أشرت في مقال سابق لي عن أهمية التفكير المتكامل والتوكيد المشترك، فالتوكيد المشترك هو توكيد داخل الشركة مهم لمتخذ القرار في الشركة أما التقارير المتكاملة هي توكيد لأطراف خارج الشركة كالمستثمرين والدائنين وقد تتشابه طريقة التعامل مع كل من التوكيد المشترك والتقارير المتكاملة فكلاهما يتطلب توفير حصر بمتطلبات التوكيد المطلوب من قبل مزودي التوكيد في الشركة إلا أن ما يميز التقارير المتكاملة هو النظرة المستقبلية للشركة ومدى قدرتها على خلق قيمة على المدى القصير والطويل ويعتبر التوكيد المشترك مدخل للتقارير المتكاملة والتي تشمل معلومات أوسع من تقارير التوكيد المشترك. كما أن التقارير المتكاملة تظهر مستوى التفكير المتكامل للشركة وقدرتها المستقبلية في حين أن التوكيد المشترك يظهر إلى حد ما رأي مزودي التوكيد على حياء وليس كوحدة واحدة، والجدول التالي يلخص الفروقات الرئيسية:

الموضوع	التقارير المتكاملة	التوكيد المشترك
المستفيد من التوكيد	توكيد لأطراف خارج الشركة وقد يتم الاستفادة منه داخل الشركة لفهم قصة الشركة واتخاذ القرارات.	توكيد لأطراف داخل الشركة فقط.
الهدف	تقديم توكيد عن مدى قدرة الشركة على خلق قيمة على مر الزمن.	تقديم رؤية شاملة عن قدرة الشركة على تحقيق أهدافها والتعامل مع مخاطرها.
محتوى التقرير	معلومات مالية وغير مالية عن نموذج أعمال الشركة وحوكمتها واستراتيجيتها وتوزيع مواردها وأدائها والنظرة المستقبلية للشركة.	معلومات عن مجتمع مخاطر الشركة ونطاق تغطية كل مزود توكيد لهذه المخاطر.

تطوير التدقيق الداخلي | كتابة: أيمن عبدالرحيم

فوائد التقارير المتكاملة للمستثمرين

تنقسم فوائد التقرير المتكامل للشركة بناءً على متلقي التقرير فبالنسبة للمستثمرين ستمثل المعلومات المتوفرة في التقرير وخاصة المعلومات غير المالية نظرة أشمل عن الشركة وعن التوجه الاستراتيجي لها ويمكن اعتبار التقرير مصدر معلومات لاتخاذ قرارات استثمارية جديدة للمستثمرين ولا شك بأن النظرة التقليدية للقوائم المالية لم تعد الأساس الذي يتم الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات استثمارية جديدة من عدمه نظراً لكون القوائم المالية هي معلومات تاريخية ولا تعبر عن القدرة المستقبلية للشركة كما أن شركات كبيرة قد أعلنت إفلاسها أو تضمنت تلاعب في قوائمها المالية على الرغم من تدقيق بياناتها المالية من قبل أكبر شركات التدقيق الخارجي. فالتقارير المتكاملة تزيد من فعالية الإفصاح عن المعلومات وعن كيفية إدارة الشركة لاستراتيجيتها وفعاليتها الحوكمة وأداء الشركة بما يتوافق مع البيئة الخارجية للشركة وبما يساهم في خلق قيمة لها على المدى القصير والطويل.

تعزيز التفكير المتكامل

من جهة أخرى، قد يساعد التقرير المتكامل الأطراف المختلفة داخل الشركة لإلقاء نظرة عامة على الشركة، كما أنه يعزز التفكير المتكامل وهو المفهوم الجديد الذي تطرقت له مسودة مدونه قواعد الحوكمة -كنج- 4 حيث تلعب المعلومات غير المالية دور كبير في تعزيز التفكير المتكامل بين وحدات العمل المختلفة.

كما أن الشركات تستخدم التقارير المتكاملة لإيصال قصة الشركة بشكل واضح وموجز ومتكامل وتوضيح كيف يتم استغلال الموارد لخلق قيمة للشركة، كذلك تساعد التقارير المتكاملة في التفكير الشمولي لمعرفة استراتيجية وخطط الشركة وإدارة مخاطرها الرئيسية وتطوير أداءها في المستقبل وخلق ثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة.

مبادئ إرشادية

إطار التقارير المتكاملة هو إطار مبني على المبادئ، والهدف من ذلك هو منح الشركات مرونة في إعداد التقرير نظراً للاختلافات بين الشركات مع المحافظة على درجة كافية من التشابه في المحتويات وذلك بهدف المقارنة بينها. كما أن الإطار لم يحدد أي مؤشرات أداء لقياس الإفصاح المطلوب. حدد هذا الإطار المبادئ الإرشادية التي يجب تحديدها وفهمها من قبل الشركات قبل إعداد التقارير المتكاملة وهي:

- التركيز الاستراتيجي والتوجه المستقبلي: يجب أن يقدم التقرير المتكامل نظرة ثاقبة عن استراتيجية الشركة ومدى ارتباطها بقدرة الشركة على خلق قيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل، واستخدامها لرؤوس الأموال.
- ترابط المعلومات: يجب أن يظهر التقرير المتكامل صورة شاملة لترابط العوامل المختلفة ومدى الاعتمادية بينها والتي تؤثر على قدرة المنظمة على خلق قيمة على مر الزمن.
- علاقات أصحاب المصلحة: يجب أن يظهر التقرير المتكامل نظرة ثاقبة لطبيعة ونوعية علاقات الشركة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك كيف وإلى أي مدى تفهم الشركة وتأخذ بعين الاعتبار وتستجيب للاحتياجات والمصالح المشروعة لأصحاب المصلحة.
- الأهمية النسبية: يجب أن يفصح التقرير المتكامل عن معلومات حول المسائل التي تؤثر بشكل جوهري في قدرة الشركة على خلق قيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- الإيجاز: ينبغي أن يكون التقرير المتكامل موجز.
- الموثوقية والاكتمال: ينبغي أن يتضمن التقرير المتكامل كافة المواضيع الجوهرية الإيجابية والسلبية على حد سواء بطريقة متوازنة وبدون خطأ جوهري.
- الاتساق وقابلية المقارنة: ينبغي أن تقدم المعلومات في التقرير المتكامل على أساس متسق مع مرور الوقت وبطريقة تمكن من مقارنة الشركة مع غيرها من الشركات ومقارنة قدرتها على خلق القيمة مع مرور الوقت.

تطوير التدقيق الداخلي | كتابة: أيمن عبدالرحيم

محتويات التقارير المتكاملة

لعل تحديد محتويات التقارير المتكاملة يبدأ من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما هي المعلومات التي يتم على أساسها تقييم مقدرة الشركة على خلق القيمة؟. تضمن إطار التقارير المتكاملة ثمانية عناصر رئيسية لمحتويات أي تقرير متكامل وبين الإطار المحتويات الرئيسية لكل عنصر من هذه العناصر، كما يجب التعامل مع هذه العناصر بشكل مترابط مع بعضها البعض وهذه العناصر هي:

- نظرة عامة عن الشركة والبيئة الخارجية: ماذا تعمل الشركة وما هي الظروف التي تعمل بها؟
- الحوكمة: كيف يدعم إطار حوكمة الشركة قدرتها على خلق قيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل؟
- نموذج الأعمال: ما هو نموذج عمل الشركة؟
- المخاطر والفرص: ما هي المخاطر والفرص التي تؤثر على قدرة الشركة على خلق قيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل، وكيف تتعامل الشركة معها؟
- الاستراتيجية وتوزيع الموارد: إلى أين تريد الشركة أن تذهب وكيف تنوي الوصول إلى ذلك؟
- الأداء: إلى أي مدى حققت الشركة أهدافها الاستراتيجية للفترة المحددة للتقرير وما هي نتائج وأثر ذلك على رأس المال؟
- الآفاق المستقبلية: ما هي التحديات والأمور غير الثابتة للشركة والمرجح أن تواجهها خلال تنفيذ استراتيجيتها، وما هي الآثار المحتملة لنموذج أعمالها والأداء في المستقبل؟
- أسس العرض: كيف تحدد الشركة ما هي المواضيع المهمة التي يجب أن يتم إدراجها ضمن التقرير المتكامل وكيف يتم تقييم أهميتها؟

مسؤولية إعداد التقارير المتكاملة

تضمن إطار التقارير المتكاملة أن يتعهد من تناط بهم مسؤولية الحوكمة في الشركة (وهم على الأغلب مجلس الإدارة) بأنهم مسؤولين عن نزاهة المعلومات المتوفرة في التقرير وبأنهم طبقوا تفكير مشترك عند إعداد وعرض التقرير ورأيهم بأن التقرير المتكامل متوافق مع إطار التقارير المتكاملة.

دور المدقق الداخلي

قد يكون دور المدقق الداخلي هو إعلام الإدارة بضرورة تبني إطار عمل التقارير المتكاملة لما لهذا الإطار من أثر على سمعة الشركة وتعزيز الإفصاح والحوكمة المؤسسية للشركة كما قد تلعب هذه التقارير دور مهم في جلب رؤوس أموال جديدة للشركة لتوسعة أعمالها، وقد تكون هناك فرصة أخرى للتدقيق الداخلي لتقديم توكيد لأطراف خارج الشركة (وهو شيء جديد) بطريقة غير مباشرة من خلال تقديم توكيد عن محتويات التقرير المتكامل للشركة قبل نشره وعن مدى توافقه مع إطار التقارير المتكاملة. ويبدو أن معهد المدققين الداخليين العالمي قد تيقن لهذا الأمر حيث تضمن استطلاع رأي وزع في 9 مايو 2016 على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: هل تخطط الشركة التي تعمل بها لإصدار تقرير متكامل سنوي حسب إطار التقارير المتكاملة؟
الإجابات المقترحة أي مما يلي:

- نعم هذه السنة.
- نعم.
- نعم ولكن لم يتم تحديد الوقت في المستقبل.
- لا.
- أنا غير مدرك لإطار التقارير المتكاملة.
- لا أعرف.

تطوير التدقيق الداخلي | كتابة: أيمن عبدالرحيم

السؤال الثاني: أي من العبارات التالية الأفضل لوصف التعامل مع التفكير المتكاملة من قبل الشركة التي تعمل بها؟
الإجابات المقترحة أي من التالي:

- الشركة التي أعمل بها تبنت التفكير المتكامل.
- الشركة التي أعمل بها على علم به لكنها لم تتبنى التفكير المتكامل.
- أنا لست على علم بمفهوم التفكير المتكامل.

الخلاصة

قد تكون فكرة التقارير المتكاملة هي جزء من الابتكار في مجال عالم الأعمال وقد يصب هذا الابتكار في مصلحة أصحاب رؤوس الأموال بالدرجة الأولى إلا أن التقارير المتكاملة قد تكون ذات منفعة للشركة نفسها لتعيد حساباتها في كل عام وتنظر إلى القيمة التي أضافتها ومدى مقدرتها على خلق قيمة على المدى القصير والطويل.

فعلى الرغم من أن هناك تكاليف حتمية من إعداد مثل هذا التقرير الشامل والتي تتمثل في وقت إعداد التقرير والموارد المطلوبة لإعداده إلا أن هناك منافع خفية قد تظهر لاحقاً بعد إعداده تتمثل في زيادة سعر سهم الشركة وجذب رؤوس أموال جديدة. وفي النهاية، هذه فرصة لا بد للتدقيق الداخلي أن يستغلها لإعلام مجلس الإدارة والإدارة العليا بالتطورات الحاصلة في عالم الأعمال والتي من المرجح أن تجعل من التقارير المتكاملة مطلب إلزامي على الشركات في المستقبل القريب.



آخر المستجدات المهنية

- أعلن معهد المدققين الداخليين (IIA) انتخاب السيده أنجيلا ويتزاني CRMA ، QIAL ، CIA ، رئيسا لمجلس إدارة الجمعية العالمية للمدققين الداخليين لعامي 2016-2017. تم انتخاب السيدة ويتزاني والمجلس العالمي بأكمله في اجتماع الأعمال السنوي لجمعية المدققين الداخليين في أعقاب المؤتمر الدولي الـ 75 للجمعية في نيويورك .
- في مدونته, المدير التنفيذي للمعهد العالمي للمدققين الداخليين, يبين المخاطر طويلة الأمد على التغيير السريع في المناصب القيادية لإدارات التدقيق الداخلي. لقراءة المقال كاملا يرجى زيارة صفحة السيد ريتشارد تشيمبرز.
- يسر المعهد العالمي للمدققين الداخليين و مركز تدقيق البيئة و الصحة و السلامة عن إطلاق البرنامج الخاص بتبادل معلومات البيئة و الصحة والسلامة(EHSE) في عاصمة الولايات المتحدة (واشنطن) في الفترة من 28-29 سبتمبر 2016. منتدى تبادل المعلومات EHSE و المسمى "المائدة المستديرة للتدقيق" سابقا ، هو مؤتمر لمدة يومين مكرس لتطوير الممارسة المهنية الخاصة بتدقيق اجراءات البيئة والصحة والسلامة (EHS).
- نظراً لأهمية إدارة المخاطر، وكذلك تزايد تعقيد و سرعة تطور المخاطر على مدى العقد الماضي ، قامت لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريدواي (COSO) بنشر تحديث للإطار المتكامل لإدارة المخاطر المؤسسية. هذا و تسعى اللجنة للحصول على التعليقات و الاقتراحات، ابتداء من يوم 15 يونيو و حتى يوم 30 سبتمبر 2016.
- تعمل جمعية التدقيق الداخلي الأردني حالياً على استكمال أوراق اعتماد الجمعية كفرع معترف به رسمياً لدى المعهد الدولي للمدققين الداخليين في الولايات المتحدة. هذا و من المتوقع الانتهاء من استكمال الأوراق المطلوبة و اعتماد الجمعية رسمياً قبل نهاية العام الحالي 2016.
- قامت جمعية التدقيق الداخلي الأردني بتوقيع اتفاقيتين مع شركتي PRC و HOCK لتوفير مادة التأهيل لأمتحان شهادة Certified Internal Auditor باللغة العربية و الإنجليزية. هذا و سيتمكن أعضاء الجمعية من الحصول على خصومات حصرية و مميزة تصل إلى 15 ٪ من الأسعار المعلنة بدون تكاليف الشحن.

إدارة المخاطر | كتابة: إيهاب سيف

عندما سقطت الرافعة!



عندما سقطت الرافعة في مكة المكرمة في تاريخ سبتمبر 2015، لم يكن أحد يتوقع بأن هذه الحادثة ستكون لها تداعيات سلبية كبيرة، سواءً مادية أم معنوية على الشركة التي تعتبر من أكبر شركات المقاولات في الشرق الأوسط وثاني أكبر شركة مقاولات في العالم.

كانت النتائج المباشرة لسقوط الرافعة حسب صحيفة "مكة" وفاة أكثر من 100 شخصاً وجرح 394 آخرين. أصدرت الجهات المختصة في حينه قراراً بمنع سفر أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا لمجموعة بن لادن بعد أربعة أيام من الحادث، والأهم هو منع الشركة من الدخول في أية مشاريع جديدة تخص الحكومة.

على الرغم من أن مجموعة بن لادن عوّضت المصابين بدفع مليون ريال سعودي لكل عائلة من العائلات التي فقدت أحد ذويها في الحادث أو لمن تعرض لإعاقة دائمة، و500 ألف ريال سعودي للجرحى، إلا أن الأثر الحقيقي للحادثة على عمليات الشركة الذي سببه سقوط الرافعة لم يتضح إلا في شهر أبريل 2016 (بعد 8 أشهر من الحادثة) عندما أعلنت مجموعة بن لادن - حسب تصريح مسؤول في الشركة لصحيفة "الوطن" إصدار 77 ألف تأشيرة خروج نهائي لموظفيها، وكشفت تقارير أن مجموع المشاريع التي خسرتها الشركة في فترة ما بعد الحادث وصلت إلى 100 مليار ريال سعودي.

إدارة المخاطر و التدقيق الداخلي

إن الفكرة من وراء كتابة هذه المقالة هو طرح بعض التساؤلات عن دور لجان التدقيق والمخاطر، وإدارات التدقيق الداخلي في منع الوصول إلى مثل هذه الحالات، أو على الأقل التخفيف من الآثار المدمرة لمثل هذه المخاطر.

إدارة المخاطر | كتابة: إيهاب سيف

إن مسؤولية لجنة التدقيق والمخاطر بمساعدة إدارة المخاطر أو إدارة التدقيق الداخلي يجب أن تتضمن القيام بتقييم شامل للمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة، بما في ذلك المخاطر التشغيلية والتقنية التي تحتاج لخبرات متخصصة. إن التبعات المؤسفة للحادثة و المتمثلة في العدد الكبير للقتلى و المصابين بالإضافة لأثر ذلك على مجموعة عريضة مثل مجموعة بن لادن هو مثال واضح لما يتعلق بأهمية القيام بتقييم شامل للمخاطر، وإعداد تقارير دورية لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق والإدارة التنفيذية عن أهم المخاطر من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

هل قامت الشركة بقياس الأثر المحتمل للخطر؟

إن الآثار السلبية التي نتجت عن هذه الحادثة تبين أهمية قيامنا بإجراء تقييم وتحليل وتبليغ المخاطر إلى الجهات المعنية. غالبية المستشارين في مجال المخاطر أو المدققين الداخليين لديهم خلط مغلوط للمفاهيم فيما يتعلق في كيفية كتابة ووصف المخاطر؛ إذ إن العديد منهم يقوم بتدوين الملاحظات المتعلقة بالثغرات في نظام التحكم الداخلي على أنها مخاطر محتملة مما يؤدي إلى غض النظر، وإهمال المخاطر الحقيقية التي قد يكون لها آثار كارثية على الشركة.

إن تعريف الخطر، هو أثر حالة عدم التأكد على تحقيق أهداف الشركة، بما معناه أن الشخص الذي يقوم بعملية تقييم المخاطر يجب أن يفكر بالاحتمالات المتعددة والعوامل المختلفة التي قد تؤثر على حدوث الخطر من أجل دراسة كل خطر بشكل وافٍ.

إن الخطأ الآخر الذي يقع فيه بعض المتخصصين في هذا المجال، هو عدم إعطاء أهمية لتقييم الآثار المحتملة لكل خطر من المخاطر؛ إذ يقوم البعض باكتشاف المخاطر فقط دون تعريف وتدوين الآثار السلبية الحقيقية التي قد يسببها الخطر في حالة حدوثه و يقوم البعض الآخر بكتابة آثار محتملة عامة وغير واقعية لا تتناسب مع طبيعة الخطر، ولا تجذب اهتمام إدارة الشركة إلى أهمية الخطر.

على سبيل المثال فإن الأثر السلبي المحتمل لسقوط رافعة في موقع عمل في منطقة معزولة، يختلف بشكل كلي عن الأثر السلبي المحتمل لسقوط رافعة في مكان يتواجد فيه أكثر من 2 مليون شخص في الوقت نفسه. إن أحد أفضل الطرق لتقييم أثر المخاطر هو إيجاد قسم خاص لتفسير وشرح كيفية تقييم أثر واحتمالية الحدوث في سجل المخاطر، بحيث يكون الشخص المسؤول عن تقييم المخاطر مضطراً إلى توثيق الأسباب التي دفعته إلى الوصول إلى تقييم معين، والتفكير بشكل عميق وتحليل كل خطر على حده.

أهمية التبليغ عن المخاطر

بافتراض أن إحدى الجهات قامت بتقييم للمخاطر بشكل شامل قبل الحادثة، وقامت باكتشاف خطر احتمالية وقوع حادث يتعلق بالسلامة العامة في منطقة المسجد الحرام نتيجة التقلبات الجوية، ووجود رافعات متحركة في موقع العمل، مما قد يؤدي إلى وقوع خسائر في الأرواح وإصابات ناتجة عن تواجد أعداد كبيرة من الحجاج. فإنه مما لا شك فيه أن إيصال مثل هذا الخطر إلى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة مع وجود متابعة حثيثة على خطة العمل المتعلقة بكيفية معالجة الخطر، كانت ستؤدي حتماً إلى تجنب حدوث الخطر أو الحد من آثاره الكارثية. إنه لمن المؤكد أن

إدارة المخاطر | كتابة: إيهاب سيف

التكاليف التي كانت ستتحملها الشركة في سبيل نقل الرافعات إلى خارج منطقة المسجد الحرام تكاد لا تُذكر في مقابل الخسائر التي تكبدتها الشركة في النهاية.

يبين هذا أهمية قنوات التواصل داخل المؤسسات كمكون أساسي في أنظمة الحوكمة الفاعلة، بالأخص فيما يتعلق بوجود توكيد بأن المخاطر عالية الأهمية يتم إبلاغها إلى الجهات الإدارية المعنية في المؤسسة بشكل دوري. كما يبين أهمية إبلاغ أعضاء مجلس الإدارة بشكل دوري عن مدى فاعلية الإجراءات المتخذة لإدارة المخاطر بشكل دوري.

يبين هذا المثال أهمية قنوات التواصل داخل المؤسسات كمكون أساسي في أنظمة الحوكمة الفاعلة، بالأخص فيما يتعلق بوجود توكيد بأن المخاطر عالية الأهمية يتم إبلاغها إلى الجهات الإدارية المعنية في المؤسسة بشكل دوري.

أهمية تواجد الخبرة الفنية المتخصصة

يعد تواجد الخبرة الفنية المتخصصة عاملاً رئيسياً فيما يتعلق باكتشاف المخاطر والقيام بأعمال التدقيق الداخلي التي تغطي العمليات المتخصصة للشركات في القطاعات المختلفة. من المؤسف أن معظم العاملين في مجال التدقيق الداخلي يشتركون في التخصص وخلفيات الخبرة، وهي على الأغلب المحاسبة والمالية والتدقيق الخارجي.

تعزى قلة وجود موارد تدقيق داخلي متخصصة في قطاعات مختلفة إلى أسباب عديدة أهمها:

- عدم وجود رؤية واضحة وفهم لأهمية تواجد مثل تلك الموارد المتخصصة لدى بعض رؤساء التدقيق الداخلي.
- ندرة انخراط الموارد البشرية المتخصصة في مجال التدقيق الداخلي (مثال: المهندسون و المتخصصون في مجال ضبط الجودة).
- الضغوطات المتعلقة بتخفيض التكاليف على إدارات التدقيق الداخلي، ما يمنع رؤساء التدقيق الداخلي من توظيف الموارد البشرية المطلوبة، أو العمل على تطوير مهارات الموارد الموجودة.

أحد الحلول العملية لتعويض النقص في الخبرات المتخصصة في إدارات التدقيق الداخلي، هو تطوير خطة للتوكيد التضامني الذي يقوم على فكرة تكاتف الجهود التوكيدية التي تقوم بها جميع الجهات الداخلية والخارجية، بما فيها الإدارة فيما يتعلق بعمليات المؤسسة بشكل يضمن بأن جميع المخاطر المهمة قد تم اكتشافها، وأن ضوابط التحكم الداخلي كافية من أجل الحد من أثر تلك المخاطر.

إدارة المخاطر | كتابة: إيهاب سيف

الخلاصة

إن حادثة الرافعة التي وقعت مؤخراً ليست الحالة الوحيدة التي أدت إلى فشل الأعمال الناتج عن الإهمال والتأخر في الاستجابة للمخاطر عالية الأهمية، أو التقليل من شأن الأثر المحتمل لمثل تلك المخاطر. ثمة العديد من الحالات المشابهة على مستوى مؤسسات عالمية ضخمة، ومن أهمها حادثة انبعاثات الغازات الملوثة التي حدثت مع شركة فولكسفاغن الألمانية، والتي أدت إلى آثار سلبية ضخمة على الصعيد القانوني والمالي.

يُعد تحليل الآثار السلبية التي قد تنتج عن المخاطر مهماً أهمية اكتشاف المخاطر نفسها. إن الفشل في إيصال المخاطر والأثر المحتمل لها إلى الجهات المعنية قد يؤدي إلى عواقب قانونية وتشغيلية ومالية كبيرة يمكن تجنبها في حال التعامل مع المخاطر بشكل سريع.

الدور الذي قد تلعبه لجان التدقيق والمخاطر بمساعدة إدارات المخاطر والتدقيق الداخلي، لا يقدر بثمن فيما يتعلق بالتركيز على المخاطر التي تهم المؤسسة، والتأكد من أن الإدارة التنفيذية تقوم بدورها وتحمل المسؤولية المتعلقة بمعالجة المخاطر من أجل زيادة احتمالية تحقيق أهداف المؤسسة.

مكافحة الإحتيال | كتابة : الشريف مروان الخولي

الاحتيايل و طرق الوقاية منه



ما هو الاحتيايل والفساد؟

يشار إلى الاحتيايل بأنه الإدلاء بشهادة كاذبة أو تشويه الحقائق المادية بغية تحقيق فائدة لا يمكن تحقيقها من دون ذلك. وهو الغش أو التشويه المتعمد الذي يدرك الفرد أنه كذب، أو لا يعتقد أنه حقيقي مع إدراكه أن الغش قد يؤدي إلى تحقيق فائدة لا تحق له أو لشخص آخر. أما الفساد فهو على النقيض الآخر إذ يشير إلى عرض أو تقديم أو محاولة أو قبول إغراء أو مكافأة لقاء التأثير في سلوك أحد الأشخاص.

لابد من نشر الوعي حول منع الاحتيايل بهدف منع وقوعه و حماية سمعة المؤسسة و مصالحها التي هي مسؤولية كافة الموظفين. ومن الضروري أن يتمكن كافة موظفي المؤسسة من التعرف على الاحتيايل و منع وقوعه ومعرفة ما يجب القيام به إذا واجهوا حالات الاحتيايل.

أشكال الاحتيايل:

هنالك عدة أشكال للاحتيايل، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- استغلال المنصب أو المركز الإداري لمنافع شخصية.
- سرقة و بيع معلومات لأطراف خارجية.
- التلاعب بأرقام و بيانات لغايات معينة.
- التلاعب بالقوائم المالية.
- قبول الرشوة.
- قبول الهدايا و عدم التصريح عنها و أخذ الموافقة عليها.
- تزويد جهات داخل أو خارج المؤسسة بطريقة متعمدة بمعلومات مضللة و مغلوبة لغايات معينة.
- إخفاء و إتلاف مستندات و وثائق أصلية بهدف إخفاء حالة سرقة.
- تنفييع جهات خارجية و داخلية على حساب مصلحة المؤسسة.

مكافحة الإحتيال | كتابة : الشريف مروان الخولي

كلفة الإحتيال:

يتسبب الإحتيال في كلفتين، داخلية وخارجية، وتمثل الكلفة الداخلية بالخسارة المادية و المعنوية التي ستلحق بالمؤسسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أما الكلفة الخارجية فتتمثل بمخاطر السمعة التي لها تأثير سلبي على سعر السهم في السوق و صورة سلبية عن صورة المؤسسة في أذهان الجمهور.

مؤشرات إمكانية وقوع الإحتيال:

يتضمن الإحتيال في أغلب الأحوال تزيف السجلات و لذلك يتعين عند مراجعة أو استلام المطالبات المالية و النماذج ملاحظة ما يلي :-

- الوثائق التي تم تعديلها باستخدام الطامس أو أقلام أو خطوط مختلفة.
- المطالبات التي لا يمكن التحقق منها خاصة ما لم يتم الموافقة عليها مسبقا.
- التوجهات غير المألوفة القائمة على التحليل المقارن للبيانات.
- النصوص المشوشة و غير المقروءة و البيانات الناقصة.
- التلكؤ في استيفاء أو تقديم الوثائق المطلوبة.
- غياب الفواتير أو الإيصالات الداعمة للمطالبات.

ثمة عدد من المؤشرات المتعلقة بالموظفين الذين قد يضطرون للتورط في أعمال إحتيال نتيجة للظروف المحيطة بهم ، و يجب على المديرين الشعور بالقلق إذا كان الموظف :

- يعيش بما يفوق إمكانياته.
- يعاني ضغوطا مالية.
- يتعرض لضغوط نفسية.
- لا يستغل إجازته السنوية لأعوام عديدة.
- يتحمل وحده مسؤولية منطقة حساسة و يرفض السماح لموظف آخر بمشاركته في أداء واجباته.
- يعمل لساعات طويلة دون داعٍ.

المناطق الأكثر شيوعا لوقوع الإحتيال:

ثمة عدة أماكن لوقوع الإحتيال فيها منها على سبيل المثال لا الحصر:

- المشتريات.
- مطالبات السفر و التنقلات.
- المخازن و المستودعات.
- التوظيف.
- الحسابات الجامدة والوسيطه.
- النقد و صندوق النثرية.
- مدفوعات وهمية أو مبالغ فيها.
- كشوفات الرواتب و العمل الإضافي.
- الكمبيوتر و جميع لوازمه و قطعه.

مكافحة الإحتيال | كتابة : الشريف مروان الخولي

خمسة محاور لمنع الاحتيال:

المحور الأول : القيادة

أثبتت الدراسات بأن سلوك الإدارة هو من العناصر المهمة لمنع الاحتيال ، وذلك لأن الموظفين يقلدون ما يفعله المدراء لا ما يقولونه.و نظراً لأهمية ذلك لابد للمؤسسة من بناء منهج و نظام للنزاهة وذلك ب :-

1. بناء منظومة القيم.
2. تطبيق هذه القيم من القيادة كمثل يحتذى به.
3. ترويج هذه القيم للآخرين سواء للموظفين أو للعملاء أو للمؤسسات.
4. بناء النزاهة في كل قرار أو تصرف داخل المؤسسة بحيث تكون النزاهة هي المنظومة المتكاملة لكل أعمالها و نشاطاتها.

المحور الثاني : إدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر لإدارة المخاطر بأنواعها المختلفة و التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و إحدى هذه المخاطر هو خطر الاحتيال الذي لا نستطيع منعه تماما و بالتالي لابد من إدارته بطريقة كفؤة للسيطرة عليه و التقليل من آثاره السلبية على المؤسسة .

و تقوم معظم المؤسسات بإنشاء دوائر لإدارة المخاطر تتبع للجنة إدارة المخاطر أو لجنة التدقيق و كلاهما تنبثقان عن مجلس الإدارة و تهدفان إلى ما يلي :-

1. تطوير كل خطط إدارة المخاطر.
2. التأكد من تطبيق كل الخطط الموضوعة.
3. مراقبة فاعلية الخطط الموضوعة.
4. الكتابة للإدارة التنفيذية بأمر المخاطر .
5. التأكد من أن مخاطر الاحتيال تم تحديدها و إدارتها.
6. الإشراف على عمليات التحقيق في حالات الاحتيال.

المحور الثالث : دليل السلوك المهني

هنالك ثلاث استراتيجيات للتعامل مع مخاطر الاحتيال وهي :-

1 عزل المخاطر Shedding The Risk

2 مشاركة الخطر Sharing The Risk

3 التقليل من الخطر Reducing The Risk

إن عملية تقييم خطر الاحتيال ليست بالعملية السهلة والتي نستطيع من خلالها تقييم المخاطر المرتبطة بنشاط أو خدمة معينة، لكون عملية الاحتيال خارجة عن المألوف، حيث ينظر المختلس للبنود التي لا ينظر إليها أحد، ولا يوجد عليها رقابة كفؤة، و لهذا نقوم باستمرار بتقييم عوامل مختلفة ثانوية و ليست رئيسية عند تقييم مخاطر الاحتيال، فمثلا كثرة شكاوى العملاء من أخطاء احتساب الفوائد لا يشترط أن تكون ناتجة عن أخطاء بالنظام البنكي و إنما قد تكون مؤشراً على احتيال موظف خدمة العملاء أو غيره ممن لهم قدرة الوصول لبيانات العملاء .

مكافحة الإحتيال | كتابة : الشريف مروان الخولي

كذلك ينصح كل ثلاث سنوات بعمل تقييم لنظام خطر الإحتيال من طرف خارجي لضمان كفاءة و فاعلية الضوابط الرقابية التي تم تصميمها.

المحور الرابع : الموظفين

يجب أن يكون في المؤسسة قواعد أخلاقية فعالة و مسوّق لها باستمرار ، و تستخدم دليلاً عملياً للسلوك اليومي و آلية لاتخاذ القرارات.

و يأتي تسويق هذه القواعد الأخلاقية من خلال :-

1. التزام و دعم الإدارة Management Commitment
2. التدريب الملائم Appropriate Training
3. برامج توعية Awareness Programs
4. وضع الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل Policies, & Procedures Systems

هذا ولا نتوقف على وضع قواعد أخلاقية، و إنما نتجاوز ذلك بوضع دليل لتضارب المصالح حيث يجب بيان مفهوم تضارب المصالح في المؤسسة، و الأمور غير المرغوب بها، و كيفية الإفصاح و التعامل مع تضارب المصالح.

ومنها على سبيل المثال قبول الهدايا و الرشوة و منافع من عملاء المنظمة، و المشاركة و الاستفادة من معلومات عن عملاء المؤسسة لأهداف شخصية كتداول أسهم الشركة التي تتعامل مع المؤسسة. نؤكد بأن هذه القواعد الأخلاقية و تضارب المصالح يجب أن تكون مطبقة على المستويات الإدارية العليا قبل الدنيا ليتم الالتزام بها.

لا بد من وجود وصف وظيفي لكل وظيفة يتم تقييم المخاطر المرتبطة بها بحيث يعين لهذه الوظيفة من يكون ملائماً لها، و عليه عند إجراء عملية التوظيف لا بد من التحري الجيد عن الموظفين. و تقع هذه المسؤولية على الجهة صاحبة قرار التوظيف. تعتبر خطوة التوظيف بداية الطريق بإدخال و قبول الموظف صاحب المخاطر المرتفعة للعمل لدى المنظمة، و عليه يجب بذل العناية المهنية الكافية قبل إصدار قرار التعيين ولا يخلو قرار نقل الموظف بين دوائر المنظمة أو ترقيته من المخاطر أيضاً .

لذا لا بد من التحري عن مؤهلات و خبرات الموظف، و التأكد من أنها وثائق أصلية غير مزورة ، كذلك الاتصال مع المعرفين و طلب توثيق للمعلومات التي تم الحصول عليها من قبلهم. كما يُعدّ تزويد الموظفين الجدد بالتدريب الكافي و المناسب شيئاً ضرورياً لعدم الوقوع بالأخطاء أو ضحية للاحتيال.

إن وجود آلية لكتابة التقارير الداخلية و تشجيع أساليب الاتصال الداخلية يساعد جدا في اكتشاف حالات الإحتيال وهذا واضح من خلال المسح الذي أجراه معهد فاحصي الإحتيال الأمريكي، الذي أثبت بأن ما يزيد عن 45% من حالات اكتشاف الإحتيال تتم من خلال مساعدة Tip و أن نسبة 60% من المساعدين هم من الموظفين داخل المنظمة.

مكافحة الإحتيال | كتابة : الشريف مروان الخولي

المحور الخامس : الأمان

لاشك أن أمان المعلومات خاصة التكنولوجية منها أحد أكبر و أهم التحديات التي تواجه مؤسسات القرن الحالي لاسيما مع تلهفها المستمر لاستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا.

و عند الحديث عن الأمان في تكنولوجيا المعلومات نتذكر جوانب الحماية المادية على الأنظمة المحوسبة، و الرقابة على المدخلات و التشغيل و المخرجات وهي المراحل الثلاث التي يمر بها بناء أي نظام.

مما لاشك فيه أن حجم المؤسسة و انتشارها الجغرافي يؤثران على أساليب الأمان المعتمدة و الممكنة التطبيق. وعلية يلزم المؤسسات الكبيرة وجود موظف متخصص بأمن المعلومات يتبع الجهاز التنفيذي، و موظف متخصص بالتدقيق على نظم المعلومات التكنولوجية يتبع لدائرة التدقيق الداخلي، و التي تتبع حسب أفضل الممارسات للجنة التدقيق الداخلي المنبثقة عن مجلس الإدارة.

الخاتمة

يجب على المؤسسات العمل جاهدة للحد من الإحتيال وذلك بوضع استراتيجية للرقابة على الإحتيال على مستوى المؤسسة ككل، من خلال تحديد احتياجاتها الخاصة ، و تحديد الجهة المسؤولة عن التنسيق والرقابة والمراجعة، وترويج استراتيجية الرقابة على الإحتيال ، بالإضافة إلى عمل تقييم سنوي منظم لمخاطر التعرض للإحتيال ولجميع الوظائف على مستوى المؤسسة ، وكذلك عمل ورشات توعية وتدريب لكافة الموظفين حول الإحتيال ومفاهيمه وطرقه واستراتيجيات التعامل معه، و عمل حملة ترويج وتوعية للمجتمع حول موقف المؤسسة من الإحتيال.

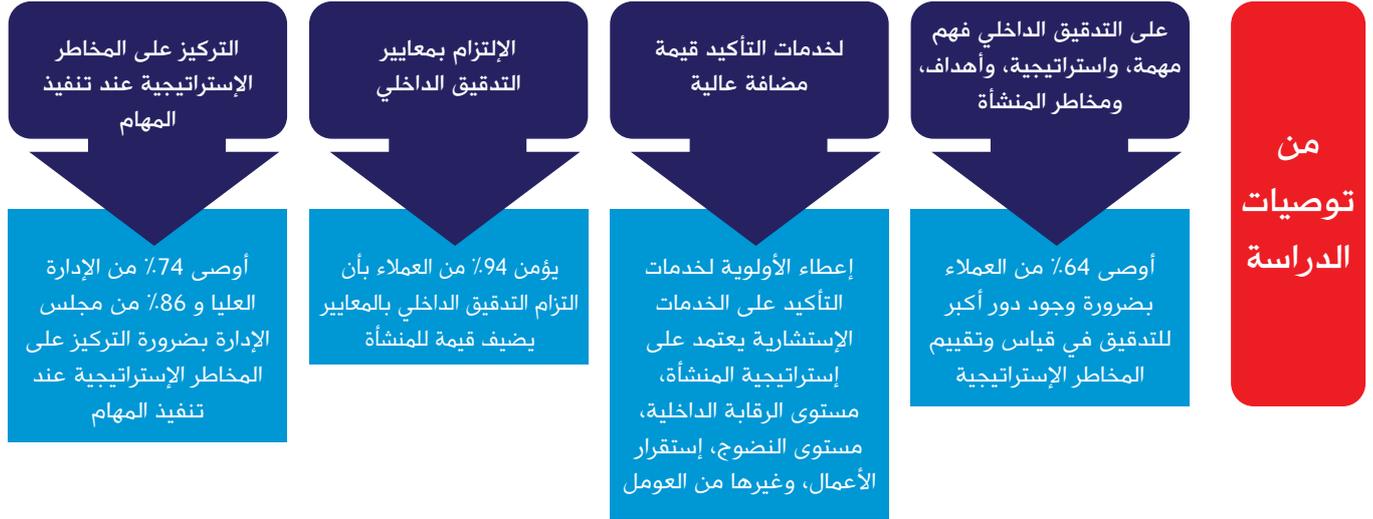
إن وجود مجموعة من التقارير الرقابية سوف يساعد المؤسسة على السيطرة على عملياتها واكتشاف حالات الإحتيال المحتملة، كما أن وجود سياسة واضحة حول سياسة المؤسسة عند التعامل مع حالات الإحتيال إذا وقعت والجهات الخارجية التي يجب إشراكها بالعملية التحقيقية يعتبر ضرورياً للتعامل مع الإحتيال.

يجب أن يكون لدى المؤسسات أدلة و منهجية وبرامج حول كيفية التعامل مع حالات الإحتيال وكذلك سياسة واضحة وصارمة تُعاقب مرتكب عملية الإحتيال.

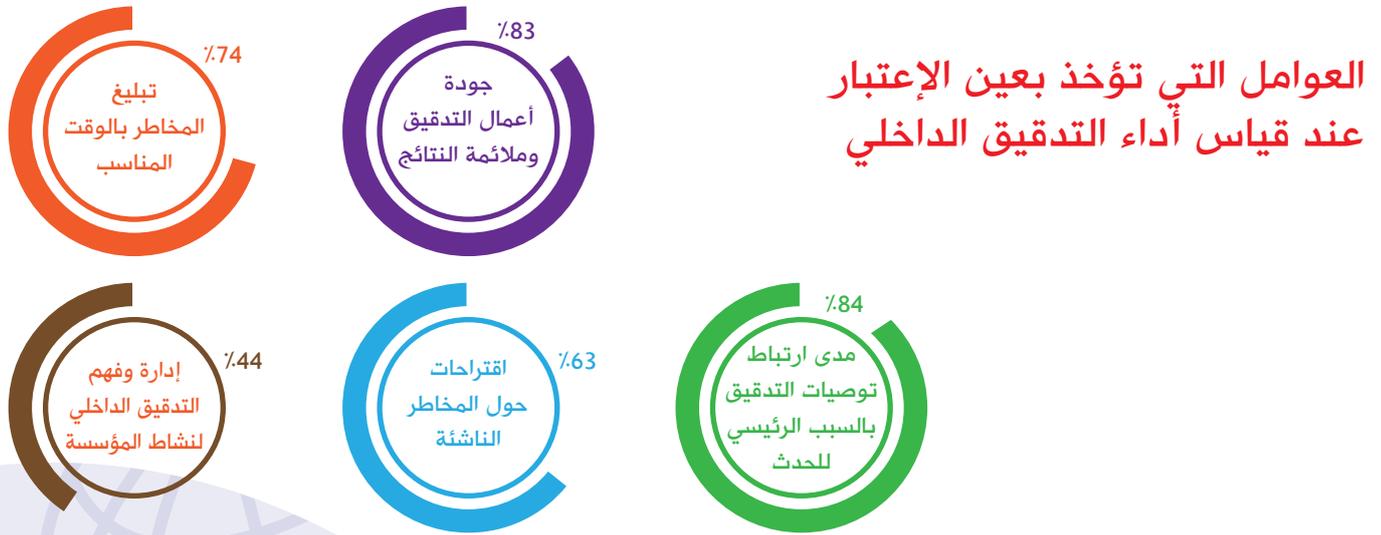
إحصائيات المهنة

صوت العميل

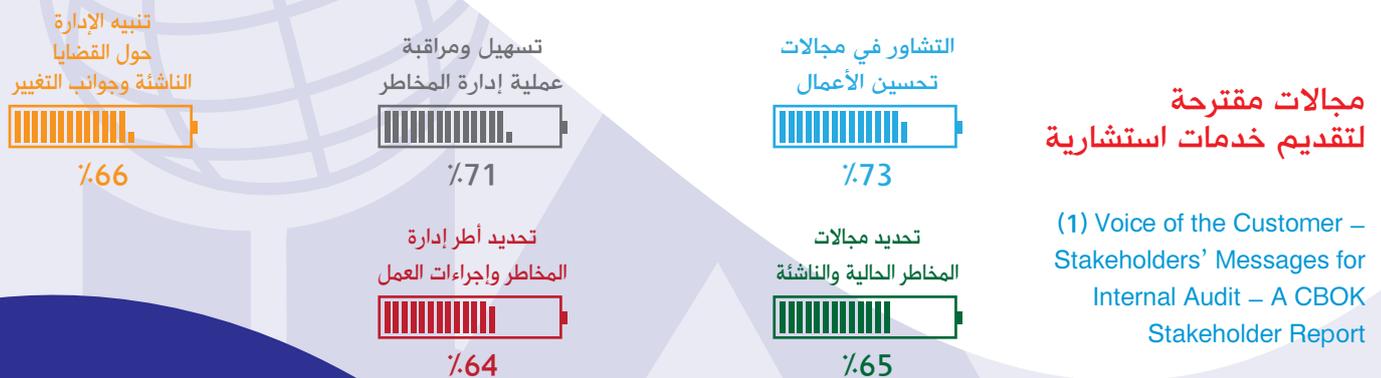
ضمن إصدارات الإطار المعرفي العام لمعهد المدققين الداخليين العالمي تم إصدار تقرير بعنوان صوت العميل يتضمن دراسة لتوقعات عملاء التدقيق الداخلي "الجهات المستفيدة من التدقيق الداخلي" حيث ركزت الدراسة على أخذ رأي كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا والأخذ بعين الاعتبار توصياتهم بهدف الوصول إلى أفضل ممارسات التدقيق الداخلي، وفيما يلي موجز لأهم نتائج هذا التقرير:



أفادت الجهات المستفيدة عن العوامل التي تؤخذ بعين الإعتبار عند قياس أداء التدقيق الداخلي فكانت النتائج كما يلي:



أوصت الجهات المستفيدة بأن على التدقيق الداخلي التركيز على المجالات التالية في حال تقديم خدمات استشارية:



(1) Voice of the Customer – Stakeholders' Messages for Internal Audit – A CBOK Stakeholder Report

إحصائيات المهنة

وفقاً لنتائج المسح المشترك السنوي الرابع لتقييم بيئة المخاطر والذي تم إعداده من قبل شركة بروتيفيتي للاستشارات وإدارة المخاطر المؤسسية في كلية بول للإدارة في جامعة ولاية نورث كارولينا، فإن المزيد من المنشآت أصبحت تدرك أن تكلفة تطوير إدارة مخاطر له ما يبرره نظراً لسرعة التوتيرة التي تبرز بها المخاطر وتتطور. حصل المسح على آراء أكثر من 500 عضو من مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين حول المخاطر التي من المحتمل أن تؤثر على منشآتهم خلال العام 2016م. في الجدول عرض لترتيب المخاطر ذات الأثر الأكبر للعام 2016م مقارنة مع العام 2015م وهو ما تم نشره سابقاً في العدد الأول من نشرة التدقيق الداخلي في شهر سبتمبر من عام 2015م.

#	ترتيب المخاطر وفقاً للأثر المتوقع على المنشآت في العام 2016م	أهمية تأثير المخاطر 2016م	
		2016م	2015م
1	التغييرات التنظيمية والمتطلبات التنظيمية المتشددة	60%	67%
2	الظروف الاقتصادية	60%	56%
3	تهديدات الاختراقات الإلكترونية	57%	53%
4	إدارة الخصوصية/الهوية وأمن المعلومات	53%	52%
5	الإحلال الوظيفي والحفاظ على المواهب	52%	56%
6	التطور السريع للتكنولوجيا والابتكارات الجديدة	51%	لم تكن ضمن المخاطر ال 10 الأولى
7	التقلبات في الأسواق العالمية والعملات	50%	49%
8	المقاومة لتغيير العمليات التشغيلية	49%	49%
9	الحفاظ على العملاء ورضاهم	46%	48%
10	ثقافة المنشأة قد لا تساعد على تحديد وتصعيد قضايا المخاطر في الوقت المناسب	45%	51%

أهم النتائج

- 1- استمرت التغييرات التنظيمية والتدقيق التنظيمي لتمثل أولوية المخاطر التي قد تؤثر على المنشآت وذلك للعام الرابع على التوالي.
- 2- ارتفعت أولوية مخاطر الظروف الاقتصادية مقارنة مع الأعوام السابقة مما يشير لوجود حالة من عدم اليقين لدى المديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة حول المناخ الاقتصادي العالمي.
- 3- لاتزال تهديدات الاختراقات الإلكترونية ضمن أولويات المخاطر الخمسة الأولى بشكل عام، كما تحتل المرتبة الأولى بالنسبة للمخاطر التشغيلية لأكبر الشركات.
- 4- إدارة الخصوصية/الهوية وأمن المعلومات تدخل ضمن أولويات المخاطر الخمسة الأولى لأول مرة في عام 2016م، وهو ما يتسق مع تقارير القرصنة وجرائم الاختراقات المتزايدة التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة.
- 5- دخلت مخاطر التطور السريع للتكنولوجيا والابتكارات الجديدة ضمن أولوية المخاطر العشرة الأولى وهو ما يتسق مع ضرورة الاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق للحفاظ على الميزة التنافسية السوق.
- 6- دخلت مخاطر التقلبات في الأسواق العالمية والعملات أيضاً ضمن أولوية المخاطر العشرة الأولى وهو ما يتسق مع الهبوط المفاجئ لأسواق الأسهم في أواخر عام 2015م وأوائل عام 2016م.

“It’s complicated. That’s why we’re bringing in BDO.”

BDO Advisory Services

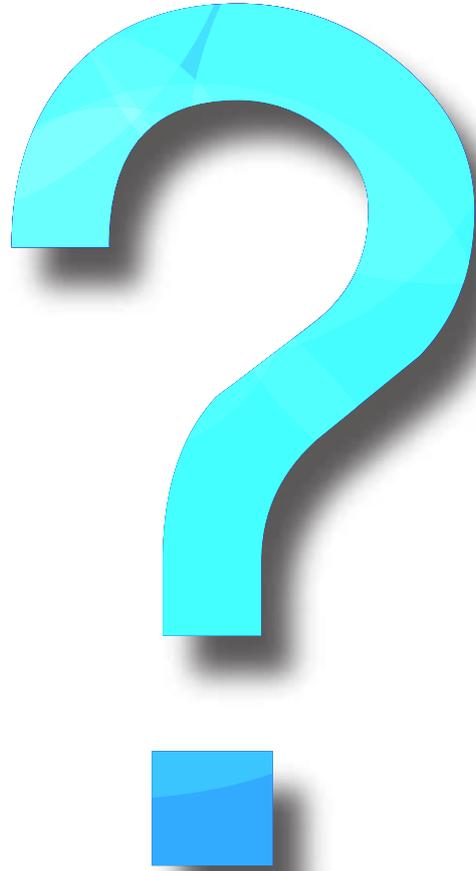


BDO's advisory professionals provide high-level strategic guidance to clients when they need it most. From litigation and dispute resolution, to business restructuring and risk management, our wide-ranging service offerings help clients navigate challenges and strengthen their businesses – whatever their needs may be.

Audit | Tax | Advisory | Internal Audit
www.bdo.com.jo

BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms. © 2016 BDO. All rights reserved.





انتظرونا في
العدد الاستثنائي القادم

لأي اقتراحات أو الرغبة في نشر مقال يرجى التواصل معنا عبر البريد الإلكتروني:
jia.newsletter@gmail.com

ملاحظة:

المقالات التي تتضمنها النشرة تعبر عن رأي كاتبها ولا تعبر عن رأي الجمعية
ولا عن جهة توظيف كاتبها

