

# مجلة التدقيق الداخلي

جمعية التدقيق الداخلي الأردنية

العدد 7 - أيلول / سبتمبر 2018



The Institute of  
Internal Auditors  
Jordan

# مجلة التدقيق الداخلي

| الصفحة | الموضوع                                      |
|--------|--|
| 4      | كلمة العدد                                   |
| 5      | تطوير التدقيق الداخلي، كتابة: أيمن عبدالرحيم |
| 8      | أمن المعلومات، كتابة: أمجد البيايضة          |
| 13     | الإحصائيات - تقرير القيادة الشجاعة           |
| 16     | تحليل السبب الجذري، كتابة: منتصر البطاينة    |
| 19     | الحوكمة المؤسسية، كتابة: علاء أبو نبعه       |
| 23     | أخبار الجمعية والمهنة                        |
| 25     | الإحصائيات - مكافحة الاحتيال                 |



■ أمجد البيايضة

■ عاصم الناصر

■ أيمن عبدالرحيم

■ باسم حجاز

يمكنكم التواصل مع فريق إعداد المجلة عبر البريد الإلكتروني [jia.newsletter@gmail.com](mailto:jia.newsletter@gmail.com)



The Institute of  
Internal Auditors  
Jordan

كلمة العدد

مرحباً بكم في العدد السابع من مجلة التدقيق الداخلي الأردنية

## كلمة القائمين على المجلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

مجلة التدقيق الداخلي الأردنية هي مجلة مهنية تعليمية غير ربحية تهدف إلى نشر الوعي بين المدققين الداخليين وتعزيز القيم الأخلاقية للمهنة وإرساء قواعد العناية المهنية. تتضمن المجلة مقالات متنوعة ثقافية وآخر المستجدات الحديثة في المهنة إضافةً إلى دراسات إحصائية وأخبار عن المهنة والجمعية. هذا العدد هو العدد السابع بحمد الله وتوفيقه نضعه بين أيديكم الكريمة آمليين أن تعم الفائدة للجميع.

لقد ولت الأيام التي كانت فيها عمليات التدقيق الداخلي مقتصرة على التقييمات السنوية للضوابط التشغيلية والمالية وحدها. من المتوقع أن يقوم المدققون الداخليون اليوم بالمزيد للخروج من مناطق الراحة الخاصة بهم وتقديم ضمانات بشأن مجموعة من المخاطر الجديدة والناشئة، مع تقديم الرؤى في الوقت المناسب لتوجيه القرارات الاستراتيجية للمنظمة. يعتمد أصحاب المصلحة بشكل متزايد على المدققين الداخليين لمساعدتهم على التأقلم مع الأنظمة المتغيرة بسرعة كبيرة والاستجابة لخروقات البيانات على نطاق واسع والتعامل مع النظم التجارية العالمية المعقدة والشكوك الجيوسياسية. إن استجابة التدقيق الداخلي لهذه التوقعات سوف تحدد نجاحه وأهميته وقيمته في السنوات القادمة.

إن التحدي الكبير الذي يواجه المدراء التنفيذيين في التدقيق الداخلي اليوم هو إدراك الاضطرابات في شكلها الحقيقي وتوفير نظرة ثاقبة للمؤسسة حول كيفية التعامل مع هذه التحديات. وفي هذا العدد السابع من مجلة التدقيق الداخلي الأردنية سوف نسلط الأضواء على تلك التحديات وأبرز المخاطر والتحديات التي تواجه الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي لعام 2018. ثم سوف نسلط الضوء في مقال آخر حول الأسباب الرئيسة للمشاكل وما هي المنهجية والأدوات المستخدمة لتحديد وكشف المشكلات وأسباب ظهورها، ثم سنتعرف على الطرق المستخدمة في تحليل تلك الأسباب ومتى يستخدم المدقق تحليلات الأسباب الرئيسية.

وفي مقال آخر سوف نتعرف على مؤشرات الأداء (KPIs) وما أهمية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) في تحديد تلك المؤشرات ثم سنتعرف على بعض الأمثلة عن مؤشرات أداء التدقيق الداخلي ومقارنتها مع مؤشرات أداء المنظمة. ثم سنبحر معاً لنتعرف على آخر أخبار الجمعية محلياً وأخبار المهنة عالمياً وفقرة رائعة عن آخر الدراسات الإحصائية الصادرة عن المعهد العالمي للمدققين الداخليين.

والله ولي التوفيق،،،

فريق إعداد المجلة

## مؤشرات الأداء.... نقطة بداية تطوير التدقيق الداخلي كتابة: أيمن عبدالرحيم



منذ فترة قريبة التفتت بأحد أعضاء مجلس الإدارة لإحدى الشركات الكبرى وهو أيضا رئيس لجنة التدقيق الداخلي في الشركة ودار بيننا حوار عن التدقيق الداخلي وأهمية فعاليته ومراقبة أدائه وذكر لي أنه من المهم أن يكون لدى التدقيق الداخلي مؤشرات أداء شاملة ومتنوعة لكي يتم تقييم مدى فعاليته، فالمؤشرات ما هي إلا نقطة البداية للتحسين والتطوير والبحث عن حلول لتحقيق أهداف التدقيق الداخلي. وفي هذا المقال ألقى الضوء على مؤشرات أداء التدقيق الداخلي ومدى أهميتها وطريقة اختيارها وأنواعها.

### ما هي مؤشرات الأداء؟

إن المقولة السائدة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" تعبر عن أهمية مؤشرات الأداء والدور الذي تلعبه في تحقيق إدارة فعالة حيث تُعد المؤشرات أدوات تستخدم لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ولا بد لأي مؤشر أن يتميز ببعض الصفات الرئيسية وهي أن يكون مرتبط بأهداف التدقيق والشركة وقابل للقياس ويمكن تحقيقه وواقعي ويمكن الاعتماد عليه، ومن الضروري أن يكون هناك تحديد واضح لكيفية قياس المؤشر وتحديد معادلة لاحتسابه. كما أنه من الضروري أيضاً أن يتم وضع مستهدف مبني على مرجعية ثابتة كالمقارنات المعيارية أو بيانات تاريخية ذات علاقة بالمستهدف بهدف معرفة الأداء المتوقع الوصول له مما يشكل تحدي للتطوير والبحث عن حلول تساعد في رفع مستوى الأداء.

أشار معيار التدقيق الداخلي رقم 1311 والمتعلق بالتقييمات الداخلية بأن التقييمات الداخلية يجب أن تتضمن مراقبة مستمرة للتدقيق الداخلي، فيما تم توضيح ذلك ضمن الإرشادات التطبيقية للمعيار حيث تم الإشارة إلى أن المراقبة المستمرة تتم من خلال أنشطة مستمرة كالتخطيط لمهام التدقيق والإشراف عليها ووجود نماذج لأوراق العمل ومراجعة التقارير بهدف تحديد نقاط الضعف للبحث عن حلول لتطويرها. كما أن المراقبة المستمرة تهدف إلى تحديد مدى فعالية عمليات التدقيق الداخلي فيما يتعلق بتقديم مهام ذات جودة عالية. وقد أشارت الإرشادات التطبيقية أيضاً إلى أن أحد طرق المراقبة المستمرة هي مؤشرات الأداء.

بالإضافة إلى ذلك، أشارت الإرشادات التطبيقية إلى أنه يجب أن يتم تحليل مؤشرات الأداء كعامل مساعد في التقييم الدوري كأن يتم تحليل نسبة تنفيذ خطة التدقيق والوقت المستغرق ما بين الانتهاء من مهمة التدقيق وإصدار التقرير وعدد التوصيات التي تم تطبيقها والعديد من المؤشرات الأخرى.

## نقطة البداية هي بطاقة الأداء المتوازن

من المهم قبل تحديد مؤشرات الأداء أن يتم تحديد محاور بطاقة الأداء المتوازن وتحديد الأهداف ذات العلاقة بكل محور حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لإدارة الأداء تساعد على تحديد عوامل النجاح بناءً على الأهداف ومقاييس الأداء ذات العلاقة بكل محور من المحاور الأربعة وهذه المحاور هي (محور التعلم والابتكار، محور العمليات، محور العملاء، المحور المالي). إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على التدقيق الداخلي قد يساعد في تحديد الأهداف بشكل واضح مما يؤدي إلى تحفيز التدقيق الداخلي لتحقيق الغايات التي يطمح لها كما تساعد في وضع مقاييس أداء لكل محور بشكل شامل، وقد حدد معهد المدققين الداخليين محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة ضمن الإرشادات المكتملة المعنية بقياس كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي وهذه المحاور هي محور القدرات والابتكار ومحور عمليات التدقيق الداخلي ومحور الإدارة والجهات المدقق عليها ومحور لجنة التدقيق، وفي حال قمت بتطبيق هذا الدليل لا بد أن تساعدك المقارنة التالية - بين بطاقة الأداء المتوازن للشركة وبطاقة الأداء المتوازن للتدقيق الداخلي - على فهم دور التدقيق الداخلي بشكل أكبر:

| بطاقة الأداء المتوازن للتدقيق الداخلي  | بطاقة الأداء المتوازن للشركة  |
|--|---|
| محور القدرات والابتكار:  | محور التعلم والابتكار:  |
| لا يختلف هذا المحور عن محور الشركة فهو معني بتطوير المدققين من خلال التدريب والتطوير المهني وتطوير عمليات التدقيق والأنظمة المختلفة.   | يعد هذا المحور هو أهم محور ونقطة البداية لأي شركة حيث يتضمن أهداف معنية بقدرات الشركة من أجل تنفيذ العمليات بكفاءة عالية تساعد في خلق قيمة ويتضمن هذا المحور تطوير الموظفين كالتدريب والتطوير المهني وكذلك الابتكار في مجال الأنظمة المختلفة. |
| محور عمليات التدقيق الداخلي:   | محور العمليات:  |
| لا يختلف هذا المحور عن محور الشركة فهو معني بتنفيذ عمليات التدقيق كتغطية المخاطر وتنفيذ خطة التدقيق والوقت الزمني الذي تستغرقه مهمة التدقيق الداخلي ومدى الالتزام بإجراءات التدقيق الداخلي وأدوات توكيد الجودة المستخدمة. الحفاظ على العملاء ورضاهم. | يعد هذا المحور المحرك الرئيسي للأداء حيث يتضمن وجود تطوير مستمر للخدمات والمنتجات الرئيسية ووجود عمليات متطورة من خلال البحوث والدراسات والاختراعات ويضمن هذا المحور تحقيق أكبر قيمة للعملاء.   |
| محور الإدارة والجهات المدقق عليها:   | محور العملاء:   |
| يختلف هذا المحور إلى حد ما عن محور الشركة فعملاء التدقيق هي الجهات التي يتم التدقيق عليها فهذا المحور معني بتحقيق رضا الجهات التي يتم التدقيق عليها ومدى تطبيق وقبول توصيات التدقيق الداخلي وقدرة التدقيق الداخلي على التغيير.                       | يتضمن هذا المحور الأهداف المعنية بتحقيق أهداف العملاء حيث يتضمن تحقيق رضا العملاء وولاءهم وتحقيق حجم أكبر من الحصة السوقية وجذب عملاء جدد.  |
| محور لجنة التدقيق:   | المحور المالي:  |
| يختلف هذا المحور عن محور الشركة فههدف التدقيق النهائي هو تحقيق قيمة مضافة وتحقيق توقعات أصحاب المصلحة المتمثلين بلجنة التدقيق فهذا المحور معني بتحقيق رضا لجنة التدقيق ومدى تغطية المخاطر ومدى مساهمة اللجنة في خطة التدقيق الداخلي.                 | يتضمن هذا المحور الأهداف النهائية لأي شركة وهي تحقيق عائد أكبر على الاستثمار وضمان الاستدامة المالية.   |

## اختيار مؤشرات الأداء

قد يواجه التدقيق الداخلي صعوبة في اختيار المؤشرات نظراً لعدم القدرة على تحديد الأهداف بوضوح الأمر الذي قد يؤدي إلى ضياع الجهود المبذولة من قبل التدقيق الداخلي، ولكن السؤال هو ما هي هذه المؤشرات؟ إن الإجابة على هذا السؤال لا تعني كثرة المؤشرات التي يجب قياسها وإنما دائماً لا بد من النظر إلى الأهداف التي يطمح التدقيق الداخلي إلى تحقيقها فلا بد أن يتم مراعاة أن يتم تحديد مدى ترابط المؤشر بأهداف التدقيق الداخلي وأهداف الشركة كما أنه لا بد من أن تتنوع المؤشرات بحيث تتضمن مؤشرات كمية تعتمد على تنفيذ عمليات وأخرى نوعية تعتمد على قياس رأي. فعلى سبيل المثال إذا كان أحد الأهداف معني بتقديم خدمات تدقيق داخلي ذات جودة عالية فلا بد من وضع مؤشر معني بتطوير الموارد البشرية للتدقيق الداخلي ولا بد من وضع مؤشر آخر معني بقياس كفاءة عمليات التدقيق وأهمها وضع مؤشر يقيس النتيجة النهائية وهو رضا أصحاب المصلحة عن خدمات التدقيق الداخلي. وفيما يلي بعض الأمثلة عن مؤشرات أداء التدقيق الداخلي:

- مؤشرات أداء ذات علاقة بإنتاجية التدقيق الداخلي: نسبة المهام المنفذة من المهام المخططة، نسبة الاستجابة لطلبات أصحاب المصلحة.
- مؤشرات أداء ذات علاقة بفعالية التدقيق الداخلي: نسبة التوصيات المقبولة والمنفذة، عدد الملاحظات المتكررة، عدد الاقتراحات التحسينية المطبقة، نسبة الالتزام بإجراءات التدقيق الداخلي.
- مؤشرات أداء ذات علاقة بالموارد البشرية للتدقيق الداخلي: عدد ساعات التدريب لكل مدقق، معدل دوران المدققين، نسبة رضا المدققين، عدد المدققين الحاصلين على شهادات مهنية.
- مؤشرات أداء ذات علاقة بجودة أعمال التدقيق الداخلي: عدد الطلبات المستلمة من أصحاب المصلحة لتقديم خدمات استشارية أو تنفيذ مهام تدقيق، عدد الشكاوى المستلمة على التدقيق الداخلي، نسبة رضا أصحاب المصلحة، نسبة الالتزام بالتقييم الداخلي والخارجي لجودة أعمال التدقيق الداخلي.

في النهاية، تحتاج مؤشرات الأداء إلى متابعة مستمرة وتحليل بهدف التحسين المستمر ولا بد ألا تستخدم مؤشرات الأداء كوسيلة للمساءلة فقط فحتى لو كان التدقيق الداخلي يحقق المطلوب منه لا بد أن يبحث عن تحديات جديدة له بهدف تقديم قيمة أكبر كما أنه من الضروري أن يتم وضع مستهدف واقعي لمؤشرات الأداء وذلك لتحقيق الرضا عن الأداء والذي يعتبر محفز للوصول لمستوى تطور جديد.

للتعليق على المقال الرجاء مراسلة الكاتب على البريد الإلكتروني [ayman.abdelrahim@outlook.com](mailto:ayman.abdelrahim@outlook.com)

## تعددت مصادر التهديد وأمن البيانات هدف واحد كتابة: أمجد البياضة



كميات كبيرة من البيانات تتدفق إلى خارج المنشأة كل يوم عن طريق البريد الإلكتروني، وتحميل البيانات، ونقل الملفات والرسائل الفورية من الشبكات... الخ. حيث حولت التكنولوجيا طريقة نقل البيانات من الشكل المنظم "الشكل الورقي" الذي كان يسهل نظريا حمايته، إلى الشكل الرقمي الغير منظم ليشمل البريد الإلكتروني، والأجهزة المحمولة، ووسائل الإعلام الاجتماعية.

تصف الدراسات الحديثة بأن المصادر الخارجية وبالأخص القرصنة الخارجية باعتبارها السبب الرئيسي لفقدان البيانات في عالم الشركات، ولذلك نجد اهتمام المنشآت بالأساليب التكنولوجية المتطورة مثل الجدران النارية، وأنظمة كشف التسلسل، ومسح نقاط الضعف واختبار الاختراق (vulnerability scanning and penetration testing)، والتي تهدف في المقام الأول لحماية الشبكة من التهديدات الخارجية. إلا أن المصادر الداخلية تشكل تهديداً كبيراً لأمن البيانات أيضاً، حيث تصل نسبة فقدان البيانات من مصادر داخلية وفقاً لبعض الدراسات إلى 35% (مرجع 1 و2)، ونجد بأن المنشآت لديها عدد قليل من الأدوات والآليات لتقييم وحماية فقدان البيانات من مصادرها الداخلية، والتي تتطلب إتباع منهجية مختلفة تركز غالباً على معالجة البيانات داخل المنشأة وتدفق البيانات خارجها.

### مصادر فقدان البيانات

الموظفون هم المصدر الرئيسي لفقدان البيانات (57%) ومن ثم الجهات الخارجية المتطفلة على المنشأة (32%)، وتتوزع باقي المسؤولية على كل من المدراء والموردين والموظفين السابقين بالإضافة لجهات مجهولة أخرى (مرجع 3).

في كثير من الحالات، فإن فقدان البيانات ينتج عن الأنشطة الداخلية والسلوكيات الخاطئة للموظفين. وليس بالضرورة أن يكون مصدر الخطر الداخلي نتيجة لسلوك فاسد من قبل الموظفين (45% غير مقصود، 45% مقصود، 10% مجهول) (مرجع 3)، ولكن لتحقيق أن كل موظف أو جهاز يخلق ويحمل في جعبته مخزن من المعلومات. فقد يقوم الموظف بالتحدث بصوت عال عن بعض الخطط والمشاريع السرية، أو قد يفقد جهاز الكمبيوتر المحمول الذي يحتوي على معلومات حساسة.

المنشآت التي تواجه خطر أكبر لفقدان البيانات تشمل شركات البرمجيات، وشركات البيانات والتحليلات، ومقدمي الرعاية الصحية، والشركات التي تقوم بتخزين المعلومات الديموغرافية للعملاء التي تتعدى بيانات حامل البطاقة مثل أماكن تواجدهم وميولهم، بالإضافة للشركات التي تعتمد على أطراف خارجية لتحليل البيانات، مثل الاتصالات، والتجزئة، وشركات المنتجات الاستهلاكية. فعلى سبيل المثال، فإن تجاهل الضروريات الجديدة في حماية الخصوصية والأمن يعتبر ثالث أهم المخاطر التي تواجه شركات الاتصالات في عام 2016م (مرجع 4).

## تصنيف البيانات

قد يكون من المناسب تقسيم البيانات المتأثرة في عملية فقدان البيانات إلى بيانات العملاء وبيانات المنشأة (بيانات استراتيجية أو الكيفية "Know How"). ويتم تعريف بيانات العملاء بأنها أي بيانات تحتوي على معلومات شخصية عن العميل مثل السجلات الطبية، وأرقام الضمان الاجتماعي والرقم الوطني والحسابات والبيانات البنكية، ومعلومات بطاقة الائتمان، ومعلومات رخصة القيادة.

تعتبر البيانات بشكل عام سواء كانت تخص العميل أو المنشأة، رقيمة كانت أو غير رقمية من أصول أي منشأة، ولدى المنشآت التزام متأصل في حماية أصولها. كما يجب على المنشآت الالتزام والامتثال للقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات والعقود والتي غالباً ما تؤكد على ضرورة حماية ومنع فقدان البيانات. برأيي من هنا ينطلق دور التدقيق الداخلي المنسجم مع المعيار رقم (2130.ت.1) والذي نص على أنه يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية في الاستجابة للمخاطر في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات وذلك من حيث حماية الأصول و الامتثال للقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات والعقود.

على الرغم من أن اللوائح والمبادئ التوجيهية للمنظمات وضعت للالتزام وتقليل مخاطر الامتثال، إلا أن عدد حوادث الانتهاكات تشير إلى أن المنشآت بحاجة إلى بذل المزيد من الجهد. وهذا بحد ذاته يشكل فرصة للمدققين الداخليين لمساعدة منشأتهم على فهم وتحديد وإدارة المخاطر المحتملة من مصادر داخلية وخارجية على حد سواء.

## دور التدقيق الداخلي

وفقاً لتعريف التدقيق الداخلي فإن التدقيق الداخلي يتبع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، وعليه سأقوم بالتطرق من خلال الآتي من المقال إلى جوانب حوكمة أمن البيانات وبعض الضوابط الرقابية التي على المدقق الداخلي تقييمها وتحسينها في المنشأة.

### • بعض جوانب الحوكمة

- Strategy Governance استراتيجيات الحوكمة: تحدد هذه الاستراتيجية المواقع الرئيسية لتخزين البيانات وطبيعتها ومن هو المسؤول عن الحفاظ عليها. قبل الشروع في تنفيذ أي مهام على التدقيق الداخلي الاستفسار عن وجود استراتيجية حوكمة تنظم حماية البيانات. من خلال العمل في مختلف مجالات العمل داخل المنشأة يمكن للتدقيق الداخلي الربط بين الاستراتيجيات المقترحة والحالية، والموضوعات الرئيسية لعملية التنظيم (Fundamental Themes of Regulation)، وما هو مطلوب من كل جهة تشغيلية من أجل الامتثال، بحيث يصبح التدقيق الداخلي مستشار موثوق به لمدراء الأعمال ويساعد على حماية حقوق المنشأة، وينبغي التأكيد على أهمية إطار أمن البيانات في جميع المحادثات مع مستويات الإدارة ومن خلال الأخذ بعين الاعتبار إطار أمن البيانات في جميع مهام التدقيق.

- سياسة تصنيف البيانات Data Classification Policy : تصنيف البيانات خطوة أساسية في محاولة حماية واحد من أهم أصول المنشأة - وهي البيانات والمعلومات. تصنيف البيانات هي عملية تحديد وتصنيف البيانات التي تعتبر بيانات حساسة للمنشأة وتحديد متطلبات الوصول إليها وآلية التعامل مع تلك البيانات، وتشمل عملية تصنيف البيانات إلى تقسيمها لمستويات محددة مسبقاً، بحيث تقوم المنشأة بتحديد مستويات مختلفة من

الضوابط الأمنية والحد من عدد الموظفين الذين يمكن لهم الوصول لتلك البيانات. مفهوم تصنيف البيانات ليس بالمفهوم الجديد، ولكن كما هو الحال مع المفاهيم التي تعتبر جزءاً من الأنظمة الموروثة في العمل فمن السهل أن ننسى مدى أهمية هذا المفهوم في الإطار الأمني للمنشأة. وإذا لم تقم المنشأة بتطبيق هذا المفهوم بشكل صحيح أو تعطيه التركيز المناسب، فإن كل الأنشطة المرتبطة بحماية البيانات قد تكون بخطر. ينبغي أن يفهم المدقق الداخلي إطار تصنيف المنشأة ومن ثم تقييم مدى كفاية وفاعلية الضوابط الرقابية التي تم تحديدها لكل مستوى كما ينبغي على المدققين الداخليين تقييم واختبار هذه السياسة للتحقق من تطبيقها بشكل موحد في جميع أنحاء المنشأة، والتأكد من توافق السياسة مع مستوى تقبل المخاطر في المنشأة.

## • الضوابط الرقابية

- التدريب والتعليم: كل موظف في المنشأة مسؤول عن أمن البيانات و ليس مسؤولية وحدات تكنولوجيا المعلومات فقط. ويكون الموظفون أكثر قدرة على تحديد ومنع أية حوادث أمنية في حال تصميم وتطبيق الضوابط الرقابية لحماية أمن البيانات لتكون جزءاً من طبيعة أعمالهم اليومية. و يحتاج قياديو الأعمال في المنشآت لفهم مخاطر الأعمال والتأكد من أن كل فرد في المنشأة قد تلقى التدريب لاتخاذ الإجراءات المناسبة لحماية البيانات.

- تشفير البيانات Data Encryption: يعتبر تطبيق بروتوكولات تشفير البيانات أمراً أساسياً في حماية البيانات. تحتاج المنشآت لتحديد البيانات الحساسة و ثم تشفيرها لضمان الحفاظ عليها، وتشفير البيانات على مستوى كل مستخدم نهائي يمكن أن يضمن أن البيانات محمية. وبشكل دوري، ينبغي على المنشآت إعادة تقييم سياسات تشفير البيانات لديها لتحديد التغييرات اللازمة في الوقت المناسب، بالإضافة لتقييم طرق تشفير البيانات المطبقة للتأكد من أن البيانات لا تزال محمية من أحدث الثغرات أو نقاط الضعف المحتملة. فعلى سبيل المثال، مقياس تشفير البيانات (DES) تم اختراعه عام 1999م وتم الاعتقاد بأن استخدام الخوارزمية بشكلها الثلاثي (TripleDES) سيكون آمناً من الناحية العملية، إلا أنه وفي عام 2008م تم كسر هذا التشفير وسحبه من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NIST) واستبداله بمعيار التشفير المطور (AES – Advance Encryption Standard).

- الوقاية من فقدان البيانات (DLP- Data Loss Prevention) : المنشآت التي تستقبل وتخزن كميات كبيرة من البيانات بحاجة إلى تقييم الحاجة لاستخدام أدوات الوقاية من فقدان البيانات (DLP). حيث تقوم هذه الأدوات بالمساعدة في منع فقدان البيانات التي قد تحدث نتيجة نقاط ضعف داخلية و/أو خارجية. كما تقوم هذه الأدوات بتقييم حركة البيانات وعدم السماح للمعلومات الحساسة بمغادرة المنشأة وذلك بناء على سياسات محددة مسبقاً. وقد تطورت حلول تقنية (DLP) بأشكال مختلفة منذ 2006/2007 لتكون منهج شامل لمنع وكشف والتصرف تجاه أي محاولة غير مصرح بها للتعامل مع البيانات الحساسة. وقد تم تحديد (DLP) كأحد أهم متطلبات الرقابة الأمنية في المنشآت (Top 20 most critical control requirements). إلا أن الاستطلاعات تشير إلى قلة الاعتماد على تقنية (DLP)، بالإضافة لاستخدامها في نطاق محدود مثل الإنترنت ومراقبة البريد الإلكتروني، وليس كحل متكامل.

أحد أشهر الهجمات التي حدثت لأحد تجار التجزئة هي وضع برامج خبيثة على أنظمة نقاط البيع، حيث تمكن المستفيد من الحصول على معلومات بطاقات الإئتمان للعملاء خلال أحد أكثر مواسم التسوق ازدحاماً. وأستطيع القول نظرياً، بأن استخدام أحد أدوات الوقاية من فقدان البيانات كان كفيلاً بإنقاذ الجهة المتضررة من خسارة الملايين، حيث أن أحد القدرات التقليدية لأدوات الوقاية من فقدان البيانات هو عدم السماح لمعلومات البطاقات الائتمانية بمغادرة المنشأة بالإضافة لإشعار الإدارة عن أي محاولة لفعل ذلك. قد لا يكون تاجر التجزئة في المثال السابق متضرر مالياً من عملية الهجوم، حيث المبالغ المسحوبة على بطاقات الإئتمان سيتم تحميلها على العملاء. إلا أن الخاسر الأكبر باعتقادي هو تاجر التجزئة الذي فشل في حماية بيانات عملاءه من السرقة.

وهذا بالتحديد ما أشارت إليه المعايير الإرشادية (2130) إلى أنه قد يترتب على عدم حماية المعلومات الشخصية نتائج لا يستهان بها بالنسبة لأي منشأة، كما أن ذلك يمكن أن يسيء لسمعة المنشأة ويعرضها لمخاطر عديدة منها قانونية وتدهور ثقة العملاء. وفقاً لدراسة عالمية أقامتها شركة جيمالتو للأمن الرقمي مؤخراً، فإن 64% من المشاركين بالدراسة أشاروا بأنهم لن يتعاملوا مرة أخرى مع المنشأة التي تعرضت لسرقة بيانات أو تم تسريب بياناتهم عن طريقها (5).

- أجهزة المحمول Mobile Devices: أمن البيانات أصبح أساسياً بعد توسع المنشآت وعملائها في استخدامهم للهواتف الذكية، واللوحية، وغيرها من الأجهزة المحمولة من أجل إنجاز الأعمال والحفاظ على التواصل. المنشآت التي توزع أجهزة على موظفيها تكون قادرة نظرياً على الاحتفاظ بسيطرتها على البيانات. أما المنشآت التي تتبع سياسة استخدام الأجهزة الشخصية للموظفين (Bring Your Own Device-BYOD) تكون قادرة على تقليل التكاليف وإعطاء مرونة لموظفيها إلا أن هذه الممارسات تجلب أنواع جديدة من مخاطر أمن البيانات والامتثال ومخاطر الخصوصية. لإدارة هذه المخاطر تحتاج المنشآت لتطوير وتطبيق سياسات فعالة لاستخدام الأجهزة الشخصية (BYOD) بما في ذلك حلول خاصة لإدارة أجهزة المحمول (Mobile Device Management – MDM) الحلول الخاصة لإدارة أجهزة المحمول (MDM) تعتبر أحد أفضل الممارسات التي تمكن المنشآت من إدارة الأجهزة المحمولة لموظفيها وتنفيذ السياسات الأمنية عن بعد وذلك بمجرد تحميل الموظف للبرنامج والموافقة على الشروط والظروف الخاصة بالمنشأة. كما يمكن لبعض المنتجات فصل تخزين البيانات الخاصة للموظف عن بيانات العمل، بحيث يتمتع الموظف بكامل الخصوصية وتتيح للمنشأة القدرة على رقابة بيانات الأعمال.

ولتسليط الضوء على مخاطر استخدام أجهزة المحمول والتطبيقات والأنظمة التشغيلية التي تعمل عليها تلك الأجهزة نشير إلى تقرير نشره موقع CVE Details المتخصص بعرض الثغرات الأمنية الأكثر شيوعاً (6) حيث حصد نظام تشغيل شركة أبل (MAC OS X) على المرتبة الأولى كأكثر البرامج والأنظمة اكتشفاً للثغرات في عام 2015م. حيث بين التقرير بأنه قد تم اكتشاف 384 ثغرة أمنية، كما حصل نظام تشغيل iOS للهواتف المتنقلة على المركز الثاني في هذا التقرير والذي احتوى على 375 ثغرة، يليهم برنامج Adobe Flash Player والذي احتوى على 314 ثغرة أمنية متنوعة الخطورة. من جهة أخرى حصدت متصفحات IE و Chrome و Firefox والتي تعتبر أكثر المتصفحات استخداماً على المراكز السابع والثامن والتاسع في هذه القائمة حيث احتوى كل منها بالترتيب على عدد الثغرات التالية 231، 187، 178. فيما حصلت شركات Adobe و Microsoft و Apple على المراكز الثلاثة الأولى كأكثر الشركات تم اكتشاف ثغرات في تطبيقاتها وأنظمتها.

## معلومات هامة مقتطفة من المقال:

- مصادر تهديد أمن البيانات الداخلية لا تقل أهمية عن مصادر التهديد الخارجية.
- ليس بالضرورة أن يكون مصدر الخطر الداخلي نتيجة لسلوك فاسد من قبل الموظفين.
- لدى المنشآت التزام متأصل في حماية أصولها، والبيانات والمعلومات أحد أهم أصولها.
- التدريب والتعليم، تشفير البيانات، أدوات الوقاية من فقدان البيانات، بالإضافة لاستخدام حلول خاصة لإدارة أجهزة المحمول أحد أبرز أنواع الضوابط الرقابية لحماية البيانات من تهديدات المصادر الداخلية.
- ينبغي التأكيد على أهمية إطار أمن البيانات في جميع المحادثات مع مستويات الإدارة ومن خلال الأخذ بعين الاعتبار إطار أمن البيانات في جميع مهام التدقيق.

## الخلاصة

وفي الختام أود الإشارة إلى وجود ندرة في المدققين الداخليين المختصين في تكنولوجيا المعلومات (أكثر من 600,000 وظيفة شاغرة حول العالم (7) إلا أنني أعتقد بأن العديد من الضوابط التي تحكم وتنظم أمن البيانات يمكن مراجعتها وتقييمها من قبل عموم المدققين الداخليين، حيث تصنف معظم تلك الضوابط ضمن الضوابط العامة، وعليه أوصي رؤساء التدقيق التنفيذيين بالمبادرة ومساعدة منشأتهم على حماية أحد أهم أصولها وعدم انتظار التوظيف.

## المراجع:

١ - <http://www.cvedetails.com>  
٢ - ISACA/RSA Conference Security Survey -٧

١ - KPMG – Data Loss Barometer  
٢ - Open Security Foundation's Data-Loss Database  
٣ - InfoWatch Analytical Center, Global Data Leakage Report, H1 2015  
٤ - Top Ten Risks In Telecommunication Revisited – EY  
٥ - <http://www.gemalto.com/press/Pages/Global-survey-by-Gemalto-reveals-impact-of-data-breaches-on-customer-loyalty.aspx>

# هل ترغب بنشر خبرتك؟ هل ترغب بمشاركة معرفتك مع الآخرين؟ هل ترغب بنشر مقال؟

إذا كنت ترغب بنشر مقال يتعلق بالتدقيق الداخلي أو إدارة المخاطر أو الحوكمة المؤسسية فإن مجلة التدقيق الداخلي الأردنية تساعدك على ذلك.



يمكنك التواصل مع فريق إعداد المجلة من خلال البريد الإلكتروني: [jia.newsletter@gmail.com](mailto:jia.newsletter@gmail.com)

كن جزءاً من نجاح مجلة التدقيق الداخلي الأردنية

## الإحصائيات

يركز تقرير القيادة الشجاعة "Courageous Leadership"، الصادر عن نبض التدقيق الداخلي 2017، على المجالات الأساسية للمهارات الواجب توفرها في موظفي التدقيق الداخلي. حيث يدرك الرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي الحاجة لتدريب وتطوير المهارات حول المخاطر الناشئة مثل الأمن السيبراني والخصوصية "Cybersecurity and Privacy" وتنقيب البيانات والتحليلات "Data mining and analytics". والمدقق الداخلي الذي يرغب بالتفوق يحتاج لتعزيز تلك المهارات بنفسه وأن لا ينتظر المنشأة لتدريبه أو تطويره.

وقد أشار التقرير لأكثر المهارات التي يرغب الرؤساء التنفيذيين للتدقيق بالحصول عليها في فرق العمل لديهم وهي :



كما هو الحال بالنسبة لمهارة التفكير النقدي، يمكن أن تكون مهارات التواصل أكثر صعوبة في التعليم من التوظيف، وأن هذه المهارات تتحسن مع تقدم العمر، وهنالك الكتب والدورات التي يمكن أن تساعد المدققين في تسريع عملية التطوير لهذه المهارة.

## التفكير التحليلي/النقدي

**96%**

التفكير التحليلي/النقدي هي المهارة الأكثر طلباً من قبل مديري التوظيف الداخلي للتدقيق. هذه المهارة بشكل عام يتم تعلمها أثناء العمل من خلال التغذية المرتجة والتوجيه المباشر من قبل قادة التدقيق الداخلي، حيث هناك عدد قليل من المنشآت التي تقوم بتقديم التدريب المهني والتطوير الخاص بمهارة التفكير النقدي والاستراتيجي. وهذه المهارة تمنح المدقق الداخلي القدرة على تطبيق المعرفة التقنية ومن ثم توصيل ما تم تطبيقه لأصحاب المصلحة.





وقد أشار التقرير لأكثر الدورات التدريبية التي يرغب الرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي بتقديمها لفرق العمل لديهم وهي:

52%

### الأمن السيبراني والخصوصية

لأخطار المتعلقة بتقنية المعلومات تتزايد أكثر من أي وقت مضى وتزداد صعوبة التصدي لها. ويتوقع أصحاب المصلحة أن يكون

المدققون الداخليون ملمين بضوابط تكنولوجيا المعلومات وقضايا الأمن السيبراني وأن يكون لديهم مستوى معقول من المعرفة بتكنولوجيا المعلومات ". بصرف النظر عن إجراء تدقيقات تقنية المعلومات، يتوقع أصحاب المصلحة أن يقوم المدققون الداخليون بتقديم المشورة بشأن تنفيذ الأنظمة، وضوابط التغيير، وخطط استمرارية الأعمال. كما يتوقع من المدققين الداخليين استخدام أدوات تقنية المعلومات لتعزيز كفاءة وفعالية عمليات التدقيق الخاصة بهم ".

### تنقيب البيانات والتحليلات

67%

هذا المهارة يصعب توظيفها، مما يتطلب من بعض إدارات التدقيق الداخلي الاستعانة بمصادر خارجية لسد الفجوة، الأمر الذي يجلب معه بعض المخاطر الكامنة لعملية التعاقد. أولئك الذين

يتطلعون للحصول على ميزة وظيفية تنافسية قد وجدوا بهذه المهارة المجال المناسب لذلك. يقول كارل إيرهارت، نائب الرئيس التنفيذي ورئيس التدقيق في ميتلايف "MetLife": "إن الخلطة السرية الجديدة تدور حول كيفية قيام المدققين الداخليين بتعزيز البيانات وتعزيز استخدامهم للتحليلات".

هذه المهارة لا تقدر بثمن وهي التي يمكن استخدامها في العديد من المجالات، بما في ذلك الامتثال. حيث من الأهمية بمكان أن يركز التدقيق الداخلي على القيمة المتأتمية من أنشطة الامتثال.

قد تتضمن هذه القيمة تسليط الضوء على الاتجاهات والانحرافات من خلال تحليلات البيانات. حيث الممارسات الرائدة لاستخدام الأتمتة وتحليلات البيانات تستخدم من أجل إجراء عمليات الفحص، وتحليل الاتجاهات، واكتشاف الأخطاء في وقتها، ومراقبة عمليات الالتزام الآتية.

## الإحصائيات

الدورات الموصى بها:

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 1<br>Data Analysis and Sampling<br>تحليل البيانات واستخدام العينات                              | 4<br>Data Analysis for Internal Auditors<br>تحليل البيانات للمدققين الداخليين  | 7<br>Data Analysis Overview<br>نظرة عامة على تحليل البيانات                                |
| 2<br>Implementing Data Analytics in Internal Audit<br>تنفيذ تحليلات البيانات في التدقيق الداخلي | 5<br>Statistical Sampling for Internal Auditors<br>لعينات الإحصائية للمدققين الداخليين   | 8<br>Cyber security Auditing in an Unsecure World<br>تدقيق الأمن السيبراني في عالم غير آمن |
| 3<br>Fundamentals of IT Auditing<br>أساسيات تدقيق تكنولوجيا المعلومات                           | 6<br>Logical Security: Application, Database and Operating System Layers<br>الأمن المنطقي: التطبيق وقاعدة البيانات وطبقات نظام التشغيل | 9<br>Logical Security: The Network Layer<br>الأمن المنطقي: طبقة الشبكة                     |



## ماذا؟ كيف، أين، ولماذا؟؟؟ كتابة: منتصر البطاينة



تخيل معي زيارتك للطبيب وأنت تشكو من مجموعة من الأعراض المزعجة مثل الصداع وارتفاع الحرارة وغيرها وبعد قيام الطبيب بإجراء الفحص السريري يقوم بتزويدك بوصفة طبية تتضمن مجموعة من الأدوية والمسكنات المخففة لهذه الأعراض ولدى سؤالك ماهي الحالة الصحية وأسبابها يجيبك أنك تعاني من آلام وارتفاع في درجة الحرارة والصداع ... وهنا تبدأ بالسؤال ما هو الجديد أو الإضافة التي قام بها الطبيب وهل هذا العلاج كافي ولن تعود هذه الأعراض للظهور مرة أخرى ، وبالتالي يظهر السؤال ما هو تقييم وكفاءة مثل هذا الطبيب وهل ستكرر زيارته مرة أخرى؟

ومن الممكن ربط هذه التجربة بالمدقق الداخلي الذي يقوم خلال تنفيذ مهمة التدقيق برصد واكتشاف الأخطاء والانحرافات والتي قد تكون الإدارة التنفيذية على علم بوجودها أيضاً ويكتفي بالإبلاغ عنها ضمن تقرير التدقيق دون قيامه بتحديد الأسباب الرئيسية لظهورها من خلال إجراء تحليلات وتقييم لهذه الأسباب (Root Cause Analysis) وتقديم التوصيات المناسبة لمعالجتها بما يضمن عدم تكرارها ، الأمر الذي يؤثر على جودة نتائج التدقيق وإضعاف قدرة التدقيق الداخلي على إضافة قيمة لأصحاب المصلحة وبما يخالف الدليل التطبيقي لمعيار التدقيق الداخلي رقم (2320).

### تحليل الأسباب الرئيسية

هي المنهجية والأدوات المستخدمة لتحديد وكشف الأسباب الرئيسية لظهور الملاحظات وتعتمد بشكل أساسي على عملية تحديد المشكلة والأسباب الرئيسية لظهورها بحيث يتم طرح الأسئلة:

- WHO / من يقول أنها مشكلة ؟ من يتأثر؟
- WHEN / متى حدثت المشكلة، متى بداية ظهورها؟
- WHAT / ماذا حدث؟ ماهي التأثيرات ؟
- WHERE / أين حدثت المشكلة؟
- HOW / كيف كان من المفترض أن تسير العملية أو النظام مدار التدقيق؟
- WHY / لماذا حدثت المشكلة؟

## بعض الطرق المستخدمة في تحليل الأسباب الرئيسية

- مخطط إيشيكاوا أو مخطط السبب والأثر  
مخطط يستعمل لحصر كافة الأسباب المحتملة لأثر (مشكلة) معين و لإيجاد العلاقة بين الأثر و أسبابه. وبسبب شكل المخطط الذي يشبه الهيكل العظمي للسمكة يسمى أيضا مخطط عظم السمكة.

- نمط الفشل وتحليل الآثار  
طوّرت هذه الأداة في خمسينيات القرن العشرين لدراسة المشاكل التي يمكن أن تنشأ من التصنيع الخاطئ في المجال العسكري. تتمثل هذه الطريقة بتشكيل فريق متعدد المهارات والخبرات والمعرفة المتعلقة بالعملية مدار الدراسة، المنتج، أو الخدمة للقيام بتحديد جميع الطرق التي يمكن أن يحدث بها الفشل وتحديد الآثار التي قد تنتج عنه وتقييم درجة مخاطرها.

- طريقة "5 Whys"  
تعد أحد أبسط الأدوات المستخدمة لتحليل الأسباب الرئيسية بحيث يتم استخدام السؤال " لماذا" بشكل متكرر - حيث أن طرح الأسئلة والاستفسارات أول وأبسط طرق التعلم - لاستكشاف العلاقات بين السبب والنتيجة الكامنة وراء المشكلة، ويشكل كل سؤال أساس السؤال التالي ومن المعتاد أن يتكرر طرح السؤال حتى 5 مرات للوصول للسبب الرئيسي لحدوث المشكلة ومن الممكن الوصول له بعدد أقل من الأسئلة، ولتوضيح آلية عملها كما في المثال التالي:

### المشكلة: وجود كسر في الباب الزجاجي لاحد الصرافات الآلية.

(1) لماذا: لماذا يوجد كسر في الزجاج ؟  
الجواب: لان الباب أغلق آليا بشكل خاطئ.  
الحل: تبديل الزجاج المكسور بأخر جديد.  
الأثر: ربما ينكسر الباب الزجاجي مرة أخرى، لذلك يجب السؤال مرة أخرى.

(2) لماذا: لماذا أغلق الباب بشكل خاطئ ؟  
الجواب: بسبب وجود خلل في عملية معايرة ومطابقة قياسات الباب الزجاجي.  
الحل: ممكن الانتهاء هنا وتعديل معايرة القياسات ولكن يجب أن نكرر السؤال.

(3) لماذا: لماذا يوجد خلل في معايرة قياسات الباب الزجاجي؟  
الجواب: لأن عملية تركيب الباب لم تكن بالجودة المطلوبة.

(4) لماذا: لماذا لم تكن عملية التركيب ضمن معايير الجودة المطلوبة؟  
الجواب: لأن الفني الذي قام بالتركيب غير مؤهل ولا يملك الخبرة الكافية.

(5) لماذا: لماذا تم التعاقد مع فني غير مؤهل للتركيب؟  
الجواب: بسبب عدم وجود إجراء لفحص والتأكد من مؤهلات وخبرات الموردين قبل التعاقد معهم.

وبالتالي هذا السبب الرئيسي لكسر الباب الزجاجي وبهذه المعرفة يتمكن المدقق من كتابة ملاحظة تبين السبب الرئيسي لظهور الملاحظة وتقديم توصيات تعزز وتحسن الضوابط الرقابية القائمة وتمنع تكرار ظهور الملاحظة.

متى يستخدم المدقق تحليل الأسباب الرئيسية  
يكون استخدام تحليل الأسباب الرئيسية مناسباً وذا جدوى تفوق التكاليف الناتجة عنه في الحالات التالية:

- عند تنفيذ مهمة تدقيق تم تنفيذها سابقا وتكرر ظهور نفس الملاحظات فهذا يشير إلى عدم معالجة السبب الرئيسي لظهور هذه الملاحظات.
  - عند تنفيذ مهمة متخصصة لتقييم أو التحقيق بحادثة معينة.
  - خلال المقابلة الافتتاحية قد يتبين عميل التدقيق وجود مشكلات أو مخاطر تتطلب الاهتمام، وهذا يتطلب إجراء تحليل للأسباب الرئيسية لحدوثها بدلا من تنفيذ إجراءات التدقيق التقليدية.
  - خلال إجراء فحوصات التدقيق يتم تحديد الملاحظات والتوصيات التي من الممكن تجميعها وربطها بالأسباب الرئيسية لظهورها وكذلك عند إعداد تقارير التدقيق.
  - عند إعداد تقرير التدقيق الذي سيتم رفعه للجنة التدقيق للمساعدة في تحديد الاتجاه العام للنتائج.
- في الختام، لا بد لمزاولي مهنة التدقيق الداخلي من تبني منهجية تحليل الأسباب الرئيسية لظهور الملاحظات وتضمينها في تقارير التدقيق وتوفير الإمكانيات وتأهيل المدققين بما يمكنهم من تنفيذ هذه المنهجية بما ينعكس أثره على تسويق نشاط التدقيق الداخلي باعتباره جهة تضيف قيمة من خلال تعزيز وتفعيل الضوابط الرقابية والحد من المخاطر ووضع التوصيات المناسبة لمنع تكرار المشاكل أو ضعف الأداء وعمل تغيير إيجابي على ثقافة المؤسسة وتحسين جودة تقارير التدقيق.

للتعليق على المقال الرجاء مراسلة الكاتب على البريد الإلكتروني [montaser\\_bataineh@yahoo.com](mailto:montaser_bataineh@yahoo.com)

## ممارسات يوصى بها في تشكيل مجالس الإدارة كتابة: علاء عبدالعزيز أبونبعه



بعيداً عما ورد في لوائح أو قواعد الحوكمة الخاصة بالمؤسسات العامة والهادفة للربح وغير الهادفة للربح الصادرة عن الجهات التنظيمية المختصة في مختلف الدول؛ والتي حددت في أغلبها معايير تشكيل المجلس، والحد من الأعلى والأدنى لعدد الأعضاء الإجمالي، وعدد الأعضاء غير التنفيذيين والتنفيذيين والمستقلين مع الأخذ في عين الاعتبار ضرورة مراعاة حجم وطبيعة نشاط المؤسسة، والمهام والمسؤوليات المنوطة بالمجلس وأعضائه، وكذلك التنوع في الخبرات العملية والمعرفة العلمية والمهارات المتخصصة والقدرات والسمات الشخصية (والتي يطلق عليها جميعاً "الجدارات")، وغيرها، سوف أذكر في هذا المقال مجموعة من الممارسات التي يوصى بها والخاصة بهذا الموضوع والتي ستساعد في زيادة فاعلية المجلس.

### دور لجنة الترشيحات في تشكيل مجلس الإدارة

تختلف عملية تعيين عضو المجلس عن تعيين كبار التنفيذيين في نهج رئيسي واحد، فعند تعيين التنفيذيين تقوم المؤسسة بتجميع قائمة بالمرشحين الأفضل، وإجراء المقابلات معهم، ومن ثم الاختيار من بينهم استناداً إلى التقييمات لأفضلهم كفاءةً وتأهيلاً، أما عند تعيين أعضاء المجلس؛ تجمع المؤسسة قائمة بأفضل المرشحين، وترتيبهم حسب الأفضلية، ثم تقدم القائمة أمام المساهمين للتصويت.

يقع على عاتق لجنة الترشيحات المنبثقة من مجلس الإدارة، إن وجدت، دور هام في اقتراح سياسات ومعايير واضحة للعضوية في مجلس الإدارة، والتوصية لمجلس الإدارة بترشيح أعضاء جدد فيه أو إعادة ترشيح الأعضاء الحاليين، وإعداد وصف الجدارات المطلوبة لعضوية المجلس، وعمل مراجعة دورية للاحتياجات اللازمة من الجدارات المناسبة لعضوية المجلس، ووضع وصف وظيفي لجميع الأعضاء، وتحديد جوانب الضعف والقوة في المجلس، واقتراح الحلول لمعالجتها بما يتفق مع مصلحة المؤسسة.

إن طريقة تجميع قائمة المرشحين تختلف فيما بين المؤسسات، فبعضها يعتمد بشكل كبير على شبكة العلاقات الشخصية والمهنية للرئيس التنفيذي وأعضاء المجلس الحاليين، وبعضها الآخر يعتمد على مستشار من جهة خارجية أو شركات أبحاث لتجميع قائمة المرشحين بين مجموعات أوسع، وحسب الرابطة الوطنية لأعضاء مجالس الشركات (NACD) في الولايات المتحدة إن ما يقارب نصف المؤسسات تستخدم لذلك الغرض شركة للمساعدة في البحث.

عند تجميع القائمة ينبغي مراعاة أن تكون تركيبة مجلس الإدارة تلبى التنوع الاستراتيجي والتشغيلي والاحتياجات العملية للمؤسسة، ومن المهم أيضاً أن تكون ثقافة المجلس انعكاساً لثقافة المؤسسة، وأن تكون العلاقة جيدة فيما بين أعضاء المجلس وكذلك بين المجلس وبين المسؤولين في الإدارة العليا.

### تأثير أبرز المخاطر التي تقلق مجالس الإدارة

- الكثير من الدراسات الحديثة أشارت إلى أن المخاطر الخمسة التالية من أبرز المخاطر على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي والتي تقلق مجالس الإدارة ولها تأثير مباشر في اختيار أعضاء مجالس الإدارة الذين سوف يديرون هذه المخاطر:
- (1) الأوضاع الاقتصادية العالمية والمحلية والتي تسببت في تراجع فرص النمو.
  - (2) التغيير والتشدد في المتطلبات التشريعية والرقابية.
  - (3) أمن المعلومات والخصوصية وتهديدات الاختراقات الإلكترونية والتي قد تعطل العمليات التشغيلية الأساسية و/أو تضر بالسمعة.
  - (4) سرعة التطور في التقنيات وظهور أخرى جديدة مما قد يعطل نموذج عمل المؤسسة.
  - (5) جذب والمحافظة على أصحاب الكفاءات والقيادات وصعوبات الاحلال الوظيفي.

### تخطيط التعاقب (Succession Planning)

التخطيط للتعاقب في المجلس من المسؤوليات الرئيسية للجنة الترشيحات. فالكثير من المؤسسات لا تحتفظ بقائمة محدثة للمرشحين المحتملين للمجلس تحسباً لخلافة طارئة وغير مخطط لها، وتشعر بأن المجلس يمكن أن يواصل العمل مع فقدان عضو واحد من أعضائه. لذلك من الأمور التي يوصى بأخذها في الاعتبار قيام لجنة الترشيحات بتحديد الأدوار الحرجة و/أو الهامة في مجلس إدارة المؤسسة وتحديد وتقييم الخلفاء المحتملين للفرص المستقبلية.

تخطيط التعاقب يضمن سلاسة سير العمل في المجلس ويساعد في استدامتها، من خلال تمكين المجلس من النظر في الأهداف المستقبلية للمؤسسة ككل.

### تدوير الأعضاء

أشارت العديد من الدراسات إلى أنه في الدول المتقدمة في ممارسات الحوكمة؛ 30-20% من الأعضاء الجدد في مجالس الإدارات هم أعضاء لأول مرة.

نشرت مجلة الأمريكية Chief executive في شهر يونيو 2016 نتائج دراسة العلاقة بين "القيمة السوقية للشركات" و "مدة خدمة أعضاء مجلس الإدارة في تلك الشركات" لعدد 3000 شركة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين "القيمة السوقية لشركة" و "مدة خدمة أعضاء مجلس إدارتها"، فكلما زاد متوسط خدمة أعضاء مجلس الإدارة زادت قيمة الشركة السوقية، ولكن هذه الزيادة سوف تستمر حتى متوسط 8-9 سنوات وبعد ذلك تبدأ بالانخفاض السريع.

### أبرز العوامل التي تؤثر في عدد أعضاء مجلس الإدارة

- حسب الممارسات التي يوصى بها يفضل عمل مراجعة دورية للائحة عمل مجلس الإدارة على الأقل مرة واحدة كل 3-1 سنة، ومن ضمن الأمور التي يتم التركيز عليها العدد المناسب لأعضاء المجلس أخذاً بعين الاعتبار التالي:
- (1) المتطلبات النظامية.
  - (2) مستوى نضج المؤسسة وبيئة العمل.
  - (3) حجم المؤسسة وتنوع أنشطتها وصعوبتها.
  - (4) مستوى جدارة الأعضاء.
  - (5) مستوى صعوبة اكمال النصاب.
  - (6) التكلفة.

## الجدارات المطلوبة من أعضاء مجلس الإدارة على المستوى الفردي والجماعي

تعد عملية ترشيح أعضاء للمجلس مسؤولية رئيسية للجنة الترشيحات. وعادةً ما تبدأ العملية بتقييم احتياجات المؤسسة وتحديد النواقص في الجدارات المستهدفة في المجلس، ومن ثم يتم تجميع قائمة بالمرشحين المحتملين الذين تلائم جداراتهم النواقص المحددة حتى لو لم يكن لديهم سابق عضوية في مجلس إدارة، وربما لهذا السبب أكثر من نصف المؤسسات في الدول المتقدمة منفتحين على توظيف أعضاء مجالس إدارات ليس لديهم خبرات سابقة في عضوية مجلس الإدارة لأنه بسهولة يمكن تعلم الامتثال التنظيمي (مسؤوليات مجلس الإدارة واختصاصاته، وبالتزاماته كعضو، وحقوقه) مقارنة بباقي الجدارات في المجال.

### أولاً: الجدارات المطلوبة على المستوى الفردي:

على المستوى الفردي؛ يجب على أعضاء مجلس الإدارة امتلاك المعرفة وفق لثلاثة مستويات:

- 1) البراعة (Proficiency): تعني القدرة على استخدام المعرفة في المواقف التي يرجح أن يتم التعرض لها، بحيث يتسنى التصرف إزاءها دون الحاجة إلى الرجوع بشكل مكثف إلى الأبحاث والمساعدة الفنية. ولذلك يفضل أن يكون عضو مجلس الإدارة متمكن وعلى معرفة تامة بإحدى المجالات الثمانية التالية: الأسواق المحلية والعالمية، والصناعة، والعمليات والتشغيل، والقوانين والأنظمة، والتكنولوجيا، والمحاسبة والمالية، والرقابة، وإدارة المخاطر.
- 2) الفهم (Understanding): يعني القدرة على استخدام المعرفة العامة في المواقف التي يرجح التعرض لها، وذلك للتعرف على الانحرافات الجسيمة عن الأعراف وأساليب العمل الصحيحة، والتمكن من القيام بالأبحاث اللازمة للتوصل إلى حلول معقولة لها. ولذلك يفضل أن يكون عضو مجلس الإدارة على معرفة متوسطة بمجالين على الأقل من المجالات الثمانية التالية: الأسواق المحلية والعالمية، والصناعة، والعمليات والتشغيل، والقوانين والأنظمة، والتكنولوجيا، والمحاسبة والمالية، والرقابة، وإدارة المخاطر.
- 3) الإلمام (Appreciation): يعني القدرة على التعرف على وجود المشاكل أو توقع حدوثها، وتحديد الأبحاث الإضافية اللازم إجراؤها أو المساعدة التي يلزم الحصول عليها. ولذلك يفضل أن يتمتع كل عضو من أعضاء المجلس (ولا يتوقع منهم أن يكونوا متمكنين) بفهم مبادئ الإدارة (التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة)، وبمهارات قيادية واتصال وتفكير نقدي، وبالإلمام بمواد علمية معينة مثل الحوكمة، وقراءة البيانات والتقارير المالية وفهمهما، والاقتصاد، والقانون التجاري، والضرائب، وتقنية المعلومات.

أعضاء مجلس الإدارة مدعوون لإثبات جداراتهم بتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم في المجالات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة.

### ثانياً: الجدارات المطلوبة على المستوى الجماعي

على المستوى الجماعي يفضل أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة، مجتمعين، المعلومات والخبرات والمهارات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم المحددة في أنظمة ولوائح الحوكمة على أكمل وجه.

بناء على ما سبق؛ لو افترضنا أننا نريد تشكيل مجلس إدارة من تسعة أعضاء، فالجدول التالي يوضح توزيع مجالات المعرفة والخبرة المتوقعة منهم على افتراض أن لديهم جميعاً إلمام (المستوى الثالث) في الحوكمة وقراءة البيانات والتقارير المالية وفهمهما، والتخطيط الاستراتيجي، وغيرها من العلوم.

| عضو   | مجال المعرفة والخبرة      |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------------|
| رقم ٩ | رقم ٨ | رقم ٧ | رقم ٦ | رقم ٥ | رقم ٤ | رقم ٣ | رقم ٢ | رقم ١ |                           |
| ✓     |       |       | ✓     | ✓     |       |       |       | ✓     | الأسواق المحلية والعالمية |
| ✓     |       |       |       |       | ✓     | ✓     | ✓     |       | الصناعة                   |
|       |       | ✓     | ✓     |       |       | ✓     |       | ✓     | العمليات والتشغيل         |
|       | ✓     |       |       | ✓     | ✓     | ✓     |       |       | القوانين والأنظمة         |
|       |       |       | ✓     |       |       |       | ✓     |       | التكنولوجيا               |
| ✓     |       | ✓     |       |       |       |       |       | ✓     | المحاسبة والمالية         |
| ✓     |       | ✓     |       |       | ✓     |       |       |       | الرقابة                   |
|       | ✓     | ✓     |       | ✓     |       |       | ✓     |       | إدارة المخاطر             |

من الأمور التي ركزت عليها الكثير من قواعد الحوكمة: التدريب والتأهيل المستمر لأعضاء مجلس الإدارة، ورحم الله الفاروق (عمر بن الخطاب رضي الله عنه) حين قال: " تفقهوا قبل أن تسودوا".

قد يكون تشكيل مجالس الإدارة في العالم العربي من أكثر الموضوعات التي لم تجد حظاً وافراً من الجهات المسؤولة، أو مراكز البحث والتطوير؛ لذلك أوصي بأن يتم توجيه النظر لهذا العنصر الهام لتحقيق مستويات أعلى من حوكمة المؤسسات، والذي سيعود بالنفع على بقية مناشط الحياة الاقتصادية في أي دولة.

في الختام، لا يوجد هناك مؤسسة ناجحة وأخرى فاشلة، وإنما هناك مجلس إدارة ناجح ومجلس إدارة فاشل.



### ندوة عن أفضل الممارسات العالمية في التدقيق الداخلي في ظل التحديات الراهنة:

برعاية محافظ البنك المركزي الأردني، نظمت جمعية التدقيق الداخلي الأردنية وبالتعاون مع دائرة التدقيق الداخلي في البنك المركزي يوم الخميس 5 تموز 2018 في قاعة في البنك المركزي الأردني ندوة عن "أفضل الممارسات العالمية في التدقيق الداخلي في ظل التحديات الراهنة". وقد تجاوز عدد الحضور أكثر من مئتي مشارك من كافة القطاعات والأنشطة في المملكة.

### ندوة حول برنامج تحليل البيانات:

عقدت جمعية التدقيق الداخلي الأردنية وبالتعاون مع شركة الدار الدولية لاستشارات الحوكمة، ندوة حول برنامج IDEA لتحليل البيانات. يوم الأحد الموافق 5 اغسطس 2018.

### مؤسسة التدقيق الداخلي تصدر تقرير أبحاث نشاط التدقيق الداخلي الجديد:

أصدرت مؤسسة التدقيق الداخلي الغير ربحية تقرير أبحاث جديد بعنوان مواءمة أنشطة التدقيق الداخلي ونطاق الاستراتيجية التنظيمية - كيف تؤثر بيئة الأعمال والاستراتيجية التنظيمية في التدقيق الداخلي. لمزيد من المعلومات يمكن زيارة موقع المعهد العالمي للمدققين الداخليين.

### أصدر المعهد العالمي للمدققين الداخليين نموذج جديد لدليل إدارة المخاطر

يتم الاعتماد على النماذج لاتخاذ قرارات مهمة في صناعة الخدمات المالية ، مما يجعل من الضروري بالنسبة للمدققين الداخليين فهم العناصر الأساسية مثل أهمية الأعمال ومكونات إدارة المخاطر النموذجية والمخاوف والتوقعات التنظيمية. تعرّف على جميع هذه العناصر والدور الذي يلعبه المدققون في تقييم أنشطة إدارة المخاطر النموذجية لمؤسستك في دليل الممارسة الجديد هذا. لمزيد من المعلومات يمكن زيارة موقع المعهد العالمي للمدققين الداخليين.

## **أصدر معهد المدققين الداخليين العالمي دليل الممارسة الجديد بعنوان "تدقيق المنح":**

تواجه منظمات القطاع العام ضغوطاً متزايدة لتنفيذ القوانين التشريعية والتنظيمية التي تتطلب تقديم الخدمات العامة للمواطنين. وقد أدى ذلك إلى زيادة الاستعانة بمصادر خارجية مدعومة جزئياً بتمويل منح. يساعد دليل الممارسات الجديدة الذي أصدره المعهد العالمي للمدققين الداخليين بعنوان "تدقيق المنح في القطاع العام" المدققين الداخليين على فهم:

- المخاطر الحرجة المتعلقة بإدارة المنح.
  - الممارسات الجيدة والاستراتيجية لمعالجة المخاطر الشائعة.
  - دور المدقق الداخلي في دعم العملية.
- لمزيد من المعلومات يمكن زيارة موقع المعهد العالمي للمدققين الداخليين.

## **أصدر معهد المدققين الداخليين العالمي إرشادات جديدة حول تدقيق كفاية (ملائمة) رأس المال:**

في أعقاب الأزمات المالية العالمية المستمرة قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بتعزيز المبادئ التوجيهية لكفاية رأس المال والتي إذا تم الوفاء بها سوف تساعد المؤسسات المصرفية في تغيير التعامل مع تغيرات السوق.

ويغطي دليل الممارسة الجديد الذي أصدره المعهد العالمي للمدققين الداخليين "تدقيق كفاية رأس المال واختبار الإجهاد للمصارف" مفاهيم أساسية تسمح لمدققي الخدمات المالية بتقييم استعداد المؤسسة على نحو فعال لتحمل تحولات السوق على أساس مدى ربحها. لمزيد من المعلومات يمكن زيارة موقع المعهد العالمي للمدققين الداخليين.

## **أصدر معهد المدققين الداخليين تقرير حول أبرز المخاطر التي تواجه المدراء التنفيذيين للتدقيق الداخلي:**

هذه المخاطر هي: إدارة المواهب، تحليلات البيانات، السيبرانية، الأنظمة والاستجابة للاضطراب. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة موقع معهد المدققين الداخليين.

## **أصدر معهد المدققين الداخليين تقرير حول التدقيق الداخلي في عصر الاضطراب:**

من خلال التركيز على الضمانات والاستعانة بالخبراء في الموضوعات الخاصة، والاستثمار في التدريب والتكنولوجيا المعطلة ووضع تقنيات جديدة للعمل وتوفير نظرة ثاقبة للمخاطر والفرص الناشئة، يمكن النظر إلى التدقيق الداخلي على أنه أحد الأصول الرئيسية في مساعدة المنظمة على تسخير قوة الاضطراب. لمزيد من المعلومات يمكن زيارة موقع المعهد العالمي للمدققين الداخليين.

## **أصدر معهد المدققين الداخليين سلسلة خاصة من ثلاثة أجزاء: الذكاء الاصطناعي ودور التدقيق الداخلي وإدخال إطار جديد:**

توضح هذه الطبعة الخاصة المكونة من ثلاثة أجزاء دور التدقيق الداخلي في الذكاء الاصطناعي من خلال مناقشة المخاطر والفرص المرتبطة بها. كما تقدم الورقة إطار تدقيق الذكاء الصناعي يتألف من ستة مكونات كل ذلك في سياق استراتيجية الذكاء الخاصة بالمنظمة. لمزيد من المعلومات يمكن زيارة موقع المعهد العالمي للمدققين الداخليين.

## الإحصائيات

أشار التقرير الصادر من جمعية مكافحي الاحتيال "Report to the Nation 2018" إلى العديد من النتائج المفيدة والتي نذكر لكم مختصر عنها في الصفحات القادمة. ولمزيد من المعلومات يمكن الرجوع للرابط التالي:  
<https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/>

ما هي نقاط الضعف الرئيسية في الرقابة الداخلية التي تسهم في ارتكاب الاحتيال الوظيفي؟



فهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى الاحتيال هو الأساس لمنع الحوادث في المستقبل. أشار التقرير إلى أن 30% من الحالات كانت تفتقر لوجود الرقابة الداخلية، في حين حدثت 19% من الحالات الأخرى لأن المحتمل تمكن من تجاوز الضوابط الموجودة أصلاً في الرقابة



كيف يتم ارتكاب الاحتيال الوظيفي؟

من بين الفئات الأساسية الثلاثة للاحتيال الوظيفي، فإن اختلاس الأصول هو الأكثر شيوعاً، حيث حدث في 89% من الحالات محل الدراسة. ومع ذلك، فهو أقل تكلفة أيضاً، حيث تسبب في خسارة متوسطة قدرها 114000 دولار أمريكي. يعتبر الفساد الشكل الثاني الأكثر شيوعاً في حالات الاحتيال الوظيفي حيث حدث في 38% من الحالات محل الدراسة، ونتج عنها خسارة متوسطة تبلغ 250000 دولار أمريكي. الشكل الأقل شيوعاً والأكثر تكلفة هو الاحتيال بالتلاعب بالقوائم المالية، والذي حدث في 10% من الحالات وتسبب في خسارة متوسطة قدرها 800000 دولار أمريكي.



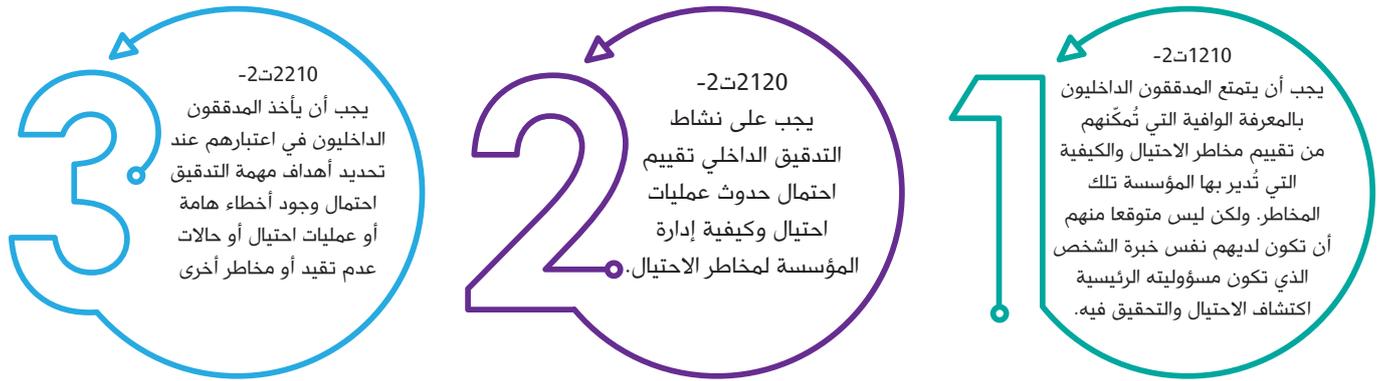
كيف يتم الكشف عن الاحتيال الوظيفي؟

طرائق الكشف الرائدة هي التلميحات "Tip" ثم التدقيق الداخلي ثم مراجعات الإدارة. هذه النتيجة ليست مفاجئة، حيث أنها كانت أكثر ثلاث طرق مشتركة للكشف عن الاحتيال الوظيفي في كل إصدار منذ عام 2010.



## الإحصائيات

### المعايير التي أشارت للاحتيال



### هل تم إجراء فحص حول خلفية المحتال قبل التوظيف؟



## الإحصائيات

### من يقوم بتقديم التلميحات؟

نظراً لأن التلميحات هي طريقة الكشف الأكثر شيوعاً، فمن المهم فهم مصدر هذه التلميحات. يشير التقرير إلى أن أكثر من نصف التلميحات (53%) مصدرها هو موظفي المنشآت التي تعرضت للاحتيال. وفي الوقت نفسه، جاء ما يقرب من ثلث التلميحات (32%) التي أدت إلى كشف الاحتيال من أشخاص خارج المنشأة، مثل العملاء والموردين والمنافسين. غالباً ما يتم توجيه برامج تبليغ التلميحات، مثل برنامج الخطوط الساخنة لتبليغ الاحتيال بشكل أساسي نحو الموظفين، ولكن نتائج التقرير تشير إلى أن المنشآت يجب تأخذ بعين الاعتبار آليات الإبلاغ للأطراف الخارجية وخاصة العملاء والموردين. بالإضافة إلى أن 14% من النصائح جاءت من مصدر مجهول، مما يدل على أن جزءاً كبيراً من الذين أفادوا عن الاحتيال لم يرغبوا في معرفة هويتهم. وهذا هو السبب في أنه من المهم أن يكونوا قادرين على تقديم التلميحات والتبليغات بشكل مجهول، وذلك حينما تكون هذه الممارسة مسموح بها قانوناً.

14%

من مجهول

32%

العملاء/الموردين

53%

الموظفين

### ما هي ضوابط مكافحة الاحتيال الأكثر شيوعاً؟

يمكن للمنشآت أن تستفيد من معرفة ضوابط مكافحة الاحتيال الشائع استخدامها من قبل أقرانها، وتلك التي يتوقع أن تكون أكثر فعالية. وقد أشار التقرير إلى أن 80% من المنشآت لديها قواعد للسلوك وقد خضعت القوائم المالية لتلك المنشآت لعمليات التدقيق الخارجي. في حين أن 73% من المنشآت لديها إدارات للتدقيق الداخلي، و 72% من المنشآت تقوم إدارتها بالمصادقة على القوائم المالية. بينما الضوابط الأقل انتشاراً فقد أشار إليها التقرير عند ذكر أن 19% من المنشآت لديها سياسات تتطلب التناوب في العمل أو الحصول على إجازة إلزامية، و 12% فقط قدمت مكافآت للمبلغين عن المخالفات.

12%

مكافآت للمبلغين

19%

التناوب في العمل

73%

التدقيق الداخلي

80%

قواعد السلوك

## الإحصائيات

### ما هي أكثر الرايات الحمراء شيوعاً في حالات الاحتيال المرتكبة؟

عادة ما يظهر الأفراد الذين يشاركون في مخططات الاحتيال الوظيفي بعض الصفات السلوكية أو علامات التحذير المرتبطة بنشاطهم غير القانوني.

كانت المؤشرات السلوكية الستة الأكثر شيوعاً في الاحتيال الوظيفي: (1) العيش خارج الامكانيات الطبيعية - 41٪؛ (2) صعوبات مالية - 29٪؛ (3) العلاقة الغير عادية مع المورد/العميل - 20٪؛ (4) قضايا رقابية /عدم الرغبة في تقاسم الواجبات - 15٪؛ (5) الطلاق/المشاكل الأسرية - 14٪؛ و أخيراً (6) موقف تاجر العجالات "Wheeler-dealer attitude" وهي أعمال الشخص الذي يتم الصفقات في مجال الأعمال أو السياسة بطريقة ماهرة وأحياناً غير شريفة. وقد كانت هذه المؤشرات السلوكية الستة هي المؤشرات السلوكية الأكثر شيوعاً في كل تقرير منذ أن تمّ تتبع هذه البيانات في عام 2008.

20٪

علاقة غير  
عادية مع  
المورد/العميل

29٪

صعوبات مالية

41٪

العيش  
خارج  
الإمكانيات

### كيف يرتبط المستوى الوظيفي لمرتكب الاحتيال بالاحتيال الوظيفي؟

هناك علاقة قوية بين مستوى سلطة مرتكب الاحتيال وحجم الاحتيال. حيث أن المالكين/المديرين التنفيذيين قاموا فقط بنسبة 19٪ من عمليات الاحتيال إلا أنها أدت إلى خسارة متوسطة قدرها 850000 دولار أمريكي، وهي خسارة تزيد ستة أضعاف عن متوسط الخسارة التي يسببها المديرون (متوسط خسارة 150000 دولار أمريكي ونسبة 34٪ من الحالات)، و 17 مرة أكبر من الخسارة المتوسطة الناجمة عن الموظفين ذوي المستوى المنخفض (متوسط خسارة 50000 دولار أمريكي ونسبة 44٪ من الحالات). وقد وجدت هذه العلاقة الوثيقة بين السلطة ومتوسط الخسارة في كل إصدار للتقرير منذ عام 1996. ومن المرجح أن يعكس هذا الارتباط حقيقة أن المحتالين في المستوى الأعلى لديهم الإمكانية الأكبر للوصول إلى أصول المنشأة مقارنة بالأفراد ذوي المستوى الأدنى. وقد يكون لديهم أيضاً قدرة تقنية أكبر على ارتكاب الاحتيال وإخفائه وقد يكونون قادرين على استخدام سلطتهم لتجاوز جرائمهم أو إخفاءها بطرق لا يستطيع الموظفون ذوو المستويات المتدنية القيام بها.

44٪  
الموظفين

19٪  
المالكين/المديرين  
التنفيذيين

34٪  
المديرون



## CIA Exam Review Special Discount!

*Exclusive to Jordan Tatour Program\*.*

Take benefit of IIA Jordan's offer on the  
**CIA Exam Review books.**

**Qualified Tatour candidates can benefit from material  
for as low as 35JD.**

The price includes the 3 parts with the following:

- Textbooks\*\*
- Questions Bank
- e-Flashcards
- Mock Exam
- Access duration: 18 months
- Language: Arabic only

### TO ENQUIRE

Call: 00962799153339

Email: [jordaninternalauditors@gmail.com](mailto:jordaninternalauditors@gmail.com)

\*Offer open to Jordan University Graduates – 2015, 2016, 2017 and current graduates.

\*\*No option to replace the books with any new versions.

\*هذا العرض متوفر فقط باللغة العربية.  
\*لمزيد من المعلومات يرجى التواصل مع جمعية المدققين الداخليين الأردنية.  
\*الطبعة الرابعة بتاريخ ٢٠١٦.



The Institute of  
Internal Auditors  
Jordan

# إلى اللقاء في العدد القادم



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

ملاحظة:

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