

منصة المراجعة الداخلية  
Internal Audit Platform



مقال

# دور الحكومات في رفع مستوى مهنة التدقيق الداخلي

إيهاب سيف

MSc, CMA, CIA, CFE  
متخصص في التدقيق الداخلي  
وإدارة المخاطر والحكومة

المراجعة الداخلية .. مهنة تُضيف قيمة

يناير  
٢٠٢٢

الإصدار الأول

تطوير

معرفة

شراكة

أدى العدد المتزايد من حالات الفشل التنظيمي في القطاعات الحكومية وغير الحكومية إلى تعديلات كبيرة في قوانين وممارسات حوكمة الشركات في جميع أنحاء العالم. ركزت الإصلاحات بشكل أساسي على تعزيز الشفافية والمساءلة على مختلف المستويات التنظيمية. كما أدت إلى تغييرات كبيرة في وظائف الرقابة والتأكيد التقليدية، بما في ذلك وظائف الامتثال وإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.

تلعب الحكومات دورًا حاسمًا في تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية والمساءلة من خلال سن التشريعات وتطبيق منهجية وإرشادات متعلقة بالتدقيق الداخلي تؤثر بشكل إيجابي على مستوى نضج ممارسات التدقيق الداخلي. يختلف نضج التدقيق الداخلي وفعالته اعتمادًا على العديد من العوامل، بما في ذلك العوامل الداخلية و الخارجية، والتي تؤثر في النهاية على الجودة الشاملة لوظيفة التدقيق الداخلي. وبالمثل، تؤثر جودة التدقيق الداخلي على القدرة على تزويد أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجنة التدقيق بالتأكدات المطلوبة وتزويدهم والإدارة بالقيمة المضافة التي تساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

في الوقت نفسه، قد يكون دور الحكومات سلبياً وقد يؤدي إلى قيود وإضعاف لدور المدققين الداخليين. في شهر نوفمبر 2021، أعلن معهد المدققين الداخليين الدولي (IIA)

أنه أرسل خطاباً إلى رئيس الوزراء اليوناني ووزارة التنمية والاستثمار، للاعتراض على تعديل تشريعي في اللحظة الأخيرة من شأنه أن ينتهك المعايير الدولية للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي وقواعد السلوك الأخلاقي للمهنة. يُعد هذا تدخلاً مهماً من معهد المدققين الداخليين الدولي، والذي نادراً ما سمعنا عنه في الماضي، ويؤكد على محورية الدور الذي يجب أن تلعبه الحكومات في تعزيز مكانة مهنة التدقيق الداخلي.

تستند هذه المقالة إلى دراسة حللت "تأثير منهجية التدقيق الداخلي الحكومية على جودة التدقيق الداخلي في المؤسسات غير الحكومية"، لا سيما في البلدان التي تكون فيها أنظمة الحوكمة غير ناضجة أو في البلدان التي تكافح من أجل تحسين دور وظائف الرقابة في القطاعات غير الحكومية.

## ما أهمية الدور الحكومي في تحسين جودة التدقيق الداخلي؟

تُظهر دراسات الحوكمة المؤسسية الحديثة أن العوامل على المستوى القطري تؤثر على ممارسات الحوكمة أكثر بكثير من العوامل على مستوى المؤسسة أو القطاع. تُظهر دراسات أخرى في مجال الحوكمة المؤسسية أن الحكومات بحاجة إلى اتخاذ إجراءات لتصحيح المسار أولاً قبل توقع قيام المؤسسات بتصحيح مسارها بشكل ذاتي. تُعزز نتائج مثل

هذه الأبحاث دور الحكومات في تعزيز ممارسات الحوكمة والمساءلة، بما في ذلك تطبيق منهجية حكومية شاملة للتدقيق الداخلي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على ممارسات التدقيق الداخلي.

لا شك بأن هذا الموضوع يُشكل أهمية كبيرة، لا سيما في البلدان النامية، حيث تشير بعض الدراسات إلى أنه بالرغم من أن هذه الدول قد أدخلت إصلاحات على وظائف التدقيق الداخلي، لكن لا يزال يتعين القيام بالمزيد من أجل تحسين وتعزيز مهنة التدقيق الداخلي. تتضمن منهجية التدقيق الداخلي الحكومية عادةً لوائح وسياسات ومعايير للتخطيط والأداء ورفع التقارير عن أعمال التدقيق والإجراءات التي تهدف إلى مساعدة موظفي التدقيق الداخلي في أداء واجباتهم. وتشمل أيضًا مسؤولية التدقيق الداخلي والصلاحيات والمساءلة والسياسات المهمة لتحقيق الاتساق في أنشطة التدقيق الداخلي، وتوحيد نهج أداء أعمال التدقيق الداخلي وتقييم المخاطر، وتسريع تدريب موظفي التدقيق الداخلي وتطويرهم.

## جودة التدقيق الداخلي

أصدر معهد المدققين الداخليين (IIA) إرشادات متعلقة بإطار المعايير الدولية للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي (IPPF)، مؤكداً أن نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يُصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين العمليات. لدعم التصميم

المناسب والتشغيل الفعال لعمليات التدقيق الداخلي، تتطلب إرشادات المعايير الإلزامية على النحو المبين في المعيار 1300 "برنامج ضمان الجودة وتحسينها"، بأن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بتطوير نظام متكامل للجودة يشمل جميع جوانب وأنشطة التدقيق الداخلي.

يُركز برنامج الجودة والتحسين على تقييم مدى توافق وظيفة التدقيق الداخلي مع تعريف التدقيق الداخلي، والمبادئ الأساسية، ومعايير معهد المدققين الداخليين، ومدونة الأخلاق الخاصة بمعهد المدققين الداخليين. وفقاً لدليل تقييم الجودة لمعهد المدققين الداخليين الدولي (QA Manual for the IA Activity)، تم تصنيف جودة التدقيق الداخلي في أربع فئات رئيسية: حوكمة التدقيق الداخلي، وموظفو التدقيق الداخلي، وإدارة التدقيق الداخلي، وعمليات التدقيق الداخلي. تتضمن **حوكمة التدقيق الداخلي** الغرض من وظيفة التدقيق الداخلي وسلطة ومسؤولية التدقيق الداخلي وتركز على الحفاظ على الجودة حول أنشطة لجنة التدقيق والمواثيق وهيكل الحوكمة واستراتيجية التدقيق الداخلي والاستقلالية وإطار ضمان الجودة.

تشمل فئة **موظفي التدقيق الداخلي** أيضاً جوانب الجودة المتعلقة بالتسلسل الإداري لوظيفة التدقيق الداخلي، والكفاءة، وهيكل المهارات، والموارد، والتدريب، وتقارير

أصحاب المصلحة. علاوة على ذلك، تشتمل فئة إدارة التدقيق الداخلي على منهجية التدقيق الداخلي وسياسات التدقيق الداخلي وتقييم المخاطر والتخطيط والعلاقات التنظيمية ومؤشرات الأداء الرئيسية للتدقيق الداخلي واستخدام التكنولوجيا. أخيراً، تشتمل فئة عمليات التدقيق الداخلي على جودة وثائق التخطيط للتدقيق الداخلي وأوراق العمل والوثائق الداعمة وتقارير وآراء التدقيق الداخلي ومتابعة تنفيذ توصيات التدقيق الداخلي. في استطلاع أجرته مؤسسة التدقيق الداخلي، ذكر المشاركون في الاستطلاع الأسباب الرئيسية للاستثمار في جودة وظيفة التدقيق الداخلي والتي شملت: (1) تحديد مجالات التحسين الضرورية (2) زيادة مصداقية نشاط التدقيق الداخلي داخل المؤسسة (3) تلبية أو تجاوز توقعات أصحاب المصلحة.

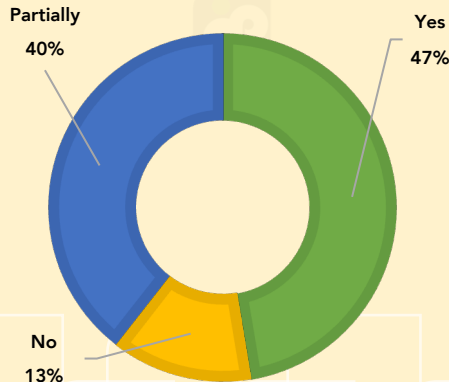
## العامل الأكثر إهمالاً والذي يؤثر على جودة التدقيق الداخلي

أبرزت الدراسات في مجال التدقيق الداخلي العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر على جودة وظيفة التدقيق الداخلي، بما في ذلك كفاءة المدققين الداخليين، والتي تؤثر بشكل كبير على فعالية التدقيق الداخلي. علاوة على ذلك، فإن حجم قسم التدقيق الداخلي والعلاقات بين المدققين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومستوى دعم الإدارة للتدقيق الداخلي تؤثر أيضاً بشكل مباشر على جودة التدقيق الداخلي. يؤثر أيضاً دعم لجنة التدقيق على

استقلالية التدقيق الداخلي وعلى مدى تمتع التدقيق الداخلي بالصلاحيات اللازمة لتنفيذ مهامه على أكمل وجه.

ومع ذلك، فإن أحد أهم العوامل، والذي لا يُؤخذ عادةً بعين الاعتبار، هو متانة ومستوى تفصيل وجودة منهجية التدقيق الداخلي الحكومية، والتي تعكس جدية الحكومة في تمكين التدقيق الداخلي باعتباره ركيزة حوكمة أساسية في القطاعات الحكومية و غير الحكومية.

تم تصميم استبيان لجمع بيانات من أكثر من 75 مدققًا داخليًا في البلدان النامية حول تصوراتهم التي تجيب على أسئلة محورية، بما في ذلك مستوى وعيهم بمنهجية التدقيق الداخلي الحكومية وفهمهم للعوامل المساهمة التي تؤثر على تبني منهجية التدقيق الداخلي الحكومية في المؤسسات غير الحكومية.



الشكل رقم 1: هل يوجد علاقة بين متانة منهجية التدقيق الداخلي الحكومية وجودة التدقيق الداخلي في المؤسسات غير الحكومية؟

كما هو موضح في الشكل رقم 1، تعتقد الغالبية العظمى من المشاركين أن هناك علاقة إيجابية تامة (47%) أو جزئية (39%) بين متانة منهجية التدقيق الداخلي الحكومية / لوائح التدقيق الداخلي ومستوى نضج جودة التدقيق الداخلي في المؤسسات غير الحكومية.

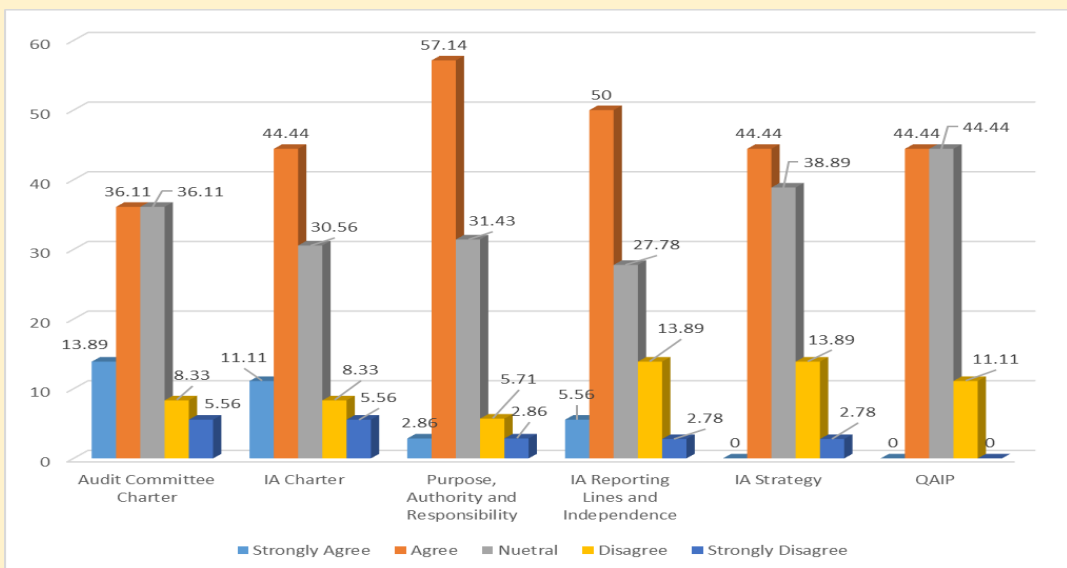
## أثر منهجية التدقيق الحكومية على ممارسات التدقيق الداخلي في الجهات غير الحكومية

رُكِّز الاستبيان أيضًا على فهم العوامل المساهمة التي تؤثر على تبني منهجية التدقيق الداخلي الحكومية من قبل المؤسسات غير الحكومية. علاوة على ذلك، ركز على فهم تصور المدققين الداخليين لأثر منهجية التدقيق الداخلي الحكومية على الفئات الأربع لجودة التدقيق الداخلي في المؤسسات غير الحكومية (حوكمة التدقيق الداخلي، وموظفي التدقيق الداخلي، وإدارة التدقيق الداخلي، وعمليات التدقيق الداخلي).

افتترضت الدراسة أن متانة، ومستوى التفصيل، وجودة منهجية التدقيق الداخلي الحكومية هي عوامل مهمة تعكس جدية الحكومات في تمكين التدقيق الداخلي باعتباره ركيزة أساسية للحكومة في القطاعين العام وغير العام. تم تلخيص آراء المدققين الداخليين المشاركين في الاستبيان حول مدى



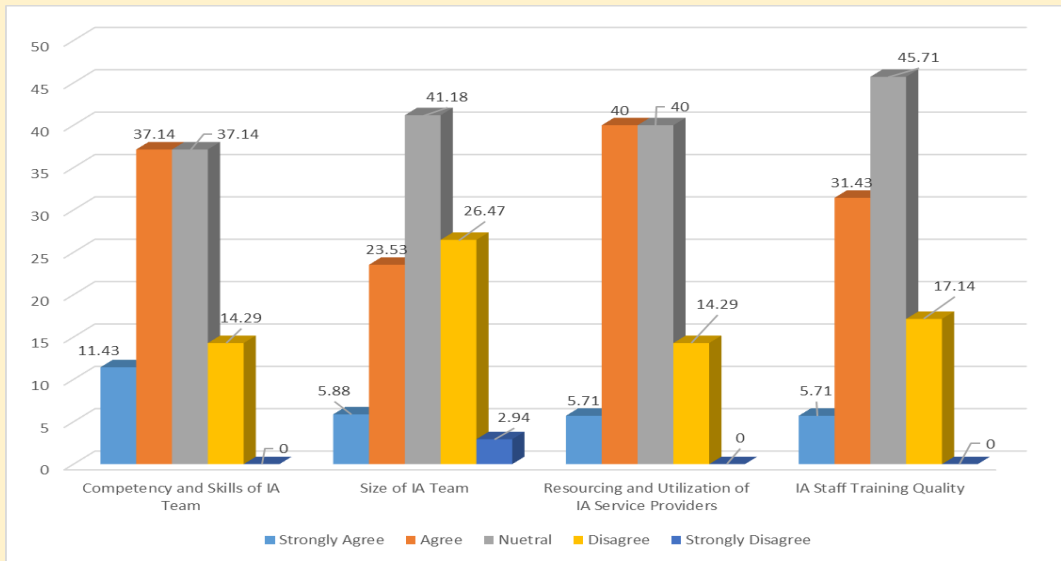
## تأثير منهجية التدقيق الداخلي الحكومية على الجوانب المختلفة لفئة جودة حوكمة التدقيق الداخلي في الجهات غير الحكومية في الرسم البياني أدناه:



الشكل رقم 2: أثر منهجية التدقيق الداخلي الحكومية على حوكمة التدقيق الداخلي في المؤسسات غير الحكومية

من الملاحظ وجود أثر كبير ومباشر لمنهجية التدقيق الداخلي الحكومية على الغرض والصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بوظيفة التدقيق الداخلي بالإضافة الى الهيكل التنظيمي واستقلالية التدقيق الداخلي في المؤسسات غير الحكومية. الأثر يمتد أيضاً بشكل ملحوظ الى جميع مكونات حوكمة التدقيق الداخلي بما فيها استراتيجية التدقيق الداخلي وميثاق التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق وبرنامج الجودة والتحسين.

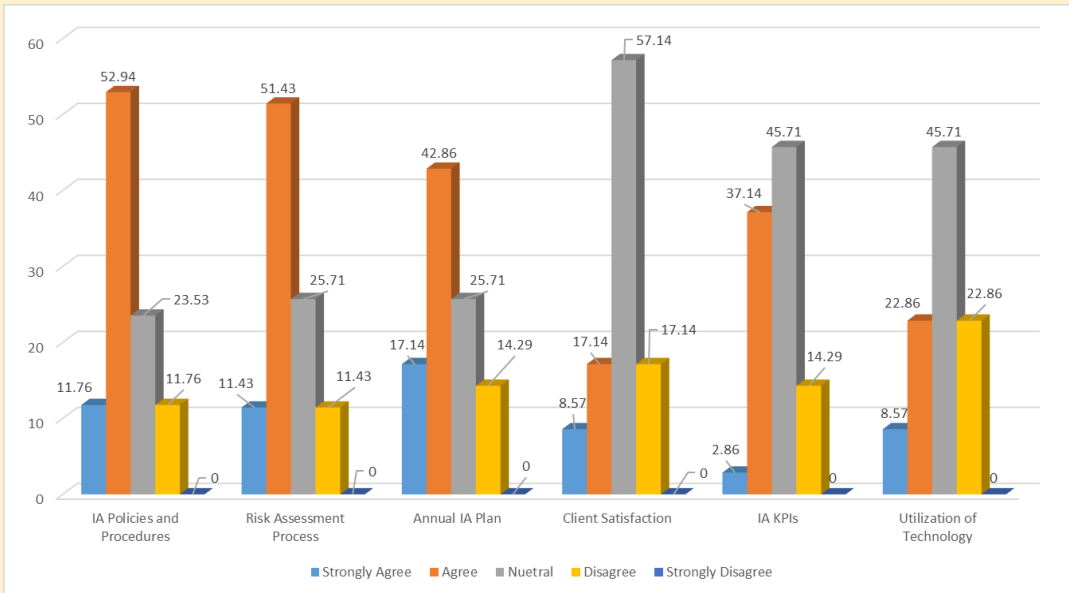
## يلخص الرسم البياني أدناه تأثير منهجية التدقيق الداخلي الحكومية على الجوانب المختلفة لفئة جودة موظفي التدقيق الداخلي في الجهات غير الحكومية:



الشكل رقم 3: أثر منهجية التدقيق الداخلي الحكومية على جودة موظفي التدقيق الداخلي في المؤسسات غير الحكومية

كما هو ملاحظ بأن هناك علاقة قوية بين متانة منهجية التدقيق الحكومية وكفاءة فريق التدقيق الداخلي ومدى الاستعانة بمقدمي خدمات التدقيق الداخلي وجودة برامج التدريب للمدققين.

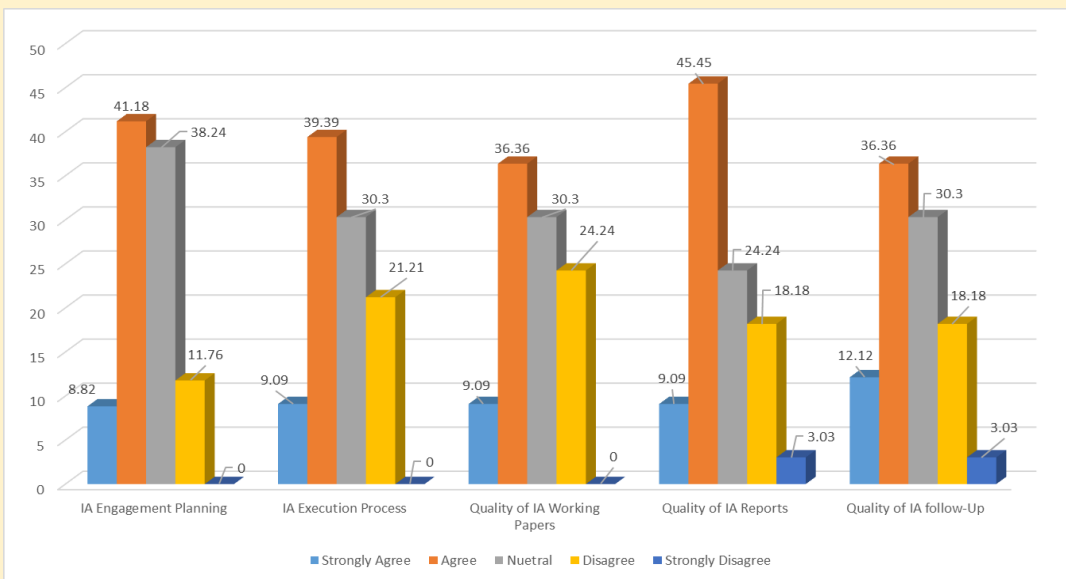
## يلخص الرسم البياني أدناه تأثير منهجية التدقيق الداخلي الحكومية على الجوانب المختلفة لفئة جودة إدارة التدقيق الداخلي في الجهات غير الحكومية:



الشكل رقم 4: أثر منهجية التدقيق الداخلي الحكومية على جودة إدارة التدقيق الداخلي في المؤسسات غير الحكومية

كشفت الاستبيان عن وجود تأثير كبير لمنهجية التدقيق الداخلي الحكومية على سياسات وإجراءات التدقيق الداخلي ومنهجية تقييم المخاطر والتخطيط السنوي للتدقيق الداخلي.

تم تلخيص تأثير منهجية التدقيق الداخلي الحكومية على الجوانب المختلفة لفتة جودة عمليات التدقيق الداخلي في الجهات غير الحكومية في الرسم البياني أدناه:



الشكل رقم 5: أثر منهجية التدقيق الداخلي الحكومية على جودة عمليات التدقيق الداخلي في المؤسسات غير الحكومية

تُظهر النتائج على وجود علاقة قوية بين منهجية التدقيق الداخلي الحكومية ومعظم مكونات عمليات التدقيق الداخلي بما فيها التخطيط والتنفيذ وإعداد التقارير وأوراق العمل وجودة المتابعة على تنفيذ التوصيات.

## ملخص نتائج الدراسة

حللت الدراسة تأثير منهجية التدقيق الداخلي الحكومية على جودة التدقيق الداخلي في الجهات غير الحكومية. من الواضح أن مستوى الاهتمام الذي توليه الحكومة لمنهجية التدقيق الداخلي الخاصة بها يلعب دورًا مهمًا في جدية مجتمع الأعمال في تبني أفضل ممارسات التدقيق الداخلي. كنتيجة لتحليل بيانات الاستبيان، من الواضح أن هناك علاقة قوية وواضحة بين متانة منهجية التدقيق الداخلي الحكومية وجودة التدقيق الداخلي في المؤسسات غير الحكومية. في الحالة التي تكون فيها منهجية التدقيق الداخلي الحكومية قوية، يكون التأثير الإيجابي على جوانب جودة التدقيق الداخلي الأربعة واضحًا، لا سيما فيما يتعلق بعوامل جودة التدقيق الداخلي التي لا تتأثر بالعوامل الداخلية أو قيود الموازنة (على سبيل المثال، موثوق التدقيق الداخلي، السياسات والإجراءات، كفاءة موظفي وعمليات التدقيق الداخلي وتخطيط التدقيق الداخلي وتقييم المخاطر). ومع ذلك، كان التأثير أقل من حيث جوانب جودة التدقيق الداخلي التي عادةً ما تتأثر بالعوامل الداخلية أو توفر الموازنة (على سبيل المثال، رضا العملاء، وجودة التدريب، ومؤشرات الأداء الرئيسية، واستخدام التكنولوجيا).

بالإضافة إلى ذلك، فإن جودة التوعية بمنهجية التدقيق الداخلي الحكومية وجدية الحكومة في تنفيذها يشكلان عاملان رئيسيان في مستوى التبني الطوعي للمنهجية من قبل إدارات التدقيق الداخلي في الجهات غير الحكومية. من ناحية أخرى، فإن الوعي بمنهجية التدقيق الداخلي الحكومية يكون متدنياً في حالة ضعف منهجية التدقيق الداخلي الحكومية. بالرغم من ذلك، بينت نتائج الدراسة بأنه حتى لو كانت منهجية التدقيق الداخلي الحكومية ضعيفة، فإنها ستظل تؤثر على جودة التدقيق الداخلي في المؤسسات غير الحكومية، إلا أن التأثير سيعكس نفس المستوى السلبي لمنهجية التدقيق الداخلي الحكومية.

## نظرة مستقبلية

إن الآثار المترتبة على مثل هذه النتائج مهمة للغاية بالنسبة للحكومات التي تحاول إيجاد طرق لتحسين الحوكمة والمساءلة عبر مختلف القطاعات. تشير النتائج إلى أنه يجب على الحكومات تصميم إطار ومنهجية قوية للتدقيق الداخلي، وإبلاغها إلى أصحاب المصلحة المعنيين، وإظهار الجدية في متابعة تنفيذ المنهجية لتحسين النضج العام وجودة ممارسات التدقيق الداخلي في الدولة. أحد الأمثلة الناجحة في المنطقة هو تجربة جهاز أبوظبي للمحاسبة (ADAA) الذي وضع منهجية رائدة في التدقيق الداخلي، والتي تم إصدارها

في عام 2010 بناءً على معايير التدقيق الداخلي الدولية وأفضل الممارسات العالمية. تحتاج البلدان النامية إلى دراسة هذه الأمثلة وتحليلها من أجل الارتقاء بممارسات التدقيق الداخلي عبر القطاعين العام وغير العام، مما سيعزز النضج العام لممارسات الحوكمة والتدقيق في هذه الدول.

كان من دواعي سروري أن ألتقي Anthony Pugliese، الرئيس الحالي لمعهد المدققين الداخليين الدولي (IIA)، في المؤتمر العاشر للرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي في دبي، حيث ناقشت معه بإيجاز دور معهد المدققين الداخليين الدولي في تعزيز دور مهنة التدقيق الداخلي في البلدان النامية. بينما اتفق معي على الدور الحاسم للحكومات في الارتقاء بمهنة التدقيق الداخلي، فقد أكد أن مشاركة وتأثير معهد المدققين الداخليين الدولي لا يمكن أن تكون فعالة إلا من خلال دور نشط واستراتيجي من جمعيات التدقيق المحلية في الدول النامية والتي يجب أن تلعب دوراً أكثر فعالية من خلال بدء مثل هذه المناقشات مع المشرعين في بلدانهم من أجل تعزيز دور التدقيق الداخلي والارتقاء به.

\*يمكنك التواصل مع الكاتب عبر البريد الإلكتروني للحصول على النسخة الكاملة من الدراسة أو لأي استفسارات أخرى [ehab-saif@live.com](mailto:ehab-saif@live.com)



Ehab R. Saif



Knowledge Sharing



Ehab\_R\_Saif

منطة المراجعة الداخلية  
Internal Audit Platform



## المقالات الفردية

مقالات مهنية تم إعدادها من قبل مختصين في مجال المراجعة الداخلية ، وتم نشرها عبر المنصة بهدف رفع الوعي بمجال المراجعة الداخلية، وإثراء المحتوى العربي بتجارب مهنية تعزز قيمة المراجعة الداخلية.

ما ورد في هذا المقال يعبر عن رأي الكاتب، وبالإمكان مراسلته عبر البريد الإلكتروني لأي معلومات إضافية.



[iap.work](http://iap.work)



[iap@iap.work](mailto:iap@iap.work)



[iaplatform](https://www.instagram.com/iaplatform)



[internal audit platform](https://www.youtube.com/channel/UC...)



تطوير

معرفة

شراكة

