



## رؤية مجلس الإدارة لأداء الرئيس التنفيذي للتدقيق

العمل أم لا؟ ينظر هذا الإصدار من ترنيمة الإدارة العليا في تقييم أداء الرئيس التنفيذي للتدقيق والموارد الأخرى المتاحة لمجالس الإدارة.

### الوفاء بمتطلبات بدور الرئيس التنفيذي للتدقيق

تشمل مهام الرئيس التنفيذي للتدقيق طيف واسع من المجالات ، من بينها التخطيط الاستراتيجي للتدقيق الداخلي ، وتوفير الموارد واستخدام على الوجه الأمثل ، وإقامة علاقات داخل هذه الوظيفة وخارجها ، والتواصل مع أصحاب المصلحة المرتبطين بالتدقيق الداخلي ، وضمان الأداء الأمثل لهذه الوظيفة.

بالنظر للظهور المطرد للمخاطر وبيئة الأعمال المتسارعة التغير ، تعتمد مجالس الإدارة على التدقيق الداخلي لتوفير تأكيد ومشورة مستقلة وموضوعية. وبحكم أن الرئيس التنفيذي للتدقيق على رأس إدارة التدقيق الداخلي ، فهو مسؤول عن إدارة هذا المجال المحوري وصونه ، وتزويد المجالس بنظرة ثاقبة وقيمة يمكنهم الاستفادة منها في دور الحوكمة المسؤولين عنه.

كما تُعد البصيرة التي يوفرها المجلس ضرورية لضمان فعالية وظيفة التدقيق الداخلي ، بما فيها أداء الرئيس التنفيذي للتدقيق. وفي ضوء ذلك ، يُطرح السؤال القائل: "ماهي الخطوات التي يمكن للمجلس اتخاذها لتحديد ما إذا المدير كان التنفيذي للتدقيق يفي بمتطلبات

## الاستقلالية هي "التحرر من الظروف التي تُعيق قدرة التدقيق الداخلي على الوفاء بمسؤولياته بوجه خالٍ من التحيز".

### - المعايير العالمية للتدقيق الداخلي

وللتأكد ما إذا كان الرئيس التنفيذي للتدقيق يتخذ خطوات لفهم حوكمة المؤسسة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة بموجب هذا المبدأ، تشمل أمثلة المطابقة الواردة في المعايير العالمية ما يلي:

- توثيق مراجعة الرئيس التنفيذي للتدقيق ودراسته للحوكمة وإدارة المخاطر وأطر الرقابة وعملياتها التي تستخدمها المؤسسة، مثل موثيق مجلس الإدارة واللجان التي تتناول توقعات الحوكمة والقوانين واللوائح وغيرها من المتطلبات.

- المراجعات لبرامج مجلس الإدارة ومحاضر الاجتماعات التي تناقش المخاوف أو المذكرات الاستراتيجية المنبثقة من مناقشات الرئيس التنفيذي للتدقيق لهذه المواضيع مع القائمين على الحوكمة وإدارة المخاطر.

- مراجعة بيان شهية المخاطر الخاص بالمؤسسة أو المراسلات الموثقة مع مجلس الإدارة والإدارة العليا فيما يخص شهية المخاطر وتحملها.

- توثيق توجيه موظفي التدقيق الداخلي أو تدريبهم على مجالات الحوكمة وشهية المخاطر وعمليات الرقابة.

- مراجعة استراتيجيات وخطط الأعمال.

- مراجعة المراسلات الواردة من الجهات التنظيمية.

- الفهم العميق لمصفوفة المخاطر والرقابة في المؤسسة.

وفقاً لمديري الشركة، تشمل أعلى ثلاث أولويات للجان التدقيق في عام 2025 ما يلي:

1. الأمن السيبراني.
2. إدارة المخاطر المؤسسية.
3. المواهب في المجالات المالية والتدقيق الداخلي.

المصدر: تقرير ممارسات لجنة التدقيق لعام 2025

توفر المعايير العالمية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين تفاصيل عن الكيفية التي يُتوقع من الرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي أن يؤديوا بها هذا الدور (أنظر المعيار 7.2: مؤهلات الرئيس التنفيذي للتدقيق). صُممت المعايير لتحسين أقسام التدقيق الداخلي في مختلف القطاعات من خلال إرساء إطار عمل مترابط لفهم مبادئ ومتطلبات التدقيق الداخلي وتطبيقها.

كما توفر المعايير العالمية إطار عمل لضمان الجودة وتحسين البرامج بما يضمن امتثال التدقيق الداخلي لذات المعايير، وتحقيق أهداف الأداء، وتشجيع التحسن المستمر. وتدعو مجلس الإدارة للحصول على تأكيد على جودة أداء الرئيس التنفيذي للتدقيق والتدقيق الداخلي.

وتناقش المعايير العالمية التوقعات من الرئيس التنفيذي للتدقيق، وترسم حدود الدور القيادي للمدير في إدارة كافة عناصر وظيفة التدقيق وضمان جودة خدماتها بما يتماشى مع المعايير. ووفقاً لتقرير ممارسات لجنة التدقيق لعام 2025، "سيساعد فهم المعايير الجديدة وما يترتب عليها لجان التدقيق لضمان استفادة الشركة من وظيفة التدقيق على أكمل وجه، بما يحقق أعلى قيمة من أنشطة التدقيق"، وجاء هذا التقرير ثمره تعاون بين مركز جودة التدقيق ومركز ديوبت لفعالية مجالس الإدارة.

إضافة إلى تحديد المعايير العالمية للغرض من التدقيق، فهي تضع المبادئ والمتطلبات والاعتبارات وتورد الأمثلة للتدقيق الداخلي في مجالات مثل:

- الاخلاقيات والسلوك المهني.
- حوكمة وظيفة التدقيق الداخلي.
- إدارة خدمات التدقيق الداخلي.

أوردت المعايير العالمية لكل مبدأ ناقشته مجموعة من أمثلة المطابقة – وهي عبارة عن مؤشرات على أن المتطلبات جرى استيفائها – التي يمكن لمجالس الإدارة تكييفها حسب سياقها عند تقييم أداء الرئيس التنفيذي للتدقيق.

على سبيل المثال، يتناول المجال الرابع من المعايير العالمية إدارة وظيفة التدقيق الداخلي، من بينها المبدأ 9: التخطيط الاستراتيجي.

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية غير ربحية يضم أكثر من 265,000 عضواً عالمياً ، وقد منح أكثر من 200,000 شهادة مدقق داخلي معتمد (CIA) في جميع أنحاء العالم. وتأسس المعهد في عام 1941م ، ويُعرف عالمياً بأنه الجهة الرائدة في مهنة التدقيق الداخلي التي تقدم المعايير والشهادات والتعليم والبحوث والإرشادات الفنية. لمزيد من المعلومات ، تفضلوا بزيارة الموقع: [theiia.org](http://theiia.org)

## المعيار 12.1: تقييم جودة التدقيق

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع منهجية للتقييمات الداخلية ، كما هو موضح في المعيار 8.3: الجودة ، بحيث تشمل:

- المتابعة والرقابة المستمرة لمدى امتثال وظيفة التدقيق الداخلي مع المعايير ومستوى التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف الأداء.
- إجراء التقييمات الذاتية أو التقييمات على يد أشخاص آخرين من نفس المؤسسة الذين يتمتعون بمعارف كافية في ممارسات التدقيق الداخلي لتقييم مستوى الامتثال للمعايير ، على أن تتم هذه التقييمات بصفة دورية.
- التواصل مع مجلس الإدارة والإدارة العليا فيما يخص نتائج التقييمات الداخلية.

يجب أن يكون مجلس الإدارة على معرفة بمسؤوليات المدير التنفيذي الداخلي للحفاظ على الكفاءات في التدقيق الداخلي والارتقاء بها. وتتطلب الإرشادات الناطمة لوظيفة التدقيق الداخلي (المجال الثاني: الأخلاقيات والسلوكيات المهنية) من الرئيس التنفيذي للتدقيق إبلاغ مجلس الإدارة بالمؤهلات والكفاءات اللازمة لإدارة وظيفة التدقيق للوفاء بتوقعات المجلس ، وكذا تحديد المجالات التي بحاجة لتحسين.

يطلب المعيار 3.1 (الكفاءة) من الرئيس التنفيذي للتدقيق ما يلي:

- النظر في قدرات المدققين الداخليين في مهام العمل والتوظيف ، وتلبية احتياجات التدريب والكفاءة.
- المشاركة في استعراضات الأداء.
- تنمية الفضول الفكري ، والاستثمار في التدريب ، واتخاذ خطوات أخرى لتحسين أداء التدقيق الداخلي.
- أن يكون على دراية بفرص استخدام مقدمي خدمات الضمان والاستشارات الآخرين لتحسين قدرات وظيفة التدقيق الداخلي.

### إطار الكفاءات

عند تقييم جودة أداء الرئيس التنفيذي للتدقيق ، يمكن للمجلس استخدام إطار كفاءات التدقيق الداخلي كمرشد للعملية. ويتضمن الإطار أمثلة على المستويات التصاعديّة للجدارة في فئات فرعية محددة من المعرفة والمهارات.

بموجب الإطار ، وعلى وجه التحديد "توصيف الدور الوظيفي رقم 9: الرئيس التنفيذي للتدقيق" ، يُتوقع من الرؤساء التنفيذيين للتدقيق التحلي بمستوى جدارة متقدم على الأقل في جميع كفاءات التدقيق الداخلي والكفاءات المهنية المعتمدة ، مع توقع الوصول إلى مستوى الخبير في معظمها. كما يجب أن يتمتعوا عموماً بمستوى الخبير في بعض كفاءات الحوكمة وإدارة المخاطر.

كجزء من عملية التقييم ، يمكن لأعضاء مجلس الإدارة النظر في مدى إجابة الرئيس التنفيذي للتدقيق للآتي:

- إدارة حوكمة وظيفة التدقيق الداخلي واستراتيجيتها.
- تولي قيادة المدققين الداخليين والإشراف عليهم.
- المشاركة في عمليات اتصال وتفاوض فعالة في جميع أنحاء المؤسسة.

### The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

### الاشتراك المجاني

تفضلوا بزيارة [theiia.org/Tone](http://theiia.org/Tone) للتسجيل والاشتراك المجاني.

### آراء القراء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى البريد الإلكتروني:

[Tone@theiia.org](mailto:Tone@theiia.org)

تخطيط التعاقب الوظيفي لأعضاء فريق التدقيق الداخلي الرئيسيين. ومن المهم أيضاً مراعاة ملاءمة تخصيص الموارد لتمويل وظائف التدقيق الداخلي حتى يمكن الاستثمار في تحسينات الأنظمة والعمليات على المدى الطويل لدعم المؤسسة.

### المهارات والكفاءات الضرورية

يمكن لوظيفة التدقيق الداخلي الفعالة أن تُوجد القيمة التنظيمية وتحميها وتحافظ عليها، وذلك من خلال تقديم معلومات ومشورة بالغة الأهمية. ويتضمن دور مجلس الإدارة في ضمان قدرة التدقيق الداخلي على الوفاء بهذا الدور فهم المهارات والكفاءات التي يجب أن يتحلى بها الرئيس التنفيذي للتدقيق. إن الموارد التي جرى مناقشتها في هذا الإصدار يُمكن أن تُساعد المجالس في تقييم الرئيس التنفيذي للتدقيق واتخاذ خطوات لتعزيز المساهمات التي يُمكن أن يقدمها هؤلاء التنفيذيون وفرقهم للمؤسسة.

بناءً على نتائج استطلاع نبض التدقيق الداخلي في أمريكا الشمالية لعام 2025 الصادر عن معهد المدققين الداخليين، والذي شارك فيه الرؤساء التنفيذيين للتدقيق:

- أفاد أكثر من 80% بتبعية إدارية مباشرة لمجالس إدارتهم، وعادة ما يتم ذلك من خلال لجنة التدقيق التابعة للمجلس.
- حضر 87% منهم جميع اجتماعات لجنة التدقيق خلال العام الماضي.
- كان 89% منهم مسؤولين عن مجال واحد أو أكثر خارج نطاق التدقيق الداخلي. وتشمل بعض مجالات المسؤولية الأكثر شيوعاً: التحقيق في الاحتيال، وبرنامج قانون ساربانس أوكسلي، وبرنامج إدارة المخاطر المؤسسية.
- صرح أكثر من 90% بأن اعتماد تحليلات البيانات يُعد أمراً ضرورياً لمستقبل المهنة.

- تزويد مجلس الإدارة والإدارة العليا بالمشورة بشأن تحسين عمليات إدارة المخاطر المؤسسية.
- تطبيق التحليلات المتقدمة والمراقبة المستمرة للمخاطر.
- تولي القيادة الفكرية بشأن المخاطر الناشئة، والاعتبارات التنظيمية، والممارسات الحالية في إدارة المخاطر المؤسسية.
- معالجة قضايا تحسين الجودة، حيث يتناول كل من الإطار والمعايير العالمية الحاجة إلى وجود برنامج فعال لضمان الجودة وتحسينها، بما يضمن امتثال وظيفة التدقيق الداخلي للمعايير، وتحقيق أهداف الأداء، وتشجيع التحسين المستمر. وتوجه مجالس الإدارة للحصول على تأكيد بشأن جودة أداء الرئيس التنفيذي للتدقيق ووظيفة التدقيق الداخلي من خلال برنامج ضمان الجودة وتحسينها.

### قيمة المواهب عالية الجودة

يُمكن للرؤى المتممقة التي يُقدمها الرئيس التنفيذي للتدقيق أن توفر منظوراً فريداً لجميع مجالات المؤسسة، وتكتسب قيمة خاصة مع تسابق المؤسسات في مضمار الاستفادة من التقنيات الجديدة. ويُشير تقرير الرابطة الوطنية لأعضاء مجالس الإدارة بعنوان "الاستعداد لأزمات الذكاء الاصطناعي: أدوار رئيسية لمجالس الإدارة والتدقيق الداخلي" إلى أن: "مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي يؤدي دوراً محورياً في توجيه الشركات وسط مشهد مخاطر الذكاء الاصطناعي المتسارع".

ويبدو أن المساهمات العامة للتدقيق الداخلي مفهومة جيداً، إذ أفاد 89% من أعضاء مجالس الإدارة أن التدقيق الداخلي يتمتع بمستوى عالٍ من الفهم لعمليات الأعمال، ويرى 82% منهم فرصة لاستخلاص قيمة أكبر من التدقيق الداخلي، وذلك وفقاً لتقرير ممارسات لجنة التدقيق لعام 2025.

ووفقاً للتقرير، يجب على لجان التدقيق الاستمرار في إقامة علاقات قوية مع قادة التدقيق الداخلي، وكذا التركيز على

### أسئلة موجهة لأعضاء مجلس الإدارة

- هل يرتبط الرئيس التنفيذي للتدقيق بعلاقة تبعية مباشرة مع مجلس الإدارة؟
- ما هي الإرشادات أو المقاييس التي تستخدمها المؤسسة والمجلس لتقييم أداء الرئيس التنفيذي للتدقيق؟
- إذا كان بإمكان المجلس الاطلاع على هذه المقاييس، هل توفر للأعضاء معلومات كافية لتقييم أداء الرئيس التنفيذي للتدقيق؟
- إذا لم يكن الأمر كذلك، ما هي المعلومات والرؤى الإضافية المطلوبة؟