



نموذج الخطوط الثلاثة لمعهد المدققين الداخليين

نسخة محدثة من نموذج خطوط الدفاع الثلاثة

جدول المحتويات

1	المقدمة
2	مبادئ نموذج الخطوط الثلاثة
2	المبدأ الأول: الحوكمة
2	المبدأ الثاني: أدوار مجلس الإدارة
3	المبدأ الثالث: أدوار الإدارة والخطين الأول والثاني
3	المبدأ الرابع: أدوار الخط الثالث
3	المبدأ الخامس: استقلالية الخط الثالث
3	المبدأ السادس: خلق قيمة والحفاظ عليها
5	الأدوار الرئيسية في نموذج الخطوط الثلاثة
5	مجلس الإدارة
5	الإدارة
6	التدقيق الداخلي
6	مقدمو خدمات التوكيد الخارجيون
7	العلاقات بين الأدوار الرئيسية
7	بين مجلس الإدارة والإدارة (أدوار الخطين الأول والثاني)
7	بين الإدارة (أدوار الخطين الأول والثاني) والتدقيق الداخلي
8	بين التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة
8	فيما بين جميع الأدوار
9	تطبيق النموذج
9	الهيكل والأدوار والمسؤوليات
10	الرقابة والتوكيد
10	التنسيق والمواءمة

المقدمة

مصطلحات رئيسية

المنشأة - مجموعة منظمة من الأنشطة والموارد والأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف مشتركة.

أصحاب المصلحة: المجموعات والأفراد الذين تخدم المنشأة مصالحهم أو تؤثر عليها.

مجلس الإدارة: الأفراد المسؤولين أمام أصحاب المصلحة عن نجاح المنشأة.

الإدارة: الأفراد والفرق والوظائف الداعمة المكلفة بتقديم المنتجات أو الخدمات أو كلاهما لعملاء المنشأة.

التدقيق الداخلي: الأفراد الذين يعملون باستقلالية عن الإدارة لتقديم تأكيد ورؤى متعمقة عن مدى كفاية وفعالية الحوكمة وإدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية).

نموذج الخطوط الثلاثة: النموذج المعروف سابقاً بنموذج خطوط الدفاع الثلاثة.

الرقابة الداخلية: مجموعة العمليات تهدف إلى إعطاء قدر معقول من الثقة بشأن تحقيق الأهداف.

المنشآت هي مشاريع بشرية تعمل في عالم يزداد فيه الغموض والتعقيد والتداخل والتقلب. وعادةً ما تحوي هذه المنشآت أصحاب مصلحة متعددين لهم اهتمامات متنوعة ومتغيرة وفي بعض الأحيان متضاربة. ويكلف أصحاب المصلحة مجلس الإدارة بالرقابة التنظيمية ويسند المجلس بدوره الموارد والصلاحيات إلى الإدارة لاتخاذ الإجراءات المناسبة بما في ذلك إدارة المخاطر.

لهذه الأسباب وغيرها، تحتاج المنشآت إلى هياكل وعمليات فاعلة لتتمكن من تحقيق أهدافها، مع الاهتمام بوجود حوكمة وإدارة مخاطر قويتين. وفي حين يتلقى مجلس الإدارة من الإدارة تقارير عن الأنشطة والنتائج والتبؤات، إلا أن كل من مجلس الإدارة والإدارة يعتمد على التدقيق الداخلي لتقديم تأكيد مستقل موضوعي والمشورة بشأن كافة المسائل ولتعزيز وتسهيل الابتكار والتحسين. ومجلس الإدارة هو المسؤول الأول والأخير عن الحوكمة التي تتحقق من خلال الإجراءات والتصرفات التي يعتمدها المجلس والإدارة والتدقيق الداخلي.

يساعد نموذج الخطوط الثلاثة المنشآت في تحديد الهياكل والعمليات التي تساعد على أكمل وجه في تحقيق أهدافها وتسهيل وجود حوكمة وإدارة مخاطر قويتين. ويمكن تطبيق هذا النموذج على كافة المنشآت وتحسينه من خلال:

- اعتماد نهج قائم على المبادئ، وتكييف النموذج ليتلاءم مع الظروف والأهداف التنظيمية.
- التركيز على المساهمة التي تدلي بها إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف وخلق قيمة وفي مسائل "الدفاع" عن القيمة والحفاظ عليها.
- الفهم الجلي للأدوار والمسؤوليات الموضحة في النموذج والعلاقات فيما بينها.
- تنفيذ التدابير اللازمة لضمان توافق الأنشطة والأهداف مع المصالح ذات الأولوية لأصحاب المصلحة.

مبادئ نموذج الخطوط الثلاثة

المبدأ الأول: الحوكمة

تتطلب حوكمة المنشأة وجود هياكل وعمليات مناسبة تتيح:

- **مساءلة** مجلس الإدارة أمام أصحاب المصلحة عن الرقابة التنظيمية من خلال النزاهة والقيادة والشفافية.
- **الإجراءات** (بما في ذلك إدارة المخاطر) التي تتخذها الإدارة لتحقيق أهداف المنشأة باتخاذ قرارات على أساس المخاطر واستغلال الموارد.
- **التوكيد والمشورة** من وظيفة تدقيق داخلي مستقلة لتوفير الوضوح والثقة وتعزيز وتسهيل التحسين المستمر من خلال الاستقصاء الدقيق والإبلاغ الزاخر بالرؤى المتمعة.

المبدأ الثاني: أدوار مجلس الإدارة

يتكفل مجلس الإدارة بوجود:

- هياكل وعمليات مناسبة لحوكمة فاعلة.
- أهداف تنظيمية وأنشطة تتوافق مع المصالح ذات الأولوية لأصحاب المصلحة.

يضطلع مجلس الإدارة بما يلي:

- تفويض المسؤوليات وتوفير الموارد للإدارة لتحقيق أهداف المنشأة مع التكفل بتلبية التوقعات القانونية والتنظيمية والأخلاقية.
- تأسيس وظيفة تدقيق داخلي مستقلة موضوعية ذات جدارة والإشراف عليها لتوفير الوضوح والثقة بشأن التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف.

مصطلحات رئيسية

اتخاذ قرارات على أساس المخاطر: عملية مدروسة تشمل التحليل والتخطيط والعمل والمراقبة والمراجعة، وتأخذ في الحسبان التأثيرات المحتملة نظروف عدم اليقين المحيطة بالأهداف.
التوكيد: تأكيد مستقل واطمئنان.

المبدأ الثالث: أدوار الإدارة والخطين الأول والثاني

تضطلع الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية بمسؤولية تشمل أدوار الخطين الأول والثاني¹. وترتبط أدوار الخط الأول بصورة مباشرة بتوصيل المنتجات أو الخدمات لعملاء المنشأة، وتشمل أدوار وظائف الدعم². وتقدم أدوار الخط الثاني المساعدة بإدارة المخاطر.

يمكن دمج أدوار الخطين الأول والثاني أو فصلهما. فقد تُسند بعض أدوار الخط الثاني للمتخصصين لتقديم خبرات تكميلية والدعم والمراقبة وطرح التحديات للمكلفين بأدوار الخط الأول. ويمكن أن تركز أدوار الخط الثاني على أهداف محددة لإدارة المخاطر، مثل: الالتزام بالقوانين واللوائح والسلوك الأخلاقي المقبول والرقابة الداخلية وأمن المعلومات والتكنولوجيا والاستدامة وتوكيد الجودة. وفي المقابل قد تشمل أدوار الخط الثاني مسؤولية أوسع نطاقاً عن إدارة المخاطر مثل إدارة المخاطر المؤسسية. إلا أن المسؤولية عن إدارة المخاطر تظل جزءاً من أدوار الخط الأول وضمن نطاق الإدارة.

المبدأ الرابع: أدوار الخط الثالث

يقدم التدقيق الداخلي توكيداً مستقلاً وموضوعياً والمشورة بشأن مدى كفاية وفعالية الحوكمة وإدارة المخاطر³. وينجز التدقيق الداخلي ذلك من خلال التطبيق المتخصص للعمليات المنهجية والمنضبطة والخبرات والرؤية المتعمقة. ويبلغ التدقيق الداخلي النتائج التي توصل إليها للإدارة ومجلس الإدارة لتعزيز وتسهيل عملية التحسين المستمرة. وفي أثناء ذلك، قد يأخذ في الحسبان التوكيد من مقدمي الخدمة الآخرين الداخليين والخارجيين.

المبدأ الخامس: استقلالية الخط الثالث

تُعد استقلالية التدقيق الداخلي عن مسؤوليات الإدارة أمر حاسم الأهمية لموضوعيته ومرجعيته ومصداقيته. ويترسخ ذلك من خلال: المساءلة أمام مجلس الإدارة والوصول غير المقيد إلى الأشخاص والموارد والبيانات اللازمة لإنجاز عمله والتحرر من التحيز أو عدم وجود تدخل في التخطيط لخدمات التدقيق وتنفيذها.

المبدأ السادس: خلق قيمة والحفاظ عليها

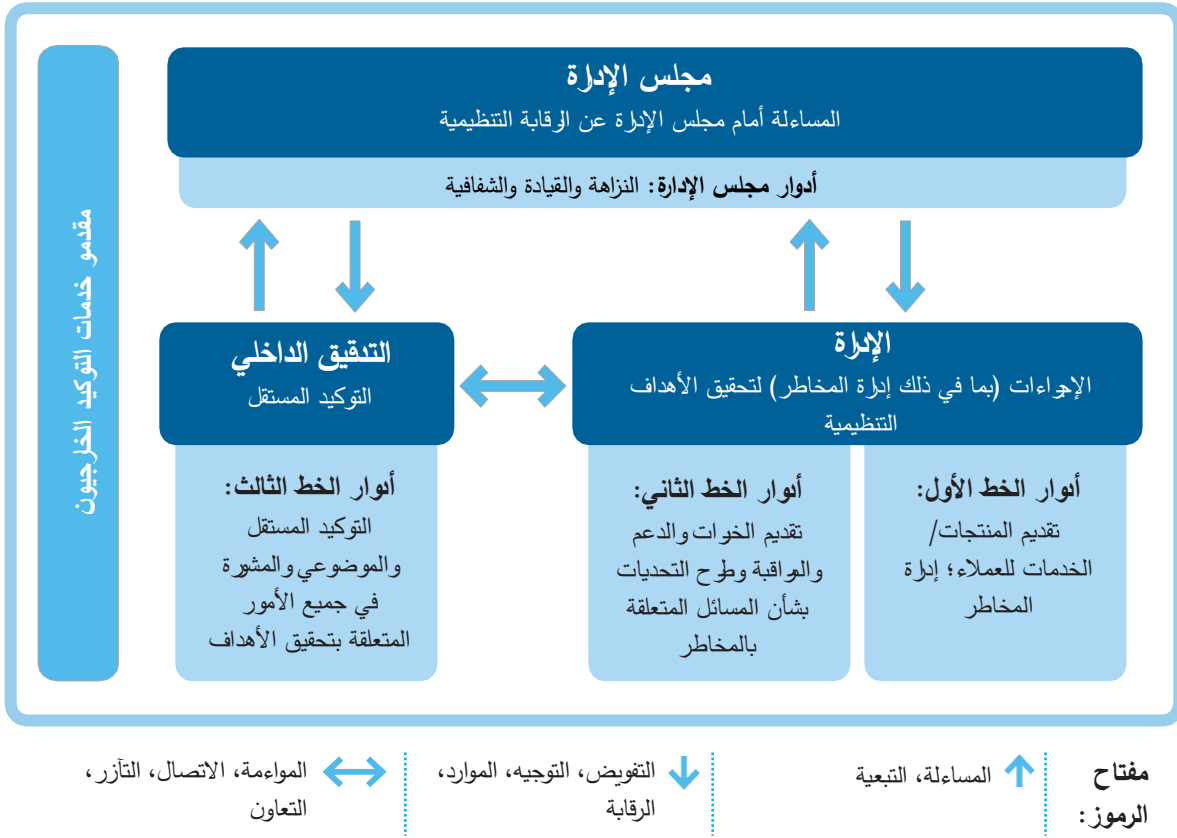
تساهم كل الأدوار التي تعمل معاً مجتمعة في خلق القيمة والحفاظ عليها عندما تكون متوائمة مع بعضها البعض ومتوافقة مع المصالح ذات الأولوية لأصحاب المصلحة، وتتحقق هذه الموازنة من خلال الاتصال والتأزر والتعاون، الأمر الذي سيضمن موثوقية وترابط وشفافية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على أساس المخاطر.

¹ أبقى على استخدام المصطلحات "الخط الأول" و"الخط الثاني" و"الخط الثالث" من النموذج الأصلي لشيوعها. إلا أنه لا يراد بكلمة "الخطوط" أن تدل على عناصر هيكلية بل على التمييز المفيد بين الأدوار. ومن حيث المنطق، تشكل أدوار مجلس الإدارة أيضاً "خطاً" ولكن لم يُعتمد هذا الاصطلاح لتجنب الالتباس. وينبغي ألا يؤخذ الترتيب "الأول، والثاني، الثالث" على أنه يعني عمليات متسلسلة، بل أن جميع الأدوار تعمل معاً في وقت واحد.

² يرى البعض وظائف الدعم (مثل الموارد البشرية والشؤون الإدارية وخدمات المباني) من أدوار الخط الثاني. وللتوضيح، يعتبر نموذج الخطوط الثلاثة أن أدوار الخط الأول تشمل كلاً من الأنشطة المباشرة مع العملاء وأنشطة الدعم الإداري، وتشمل أدوار الخط الثاني الأنشطة التكميلية التي تركز على المسائل المتعلقة بالمخاطر.

³ في بعض المنشآت، تُحدد أدوار أخرى للخط الثالث مثل الرقابة والتفتيش والتحقق والتقييم والتقويم، التي قد تكون جزءاً من وظيفة التدقيق الداخلي أو تعمل كل منها على حدة.

نموذج الخطوط الثلاثة لمعهد المدققين الداخليين



الأدوار الرئيسية في نموذج الخطوط الثلاثة

تختلف المنشآت اختلافاً كبيراً من حيث توزيعها للمسؤوليات، ومع ذلك تعمل الأدوار العالية المستوى التالية على تقوية مبادئ نموذج الخطوط الثلاثة.

مجلس الإدارة

- قبول المساءلة أمام أصحاب المصلحة عن الرقابة والإشراف على المنشأة.
- العمل مع أصحاب المصلحة لمتابعة مصالحهم وتوخي الشفافية عند الإبلاغ عن تحقيق الأهداف.
- إرساء ثقافة تعزز السلوك الأخلاقي والمساءلة.
- وضع هياكل وعمليات للحوكمة، بما في ذلك تشكيل لجان مساعدة حسب الحاجة.
- تفويض المسؤوليات وتوفير الموارد للإدارة لتحقيق أهداف المنشأة.
- تحديد مستوى الإقدام التنظيمي على المخاطر وممارسة الرقابة والإشراف على إدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية).
- الحرص على الرقابة على الالتزام بالتوقعات القانونية والتنظيمية والأخلاقية.
- تأسيس وظيفة تدقيق داخلي تتمتع بالاستقلالية والموضوعية والجدارة والإشراف عليها.

الإدارة

أدوار الخط الأول

- إدارة وتوجيه الإجراءات (بما في ذلك إدارة المخاطر) واستخدام الموارد لتحقيق أهداف المنشأة.
- الحفاظ على استمرار الحوار مع مجلس الإدارة والإبلاغ عن: النتائج المخطط لها والفعالية والمتوقعة المرتبطة بأهداف المنشأة؛ والمخاطر.
- وضع وإدارة الهياكل والعمليات المناسبة لإدارة عمليات العمل والمخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية).
- ضمان الالتزام بالتوقعات القانونية والتنظيمية والأخلاقية.

أدوار الخط الثاني

- توفير الخبرات التكميلية والدعم والمراقبة وطرح التحديات المتعلقة بإدارة المخاطر، بما في ذلك:
 - وضع وتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر والاستمرار في تحسينها (بما في ذلك الرقابة الداخلية) على مستوى العمليات والأنظمة والمنشأة.
 - تحقيق أهداف إدارة المخاطر، مثل: الالتزام بالقوانين واللوائح والسلوكيات الأخلاقية المقبولة والرقابة الداخلية وأمن المعلومات والتكنولوجيا والاستدامة وتوكيد الجودة.
- تقديم التحليل والإبلاغ عن مدى كفاية وفاعلية إدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية).

التدقيق الداخلي

- الحرص على المساءلة الأساسية أمام مجلس الإدارة والاستقلالية عن مسؤوليات الإدارة.
- إبلاغ توكيد مستقل وموضوعي وتقديم المشورة للإدارة ومجلس الإدارة بشأن مدى كفاية وفاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية) لدعم تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز وتسهيل عملية التحسين المستمر.
- إبلاغ مجلس الإدارة بمعوقات الاستقلالية والموضوعية وتنفيذ التدابير التي تضمنهما.

مقدمو خدمات التوكيد الخارجيون

- تقديم توكيد إضافي بشأن:
 - تلبية التوقعات القانونية والتنظيمية التي تعمل على حماية مصالح أصحاب المصلحة.
 - تلبية طلبات الإدارة ومجلس الإدارة اللازمة لتكميل مصادر التوكيد الداخلية.

العلاقات بين الأدوار الرئيسية

بين مجلس الإدارة والإدارة (أدوار الخطين الأول والثاني)

مصطلح رئيسي

الرئيس التنفيذي - فرد يشغل أعلى منصب في المنشأة ويتولى المسؤولية عن العمليات.

يرسم مجلس الإدارة عادةً مسار المنشأة من خلال تحديد الرؤية والرسالة والقيم ومستوى الإقدام التنظيمي على المخاطر. وبعد ذلك، يسند المجلس المسؤولية عن تحقيق أهداف المنشأة إلى الإدارة مع توفير الموارد اللازمة. ويتلقى مجلس الإدارة تقارير من الإدارة بشأن النتائج المخطط لها والفعالية والمتوقعة وكذلك تقارير عن المخاطر وإدارة المخاطر.

تختلف المنشآت من حيث درجة التداخل والفصل بين أدوار مجلس الإدارة والإدارة. وقد يكون مجلس الإدارة أقل أو أكثر "فاعلية" فيما يتعلق بالمسائل الاستراتيجية والتشغيلية. وقد يأخذ إما مجلس الإدارة أو الإدارة زمام المبادرة في إعداد الخطة الاستراتيجية، أو قد يكون ذلك مسعى مشتركاً منهما. وفي بعض البلدان، قد يكون المدير التنفيذي عضواً في مجلس الإدارة وربما رئيسه أيضاً. وفي جميع الحالات، لا بد من وجود اتصال قوي بين الإدارة ومجلس الإدارة، وعادةً ما يكون الرئيس التنفيذي هو نقطة الوصل في هذا الاتصال، بينما قد يكون تعاطي المدراء الرئيسيين مع مجلس الإدارة متواصلًا. وقد ترغب المنشآت، وقد تتطلب الجهات التنظيمية، أن تكون لقادة أدوار الخط الثاني، مثل المدير التنفيذي للمخاطر والمدير التنفيذي للامتثال، تبعية مباشرة لمجلس الإدارة وذلك يتوافق تمامًا مع مبادئ نموذج الخطوط الثلاثة.

بين الإدارة (أدوار الخطين الأول والثاني) والتدقيق الداخلي

تضمن استقلالية التدقيق الداخلي عن الإدارة عدم العرقلة والتحيز في تخطيطه وتنفيذ عمله، وأن يتمتع بالوصول غير المقيد إلى ما يحتاج إليه من أشخاص وموارد ومعلومات. ويكون التدقيق الداخلي مسؤولاً أمام مجلس الإدارة. إلا أن الاستقلالية لا تعني العزلة، إذ لا بد من وجود اتصال منتظم بين التدقيق الداخلي والإدارة لضمان أن يكون عمل التدقيق الداخلي مناسباً للاحتياجات الاستراتيجية والتشغيلية للمنشأة ومتوافقاً معها. ومن خلال جميع أنشطته، يشكل التدقيق الداخلي معرفته وفهمه للمنشأة، وهو ما يساهم في التوكيد والمشورة التي يقدمها بصفته مستشاراً مؤتمناً وشريكاً استراتيجياً. وتقتضي الحاجة وجود تعاون واتصال فيما بين أدوار الخطين الأول والثاني للإدارة والتدقيق الداخلي لضمان عدم حدوث ما لا داعي له من ازدواجية أو تداخل أو ثغرات.

بين التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة

يكون التدقيق الداخلي مسؤولاً أمام، ويوصف أحياناً "بسمع وبصر"، مجلس الإدارة،

حيث تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية الإشراف على التدقيق الداخلي، الأمر الذي يتطلب: التكفل بتأسيس وظيفة تدقيق داخلي، بما في ذلك عملية توظيف وفصل الرئيس التنفيذي للتدقيق، والعمل بمثابة خط التبعية الأساسي للرئيس التنفيذي للتدقيق⁴، والموافقة على خطة التدقيق وتزويدها بالموارد اللازمة، وتلقي التقارير من الرئيس التنفيذي للتدقيق ودراستها، وإتاحة حرية تواصل الرئيس التنفيذي للتدقيق بمجلس الإدارة ومن بين ذلك الاجتماعات الخاصة معه دون حضور الإدارة.

مصطلح رئيسي

الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي - فرد يشغل أعلى منصب في المنشأة ويتولى المسؤولية عن خدمات التدقيق الداخلي ويعرف عادةً بلقب رئيس التدقيق الداخلي أو لقب وظيفي مماثل.

فيما بين جميع الأدوار

يتولى كل من مجلس الإدارة والإدارة والتدقيق الداخلي مسؤوليات مختلفة، ولكن ينبغي أن تكون جميع الأنشطة متماشية مع أهداف المنشأة. إذ أن أساس الترابط الناجح هو التنسيق والتأزر والتواصل المنتظم والمُجدي.

⁴ لأهداف إدارية، يمكن أن يتبع الرئيس التنفيذي للتدقيق أيضاً مستوى رفيع ملائم من الإدارة.

تطبيق النموذج

الهيكل والأدوار والمسؤوليات

يحقق نموذج الخطوط الثلاثة الفاعلية المثلى عند تكييفه وتعديله ليتماشى مع أهداف المنشأة وظروفها. وتترك كيفية هيكلة المنشأة وكيفية إسناد الأدوار للإدارة ومجلس الإدارة. وقد يشكل مجلس الإدارة لجاناً لتوفير رقابة إضافية على جوانب معينة من مسؤولياته مثل التدقيق والمخاطر والمالية والتخطيط والتعويضات. وداخل نطاق الإدارة، من المحتمل أن توجد ترتيبات وظيفية ومتسلسلة هرمياً وتوجه متزايد نحو التخصص مع نمو المنشآت من حيث حجمها وتعقيد عملياتها.

قد يوكل إلى الوظائف والفرق وحتى الأفراد مسؤوليات تشمل أدوار الخطين الأول والثاني، إلا أنه قد يكون الهدف من توجيه أدوار الخط الثاني والرقابة عليها ضمان وجود مستوى من الاستقلالية عن أدوار الخط الأول، وحتى من أعلى مستويات الإدارة، بتشكيل خطوط مساهمة أساسية أمام مجلس الإدارة والتبعية له. ويتيح نموذج الخطوط الثلاثة وجود أكبر عدد تقتضيه الحاجة من خطوط التبعية بين الإدارة ومجلس الإدارة. وفي بعض المنشآت، وفي مقدمتها المؤسسات المالية الخاضعة للوائح التنظيمية، يوجد مطلب قانوني لهذه الترتيبات لضمان وجود مستوى كافٍ من الاستقلالية. وحتى في هذه الحالات، يظل الأفراد في الإدارة المكلفون بأدوار الخط الأول مسؤولون عن إدارة المخاطر.

قد تشمل أدوار الخط الثاني المراقبة والمشورة والتوجيه والاختبار والتحليل والإبلاغ عن الأمور المتعلقة بإدارة المخاطر. وبقدر ما توفر هذه الأدوار الدعم وتطرح التحديات لمن يتولون أدوار الخط الأول وهي جزء لا يتجزأ من قرارات وإجراءات الإدارة، فإن أدوار الخط الثاني هي جزء من مسؤوليات الإدارة وليست مستقلة تماماً عن الإدارة، بغض النظر عن خطوط التبعية والمساءلة.

إحدى السمات المميزة لأدوار الخط الثالث هي الاستقلالية عن الإدارة، حيث توضح مبادئ نموذج الخطوط الثلاثة أهمية وطبيعة استقلالية التدقيق الداخلي مما يفصل التدقيق الداخلي عن الوظائف الأخرى ويبرز القيمة المميزة لما يقدمه من توكيد ومشورة. ولا تتأتى استقلالية التدقيق الداخلي إلا بالنأي عن اتخاذ أي قرارات أو أي إجراءات تقع ضمن نطاق مسؤوليات الإدارة (بما في ذلك إدارة المخاطر) ورفض تقديم توكيد بشأن الأنشطة التي يتولى التدقيق الداخلي مسؤوليتها حالياً أو تولاها مؤخراً. فعلى سبيل المثال، في بعض المنشآت، يُطلب من الرئيس التنفيذي للتدقيق تولي مسؤوليات إضافية لاتخاذ قرارات بشأن الأنشطة التي تستخدم كفاءات ومهارات مشابهة لما يقوم به في التدقيق الداخلي مثل جوانب الامتثال القانوني أو إدارة المخاطر المؤسسية. وفي هذه الحالة، لا يكون التدقيق الداخلي مستقلاً عن هذه الأنشطة أو عن نتائجها، وبالتالي عندما يلتمس مجلس الإدارة توكيداً ومشورة مستقلة وموضوعية فيما يتعلق بهذه الأنشطة أو النتائج، فيجب الاستعانة بطرف خارجي مؤهل للقيام بذلك.

الرقابة والتوكيد

يعتمد مجلس الإدارة على التقارير المرفوعة من الإدارة (ومن المكلفين بأدوار الخططين الأول والثاني) ومن التدقيق الداخلي ومن غيرهم لممارسة الرقابة ولتحقيق الأهداف التي يكون مجلس الإدارة مسؤول عنها أمام أصحاب المصلحة. وتوفر الإدارة توكيداً قيماً (ويشار إليه أيضاً بالإقرارات) بشأن النتائج المخطط لها والفعالية والمتوقعة وبشأن المخاطر وإدارة المخاطر وذلك بالاستعانة بالتجارب المباشرة والخبرات. ويقدم المكلفون بأدوار الخط الثاني توكيداً إضافياً بشأن المسائل المتعلقة بالمخاطر. وبحكم أن التدقيق الداخلي مستقل عن الإدارة، فإن التوكيد الذي يقدمه يمتاز بأعلى درجات الموضوعية والثقة بما يفوق ما يمكن أن يقدمه المكلفون بأدوار الخططين الأول والثاني لمجلس الإدارة بغض النظر عن خطوط التبعية. وقد يُستقى المزيد من التوكيد من مقدمي الخدمة الخارجيين.

التنسيق والمواءمة

تستدعي الحوكمة الفعالة الإسناد الملائم للمسؤوليات والمواءمة الوطيدة للأنشطة من خلال التآزر والتعاون والاتصال. ويلتزم مجلس الإدارة التأكيد من التدقيق الداخلي على أن هياكل وعمليات الحوكمة مصممة بما يخدم الغرض منها وتعمل على النحو المنشود.

نبذة عن معهد المدققين الداخليين (IIA)

معهد المدققين الداخليين هو جهة تعليمية وداعمة لمهنة التدقيق الداخلي معترف بها على نطاق واسع وتقدم المعايير والإرشادات والشهادات. وتأسس معهد المدققين الداخليين عام 1941 ويقدم خدماته اليوم لأكثر من 200,000 عضو من أكثر من 170 بلدًا وإقليمًا. ويقع المقر الرئيسي لمعهد المدققين الداخليين بمدينة ليك ماري بولاية فلوريدا. لمزيد من المعلومات تفضلوا بزيارة الموقع www.globaliia.org.

إخلاء مسؤولية

ينشر معهد المدققين الداخليين هذا المستند لأغراض إعلامية وتعليمية. ولا يراد بهذه المادة تقديم إجابات شافية لحالات فردية معينة ولا يراد بها في حد ذاتها سوى استخدامها دليلاً. ويوصي معهد المدققين الداخليين الدولي بالسعي دومًا للحصول على مشورة خبراء مستقلين تتعلق مباشرة بأي حالة معينة. ولا يقبل معهد المدققين الداخليين تحمل أي مسؤولية عن شخص اعتمد فقط على هذه المادة.

حقوق الطبع والنشر

حقوق النشر © 2020 معهد المدققين الداخليين، جميع الحقوق محفوظة. للحصول على إذن لاستخراج نسخة، يرجى التواصل على copyright@theiia.org.

يوليو 2020



The Institute of
Internal Auditors

Global

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 149
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org