



The Institute of
**Internal
Auditors**

المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي

مسودة للتشاور العام

يشمل الإطار الدولي للممارسات المهنية، المعايير العالمية للتدقيق الداخلي والمعايير الخاصة بمواضيع معينة والإرشادات العالمية. والمعايير الخاصة بمواضيع معينة إلزامية ويجب استخدامها جنباً إلى جنب مع المعايير العالمية، والتي توفر الأساس الرسمي به للممارسات المطلوبة.

توفر المعايير الخاصة بمواضيع معينة توقعات واضحة للمدققين الداخليين من خلال تحديد حد أدنى من خط الأساس لتدقيق موضوعات المخاطر المحددة. قد يتطلب ملف بيانات المخاطر في المؤسسة من المدققين الداخليين النظر في جوانب إضافية من الموضوع. سيؤدي التوافق مع المعايير الخاصة بمواضيع معينة إلى زيادة الاتساق الذي يتم به تقديم خدمات التدقيق الداخلي وتحسين جودة وموثوقية خدمات التدقيق الداخلي ونتائجه. في النهاية، ترفع المتطلبات الموضوعية مهنة التدقيق الداخلي.

يجب على المدققين الداخليين تطبيق المعايير الخاصة بمواضيع معينة بما يتفق مع معايير التدقيق الداخلي العالمية. التوافق مع المعايير الخاصة بمواضيع معينة إلزامي لخدمات التأكيد ويوصى به للخدمات الاستشارية.

تتطبق المعايير الخاصة عندما يكون الموضوع واحداً مما يلي:

1. موضوع مهمة محددة في خطة التدقيق الداخلي.
2. موضوع تم تحديده أثناء أداء المهمة.
3. موضوع تم طلبه لاحقاً ولم يكن مدرجاً في خطة التدقيق الداخلي الأصلية.

يجب توثيق وحفظ الأدلة على أن كل شرط في المعايير الخاصة بمواضيع معينة قد تم تقييمه من أجل قابلية التطبيق. قد لا تنطبق بعض المتطلبات الفردية في بعض المهام. ولكن، إذا تم استبعاد بعض المتطلبات، فيجب توثيق الأساس المنطقي لذلك والاحتفاظ به كدليل علماً أن التوافق مع المعايير الخاصة بمواضيع معينة إلزامي وسيتم تقييمه أثناء تقييمات الجودة.

السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي هو الإجراءات والقرارات والديناميكيات بين الأفراد والجماعات التي يمكن ملاحظتها داخل المؤسسة. يؤثر هذا السلوك على الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ببساطة، السلوك التنظيمي هو "الطريقة التي نؤدي بها الأشياء".

يمكن أن يؤدي السلوك التنظيمي الذي لا يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو يلبي توقعات أصحاب المصلحة إلى نتائج سيئة للمؤسسات وعمالها وموظفيها والمجتمع، حتى عندما يكون لدى المؤسسة نوايا حسنة. يجب تصميم أنشطة الرقابة وتشغيلها ومراجعتها وتقييمها لضمان إدارة المخاطر المتعلقة بالسلوك التنظيمي بشكل مناسب، تماماً كما هو الحال مع المخاطر الأخرى.

لا تزال ممارسات التدقيق الداخلي في هذا المجال آخذة في التطور. وتسعى هذه الوثيقة إلى تطبيق نهج التدقيق التقليدي القائم على المخاطر على السلوك التنظيمي من خلال توضيح ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة التي يمكن لجميع المؤسسات تطبيقها لإدارة مخاطر السلوك التنظيمي غير المطابق.



تقييم وتقدير عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة المتعلقة بالسلوك التنظيمي

توفر المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي نهجا متسقا وشاملا لتقييم تصميم وتنفيذ عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة المتعلقة به. تمثل المتطلبات في هذه المعايير الخاصة حدا أدنى من خط الأساس لتقييم السلوك في المؤسسة.

الحوكمة: تقييم وتقدير حوكمة السلوك التنظيمي

المتطلبات:

- يجب على المدققين الداخليين تقييم الجوانب التالية لحوكمة المؤسسة للسلوك التنظيمي، بما في ذلك إشراف مجلس الإدارة:
 - أ. يقوم مجلس الإدارة والإدارة العليا بهيكل الأدوار والمسؤوليات لتجنب العواقب غير المقصودة مثل تضارب المصالح أو عمليات صنع القرار غير الواضحة.
 - ب. يقوم مجلس الإدارة والإدارة العليا بإنشاء والحفاظ على المساءلة الفردية والجماعية عن التوقعات السلوكية، مما يضمن تحمل المسؤوليات وفهمها ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية.
 - ت. يتم وضع عمليات الحوكمة لضمان المراقبة والتقييم المنتظم وتحدي المواءمة بين الأنماط السلوكية والأهداف الاستراتيجية بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات بشأن أي اختلالات.
 - ث. يتم وضع السياسات والإجراءات التي تتناول بروتوكولات المخاطر السلوكية ومراجعتها بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها ودقتها. يتم إبلاغ هذه السياسات والإجراءات بشكل فعال ودمجها في العمليات وطرق صنع القرار.

إدارة المخاطر: تقييم وتقدير إدارة مخاطر السلوك التنظيمي

المتطلبات:

- يجب على المدققين الداخليين تقييم الجوانب التالية لإدارة مخاطر السلوك التنظيمي:
 - أ. يتم تحديد عملية إدارة المخاطر السلوكية للمؤسسة بشكل مناسب وتتضمن الخصائص السلوكية الحاسمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - ب. يتم رصد السلوك التنظيمي بشكل كاف وفي الوقت المناسب، مع إبلاغ أصحاب المصلحة الرئيسيين بنتائجه.
 - ت. يتم إبلاغ الفجوات بين التوقعات السلوكية والسلوكيات الفعلية، جنبا إلى جنب مع تحليلات السبب الجذري المرتبطة بها، بشكل فعال إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين.
 - ث. يتم معالجة الفجوات بين التوقعات السلوكية والممارسات الحالية من خلال تدخلات من أصحاب المصلحة المعنيين. يتم تتبع القرارات حتى الانتهاء من تطبيقها وقياسها بشكل فعال لضمان اتخاذ الإجراءات الكافية.

الرقابة: تقييم وتقدير عمليات الرقابة المتعلقة بالسلوك التنظيمي

المتطلبات:

- يجب على المدققين الداخليين تقييم الجوانب التالية لعمليات الرقابة المتعلقة بالسلوك التنظيمي:
 - أ. تستخدم مراجعات المخاطر السلوكية لتحديد وتخفيف أنماط السلوك التي قد تشكل خطرا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسة. تشمل الأمثلة مراجعات الأداء ومراجعات المخاطر التشغيلية التي تركز على السلوك.
 - ب. تحدد المؤسسة نهجا واضح ومتسقا فيما يتعلق بالسلوكيات المتوقعة وتنقل هذه التوقعات من خلال قنوات موثوقة ويمكن الوصول إليها. يتم الحفاظ على آلية تغذية راجعة منظمة لتقييم فهم الموظفين ودعمهم وتمكين التغييرات عند الضرورة.
 - ت. يتم إنشاء عمليات لتشجيع الإبلاغ عن السلوك التنظيمي الذي يتعارض مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تشمل العمليات بروتوكولات الحماية والمعالجة.
 - ث. يتم وضع برامج حوافز، بما في ذلك المكافآت النقدية والمكافآت غير النقدية، ويتم الإبلاغ عنها ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية والمتطلبات التنظيمية. يتم أيضا تضمين عوامل الردع والعواقب على السلوك التنظيمي غير اللائق.
 - ج. يوجد عملية لمعالجة المشكلات، بما في ذلك تحديد وتصحيح الأنماط السلوكية غير المتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية وتصعيد القضايا عند الضرورة.

- ح. يتم تقديم برامج التدريب والتوعية المصممة لضمان الموازنة بين السلوك التنظيمي والأهداف الاستراتيجية بشكل دوري وفعال.
- خ. تتوافق عمليات اكتساب المواهب وإعدادها مع التوقعات التنظيمية للسلوك وتتضمن الكفاءات السلوكية.



نبذة عن المعهد الدولي للمدققين الداخليين

المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) هو جمعية مهنية دولية تخدم أكثر من 255,000 عضو عالمي وقد منحت أكثر من 200,000 شهادة مدقق داخلي معتمد (CIA®) في جميع أنحاء العالم. تأسس المعهد في عام 1941، وهو معترف به في جميع أنحاء العالم كرائد في مهنة التدقيق الداخلي وفي المعايير والشهادات والتعليم والبحث والتوجيه الفني. لمزيد من المعلومات، قم بزيارة www.theiia.org.

حقوق النشر

© 2025 المعهد الدولي للمدققين الداخليين، كل الحقوق محفوظة. للحصول على إذن للنشر، يرجى الاتصال copyright@theiia.org.

قام بترجمة هذا المستند الى اللغة العربية فريق عمل من جمعية المدققين الداخليين في لبنان والاتحاد العربي لجمعيات المراجعين الداخليين

يونيو 2025