

مقدمة

في إطار التعاون الوثيق بين الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي - مكتب تونس، نُظِّمَت دورة تدريبية بمدينة تونس، خلال يومي 24 و 25 جوان 2025، استهدفت النهوض بكفاءات المراقبين وقضاة محكمة المحاسبات وممثلي التفقديات الوزارية، وذلك في سياق برنامج وطني طموح لتعزيز قدرات الهياكل الرقابية. انعقدت الدورة في نزل موفنيك البحيرة 1، وتركزت في اليوم الثاني حول:

- 1) المعايير العالمية للتدقيق الداخلي الصادرة عن المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) – الجلسة الرابعة.
- 2) برمجة مهام التدقيق بناء على منهجية المخاطر – الجلسة الخامسة.
- 3) حالات عملية – الجلسة السادسة.

قدم مادة اليوم الثاني السيد علاء عبدالعزيز أبونبعة، رئيس خدمات التدقيق الداخلي والتميز المؤسسي بمجموعة بروكابيتا للاستشارات الإدارية.

المنهجية المعتمدة

تميزت الدورة بطابعها التفاعلي والسردى، حيث تم الجمع بين الإطار النظري والمناقشات العملية، واستخدام أسلوب الأسئلة التحفيزية ودراسات الحالة. وقد تم دعم المحتوى العلمي بأمثلة واقعية وأسئلة نقدية تهدف لتعميق الفهم.

تفاصيل الجلسة الرابعة

هدفت الجلسة الرابعة في الدورة (المعايير العالمية للتدقيق الداخلي الصادرة عن المعهد الدولي للمدققين الداخليين) إلى تمكين المشاركين من فهم مكونات الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي (IPPF) بنسخته الجديدة لعام 2024، والتعرف على مكوناته الثلاثة التالية:

- 1) المعايير العالمية للتدقيق الداخلي (الالتزام بها إلزامي).
- 2) المعايير الخاصة بمواضيع معينة (الالتزام بها إلزامي).
- 3) الإرشادات العالمية (الالتزام بها اختياري).

تقرير بأعمال اليوم الثاني في دورة المعايير الحديثة في مجال مكافحة الفساد والتدقيق الداخلي تونس – الجمهورية التونسية – 24 و 25 جوان 2025

أيضاً هدفت الجلسة إلى توضيح دور الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي في تعزيز جودة خدمات التدقيق الداخلي، ومواكبة التحولات في الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والرقابة، وتوضيح أهمية التوافق (Conformance) مع ما ورد في المعايير.

خلال الجلسة الرابعة تم شرح التالي فيما يتعلق بالمعايير:

أولاً: مجالات المعايير الخمسة:

(1) المجال الأول: الغرض من التدقيق الداخلي.

(2) المجال الثاني: الأخلاق والمهنية.

(3) المجال الثالث: حوكمة وظيفة التدقيق الداخلي.

(4) المجال الرابع: إدارة وظيفة التدقيق الداخلي.

(5) المجال الخامس: أداء خدمات التدقيق الداخلي.

ثانياً: المبادئ الخمسة عشر، وكيفية توزيعها على أربع مجالات، وكيفية توزيع المعايير الاثنان والخمسون على المبادئ.

ثالثاً: العناصر الثلاثة في كل معيار:

(1) المتطلبات: (Requirements) الممارسات الإلزامية للتدقيق الداخلي.

(2) اعتبارات التنفيذ: (Considerations for Implementation) الممارسات الشائعة والمفضلة التي يجب مراعاتها عند تنفيذ المتطلبات.

(3) أمثلة على أدلة التوافق (Examples of Evidence of Conformance): طرق إثبات أنه تم تنفيذ

متطلبات المعايير (الأمثلة ليست متطلبات ولا هي الطرق الوحيدة لإثبات التوافق؛ بل تم توفيرها لمساعدة

وظائف التدقيق الداخلي في الاستعداد لتقييم الجودة، التي تعتمد على أدلة توضيحية).

رابعاً: أبرز المصطلحات المستخدمة في المعايير وسبب استخدامها.

أيضاً خلال الجلسة الرابعة تم شرح التالي:

(1) العلاقة التكاملية بين نظم الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وماهيتها، وأبرز أهدافها، ودور المجلس

والإدارة التنفيذية فيما يتعلق ببناء هذه النظم في أي مؤسسة، ومن ثم عن الإشراف العام على تطبيقها والرقابة

على فاعليتها وملاءمتها، ودور وظيفية التدقيق الداخلي التأكيد والاستشاري حسب ما ورد في المعايير. وتم

شرح أهمية المنظومة الأخلاقية كأساس لهذه النظم الثلاثة.

(2) كيفية تقييم الضوابط الرقابية من ناحية الملاءمة والفاعلية والكفاءة.

(3) تطور منهجيات وظيفية التدقيق الداخلي منذ عام 1920 حتى تاريخه.

تقرير بأعمال اليوم الثاني في دورة المعايير الحديثة في مجال مكافحة الفساد والتدقيق الداخلي تونس – الجمهورية التونسية – 24 و 25 جوان 2025

- (4) توسع نطاق عمل وظيفية التدقيق الداخلي منذ عام 1920 حتى تاريخه.
- (5) أنواع تعارض المصالح، وكيفية التعامل معه.

تفاصيل الجلسة الخامسة

هدفت الجلسة الخامسة في الدورة (برمجة مهام التدقيق بناء على منهجية المخاطر) إلى تمكين المشاركين من بناء خطط تدقيق تركز على تقييم موضوعي للمخاطر، بما يعزز من الكفاءة والفاعلية في اختيار المهام التدقيقية، ويواكب بيئة العمل المتسارعة التعقيد والتغير.

خلال الجلسة الخامسة تم شرح التالي:

- (1) مقدمة حول عالم الفوكا (VUCA)، والذي يعكس تقلبات البيئة المحيطة، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض. وفي هذا السياق:
 - أ) تم تقديم أمثلة حية مثل حادثة كوكاكولا مع كريستيانو رونالدو، وجنوح سفينة إيفر غيفن، وتغريدة إيلون ماسك، لتوضيح كيف تؤثر الأحداث المفاجئة على مختلف المؤسسات حول العالم.
 - ب) التحول المطلوب من المدققين من مواجهة القلب بالرؤية، ومواجهة عدم اليقين بالفهم، ومواجهة التعقيد بالوضوح، ومواجهة الغموض بالرشاقة.
- (2) الركيزة الأساس: المخاطر كموجه للعمل الرقابي، وأهمية المخاطر كمعيار أول لترتيب أولويات العمل الرقابي. وأثير سؤال جوهري: ما هو المصدر الأول للمخاطر؟ وكانت الإجابة: التغيير.
- (3) التعاريف المختلفة للمخاطر حسب أفضل المراجع العالمية.
- (4) العلاقة بين إدارة المخاطر والوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة).
- (5) الخطوات التالية والرئيسية في إدارة المخاطر:
 - أ) تحديد المخاطر: باستخدام أدوات مثل العصف الذهني، المقابلات، تحليل العمليات، المؤشرات المبكرة.
 - ب) تقييم المخاطر: باستخدام مصفوفة المخاطر، وكيفية ربطها بشهية المخاطر.
 - ج) الاستجابة للمخاطر: من خلال تجنب، أو تقليل، أو نقل، أو تقبل المخاطر.
- (6) العلاقة بين خطط التدقيق وخطط المؤسسة، وأهمية فهم السياقين الداخلي والخارجي للمؤسسة في إعداد خطة مبنية على المخاطر.

تقرير بأعمال اليوم الثاني في دورة المعايير الحديثة في مجال مكافحة الفساد والتدقيق الداخلي تونس – الجمهورية التونسية – 24 و 25 جوان 2025

(7) كيفية ربط الخطة الاستراتيجية للتدقيق الداخلية بالخطة الاستراتيجية في المؤسسة، ومن ثم ربط خطة التدقيق السنوية بالخطة الاستراتيجية للتدقيق الداخلي، ومن ثم ربط خطة التدقيق السنوية بخطط مهام التدقيق الداخلي.

تفاصيل الجلسة السادسة

خلال الجلسة السادسة تم عرض ومناقشة الحالات التطبيقية التالية:

- (1) تعارض المصالح في التوظيف من خلال قصتين حدثت مع السيد علاء.
- (2) أهمية الموضوعية عند كتابة نتائج أعمال التدقيق، وتم عرض قصة تقرير كان صادم بسبب عدم موضوعية الذي كتبه.
- (3) كيفية تقييم نزاهة الموظفين باستخدام طرق تم تطويرها من قبل علماء نفس، وتم توضيح جانب من اختبار تقييم نزاهة خضع له السيد علاء عندما تم تعيينه كنائب رئيس تنفيذي في بنك كبير.
- (4) كيفية استخدام تحليل البيانات في التدقيق الداخلي، وتم استعراض حالة فساد تم اكتشافها من خلال تحليل بسيط لبيانات مدراء وموردين في مؤسسة خليجية.
- (5) كيفية استخدام الهندسة الاجتماعية في اكتشاف الموظفين الحاصلين على شهادات جامعية وهمية، وتم عمل تجربة حية بهذا الخصوص لجامعة وهمية وكيفية تحديد الحاصلين على شهادات منها.
- (6) العلاقة بين القانون والأخلاق، وتم مناقشة جانب مما حدث في قضية شركة أنرون المشهورة.

الخاتمة:

جاء تنظيم هذه الدورة كخطوة مهمة في رحلة تطوير العمل الرقابي والارتقاء به في تونس، ضمن رؤية إصلاحية شاملة تستند إلى المعايير الدولية، وتقوم على الشفافية، الكفاءة، والاستدامة. لقد أبرزت الدورة أن التدقيق الداخلي ليس وظيفة تقنية فقط، بل هو شريك استراتيجي في بناء الحوكمة وتعزيز النزاهة وتحقيق الأهداف المؤسسية. ولا شك أن مثل هذه المبادرات التشاركية بين الهيئات الوطنية والمؤسسات الأمامية تعكس التزامًا جماعيًا بتطوير الأداء الرقابي، وتؤكد أن بناء منظومة رقابة قوية وعصرية يتطلب المعرفة، الإرادة، والتعاون بين جميع الأطراف الفاعلة.