



أ. سعد محمد الهويمل

مستشار الحوكمة و (GRC) والمراجعة
الداخلية - المملكة العربية السعودية

مؤتمر الكويت الأول
دور مكاتب التفتيش والتدقيق
في القطاع الحكومي



قياس جودة الأداء لمكاتب التفتيش
والتدقيق وفقا للمعايير العالمية

الراعي البلاتيني



الراعي الرسمي



من 26 إلى 28 مايو 2025
فندق ومنتجع جميرا شاطئ المسيلة - الكويت



تنظيم

أنتم تراجعون علينا لكن! مكاتب التفتيش والتدقيق من يراجع عليهم؟

برنامج تأكيد وتحسين الجودة

- وفقاً للمعيار (8.3) من مبدأ إشراف المجلس من معايير المراجعة الداخلية 2025م
- يجب على مدير المراجعة الداخلية تطوير وتنفيذ والحفاظ على برنامج تأكيد وتحسين الجودة الذي يغطي جميع جوانب وظيفة التدقيق الداخلي. ويتضمن البرنامج نوعين من التقييمات:
- التقييمات الخارجية. (انظر أيضاً المعيار 8.4 تقييم الجودة الخارجي).
 - التقييمات الداخلية. (انظر أيضاً المعيار 12.1 تقييم الجودة الداخلي).

برنامج تأكيد وتحسين الجودة

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق، سنوياً على الأقل، إبلاغ نتائج تقييم الجودة الداخلية إلى المجلس والإدارة العليا. ويجب الإبلاغ عن نتائج تقييمات الجودة الخارجية عند اتمامها. وفي كلتا الحالتين، تشمل هذه الاتصالات ما يلي:

مدى توافق وظيفة التدقيق الداخلي مع المعايير وتحقيق أهداف الأداء.

إن أمكن، الالتزام بالقوانين و/أو الانظمة ذات الصلة بالتدقيق الداخلي.

إن أمكن، خطط لمعالجة أوجه القصور في وظيفة التدقيق الداخلي وفرص التحسين.

الشروط الأساسية

- يناقش المجلس مع مدير المراجعة برنامج تأكيد الجودة وتحسينها، كما هو موضح في المجال الرابع: إدارة وظيفة التدقيق الداخلي.
- يوافق على أهداف الأداء لوظيفة التدقيق الداخلي سنوياً على الأقل. (انظر أيضاً المعيار 12.2 قياس الأداء).
- يقيم فعالية وكفاءة وظيفة التدقيق الداخلي. يتضمن هذا التقييم ما يلي:
 - مراجعة أهداف أداء وظيفة التدقيق الداخلي، بما في ذلك مدى توافقها مع المعايير والقوانين والانظمة.

الشروط الأساسية

- تفويض التدقيق الداخلي؛ وتقدم تنفيذ خطة التدقيق الداخلي. -دراسة نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة لوظيفة التدقيق الداخلي.
- تحديد مدى تحقيق أهداف أداء وظيفة التدقيق الداخلي.
- وعلى الإدارة العليا:
- تقديم معلومات حول أهداف أداء وظيفة التدقيق الداخلي.
- المشاركة مع المجلس في التقييم السنوي للرئيس التنفيذي للتدقيق ووظيفة التدقيق الداخلي.

يتضمن التقييم الخارجي للجودة مراجعة شاملة لمدى كفاية وظيفة التدقيق الداخلي:

- التوافق مع المعايير العالمية للتدقيق الداخلي.
- التفويض، والميثاق، والاستراتيجية، والمنهجيات، والعمليات، وتقييم المخاطر، وخطة التدقيق الداخلي.
- الامتثال للقوانين و/أو الانظمة المعمول بها.
- معايير ومقاييس الأداء وكذلك نتائج التقييم.
- الكفاءات والرعاية المهنية اللازمة، بما في ذلك الاستخدام الكافي للأدوات والتقنيات، والتركيز على التطوير المستمر.

يتضمن التقييم الخارجي للجودة مراجعة شاملة لمدى كفاية وظيفة التدقيق الداخلي:

- المؤهلات والكفاءات، بما في ذلك دور الرئيس التنفيذي للتدقيق ، كما هو محدد في الوصف الوظيفي للمؤسسة وملف التوظيف.
- التكامل مع عمليات الحوكمة للمؤسسة، بما في ذلك العلاقات بين المشاركين في وضع وظيفة التدقيق الداخلي للعمل بشكل مستقل.
- المساهمة في حوكمة المؤسسة، وإدارة المخاطر، وعمليات الرقابة.
- المساهمة في تحسين عمليات المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.
- القدرة على تلبية التوقعات التي حددها المجلس، والإدارة العليا، وأصحاب المصلحة

أهداف برنامج تأكيد وتحسين :

- تقييم مدى التزام إدارة المراجعة الداخلية بتطبيق معايير المراجعة الداخلية الدولية الصادرة عن IIA.
- تقييم مدى كفاءة وفاعلية نشاط المراجعة الداخلية، وذلك من خلال التحقق من الاستخدام الأمثل لموارد الإدارة.
- تقديم توصيات تهدف إلى تطوير أداء مدير وموظفي الإدارة، إضافةً إلى تطوير خدماتها، وذلك من خلال نتائج التقييم الداخلي والخارجي الذي يتم إجراؤه لنشاط المراجعة الداخلية وفقاً لما نصّت عليه المعايير المهنية.

أهداف برنامج تأكيد وتحسين :

- تعزيز صورة الإدارة بأنها تقدّم نشاطاً يُحقّق قيمة مضافة ويُحسّن العمليات، حيث إن الالتزام بالمعايير المهنية ومبادئ أخلاقيات المهنة وتطوير إجراءات عملها يعكس صورة إيجابية لدى عملاء المراجعة الداخلية بأن الإدارة تعمل بمهنية، وأن نتائج أعمالها تُضيف قيمةً للإدارات والأقسام والفروع الخاضعة للمراجعة.

نطاق أنشطة برنامج تأكيد وتحسين الجودة: ويشمل:

- تحديد مدى توافق نشاط المراجعة الداخلية مع مبادئ وقواعد السلوك المهني ومعايير المراجعة الداخلية.
- تحديد مدى التزام الإدارة بتنفيذ خطط ومهام المراجعة الداخلية ومدى التزامها بالقيام بواجباتها.
- التعرف على مدى كفاية أحكام ميثاق المراجعة الداخلية وغايات وأهداف المراجعة الداخلية وكذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالمراجعة الداخلية.
- مدى قيام الإدارة بالمساهمة في تطوير عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر وإجراءات الرقابة لدى المنظمة.
- مدى فاعلية أنشطة التحسين المستمر وانتهاج أفضل الممارسات المتبعة في مجال المراجعة الداخلية.
- قياس القيمة المضافة التي يُحقِّقها نشاط المراجعة الداخلية للأمانة.
- متابعة التوصيات التي تتضمن التعديلات المناسبة التي يلزم إجراؤها في الموارد والعمليات والإجراءات.

متطلبات برنامج تأكيد وتحسين الجودة:

برنامج تأكيد وتحسين الجودة

تقييمات خارجية

تقييمات داخلية

التقييم الذاتي المصحوب بتأكيد خارجي مستقل

التقييم الخارجي الكامل

التقييم الذاتي الدوري

المراقبة المستمرة

الإطار المهني الدولي لممارسة المراجعة الداخلية (5) مجالات (15) مبدأ



رقم المعيار	وصف المعيار	رقم المعيار	وصف المعيار
1.1	الصدق والشجاعة المهنية	10.1	إدارة الموارد المالية
1.2	التوقعات الأخلاقية للمؤسسة	10.2	إدارة الموارد البشرية
1.3	السلوك القانوني والأخلاقي	10.3	الموارد التكنولوجية.
2.1	الموضوعية الفردية	11.1	بناء العلاقات والتواصل مع أصحاب المصلحة
2.2	حماية الموضوعية	11.2	التواصل الفعال
2.3	الافصاح عن معوقات الموضوعية.	11.3	تبليغ النتائج
3.1	الكفاءة	11.4	الأخطاء والسهو
3.2	التطوير المهني المستمر	11.5	الإبلاغ عن قبول المخاطر.
4.1	التوافق مع المعايير العالمية للتدقيق الداخلي	12.1	تقييم الجودة الداخلي
4.2	العناية المهنية اللازمة	12.2	قياس الأداء
4.3	الشك المهني.	12.3	الإشراف على أداء المهمة وتحسينه
5.1	استخدام المعلومات	13.1	اتصالات المهمة
5.2	حماية المعلومات	13.2	تقييم مخاطر المهمة
6.1	تفويض التدقيق الداخلي	13.3	أهداف المهمة ونطاقها
6.2	ميثاق التدقيق الداخلي	13.4	مقاييس التقييم
6.3	دعم المجلس والإدارة العليا	13.5	موارد المهمة
7.1	الاستقلالية التنظيمية	13.6	برنامج العمل
7.2	مؤهلات الرئيس التنفيذي للتدقيق	14.1	جمع المعلومات لأغراض التحليل والتقييم
8.1	تفاعل المجلس	14.2	التحليلات ونتائج المهمة المحتملة
8.2	الموارد	14.3	تقييم النتائج
8.3	الجودة	14.4	التوصيات وخطط العمل
8.4	تقييم الجودة الخارجي	14.5	استنتاجات المهمة
9.1	فهم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة	14.6	توثيق المهمة
9.2	استراتيجية التدقيق الداخلي	15.1	إبلاغ المهمة النهائي
9.3	المناهج	15.2	تأكيد تنفيذ التوصيات وخطط العمل
9.4	خطة التدقيق الداخلي		
9.5	التنسيق والاعتماد		

المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

نماذج قياس الأداء

- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): يتم تقسيم بطاقة الأداء المتوازن إلى أربعة مناظير أو (أبعاد) متمثلة في البعد المالي (الإشرافي)، بُعد العميل (المستفيد)، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد القدرات الداخلية للمنظمة (التعلم والتطوير).
- النماذج المنطقية (Logic Models): يتكون النموذج المنطقي من أربعة أجزاء وهي المدخلات، الأنشطة، المخرجات، والنتائج ويستخدم هذا النموذج في تحديد مدى جودة وفاعلية المشاريع والأنشطة في تحقيق الهدف منها.

نماذج قياس الأداء

- **قياس كفاءة وفاعلية نشاط المراجعة الداخلية:** يعد قياس كفاءة وفاعلية نشاط المراجعة الداخلية أساساً لتحديد مكامن الضعف وتحديد فرص التطوير الممكنة التي تساعد النشاط في تحقيق الأهداف المناطة به.

نموذج التقييم

الميثاق	المدخلات
الوضع التنظيمي	
الاستقلال والموضوعية	
كفاءة فريق المراجعة	
ضمان وتحسين الجودة	
الاستقلال والموضوعية	العمليات
دعم الإدارة	
التخطيط	
التنفيذ	
التقارير	المخرجات
متابعة النتائج	

نموذج قياس جودة المراجعة الداخلية

م	عنصر التقييم	المعيار	النقاط المعيارية	درجة التقييم	ملاحظات
المحور الأول: المدخلات					
أ. الميثاق					
١	هل يوجد ميثاق للمراجعة الداخلية؟	☐ يوجد ميثاق ☐ لا يوجد ميثاق	١ صفر	١	
٢	هل تم تحديد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات نشاط المراجعة الداخلية تحديداً رسمياً ضمن ميثاق المراجعة الداخلية، بما يتماشى مع رسالة المراجعة الداخلية، والعناصر الإلزامية من الإطار الدولي للممارسات المهنية، المبادئ الجوهرية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، ميثاق الأخلاقيات، المعايير وتعريف المراجعة الداخلية؟	☐ تم تحديد أهداف نشاط المراجعة ☐ تم تحديد صلاحيات نشاط المراجعة ☐ تم تحديد مسؤوليات نشاط المراجعة	١ صفر ١ صفر ١ صفر	٣	
٣	هل قام مدير إدارة المراجعة بمراجعة دورية لميثاق المراجعة الداخلية وعرضه على الإدارة العليا؟	☐ تتم المراجعة الدورية لميثاق المراجعة الداخلية ☐ لا تتم المراجعة الدورية لميثاق المراجعة الداخلية	١ صفر	١	
٤	هل تم تحديد طبيعة الخدمات التأكيدية التي تقدم إلى المنشأة تحديداً واضحاً في ميثاق المراجعة الداخلية؟	☐ يتم تحديد طبيعة الخدمات التأكيدية التي تقدم إلى المنشأة ☐ لا يتم تحديد طبيعة الخدمات التأكيدية التي تقدم إلى المنشأة	١ صفر	١	
٥	هل تم تحديد طبيعة الخدمات التأكيدية التي تقدم إلى جهات خارج المنشأة في ميثاق المراجعة؟	☐ يتم تحديد طبيعة الخدمات التأكيدية التي تقدم إلى جهات خارج المنشأة ☐ لا يتم تحديد طبيعة الخدمات التأكيدية التي تقدم إلى جهات خارج المنشأة ☐ لا ينطبق	١ صفر -	١	
٦	هل تم تحديد طبيعة الخدمات الاستشارية في ميثاق المراجعة الداخلية؟	☐ يتم تحديد طبيعة الخدمات الاستشارية في الميثاق ☐ لا يتم تحديد طبيعة الخدمات الاستشارية في الميثاق	١ صفر	١	
٧	هل تم الإقرار بالطبيعة الإلزامية للمبادئ الأساسية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، وميثاق الأخلاقيات والمعايير وتعريف المراجعة الداخلية، ضمن ميثاق المراجعة الداخلية؟	☐ تم الإقرار بها في الميثاق ☐ لم يتم الإقرار بها في الميثاق	١ صفر	١	

نموذج قياس جودة المراجعة الداخلية

م	عنصر التقييم	المعيار	النقاط المعيارية	درجة التقييم	ملاحظات
المحور الثاني: العمليات					
أ. الاستقلال والموضوعية					
٢٤	هل يقدم مدير إدارة المراجعة للمجلس على الأقل سنوياً التأكيد على الاستقلالية التنظيمية لنشاط المراجعة الداخلية؟	☐ يتم تقديم التأكيد على الاستقلالية التنظيمية ☐ لا يتم تقديم التأكيد على الاستقلالية التنظيمية	١ صفر	١	
٢٥	هل يوجد لدى مدير إدارة المراجعة أدوار أو مسؤوليات تقع خارج إطار المراجعة الداخلية؟	☐ لا يوجد أدوار تنفيذية ☐ يوجد أدوار تنفيذية	١ صفر	١	
٢٦	هل يتم أخذ الاحتياطات اللازمة للحد من حجم التأثير السلبي على الاستقلالية والموضوعية عند وجود أدوار أو مسؤوليات تقع خارج إطار المراجعة الداخلية؟	☐ تم أخذ الاحتياطات ☐ لم يتم أخذ الاحتياطات ☐ لا ينطبق	١ صفر -	١	
٢٧	هل يوجد آلية موثقة للإفصاح عن تفاصيل كل ما من شأنه أن يؤثر في الواقع أو في الظاهر على الاستقلالية أو الموضوعية للأطراف المعنية؟	☐ يوجد آلية موثقة للإفصاح ☐ لا يوجد آلية موثقة للإفصاح	١ صفر	١	
ب. دعم الإدارة					
٢٨	هل يقوم المسؤول الأول بـ: ١. المصادقة على ميثاق المراجعة. ٢. المصادقة على خطة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر. ٣. المصادقة على ميزانية وموارد المراجعة. ٤. تلقي التبليغات والتقارير من مدير إدارة المراجعة للمراجعة بشأن أداء نشاط المراجعة الداخلية فيما يتعلق بالخطة المعتمدة وأي مسائل أخرى. ٥. المصادقة على قرار تعيين وعزل مدير إدارة المراجعة للمراجعة.	☐ المصادقة على ميثاق المراجعة. ☐ المصادقة على خطة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر. ☐ المصادقة على ميزانية وموارد المراجعة. ☐ تلقي التبليغات ☐ المصادقة على قرار تعيين وعزل مدير إدارة المراجعة للمراجعة.	١ صفر ١ صفر ١ صفر ١ صفر	١٤	

نموذج قياس جودة المراجعة الداخلية

م	عنصر التقييم	المعيار	النقاط المعيارية	درجة التقييم	ملاحظات
ج. التخطيط					
٣٢	هل يتم اعداد خطة للمراجعة الداخلية؟	☐ يتم اعداد خطة سنوية ☐ لا يتم اعداد خطة سنوية ☐ يتم اعداد خطة استراتيجية (٥-٣) سنوات ☐ لا يتم اعداد خطة استراتيجية (٥-٣) سنوات	١ صفر ١ صفر	١	
٣٣	هل يتم إعداد اتفاق كتابي عند التخطيط لمهمة المراجعة المنفذة من قبل جهات خارج المنشأة بخصوص الأهداف والنطاق ومسؤوليات كل طرف ومختلف التوقعات بالإضافة الى القيود على توزيع نتائج المهمة والاطلاع على وثائقها؟	☐ يتم إعداد الاتفاق ☐ لا يتم إعداد الاتفاق ☐ لا ينطبق	١ صفر -	١	
٣٤	هل تؤخذ استراتيجيات وأهداف النشاط الذي يتم إجراء المراجعة عليه والوسائل التي يستعملها هذا النشاط لمراقبة أدائه بعين الاعتبار عند وضع خطة عمل المهمة؟	☐ يؤخذ ذلك بعين الاعتبار ☐ يؤخذ ذلك بعين الاعتبار أحياناً ☐ لا يؤخذ ذلك بعين الاعتبار	٣ ٢ ١	٣	
٣٥	هل يؤخذ بعين الاعتبار مدى ملاءمة وفعالية كل من مسار الحوكمة وادارة المخاطر والرقابة؟	☐ يؤخذ ذلك بعين الاعتبار في مجال الحوكمة ☐ يؤخذ ذلك بعين الاعتبار في مجال المخاطر ☐ يؤخذ ذلك بعين الاعتبار في مجال الرقابة	١ صفر ١ صفر ١ صفر	١	
٣٦	هل يقوم مدير إدارة المراجعة بإعداد خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط المراجعة بما ينسجم مع أهداف المنشأة؟	☐ يتم اعداد خطة منسجمة مع أهداف المنشأة ☐ يتم اعداد خطة للمراجعة مبنية على المخاطر	١ ٠ ١ ٠	٢	
٣٧	هل يتم اعداد اتفاق مع عملاء المهمات الاستشارية حول الأهداف والنطاق ومسؤوليات كل طرف ومختلف توقعات العمل؟	☐ يتم إعداد الاتفاق ☐ لا يتم إعداد الاتفاق ☐ لا ينطبق	١ صفر -	١	

نموذج قياس جودة المراجعة الداخلية

م	عنصر التقييم	المعيار	النقاط المعيارية	درجة التقييم	ملاحظات
د. التنفيذ					
٤٦	هل يتم تقديم خدمات استشارية موثقة؟	☐ يقدم ☐ لا يقدم	١ صفر		
٤٧	هل يتم استخدام التقنية؟	☐ نعم ☐ لا	١ صفر		
٤٨	هل يأخذ المراجعون الداخليون في الاعتبار استخدام المراجعة المعتمدة على التقنية الاحترافية وغيرها من تقنيات تحليل البيانات؟	☐ يتم استخدام التقنية الاحترافية في أعمال المراجعة ☐ يتم استخدام التقنية في أعمال المراجعة بشكل بسيط	١ صفر		
٤٩	هل توجد آليات لاكتشاف حدوث عمليات احتيال وكيفية إدارة المنشأة لمخاطر الاحتيال؟	☐ يوجد آليات لاكتشاف الاحتيال ☐ لا يوجد آليات لاكتشاف الاحتيال	١ صفر		
٥٠	هل يتم تحديد المخاطر ذات العلاقة بأهداف المهمات الاستشارية؟	☐ يتم تحديد المخاطر ☐ لا يتم تحديد المخاطر ☐ لا ينطبق	١ صفر -		
٥١	هل يمتنع المراجعون الداخليون عملياً عن الاضطلاع بأي مسؤولية في إدارة المخاطر عندما يساعدون الإدارة في وضع أو تحسين مسار إدارة المخاطر؟	☐ يمتنعوا عن إدارة المخاطر ☐ يتولون أو ليس لديهم اهتمام بالمخاطر	١ صفر		
٥٢	هل يتم تقييم مدى ملاءمة وفاعلية الضوابط الرقابية في التعامل مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة؟	☐ يتم التقييم ☐ لا يتم التقييم	١ صفر		
٥٣	هل يتم تقييم مدى ملاءمة وفاعلية الضوابط الرقابية في التعامل مع موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية؟	☐ يتم التقييم ☐ لا يتم التقييم	١ صفر		
٥٤	هل يتم تقييم مدى ملاءمة وفاعلية الضوابط الرقابية في التعامل مع فعالية وكفاءة العمليات والبرامج؟	☐ يتم التقييم ☐ لا يتم التقييم	١ صفر		
٥٥	هل يتم تقييم مدى ملاءمة وفاعلية الضوابط الرقابية في التعامل مع حماية الأصول؟	☐ يتم التقييم ☐ لا يتم التقييم	١ صفر		

نموذج قياس جودة المراجعة الداخلية

م	عنصر التقييم	المعيار	النقاط المعيارية	درجة التقييم	ملاحظات
المحور الثالث: المخرجات					
التقارير					
٧٥	هل تتم الإشارة إلى أن نشاط المراجعة الداخلية مطابق للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية في حال كانت مدعومة بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة تفيد بذلك؟	☐ تتم الإشارة لتطابق العمل مع المعايير الدولية ☐ لا تتم الإشارة لتطابق العمل مع المعايير الدولية ☐ لا ينطبق	١ صفر -		
٧٦	هل تتم الإشارة إلى أن نشاط المراجعة الداخلية مطابق للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية بالرغم من عدم كونها مدعومة بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة تفيد بذلك؟	☐ لا تتم الإشارة لتطابق العمل مع المعايير الدولية ☐ تتم الإشارة لتطابق العمل مع المعايير الدولية ☐ لا ينطبق	١ صفر -		
٧٧	هل يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بأخذ توقعات الإدارة العليا والمجلس (المسؤول الأول في الجهات الحكومية) والأطراف المعنية الأخرى في الاعتبار عندما تقدم المراجعة الداخلية آراءها ومختلف استنتاجاتها؟	☐ يتم أخذ توقعات ومتطلبات المسؤول الأول في الاعتبار ☐ لا يتم ذلك	١ صفر		
٧٨	هل يرفع مدير إدارة المراجعة بصفة دورية تقاريراً إلى الإدارة العليا والمجلس حول أهداف وصلاحيات ومسؤوليات وأداء نشاط المراجعة الداخلية وفقاً لخطة عمله والتزاماً بمبادئ ميثاق الأخلاقيات المهنية؟	☐ ترفع تقارير ربع سنوية ☐ ترفع تقارير سنوية ☐ ترفع تقارير لكل مهمة ☐ ترفع تقارير عند الحاجة	١ صفر ١ صفر ١ صفر ١ صفر	٤	
٧٩	هل تتضمن تقارير إدارة المراجعة الداخلية الدورية للمسئول الأول الالتزام باللائحة الموحدة للمراجعة الداخلية؟	☐ نعم ☐ لا	١ صفر	١	
٨٠	هل تتضمن تقارير إدارة المراجعة الداخلية الدورية للمسئول الأول الالتزام بالمعايير الدولية للمراجعة الداخلية؟	☐ نعم ☐ لا	١ صفر	١	

نموذج قياس جودة المراجعة الداخلية

م	عنصر التقييم	المعيار	النقاط المعيارية	درجة التقييم	ملاحظات
متابعة النتائج					
٩٨	هل يقوم مدير إدارة المراجعة أن بوضع وتقويم نظام لمتابعة النتائج التي تم إبلاغها الى الإدارة؟	☐ يوجد نظام للمتابعة	١	١	
		☐ لا يوجد نظام للمتابعة	صفر		
٩٩	هل يوجد آلية موثقة لقياس الرضا؟	☐ يوجد	١	١	
		☐ لا يوجد	صفر		
١٠٠	هل يوجد آلية موثقة لحساب نسبة التوصيات التي تم تطبيقها من قبل الإدارات التنفيذية؟	☐ يوجد	١	١	
		☐ لا يوجد	صفر		
١٠١	هل يوجد آلية موثقة لحساب نسبة التوصيات التي تم تطبيقها من قبل المسؤول الأول؟	☐ يوجد	١	١	
		☐ لا يوجد	صفر		
١٠٢	هل يوجد آلية موثقة لحساب الموارد التي تم توفيرها نتيجة نشاط المراجعة الداخلية؟	☐ يوجد	١	١	
		☐ لا يوجد	صفر		
١٠٣	هل يستخدم نشاط المراجعة الداخلية مؤشرات قياس الأداء (KPIs) للنشاط بشكل منتظم؟	☐ نعم	١	١	
		☐ لا	صفر		
١٠٤	هل يوجد آلية موثقة للتعامل مع التوصيات غير المنفذة (المتكررة)؟	☐ يوجد	١	١	
		☐ لا يوجد	صفر		

التوصيات / الميثاق

يوصي فريق التقييم بإعداد ميثاق للمراجعة الداخلية واعتماده بشكل رسمي من قبل مجلس الإدارة على أن يحدد به الآتي:

1. أهداف نشاط المراجعة الداخلية.
2. صلاحيات نشاط المراجعة الداخلية.
3. مسؤوليات نشاط المراجعة الداخلية.
4. موقع المراجعة الداخلية بما في ذلك طبيعة المرجعية الوظيفية لمدير نشاط المراجعة الداخلية.
5. حق المراجعة الداخلية في التواصل مع كافة الموظفين، والاطلاع على السجلات والبيانات، والأصول المادية ذات الصلة بنشاط المراجعة الداخلية.

التوصيات / الميثاق

6. نطاق أعمال المراجعة.
7. تحديد طبيعة الخدمات التأكيدية التي تقدم تحديداً واضحاً.
8. تحديد طبيعة الخدمات التأكيدية التي تقدم إلى جهات خارج المنشأة إن وجدت.
9. تحديد طبيعة الخدمات الاستشارية التي تقدمها المراجعة الداخلية.
10. تحديد الطبيعة الإلزامية للمبادئ الأساسية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية وميثاق الأخلاقيات والمعايير.

التوصيات / كفاءة فريق المراجعة

يوصي فريق التقييم بالآتي:

- دعم وحدات المراجعة الداخلية بالموارد البشرية التي تتصف بالكفاءة المهنية والخبرات الفعلية بنشاط المنشأة.
- تكثيف الدورات المتخصصة لمنسوبي وحدات المراجعة الداخلية بشكل سنوي ومستمر لتعزيز معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم الأخرى.
- المحافظة على متوسط سنوات الخبرة لمنسوبي وحدات المراجعة الداخلية 5 سنوات على الأقل.

التوصيات / كفاءة فريق المراجعة

الحرص على ألا يقل متوسط سنوات الخبرة لمنسوبي وحدات المراجعة الداخلية في نشاط المنشأة عن 5 سنوات.

- ضمان أن تبلغ نسبة المراجعين الداخليين الحاصلين على درجات علمية متخصصة في مجال المراجعة الداخلية 30% فأكثر من منسوبي الإدارة.
- ضمان أن تبلغ نسبة المراجعين الداخليين الحاصلين على درجات علمية متخصصة في نشاط المنظمة 30% فأكثر من منسوبي إدارة المراجعة الداخلية.

التوصيات / كفاءة فريق المراجعة

- ضمان أن تبلغ نسبة المراجعين الداخليين الحاصلين على شهادات مهنية متخصصة في مجال المراجعة الداخلية مثل CIA، 30% فأكثر من منسوبي المراجعة الداخلية.
- ضمان أن يكون متوسط الأيام التدريبية السنوية لمنسوبي المراجعة الداخلية أكثر من 10 أيام.

الدعم المباشر من المسؤول الأول

يوصي فريق التقييم بالآتي:

1. تمكين مدير نشاط المراجعة الداخلية من التواصل والتفاعل بشكل مباشر مع المسؤول الأول من خلال آليات تضمن ديمومة وفاعلية هذا التواصل.
2. مصادقة المسؤول الأول على ميثاق نشاط المراجعة الداخلية.
3. مصادقة المسؤول الأول على خطة المراجعة الداخلية المبنية على أساس تقييم المخاطر.
4. مصادقة المسؤول الأول على ميزانية المراجعة الداخلية وخطة الموارد الخاصة بها.

الدعم المباشر من المسؤول الأول

5. تلقى المسؤول الأول للتبليغات والتقارير من مدير نشاط المراجعة الداخلية بشأن الأداء فيما يتعلق بالخطة الموضوعة له.

6. مصادقة المسؤول الأول على القرارات المتعلقة بتعيين وعزل مدير نشاط المراجعة الداخلية.

7. مصادقة المسؤول الأول على راتب ومكافآت مدير نشاط المراجعة الداخلية.

الدعم المباشر من المسؤول الأول

8. طلب المسؤول الأول لمعلومات من مدير نشاط المراجعة الداخلية لتحديد ما إذا كانت هناك أي قيود غير ملائمة على موارد نشاط المراجعة الداخلية أو على نطاق عمله، قد تؤثر على أدائه لمهامه.

9. تهيئة البيئة المناسبة التي تمكن القائمين على نشاط المراجعة الداخلية من أن يعملوا في مأمن من أي تدخل في تحديد نطاق عملهم وإنجاز أعمالهم وإبلاغهم للنتائج. كما يجب على مدير نشاط المراجعة الداخلية التصريح عن أي تدخل من هذا النوع المسؤول الأول ومناقشة تداعياته.

التوصيات / برنامج المراجعة

يوصي فريق التقييم بالآتي إعداد برامج عمل من قبل المراجعين الداخليين لتحقيق أهداف المهام المكلفين بها والمصادقة عليها من قبل مدير نشاط المراجعة الداخلية قبل تنفيذها، كما تتم المصادقة أيضاً وعلى الفور على كل تعديل يطرأ على هذه البرامج، ومن الضروري أن يشمل كل برنامج مراجعة العناصر الآتية:

- الهدف من البرنامج.
- نطاق مهمة المراجعة والذي يجب أن يشمل كل ما له صلة من أنظمة ووثائق وسجلات وأفراد وممتلكات مادية.

التوصيات / برنامج المراجعة

- الإدارة محل المراجعة والمراجعين المكلفين.
- تاريخ بداية ونهاية المهمة.
- طريقة اختيار العينة.
- إجراءات المراجعة، وتحديد المعلومات الكافية والموثوق بها والتي تكون ذات صلة بالمهمة ومفيدة لتحقيق أهدافها.
- طريقة تحليل المعلومات.
- آلية التقييم.
- آلية توثيق المعلومات.

التوصيات / تقارير المراجعة الداخلية

لتجويد تقارير المراجعة الداخلية فإن فريق التقييم يوصي بالتالي: يجب التأكد دائماً من أن تكون التبليغات صحيحة، موضوعية، موجزة، بناءة، كاملة وفي أوانها، وذلك كما يلي:

- يكون التبليغ صحيحاً عندما يكون خالياً من الأخطاء والتحريف.
- يكون التبليغ موضوعياً عندما يكون منصفاً ومحياداً وغير متحيز ويكون نتاجاً لتقييم منصف ومتوازن لجميع الوقائع والظروف ذات الصلة.

التوصيات / تقارير المراجعة الداخلية

- يكون التبليغ موجزاً عندما يكون في صلب الموضوع من دون إطالة أو إطناب في ذكر التفاصيل.
- يكون التبليغ بناءً عندما يساعد عميل مهمة المراجعة والوزارة ويفضي إلى إدخال التحسينات عند اللزوم.
- يكون التبليغ كاملاً عندما لا ينقصه أي شيء أساسي للمعنيين بهذا التبليغ وعندما يحتوي على المعلومات والملاحظات الهامة التي تدعم الاستنتاجات أو التوصيات.
- يكون التبليغ في أوانه عندما يتم إصداره في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة وذلك حسب أهمية المسألة، مما يمكن الإدارة المعنية من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

التوصيات / متابعة النتائج والتوصيات

من أجل ضمان تطبيق توصيات نشاط المراجعة الداخلية ورفع مستوى أداء النشاط فإن فريق التقييم يوصي بما يلي:

1. إعداد نظام لمتابعة النتائج التي تم إبلاغها الى الإدارات محل المراجعة من قبل مدير نشاط المراجعة الداخلية.
2. وضع آلية موثقة لحساب نسبة التوصيات التي تم تطبيقها.
3. وضع آلية موثقة للتعامل مع التوصيات غير المنفذة (المتكررة).

التوصيات / متابعة النتائج والتوصيات

4. وضع آلية موثقة لحساب الموارد المادية والبشرية التي تم توفيرها للمنشأة نتيجة نشاط المراجعة الداخلية.
5. وضع آلية موثقة لقياس الرضا.
6. وضع مؤشرات قياس الأداء (KPIs) لنشاط المراجعة الداخلية بشكل منتظم.

توصية

عمل برنامج لتأكيد وتحسين الجودة بمكاتب التفتيش والتدقيق وفق التالي:

1. اختيار مراجع خارجي من جهة مستقلة.
2. بناء نموذج قياس جودة مكاتب التفتيش والتدقيق الحكومية.
3. تحكيم النموذج والتأكد من توافقه مع المعايير الدولية والمتطلبات النظامية المحلية من فريق مختص.
4. قياس الجودة لكل مكاتب التفتيش الحكومية.
5. إرسال تقرير سري لأعلى سلطة في الجهاز الحكومي.

جزيل الشكر لإنصاتكم