



د. ميرفت حسين السيد

رئيس قطاع المراجعة والحوكمة والمخاطر

(CIA, CCO) بشركة أرابيا إنفستمننتس

هولدنغ - جمهورية مصر العربية

مؤتمر الكويت الأول
دور مكاتب التفتيش والتدقيق
في القطاع الحكومي



إعداد خطة التدقيق الاستراتيجية والمبينة على
المخاطر

مايو 2025

الراعي البلاتيني



الراعي الرسمي



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



تنظيم

- كيفية بناء خطة استراتيجية متكاملة لمكاتب التفتيش والتدقيق.
- التعرف على منهجية إعداد خطة تدقيق مبنية على المخاطر..

- يمثل التدقيق الداخلي ركيزة أساسية لضمان فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة، وتزداد أهمية هذا الدور في مؤسسات القطاع العام، لما له من أثر مباشر في تعزيز الكفاءة والشفافية ومكافحة الفساد. ويعد التدقيق الداخلي أداة رقابية فاعلة تسهم في:
 - تعزيز الشفافية
 - دعم مبادئ الحوكمة الرشيدة
 - ترسيخ قيم النزاهة
- يكتسب أهمية خاصة في دولة الكويت من خلال:
 - القوانين والتشريعات الوطنية
 - اللوائح والتعاميم التنظيمية ذات العلاقة

مقدمة- اسئلة استطلاعية

• ما هي طبيعة أعمال التدقيق أو المهام الرقابية التي تقوم بها ضمن مؤسستك؟

A. تدقيق سابق للتنفيذ (مراجعة استباقية قبل اتخاذ القرار أو التنفيذ)

B. تدقيق لاحق للتنفيذ (مراجعة بعد التنفيذ أو الصرف)

C. تقييم وإدارة المخاطر

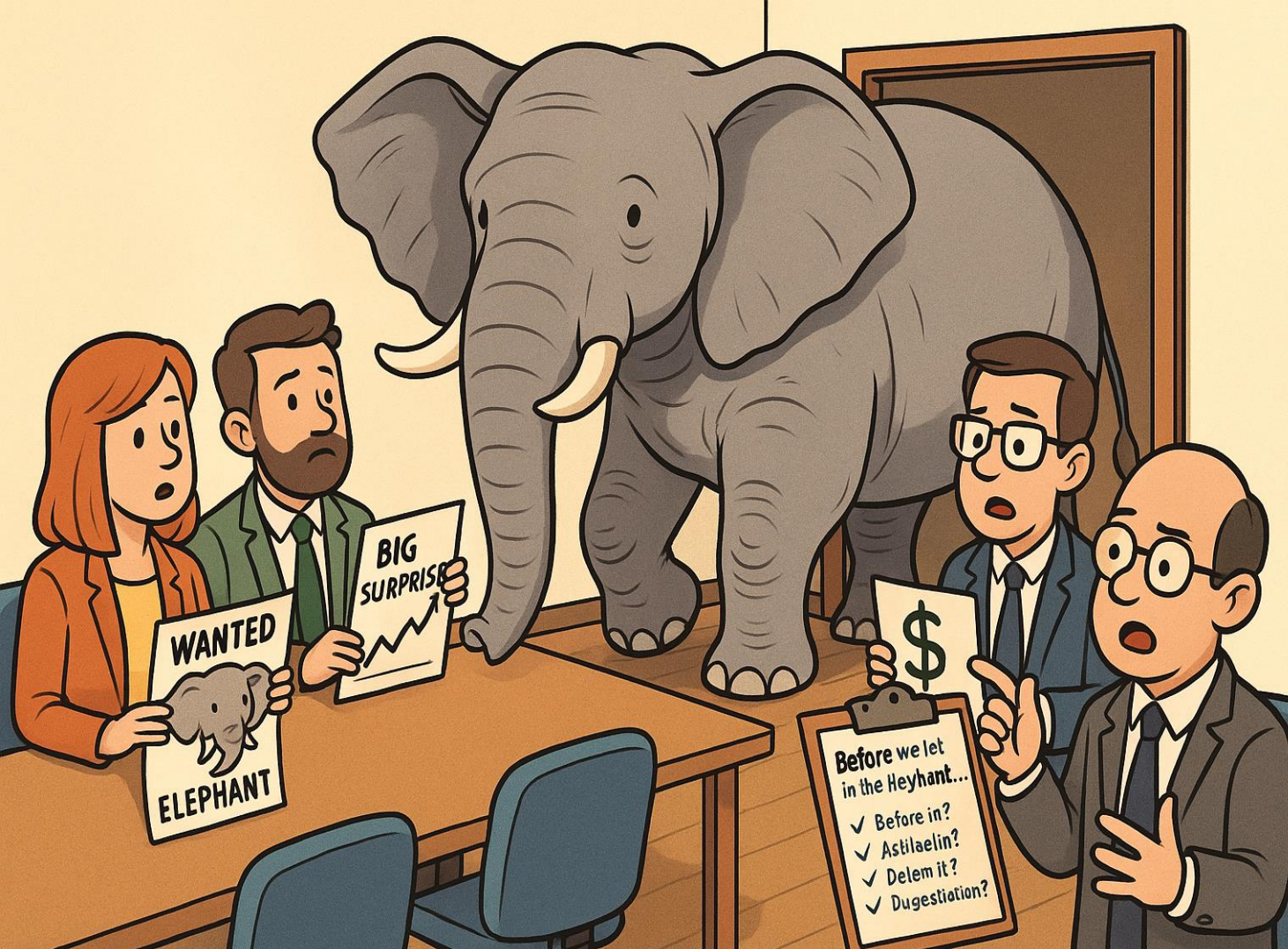
D. مهام رقابية أخرى

التخطيط هو: عملية تحديد الأهداف المستقبلية ورسم السياسات والخطوات اللازمة لتحقيقها، مع تخصيص الموارد المطلوبة وتقدير الزمن اللازم للتنفيذ. فالتخطيط من الوظائف الإدارية الأساسية التي تسهم في تحقيق النجاح في أي مؤسسة أو نشاط، وهو يسبق جميع الوظائف الأخرى مثل التنظيم، والتوجيه، والرقابة...

أهمية التخطيط

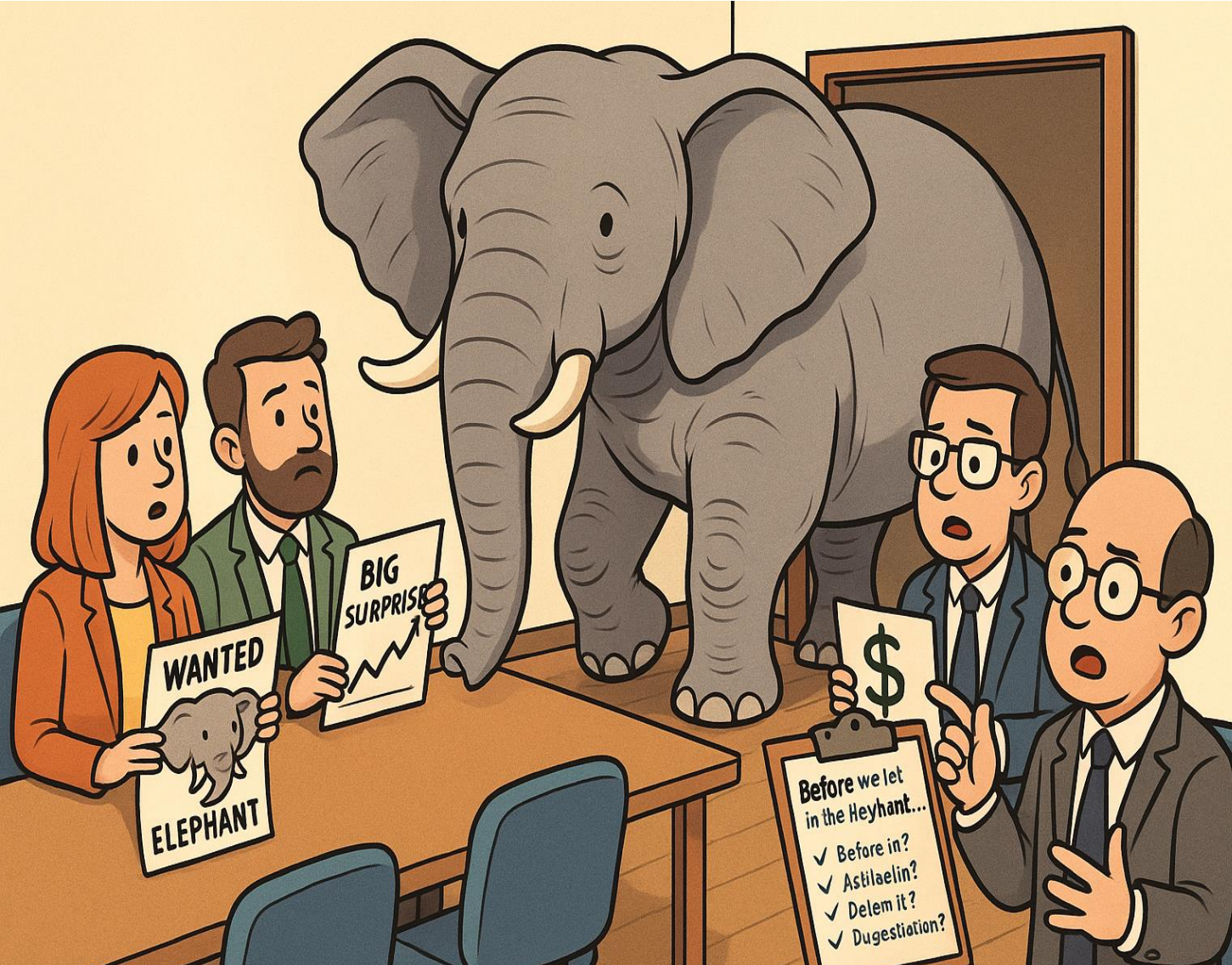
- تحديد الأهداف بوضوح
 - ترشيد استخدام الموارد
 - الاستعداد للمستقبل والتقليل من المفاجآت
 - تسهيل الرقابة والتقويم من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف، مما يسهل عملية التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- التخطيط ليس مجرد خطوة إدارية شكلية، بل هو أساس النجاح والاستدامة في أي نشاط. فالتخطيط الجيد يعني وضوح الرؤية، ودقة التنفيذ، وكفاءة الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.**

خطة الفيل والتدقيق الداخلي



- شركة قررت أن تقيم نشاطًا لبناء الفريق، فطلب المدير من كل قسم أن "يخطط" لإدخال فيل حقيقي إلى قاعة الاجتماعات.
- قسم الموارد البشرية بدأ فورًا بكتابة إعلان: "مطلوب فيل ملتزم، يفضل أن يكون لديه خبرة في الاجتماعات، ولا يمانع العمل تحت الضغط!"
- قسم التسويق أعد حملة إعلانية: "قريبًا... أكبر مفاجأة في تاريخ الشركة!"
- قسم المالية سأل: "هل الفيل يُحاسب كأصل ثابت أم استثمار؟ وهل نخضعه للاستهلاك السنوي؟"

خطة الفيل والتدقيق الداخلي



• خطة التدقيق الداخلي ... :

"لحظة! قبل أن ندخل الفيل، دعونا نسأل:

- أين خطة إدخاله؟
- هل الباب مناسب؟
- هل القاعة تتحمل وزنه؟
- من سيتحمل المخاطر؟
- وهل لدينا سياسة للتعامل مع فضلات الفيل؟! "



"في غياب الخطة، يصبح كل تأخير إنجازًا وكل فوضى إبداعًا!

"الفريق الذي لا يخطط ينجز... لكن في الاتجاه الخطأ!"!

"إذا كنت لا تعرف إلى أين تذهب، فلا تدهش إن وجدت نفسك في مكان آخر!"!

لأن غياب التخطيط يوصلك إلى حيث لا تريد.

التخطيط لأعمال التدقيق الداخلي

- تعتبر عملية التخطيط من العمليات الإدارية الهامة التي يجب ان يقوم بها الرئيس التنفيذي للتدقيق كونها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه أنشطة التدقيق، وتُسهم في توجيه الموارد بكفاءة نحو تحقيق الأهداف الرقابية، ويعزز من قدرة نشاط التدقيق الداخلي على تلبية توقعات أصحاب المصلحة وتقديم قيمة مضافة للمنظمة.

الهدف من عملية التخطيط

- ☐ تحديد مهام ومسؤوليات الادارة الواجب القيام بها.
- ☐ تعزيز عملية التواصل بين أعضاء الادارة.
- ☐ المساعدة على فهم وادراك الأهداف المكلف بها أعضاء الادارة.
- ☐ المساعدة في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات في ظل الموارد المتاحة.

مستويات التخطيط في وظيفة التدقيق الداخلي

- تشير المعايير العالمية للتدقيق الداخلي GIAS إصدار 2024: إلى وجود مستويات متعددة للتخطيط داخل نشاط التدقيق الداخلي، وتصنف كما يلي:
- أولاً: التخطيط الاستراتيجي للتدقيق الداخلي (Strategic Planning).
- ثانياً: خطة التدقيق الداخلي (Internal Audit Plan)
- ثالثاً: خطة مهمة التدقيق (Engagement Plan)
- رابعاً: برنامج عمل المهمة (Engagement Work Program)



• أولاً- بناء خطة استراتيجية متكاملة لمكاتب التفتيش والتدقيق

التخطيط الاستراتيجي للتدقيق والمعايير المرتبطة

• ادارة وظيفة التدقيق الداخلي

- إن الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤول عن إدارة وظيفة التدقيق الداخلي وفقاً لميثاق التدقيق الداخلي والمعايير الدولية للتدقيق الداخلي. وتشمل هذه المسؤولية التخطيط الاستراتيجي، والحصول على الموارد، وتوزيعها، وبناء العلاقات، والتواصل مع أصحاب المصلحة لتقديم التأكيدات والمشورة، وضمان وتعزيز أداء الوظيفة بموضوعية.

• التخطيط الاستراتيجي:

- يُعدّ الرئيس التنفيذي للتدقيق خطة استراتيجية لوظيفة التدقيق الداخلي، تُمكنها من الوفاء بتفويضها المؤسسي والمساهمة في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة على المدى الطويل. وتشمل هذه الخطة **تحديد الدور الاستراتيجي للتدقيق الداخلي في دعم الحوكمة وتعزيز إدارة المخاطر**، إلى جانب ضمان توفر الموارد اللازمة، وتطوير منهجيات العمل وخطط التنفيذ التي تُمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

فهم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة

- يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إعداد خطة استراتيجية وفعالة لوظيفة التدقيق، تعزز من دورها في الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، بما يخدم أهداف المؤسسة. ويتطلب ذلك ما يلي:
- فهم أهداف وعمليات الحوكمة بالمؤسسة، مثل تحديد الأهداف، الرقابة،
- ضمان فعالية الأداء والمساءلة، وتعزيز الثقافة الأخلاقية.
- تقييم عمليات إدارة المخاطر وتحديد الرقابة المناسبة.
- التركيز على مجالات المخاطر الرئيسية، مثل دقة المعلومات، فعالية العمليات، وحماية الأصول.
- التنسيق مع مجلس الإدارة والإدارة ومقدمي خدمات التأكيد

المعيار: 9.2 استراتيجية التدقيق الداخلي

- وثيقة توجيهية طويلة الأجل تعد من قبل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي CAE
- تهدف إلى:
 - توجيه وظيفة التدقيق الداخلي نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها
 - تحديد الأهداف الاستراتيجية للتدقيق الداخلي بما يتوافق مع أولويات المؤسسة وتوقعات أصحاب المصلحة.
 - المساهمة في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة وتعزيز نظم الرقابة والحوكمة وإدارة المخاطر .
 - تحديد المبادرات التي سيتم تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف، بما يضمن مواءمة نشاط التدقيق مع استراتيجية المؤسسة ومتطلبات أصحاب المصلحة.
 - يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق مراجعة استراتيجية التدقيق مع مجلس الإدارة والإدارة العليا سنوياً على الأقل.

الأهداف الاستراتيجية للتدقيق الداخلي

1. تعزيز كفاءة وفعالية عمليات التدقيق تطوير العمليات والإجراءات وفقاً لأفضل الممارسات والمعايير، مع ضمان تغطية المخاطر الجوهرية.
2. تطوير قدرات ومهارات فريق التدقيق بتطوير واستقطاب الكوادر المؤهلة
3. اعتماد التكنولوجيا الحديثة مثل أدوات التحليل، والذكاء الاصطناعي لرفع كفاءة الأداء.
4. تعزيز دور التدقيق الداخلي كشريك استراتيجي تقديم رؤى استباقية تدعم اتخاذ القرار، وتساهم في تحسين العمليات المؤسسية.
5. تحسين قياس الأداء ومؤشرات الإنجاز ووضع منهجية واضحة لقياس الأداء

مكونات الخطة الاستراتيجية

1. التمهيد والمقدمة

- تعريف بالخطة وأهميتها.
- دور التدقيق الداخلي في دعم أهداف المؤسسة.
- العلاقة بين الخطة الاستراتيجية للتدقيق وخطة المؤسسة الاستراتيجية.

2. الرؤية والرسالة والقيم

- الرؤية: ما تسعى وظيفة التدقيق الداخلي لتحقيقه على المدى الطويل.
- الرسالة: الغرض الأساسي لنشاط التدقيق (وفق ميثاق التدقيق).
- القيم الجوهرية: مثل الاستقلالية، النزاهة، المهنية، والموضوعية.

3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية

- تحليل SWOT: نقاط القوة – الضعف – الفرص – التهديدات.
- فهم هيكل المؤسسة، أصحاب المصلحة، المتغيرات التقنية والتنظيمية.
- مراجعة التوجهات الحديثة في التدقيق وإدارة المخاطر.

4. تحديد القضايا الاستراتيجية والتحديات

- ما هي المخاطر أو الأولويات التي يجب على التدقيق التركيز عليها؟
- التحديات مثل محدودية الموارد، التحول الرقمي، المتطلبات الرقابية المتزايدة.

مكونات الخطة الاستراتيجية - يتبع

5. الأهداف الاستراتيجية للتدقيق الداخلي

- تعزيز قيمة التدقيق كمصدر للثقة.
- دعم الحوكمة وإدارة المخاطر.
- تحسين جودة التقارير الرقابية.
- بناء كفاءات مهنية لفريق التدقيق.

6. المبادرات الاستراتيجية (Strategic Initiatives)

- أنشطة أو مشاريع محددة تُنفذ لتحقيق كل هدف.
- مثل: تطوير نظام آلي لإدارة مهام التدقيق، تنفيذ مراجعات في مجالات جديدة، إلخ.

7. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

- أدوات لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف.
- مثل: نسبة تنفيذ خطة التدقيق، عدد التوصيات المنفذة، مستوى رضا أصحاب المصلحة.

مكونات الخطة الاستراتيجية - يتبع

8. خطة الموارد

- الموارد البشرية (عدد ومهارات فريق التدقيق).
- الموارد التقنية (برمجيات، أدوات تحليل بيانات).
- الموازنة التقديرية.

9. الإطار الزمني للتنفيذ

- مخطط زمني على 3-5 سنوات لتوزيع المبادرات حسب الأولوية والموارد المتاحة.

10. آلية المتابعة والتقييم

- كيف سيتم مراقبة تنفيذ الخطة؟
- تحديث دوري للخطة بناءً على المتغيرات والتقييمات السنوية.

المبادرات والركائز الأساسية لدعم التخطيط الاستراتيجي

- تطوير برنامج ضمان الجودة والتحسين المستمر QAIP
- تقديم تقارير ذات قيمة مضافة تدعم صنع القرار.
- تطبيق منهجية تدقيق مبنية على المخاطر تغطي المخاطر الجوهرية
- إجراء تقييمات داخلية وخارجية منتظمة لجودة الأداء، تنفيذ استبيانات لقياس رضا أصحاب المصلحة.
- تطوير المواهب، واعداد خطة تدريب مهني مستمرة مرتبطة باستراتيجية التدقيق والمخاطر.
- وضع مسارات مهنية لجذب واستبقاء الكفاءات.
- التحول الرقمي وإدخال أدوات تحليل البيانات وأتمتة المهام المتكررة باستخدام تقنيات RPA
- تضمين تقييم المخاطر التكنولوجية ضمن خطة التدقيق.
- تعزيز الشراكة الاستراتيجية من خلال المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وبناء علاقات ثقة مع أصحاب المصالح.



• اعداد خطة التدقيق الداخلي بناءا على
المخاطر (RBIAP)

مقدمة- اسئلة استطلاعية

• هل سبق لك إعداد خطة تدقيق داخلي مبنية على المخاطر في عملك المهني؟"

- A. نعم، قمت بإعداد خطة تدقيق مبنية على المخاطر بشكل كامل.
- B. نعم، شاركت جزئياً في إعداد خطة تدقيق مبنية على المخاطر.
- C. لا، لكن لدي معرفة نظرية بمفهوم خطة التدقيق المبنية على المخاطر.
- D. لا، ولم يسبق لي التعامل مع هذا النوع من الخطط.

التطور في دور التدقيق الداخلي داخل المؤسسة

1. المرحلة التقليدية – تدقيق الالتزام والضوابط الرقابية

التحقق من الالتزام بالقوانين والإجراءات واكتشاف الأخطاء بعد وقوعها

2. المرحلة الانتقالية – تدقيق الضوابط المرتبطة بالمخاطر

التركيز على فاعلية الضوابط في مواجهة المخاطر، مع تقييم لأنظمة الرقابة الداخلية.

المرحلة المتقدمة – التدقيق المبني على المخاطر (RBIA)

تقييم مدى كفاءة إدارة المخاطر والتأكد من بقائها ضمن مستوى المخاطر المقبول Risk Appetite

المرحلة الحديثة – التدقيق كشريك استراتيجي

أصبح التدقيق الداخلي شريكاً فاعلاً في الحوكمة وتقديم رؤى استباقية لدعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المؤسسية.

مفهوم التدقيق بناءً على المخاطر

- التخطيط المبني على المخاطر هو منهجية يتم من خلالها إعداد خطة التدقيق الداخلي بحيث تركز الجهود والموارد على المجالات والعمليات التي تمثل أعلى مستوى من المخاطر على المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة وامتثالها للمتطلبات القانونية والتنظيمية.



الهدف من اعداد خطة التدقيق الداخلي بناءً المخاطر

- التركيز على **المخاطر الرئيسية والحرجة** التي تواجه المؤسسة وقد تؤثر **على الأداء والسمعة والاستدامة** والتحقق من تحديدها وإدارتها بالكيفية المناسبة.
- تقييم كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر والضوابط الداخلية والحوكمة.
- تحديد ما إذا كانت الضوابط القائمة تدير المخاطر ضمن مستوى المخاطر المقبول والمعتمد من الإدارة (Risk Appetite)، تقييم مدى الاستجابة للمخاطر.
- توظيف الموارد المحدودة بالإدارة على الأنشطة الخاضعة للتدقيق بناءً على درجة المخاطر المتبقية بتلك الأنشطة .



الفرق بين التدقيق التقليدي والتدقيق بناءً على المخاطر

التدقيق بناءً على المخاطر

- كفاءة عملية ادارة المخاطر للوصول الي الحد المقبول **acceptance risk**
- التأكيد على فاعلية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية ومدى معالجتها للمخاطر الهامة
- التأكيد على أنه قد تم تحديد المخاطر وتم ادارتها والسيطرة عليها

التدقيق التقليدي

- التأكيد على صحة وسلامة العمليات
- التأكيد على مدى فاعلية نظم الرقابة الداخلية
- عملية التدقيق تتم بناءً على مجموعة من الاختبارات التي تركز على مدى الالتزام بنظم الرقابة الداخلية.



دور إدارة التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر

- وضع خطة للتدقيق على اساس المخاطر
- مراجعة عمليات ادارة المخاطر على مستوى المنظمة.
- فحص وتقييم سجل المخاطر (المعد بواسطة ادارة المخاطر).
- تقييم كفاية وفعالية النظم الرقابية.
- تقديم النصائح والتوصيات.

مراحل اعداد خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر

1. فهم السياق التنظيمي والقانوني والضغوط السياسية ومتطلبات الشفافية الخاصة بالقطاع العام.
2. تقييم وتحليل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بما في ذلك مخاطر الاحتيال، وتقييم فعالية الضوابط الداخلية.
3. تصنيف المخاطر وترتيب الأولويات التعامل معها حسب الأهمية وتأثيرها مع التركيز على المخاطر الأعلى.
4. تحديد نطاق وأهداف خطة التدقيق بناءً على **تحليل المخاطر** وضمان التوافق مع القوانين واللوائح.
5. تقييم الموارد المتاحة والقيود وتحديد الحاجة للاستعانة بمصادر خارجية.
6. التنسيق مع مقدمي خدمات التأكيد الآخرين لتجنب التكرار وزيادة الكفاءة.
7. اعتماد الخطة من الهيئة الحاكمة / مجلس الإدارة للموافقة. (امعيار 8.2)
8. المراجعة المستمرة للخطة والتعديل لمواكبة التغيرات في المخاطر والبيئة التنظيمية.

خطوات اعداد خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر

أولاً- فهم السياق التنظيمي والقانوني

- مراجعة القوانين واللوائح ذات الصلة بعمل المنظمة والقطاع العام.
- مراعاة الضغوط السياسية، ومتطلبات الشفافية، والبيئة التنظيمية (المعيار 9.4).
- مشاور مع الإدارة العليا والجهات الرقابية لفهم التوجهات والالتزامات.

العمليات والخدمات
المساعدة

التواصل مع اصحاب
المصالح

العمليات والأنشطة
الرئيسية المؤسسة

ادلة السياسات والاجراءات
والتشريعات المرتبطة
بأعمال المؤسسة

ربط المخاطر الهامة بأنشطة وعمليات المؤسسة

خطوات اعداد خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر

ثانيا - تقييم المخاطر الشامل

• تحليل المخاطر التي تواجه المنظمة،

بما فيها الاحتيال والفساد.

• تقييم فعالية الضوابط الداخلية في

ادارة المخاطر

• التشاور مع أصحاب المصلحة

الداخليين لفهم المخاوف والتحديات.

الاحتمال

PROBABILITY

- حالة عدم التأكد من وقوع الحدث ما... كم مرة يمكن أن يحدث هذا الحدث

التأثير

IMPACT

- التأثير الناتج في حالة وقوع الحدث (ما الضرر الناتج في حالة الحدوث)

العرضة للمخاطر

EXPOSURE

- حجم الخسائر التي يمكن التعرض لها حالة وقوع الخطر
- العرضة للمخاطر = الاثر X الاحتمال

ثالثاً- تصنيف المخاطر وترتيب الأولويات

- تحديد قائمة بالمخاطر المبدئية من خلال المقابلات مع أصحاب المصالح – والاطلاع على تقييمات المخاطر السابقة – ومراجعة التقارير الرقابية السابقة - ترتيب المخاطر حسب التأثير والاحتمالية. تحديد الأولويات بناءً على تقييم المخاطر وأهداف المنظمة (المعيار 9.4).



ادارة المخاطر المؤسسة ERM

تعتبر عملية ادارة المخاطر من المسؤوليات الرئيسية لادارة المؤسسة، وهي عملية منظمة ومستمرة تهدف الى تحديد الفرص والتهديدات المحتملة في جميع ادارات المؤسسة والتي قد تؤثر على تحقيق اهدافها

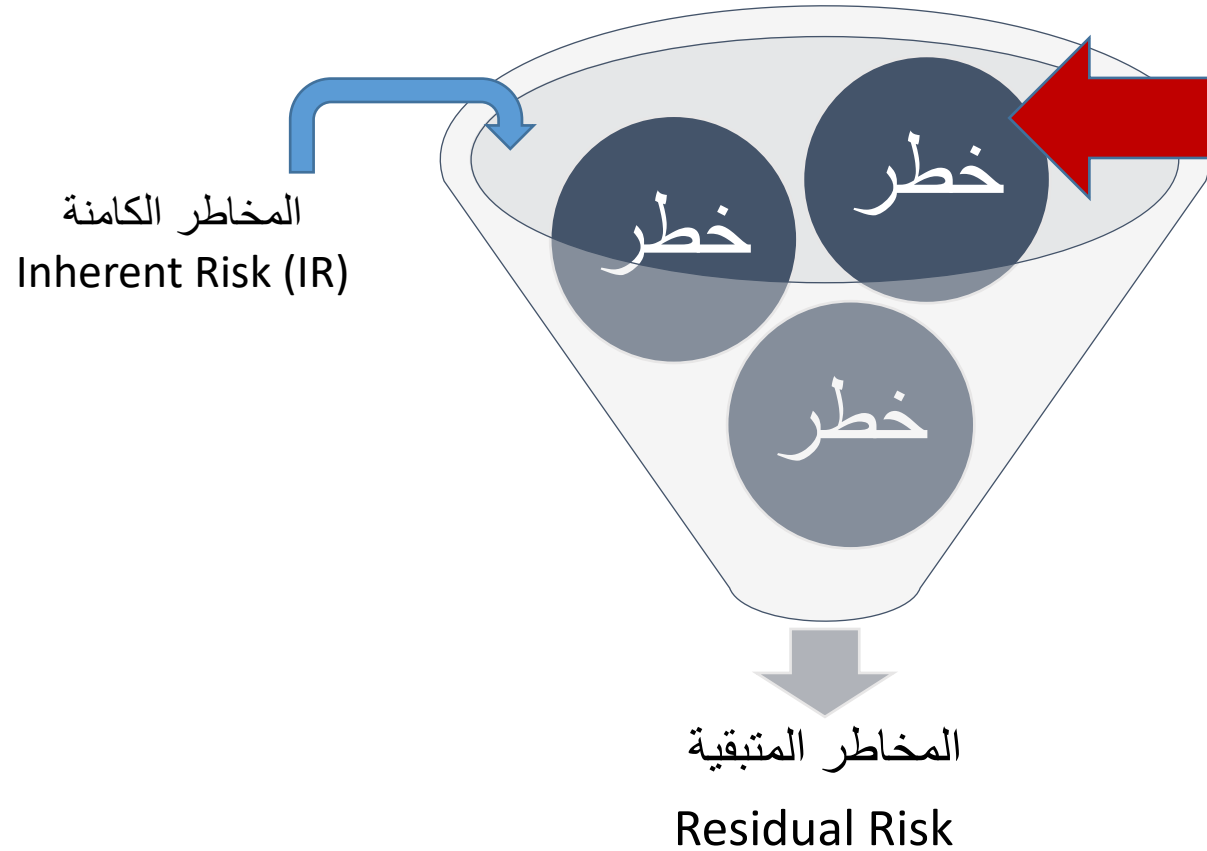
تحديد

العوامل/المخاطر
التي تعيق تحقيق
الأهداف

وضع النظم والضوابط
الرقابية الملائمة للحد
من الآثار السلبية
الناجمة عن المخاطر

التحقق من كفاءة
وفاعلية نظم ادارة
المخاطر

العلاقة بين المخاطر الكامنة والمخاطر المتبقية



معالجة المخاطر:
تقليل الخطر - تجنب الخطر -
تحويل الخطر - مشاركة
الخطر - قبول الخطر

إدارة مخاطر المؤسسة والمخاطر الناشئة

- ان عملية تقييم المخاطر لا تقتصر على المخاطر القائمة أو المتبقية ولكن يجب أن تشمل عملية التقييم للمخاطر الناشئة، فقد أدت التكنولوجيا الجديدة الى ظهور مجموعة جديدة من المخاطر الناشئة والتي قد يكون لها تأثير سلبي على عمليات المؤسسة ومنها:

العنصر البشري

الحوكمة والإلزام

التحول الرقمي

مخاطر أمن
وحماية
المعلومات

استمرارية
العمليات

العبء التنظيمي
والاداري

سرية وخصوصية
البيانات

المخاطر الثقافية

ادارة الازمات
(فيروس كورونا)

التطور
التكنولوجي

عناصر ادارة مخاطر المؤسسة

تقييم المخاطر علي مستوى
النشاط والبيئة والمستوى
الوظيفي.

تحديد مستوى المخاطر
المرغوبة Risk
appetite.

تحديد أنواع المخاطر
(التشغيلية – المالية – مخاطر
الاعمال المرتبطة بالنشاط او
البيئة ...).

اعداد سجل مخاطر المنظمة
(النشاط – البيئة – المستوى
الوظيفي).

اعداد خطة عمل للمخاطر التي
تم تحديدها.

تحديد المخاطر الحرجة والعالية
الاساليب المستخدمة في الحد
من أثرها السلبي والابلاغ عنها
باجتماعات لجان المخاطر.

خطوات اعداد خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر

رابعاً. تحديد نطاق وأهداف الخطة

- تعتبر نقطة البداية لاعداد خطة التدقيق المبني على المخاطر هي تعريف النطاق الكلي للتدقيق الداخلي.
- يمثل النطاق العام audit universe لكافة الانشطة والعمليات داخل المنظمة، والخاضعة للمراجعة من ادارة التدقيق الداخلي، وفقا لميثاق المهام والصلاحيات المعتمدة، ووفقا لآخر هيكل تنظيمي معتمد للمؤسسة.
- تحديد المهام ذات الصلة بالمخاطر الأعلى وترجمتها إلى أنشطة تدقيق.
- التأكد من توافق الخطة مع المتطلبات القانونية (المعيار 9.4).
- التشاور مع لجنة المراجعة أو المجلس حول نطاق التغطية المتوقع.

خامساً. تقييم الموارد والقيود

- مراجعة الموارد المالية والبشرية المتاحة (المعيار 10.1، 8.2).
- النظر في الاستعانة بخبرات خارجية للمجالات المتخصصة.
- تشاور مع الإدارة لتحديد الدعم المطلوب.

خطوات اعداد خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر- يتبع

سادسا . التنسيق مع مقدمي خدمات التأكيد الآخرين

- تبادل المعلومات وتنسيق الجهود مع الجهات الرقابية والمراجعين الخارجيين (المعيار 9.5)
- ضمان فعالية الاعتماد على الأعمال المنجزة من الغير.

سابعا. اعتماد الخطة

- عرض الخطة والموازنة على المجلس للموافقة (المعيار 8.2).
- التأكد من دعم الاستقلالية والموارد الكافية.

ثامنا. المراجعة والتحديث

- مراجعة دورية للخطة وفقاً لتغيرات المخاطر والبيئة التشغيلية (المعيار 9.4).
- تحديث الخطة بالتشاور مع الإدارة والمجلس.

تحديد أولويات التدقيق بناءً على المخاطر الهامة التي تؤثر على نشاط المنظمة

❖ تحديد المخاطر الرئيسية المرتبطة بأعمال المنظمة، والتي قد تحول دون تحقيق أهدافها، ومن أمثلة هذه العوامل ما يلي:

❖ التأثير المالي	❖ درجة التغير بالنظم	❖ درجة سيولة الأصل
❖ كفاءة الإدارة واستمرارية النشاط	❖ درجة تعقد النظام	❖ البيئة الرقابية
❖ الوقت منذ آخر عملية تدقيق	❖ حساسية السمعة	❖ المتغيرات والتهديدات التكنولوجية

❖ يمكن ترجيح المخاطر التي تم تحديدها أوزان ترجيحية من (1-5). فمثلاً: (التأثير المالي 5، البيئة الرقابية 4، حساسية السمعة 4، درجة التغير بالنظم 3، المخاطر والتهديدات التكنولوجية 5).

تحديد أولويات التدقيق بناءا علي المخاطر الهامة التي تؤثر على نشاط المنظمة- يتبع

❖ يتم تحديد هذه الأوزان الترجيحية بناءا:

- نتائج التدقيق السابقة للوحدات التشغيلية بالمنظمة
- توجهات ومناقشة الادارة العليا/لجنة المراجعة
- لجان مناقشة تقييم المخاطر.
- المعرفة الكاملة لطبيعة عمليات الوحدات الخاضعة للتدقيق
- تقييم مدى كفاية النظم الرقابية المرتبطة بهذه العمليات
- تقييم مدى فعاليتها في تحديد ومنع المخاطر أو تخفيض أثارها حال حدوثها.

تحديد أولويات التدقيق بناءا علي المخاطر الهامة التي تؤثر على نشاط المنظمة- تابع

معايير تقييم عوامل الخطر داخل كل وحدة من الوحدات الخاضعة للتدقيق

- يتم تقييم درجة تعرض كل وحدة تنظيمية لكل عامل من عوامل الخطر (التي سبق تحديدها وترجيحها) وفقا للحكم الشخصي للمدقق والتي تراءت له من الخبرات والمراجعات السابقة لتلك الوحدات.
- يمكن أن يكون مدي التقييم وصفي (عالي- متوسط- منخفض)
- ويمكن أن يكون مدي التقييم رقمي في شكل عدد نقاط (1-4):
 - {مخاطر مرتفعة جدا (4)- مخاطر عالية (3)- مخاطر متوسطة (2)- مخاطر منخفضة (1)}
- يتم تطبيق التقييم على كافة الوحدات بالنطاق الكلي للتدقيق بمصفوفة التقييمات لإستنتاج أولويات المخاطر المقابلة لكل وحدة من وحدات التدقيق.

مثال ايضاحي لكيفية ترجيح وتقييم عوامل الخطر في تقييم الوحدات الخاضعة للتدقيق

نقاط التقييم (4-1)	خطوة (2) وضع معايير لتقييم مستويات الأهمية المختلفة لكل عامل من عوامل الخطر (التي تم اختيارها)
1	حجم التأثير المالي للمخاطر المتوقعة لا يتجاوز 0.5 % من قيمة إيرادات الشركة
2	حجم التأثير المالي للمخاطر المتوقعة لا يتجاوز 1 % من قيمة الإيرادات
3	حجم التأثير المالي للمخاطر المتوقعة لا يتجاوز 3 % من قيمة الإيرادات
4	حجم التأثير المالي للمخاطر المتوقعة يتجاوز 3 % من قيمة الإيرادات

خطوة (1) اضافة وزن ترجيحي لعوامل الخطر (التي تم اختيارها)	الوزن الترجيحي لكل عامل من
التأثير المالي	5
البيئة الرقابية	4
حساسية السمعة	4
درجة التغير بالنظام	3
المخاطر والتهديدات التكنولوجية	5

1	نظام رقابي منضبط واحتمال وقوع قليل من مخاطر الغش أو الخطأ
2	نظام رقابي جيد الى حد ما مع وجود احتمال لوقوع مخاطر الغش أو الخطأ بشكل متكرر
3	نظام رقابي غير فعال واحتمال وقوع لمخاطر الغش أو الخطأ بشكل متكرر
4	نظام رقابي ضعيف واحتمال وقوع العديد من مخاطر الغش أو الخطأ

خطوة (3) يتم الجمع بين الوزن الترجيحي لكل عنصر من عناصر الخطر ونقاط التقييم الخاصة به في معادلة لحاصل الضرب بين المتغيرين للاحتساب قيمة مؤشر الخطر
مؤشر الخطر لوحدة التدقيق = (الوزن الترجيحي للخطر الأول X نقاط تقييم عامل الخطر الأول داخل الوحدة + الوزن الترجيحي للخطر الثاني X نقاط تقييم عامل الخطر الثاني داخل الوحدة + حتى الخطر الاخير)
مؤشر خطر ادارة التخطيط والمتابعة = (3 X 5) + (4 X 4) + (3 X 4) + (3 X 3) = 51 = (1 X 5) + (1



مصفوفة تقييم المخاطر لوحدات التدقيق

الادارة /العملية	التأثير المالية (5)		البيئة الرقابية (4)		السمعة (4)		التغير بالنظام (3)		المخاطر التكنولوجية (5)		اجمالي التقييم	دورية التدقيق
	مدي التعرض للمخاطر	التقييم	مدي التعرض للمخاطر	التقييم	مدي التعرض للمخاطر	التقييم	نقاط الاهمية	التقييم	مدي التعرض للمخاطر	التقييم		
ادارة التخطيط والمتابعة	3	15	4	16	3	12	1	3	1	5	51	مرة سنويا
الادارة العامة للتكنولوجيا	4	20	3	12	3	12	4	12	4	20	76	مرتين بالسنة
الادارة القانونية	2	10	3	12	2	8	3	9	2	10	41	مرة / سنتين
ادارة المعاملات الخارجية	1	5	3	12	1	4	2	6	1	5	32	مرة - ثلاث
ادارة الموارد البشرية	2	10	3	12	1	4	1	3	1	5	34	مرة - ثلاث
ادارة المالية	3	15	3	12	3	12	2	6	2	10	55	مرة سنويا
مركز الطوارئ	4	20	3	12	3	12	4	12	4	20	76	مرتين بالسنة
ادارة خدمات العملاء	4	20	4	16	4	16	3	9	4	20	81	مرتين بالسنة
ادارة السلامة والصحة المهنية	4	20	3	12	3	12	1	3	1	5	52	مرة سنويا
ادارة العلاقات العامة	3	15	1	4	1	4	1	3	2	10	36	مرة - ثلاث

تحديد أولويات ودورية التدقيق لكل وحدة

- ❖ يتم احتساب معدل التغطية لكافة الوحدات الخاضعة للتدقيق داخل المنظمة مستندة الى المخاطر من خلال اعطاء أولوية أعلى للوحدات عالية المخاطر. ووفقا للمنهجية التي تم عرضها يتم وضع معايير لدورية التدقيق على لتلك الوحدات وفقا لما يلي:
- ❑ الوحدات التي اجمالي التقييم الخاص بها اعلى من 70 نقطة تعتبر ذات أولوية أعلى للتدقيق (نصف سنوي)
- ❑ الوحدات التي اجمالي التقييم الخاص بها أعلى من 50-70 نقطة تتطلب أهمية للتدقيق سنوية
- ❑ الوحدات التي اجمالي التقييم الخاص بها اعلى من 40-50 نقطة يمكن التدقيق عليها مرة كل سنتين
- ❑ الوحدات التي اجمالي التقييم الخاص بها اقل من 40 نقطة يمكن التدقيق عليها مرة كل 3 سنوات
- ❖ تحديد اساليب الفحص ونسب التغطية المتناسبة مع طبيعة واهمية المهام التي سيتم فحصها.
- ❖ يجب توزيع جهود ادارة التدقيق ومواردها المتاحة لتغطية المخاطر المحددة.
- ❖ يجب أن يراعي عند صياغة خطة التدقيق أن تكون مرنة وان تستجيب للظروف المتغيرة.

تحديد أولويات التدقيق بناءا علي سجل المخاطر (حالة تواجد ادارة مختصة بالمخاطر)

الوصف	غير هام	ضعيف	متوسط	هام	حرج
سهل الاختراق	5	10	15	20	25
ضعيف	4	8	12	16	20
متوسط	3	6	9	12	15
قوي	2	4	6	8	10
قوي جدا	1	2	3	4	5
تقييم لأولويات التعامل مع المخاطر					

تقييم البيئة الرقابية

وفقا لهذه الاستراتيجية فان اعداد اولويات مهام التدقيق تكون مستندة على نتائج عملية إدارة المخاطر بالمنظمة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التعامل مع المخاطر)، وتترجم هذه النتائج في "سجل المخاطر"

حيث يتم الاعتماد على سجل المخاطر المعد من قبل الادارة للتقييم المخاطر المتبقية ويتم حسابه كما يلي :

التقييم المبدئي للمخاطر X

تقييم البيئة الرقابية = درجة المخاطر المتبقية

مصفوفة أولويات التدقيق بناءا على تقييمات سجل المخاطر

الادارة	العملية	الخطر الضمني	تقييم البيئة الرقابية	مستوى الخطر	دورية التدقيق
ادارة التخطيط والمتابعة	اعداد الخطط الاستراتيجية	4	4	16	نصف سنوي
	قياس الأداء المؤسسي	4	3	12	سنوي
الادارة المالية	الموازنة التقديرية	3	2	6	مرتين / 3 سنوات
	التحصيل والايرادات	5	4	20	نصف سنوي
ادارة الموارد البشرية	الأداء الوظيفي	3	1	3	مرة / 3 سنوات
	الرواتب والمزايا	3	3	9	سنوي

المحددات الهامة لخطة التدقيق الداخلي بناء على المخاطر

- ❑ النقاط الهامة الواجب مراعاتها عند تحديد أولويات خطة التدقيق
- ❑ تحديد الموارد اللازمة لاداء خطة التدقيق
- ❑ التبليغ والموافقة علي خطة التدقيق الداخلي.
- ❑ الابلاغ عن التغيرات المقترحة بخطة التدقيق

النقاط الهامة الواجب مراعاتها عند تحديد أولويات خطة التدقيق

1. تواريخ ونتائج التدقيق والمتابعة على مهام التدقيق وفقا لآخر مهمة.
2. عمليات التقييم المحدثة للمخاطر ومدى تأثيرها على تقييم المهام
3. طلبات لجنة التدقيق ومجلس الادارة والادارة العليا.
4. التغيرات الهامة في أنشطة وعمليات وبرامج التشغيل والضوابط الرقابية المتعلقة بها.
5. القضايا والمستجدات الجارية المتعلقة بنواحي الحوكمة وادارة المخاطر بالمنظمة.
6. الفرص والتحسينات المقترحة لتحقيق مزايا تشغيلية.

تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ خطة التدقيق

يتم تحديد الموارد والاحتياجات اللازمة لانجاز خطة التدقيق ووفقا للأولويات التي تم تحديدها وتشمل هذه الموارد:

1. المهارات اللازمة لاداء مهام التدقيق.
2. الساعات التقديرية لاداء هذه المهام
3. حجم التمويل اللازم لاداء خطة التدقيق
4. الادوات التكنولوجية والمعدات اللازمة لاداء مهام التدقيق.
5. يتم تخصيص جزء من الموارد لمواجهة التغيرات التي قد تطرأ على خطة

التبليغ والموافقة علي خطة التدقيق الداخلي

• يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن:

• يبلغ خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد اللازمة لها، بما في ذلك أي تغييرات مرحلية هامة فيها، إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، وذلك لمراجعتها والموافقة عليها.

• يبلغ عن تأثير محدودية الموارد لمجلس الإدارة.

يتم عمل مقارنة بين الموارد التقديرية للخطة الاستراتيجية والموارد المتاحة الفعلية ليتم عرضها على لجنة التدقيق للموافقة على زيادة الموارد المتاحة في حالة وجود عجز بالموارد اللازمة لتغطية الخطة الاستراتيجية للمراجعة.

الابلاغ والموافقة عن التغيرات المقترحة بخطة التدقيق

- يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق التواصل مع الادارة العليا وأعضاء مجلس الادارة في حالة وجود تغيرات هامة طارئة تؤثر على تنفيذ الخطة المعتمدة ؛
- حالة وجود محدودية بالموارد المطلوبة تؤثر على فعالية تنفيذ الخطة.
- تغيرات هامة بالمخاطر قد تؤثر على تقييم أولويات تطبيق الخطة، ومنها (تغيرات بهيكل الملكية- تغيرات في القوانين والنظم الحاكمة- متغيرات خارجية – تطبيق نظم جديدة...).



اسئلة للمناقشة مفتوحة

شكرا جزيلا