



أ. سعد الهويمل

مستشار الحوكمة و (GRC) والمراجعة

الداخلية - المملكة العربية السعودية

مؤتمر الكويت الأول
دور مكاتب التفتيش والتدقيق
في القطاع الحكومي



دليل إجراءات عمل مكاتب التفتيش والتدقيق

الراعي البلايني



الراعي الرسمي



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



تنظيم

دليل الإجراءات

نظراً لأهمية دور إدارات المراجعة الداخلية في استمرار المنظمات في تقديم خدماتها بجودة؛ ولضمان حسن الأداء وسرعة إنجاز الأهداف باقتصاد وكفاءة وفاعلية. ولضمان تطبيق ذلك، فمن الأهمية بمكان إعداد دليل لإجراءات عمل إدارة المراجعة الداخلية ليكون مرجعاً ومرشداً لموظفي الإدارة لتنفيذ مهامهم وفق المعايير المهنية للمراجعة الداخلية، حيث سيسهم ذلك في توحيد جميع إجراءات

عمل الإدارة.

دليل الإجراءات

ويتضمن الدليل المعلومات والنماذج والإجراءات التي يحتاجها المراجع الداخلي لتنفيذ أنشطة المراجعة المختلفة، بما يضمن تدعيماً شاملاً لنظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، والحوكمة، والالتزام، وإضافة قيمة حقيقية، ويسهم هذا الدليل بشكل فاعل في تحقيق أهداف المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية على الوجه الأمثل.

مكونات دليل الإجراءات

دليل إجراءات المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية

الإطار التنفيذي

الإطار والأسس المهنية

الإطار التنظيمي

الإطار النظامي والتشريعي

تخطيط عمليات المراجعة
الداخلية

+

الإجراءات التنفيذية للمراجعة
الداخلية

+

إعداد تقارير المراجعة الداخلية

+

متابعة تنفيذ التوصيات

الإطار المهني الدولي
لممارسة المراجعة الداخلية.
ويشمل المعايير الدولية
لممارسة مهنة التدقيق
الداخلي "المعهد الدولي
للمراجعين الداخليين".

الهيكل التنظيمي لإدارة
المراجعة الداخلية

+

إدارة الموارد البشرية داخل
إدارة المراجعة الداخلية

+

طبيعة العلاقات السلوكية
والتنظيمية التي تحكم عمل
المراجع الداخلي

قرارات حكومية

+

ميثاق المراجعة الداخلية

+

قرارات رقابية

محتويات دليل الإجراءات

- **الفصل الأول: معلومات ومفاهيم عامة**
- **الفصل الثاني: الإطار النظامي والتشريعي للمراجعة الداخلية**
- **الفصل الثالث: الإطار التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية**
- **الفصل الرابع: الإطار والأسس المهنية لإدارة المراجعة الداخلية**
- **الفصل الخامس: الإطار التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية**

الفصل الأول: معلومات ومفاهيم عامة

- معلومات عن الدليل: أهمية الدليل، وأهداف الدليل
- معلومات عن المنظمة: نشأتها، رؤيتها، رسالتها، قيمها، وأهداف المنظمة.
- معلومات عن إدارة المراجعة الداخلية بالمنظمة: الهدف العام للإدارة، رؤيتها، رسالتها، ومهامها ومهام الإدارات أو الأقسام المرتبطة بها.

أهمية دليل الإجراءات

يوفر دليل إجراءات المراجعة الداخلية إطاراً مرجعياً يمكن الاعتماد عليه في تسير أعمال إدارة المراجعة الداخلية بالمنظمة وتطوير أدائها؛ بما يضمن تدعيماً شاملاً لنظم الرقابة الداخلية والحوكمة، ونظم إدارة المخاطر، وعمليات الالتزام، وإضافة قيمة حقيقية لأنشطتها، ويسهم بشكل فاعل في تحقيق أهداف المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية على الوجه الأمثل.

أهداف دليل الإجراءات

1. تحديد الجوانب التشريعية المرتبطة بأداء وظيفة المراجعة الداخلية داخل المنظمة.
2. تحديد السياسات الإدارية والتنظيمية التي تحكم سير العمل داخل إدارة المراجعة الداخلية.
3. تحديد المسؤوليات والاختصاصات الوظيفية داخل إدارة المراجعة الداخلية.

أهداف دليل الإجراءات

4. تحديد الإطار التنفيذي لكيفية تطبيق إجراءات المراجعة الداخلية في إطار اللوائح، ومعايير المراجعة الداخلية الصادرة من المعهد الدولي للمراجعين الداخليين (IIA)، بالإضافة إلى أفضل الممارسات المهنية لوظيفة المراجعة الداخلية.
5. توحيد وتنميط الإطار العام للإجراءات التنفيذية للمراجعة الداخلية داخل المنظمة لتكون مرجعاً فنياً للمراجعين الداخليين.
6. نماذج لتقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية بالمنظمة، والمراجعين الداخليين العاملين فيها.

أبرز مهام إدارة المراجعة الداخلية



إعداد وتنفيذ برنامج تأكيد وتحسين جودة المراجعة الداخلية في المنظمة.

إعداد دليل لإجراءات العمل لجميع الأنشطة والمهام.

تقديم تقرير ربع سنوي، يوضح فيه أعمال الإدارة عن المدة التي يغطيها التقرير، والمخالفات التي اكتشفتها الإدارة، والإجراءات التي اتخذت في شأنها من الوحدات التنظيمية المعنية.

إعداد تقارير بنتائج أعمال المراجعة في نهاية كل عملية مراجعة على الوحدات التنظيمية الأخرى داخل المنظمة، ومن ثم تبليغها بتلك النتائج والتوصيات المتعلقة بها، ومتابعة التوصيات الواردة في تقاريرها للتأكد من تنفيذها.

إعداد خطة استراتيجية وخطة سنوية للمراجعة الداخلية تُعرض على لجنة المراجعة لاعتمادها، تتضمن مجال المراجعة الزمني والمكاني وأي تفصيل آخر من المناسب إدراجها ضمن الخطة.

إعداد ميثاق المراجعة الداخلية، ورفعها للاعتماد.

تقييم أنظمة الرقابة الداخلية؛ للتحقق من سلامتها وملاءمتها، وتحديد أوجه القصور فيها إن وجدت، واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها بما يكفل حماية الأموال والممتلكات من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب ونحو ذلك.

التأكد من التزام الوحدات التنظيمية بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات ذات العلاقة، والتحقق من كفايتها وملاءمتها.

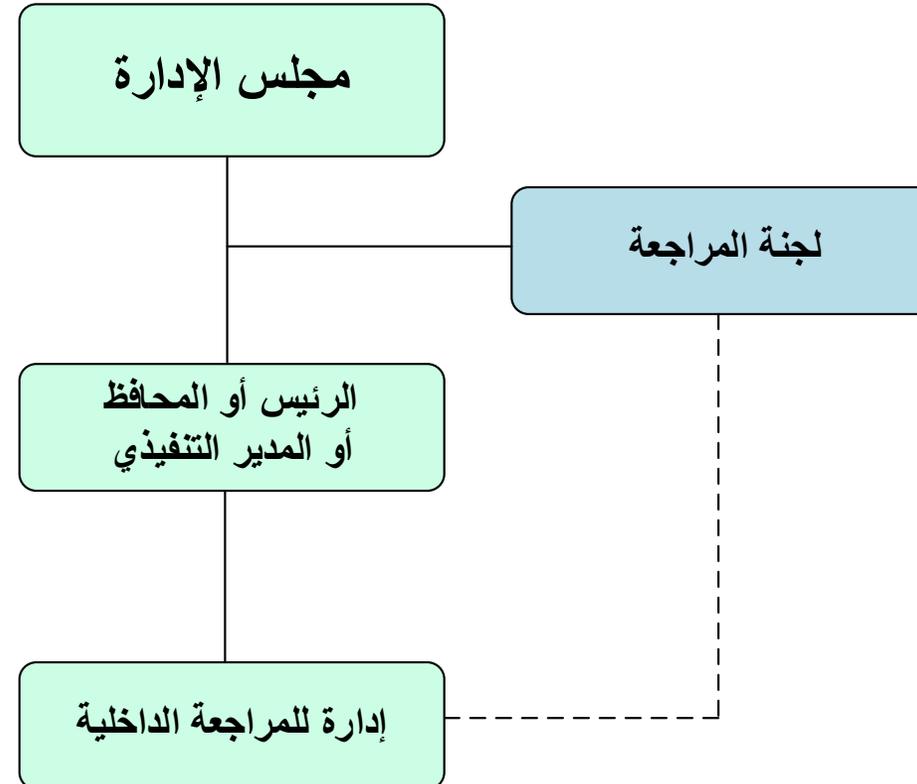
الفصل الثاني: الإطار النظامي والتشريعي للمراجعة الداخلية

- اللوائح الصادرة عن الجهات التشريعية والرقابية.
- القرار بإنشاء إدارة المراجعة الداخلية.
- ميثاق عمل المراجعة الداخلية.
- لائحة عمل لجان المراجعة.
- دليل مبادئ وقواعد أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية.

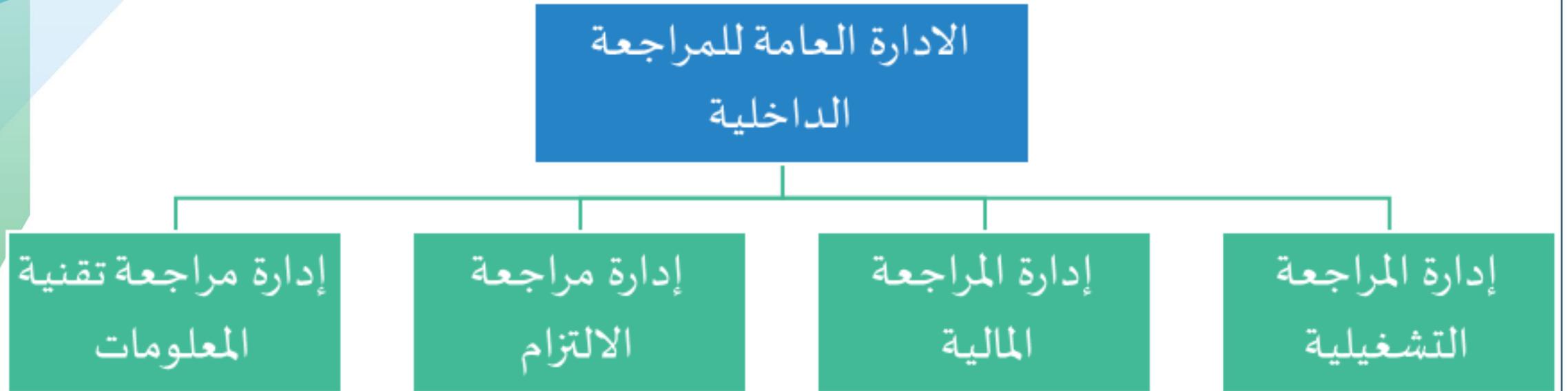
الفصل الثالث: الإطار التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية

- موقع الإدارة العامة للمراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي.
- الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمراجعة الداخلية.
- الكوادر البشرية بالإدارة العامة للمراجعة الداخلية.
- الإجراءات الإدارية الخاصة بالإدارة العامة للمراجعة الداخلية: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بالإدارة، تدريب الموارد البشرية بالإدارة العامة للمراجعة الداخلية، تقييم أداء الموارد البشرية بالإدارة.
- تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية (برنامج تأكيد وتحسين الجودة) ويشمل: أهداف برنامج تأكيد وتحسين الجودة، نطاق أنشطة البرنامج، متطلبات البرنامج.

موقع إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي:



الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية:



الوصف الوظيفي للعاملين بإدارة المراجعة الداخلية

- مدير (مدير عام) إدارة المراجعة الداخلية
- مدير إدارة أو رئيس فريق المراجعة (التشغيلية، المالية، الالتزام، تقنية المعلومات):
- مراجع
- مراجع (متخصص بتقنية المعلومات)
- مراجع مساعد

(مدير المراجعة الداخلية)

وصف الوظيفة	<p>الإشراف على سير العمل داخل الإدارة العامة للمراجعة الداخلية والإدارات التابعة لها، وتوفير التنسيق اللازم بين الإدارات ومجموعات العمل بالإدارة، وتقديم الاستشارات والتوصيات اللازمة لتقويم أداء المنظمة ورفع النتائج إلى المسؤول الأول ولجنة المراجعة.</p>
الارتباط الإداري	<p>المسؤول الأول بالمنظمة.</p>
المهام	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد ميثاق المراجعة الداخلية ورفعها للجنة المراجعة لمراجعتها، ورفعها للمسؤول الأول لاعتماده. - اختيار الكوادر البشرية المناسبة من المديرين والمشرفين والمراجعين والمراجعين المساعدين من ذوي الكفاءات والخبرات، ووضع الخطط اللازمة لإعدادهم للقيام بالعمل في الإدارة بشكل مناسب. - إعداد أدلة إجراءات العمل والنماذج لجميع الأنشطة والمهام في مجال اختصاص الإدارة. - إعداد وتنفيذ برنامج تأكيد وتحسين جودة المراجعة الداخلية في المنظمة. - الإشراف على الإدارة فنياً وإدارياً، وتوجيه الموظفين وتوزيع العمل بينهم وتقييم أدائهم. - التنسيق والإشراف على جميع أنشطة الإدارة، مثل: <ul style="list-style-type: none"> • وضع خطط المراجعة طويلة الأجل وقصيرة الأجل. • التنسيق مع الوحدات التنظيمية الأخرى بالمنظمة لتنفيذ أعمال المراجعة. • إعداد جميع تقارير المراجعة واعتمادها ورفعها للمسؤول الأول ولجنة المراجعة والوحدات التنظيمية ذات العلاقة.

(مدير المراجعة الداخلية)

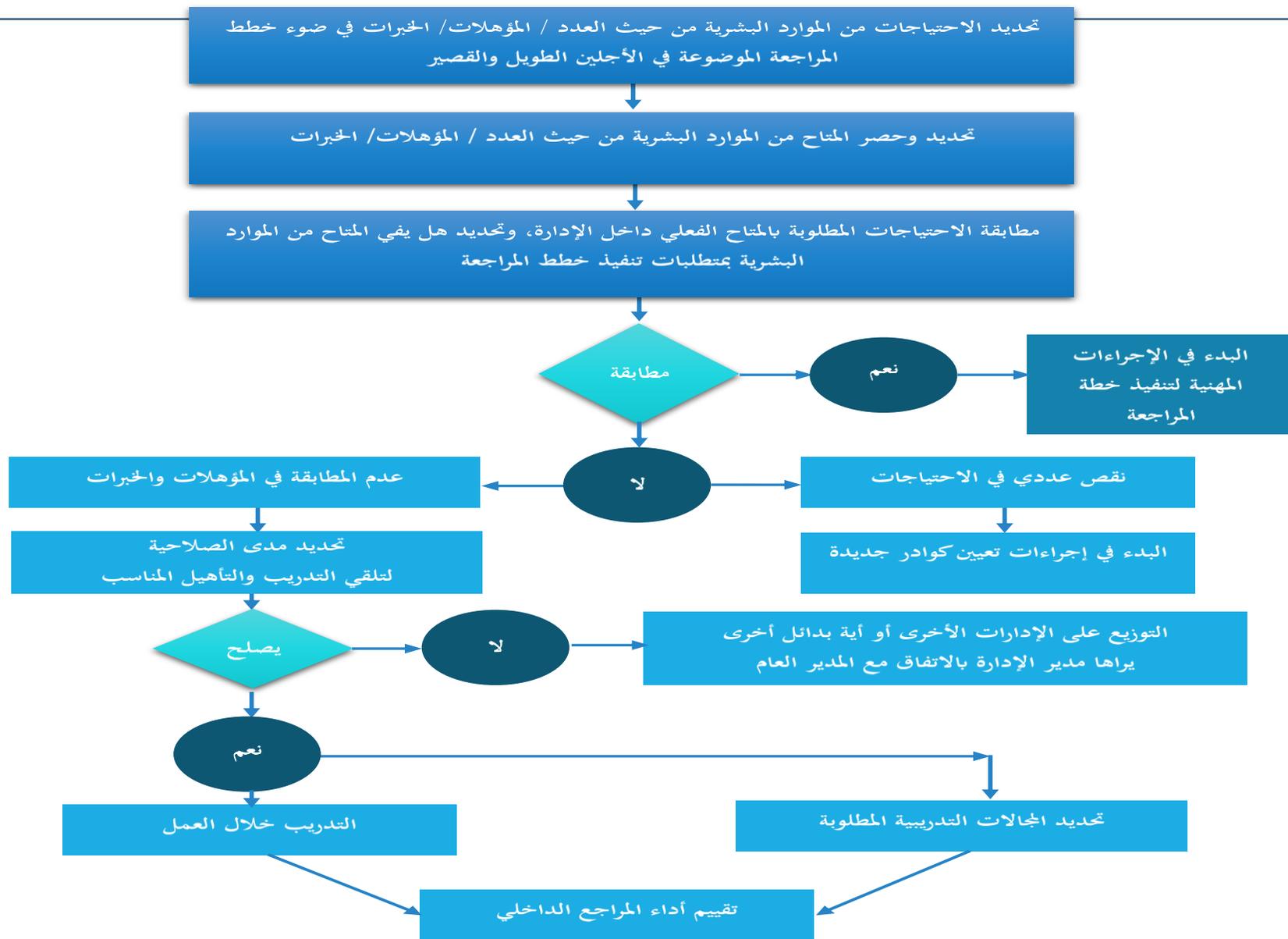
- تقييم الإجراءات التي تتخذها الوحدات التنظيمية محل المراجعة لتفادي نقاط الضعف وأوجه القصور المشار إليها في تقرير المراجعة الداخلية.
- وضع خطة الاحتياجات التدريبية للعاملين بالإدارة والإشراف على تنفيذها.
- إعداد مؤشرات قياس الأداء لجميع الأنشطة المتعلقة بالإدارة، والإشراف على مراجعتها وتطويرها بصفة مستمرة بالتنسيق مع الوحدة التنظيمية المختصة.
- تقديم الاستشارات والتوصيات المتعلقة بخطط واستراتيجيات المنظمة.
- تقديم الاستشارات والتوصيات المتعلقة بهيكل الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر والحوكمة.
- التنسيق مع المراجع الخارجي والعاملين بالوظائف الرقابية الأخرى ذات العلاقة في المنظمة.
- تنفيذ أي تكليف بمهام مراجعة خاصة من قبل المسؤول الأول في مجال اختصاص الإدارة.

المهام

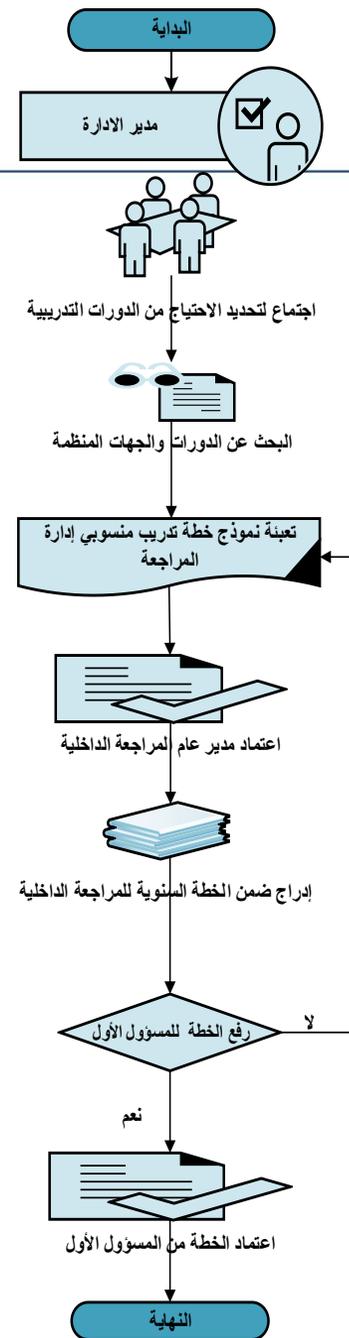
- أن يكون مواطن الجنسية.
- الدرجة الجامعية في التخصص الملائم لمهام وواجبات الوظيفة، وأربع عشرة سنة خبرة في مجال عمل الوظيفة.
- أو درجة الماجستير، أو دبلوم عالي وعشر سنوات خبرة في مجال عمل الوظيفة.
- أو درجة الدكتوراه، وثمان سنوات خبرة في مجال عمل الوظيفة.
- لا يتم تعيينه أو ترقيته أو نقله أو إعارته أو تكليفه إلا بموافقة المسؤول الأول في المنظمة.
- الإلمام الكامل بقواعد ونظم ولوائح العمل في المنظمة.
- أن تتوفر فيه المؤهلات والخبرات المتعلقة بالقيادة وإدارة الأفراد.

أسس الاختيار والتعيين

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:



إجراءات الحصول على دورة تدريبية:



تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية:

الأول: تقييم أداء العاملين داخل إدارة المراجعة الداخلية؛

الثاني: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية ككل

يمكن تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية وفقاً للمحاور التالية:

- بيئة عمل إدارة المراجعة الداخلية
- عمليات التشغيل الداخلية لإدارة المراجعة الداخلية
- العلاقة مع الإدارات والأشخاص الخاضعين للمراجعة (عملاء المراجعة)
- التعلم والابتكار

نموذج تقييم المراجعين

م	عنصر التقييم	الحد الأعلى للدرجة	الدرجة المعطاة
1	جودة البيانات حول برنامج المراجعة من حيث (الكفاية، إمكانية الاعتماد عليها، ذات صلة محل المراجعة، فائدتها).	5	
2	كون فهماً لأهداف المراجعة والإجراءات المتعلقة بها.	5	
3	استوعب طريقة عمل الوحدة التنظيمية الخاضعة للمراجعة من حيث العمليات والنظم وتدقيق سير العمل لديها.	5	
4	أتم العمل المطلوب كما هو محدد في خطة المراجعة	5	
5	كون علاقة طيبة مع الوحدة التنظيمية الخاضعة للمراجعة ومع الأفراد الآخرين في فريق العمل.	5	
6	أعد أوراق العمل وفقاً لمعايير المراجعة الداخلية.	5	
7	أتم عملية التوثيق لإعداد التقرير وتقديم نتائج المراجعة.	5	
8	ربط محتويات أوراق العمل فيما بينها مع برنامج المراجعة عن طريق استخدام الفهرسة والاشارات المرجعية.	5	
9	أحسن استخدام أدوات تخطيط العمل.	5	
10	استخدم أدوات المراجعة بشكل مناسب ضمن الظروف السائدة.	5	
11	أتم العمل الموكل إليه ضمن المهلة الزمنية المحددة له.	5	
12	تمت كتابة التقرير طبقاً لمعايير المراجعة الداخلية	5	
13	تمت مناقشة التقرير مع مدير إدارة المراجعة الداخلية	5	
14	أضاف قيمة إلى فريق المراجعة وإلى الإدارة الخاضعة للمراجعة.	5	
15	أظهر مهارة مهنية في تطبيق معايير المراجعة الداخلية	5	
16	تمت متابعة تنفيذ التوصيات من قبل الإدارة الخاضعة للمراجعة.	5	
	مجموع الدرجات	80	

أهداف برنامج تأكيد وتحسين الجودة:

- 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 نصت عليه المعايير المهنية.
- تعزيز صورة الإدارة بأنها تقدم نشاطاً يحقق قيمة مضافة ويحسن 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 تضيف قيمة 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.

نطاق أنشطة برنامج تأكيد وتحسين الجودة: ويشمل:

- 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 يُحققها 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

الفصل الرابع: الإطار والأسس المهنية لإدارة المراجعة الداخلية

- الإطار المهني الدولي لممارسة المراجعة الداخلية. ويشمل المعايير الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي "المعهد الدولي للمراجعين الداخليين".
- مسؤولية الإدارة العامة للمراجعة الداخلية تجاه نظم الرقابة الداخلية بالمنظمة.
- مسؤولية الإدارة العامة للمراجعة الداخلية تجاه إدارة المخاطر بالمنظمة.
- مسؤولية الإدارة العامة للمراجعة الداخلية تجاه حالات الغش والخطأ.
- مسؤولية الإدارة العامة للمراجعة الداخلية عن تطبيق الحوكمة بالمنظمة.
- توثيق أعمال نشاط المراجعة الداخلية.

الإطار المهني الدولي لممارسة المراجعة الداخلية. (5) مجالات



المجال الثاني: الأخلاق والمهنية:

- **المبدأ 1: إظهار النزاهة:** المعيار 1.1 الصدق والشجاعة المهنية، المعيار 1.2 التوقعات الأخلاقية للمؤسسة، المعيار 1.3 السلوك القانوني والأخلاقي.
- **المبدأ 2 الحفاظ على الموضوعية:** المعيار 2.1 الموضوعية الفردية، المعيار 2.2 حماية الموضوعية، المعيار 2.3 الافصاح عن معوقات الموضوعية.
- **المبدأ 3 - إثبات الكفاءة:** المعيار 3.1 الكفاءة، المعيار 3.2 التطوير المهني المستمر.

المجال الثاني: الأخلاق والمهنية:

- **المبدأ 4** ممارسة العناية المهنية اللازمة: المعيار 4.1 التوافق مع المعايير العالمية للتدقيق الداخلي، المعيار 4.2 العناية المهنية اللازمة، المعيار 4.3 الشك المهني.
- **المبدأ 5** الحفاظ على السرية: المعيار 5.1 استخدام المعلومات، المعيار 5.2 حماية المعلومات.

المجال الثالث: حوكمة وظيفية التدقيق الداخلي:

- **المبدأ 6: معتمد من قبل المجلس:** المعيار 6.1 تفويض التدقيق الداخلي، المعيار 6.2 ميثاق التدقيق الداخلي، المعيار 6.3 دعم المجلس والإدارة العليا.
- **المبدأ 7 الموقع المستقل:** المعيار 7.1 الاستقلالية التنظيمية، المعيار 7.2 مؤهلات الرئيس التنفيذي للتدقيق
- **المبدأ 8 إشراف المجلس:** المعيار 8.1 تفاعل المجلس، المعيار 8.2 الموارد، المعيار 8.3 الجودة، المعيار 8.4 تقييم الجودة الخارجي.

المجال الرابع: إدارة وظيفة التدقيق الداخلي:

- **المبدأ 9: التخطيط الاستراتيجي:** المعيار 9.1 فهم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، المعيار 9.2 استراتيجية التدقيق الداخلي، المعيار 9.3 المناهج، المعيار 9.4 خطة التدقيق الداخلي، المعيار 9.5 التنسيق والاعتماد.
- **المبدأ 10 إدارة الموارد:** المعيار 10.1 إدارة الموارد المالية، المعيار 10.2 إدارة الموارد البشرية، المعيار 10.3 الموارد التكنولوجية.

المجال الرابع: إدارة وظيفة التدقيق الداخلي:

- **المبدأ 11** التواصل بشكل فعال: المعيار 11.1 بناء العلاقات والتواصل مع أصحاب المصلحة، المعيار 11.2 التواصل الفعال، المعيار 11.3 تبليغ النتائج، المعيار 11.4 الأخطاء والسهو، المعيار 11.5 الإبلاغ عن قبول المخاطر.
- **المبدأ 12: تعزيز الجودة:** المعيار 12.1 تقييم الجودة الداخلي، المعيار 12.2 قياس الأداء، المعيار 12.3 الإشراف على أداء المهمة وتحسينه.

المجال الخامس: داء خدمات التدقيق الداخلي:

- **المبدأ 13 التخطيط للمهام بفعالية:** المعيار 13.1 اتصالات المهمة، المعيار 13.2 تقييم مخاطر المهمة، المعيار 13.3 أهداف المهمة ونطاقها، المعيار 13.4 مقاييس التقييم، المعيار 13.5 موارد المهمة، المعيار 13.6 برنامج العمل.
- **المبدأ 14 تنفيذ أعمال المهمة:** المعيار 14.1 جمع المعلومات لأغراض التحليل والتقييم، المعيار 14.2 التحليلات ونتائج المهمة المحتملة، المعيار 14.3 تقييم النتائج، المعيار 14.4 التوصيات وخطط العمل، المعيار 14.5 استنتاجات المهمة، المعيار 14.6 توثيق المهمة.
- **المبدأ 15 الإبلاغ عن نتائج المهمة ومراقبة خطط العمل:** المعيار 15.1 إبلاغ المهمة النهائي، المعيار 15.2 تأكيد تنفيذ التوصيات وخطط العمل.

مسؤولية إدارة المراجعة الداخلية تجاه نظم الرقابة الداخلية

- يجب أن تدرس وتقيم إدارة المراجعة الداخلية نظام الرقابة الداخلية وفقاً لبعض المراحل الجوهرية المتمثلة في:
 - دراسة شاملة لنظام الرقابة الداخلية؛
 - التقييم المبدئي لنظام الرقابة الداخلية؛
- إجراء اختبارات المراجعة، وهي:
 - إجراءات المراجعة التحليلية؛
 - اختبارات الالتزام؛
 - اختبارات التحقق؛

مسؤولية إدارة المراجعة الداخلية تجاه إدارة المخاطر

- عرفت لجنة COSO إدارة المخاطر بأنها " عملية تنفذ بواسطة مجلس إدارة المنظمة والإدارة وكل الأفراد، لتطبيق الإستراتيجية الموضوعة عبر المنظمة، ومصممة لتحديد الأحداث المحتملة، التي ربما تؤثر على المنظمة وإدارة الخطر، ليكون ضمن المخاطر المقبولة، لتوفير تأكيد معقول لإنجاز أهداف الجهة.
- كما عرفها المعهد الدولي للمراجعين الداخليين بأنها " هيكل متناسق وعمليات مستمرة عبر المنظمة ككل، لتحديد وتقييم والتقارير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على تحقيق الأهداف."

الالتزام بحدود مسؤوليات المراجعة الداخلية تجاه عملية إدارة المخاطر:

أشار المعهد الدولي للمراجعين الداخليين إلى الأنشطة أو الأدوار التي يجب على المراجعين الداخليين القيام بها، وتلك التي يمكن القيام بها، والأنشطة التي لا يجب القيام بها فيما يتعلق بإدارة المخاطر، وذلك على النحو التالي:

أنشطة المراجعة الداخلية التي يجب عدم القيام بها لإدارة مخاطر المنظمة	أنشطة المراجعة الداخلية التي يمكن القيام بها لإدارة مخاطر المنظمة	أنشطة المراجعة الداخلية الواجب القيام بها لإدارة مخاطر المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد وتقييم مخاطر المنظمة. - تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المخاطر. - اتخاذ قرارات تنفيذية بشأن الاستجابة للمخاطر. - تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر. - المساءلة عن أنشطة وعمليات إدارة المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم التوصيات اللازمة لمساعدة الإدارة في تحديد وتقييم المخاطر وإجراءات الاستجابة لها. - التأكد من شمولية عمليات إدارة المخاطر لكافة أوجه نشاط المنظمة. - التأكد من التحديث المستمر في منهجية واستراتيجية إدارة المخاطر. - مساعدة المنظمة في المحافظة على هيكل الإطار المتكامل لإدارة المخاطر وتطويره. - تأييد ودعم القائمين على إدارة المخاطر بالمنظمة من خلال المشاركة في التدريب وإعداد ورش عمل عن المخاطر وطرق مواجهتها. - تجميع التقارير المختلفة عن المخاطر ومواجهتها. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم تأكيدات للأمانة بشأن كفاءة وفاعلية عملية إدارة المخاطر. - تقديم تأكيدات بصحة عملية تقييم مخاطر المنظمة. - تقييم أنشطة وعمليات إدارة المخاطر. - مراجعة عمليات إدارة المخاطر الرئيسية.

مسؤولية إدارة المراجعة الداخلية عن تطبيق آليات الحوكمة بالجهة الحكومية

على نشاط المراجعة الداخلية أن يتأكد من مدى التزام المنظمة بتطبيق مبادئ وإجراءات الحوكمة بشكل فعال، ومن ثم اقتراح التوصيات التي تزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

- التأكد من نشر القيم والقواعد الأخلاقية التي تحكم سير العمل داخل المنظمة، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.
- التأكد من ضمان إدارة فعالة للأداء التنظيمي تقوم على مبادئ الشفافية والمساءلة والمحاسبة.

مسؤولية إدارة المراجعة الداخلية عن تطبيق آليات الحوكمة بالجهة الحكومية

- مشاركة كافة المعلومات المتعلقة بالرقابة وإدارة المخاطر مع المستويات الإدارية ذات العلاقة.
- التأكد من ضمان التنسيق والتعاون بين كافة الأطراف ذوي العلاقة بتطبيق الحوكمة وهي المسؤول الأول أو مجلس الإدارة، وإدارة الحوكمة والإدارات التنفيذية، والمراجع الخارجي، والمراجع الداخلي.
- التأكد من تحسين كفاءة وفاعلية أنظمة العمل داخل المنظمة، وزيادة قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.

توثيق أعمال نشاط المراجعة الداخلية:

توثيق المراجعة: هو تسجيل لإجراءات المراجعة المنفذة وأدلة المراجعة المناسبة التي تم الحصول عليها، والاستنتاجات التي توصل إليها المراجع. ويجب على المراجع الداخلي توثيق كافة الإجراءات التي يقوم بها بهدف:

- توفير سجل كافٍ ومناسب كأساس لإعداد تقرير المراجعة.
- توفير دليل على تخطيط وتنفيذ عملية المراجعة، بما يتفق مع متطلبات معايير المراجعة والمتطلبات النظامية والتنظيمية المعمول بها.

توثيق أعمال نشاط المراجعة الداخلية:

أدوات توثيق إجراءات المراجعة: يمكن توثيق إجراءات المراجعة من خلال:

- أوراق عمل المراجعة.
- أدلة الإثبات.
- ملفات المراجعة.

العلاقات السلوكية والتنظيمية للمراجعين الداخليين

تتعدد العلاقات التي يقوم بها المراجع الداخلي، نظراً لطبيعة ونطاق عمله التي تفرض عليه التواصل مع العديد من الأطراف ذوي العلاقة المهمة بنتائج أعمال المراجعة الداخلية، وفيما يلي شرح لأبعاد أهم العلاقات السلوكية والتنظيمية التي يرتبط بها المراجع الداخلي أثناء قيامه بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه،

العلاقة مع المسؤول الأول أو
مجلس الإدارة

المراجع
الداخلي

العلاقة مع لجنة المراجعة

العلاقة مع الإدارات والأشخاص
الخاضعين للمراجعة

العلاقة مع المراجعين الخارجيين

العلاقات السلوكية والتنظيمية للمراجعين الداخليين

والتي تتمثل فيما يلي:

1. العلاقة مع المسؤول الأول أو مجلس الإدارة.

2. العلاقة مع لجنة المراجعة.

3. العلاقة مع الإدارات والأشخاص الخاضعين للمراجعة.

4. العلاقة مع المراجعين الخارجيين.

العلاقة مع المسؤول الأول أو
مجلس الإدارة

المراجع
الداخلي

العلاقة مع لجنة المراجعة

العلاقة مع الإدارات والأشخاص
الخاضعين للمراجعة

العلاقة مع المراجعين الخارجيين

الفصل الخامس: الإطار التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية

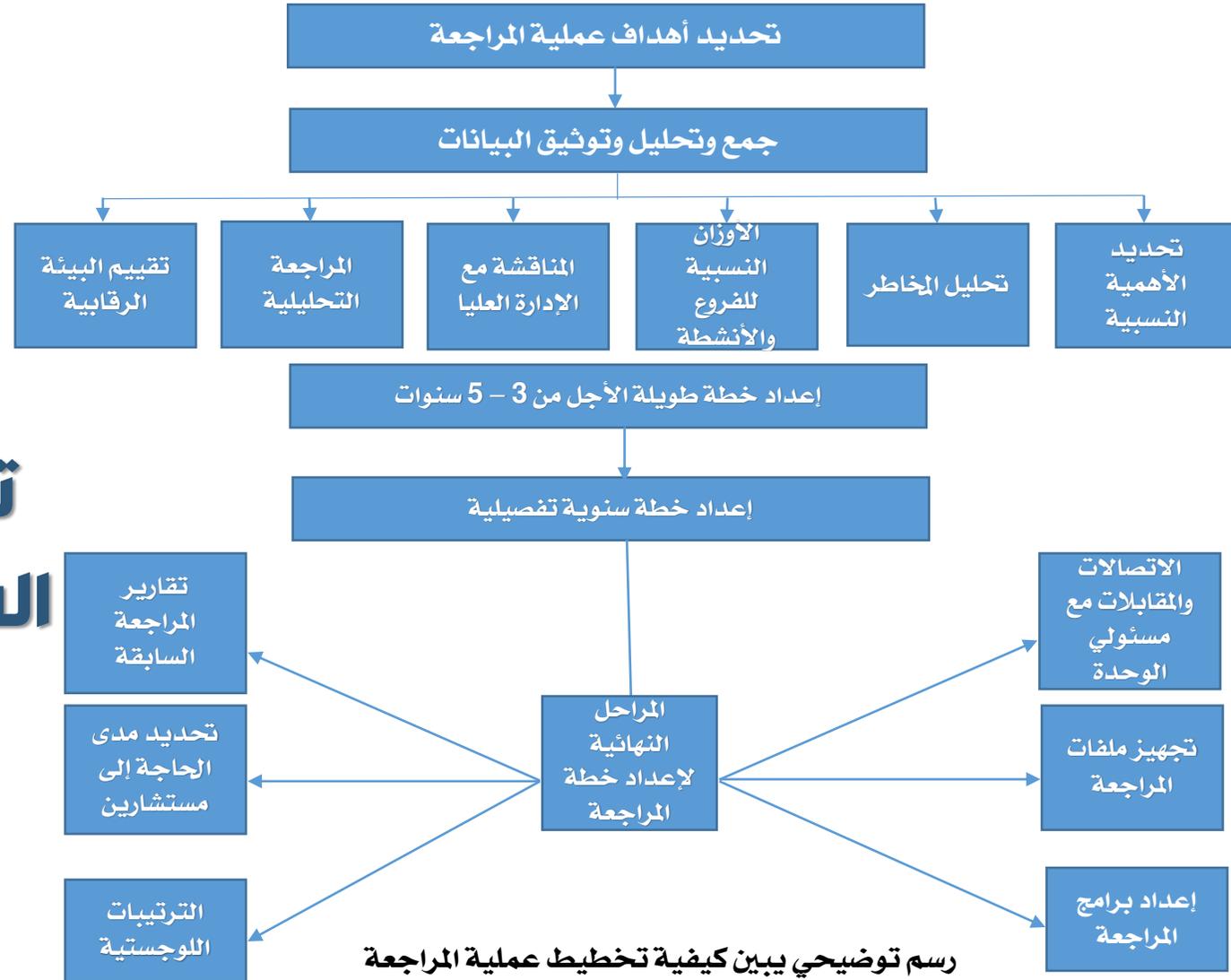
- تخطيط أعمال المراجعة وتشمل: عمليات المسح المبدئي وبناء ملف المخاطر، بناء الخطة الإستراتيجية للإدارة، بناء الخطة السنوية للإدارة، وبناء برنامج المراجعة.
- تنفيذ أعمال المراجعة
- تقارير المراجعة.
- متابعة التوصيات.

تخطيط أعمال المراجعة

تتضمن عملية تخطيط المراجعة الخطوات الرئيسية التالية:

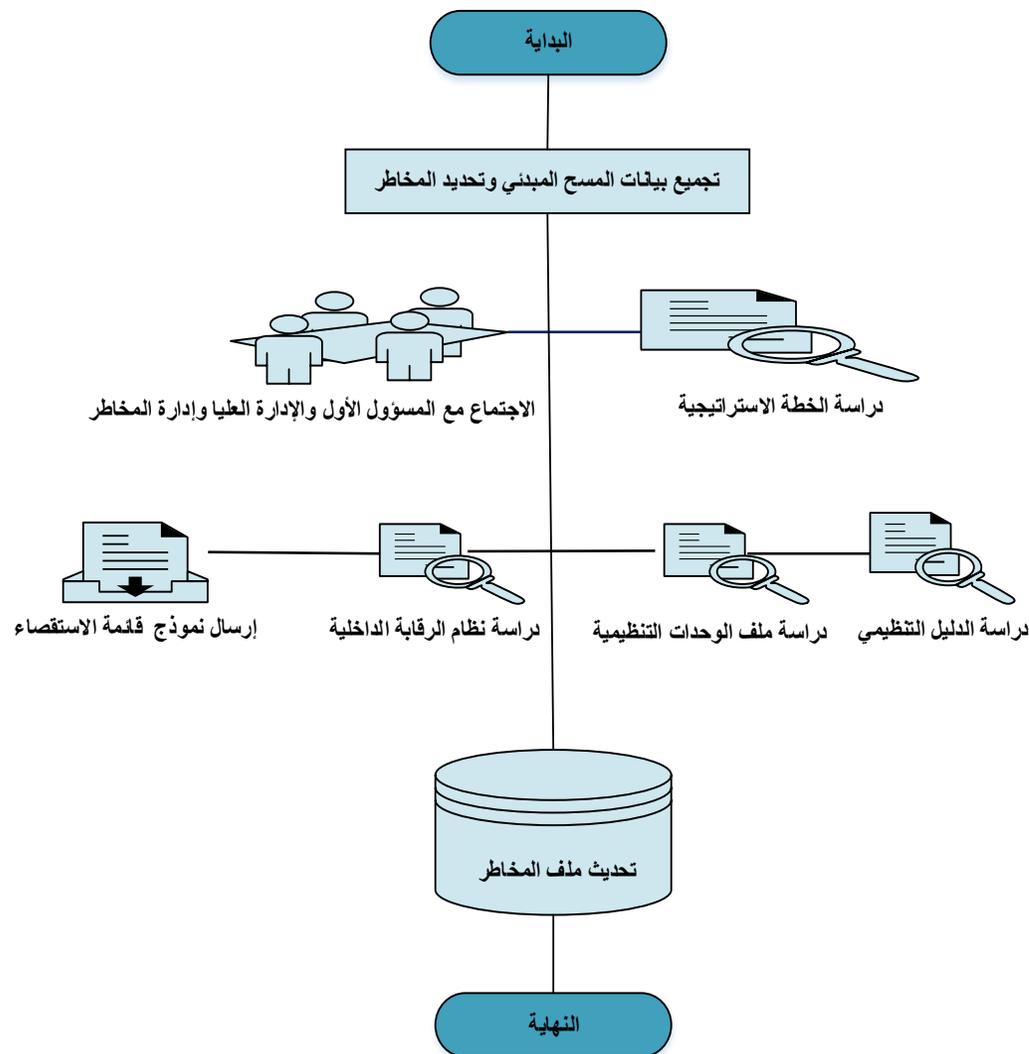
- أولاً: عمليات المسح المبدئي وبناء ملف المخاطر.
- ثانياً: بناء الخطة الإستراتيجية.
- ثالثاً: بناء الخطة السنوية.
- رابعاً: بناء برنامج المراجعة.

تخطيط عمليات المراجعة الداخلية



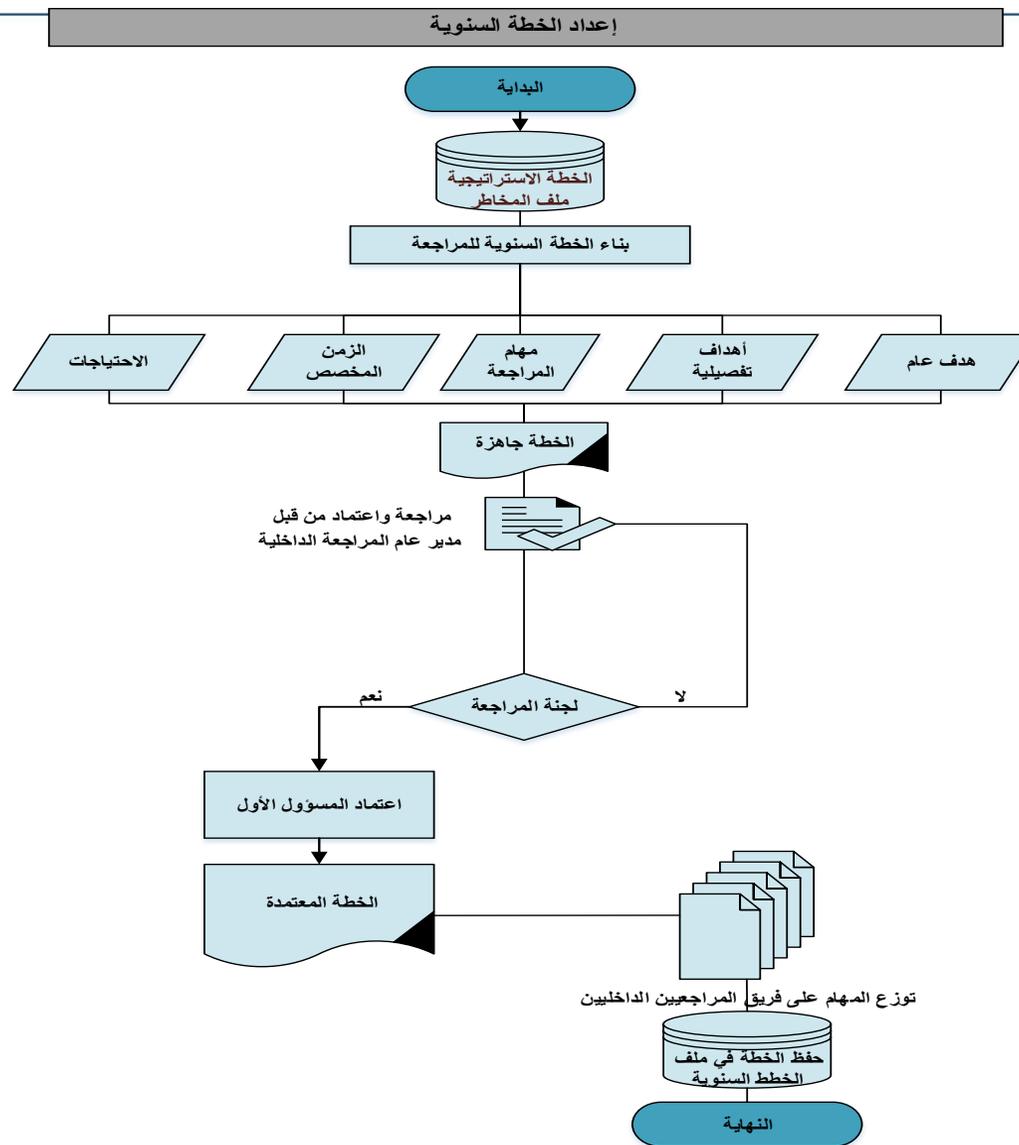
رسم توضيحي يبين كيفية تخطيط عملية المراجعة

المسح المبني وبناء ملف المخاطر

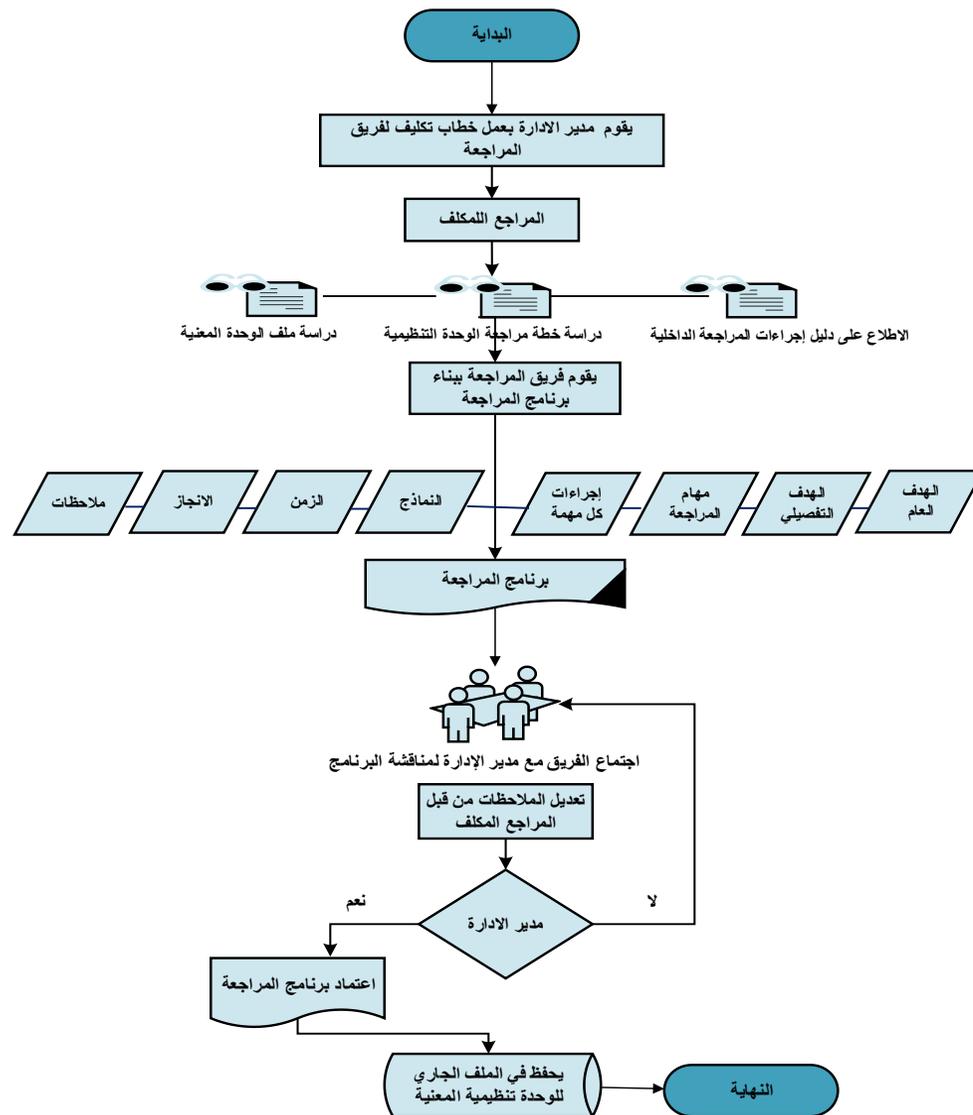


ترتيب عمليات المسح المبني وبناء ملف المخاطر

إجراءات إعداد الخطة السنوية للمراجعة الداخلية



الإجراءات العامة لبناء برنامج المراجعة



بناء برنامج المراجعة

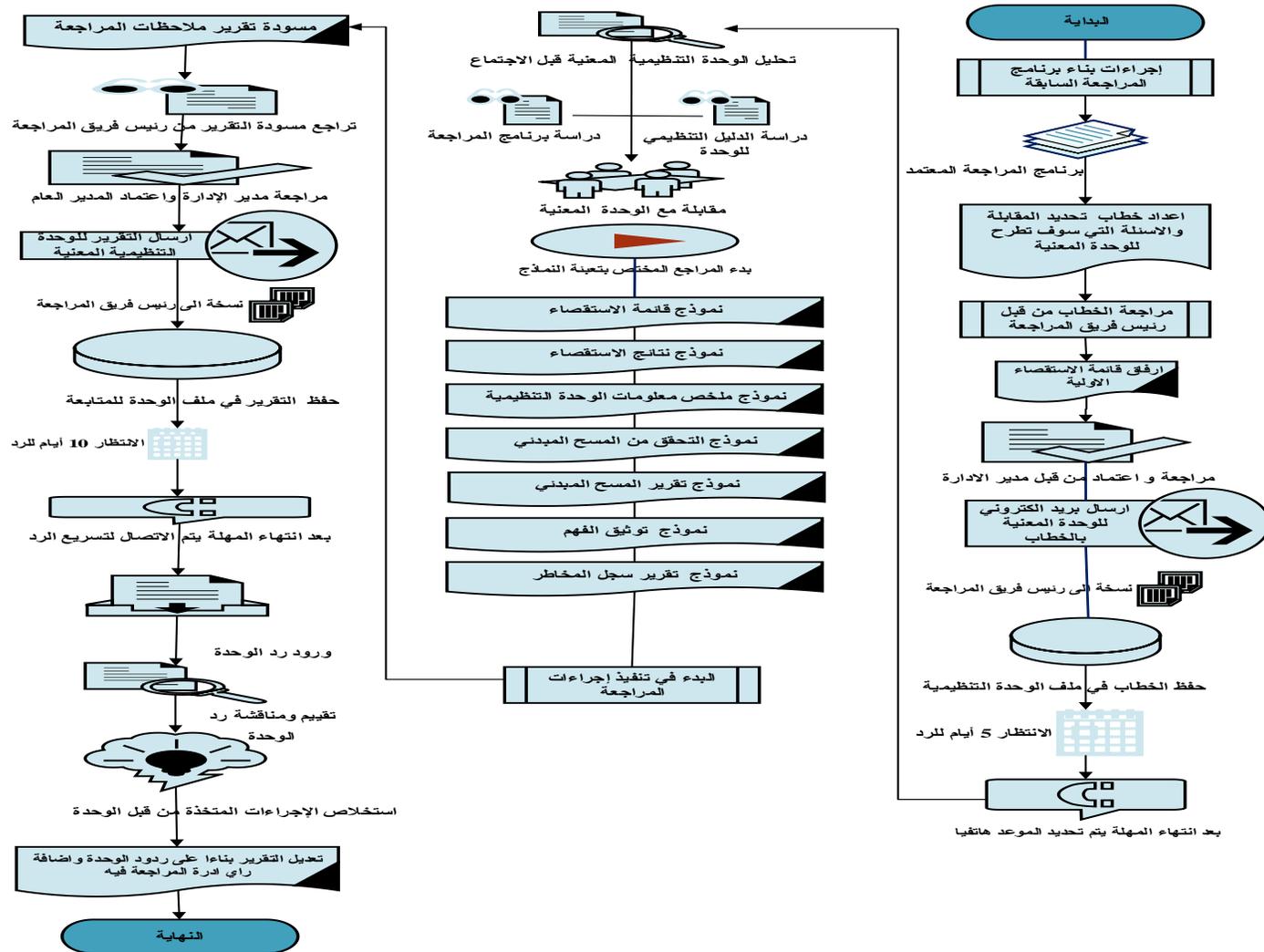
الإجراءات التنظيمية لتنفيذ أعمال المراجعة

مؤتمر الكويت الأول
دور مكاتب التفيش والتدقيق في القطاع الحكومي



م	الإجراءات	الموظف المختص	النموذج المستخدم
1	بعد اعتماد برنامج المراجعة (انظر الإجراءات السابقة لبناء برنامج المراجعة الداخلية).	مدير الإدارة	إجراءات بناء برنامج المراجعة
2	يقوم المراجع المكلف بإعداد خطاب إلى الوحدة التنظيمية المعنية بالمراجعة يحدد فيه موعد وموضوع المراجعة (المسح المبدئي).	المراجع المكلف	ملحق رقم (4) نموذج رقم (17)
3	يتم مراجعة الخطاب من المراجع المشرف وتأشير.	رئيس فريق المراجعة	
4	بعد التأشير يرسل الخطاب لمدير الإدارة مرفقاً به قائمة الاستقصاء المبدئي للتوقيع.	مدير الإدارة	
5	بعد توقيع الخطاب من مدير الإدارة، يقوم المراجع المكلف بإرسال بريد إلكتروني للوحدة التنظيمية المعنية بخطاب الزيارة ونسخة إلى رئيس فريق المراجعة للمتابعة وحفظ الخطاب في ملف الوحدة التنظيمية المعنية.	المراجع المكلف	
6	بعد مرور خمسة أيام عمل من تاريخ الخطاب وعدم ورود رد من الوحدة التنظيمية، يقوم رئيس فريق المراجعة بالتواصل مع الوحدة التنظيمية لتنسيق موعد الاجتماع.	رئيس فريق المراجعة	
7	قبل موعد الاجتماع يقوم فريق المراجعة بدراسة الوحدة التنظيمية وفهم أنشطتها ومهامها وأهدافها من خلال الدليل التنظيمي للمنظمة، كذلك يتم التعرف على عدد الموظفين من خلال كشف أعداد الموظفين الإحدث المتوفر في الوحدة.	فريق المراجعة	
8	عند الاجتماع مع الوحدة التنظيمية المعنية، يكلف فريق المراجعة بكتابة النقاط المتداولة في الاجتماع، ويتم تعبئة نموذج قائمة الاستقصاء في حال عدم تعبئتها قبل الاجتماع.	فريق المراجعة	ملحق رقم (4) نموذج رقم (12)
9	بعد عودة فريق المراجعة، يقوم المراجع بتفريغ قائمة الاستقصاء في الجزء الخاص بنتائج الاستقصاء من نموذج رقم (12) محدداً به المخاطر والتوصيات وفهرسة المراجع، ويتم التوقيع عليه من قبل المراجع ورئيس فريق المراجعة، ويعتمد من مدير الإدارة، وعند الحاجة يقوم المراجع والمشرف بتعديل نطاق المراجعة والفترة الزمنية واعتماد البرنامج المعدل من مدير الإدارة.	المراجع المكلف رئيس فريق المراجعة مدير الإدارة	ملحق رقم (4) نموذج رقم (12)
10	يقوم المراجع بتعبئة نموذج ملخص معلومات الوحدة التنظيمية.	المراجع المكلف	ملحق رقم (4) نموذج رقم (18)
11	يقوم المراجع بتعبئة نموذج قائمة التحقق من المسح المبدئي، ويتم تأشير كل عنصر في القائمة وتاريخ التأشير.	المراجع المكلف	ملحق رقم (4) نموذج رقم (18)
12	يقوم المراجع بتعبئة نموذج مسودة تقرير المسح المبدئي محدداً به الملاحظات والتوصيات ونتائج النقاش مع الوحدة التنظيمية.	المراجع المكلف	ملحق رقم (4) نموذج رقم (19)
13	يقوم المراجع المختص بتعبئة نموذج توثيق الفهم حسب البيانات المتاحة.	المراجع المكلف	ملحق رقم (4) نموذج رقم (20)
14	يقوم المراجع بتحديث نموذج تقرير سجل المخاطر.	المراجع المكلف	ملحق رقم (4) نموذج رقم (21)
15	بعد الانتهاء من عمليات المراجعة وجمع الأدلة، يقوم الفريق بكتابة مسودة تقرير ملاحظات الوحدة التنظيمية محل المراجعة.	فريق المراجعة	ملحق رقم (4) نموذج رقم (22)
16	مراجعة التقرير من قبل رئيس فريق المراجعة، ورفع التقرير لمدير الإدارة.	رئيس فريق المراجعة	
17	مراجعة التقرير من قبل مدير الإدارة ومناقشته مع فريق المراجعة، ورفع مدير عام المراجعة الداخلية لاعتماده.	مدير الإدارة	
18	بعد توقيع التقرير، يرسل التقرير بالبريد الإلكتروني للوحدة التنظيمية المعنية ونسخة لرئيس فريق المراجعة، ويتم حفظ الخطاب في ملف الوحدة التنظيمية المعنية.	المراجع المكلف	
19	بعد مرور عشرة أيام عمل من إرسال التقرير وعدم ورود رد على تقرير المراجعة، يقوم رئيس فريق المراجعة بالاتصال بالوحدة التنظيمية محل المراجعة للمتابعة.	رئيس فريق المراجعة	
20	بعد ورود رد الوحدة التنظيمية يتم تقييم ردود الوحدة مع مدير الإدارة، ويتم التنسيق للاجتماع مع الوحدة المعنية ومناقشة ما ورد في التقرير.	فريق المراجعة مدير الإدارة	
21	بناءً على نتائج الاجتماع، يتم إضافة الإجراءات المتخذة من الوحدة التنظيمية محل المراجعة للتقرير الأصلي، وإضافة رأي المراجعة الداخلية فيه.	رئيس فريق المراجعة	

التنفيذ الفعلي لبرنامج المراجعة

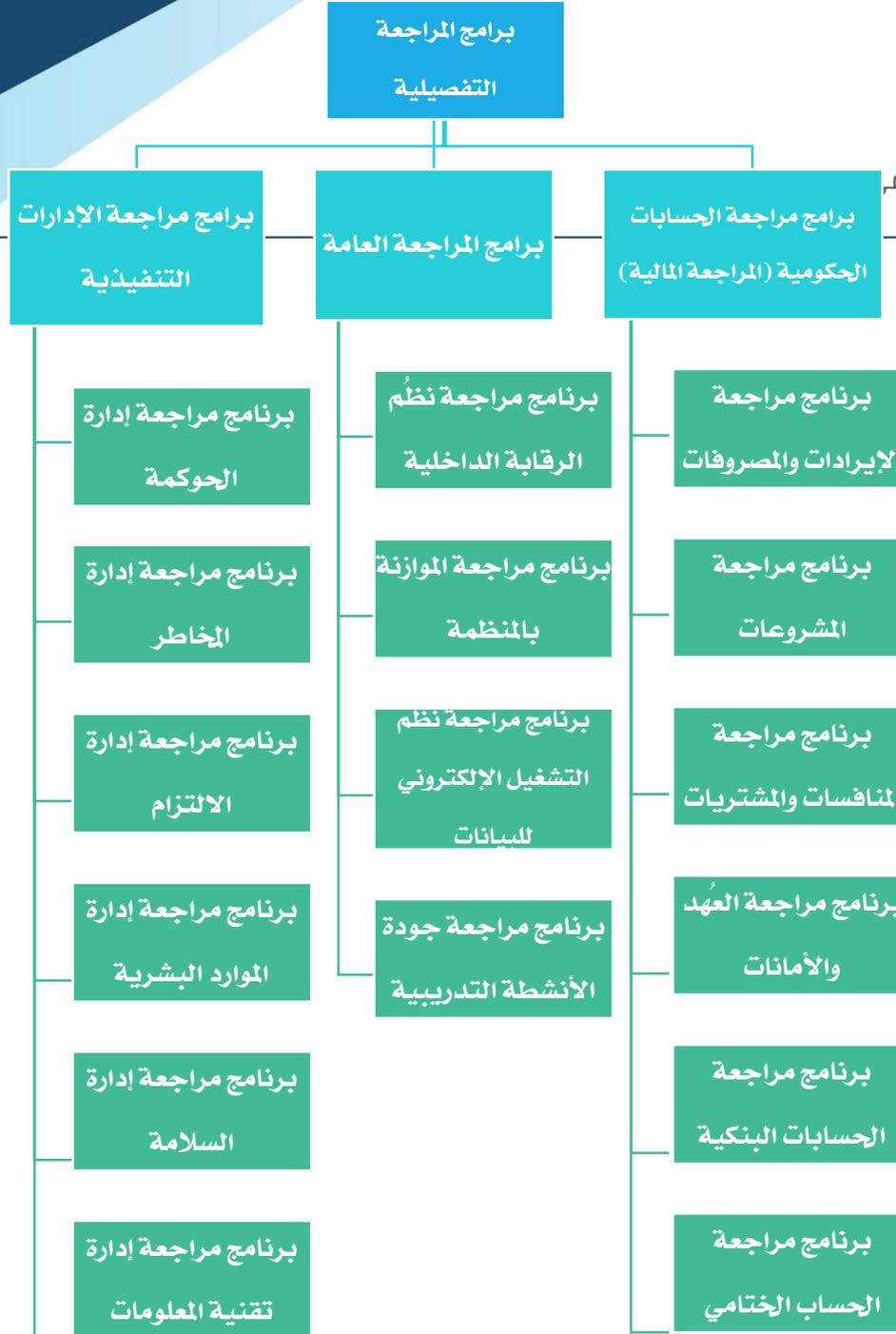


الإجراءات التنظيمية لتنفيذ أعمال المراجعة

الإجراءات التفصيلية لتنفيذ أعمال المراجعة

وتتضمن عرضاً لإجراءات تحديد حجم عينة المراجعة، مع عرض لبرامج المراجعة التي تشتمل على إجراءات المراجعة اللازمة لفحص أنشطة المنظمة المختلفة.

- إجراءات تحديد حجم عينة المراجعة
- برامج المراجعة التفصيلية
- بناء برنامج المراجعة.



يتم وضع برامج المراجعة التفصيلية في دليل الإجراءات

برنامج مراجعة

الإدارة المعنية:		
الإدارة: مشرف العملية: رقم البرنامج: (1)		
<p>الأهداف الرئيسية لعملية المراجعة:</p> <ul style="list-style-type: none"> التأكد من حوكمة المشروع التحقق من ملائمة مخرجات المشروع لاستراتيجيات المنظمة التأكد من فعالية وكفاءة مخرجات المشروع 		
نطاق المراجعة: مشروع صيانة وتشغيل وإدارة مكتب أتمتت إجراءات العمل بي.....		
<p>فريق المراجعة</p> <p>1.</p> <p>2.</p>		
تاريخ المراجعة:	فترة المراجعة:	
<p>المخاطر التي تغطيها عملية المراجعة:</p> <ul style="list-style-type: none"> فصور في حوكمة المشروع عدم ملائمة مخرجات المشروع لاستراتيجيات المنظمة عدم فعالية وكفاءة مخرجات المشروع 		
1- الهدف التفصيلي الأول: التأكد من سلامة ونظامية الإجراءات المشروع		
أوراق العمل	إجراءات المراجعة	
- عقد المشروع.	- الحصول على عقد المشروع.	
- مخطط زمني يوضح نسيب الإنجاز مقارنة بالمدة المنقضية.	- طلب بيان بنسب الإنجاز للمشروع.	
- ميثاق المشروع.	- الاطلاع على تقارير متابعة العمل.	
	- قارن بين مدة المشروع ونسب الإنجاز.	
2- الهدف التفصيلي الثاني: التحقق من سلامة التدفقات النقدية للمشروع		
أوراق العمل	إجراءات المراجعة	
- مستخلصات المشروع المسلمة والمتبقية.	- احصل على التدفقات النقدية للمشروع.	
- بيان بالتدفقات النقدية للمشروع	- الاستفسار عن المستخلصات التي تم رفعها.	
- شهادات الإنجاز.	- استفسر عن المستخلصات الغير مدفوعة.	
	- احصل على شهادات الإنجاز لكل مستخلص.	
3- الهدف التفصيلي الثالث: التأكد من اليات سير المشروع		
أوراق العمل	إجراءات المراجعة	
4- الهدف التفصيلي الرابع: فعالية وكفاءة مخرجات المشروع:		
أوراق العمل	إجراءات المراجعة	
<p>الدية اختيار العينة:</p> <ul style="list-style-type: none"> إجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين على المشروع. أسلوب المشاهدة والملاحظة المباشرة (الشخص) لموقع المشروع من خلال الزيارات الميدانية. تفحص السجلات والوثائق الخاصة بالمشروع. الراي الفني للمراجعين. 		
ملاحظات:		
.....		
.....		
التوقيع	التوقيع	الاعتماد
مشرف فريق المراجعة	مدير إدارة المراجعة التقنية	مدير عام إدارة المراجعة الداخلية

إعداد تقارير المراجعة الداخلية

- تجدر الإشارة إلى أن قوة التقرير تتأثر بالسلامة الفنية للنتائج والتوصيات، بالإضافة إلى جودة عملية الاتصال كالوضوح والاتجاه العام السلوكي والأسلوب المتبع.
- وتتكون تقارير المراجعة من قسمين رئيسين، هما: تقارير بإبلاغ نتائج عمليات المراجعة للوحدات التنظيمية محل المراجعة، وتقارير عن نشاط الإدارة تُقدَّم للجنة المراجعة والمسؤول الأول بحكم مسؤوليتها أمامهم، ويمكن الإفصاح عن تقارير المراجعة الداخلية بصورة رسمية أو غير رسمية، ويمكن أن تكون التقارير نهائية أو مرحلية.

معايير إعداد تقارير المراجعة الداخلية:

معايير شكلية لتقرير المراجعة الداخلية:

- الكتابة على أوراق رسمية.
- وضع عنوان وصفي يعبر عن نتيجة المراجعة.
- صحة التوجيه للإدارة الخاضعة للمراجعة.
- تحديد الفترة الزمنية التي شملها التقرير.
- توجيه التقرير إلى أشخاص محددين أو إدارات معينة.
- إصدار التقرير فور انتهاء أعمال المراجعة وتوقيعه من صاحب الصلاحية في الإدارة

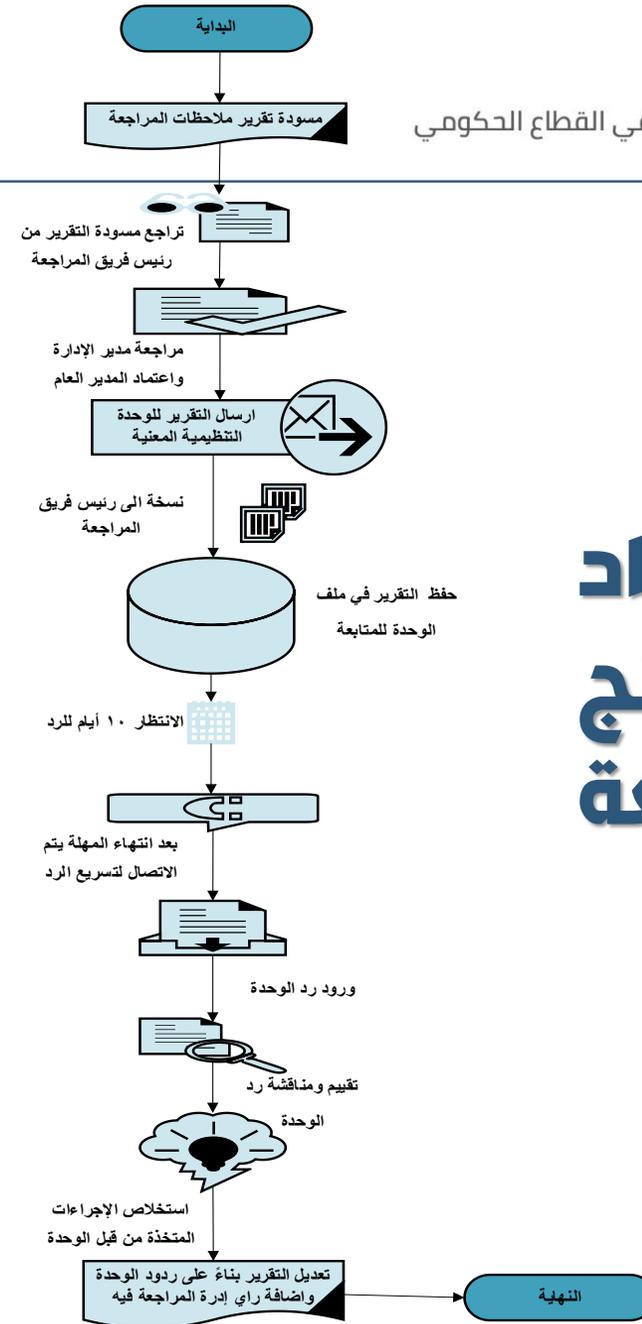
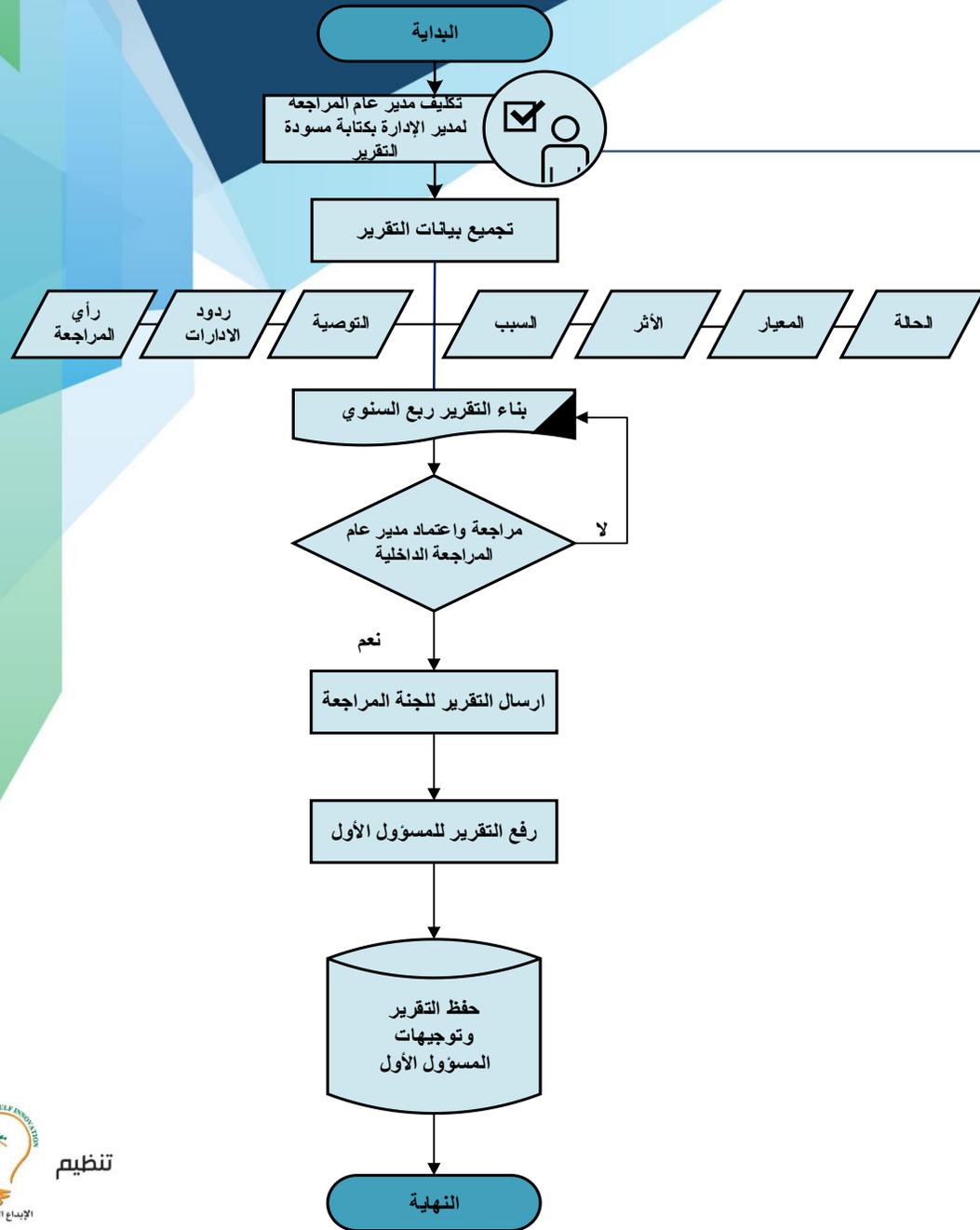
معايير إعداد تقارير المراجعة الداخلية:

معايير محتوى التقرير:

- شرح أية قيود فرضت على المراجع.
- تحديد أهداف المراجعة ونطاقها الزمني والمكاني.
- إصدار الرأي أو التقرير للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب.
- التبليغ عن حالات عدم الالتزام بالأنظمة واللوائح أو المخالفات.
- الاستناد أو الإشارة إلى الأنظمة والمعايير والمؤيدات النظامية.
- تضمين التقرير أي ضعف جوهري يكتشفه المراجع في نظام الرقابة الداخلية.
- كتابة التقرير بإيجاز ووضوح.
- تضمين التقرير وجهة نظر المسؤولين التنفيذيين حول نتائج وملاحظات المراجعة.
- التركيز على التوجيه البناء، وكتابة التقرير بصورة متوازنة.
- تضمين التقرير الاقتراحات والتوصيات اللازمة لعلاج الإشكاليات المكتشفة.

أنواع تقارير نشاط المراجعة الداخلية:

- تقارير نتائج عمليات المراجعة;
- تقارير دورية ربع سنوية;
- التقرير السنوي;
- تقرير يُقدَّم متى دعت الحاجة إلى ذلك;



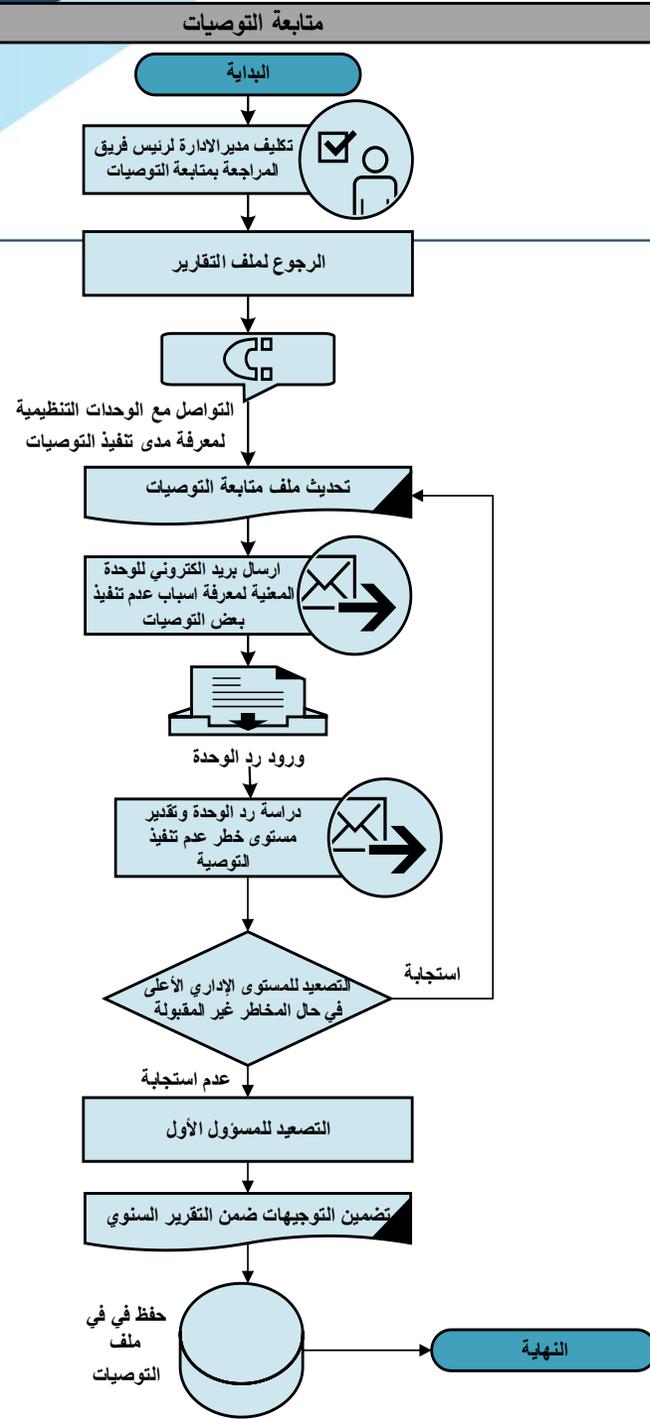
إجراءات إعداد تقارير نتائج عمليات المراجعة الداخلية

متابعة التوصيات:

يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد إجراءات متابعة تنفيذ التوصيات ما يلي:

- أهمية الملاحظات أو التوصيات الواردة في التقرير.
- الجهد والكلفة اللازمان لإجراءات التصحيح.
- المخاطر الناتجة عن فشل الإجراءات التصحيحية.
- درجة تعقيد الإجراءات التصحيحية.
- الفترة الزمنية التي تستلزمها الإجراءات التصحيحية.
- مدى أهمية التوقيت في تطبيق الإجراءات التصحيحية.

إجراءات متابعة التوصيات



ملاحق الدليل

- ملحق رقم (1) مرفقات الإطار النظامي لإدارة المراجعة الداخلية
- ملحق رقم (2) نماذج الإطار التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية
- ملحق رقم (3) مرفقات ونماذج الإطار والأسس المهنية لإدارة المراجعة الداخلية
- ملحق رقم (4) نماذج الإطار التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية

توصية

إعداد دليل استرشادي لإجراءات عمل مكاتب التفتيش والتدقيق
وفق التالي:

1. اختيار جهة مستقلة تحظى بالخبرة المهنية في إعداد أدلة الإجراءات.
2. بناء نموذج لدليل إجراءات عمل مكاتب التفتيش والتدقيق الحكومية.
3. تحكيم النموذج والتأكد من توافقه مع المعايير الدولية والمتطلبات النظامية المحلية من فريق مختص.
4. تزويد المكاتب بهذا الدليل.



مؤتمر الكويت الأول
دور مكاتب التفتيش والتدقيق في القطاع الحكومي

جزيل الشكر لإنصاتكم