



إجراءات المراجعة الداخلية

وأثار تطبيقها على الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية

محاسب قانوني

خالد مصطفى الشيخ

إستشاري للمراجعة وإدارة المخاطر

مؤسسة
إيكاروس
توزيع
محل عمل: مبنى وزارة
الإسكندرية

إجراءات المراجعة الداخلية

وآثار تطبيقها على الحوكمة وإدارة المخاطر
والرقابة الداخلية

محاسب قانوني

خالد مصطفى الشيخ

إستشاري المراجعة وإدارة المخاطر

٢٠٢٠

"شكر وتقدير"

"أتقدم بكل الشكر والتقدير إلى روح أستاذنا القدير الدكتور/ محمد سمير بلال المحاسب القانوني والمحاضر الدولي بالجامعات والمعاهد المصرية والعربية، (رحمه الله)، أول من تعلمت على يده معايير المحاسبة والمراجعة وكيفية عرض وتوصيل المعلومات المتعلقة بمجالات المحاسبة والمراجعة والعطاء بلا حدود"

"أتقدم بالشكر والتقدير لكل من الأستاذ الدكتور/ عبد الوهاب نصر علي والأستاذ الدكتور/ عبد الله عبد العظيم هلال أساتذة المحاسبة والمراجعة – جامعة الإسكندرية، والذين تعلمت على أيديهم العديد من فنون المحاسبة والمراجعة والتحليل المالي وكيفية تجميع وتحليل وعرض المعلومات المحاسبية".

"أتقدم بالشكر والتقدير لمؤسسة KPMG سلطنة عُمان والتي عملت بها لمدة تزيد عن ست سنوات تعلمت خلالها أهمية التخطيط وإدارة المخاطر وكيفية الربط بين الإطار النظري والتطبيق العملي للمحاسبة ومراجعة الحسابات والمراجعة الداخلية والرقابة على جودة المراجعة والقوانين ذات الصلة؛ وتقدير أهمية ومخاطر كل معلومة وكيفية قراءتها بوجهات النظر المختلفة لكل من أصحاب المصلحة في المنشأة وذلك لتقديم أفضل قيمة مضافة للمنشأة – عميل المراجعة"

المؤلف

مقدمة

لقد كان للإنهيارات الاقتصادية والكوارث المالية الدولية بالغ الأثر على متطلبات الإفصاح والشفافية لدي الشركات وكذلك على مهنة المحاسبة والمراجعة ففي عام ١٩٩٢ صدر تقرير السير أديان كادبوري لحوكمة الشركات والذي عرف الحوكمة بأنها النظام الذي يتم به إدارة الشركة والرقابة عليها. وفي عام ٢٠٠٢ بعد الفضيحة المالية لشركة الطاقة الأمريكية إنرون والتي تسببت في إنهيار العديد من المؤسسات المصرفية والمالية، وقد نتج عن التحقيقات التي تولى الإشراف عليها كل من السيناتور ساربنوز والنائب اوكسلي إصدار قانون الرقابة على مؤسسات مراقبي الحسابات وحماية المساهمين **Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act** والذي عرف باسم ("SOX") **Sarbanes-Oxley Act 2002** والذي تضمن وضع قواعد الحوكمة والرقابة على كل من الشركات ومكاتب مراقبي الحسابات كما تناول دور نشاط المراجعة الداخلية.

لقد ترتب على صدور SOX تطور دراماتيكي لمهنة المحاسبة والمراجعة حيث سرع في تحول معايير المحاسبة الدولية من الاهتمام بالمعالجات المحاسبية إلى الاهتمام أكثر بكيفية عرض والإفصاح عن المعلومات المالية وتحول إسمها إلى معايير التقارير المالية الدولية؛ وكذلك تعديل العديد من معايير مراجعة الحسابات والرقابة على جودة عمليات التأكيد؛ وأيضاً قيام معهد المراجعين الداخليين في عام ٢٠٠٤ بإصدار الإطار الدولي العام للمراجعة الداخلية وأحدث إصداراته عام ٢٠١٧ وهو يتضمن تعريف المراجعة الداخلية، ومبادئ وأخلاقيات الممارسة المهنية، ومعايير المراجعة الداخلية، والإرشادات التطبيقية لمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية.

ومن ناحية أخرى فإنه قد تم تناول المتطلبات التشريعية الخاصة بأعمال المراجعة الداخلية في مصر بموجب قرار مجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية رقم (٨٤) لسنة ٢٠١٦ بشأن إصدار الدليل المصري لحوكمة الشركات والذي تنطبق قواعده على كافة الشركات المساهمة المقيدة والغير مقيد لها أوراق مالية في البورصة، وكذلك الكتاب الدوري رقم (٢١) لسنة ٢٠١٩ الصادر من الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة بشأن المعايير الأساسية لقواعد الحوكمة الإسترشادية للشركات الخاضعة لأحكام قانون الإستثمار رقم (١٧) لسنة ٢٠١٧ وقانون الشركات رقم (١٥٩) لسنة ١٩٨١.

هذا وقد تناول هذا الكتاب إجراءات المراجعة الداخلية وآثار تطبيقها على الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام لمهام المراجعة الداخلية وهو يتضمن مفهوم وأهمية المراجعة الداخلية، وملخص للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، والمهارات اللازم توفرها لدى المراجع الداخلي، والتنظيم الداخلي لنشاط المراجعة الداخلية.

الفصل الثاني: الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية وذلك طبقاً لمتطلبات معيار المراجعة الداخلية الدولي رقم (٢١٠٠) طبيعة عمل المراجعة الداخلية وكذلك أحدث إصدارات كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية ولجنة COSO وهيئة الرقابة المالية المصرية.

وتناولت الفصول الثالث والرابع والخامس تنفيذ مهام المراجعة الداخلية حيث تضمن الفصل الثالث تخطيط مهام المراجعة الداخلية المبني على المخاطر وكيفية إعداد كل من الإستراتيجية العامة وخطط المراجعة على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى كل إدارة على حده متضمناً تحديد وتقييم المخاطر وكيفية التعامل معها، متضمناً أمثلة يمكن للقارئ إستخدامها كأساس للتطبيق العملي. وتضمن الفصل الرابع كيفية تفهم الهيكل العام للرقابة الداخلية ودورات العمليات وإجراءات المراجعة الداخلية لها. والفصل الخامس لتناول كيفية توثيق أعمال المراجعة الداخلية حيث تضمن كيفية إعداد برامج المراجعة الداخلية وأدلة المراجعة الداخلية والإجراءات التحليلية، وتوثيق إجراءات المراجعة الداخلية لدورات العمليات والإشراف على مهام المراجعة الداخلية.

ونظراً لأهمية تقارير المراجعة الداخلية في توصيل نتائج المراجعة للمسؤولين عن الحوكمة بالشركة فقد خصصنا لها الفصل السادس حيث تناول كيفية صياغة كل من تقارير المراجعة الداخلية المقدمة للإدارة الخاضعة للمراجعة والمقدمة للجنة المراجعة ولمجلس الإدارة.

وتناول الفصل السابع إجراءات الرقابة على جودة أعمال المراجعة الداخلية. وكيفية التنسيق مع الجهات الرقابية الأخرى وبصفة خاصة مراقب الحسابات.

إن هذا الكتاب يتضمن خلاصة الدراسة والعمل الميداني في مجال المراجعة الداخلية وإستشارات المخاطر لمدة تقارب العشرين عاماً أضعها بين أيديكم، متمنياً إضافة قيمة لحياتكم العملية.

المؤلف

الفصل الأول

الإطار العام لمهام المراجعة الداخلية

يتضمن هذا الفصل:

أولاً: مفهوم وأهداف المراجعة الداخلية

ثانياً: ملخص لمعايير المراجعة الداخلية الدولية IPPF

ثالثاً: المهارات اللازم توفرها لدى المراجع الداخلي

رابعاً: التنظيم الداخلي لإدارة المراجعة الداخلية

نموذج لميثاق لجنة المراجعة والمخاطر

نموذج لميثاق إدارة المراجعة الداخلية

أولاً: مفهوم وأهداف المراجعة الداخلية

وفقاً لتعريف المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين IIA The Institute of Internal Auditors تعرف المراجعة الداخلية بأنها "نشاط مستقل وموضوعي يقدم خدمات تأكيد وإستشارات بهدف إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف الشركة من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية"

الإستقلال: التحرر من الشروط والقيود التي تهدد قدرة نشاط المراجعة الداخلية على القيام بمسئوليتهم بحيادية وبدون إنحياز وذلك بأن تكون إدارة المراجعة الداخلية تابعة لأعلى سلطة حاكمة بالشركة

الموضوعية: يجب أن يتصف المراجعين الداخليين بالحياد وعدم الإنحياز وأن يتجنبوا كل ما من شأنه أن يجعلهم في وضعية تضارب المصالح

إضافة قيمة: يضيف نشاط المراجعة الداخلية قيمة للشركة عندما يوفر تأكيداً موضوعياً وذو صلة لمتخذي القرار، ويساهم في كفاءة وفاعلية مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة

ثانياً: معايير المراجعة الداخلية الدولية IPPF

- لقد أصدر المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين الإطار العام للمراجعة الداخلية والذي يتضمن تعريف المراجعة الداخلية والمبادئ والأخلاق المهنية والمعايير والإرشادات التطبيقية للمعايير ويتمثل الغرض من معايير المراجعة الداخلية فيما يلي
- تحديد المبادئ الأساسية لممارسة المراجعة الداخلية؛
 - توفير إطار مرجعي لأداء وتطوير القيمة المضافة من المراجعة الداخلية؛
 - وضع أسس لتقييم أداء المراجعة الداخلية؛ و
 - تطوير وتحسين أداء الشركة.

وتشتمل معايير المراجعة الداخلية على قسمين من المعايير وهما معايير الصفات ومعايير الأداء معايير الصفات تحدد الخصائص التي يجب توافرها في إدارة المراجعة الداخلية والقائمين بأعمال المراجعة الداخلية، أما معايير الأداء فتتضمن طبيعة ومهام المراجعة الداخلية؛ كما إنه يندرج تحت كل من معايير الصفات ومعايير الأداء ما يطلق عليه معايير التنفيذ وهي تعد إرشاد للمراجع الداخلي لكيفية تطبيق المعايير سواء ما يرتبط بمهام التأكيد أو المهام الإستشارية.

وفيما يلي ملخص للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية الرئيسية

معايير الصفات وتشتمل على

١٠٠٠ الغرض والسلطة والمسئولية

يجب تحديد غرض وسلطة ومسئولية نشاط المراجعة الداخلية تحديداً رسمياً ضمن اللائحة الخاصة بالمراجعة الداخلية ("ميثاق المراجعة الداخلية") بما يتماشى مع العناصر الإلزامية من الإطار المهني الدولي للمراجعة الداخلية (تعريف المراجعة الداخلية، المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية ، مبادئ أخلاقيات المهنة، المعايير) ويجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية بمراجعة دورية لميثاق المراجعة الداخلية وعرضه على الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليه. إن ميثاق المراجعة الداخلية هو وثيقة رسمية تحدد غرض وسلطة ومسئولية نشاط المراجعة الداخلية. كما أن ميثاق المراجعة الداخلية يحدد الموقع الوظيفي لنشاط المراجعة الداخلية ضمن الشركة بما في ذلك طبيعة علاقة التبعية الوظيفية التي تربط بين الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية ومجلس الإدارة، ويحدد حق الوصول والإطلاع على السجلات، والوصول الى الموظفين، والأصول المادية ذات الصلة لأداء مهام المراجعة، كما يحدد نطاق عمل أنشطة المراجعة الداخلية. وتقع مهمة الموافقة النهائية على ميثاق المراجعة الداخلية على عاتق مجلس الإدارة.

١١٠٠ الإستقلال والموضوعية

يجب أن يكون نشاط المراجعة الداخلية مستقلاً، ويجب على المراجعين الداخليين أداء أعمالهم بموضوعية.

الإستقلالية هي التحرر من الشروط والظروف التي تهدد قدرة نشاط المراجعة الداخلية أو الرئيس التنفيذي للمراجعة على تنفيذ مسؤوليات المراجعة الداخلية على نحو غير متحيز. ولكي يتسنى تحقيق درجة الإستقلالية اللازمة للأداء الفعال لمسؤوليات نشاط المراجعة الداخلية يكون للرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية إمكانية الوصول المباشر وبدون أي قيود الى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال خطوط التبعية المزدوجة للمراجعة الداخلية مع الإدارة ومجلس الإدارة. ويجب أن تتم إدارة الأمور التي تهدد الإستقلالية على مستوى المراجع الداخلي منفرداً وعلى مستوى مهمات المراجعة، وعلى المستويين الوظيفي والتنظيمي.

الموضوعية هي موقف ذهني غير متحيز يمكّن المراجعين الداخليين من أداء مهمات المراجعة الداخلية على نحو يجعلهم يؤمنون بسلامة نتائج أعمالهم وبعدم قيامهم بأي تضحيات على حساب جودة العمل الذي يؤدونه. وتقتضي الموضوعية عدم تبعية أحكام المراجعين الداخليين بشأن مسائل المراجعة لآراء الآخرين. ويجب أن تتم إدارة الأمور التي تهدد الموضوعية على مستوى المراجع الداخلي منفرداً، وعلى مستوى مهمات المراجعة، وعلى المستويين الوظيفي والتنظيمي.

١٢٠٠ المهارات والعناية المهنية اللازمة

يجب إنجاز مهمات المراجعة الداخلية بمهارة ومع توخي العناية المهنية اللازمة. المهارة: يجب على المراجعين الداخليين أن يمتلكوا المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لتنفيذ المسؤوليات الفردية المنوطة بكل منهم. ويجب على نشاط المراجعة الداخلية ككل أن يمتلك أو يحصل على المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لتنفيذ المسؤوليات المنوطة به. العناية المهنية اللازمة: يجب على المراجعين الداخليين بذل مستوى العناية والمهارة المتوقع أن يكون عليه أي مراجع داخلي يتحلى بمستوى معقول من التبصر والاعتدال. والعناية المهنية اللازمة لا تعني العصمة عن الخطأ.

١٣٠٠ برنامج تقييم وتحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية أن يضع ويحافظ على برنامج لتأكيد وتحسين الجودة بحيث يغطي كافة جوانب نشاط المراجعة الداخلية.

يتمّ تصميم برنامج تأكيد وتحسين الجودة للتمكن من تقييم مدى توافق نشاط المراجعة الداخلية مع المعايير، وتقييم ما إذا كان المراجعون الداخليون يطبقون مبادئ أخلاقيات المهنة. ويتضمن هذا البرنامج أيضاً تقييم كفاءة وفاعلية نشاط المراجعة الداخلية وتحديد فرص التحسين المتاحة فيه. وينبغي على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية أن يشجع عملية الإشراف من قبل مجلس الإدارة في برنامج تأكيد وتحسين الجودة.

التقييمات الداخلية: يجب أن تتضمن التقييمات الداخلية ما يلي:

- المراقبة المستمرة لأداء نشاط المراجعة الداخلية؛ و
- المراجعات الدورية التي تنفذ بأسلوب التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل الشركة ممن تتوفر لديهم المعرفة الكافية بممارسات المراجعة الداخلية.

التقييمات الخارجية: يجب إجراء تقييمات خارجية على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات بواسطة مراجع أو فريق مراجعة مؤهل ومستقل من خارج الشركة. ويجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية مع مجلس الإدارة النقاط التالية:

- شكل ووتيرة التقييمات الخارجية؛ و
- مؤهلات واستقلالية المقيم أو فريق التقييم الخارجي بما في ذلك أي احتمالات لوجود تضارب في المصالح.

معايير الأداء وتشتمل على

٢٠٠٠ إدارة نشاط المراجعة الداخلية (التخطيط، التقرير، إدارة الموارد، السياسات والإجراءات، التنسيق)

يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة أن يدير نشاط المراجعة الداخلية بفعالية لضمان أنه يضيف قيمة للشركة.

يكون نشاط المراجعة الداخلية قد تمت إدارته بفعالية عندما:

- يحقق نشاط المراجعة الداخلية غاياته ومسؤولياته الواردة في ميثاق المراجعة الداخلية؛
- يتقيد نشاط المراجعة الداخلية بالمعايير؛
- يتقيد أفراد نشاط المراجعة الداخلية بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير؛ و
- يأخذ نشاط المراجعة الداخلية بالإعتبار الاتجاهات والقضايا الناشئة التي يمكن أن تؤثر على الشركة.

ويضيف نشاط المراجعة الداخلية قيمة للشركة والأطراف المعنية عندما يأخذ في الاعتبار الاستراتيجيات والأهداف والمخاطر، وتوفير سبل تحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، ويقدم تأكيدات ذات صلة بطريقة موضوعية.

٢٠١٠ **التخطيط:** يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة وضع خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتماشى مع أهداف الشركة.

٢٠٢٠ **التبليغ والموافقة:** يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية أن يبلغ خطط نشاط المراجعة الداخلية والموارد التي تتطلبها، بما في ذلك أي تغييرات مرحلية هامة فيها، إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة لمراجعتها والموافقة عليها. كما يجب عليه أن يبلغ عن تأثير محدودية الموارد.

٢٠٣٠ **إدارة الموارد:** يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة أن يتأكد من أن موارد المراجعة الداخلية مناسبة وكافية ويتم توظيفها توظيفاً فعالاً لإنجاز خطة المراجعة المعتمدة.

٢٠٤٠ **السياسات والإجراءات:** يجب أن يضع الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية السياسات والإجراءات الكفيلة بتوجيه نشاط المراجعة الداخلية.

٢٠٥٠ التنسيق والإعتماد: ينبغي على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية أن يشارك المعلومات وينسق النشاطات مع الجهات الخارجية والداخلية الأخرى التي تقدم خدمات التأكيد والإستشارات، وأن ينظر في إمكانية الإعتماد على عمل تلك الجهات، وذلك لضمان التغطية الملئمة وتلافي ازدواجية الجهود.

٢٠٦٠ إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة: يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة أن يقوم بصفة دورية بإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن غرض، وسلطة، ومسؤولية، وأداء نشاط المراجعة الداخلية وفق أ للخطة الموضوعة له، وعن تقيّد هذا النشاط بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير. يجب أن يشتمل ذلك الإبلاغ على المخاطر الهامة والقضايا المتعلقة بالرقابة، بما في ذلك مخاطر الاحتيال، ومسائل الحوكمة، وغير ذلك من المسائل الأخرى التي تتطلّب انتباه الإدارة العليا أو المجلس.

٢٠٧٠ مزوّد الخدمات الخارجي والمسؤولية التنظيمية عن المراجعة الداخلية: عندما يقوم مزوّد خدمات خارجي بممارسة دور نشاط المراجعة الداخلية، فإنه يجب عليه أن يلفت إنتباه الشركة الى أنها مسؤولة على الحفاظ على نشاط مراجعة داخلية فعّال.

٢١٠٠ طبيعة عمل المراجعة الداخلية (الحوكمة، إدارة المخاطر، الرقابة)

يجب أن يقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والإسهام في تحسينها وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم وقائم على المخاطر. وتتعرّز أهمية ومصداقية المراجعة الداخلية عندما يتمتع المراجعون بالاستباقية وعندما تعطي تقييماتهم رؤى جديدة وتأخذ الآثار المستقبلية في الإعتبار.

٢١١٠ الحوكمة: يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم عمليات الحوكمة في الشركة واقتراح

التوصيات المناسبة لتحسين أساليب الحوكمة في الشركة بما يكفل تحقيق الأهداف التالية:

- اتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية؛
- الإشراف على عمليات إدارة المخاطر والرقابة؛
- تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في الشركة؛
- ضمان فاعلية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى الشركة ككل؛
- إبلاغ المعلومات حول المخاطر والرقابة الى الجهات المناسبة في الشركة؛ و

▪ تنسيق الأنشطة وتبادل المعلومات بين مجلس الإدارة والمراجعين الخارجيين والداخليين ومقدمي خدمات التأكيد الآخرين والإدارة.

٢١٢٠ إدارة المخاطر: يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها.

إن تحديد ما إذا كانت عمليات إدارة المخاطر فعالة هو حكم ناتج عن تقييم المراجع الداخلي لكل مما يلي:

- هل أهداف الشركة تساند وتتفق مع نشاط الشركة؛
 - هل المخاطر الهامة يتمّ تحديدها وتقييمها؛
 - هل يتم اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر بحيث يكون مستوى المخاطر في انسجام مع قابلية الشركة للمخاطر؛ و
 - هل يتم الحصول المعلومات المتعلقة بالمخاطر والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر الشركة، لتمكين الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم.
- ولدعم هذا التقييم يمكن لنشاط المراجعة الداخلية أن يجمع المعلومات أثناء مهام المراجعة المتعددة. وتوفر نتائج هذه المهام، عند النظر إليها معاً، فهما لعمليات إدارة المخاطر في الشركة ومدى فعاليتها. تتم مراقبة عمليات إدارة المخاطر من خلال الأنشطة الإدارية المستمرة، أو من خلال تنفيذ تقييمات منفصلة، أو كليهما.

٢١٣٠ الرقابة: يجب أن يساعد نشاط المراجعة الداخلية الشركة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها، والدفع لتحسينها المستمر. يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر الشركة المتعلقة بالحوكمة والعمليات التشغيلية وأنظمة المعلومات بالنظر إلى:

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة؛
- موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية؛
- فعالية وكفاءة العمليات والبرامج؛
- حماية الأصول؛ و
- الإمتثال للقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.

كما يجب على المراجعين الداخليين استعمال معرفتهم بالضوابط الرقابية المكتسبة من خلال إنجازهم للمهام الإستشارية وذلك عند تقييم عمليات الرقابة في الشركة.

٢٢٠٠ تخطيط مهمة المراجعة

يجب أن يقوم المراجعون الداخليون بوضع وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهام المراجعة، تتضمن أهداف المهمة، ونطاقها، وتوقيتها، والموارد المخصصة لها. ويجب أن تأخذ الخطة في الاعتبار استراتيجيات وأهداف ومخاطر الشركة ذات الصلة بالمهمة. اعتبارات التخطيط: عند وضع خطة مهمة المراجعة، يجب أن يأخذ المراجعون الداخليون في الاعتبار ما يلي:

- استراتيجيات وأهداف النشاط الخاضع للمراجعة والوسائل التي يستعملها هذا النشاط للرقابة على أدائه؛
 - المخاطر الهامة التي يحتمل أن يتعرض لها ذلك النشاط وأهدافه وموارده وعملياته، بالإضافة الى الوسائل التي من خلالها يتم الإبقاء على التأثيرات الناجمة عن هذه المخاطر في مستوى مقبول؛
 - مدى كفاية وفاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في هذا النشاط بالمقارنة بأحد أطر أو نماذج الرقابة ذات الصلة؛ و
 - فرص إدخال تحسينات هامة على عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في ذلك النشاط.
- أهداف مهمة المراجعة الداخلية: يجب تحديد أهداف كل مهمة مراجعة داخلية.
- نطاق مهمة المراجعة الداخلية: يجب أن يكون نطاق مهمة المراجعة كافياً بحيث يتم تحقيق أهداف المهمة.

تخصيص الموارد لمهمة المراجعة الداخلية: يجب أن يحدد المراجعون الداخليون الموارد المناسبة والكافية اللازمة لتحقيق أهداف مهمة المراجعة وذلك بالارتكاز على تقييم طبيعة وتعقيد كل مهمة، والقيود الزمنية، والموارد المتاحة.

برنامج عمل مهمة المراجعة الداخلية: يجب على المراجعين الداخليين وضع وتوثيق برامج عمل تحقق أهداف مهمة المراجعة.

٢٣٠٠ تنفيذ مهمة المراجعة

يجب أن يقوم المراجعون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية اللازمة لتحقيق أهداف مهمة المراجعة.

تحديد المعلومات: يجب على المراجعين الداخليين تحديد معلومات كافية، وموثوقة، وذات صلة، ومفيدة، لتحقيق أهداف مهمة المراجعة. وتكون المعلومات "كافية" عندما تكون معلومات واقعية، ومقنعة، وقائمة على حقائق واقعية، بحيث يمكن لأي شخص مطلع وحصيف أن يتوصل بناءً عليها إلى نفس الاستنتاجات التي توصل إليها المراجع. وتكون المعلومات "موثوقة" إذا كانت أفضل ما يمكن التوصل إليه باستخدام الأساليب المناسبة للقيام بالمهمة. وتكون المعلومات "ذات صلة" إذا كانت معلومات تؤيد ملاحظات وتوصيات مهمة المراجعة، وكانت منسجمة مع أهداف هذه المهمة. وتكون المعلومات "مفيدة" إذا كانت معلومات تساعد الشركة على تحقيق أهدافها.

التحليل والتقييم: يجب على المراجعين الداخليين بناء استنتاجاتهم ونتائج مهمة المراجعة على أساس أعمال التحليل والتقييم المناسبة.

توثيق المعلومات: يجب على المراجعين الداخليين توثيق معلومات كافية، وموثوقة، وذات صلة، ومفيدة، لتأييد استنتاجات ونتائج مهمة المراجعة.

الإشراف على المهمة: يجب الإشراف على مهام المراجعة بالشكل المناسب، بما يكفل تحقيق أهدافها، والتأكد من جودتها، وتطوير فريق العمل.

٢٤٠٠ التقرير عن مهام المراجعة

يجب على المراجعين الداخليين تبليغ نتائج مهام المراجعة.

مقاييس التبليغ: يجب أن تشمل تبليغات مهمة المراجعة أهداف تلك المهمة، ونطاقها، ونتائجها. **جودة التبليغات:** يجب أن تكون التبليغات صحيحة، وموضوعية، وواضحة، وموجزة، وبناءة، وكاملة، وحسنة التوقيت.

■ تكون التبليغات صحيحة عندما تكون خالية من الأخطاء والتحريفات وتكون أمينة في الاستناد إلى الحقائق والوقائع المتعلقة بها؛

- وتكون التبليغات موضوعية عندما تكون منصفة ومحيدة وغير متحيزة وتكون ناتجة عن تقييم منصف ومتوازن لكل الحقائق والوقائع والظروف؛
 - وتكون التبليغات واضحة عندما تكون منطقية ويسهل فهمها ولا تتضمن اصطلاحات فنية غير ضرورية وتقدم كل المعلومات الهامة والوثيقة الصلة بالموضوع؛
 - وتكون التبليغات موجزة عندما تكون في صلب الموضوع وتتفادى الإسهاب الذي لا لزوم له والتفاصيل المستفيضة والتكرار؛
 - وتكون التبليغات بناءة عندما تساعد عميل المهمة والشركة وتفضي إلى إدخال التحسينات متى كانت لازمة؛
 - وتكون التبليغات كاملة عندما لا ينقصها أي شيء مما يكون ضرورياً وأساسياً بالنسبة لمن سيتلقى تلك التبليغات؛
 - وتكون شاملة لكل المعلومات والمشاهدات الهامة والوثيقة الصلة لتأييد الإستنتاجات والتوصيات؛
- و
- وتكون التبليغات حسنة التوقيت عندما يتم إصدارها في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة حسب أهمية المسألة موضوع التبليغات، بما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة على ضوءها.

استخدام عبارة: "تم إجراؤه وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية": يمكن للمراجعين الداخليين الإفادة بأن مهماتهم قد "تم إجراؤها وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية" فقط في حال كانت نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة تؤيد تلك الإفادة.

نشر النتائج: يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية تبليغ نتائج مهمة المراجعة الى الأطراف المعنية.

الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية مسؤول عن مراجعة، والموافقة على، التبليغ النهائي للمهمة قبل إرساله، وعن اتخاذ القرار حول الجهات التي ستتلقى التبليغ النهائي وحول كيفية نشره. وعندما يفوض الرئيس التنفيذي للمراجعة هذه الواجبات، فإنه يحتفظ بكامل المسؤولية.

الآراء الكلية العامة: عندما يتم إصدار رأي كلي عام، يجب أن يؤخذ في الاعتبار استراتيجيات، وأهداف، ومخاطر الشركة، وتوقعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة والأطراف المعنية الأخرى. ويجب أن يكون الرأي الكلي العام مؤيداً بمعلومات كافية، وموثوقة وذات صلة، ومفيدة.

يتضمّن التقرير ما يلي:

- نطاق المهمة، بما في ذلك الفترة الزمنية التي يشملها الرأي؛
- القيود المفروضة على نطاق المهمة؛
- مراعاة كل التقارير المتعلقة بتلك المهمة، ويشمل ذلك الاعتماد على أي من مقدمي خدمات التأكيد الآخرين؛
- ملخّص بالمعلومات التي تؤيد الرأي؛
- إطار المخاطر أو الرقابة أو غير ذلك من المقاييس المستخدمة كأساس للرأي الكلي العام؛ و
- الرأي العام، أو الحكم، أو الإستنتاج الذي تمّ التوصل إليه وأسبابه.

٢٥٠٠ متابعة التقرير عن مهام المراجعة

يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية بوضع نظام لمراقبة ما يتخذ من أفعال إزاء النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة، وأن يحافظ على هذا النظام. كما يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة أن يقوم بوضع عملية متابعة لرصد وضمان أن الإجراءات التي اتخذتها الإدارة قد تم تنفيذها بشكل فعّال أو أن الإدارة العليا قد قبلت مخاطر عدم اتخاذ أي إجراء.

٢٦٠٠ التقرير عن قبول الإدارة للمخاطر

عندما يخلص الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية إلى أن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للشركة، فإنه يجب عليه أن يناقش الأمر مع الإدارة العليا. وإذا ما ارتأى أن المسألة لم تُحلّ، فإنه يجب عليه تبليغ المسألة إلى مجلس الإدارة. إن تحديد المخاطر التي قبلتها الإدارة يمكن أن تتم مراقبته أثناء مهمة تأكيد أو مهمة إستشارية، أو أثناء متابعة تقدّم تنفيذ الإجراءات التصحيحية المتخذة من قبل الإدارة على إثر مهمات مراجعة سابقة. أو من خلال وسائل أخرى. وحل مشكلة المخاطر ليس مسؤولية الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية.

ثالثاً: المهارات اللازم توفرها لدى المراجع الداخلي

طبقاً لما ورد بمبادئ وأخلاقيات المهنة فإنه يجب أن يتمتع المراجعين الداخليين بالنزاهة والموضوعية والسرية والكفاءة المهنية وطبقاً لما ورد بالمعيار الدولي رقم ١٢٠٠ فإنه يجب إنجاز مهام المراجعة الداخلية بمهارة وتوخي العناية المهنية اللازمة، وفيما يلي شرح مبسط للصفات والمهارات الواجب توفرها في المراجع الداخلي.

النزاهة

تتطلب النزاهة من المراجع الداخلي أن يكون نزيهاً وعفيفاً وصادقاً بما لا يتعارض مع سرية أعمال العملاء وعدم الإخلال بمصلحة المجتمع من أجل مغانم أو مزايا شخصية كما تتطلب الالتزام بنص وروح المعايير الفنية والأخلاقية، وعدم تأويل المعايير، بما لا تحتمل ولا يتعارض ذلك مع الخطأ غير المقصود أو الاختلاف غير المغرض في الرأي إلا أن الإهمال والتخلي والتغاضي عن المبادئ تتعارض مع النزاهة.

الموضوعية

عند قيام المراجع الداخلي بتقديم الخدمات المهنية عليه أن يأخذ في الاعتبار التهديدات التي تؤثر على موضوعية نتيجة وجود مصالح أو علاقات مع العميل قد تنشأ بسبب التألف غير المهني مع العميل تأثر على الموضوعية بسبب علاقات أسرية أو علاقات عمل مع العميل. تعطى الموضوعية قيمة لخدمات المراجع الداخلي وهي إحدى العلامات المميزة للمهنة، وتتطلب الموضوعية من المراجع الداخلي ألا يكون له أي مصلحة متعارضة وأن يتجنب أي علاقات قد تبدو إنها تفقده موضوعيته عند تقديم خدماته المهنية.

السرية

يجب على المراجع الداخلي أن يحافظ على سرية المعلومات التي يحصل عليها من خلال أدائه لعمله المهني، كما يجب عليه ألا يستخدم أو يكشف عن أي من هذه المعلومات دون ترخيص صريح ومحدد أو عندما يكون هناك حق قانوني أو مهني أو واجب يعطيه الحق بالكشف عنها. ويجب عدم استخدام المعلومات السرية التي تم الحصول عليها نتيجة لعلاقات مهنية أو علاقات عمل لتحقيق مزايا شخصية له أو الغير.

الكفاءة المهنية والعناية الواجبة:

- يتعين على المراجع الداخلي أن يقوم بالخدمات المهنية بالعناية الواجبة والدقة والثابرة؛
 - يتعين عليه أن يتلزم بالاستمرار فى إكتساب المعلومات والمهارات المهنية والمحافظة عليها على المستوى المطلوب للتأكد من أن العميل يتلقى خدمات مهنيه بكافأه متميزة تواكب أحداث التطورات والتشريعات وأساليب الممارسة المهنية؛
 - يتعين عليه التصرف بالعناية الواجبة وفقاً للمعايير المهنية من خلاصة التعليم والخبره؛
 - تتطلب المحافظة على العناية المهنية التزاما بالتعليم المستمر وتحسين القدرات المهنية للمراجع الداخلي طوال مدة حياته المهنية وهى من مسؤوليات المراجع الداخلي الشخصية؛ و
 - يتعين على المراجع الداخلي فى جميع العمليات التى يقبلها وفى جميع المسؤوليات التى يتحملها أن يتعهد بالوصول الى مستوى الكفاءة الذى يضمن أن جوده خدماته تضاهى المستوى المهني الذى تتطلبه هذه المبادئ
- وتهدف العناية المهنية الى الوصول الى مستوى من الفهم والعلم والخبرة يمكن المراجع الداخلي من أداء الخدمات بمهارة و أقتدار والمحافظة على هذا المستوى وتحدد الكفاءة الحالات التى يتعين على المراجع الداخلي الاحاله أو الاستعانه بخبرة ومهارة آخرين إذا تطلب الامر درجة من الخبره و المهارة لاتتوفر لديه و كل عضو مسئول عن تقدير كفاءته وعن تقديم ما إذا كان تعليمه و خبرته الشخصية كافيه لتحمل المسئوليه المناطه به .

يراعى عند اختيار القائمين بمهمة المراجعة الداخلية الاتى :

- ان يكون المراجع قادر على الربط بين التأهيل العلمى والعملى ومتطلبات الاداء المهني؛
- ان يكون لدي المراجع الخبرة العلمية فى مجال الممارسة العملية؛
- أن يتمتع المراجع بالاستقلالية والحياد فى ابداء الرأي؛
- ان يكون المراجع غير متهاون فى المشاكل التى يقابلها سواء كانت كبيرة او صغيرة؛
- ان يكون المراجع سريع البديهة و حاضر الفهم؛
- ان يكون المراجع حليماً دبلوماسياً فى احتكاكه ومعاملاته؛
- ان يكون المراجع قوى الشخصية امين الى اقصى حد ولا يتأثر سلباً بالآخرين؛
- ان يكون المراجع نزيهاً وكتوم لاسرار العملاء؛ و
- ان يكون المراجع مرناً قادراً على التكيف مع كافة ظروف العمل.

رابعاً: التنظيم الداخلي لإدارة المراجعة الداخلية

طبقاً لما ورد بالمعايير الدولية أرقام ١٠٠٠، ١١١٠ فإنه يجب أن تكون إدارة المراجعة الداخلية تابعه وظيفياً لأعلى سلطة حاكمة بالشركة مجلس الإدارة (لجنة المراجعة) بما يكفل الإستقلالية التنظيمية لنشاط المراجعة الداخلية، وتكون التبعية الإدارية للرئيس التنفيذي – مدير عام الشركة. على أن يتم إثبات ذلك ضمن ميثاق المراجعة الداخلية.

ميثاق المراجعة الداخلية هو مستند رسمي معتمد من أعلى سلطة حاكمة بالشركة يحدد أغراض وسلطات ومسئوليات نشاط المراجعة الداخلية بما في ذلك علاقة التبعية الوظيفية التي تربط بين الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية ومجلس الإدارة (لجنة المراجعة)، والسلطات الممنوحة لإدارة المراجعة الداخلية بالاطلاع على سجلات الشركة والاتصال بموظفيها وكل ما من شأنه تسهيل قيام المراجعين الداخليين من القيام بمهامهم.

وفيما يلي أمثله لمعنى التبعية الوظيفية لمجلس الإدارة:

- سلطة الموافقة على ميثاق المراجعة الداخلية؛
- سلطة الموافقة على تقييم إدارة المراجعة الداخلية للمخاطر وخطة المراجعة الداخلية؛
- سلطة الموافقة على كافة القرارات المتعلقة بتقييم أداء وتعيين أو عزل الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية؛
- سلطة الموافقة على المكافآت والرواتب السنوية للرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية؛ و
- تلقي التقارير وغيرها من أشكال الإتصال من إدارة المراجعة الداخلية والتأكيد السنوي على الإستقلالية التنظيمية لإدارة المراجعة الداخلية.

هذا ويقصد بالتبعية الإدارية علاقة التبعية الإدارية علاقة التبعية داخل نطاق الهيكل التنظيمي لإدارة الشركة والتي تؤثر في تسهيل العمل اليومي لنشاط المراجعة الداخلية على سبيل المثال المسائل المرتبطة بالموازنة التقديرية والموارد البشرية وتدقيق المعلومات الداخلية.

وفيما يلي نموذج لميثاق لجنة المراجعة والمخاطر، وميثاق إدارة المراجعة الداخلية

ميثاق لجنة المراجعة والمخاطر

المحتويات

- الغرض من إنشاء اللجنة
- تشكيل اللجنة
- إجتماعات اللجنة
- صلاحيات اللجنة
- مسؤوليات اللجنة تجاه مايلي :
 - مجلس الإدارة
 - إدارة المراجعة الداخلية
 - إدارة مراقبة الإلتزام
 - نظام الرقابة الداخلية
 - نظام الإلتزام
 - القوائم المالية
 - العلاقات مع المراجعين الخارجيين وسائر الجهات الرقابية الأخرى
 - مسؤوليات أخرى

الغرض من إنشاء اللجنة

هي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة الهدف منها مساعدة المجلس في إنجاز مسؤولياته الإشرافية تجاه عمليات المراجعة الداخلية ومراقب الحسابات ومراقبة إلتزام الشركة بالتشريعات واللوائح والأنظمة والتعليمات.

وتتركز مسؤولياتها في:

مراجعة عمليات المراجعة الداخلية والقوائم المالية من حيث:

- تطبيق الشركة لنظام الرقابة الداخلية بصورة فاعلة؛
- فاعلية وظيفة المراجعة الداخلية؛
- ضمان استقلالية عمليات المراجعة الداخلية؛
- التوصيات المتعلقة بتعيين وتقييم أداء المراجعين الخارجيين؛ و
- فاعلية نظام الشركة فيما يخص مراقبة الإلتزام بالقوانين والتشريعات والانظمة ذات الصلة.

مراجعة عمليات مراقبة إلتزام ومكافحة غسل الأموال من حيث:

- تطبيق الشركة لسياسة مراقبة الإلتزام وتقييم إلتزام إدارة الشركة بالتشريعات والأنظمة والتعليمات الصادرة من الجهات الرقابية واللوائح والسياسات والمواثيق المعتمدة من مجلس الإدارة وفق مقتضيات أحكامها؛
- تطبيق الشركة لإجراءات وأنظمة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب بصورة تامة؛
- تطبيق الشركة لسياسات وإجراءات مناسبة لمكافحة الاحتيال والفساد؛
- التأكد من إتباع منهجيات ملائمة للحوكمة المؤسسية والسلوك المهني؛ و
- ضمان إستقلالية عمليات مراقبة الإلتزام.

تشكيل اللجنة:

- تتشكل اللجنة بقرار من مجلس الإدارة وتكون مسؤوله أمامه في أداء مسؤلياتها بموجب هذا الميثاق؛
- تتكون لجنة المراجعة من ثلاثة أعضاء مستقلين وغير تنفيذيين أو أكثر يختارهم مجلس الإدارة من بين أعضائه بما فيهم رئيس اللجنة، ولا يكون رئيس مجلس الإدارة من بينهم، ويتم الإفصاح عنهم في التقرير السنوي للشركة؛
- تحدد اللجنة بعد تشكيلها من يتولى رئاستها عند غياب رئيس اللجنة؛
- يجب أن تتوافر على الأقل لدى أحد أعضاء اللجنة الخبرة المالية والمحاسبية اللازمة؛
- يكون الحد الأقصى لمدة العضوية في اللجنة ست سنوات ما لم تنتهي مدة عضويته في مجلس الإدارة؛
- يعمل كل عضو من أعضاء اللجنة بطريقة محايدة ومستقلة وموضوعية وذلك بهدف تحقيق مصالح الشركة وذلك طبقاً للنظام الأساسي للشركة وميثاق تنظيم إدارة الشركة؛ و
- يتولى الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية أمانة سر اللجنة عند إجتماعها لأعمال المراجعة الداخلية ومراجعة القوائم المالية، في حين يتولى مدير مراقبة الإلتزام أمانة سر اللجنة عند إجتماعها لأعمال مراقبة الإلتزام ومكافحة غسل الأموال.

إجتماعات اللجنة:

- تعقد اللجنة إجتماعات منتظمة في مقر الشركة أو في أي مكان تراه مناسباً، على ألا يقل عدد هذه الإجتماعات عن ستة إجتماعات في السنة، وتحدد مواعيد الإجتماعات بالتنسيق بين رئيس اللجنة أو من يحل محله في غيابه وأمناء السر؛
- يكون للجنة الحرية في عقد إجتماعات استثنائية خاصة كلما لزم الأمر، كما يجوز لها عقد إجتماعات مشتركة بين مجالي عملها.
- يكون للجنة وقتاً كافياً أثناء الإجتماع لعرض وتغطية كافة بنود جدول الأعمال وأتاحه الوقت لكافة الأطراف الحاضرة لطرح أسألتهم واستفساراتهم أو عرض أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم؛
- يكون النصاب القانوني للإجتماع بحضور ثلثي الأعضاء؛
- توافي اللجنة مدير عام الشركة بنسخة من محاضر إجتماعاتها بعد اعتمادها حسب الأصول، ويكون المدير العام مسؤولاً عن ضمان إستجابة الوحدات التنفيذية لجميع التوصيات التي ترد في المحاضر المتعلقة بأعمال إدارة المراجعة الداخلية وإدارة مراقبة الإلتزام في أسرع وقت، وبيان الإجراءات المتخذة بخصوص النتائج؛
- يحق للجنة دعوة المدير العام أو مساعديه أو أي من مدراء الوحدات أو الخبراء أو المستشارين لحضور إجتماعات اللجنة كلما تطلب الأمر ذلك؛ و
- تكون بدلات حضور أعضاء اللجنة حسبما تقرره الجمعية العامة للمساهمين، ويقرر مجلس الإدارة بدل الحضور لأمناء السر.

صلاحيات اللجنة:

- في سبيل ممارسة اللجنة لمسؤولياتها تمنح الصلاحيات التالية:
- أن تطلب أي بيانات أو معلومات من أي جهة في الشركة في سبيل ممارسة أعمالها؛
 - أن تقرر إجراء تحقيق حيثما لزم الأمر أو الأشراف على أي تحقيقات في المجالات التي ترى ضرورة الأشراف عليها، وترفع توصياتها ونتائج تحقيقاتها لرئيس مجلس الإدارة لإتخاذ ما يراه مناسباً، ويحاط مجلس الإدارة علماً بتلك التحقيقات وبما تم إتخاذه من إجراءات حيالها؛
 - الحصول على أي إستشارة مهنية مستقلة، وعلى نفقة الشركة إذا تطلب الأمر ذلك؛
 - إستدعاء أي من المسؤولين أو موظفي الشركة واي من ذوي الإختصاص سواء من داخل الشركة أو خارجها لحضور إجتماعات اللجنة إذا تطلب الأمر ذلك؛

- للجنة أن تطلب من إدارة الشركة إعداد تقارير خاصة في سبيل ممارسة عملها إذا تطلب الأمر ذلك؛ و
- للجنة الحق بإستلام ومعالجة الشكاوى الخاصة بالمخالفات المالية أو الرقابة الداخلية والإلتزام ومكافحة الإحتيال والفساد.

مسؤوليات اللجنة تجاه مجلس الإدارة:

- موافاة مجلس الإدارة بمحاضر إجتماعاتها في أول إجتماع للمجلس يلي إجتماع اللجنة وذلك بغرض الموافقة أو للإعتماد أو العلم أو خلاف ذلك حسبما هو مناسب بالنظر الى الصلاحيات والمسئوليات المفوضة بها للجنة؛
- موافاة المجلس بتقارير موجزة حول نشاطاتها وما ترى ابداءه للمجلس من آراء وتوصيات عند عقد إجتماعات المجلس؛
- دراسة العروض المقدمة من مراقبي الحسابات لمراجعة حسابات الشركة والتوصية الى مجلس الإدارة بخصوص تعيين وعزل مراقب الحسابات وتحديد أتعابه؛
- تقييم موضوعية واستقلالية مراقب الحسابات وتقييم أداءه، مع التأكد من عدم وجود أي تضارب مصالح؛ و
- القيام بأي مهام أخرى يكلفها بها مجلس الإدارة.

مسؤوليات اللجنة تجاه إدارة المراجعة الداخلية:

- تعد اللجنة المسؤول المباشر عن الأشراف على أعمال إدارة المراجعة الداخلية، ومن مسؤولياتها الآتي:
- الموافقة على ميثاق المراجعة الداخلية ورفعها لمجلس الإدارة للإعتماد وإجراء أي تعديلات عليه؛
 - الموافقة على دليل المراجعة الداخلية أو إجراء أي تعديلات عليه؛
 - الموافقة على خطة المراجعة الداخلية الإستراتيجية والسنوية وما يطرأ عليهما من تعديلات ورفعها لمجلس الإدارة للإعتماد، والتأكد من عدم وجود قيود تحد من ممارسة المراجعة الداخلية لمهامها الواردة بالخطة ومراقبة تطبيقها، والتأكد من تضمين مهام تتعلق بمتابعة النتائج الهامة الواردة في تقارير المراجعة الداخلية؛

- مراجعة الهيكل التنظيمي وإختصاصات الإدارة والوصف الوظيفي لموظفيها واقتراح ما يلزم من تعديلات عليها ورفعها للمجلس لإتمادها؛
- مراجعة أنشطة المراجعة الداخلية ودراسة ومناقشة التقارير التي تعدها إدارة المراجعة الداخلية عن أعمال إدارات (وحدات) الشركة والتأكد من أنها قد نوقشت على نحو ملائم مع إدارات (وحدات) الشركة وإتخاذ ما يلزم حولها؛
- مراجعة وإعتماد التقرير السنوي لإدارة المراجعة الداخلية؛
- التأكد من استقلالية المراجعة الداخلية في أداء مهامها؛
- ضمان اطلاع المراجعين الداخليين الكامل على جميع المستندات والدخول غير المقيد الى نشاطات وسجلات الشركة؛
- مراجعة كفاءة وفاعلية إدارة المراجعة الداخلية بما في ذلك تماشيها مع المعايير المهنية الدولية؛
- الموافقة على خطة وموازنة التدريب السنوية الخاصة بإدارة المراجعة الداخلية؛
- ترشح اللجنة تعيين الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية وترفع التوصيات اللازمة بهذا الشأن لمجلس الإدارة؛
- تقييم الأداء السنوي للرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية واقتراح ما يلزم وفقاً للائحة نظام العمل؛
- اقتراح تعيين أو نقل أو احلال أو إنهاء خدمة أي من المراجعين الداخليين وفق أحكام التشريعات واللوائح السارية؛
- النظر في المطالب والتظلمات التي يرفعها الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين في الأمور التي تتعلق بعملهم أو وضعهم الوظيفي أو بأية أمور إدارية أخرى؛
- إعتقاد تقارير الأداء السنوي للمراجعين الداخليين المعدة من قبل الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية واقتراح ما يلزم وفقاً للائحة نظام العمل؛
- تقييم جودة عمليات المراجعة الداخلية أو تكليف جهة خارجية للقيام بذلك وفق المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية؛ و
- التأكد من إتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ توصيات المراجعين الداخليين.

مسؤوليات اللجنة تجاه إدارة مراقبة الإلتزام:

تعد اللجنة المسؤول المباشر عن الإشراف على أعمال إدارة مراقبة الإلتزام، ومن مسؤولياتها الآتي:

- الموافقة على التعديلات المقترحة على ميثاق تنظيم إدارة الشركة (الحوكمة المؤسسية)، سياسة الالتزام، سياسة مكافحة غسل الأموال، سياسة مكافحة الإحتيال وميثاق السلوك المهني، ورفعها لمجلس الإدارة للإعتماد؛
- الموافقة على دليل مراقبة الالتزام وأي تعديلات عليه؛
- الموافقة على الخطة السنوية لأعمال مراقبة الالتزام ورفعها لمجلس الإدارة للإعتماد، والتأكد من عدم وجود قيود تحد من ممارسة موظفي مراقبة الالتزام لإعمالهم الواردة بالخطة ومراقبة تطبيقها؛
- مراجعة الهيكل التنظيمي وإختصاصات الإدارة والوصف الوظيفي لموظفي إدارة مراقبة الالتزام وإقتراح ما يلزم من تعديلات عليها ورفعها للمجلس لإعتمدها؛
- مراجعة تقرير مدير إدارة مراقبة الالتزام عن مراجعاته لمصادقية تقارير الالتزام المقدمة من وحدات الشركة للتأكد وإتخاذ ما يلزم حولها؛
- التأكد من إستقلالية إدارة مراقبة الالتزام في أداء مهامها؛
- ضمان إطلاع موظفي مراقبة الالتزام على جميع المستندات والدخول غير المقيد الى نشاطات وسجلات الشركة؛
- الموافقة على خطة وموازنة التدريب السنوية الخاصة بإدارة مراقبة الالتزام؛
- ترشح اللجنة تعيين مدير إدارة مراقبة الالتزام وترفع التوصيات اللازمة بهذا الشأن لمجلس الإدارة؛
- تقييم الأداء السنوي لمدير إدارة مراقبة الالتزام وإقتراح ما يلزم وفقاً للائحة نظام العمل؛
- الموافقة على تعيين أو نقل أو إحلال أو إنهاء خدمة أي من موظفي مراقبة الالتزام وفق أحكام التشريعات واللوائح السارية؛
- النظر في المطالب والتظلمات التي يرفعها مدير وموظفي الإدارة في الأمور التي تتعلق بعملهم أو وضعهم الوظيفي أو بآية أمور إدارية أخرى؛
- اعتماد تقارير الأداء السنوي لموظفي إدارة مراقبة الالتزام المعدة من قبل مدير إدارة مراقبة الالتزام، وإقتراح ما يلزم وفقاً للائحة نظام العمل.

مسؤوليات اللجنة تجاه نظام الرقابة الداخلية:

- التأكد من مدى فاعلية وكفاية أنظمة الرقابة الداخلية سواء من خلال الإعتماد على التقارير الدورية للمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين (أو الاستعانة بجهات إستشارية متخصصة في هذا المجال)؛ و
- التأكد من مدى فاعلية أنظمة الشركة المتعلقة بأمن المعلومات وإدارة المخاطر.

مسؤوليات اللجنة تجاه نظام مراقبة الإلتزام:

- مراجعة فاعلية نظام الشركة فيما يخص مراقبة الإلتزام بالقوانين والتشريعات والانظمة ذات الصلة بما في ذلك الانظمة الداخلية والإجراءات المتخذة من قبل الإدارة نتيجة حدوث تجاوزات جوهرية متعلقة بعدم الإلتزام؛ و
- متابعة مدى إلتزام الإدارة والعاملين بالشركة لسياسات مجلس الإدارة والقوانين واللوائح ذات العلاقة الصادرة من الجهات الرقابية.

مسؤوليات اللجنة تجاه القوائم المالية:

- مراجعة مصداقية وصحة القوائم المالية المقدمة الى مجلس الإدارة والجهات الخارجية؛
- المراجعة الداخلية الدورية لمدى الإلتزام بمعايير التقارير المالية الدولية بصورة عامة مع التركيز على أي تغييرات حدثت في السياسات المحاسبية للشركة أو أية إنحرافات عن المعايير وتطويرها بشكل متواصل؛
- فحص عمليات الإحتيال أو التزوير المالي التي تتم من خلال إظهار أرقام صورية في بيانات مالية تنطوي على الغش ووضع إجراءات رقابية مشددة تضمن وجود السياسات والمبادئ المحاسبية السليمة التي تظهر المركز المالي الحقيقي للشركة؛ و
- الحصول من ادارة الشركة على تقرير بالمتطلبات القانونية التي قد تنشأ وكذلك الحصول من مدير إدارة مراقبة الإلتزام بما يستجد من الأنظمة والتشريعات واجبة الإلتزام والتي لها تأثير ملموس على القوائم المالية والسياسات المطبقة بالشركة.

مسؤوليات اللجنة تجاه العلاقات مع مراقبي الحسابات وسائر الجهات الرقابية الأخرى:

- مناقشة نطاق وخطة عمل مراقب الحسابات وكذلك مراجعة نتائج عملية الفحص المرحلية، والتأكد من أنه تم إعطاء مراقب الحسابات حق الإطلاع الكامل على جميع المستندات اللازمة لتنفيذ مهامه دون قيود؛

- استدعاء مراقب الحسابات لحضور إجتماعات اللجنة مرة واحدة على الأقل في السنة وكلما دعى الأمر لذلك؛
- مراجعة الملاحظات الواردة من مراقب الحسابات والتأكد من إتخاذ ما يلزم حولها؛
- ضمان أن النتائج والتوصيات الجوهرية قد تم إيصالها من قبل مراقب الحسابات وإن ردود الإدارة المقترحة قد تم تلقيها، ونوقشت على نحو ملائم وتم العمل بها؛
- مراجعة تقرير مراقب الحسابات على القوائم المالية السنوية وكذلك تقاريره عن مدى الإلتزام بقواعد الحوكمة، والرقابة الداخلية على التقارير المالية، ومناقشة ما يستوجب بحثه مع مراقب الحسابات قبل رفعها لمجلس الإدارة للإعتماد؛
- مناقشة مراقب الحسابات في مدى ملائمة السياسات والأساليب المحاسبية المطبقة على التقارير المالية للشركة، والتغيرات الهامة التي حدثت فيها خلال السنة المالية، والمعالجات البديلة المسموح بها وفقاً لمعايير التقارير المالية الدولية والمعالجة التي يوصي بها مراقبي الحسابات؛
- مناقشة مراقب الحسابات حول أية قضايا قد تظهر مثل المخصصات الدعاوى والأحداث الطارئة، والتقديرات المحاسبية؛
- دراسة ما تبديه الجهات الرقابية الأخرى من ملاحظات ومخالفات وإتخاذ ما يلزم حولها، والالتقاء بهم كلما دعى الأمر ذلك؛ و
- يتطلب حضور الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية ومدير إدارة مراقبة الإلتزام إجتماعات اللجنة المتعلقة بالبنود المشار إليها أعلاه.

مسئوليات أخرى:

- العمل كحلقة إتصال بين مجلس الإدارة وكل من المراجعين الخارجيين والداخليين والمحافظه على علاقات عمل وثيقة وفعالة مع الإدارة التنفيذية وسائر جهات الرقابة والتفتيش؛ و
- مراجعة ميثاق لجنة المراجعة، وإقتراح ما تراه من تعديلات عليه ورفعها لمجلس.

ميثاق إدارة المراجعة الداخلية

المحتويات:

- الهدف من المراجعة الداخلية
- الاستقلالية
- الصلاحيات
- مسؤوليات المراجعة الداخلية
- خطة المراجعة الداخلية الإستراتيجية والسنوية
- التقارير
- المعايير المهنية
- مسؤوليات الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية
- أحكام ختامية

الهدف من المراجعة الداخلية:

تهدف الشركة من إنشاء إدارة المراجعة الداخلية ("الإدارة") الى قيامها بتقديم خدمات ذات قيمة مضافه لعمليات الشركة من خلال اعطاء تأكيد مستقل وموضوعي وكذلك إستشارات للعمليات بما يساعد في تحقيق أهداف الشركة من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

الاستقلالية:

- تشرف لجنة المراجعة على أعمال المراجعة الداخلية وفق مسؤولياتها تجاه الإدارة المبينه في ميثاق عمل اللجنة المعتمد من مجلس الإدارة؛
- يجب أن تكون جميع أنشطة المراجعة الداخلية غير خاضعة لأي تأثير أو تدخل من أي جهة بالشركة ويشمل ذلك تحديد نطاق المراجعة الداخلية، التوقيت، عدد مرات المراجعة الداخلية، أداء العمل، تعليمات سير العمل، الاتصالات، محتويات التقارير؛

- لا يجوز تكليف المراجعين الداخليين بأي أعمال تنفيذية أو غير ذلك من الأعمال التي تخضع للمراجعة الداخلية، كما يجب أن يكون نشاط المراجعة الداخلية مستقلاً عن العمليات اليومية للرقابة الداخلية؛
- يكون للمراجعة الداخلية تعليمات العمل الخاصة بها "دليل المراجعة الداخلية" تتسجم مع ميثاق المراجعة الداخلية وتحقق أهدافه؛
- يكون للرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية حق التواصل المباشر مع رئيس مجلس الإدارة ولجنة المراجعة ؛ و
- يتم تقييم جودة عمليات المراجعة الداخلية من قبل لجنة المراجعة أو من قبل مكتب مراجعة خارجي وفق المعايير الدولية للممارسة المهنية.

الصلاحيات:

- لتمكين المراجعة الداخلية من تحقيق أهدافها ولإنجاز مهامه، يكون له الصلاحية الكاملة في الدخول غير المقيد لجميع ممتلكات ومستندات وسجلات الشركة والتواصل الكامل مع المسؤولين والموظفين؛
- يحق للمراجعة الداخلية الحصول على المساعدة الإدارية والفنية الداخلية التي تقتضيها الضرورة بالإضافة الى المساعدة الفنية الخارجية بعد الحصول على موافقة لجنة المراجعة؛
- يتوجب على المسؤولين والموظفين أن يضعوا تحت تصرف المراجعين الداخليين جميع الوثائق والقيود والسجلات والمستندات والملفات والمراسلات والعقود ومحاضر الاجتماعات أيضاً كان نوعها وجداول أعمالها التي يطلبونها أثناء تنفيذهم لمهامهم وذلك في الوقت المناسب، وعليهم أن يتعاونوا مع المراجعين الى أبعد الحدود لتسهيل عملهم؛
- على الإدارة التنفيذية للشركة تزويد المراجعة الداخلية بأي سياسات أو أنظمة أو تعليمات يتم اقرارها وأي تحديث أو تغيير يطرأ عليها، بالإضافة الى أية قرارات يتخذها مجلس الإدارة .

مسؤوليات المراجعة الداخلية:

- يشتمل نطاق عمل المراجعة الداخلية على فحص وتقييم كفاية وفاعلية نظم الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، ولتحقيق ذلك تشتمل مسؤوليات المراجعة الداخلية على الآتي :
- فحص وتقييم كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية وذلك لكافة عمليات وأنشطة الشركة.
- مراجعة فاعلية نظام مراقبة الإلتزام وتقييم الإلتزام بمتطلبات الجهات الرقابية الرسمية.

- مراجعة وتقييم فاعلية نظام إدارة المخاطر.
- مراجعة موثوقية وسلامة الانظمة المالية وأنظمة المعلومات الآلية.
- فحص موثوقية وتوقيت التقارير الدورية.
- تقييم فاعلية السياسات والانظمة والتعليمات وتقديم الاقتراحات اللازمة بتطويرها.
- مراجعة آليات العمل المعمول بها للتأكد من تماشيها مع السياسات والتشريعات والتعليمات والخطط.
- مراجعة وتقييم كفاءة وإقتصادية عمليات الشركة.
- تقييم إجراءات حفظ وحماية الأصول.
- مراجعة نظام تقييم الشركة لكفاية رأس المال مقابل تقديرات المخاطر.
- القيام بمهام البحث والدراسة والتحري التي تكلف بها الإدارة من قبل لجنة المراجعة ومجلس الإدارة.
- متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه والتأكد من فاعلية إجراءات تنفيذها.
- القيام بتقييم عمليات الحوكمة وإقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها بما يكفل تحقيق الأهداف التالية:

- إتباع الشركة لميثاق السلوك المهني؛
- ضمان فاعلية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى الشركة ككل؛
- فاعلية إبلاغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة الى الجهات المناسبة بالشركة؛ و
- فاعلية تنسيق الأنشطة بين مجلس الإدارة والمراجعين الخارجيين والإدارة التنفيذية وإبلاغ المعلومات بين تلك الأطراف.

- تقديم الخدمات الإستشارية لإدارات الشركة بما يساهم في تقديم قيمة مضافة لعمليات الشركة وتحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة وذلك دون أن تتأثر للمراجعة الداخلية أي مسؤوليات إدارية ودون أن تؤثر هذه الخدمات على استقلالية المراجعة الداخلية أو على تنفيذ خطة المراجعة الداخلية بشكل جوهري، ويتم أداء هذه الخدمات بما يتوافق مع معايير المراجعة الداخلية الدولية، على أن لا يؤثر قيام إدارة المراجعة الداخلية بتقديم هذه الخدمات الإستشارية على مسؤوليتها وحققها في المراجعة الداخلية أو على قدرتها في الأعراب عن رأيها في مجالات العمل ذات الصلة، ويتم احاطة لجنة المراجعة والمخاطر علماً بطبيعة ونطاق مهمة الخدمات الإستشارية ونتائجها في الإجتماعات للجنة الدورية.

خطة المراجعة الداخلية الاستراتيجية والسنوية:

على إدارة المراجعة الداخلية إعداد خطة مراجعة استراتيجية وخطط سنوية منبثقة عنها لمراجعة أعمال مختلف وحدات وأنشطة الشركة، على أن يتم مناقشتها مع المدير العام قبل رفعها الى لجنة المراجعة والمخاطر ورئيس مجلس الإدارة للإعتماد، ويجب مراعاة الأسس التالية في إعداد الخطط :

- أن توضح أهداف عملية المراجعة الداخلية ونطاق عمله؛
- أن تكون مبنية على أساس منهجية تقييم المخاطر؛
- برنامج المراجعة الداخلية للأنشطة التي سيجري مراجعتها؛
- الجدول الزمني للمراجعة الداخلية؛
- أن تأخذ في الاعتبار حجم عمليات الشركة؛
- أن تأخذ في الاعتبار الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذها؛ و
- أن تكون الخطة مرنة، وأن يتم مراجعتها دورياً، وأن يتم تحديثها بالمستجدات عند الضرورة.

التقارير:

- تتولى إدارة المراجعة الداخلية عملية التخطيط والتنفيذ وتحديد توقيت ونطاق المراجعة الداخلية مع رفع تقارير بالنتائج، بحيث تتضمن التقارير الملاحظات والتوصيات؛
- يتم إعداد ملخص بالنتائج بحيث يشمل على أهداف عملية المراجعة الداخلية ونطاق عملها والملاحظات المكتشفة والتوصيات؛
- يجب أن يتم مناقشة الملاحظات المكتشفة مع إدارة الجهة الخاضعة للمراجعة الداخلية – والمدير العام – إذا تطلب الأمر ذلك؛
- يجب أن يتم تضمين التقرير رد الجهة الخاضعة للمراجعة الداخلية والإجراءات التصحيحية المنفذه أو المزمع تنفيذها تجاه الملاحظات؛
- يجب أن يتم إرسال التقرير بعد إعداده بصفة نهائية الى لجنة المراجعة والمخاطر مع تخصيص نسخه منه الى المدير العام؛
- يجب أن يتم تنفيذ ما ورد من ملاحظات في تقارير المراجعة الداخلية ومن لجنة المراجعة والمخاطر خلال مدة ثلاثين يوماً، إلا في الحالات التي تقرر فيها اللجنة إعطاء مهلة بخلاف ذلك، ويجب على الوحدة المعنية إيضاح أسباب عدم التنفيذ خلال المهلة المقررة؛

- تتم متابعة تنفيذ ما جاء بملاحظات وتوصيات المراجعة الداخلية طبقاً لآلية المتابعة المقررة، وتبقى الملاحظات الهامة قيد المتابعة المستمره لحين تصفيتها؛
- تقوم إدارة المراجعة الداخلية برفع تقرير سنوي الى لجنة المراجعة حول نتائج عمل المراجعة الداخلية، بحيث يشتمل على درجة التعرض للمخاطر الهامة وإجراءات الرقابة المنفذه، على أن ترفع اللجنة تقرير لمجلس الإدارة في إجتماعه التالي؛ و
- يتم التنسيق مع مراقب الحسابات لضمان التغطية المناسبة للعمليات ولتجنب ازدواجية العمل.

المعايير المهنية:

على إدارة المراجعة الداخلية الإلتزام بالمعايير المهنية الدولية وقواعد السلوك المهني الخاصة بمهنة المراجعة الداخلية، والإلتزام بدليل المراجعة الداخلية.

مسئوليات الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية :

- يقوم بصفة دورية بتقييم ما إذا كان غرض وسلطة ومسؤولية نشاط المراجعة الداخلية كما هي محده في ميثاق المراجعة الداخلية لم تزل وافية بالقدر اللازم لتمكين نشاط المراجعة الداخلية من بلوغ أهدافه، وينبغي أن يتم تبليغ نتائج تلك التقييمات الدورية لإدارة المراجعة الداخلية الى لجنة المراجعة والمخاطر؛
- إعداد خطة المراجعة الداخلية الاستراتيجية والسنوية،
- المحافظة على مهنية موظفي المراجعة الداخلية بتعزيز مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم بالتدريب والتأهيل لتمكينهم من أداء واجباتهم الوظيفية بموجب هذا الميثاق؛
- إعداد تقارير دورية لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمخاطر بملخص نشاطات المراجعة الداخلية؛
- تقديم المقترحات اللازمة الى لجنة المراجعة والمخاطر حول تطوير عمليات المراجعة الداخلية بما في ذلك إقتراح ما يلزم من تعديلات على ميثاق المراجعة الداخلية ودليل المراجعة الداخلية؛
- تقديم المساعدة اللازمة للتحقيقات التي تتم حول الأنشطة المشتبه فيها وعمليات الإختلاس وإبلاغ لجنة المراجعة والمخاطر والإدارة التنفيذية بالنتائج؛
- التأكد من أن عمليات الإدارة تتوافق مع معايير المراجعة الداخلية الدولية وأفضل الممارسات المهنية؛

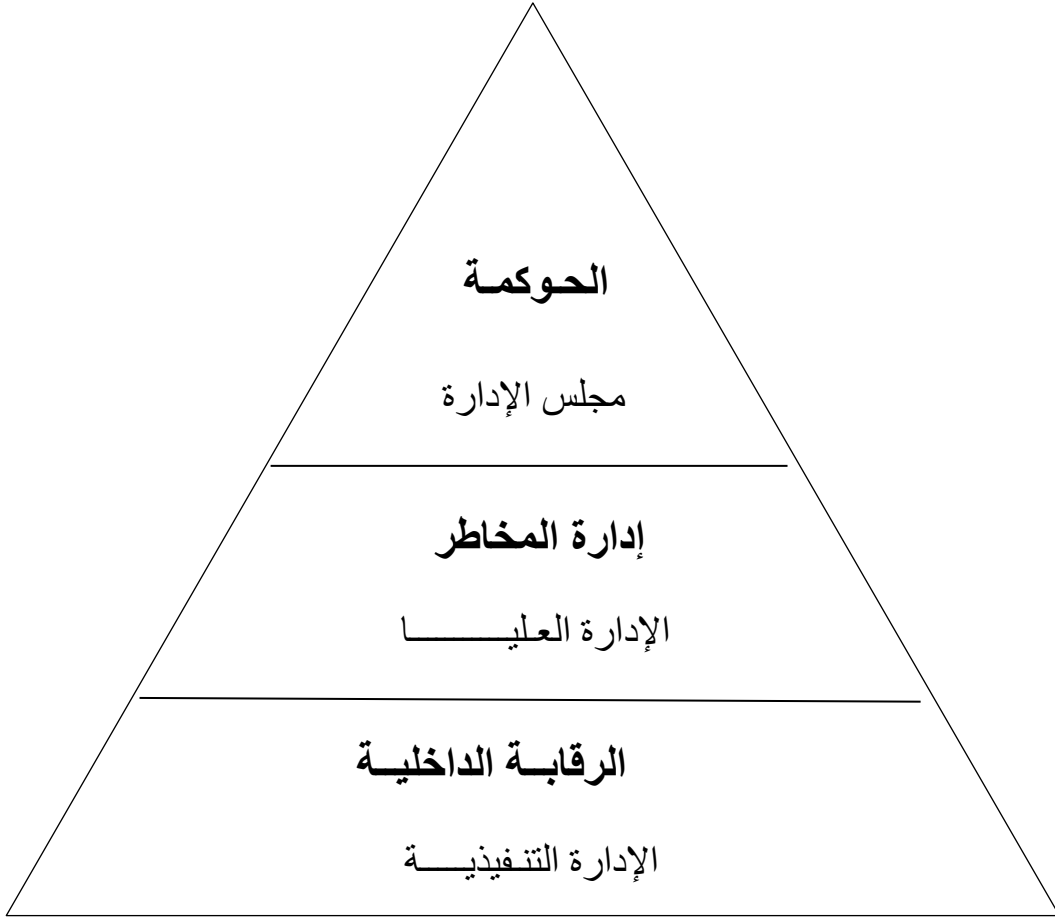
- التأكد من تنفيذ المراجعين الداخليين لأحكام التعليمات والأنظمة المتعلقة بمجال عمل المراجعة الداخلية؛
- إعداد تقارير بالمسائل الهامة المتعلقة بالرقابة على أنشطة الشركة وتقديم توصيات بإدخال تحسينات على سير الأعمال ودعم هذه التوصيات بمعلومات وأدله حتى يتسنى لإدارات الشركة إتخاذ القرار المناسب؛
- القيام بشكل منتظم بتقديم معلومات عن وضع ونتائج خطة المراجعة الداخلية الاستراتيجية والسنوية؛
- التأكد من قيام المراجعين الداخليين بإعداد تقارير المراجعة الداخلية بناء على الأحكام الواردة في دليل المراجعة الداخلية؛
- إستعراض الملاحظات الهامة المكتشفه من قبل المراجعين الداخليين مع الجهات موضع المراجعة الداخلية ومع إدارة الشركة، وإتخاذ الإجراءات الضرورية في هذا المجال ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والتحقق من سلامتها؛
- المحافظة على علاقات عمل وثيقة وفعاله مع إدارات الشركة وجميع الموظفين ومع الجهات الرقابية الخارجية؛
- دراسة تقارير مختلف أجهزة الرقابة والتفتيش بالتنسيق مع مختلف وحدات الشركة؛ و
- إدارة نشاط إدارة المراجعة الداخلية بفاعلية بما يكفل تحقيق الأهداف التي إنشأت من أجلها .

أحكام ختامية:

- تراجع لجنة المراجعة والمخاطر هذا الميثاق سنوياً وترفع أي تعديلات مقترحة عليه الى مجلس الإدارة، وتصدر التعديلات التي يقرها مجلس الإدارة بقرار من رئيس مجلس الإدارة.

الفصل الثاني

الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية



إن تفهم طبيعة النشاط طبقاً لمتطلبات معايير المراجعة الداخلية أرقام ٢١٠٠ طبيعة عمل المراجعة الداخلية و ٢٢٠٠ تخطيط مهمام المراجعة، وكذلك معايير المراجعة الخارجية أرقام ٣١٥ تفهم الشركة وبيئتها و ٣٣٠ مواجهة المخاطر التي تم تقييمها، يتضمن تفهم الجوانب التالية:

- العوامل الصناعية والتنظيمية؛
 - طبيعة نشاط الشركة بما في ذلك السياسات المحاسبية المطبقة؛
 - الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات المطبقة وما يرتبط بها من مخاطر؛
 - قياس وتقييم إدارة المخاطر والأداء المالي للشركة؛ و
 - الرقابة الداخلية على أنشطة الشركة وعلى إعداد القوائم المالية.
- وحتى يتمكن المراجع الداخلي من القيام بذلك يجب أن يكون على علم بمفاهيم الخطر والحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وفي هذا الفصل سوف نتناول شرح موجز لهذه المفاهيم ودور المراجع الداخلي في كل منها، على النحو التالي:

- قواعد الرقابة على مؤسسات مراقبي الحسابات وحماية المساهمين طبقاً لمتطلبات قانون SOX 2002.
- الخطر.
- الحوكمة.
- إدارة المخاطر.
- الرقابة الداخلية.

قواعد الرقابة على مؤسسات مراقبي الحسابات وحماية المساهمين طبقاً لمتطلبات قانون SOX 2002

لقد كان للإنهيارات الاقتصادية والكوارث المالية الدولية بالغ الأثر على متطلبات الإفصاح والشفافية لدى الشركات وكذلك على مهنة المحاسبة والمراجعة ففي عام ١٩٩٢ صدر تقرير السير أديان كادبوري لحوكمة الشركات والذي عرف الحوكمة بأنها النظام الذي يتم به إدارة الشركة والرقابة عليها. وفي عام ٢٠٠٢ بعد الفضيحة المالية لشركة الطاقة الأمريكية إنرون والتي تسببت في إنهيار العديد من المؤسسات المصرفية والمالية، وقد نتج عن التحقيقات التي تولى الإشراف عليها كل من السيناتور ساربنز والنائب اوكسلي إصدار قانون الرقابة على مؤسسات مراقبي الحسابات وحماية المساهمين Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act والذي عرف باسم ("SOX") Sarbanes–Oxley Act 2002 والذي تضمن وضع قواعد

الحوكمة والرقابة على كل من الشركات ومكاتب مراقبي الحسابات كما تناول دور نشاط المراجعة الداخلية.

هذا ويتضمن SOX 2002 إحدى عشر باباً نلخصهم فيما يلي:

الباب الأول: مجلس الرقابة على المحاسبة العامة للشركة (PCAOB)

يتكون الباب الأول من تسعة أقسام حيث ينشئ مجلس الرقابة العامة على المحاسبة، لتوفير الإشراف المستقل على شركات المحاسبة العامة التي تقدم خدمات المراجعة (المراجعين). كما أنه ينشئ مجلس إشراف مركزي مكلف بتسجيل المراجعين، وتحديد العمليات والإجراءات المحددة لمراجعة الامتثال، والتفتيش على السلوك ومراقبة الجودة والتحكم فيه، وفرض الامتثال لقوانين.

الباب الثاني: استقلال مراقب الحسابات

يتكون الباب الثاني من تسعة أقسام حيث يضع معايير لاستقلال مراقب الحسابات للحد من تضارب المصالح، كما يتناول متطلبات الموافقة على مراقب الحسابات الجديد، وتناوب شريك المراجعة، ومتطلبات إعداد التقارير الخاصة بمراقب الحسابات، كما أنه يحد من شركات التدقيق من تقديم خدمات غير المراجعة (مثل الاستشارات) لنفس العملاء.

الباب الثالث: مسؤولية الشركات

يتكون الباب الثالث من ثمانية أقسام حيث يتضمن التفويضات التي تمنح لكبار المسؤولين التنفيذيين والمسؤولية الفردية من أجل دقة واكتمال التقارير المالية للشركات، ويحدد التفاعل بين مراقبي الحسابات ولجان المراجعة التابعة للشركة، ويحدد مسؤولية موظفي الشركات عن دقة وصحة التقارير المالية للشركات، ويحدد حدوداً محددة لسلوكيات موظفي الشركات ويصف مصادر محددة للمزايا والعقوبات المدنية لعدم الامتثال، على سبيل المثال، يتطلب القسم ٣٠٢ المديرين الرئيسيين للشركة (عادةً ما يكونوا الرئيس التنفيذي و المدير المالي) التصديق والموافقة على سلامة التقارير المالية لشركاتهم كل ثلاثة أشهر.

الباب الرابع: الإفصاحات المالية المعززة

يتكون الباب الرابع من تسعة أقسام وهو يصف متطلبات تقارير مجلس الإدارة عن المعاملات المالية، بما في ذلك تفقد توازنها والإفصاح عن المعاملات المالية مع الأصراف ذوي العلاقة وموظفي الشركات، وهو يتطلب ضوابط داخلية لضمان دقة التقارير المالية والإفصاح، وينص على مراجعة الحسابات والتقارير المتعلقة بتلك الضوابط، كما يتطلب الإبلاغ في الوقت المناسب عن التغييرات المادية في الحالة المالية والمراجعات المعززة المحددة من قبل لجنة الأوراق المالية والبورصات أو وكلاءها لتقارير الشركات.

الباب الخامس: تحليل تضارب المصالح

يتكون الباب الخامس من قسم واحد فقط والذي يتضمن إجراءات مصممة للمساعدة في استعادة ثقة المستثمرين في إعداد تقارير محلي الأوراق المالية، ويحدد قواعد السلوك لمحلي الأوراق المالية ويتطلب الكشف عن تضارب المصالح المعروف.

الباب السادس: موارد الهيئة والسلطة

يتكون الباب السادس من أربعة أقسام ويحدد الممارسات لاستعادة ثقة المستثمرين في محلي الأوراق المالية، كما أنه يحدد سلطة المجلس الأعلى للرقابة على الرقابة ومنع المتخصصين في الأوراق المالية من الممارسة ويحدد الشروط التي يمكن بموجبها منع الشخص من ممارسة دور الوسيط أو المستشار أو الوكيل.

الباب السابع: دراسات وتقارير

يتكون الباب السابع من خمسة أقسام ويتطلب من مجلس الرقابة العامة و لجنة الأوراق المالية والبورصة SEC إجراء دراسات مختلفة والإبلاغ عن النتائج التي توصلوا إليها. تشمل الدراسات والتقارير آثار دمج شركات المحاسبة العامة ودور وكالات التصنيف الائتماني في تشغيل أسواق الأوراق المالية وانتهاكات الأوراق المالية وإجراءات الإنفاذ وما إذا كانت البنوك الاستثمارية تساعد انرون، معبر عالمي وغيرها للتلاعب بالأرباح والتشويش على الظروف المالية الحقيقية.

الباب الثامن: الشركات والمسائل الجنائية الاحتيال

يتكون الباب الثامن من سبعة أقسام ويشار إليه أيضاً باسم “ Corporate and Criminal Demud Accountability Act of 2002“. فهو يصف عقوبات جنائية محددة للتلاعب أو التدمير أو تغيير السجلات المالية أو أي تدخل آخر في التحقيقات مع توفير بعض الحماية للمبلغين عن المخالفات.

الباب التاسع: رفع العقوبات على الجريمة البيضاء

يتكون الباب التاسع من ستة أقسام ويسمى القسم أيضاً بقانون تحسين العقوبات على جرائم الياقات البيضاء لعام ٢٠٠٢. هذا القسم يزيد من العقوبات الجنائية المرتبطة بجرائم ذوي الياقات البيضاء والمؤامرات، وتوصي بالمبادئ التوجيهية لإصدار أحكام أقوى وتضيف على وجه التحديد عدم التصديق على التقارير المالية للشركات كجريمة جنائية.

الباب العاشر: العوائد الضريبية للشركات

يتكون الباب العاشر من قسم واحد، القسم ١٠٠١ ينص على أن الرئيس التنفيذي يجب أن يوقع على الإقرار الضريبي للشركة.

الباب الحادي عشر: مساءلة الشركات عن الاحتيال

يتكون الباب الحادي عشر من سبعة أقسام، ويسمى البند ١١٠١ أيضاً باسم قانون محاسبة الاحتيال على الشركات لعام ٢٠٠٢. ويحدد أساليب الاحتيال على الشركات ويسجل الاحتيال باعتباره جرائم جنائية ويتضمن عقوبات محددة إلى تلك الجرائم، كما ينقح المبادئ التوجيهية للحكم ويقوي عقوباتها، وهذا يمكّن لجنة الأوراق المالية والبورصة من اللجوء إلى تجميد المعاملات أو المدفوعات التي اعتبرت كبيرة أو غير عادية.

الخطر

الخطر هو احتمال وقوع حدث يعوق تحقيق الشركة لأهدافها. هذا ويتم قياس المخاطر من حيث التأثير وإحتمالية الحدوث، هذا ويجب تجنب المخاطر حيثما أمكن ذلك وإذا لم تتمكن الشركة من تجنب المخاطر يجب أن تدار بشكل جيد.

المخاطر الإستراتيجية Strategic risks: وهي تعني المخاطر على مستوى الشركة ككل، وتنشأ هذه المخاطر نتيجة لأسباب سياسية أو تنظيمية أو تكنولوجية، وتتضمن كذلك المخاطر العالية والهامة المؤثرة على تحقيق الأهداف أو إتخاذ قرارات خاطئة أو عدم إتخاذ القرار في الوقت المناسب، وقد تكون لهذه المخاطر آثار إيجابية أو سلبية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة. ومن أمثلة المخاطر الإستراتيجية المخاطر السياسية والإقتصادية والتنظيمية وظروف السوق كما يمكن أن تشمل أيضاً خطر السمعة وخطر العلامة التجارية وتغير إحتياجات العملاء.

المخاطر التشغيلية Operation risks: وهي تعني مخاطر التعرض للخسائر التي تنشأ عن عدم الكفاءة للعاملين في تطبيق السياسات والإجراءات وكذلك العمليات التي تتم داخل الشركة. من أمثلة المخاطر التشغيلية المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية والعمليات التجارية والتكنولوجية وإستمرارية الأعمال ورضاء العملاء والصحة والسلامة والبيئة ونظم المعلومات.

المخاطر المالية Financial risks: وهي تعني كافة المخاطر المتعلقة بالنواحي المالية وإعداد القوائم المالية، وتتمثل في أي خسارة نتيجة الظروف الاقتصادية مثل التقلبات في أسعار الفائدة وأسعار صرف العملات الأجنبية والمشتقات المالية ومخاطر السيولة ومخاطر الإئتمان.

مخاطر السمعة Reputation risks: وهي تعني المخاطر الناتجة عن فقدان الشهرة والعلامة التجارية بسبب وجود انطباعات سلبية عن الشركة مما يؤدي إلى حدوث خسائر في مصادر التمويل أو فقدان العملاء نتيجة تحولهم إلى شركات أخرى منافسة. كما قد تكون ناتجة عن سلوكيات غير أخلاقية وغير قانونية من قبل العاملين أو الإدارة أو إشاعات سلبية عن الشركة وأنشطتها.

المخاطر القانونية Regulatory risks: وهي تعني المخاطر الناتجة عن عدم الإمتثال للقواعد والقوانين واللوائح الملزمة والممارسات المعتمدة، وقد تنشأ هذه المخاطر نتيجة صدور قوانين جديدة

يترتب عليها وضع قواعد وشروط صارمة على نشاط الشركة على سبيل المثال صدور قوانين تمنع إستيراد بعض المواد الخام اللازمة للصناعة أو فرض رسوم وضرائب ينتج عنها تضخيم التكلفة في ظل سوق تنافسي قد يترتب عليه تحول طلبات العملاء لسلع أخرى في حالة رفع الأسعار.

المخاطر الكارثية Hazard risks: وهي تعني المخاطر التي من الصعب التحكم فيها أو توقعها وقد يمكن التأمين عليها، مثل المخاطر الناتجة عن الكوارث الطبيعية والإرهاب والحرائق وتدمير الممتلكات والسرقة وغيرها من الجرائم.

الحوكمة

يُعرف السير أديان كادبوري الحوكمة بأنها النظام الذي يتم به إدارة الشركة والرقابة عليها.

Corporate governance is the system by which companies are directed & controlled

هذا وتوجد تعريفات متعددة للحوكمة نذكر منها ما يلي:

تعريف مركز المديرين المصري – هيئة الرقابة المالية: الحوكمة هي مجموعة من الأسس والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة من ناحية وبين ملاك الشركة والأطراف الأخرى بهدف تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح كل تلك الأطراف.

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية: الحوكمة هي مجموعة من العلاقات المتبادلة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم والجهات المعنية الأخرى، ويقدم نظام حوكمة الشركات الهيكل الذي من خلاله تتحدد أهداف الشركة ووسائل بلوغ هذه الأهداف ومتابعة الأداء.

تعريف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي: الحوكمة هي مجموعة من العمليات والهيكل التي ينفذها مجلس الإدارة لتعريف وتوجيه وإدارة ومتابعة أنشطة الشركة على نحو يحقق أهدافها.

وتتمثل المبادئ الأساسية للحوكمة فيما يلي:

- تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في الشركة؛
- وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للشركة ومتابعة تنفيذها؛
- فلسفة الشركة في إدارة المخاطر؛
- ضمان كفاءة وفاعلية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى إدارة الشركة ككل؛ و
- تنسيق الأنشطة بين مجلس الإدارة ومراقب الحسابات والمراجعين الداخليين والإدارة.

إدارة المخاطر

تعرف إدارة المخاطر طبقاً للتعريف الصادر عن لجنة COSO بأنها "عملية يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة والموظفين لوضع الإستراتيجية اللازم إتباعها في جميع أقسام الشركة، يتم تصميمها وتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الشركة ككل، وإدارة المخاطر بحيث تكون في حدود مدى إستعداد الشركة لتقبل المخاطر وتقديم تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الشركة"

يتضمن الإطار العام لإدارة المخاطر المؤسسية المبادئ التالية:

أولاً: الحوكمة والثقافة العامة للشركة

١. يمارس مجلس الإدارة الرقابة على المخاطر؛
٢. يقوم مجلس الإدارة بإنشاء الهياكل التنظيمية والتشغيلية؛
٣. يحدد مجلس الإدارة الثقافة المرغوبة بالشركة؛
٤. يوضح مجلس الإدارة أسس الالتزام بالقيم الأساسية؛ و
٥. إنتقاء الموظفين ذوي الكفاءات في تخصصاتهم وتطوير أدائهم والمحافظة عليهم.

ثانياً: وضع الإستراتيجيات والأهداف

٦. تحليل الوضع الحالي لأنشطة الشركة؛
٧. تحديد مستوى الخطر المقبول؛
٨. تقييم الإستراتيجيات البديلة؛ و
٩. صياغة الأهداف لأنشطة الشركة.

ثالثاً: أداء إجراءات إدارة المخاطر

١٠. تحديد المخاطر؛
١١. تقييم درجة شدة المخاطر؛
١٢. تحديد أولويات المخاطر؛
١٣. تنفيذ الإستجابة للمخاطر؛ و
١٤. تطوير الرؤية الشاملة للمخاطر.

رابعاً: المراجعة والتعديل

١٥ . تقييم التغيرات الهامة؛

١٦ . مراجعة المخاطر والأداء؛ و

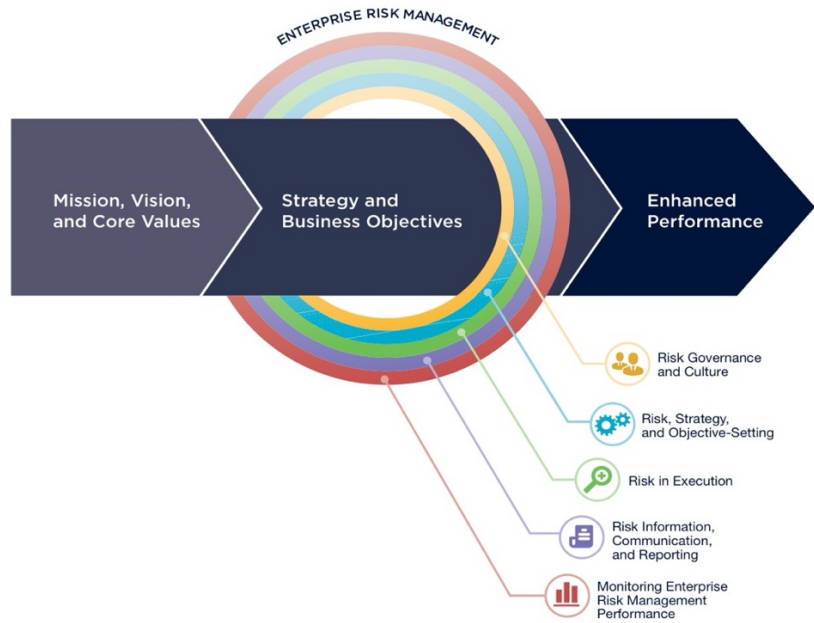
١٧ . متابعة التحسين في إدارة المخاطر.

خامساً: المعلومات والاتصال والتقارير

١٨ . الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات؛

١٩ . توصيل المعلومات فيما يتعلق بالأمور التي تنطوي على مخاطر للأشخاص المناسبين؛ و

٢٠ . التقرير عن ثقافة المخاطر والأداء.



وبصفة عامة لا توجد شركة غير معرضة للمخاطر ومن التعريف السابق يمكننا القول بأن عملية إدارة المخاطر هي عملية التعرف على الأخطار وإدارتها على النحو الذي يسمح للشركة بتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً، ويهتم كل من المراجع الداخلي ومراقب الحسابات بإدارة المخاطر لأنها تُمكن من تحديد المجالات التي تخضع للمراجعة، وتتمثل الخطوات الأساسية لتحديد وإدارة المخاطر فيما يلي:

- تحديد الأهداف التي تشتمل على أخطار؛
- تحديد الخطر والتعرف عليه؛ و
- مواجهة المخاطر التي تتعرض لها الشركة.

تحديد الأهداف التي تشتمل على أخطار

- أهداف تتعلق بالتشغيل والعمليات؛
- أهداف تتعلق بالقوائم المالية؛ و
- أهداف تتعلق بالالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات.

تحديد الخطر والتعرف عليه

- تقدير مدى أهمية الخطر؛
- تحديد احتمال تكرار وحدوث الخطر؛ و
- تحديد الإجراءات الواجب إتخاذها لمواجهة الخطر.

هذا وتتمثل مصادر الخطر في مصادر من داخل الشركة ومصادر من خارج الشركة أمثله على مصادر الخطر من داخل الشركة:

- تاريخ الشركة فيما يتعلق بالتحريف في البيانات المالية؛
- المعاملات الضخمة مع الأطراف ذوي العلاقة؛
- المعاملات غير الروتينية ذات القيم العالية؛
- أحداث ومعاملات هامة يشوبها عدم التأكد؛
- زيادة معدل الدوران لأصحاب المناصب في الإدارة العليا؛
- حدوث خلل في أنظمة المعلومات بما يؤثر على التشغيل والعمليات؛

- عدم كفاءة العاملين بالشركة وعدم كفاية تدريبهم وتحفيزهم؛
- طبيعة نشاط الشركة ومدى إمكانية حدوث تلاعب؛ و
- عدم فاعلية مجلس إدارة الشركة ولجنة المراجعة.

أمثلة على مصادر الخطر الخارجية

- التطور التكنولوجي الذي يؤثر على المنتجات وعمليات التشغيل؛
- التغيير في إحتياجات وطلبات العملاء التي تؤثر في تطوير المنتجات وخدمات العملاء وتسعير المبيعات؛
- ظروف المنافسة التي قد تؤثر على أنشطة التسويق والخدمات؛
- الإستمرارية في مشاكل السيولة؛
- التحالفات المعقدة؛
- العمل في المناطق الغير مستقرة إقتصادياً؛
- صدور تشريعات أو لوائح تلزم بإحداث تغيير في إستراتيجية التشغيل والعمليات؛
- التغييرات الإقتصادية التي تؤثر في القرارات التمويلية أو الإنفاق من رأس المال أو التوسعات؛ والكوارث الطبيعية.

مواجهة المخاطر التي تتعرض لها الشركة

- تعد عملية إدارة المخاطر جزء أساسي ومستمر من مسؤوليات الإدارة العليا، ولكي تحقق الإدارة أهداف الشركة يجب عليها القيام بالمهام التالية:
 - تحديد الطريق الأفضل لإدارة المخاطر (تجنب الخطر، تخفيف آثاره، تقليل إحتمال حدوثه، تحويله)؛
 - تحديث عملية إدارة المخاطر في الشركة إتماداً على درجة إحتمال التعرض لتلك المخاطر؛ و
 - تصميم إجراءات رقابية لتخفيف أثر المخاطر.
- هذا ويتمثل دور مجلس الإدارة ولجنة المراجعة في الدور الإشرافي للتحقق من أن عمليات إدارة المخاطر القائمة يتم أداءها على الوجهه الصحيح وأنها كافية وفعالة.

مهام المراجع الداخلي فى تقييم مدى فاعلية عمليات إدارة المخاطر:

يجب على المراجع الداخلي تقييم عمليات إدارة المخاطر وذلك عن طريق:

- التحقق من أن أهداف الشركة تتفق مع الغرض من إنشاءها؛
- التحقق من أن المخاطر الهامة قد تم تحديدها وتقييمها؛
- التحقق من أن الإستجابة للمخاطر تتم بصورة مناسبة وفي التوقيت المناسب بما يحقق التوافق بين المخاطر ومدى إستعداد الشركة لتقبل المخاطر؛ و
- التحقق من أن المعلومات اللازمة بشأن المخاطر يتم الحصول عليها وإبلاغها للمسؤولين عن الحوكمة بالشركة

ويمكن للمراجع الداخلي تجميع المعلومات اللازمة لمساندة هذا التقييم أثناء القيام بمهام المراجعة المختلفة مع العلم بأن نتائج تلك المهام عندما ينظر إليها مجتمعة تقدم فهماً وافياً لعمليات إدارة المخاطر بالشركة ومدى كفاءتها.

الرقابة الداخلية

هي أي إجراءات يتخذها مجلس الإدارة والإدارة وأي جهة أخرى يتم تصميمها بهدف إدارة المخاطر وزيادة احتمال تحقيق الأهداف التي وضعتها الشركة، وبناء عليه فإن إدارة الشركة تخطط وتنظم وتوجه أداء الإجراءات الكفيلة لتقديم تأكيد معقول حول تحقيق الشركة لأهدافها المتعلقة بالعمليات التشغيلية وإعداد التقارير والإمتثال للقوانين واللوائح.



عناصر الرقابة الداخلية

بيئة الرقابة: هي مجموعة من المعايير والأنظمة والسياسات التي تعد أساساً لتطبيق الرقابة الداخلية في الشركة، وتتضمن قيم الشركة فيما يتعلق بالنزاهة والقيم الأخلاقية والمعايير ومدى الوعي الرقابي لدي العاملين وذلك لتمكين مجلس الإدارة من القيام بمسئوليته الإشرافية المتعلقة بوظائف الحوكمة والهيكل التنظيمي والإدارة وتفويض الصلاحيات والمسئوليات وعمليات إستقطاب الكفاءات وتنميتهم والإحتفاظ بهم والإهتمام اللازم بمقاييس الأداء والحوافز والمكافآت لتنمية الشعور بالمسئولية عن الأداء. ويكون لبيئة الرقابة الناشئة عن ذلك أثر واسع الإنتشار في نظم الرقابة الداخلية بالكامل. هذا وتعتبر بيئة الرقابة هي الأساس لكل مكونات الرقابة الداخلية.

عملية تقييم المخاطر: يتضمن تقييم المخاطر عملية ديناميكية متكررة لتحديد المخاطر المتعلقة بتحقيق الأهداف وتقييمها، ويتم قياس تلك المخاطر من كافة أنحاء الشركة بالنسبة لدرجة تحمل المخاطر المحددة. ومن ثم يشكل تقييم المخاطر أساساً لتحديد أسلوب إدارة المخاطر، كما يتطلب تقييم المخاطر دراسة أثر التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية وداخل الشركة نفسها؛ مما يجعل الرقابة الداخلية غير فعالة.

الأنشطة الرقابية: هي تلك الإجراءات الموضوعية من خلال السياسات والإجراءات التي تساعد في التأكيد على تنفيذ توجيهات الإدارة بشأن الحد من المخاطر المتعلقة بتحقيق الأهداف ويتم أداء هذه الأنشطة على كافة المستويات في الشركة وعلى مراحل مختلفة ضمن عمليات الشركة وبيئة تكنولوجيا المعلومات، وقد تكون هذه الأنشطة وقائية أو كاشفة بطبيعتها وقد تشتمل هذه الإجراءات على مجموعة من الأنشطة اليدوية والآلية من بينها الحصول على الموافقات والإعتمادات والتصديقات والتسويات وتقييم الأداء ومعالجة البيانات. هذا ويشترط لتقييم المخاطر وضع أهداف مرتبطة بجميع المستويات في الشركة ويتم تحديد الأهداف ضمن الفئات المتعلقة بالعمليات والتقارير بالوضوح الكافي لكي يتم تحديد وتحليل المخاطر لهذه الأهداف ويتطلب تقييم المخاطر من الإدارة إعادة النظر بشكل دوري في تأثير التغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية.

نظام المعلومات والاتصالات: تُعد المعلومات ضرورية للشركة وذلك للقيام بمسئوليات الرقابة الداخلية بهدف دعم تحقيق أهدافها، أما الاتصالات فهي عملية متواصلة متكررة لتقديم المعلومات الضرورية وتبادلها والحصول عليها وتسهم في تمكين الأفراد من تلقي رسالة واضحة من الإدارة العليا فيما يتعلق بضرورة أخذ مسئوليات الرقابة على محمل الجد. ويتكون نظام المعلومات

والإتصالات من الأجهزة والبرمجيات والأفراد والإجراءات والبيانات، ويشتمل نظام إعداد التقارير المالية على سبيل المثال على السجلات وإثبات وتصنيف وقياس ومعالجة المعاملات المالية ومسئولية الحفاظ على الأصول.

أنشطة متابعة عناصر الرقابة: وهي متابعة الرقابة لعناصر الرقابة والوقوف على ما إذا كانت هذه العناصر تعمل وفقاً لما هو مخطط.

هذا ويتم الإستعانة بعمليات التقييم المستمرة أو الدورية أو الجمع بين عمليات تقييم مختلفة للتحقق من أن كل مكون من مكونات الرقابة الداخلية الخمسة قائم ويعمل بشكل مناسب بما في ذلك الضوابط الرقابية اللازمة لتنفيذ المبادئ الخاصة بكل عنصر على حدة. وتجري مقارنة النتائج بالمعايير التي وضعتها الجهات المُشرعة ومجلس الإدارة والإدارة العليا، ويتم إبلاغ الإدارة بأوجه القصور.

عناصر الرقابة الداخلية	مبادئ الرقابة الداخلية
بيئة الرقابة	<p>١. الإلتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية؛</p> <p>٢. القيام بممارسة مسؤوليات الإشراف؛</p> <p>٣. إنشاء الأنظمة والسياسات والسلطة والمسئولية؛</p> <p>٤. الإلتزام بالكفاءة؛ و</p> <p>٥. فرض وتعزيز المساءلة.</p>
تقييم المخاطر	<p>٦. تحديد الأهداف المناسبة؛</p> <p>٧. تحديد المخاطر وتحليلها؛</p> <p>٨. تقييم خطر الإحتيال؛ و</p> <p>٩. تحديد التغيرات المهمة وتحليلها.</p>
أنشطة الرقابة	<p>١٠. إختيار أنشطة الرقابة وتطويرها؛</p> <p>١١. إختيار أنشطة الرقابة العامة على تكنولوجيا المعلومات وتطويرها؛ و</p> <p>١٢. نشر السياسات والإجراءات في الشركة.</p>
المعلومات والإتصالات	<p>١٣. استخدام معلومات ذات صلة؛</p> <p>١٤. التواصل الداخلي؛ و</p> <p>١٥. التواصل الخارجي.</p>

المتابعة	١٦. إجراء عمليات تقييم مستمرة و/ أو منفصلة؛ و ١٧. تقييم أوجه القصور والإبلاغ عنها.
----------	---

مهام المراجع الداخلي فى تقييم الرقابة:

- يجب على المراجع الداخلي تقييم مدى كفاءة وفاعلية الضوابط الرقابية فى الإستجابة إلى المخاطر فى مختلف نواحي الحوكمة عمليات التشغيل ونظم المعلومات وذلك عن طرق:
- التحقق من الإلتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات والعقود؛
 - التحقق من موثوقية وسلامة المعلومات المالية وغير المالية؛
 - التحقق من كفاءة وفعالية العمليات بالشركة؛ و
 - التحقق من حماية الأصول.

إجراءات تقييم المخاطر:

- الإستفسار من الإدارة والموظفين من داخل الشركة،
- القيام بالإجراءات التحليلية؛
- القيام بأداء إختبارات الرقابة؛
- القيام بأداء إختبارات التفاصيل؛ و
- دراسة عمل مقدمي خدمات التأكيد الآخرين.

الإستفسار من الإدارة والموظفين من داخل الشركة:

ويتم ذلك من خلال إجراء المقابلات مع المسؤولين داخل الشركة وتتمثل هذه المقابلات فيما يلي:

المقابلة التمهيديّة: فى مرحلة تفهم طبيعة الشركة وتتضمن التعارف وتجميع المعلومات الأولية عن الشركة محل المراجعة، وبناء عليها يقوم المراجع الداخلي بإعداد مصفوفة المخاطر ومذكرة الوقت والتكلفة ومصادقة الإستقلالية وإستراتيجية المراجعة.

مقابلات تجميع الحقائق: بعد قيام المراجع الداخلي بالتقييم المبدئي للمخاطر وإعداد إستراتيجية المراجعة وأثناء مرحلة التخطيط يقوم المراجع الداخلي أو من يفوضه من مساعديه بإجراء هذه المقابلات مع المسؤولين عن إدارات الشركة بهدف الحصول على والتحري معلومات محددة على مستوى بنود القوائم المالية وأنشطة الإدارة محل المراجعة، وبناء عليها يقوم المراجع الداخلي بإعداد خطة المراجعة التفصيلية.

مقابلات المتابعة: بعد قيام المراجع الداخلي بإعداد التقرير المبدئي يقوم المراجع الداخلي بإجراء هذه المقابلات مع المسؤولين عن إدارات الشركة لمناقشتهم فيما يتعلق بالملاحظات التي تم إكتشافها أثناء أداء إجراءات المراجعة وكذلك التعرف على مدى تقبل إدارات الشركة لتوصيات المراجع الداخلي – فيما عدا الملاحظات التي تنطوي على حالات تلاعب أو تدليس يتم مناقشتها مباشرة مع المسؤولين عن الحوكمة – وبناء على ذلك يقوم المراجع الداخلي بإصدار تقريره النهائي متضمناً ردود الإدارة وتعقيبه عليها.

المقابلة النهائية: هي التي تتم بعد نهاية مهمة المراجعة ويناقش خلالها المراجع الداخلي مع المسؤولين عن الحوكمة بمناقشة توصيات المراجع الداخلي فيما يتعلق بأوجه القصور في الرقابة الداخلية ومدى تقبل إدارة الشركة والإتفاق على المدى الزمني لتنفيذ هذه التوصيات.

القيام بالإجراءات التحليلية:

يتم القيام بالإجراءات التحليلية في المراحل التالية:

التخطيط: حيث تساعد المراجع الداخلي في تحديد البنود التي تتضمن مخاطر عالية للتركيز عليها أثناء مراحل العمل الميداني لأعمال المراجعة

إختبارات التفاصيل: حيث تساعد المراجع الداخلي على تجميع الأدلة التي سيبنى عليها تقريره

إصدار تقرير المراجعة: وذلك للتحقق من قيام إدارة الشركة بإعداد قيود التسويات بصورة صحيحة وضمان أن العلاقات المتوقعة وجودها موجودة بالفعل

هذا وتتضمن الإجراءات التحليلية عمل دراسة مقارنات للمعلومات المالية للشركة على سبيل المثال:

- تحليل الاتجاه أي مقارنة المعلومات المالية الدورية الحالية مع كل من المعلومات المالية الدورية للفترة الدورية السابقة مباشرة، ومع المعلومات المالية الدورية للفترة الدورية المقابلة للعام المالي السابق أو مع أحدث قوائم مالية سنوية تم مراجعتها؛
- مقارنة المعلومات المالية الدورية الحالية مع الموازنات التقديرية؛
- مقارنة المعلومات المالية الدورية الحالية مع المعلومات غير المالية ذات الصلة؛
- مقارنة المعلومات المالية للشركة مع أقرب المنافسين في نفس النشاط؛

- مقارنة البيانات المفصلة حسب الفترة سنوية أو ربع سنوية أو شهرية أو أسبوعية أو حسب خط الإنتاج أو مصدر الإيراد أو حسب الموقع أو حسب خصائص المعاملة، مثل المبيعات طبقاً لنوع المنتج والشهر؛
- مقارنة المبالغ المسجلة أو النسب المستخرجة منها بتوقعات المراجع الداخلي، ويقوم المراجع الداخلي بوضع هذه التوقعات عن طريق تحديد وتطبيق العلاقات التي يتوقع وجودها بصورة معقولة استناداً على فهمه للشركة والأنشطة التي تعمل بها؛
- إختبارات المعقولية للنتائج المتوقعة للشركة مثل الموازنات والتنبؤات أو توقعات المراجع الداخلي، مثل عمل تقدير للإهلاك، المخصصات، الإيرادات ...؛
- إختبارات المعقولية العلاقة بين المعلومات المالية والمعلومات غير المالية ذات الصلة مثل تكلفة الأجر والمرتبات مع عدد العاملين؛ و
- تحليل النسب المالية المقارن مع الفترات السابقة.

القيام بأداء إختبارات الرقابة:

الهدف من القيام بإجراءات إختبارات الرقابة التحقق من مدي كفاءة وفاعلية الشركة في إدارة المخاطر على مستوى كل إدارة بها

القيام بأداء إختبارات التفاصيل:

الهدف من القيام بإجراءات إختبارات التفاصيل التحقق من صحة وسلامة تأكيدات الإدارة (الإكمال، الوجود والحدوث، الدقة، التقييم، الحقوق والتعهدات، العرض والإفصاح) على مستوى بنود القوائم المالية.

هذا وسوف يتناول الفصل الرابع إجراءات المراجعة الداخلية لدورات العمليات، هذه المهام بالتفصيل

نظام الرقابة الداخلية كمدخل لعملية المراجعة الداخلية والتأكد من سير العمل في الشركة

بناء على تفهم المراجع الداخلي لطبيعة أنشطة الشركة وتحديد المخاطر المرتبطة بنشاط الشركة من خلال المقابلات المبدئية والمعلومات التي تم تجميعها من مصادر خارجية يمكنه تصنيف المخاطر من حيث احتمالية الحدوث والآثار المتوقعة على النحو التالي:

الاحتمالية	
محتمل	ظروف ضمن بيئة العمل للشركة تشير الى احتمالية مؤكدة بأن الحدث المتوقع سوف يحدث.
ممکن	ظروف ضمن بيئة العمل للشركة تشير الى بعض الاحتمالات بأن الحدث المتوقع ممكن أن يحدث.
نادر	ظروف ضمن بيئة العمل للشركة تشير الى احتمالات ضئيلة بأن الحدث المتوقع ممكن أن يحدث.
الأثر	
مرتفع	تأثير جدي وجوهري على إمكانية تحقيق الأهداف
متوسط	تأثير متوسط على إمكانية تحقيق الأهداف
منخفض	تأثير منخفض على إمكانية تحقيق الأهداف

يساعد التصنيف الموضح أعلاه في ترتيب المخاطر حسب الأولوية. ان المناطق مرتفعة المخاطر تتطلب اهتمام فوري أكبر من قبل الشركة اما من خلال مهام المراجعة الداخلية أو أنشطة متابعة المخاطر الأخرى كما يلي:

خطر مرتفع	الخطر الذي تم تحديده يمثل أحد نتائج المزيج التالي من الأثر والاحتمالية: <ul style="list-style-type: none"> ▪ محتمل ومرتفع ▪ محتمل ومتوسط ▪ ممكن ومرتفع
خطر متوسط	الخطر الذي تم تحديده يمثل أحد نتائج المزيج التالي من الأثر والاحتمالية: <ul style="list-style-type: none"> ▪ محتمل ومنخفض ▪ ممكن ومتوسط ▪ نادر ومرتفع
خطر منخفض	الخطر الذي تم تحديده يمثل أحد نتائج المزيج التالي من الأثر والاحتمالية:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ ممكن ومنخفض ▪ نادر ومنخفض ▪ نادر ومتوسط 	
---	--

ومن ثم يمكن إعداد مصفوفة المخاطر ونطاق المراجعة، على النحو التالي:

خريطة نطاق المراجعة:

إدارة الإنتاج	إدارة الصحة والسلامة	إدارة الموارد البشرية	محتمل	الاحتمالية
إدارة تكنولوجيا المعلومات	إدارة المبيعات	إدارة التسويق	ممكن	
الإدارة المالية	إدارة المشتريات		ناد	
الإدارة القانونية				
مرتفع	متوسط	منخفض		
الأثر				

الفصل الثالث

تخطيط مهام المراجعة الداخلية المبني على المخاطر

يتضمن هذا الفصل:

- كيفية إعداد إستراتيجية العامة والخطة السنوية للمراجعة الداخلية المبني على المخاطر
- كيفية إعداد الخطة السنوية للاعامة للمراجعة الداخلية المبني على المخاطر
- كيفية إعداد خطط مهام المراجعة الداخلية على مستوى كل إدارة من إدارات الشركة

إستراتيجية العامة والخطة السنوية للمراجعة الداخلية المبني على المخاطر - Risk-based internal audit strategy & plan

بشكل عام تعد عملية التخطيط عملية مستمرة تشمل كافة مراحل أعمال المراجعة الداخلية طبقاً لمتطلبات المعيار رقم ٢٠١٠ حيث يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية Chief Audit Executive (“CAE”) أن يعد خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط المراجعة الداخلية بما يتفق مع أهداف الشركة ، كما يتطلب المعيار التنفيذي ٢٠١٠.ب.١ إنه يجب توثيق الخطة المبني على المخاطر على الأقل مرة سنوياً مع الأخذ في الإعتبار متطلبات مجلس الإدارة والإدارة العليا.

أسس إعداد خطة المراجعة الداخلية المبني على المخاطر:

- المعرفة بنشاط الشركة وقطاع الأعمال والمنتجات؛
- استخدام إطار تقييم المخاطر لتحديد مهام المراجعة الداخلية؛
- ترتيب الأولويات المتعلقة بالمخاطر؛
- تحديد متطلبات نشاط المراجعة الداخلية من الموارد اللازمة لتنفيذ خطة المراجعة الداخلية؛ و
- إخطار مجلس الإدارة والإدارة العليا بالموضوعات التي تشتمل على مخاطر عالية والحصول على موافقتهم على خطة المراجعة الداخلية السنوية.

وفيما يلي شرح مبسط لأسس إعداد خطة (إستراتيجية) المراجعة الداخلية المبني على المخاطر

١. المعرفة بنشاط الشركة وقطاع الأعمال والمنتجات

ينبغي على المراجعين الداخليين استخدام معرفتهم بنشاط الشركة والسوق الذي تعمل فيه وذلك لتحديد مهام المراجعة الداخلية المحتملة.

٢. استخدام إطار تقييم المخاطر لتحديد مهام المراجعة الداخلية

يجب مراعاة إطار إدارة المخاطر بالشركة ومدى تقبل الإدارة للمخاطر في مختلف أنشطة الشركة وفي حالة عدم وجود هذا الإطار يستخدم المراجع الداخلي تقييمه الشخصي بعد التشاور مع مجلس الإدارة والإدارة العليا ثم يقوم مدير المراجعة الداخلية بتحديد الأولويات المتعلقة بالمخاطر.

٣. ترتيب الأولويات المتعلقة بالمخاطر

يجب وضع جداول زمنية لأعمال المراجعة الداخلية لتقييم أولويات المخاطر وإحتمال التعرض لها وهناك مجموعة نماذج متنوعة من نماذج المخاطر يمكن ان تساعد الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية في ترتيب مهام المراجعة الداخلية المحتملة حسب الأولوية ومعظم هذه النماذج تستخدم عوامل المخاطرة في تحديد أولوياتها، على سبيل المثال:

- التأثير المالي؛
- درجة التغير والثبات؛
- درجة سيولة الأصل؛
- كفاءة الإدارة؛
- درجة التعقيد؛
- جودة وسائل الرقابة الداخلية؛
- الوقت الذي تم فيه تنفيذ آخر عملية مراجعة داخلية؛ و
- العلاقات مع الموظفين والمؤسسات الرقابية الأخرى.

٤. تحديد متطلبات نشاط المراجعة الداخلية من الموارد اللازمة لتنفيذ خطة المراجعة الداخلية

من المعتاد ترجمة خطة المراجعة الداخلية إلى أيام أو ساعات عمل وبناء عليه يحدد الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية إحتياجات خطة المراجعة الداخلية من خطط توظيف العاملين، الموازنات المالية، المهارات والخبرات والكفاءات التي يجب توافرها في فريق العمل ووضع أهداف ومعايير لمراقبة وتقييم فريق العمل.

٥. إخطار مجلس الإدارة والإدارة العليا بخطة المراجعة الداخلية السنوية والحصول على موافقتهم عليها

يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية إخطار مجلس الإدارة والإدارة العليا بالموضوعات التي تشتمل على مخاطر عالية وخطة المراجعة الداخلية السنوية والموارد اللازمة لإنجازها وذلك لمراجعتها وموافقتهم عليها.

وفي بعض الأحيان يطلب مجلس الإدارة والإدارة العليا إدخال بعض التعديلات على بنود خطة المراجعة الداخلية السنوية وبناء على ذلك يتم تعديل الخطة ثم رفعها لمجلس الإدارة والإدارة العليا لإعتمادها قبل البدء في عملية المراجعة الداخلية.

وفيما يلي مثال تطبيقي لخطة المراجعة الداخلية الإستراتيجية والسنوية

خطة المراجعة
الإستراتيجية للأعوام
٢٠١٩ - ٢٠٢١ م

المحتويات

المقدمة

أولاً: مرجعية إعداد أهداف الخطة الإستراتيجية

ثانياً: أهداف الخطة الإستراتيجية

ثالثاً: نظام تقييم المخاطر:

- أنواع المخاطر

- تحديد مستوى التعرض للخطر

- مصفوفة المخاطر

- دورية المراجعة

رابعاً: مصفوفة المخاطر

خامساً: برنامج تأكيد وتحسين الجودة

سادساً: برامج تقييم نظام الرقابة الداخلية (التقييم الذاتي للرقابة)

سابعاً: الموارد البشرية

خطة المراجعة الإستراتيجية للأعوام من ٢٠١٩ - ٢٠٢١ م

المقدمة:

تم إعداد الخطة الإستراتيجية على أساس منهجية المراجعة المبني على المخاطر بهدف تحسين فاعلية وكفاءة عمليات المراجعة بالتركيز على المخاطر المؤثرة في تحقيق الأهداف وبناء خطة المراجعة على أساسها بهدف تخفيف أثر هذه المخاطر من خلال الملاحظات التي يتم إكتشافها والتوصيات المقدمة حولها، ووفقاً للمعايير الدولية لممارسة المراجعة الداخلية، وأفضل الممارسات المهنية.

تم تحديد مدة خطة المراجعة الإستراتيجية لثلاث سنوات إعتباراً من ٢٠١٩م الى ٢٠٢١م السنة الأولى من الخطة تم ترجمتها في خطة المراجعة السنوية لعام ٢٠١٩م، وسيتم مراجعة الخطة الإستراتيجية سنوياً، بحيث يتم تحديثها إستجابة للتغيرات الهامة في بيئة العمل (إن وجدت) ومدى تأثير التغيرات على الخطة.

أولاً: مرجعية إعداد أهداف الخطة الإستراتيجية:

حُددت أهداف الخطة الإستراتيجية بالأخذ في الإعتبار العناصر التالية:

- أهداف الشركة؛
- أهداف المراجعة الداخلية؛
- الخطة المالية للشركة؛
- الموازنة السنوية؛
- سياسة إدارة المخاطر؛
- تعليمات لجنة المراجعة والمخاطر؛
- سياسة الإلتزام؛
- الحوكمة المؤسسية؛
- حجم الشركة المالي ومعدل النمو المتوقع خلال سنوات الخطة؛ و
- توقعات المراجعة الداخلية حول التغيرات الهيكلية والتشغيلية والتغيرات على كفاءة نظام الرقابة الداخلية من حيث القوة والضعف.

ثانياً: أهداف الخطة الإستراتيجية:

تم إعداد الخطة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التالية:

- فحص وتقييم كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية وتعزيزها عن طريق تحديد نقاط الضعف الأساسية في الرقابة والمخاطر المرتبطة بها؛
- تقييم كفاءة عمليات إدارة المخاطر ومدى فاعليتها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها؛
- تقييم عمليات الحوكمة في الشركة ومدى فاعليتها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها؛
- التحقق من مدى الإلتزام باللوائح والأنظمة والقرارات والتعليمات الصادرة من مجلس إدارة الشركة والإدارة التنفيذية والتشريعات الصادرة من الجهات الرسمية؛
- التحقق من إنجاز أهداف الشركة من خلال إلتزام إدارات الشركة بأداء واجباتها المحددة بالهيكل التنظيمي.
- التركيز على الوحدات والأنشطة ذات المخاطر العالية بصورة أكبر وحسب دورة المراجعة؛
- التحقق من أن التعليمات الداخلية التي تضعها الشركة منسجمة مع أحكام النظام الأساسي والسياسات التي يضعها مجلس الإدارة والقوانين والتشريعات السارية في الدولة؛
- مراجعة وتقييم سلامة وكفاية النظم المحاسبية والمالية والإدارية ونظم الضبط الداخلي والتحقق من فاعليتها؛
- التحقق من دقة حسابات الشركة وعملياته من خلال القيام بأعمال المراجعة لإدارات الشركة المختلفة والتحقق من مدى الإلتزام بأنظمة وتعليمات الشركة والتحقق أن القوائم المالية للشركة تعكس الموقف المالي الحقيقي للشركة؛
- التحقق من صحة سلامة وإجراءات الأمن والسلامة الموضوعة لحماية أصول الشركة والتأمين عليها؛
- التحقق من إتخاذ الإجراءات الكفيلة بالمحافظة على محفظة الشركة الإقراضية وتقديم مزايا تنافسية تعمل على زيادة حجم المحفظة والتحقق من سلامة العمليات المتصلة بالإقراض (مؤسسات مالية فقط)؛
- التحقق من القيام بالجرد الدوري للأشياء الثمينة التي بحوزة الشركة؛
- مراجعة فاعلية وموثوقية نظم المعلومات الآلية؛
- مراجعة عمليات لجان الإدارة التنفيذية ومدى فاعليتها وتقيدها بأحكام القرارات المنظمة لأعمالها؛
- التحقق من العمليات المتعلقة بالدراسات وتطوير الأنظمة والتعليمات؛
- التحقق من تنفيذ ما يرد في تقارير الجهات الرقابية؛

- عرض كيفية القيام بتوزيع الموارد البشرية المتاحة بين تقديم خدمات التأكيد وتقديم الخدمات الإستشارية وذلك من خلال توظيف الكفاءات المهنية المتاحة توظيفاً فعالاً؛
- تقديم المشورة لإدارات الشركة فيما يتعلق بإستفساراتهم حول متطلبات الرقابة الداخلية والمالية؛
- تنفيذ متطلبات الإدارة بالقيام بمراجعة خاص بخلاف ما تقضي به خطة المراجعة؛ و
- القيام بمراجعة مفاجئ لبعض إدارات الشركة.

ثالثاً: نظام تقييم المخاطر:

أنواع المخاطر:

لقد تم تحديد أنواع ودرجات المخاطر التي تتعرض لها الإدارة حسب الدراسة التي تم تأسيس الخطة عليها، والتي تم تحديدها وحصرها بعد مناقشة مدراء إدارات الشركة ذات الصلة والاستماع الى وجهات نظرهم فيما يخص تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بوحدهاتهم والمؤثرة في تحقيق أهدافها والتعرف على الضوابط الرقابية الموضوعة للسيطرة عليها، وفيما يلي بيان بأنواع المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها الشركة:

الحد الأقصى لدرجة الخطر	نوع الخطر
١٢	المخاطر الاستراتيجية.
٢٠	مخاطر التشغيل
١٠	مخاطر الائتمان
٢٠	مخاطر السوق
٨	مخاطر السيولة
١٢	كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية
١٠	التفاعل مع تقارير المراجعة والجهات الرقابية
٨	المخاطر القانونية: تنشأ عن الإخلال أو عدم الإلتزام بالقوانين والتشريعات السائدة
١٠٠	مجموع نقاط الخطر

تحديد مستوى التعرض للخطر:

- يتم تحديد التقييم للمخاطر بين (أربعة نقاط) كحد أدنى (مخاطر منخفضة) الى (عشرون نقطة) (مخاطر عالية) كحد أقصى وحسب نوعية المخاطر التي تواجه الوحدة، بحيث تحدد درجة هذه المخاطر لكل عامل مخاطرة حسب طبيعة عمل الوحدة والمخاطر المعرضة لها.
- يتم تجميع نقاط التقييم لكل وحدة أو مجموعة، ويحدد مستوى التعرض على شكل درجات من (١) الى (٥) وذلك لأعوام الخطة من ٢٠١٩م الى ٢٠٢١م وكما يلي:

نقاط المخاطر (النهاية العظمى ١٠٠)	مستوى التعرض للخطر
٨٠ فأكثر	٥
٧٩ - ٦٠	٤
٥٩ - ٤٠	٣
٣٩ - ٢٠	٢
أقل من ٢٠	١

دورية المراجعة:

دورية المراجعة بالأشهر			تقييم الإدارة	مستوى التعرض للمخاطر
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩		
٨	٨	٨	٥ أو ٤ (ممتاز الى جيد جداً)	٥
٦	٦	٦	٣ (جيد)	
٤	٤	٤	٢ أو ١ (متوسط الى ضعيف)	
١٢	١٢	١٢	٥ أو ٤ (ممتاز الى جيد جداً)	٤
٩	٩	٩	٣ (جيد)	
٦	٦	٦	٢ أو ١ (متوسط الى ضعيف)	
١٨	١٨	١٨	٥ أو ٤ (ممتاز الى جيد جداً)	٣
١٥	١٥	١٥	٣ (جيد)	
١٠	١٠	١٠	٢ أو ١ (متوسط الى ضعيف)	
٢٠	٢٠	٢٠	٥ أو ٤ (ممتاز الى جيد جداً)	٢
١٦	١٦	١٦	٣ (جيد)	
١٢	١٢	١٢	٢ أو ١ (متوسط الى ضعيف)	
٢٤	٢٤	٢٤	٥ أو ٤ (ممتاز الى جيد جداً)	١
١٨	١٨	١٨	٣ (جيد)	
١٥	١٥	١٥	٢ أو ١ (متوسط الى ضعيف)	

تحدد دورية المراجعة بناء على عاملين:

درجة التعرض للمخاطر: كلما زادت درجة التعرض للمخاطر كلما تطلب الأمر زيادة تكرار مراجعة الإدارة .

التقييم الأخير الذي حصلت عليه الوحدة: كلما تدنى التقدير الذي حصلت عليه الوحدة وكانت درجة تعرضها للمخاطر عالية كلما تطلب الأمر مراجعة الوحدة مرات أكثر.

رابعاً: مصفوفة المخاطر حسب إدارات الشركة للأعوام من ٢٠١٩ إلى ٢٠٢١:

مستوى التعرض للخطر			مجموع نقاط الخطر	المخاطر السمعة	المخاطر الاستراتيجية	مخاطر السيولة	مخاطر الائتمان	مخاطر التشغيل	نوع المخاطر
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩							
			١٠٠	١٠	١٥	٢٠	٢٠	٣٥	الحد الأقصى لنقاط الخطر اسماء الوحدات
٥	٥	٥	٩٢	١٠	١٤	١٧	١٨	٣٣	إدارة الشؤون المالية
٥	٥	٥	٩٠	١٠	١٤	١٦	١٨	٣٢	إدارة المبيعات
٥	٥	٥	٨٨	١٠	١٢	١٥	١٨	٣٣	إدارة الإنتاج
٥	٥	٥	٨٢	٩	١٣	١٤	١٦	٣٠	إدارة المشتريات
٥	٥	٥	٨١	١٠	١٣	١٠	١٦	٣٢	إدارة المخاطر
٥	٥	٥	٨٠	١٠	١٤	١٠	١٢	٣٤	إدارة مراقبة الالتزام
٤	٤	٤	٧٨	١٠	٩	١٣	١٧	٢٩	إدارة الحاسب الآلي
٤	٤	٤	٧٦	١٠	١١	١٣	١٥	٢٧	فروع الإسكندرية
٤	٤	٤	٧٢	١٠	١٣	١٢	٨	٢٩	إدارة الموارد البشرية
٤	٤	٤	٧١	١٠	١٢	٨	٨	٣٣	الأمن الصناعي
٤	٤	٤	٧٠	١٠	١١	١١	١٠	٢٨	إدارة التسويق
٤	٤	٤	٦٦	١٠	١٤	٨	٨	٢٦	إدارة البحوث والتطوير

يتم تحديد الوحدات الخاضعة للمراجعة وعدد مرات مراجعتها تبعاً لدرجة تعرضها للمخاطر وتقييم المراجعة الداخلية للوحدة حسب آخر تقرير بمعنى كلما زادت درجة تعرض الوحدة للمخاطر وكانت النتيجة التي حصلت عليه في تقييم عملياتها آخر تقرير متدنية كلما تطلب الأمر التركيز عليها في عمليات المراجعة أكبر والعكس بالعكس.

خامساً: برنامج تأكيد وتحسين الجودة:

- يشمل البرنامج أعمال التقييم الدوري الداخلي والخارجي للجودة والمراقبة الداخلية المستمرة لها، ويتعين تصميم كل جزء من ذلك البرنامج على وجه يكفل مساعدة نشاط المراجعة الداخلية في إضافة قيمة، وتحسين أعمال الشركة، وتأكيد أن نشاط المراجعة الداخلية يتطابق مع المعايير الدولية المهنية لممارسة المراجعة الداخلية ومبادئ أخلاقيات المهنة.
- ويعني ذلك إجراء تقييم مستمر ودوري للنطاق الكامل لأعمال المراجعة والاستشارات التي ينفذها نشاط المراجعة الداخلية بالكامل، ويلزم أن تتضمن أعمال التقييم المستمرة والدورية عمليات شاملة ومحكمة تشمل الإشراف الدوري والمستمر على أعمال المراجعة والخدمات الإستشارية والإختبارات الدورية والمستمرة عليها ومراجعات دورية لمدى توافقها مع المعايير الدولية المهنية لممارسة المراجعة الداخلية والالتزام بها، كما ينبغي أن تشمل تلك المتابعة على إجراء قياسات وتحليلات إحصائية مستمرة لمؤشرات الأداء (مثل مؤشرات مستوى إنجاز خطة المراجعة ووقت دورة العمل وقبول التوصيات المقبولة ورضا العملاء)، فإذا دلت نتائج أعمال التقييم المذكورة على وجود بعض الجوانب الممكن تحسينها في نشاط المراجعة الداخلية، فيتعين العمل على تنفيذ التحسينات اللازمة من خلال برنامج تأكيد وتحسين الجودة.

وينبغي أن تتضمن عمليات تقييم برامج الجودة مايلي:

- مدى التوافق مع المعايير الدولية المهنية لممارسة المراجعة الداخلية ومبادئ أخلاقيات المهنة، ويشمل ذلك تحديد الإجراءات التصحيحية والتوقيات السلمية المتعلقة لها واللازمة لعلاج أي حالات عدم توافق جوهرية؛
- كفاية إجراءات وسياسات وأهداف أنشطة المراجعة الداخلية والمبادئ والقواعد التي تحكم أعمال المراجعة الداخلية؛
- الإسهام في نواحي عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في الشركة؛
- التقيد بالقوانين والنظم السارية والواجبة التطبيق وبالمعايير الحكومية والمعايير السائدة في الحقل الإقتصادي التي تنتمي إليه الشركة؛
- فعالية أنشطة التطوير المستمر وإتباع أفضل أساليب وأصول ممارسة المهنة؛ و
- تحديد ما إذا كان نشاط المراجعة يحقق قيمة مضافة لعمليات الشركة ويسهم في كفاءة أدائها.

أعمال التقييم الداخلي:

أعمال التقييم الداخلية المستمرة:

تدخل أعمال التقييم الداخلية المستمرة عادة ضمن السياسات والإجراءات الروتينية المتبعة في إدارة نشاط المراجعة الداخلية وتتضمن تقييم مديري المراجعة والمراجع الأول لأعمال المراجعين المساعدين والإجراءات التصحيحية أثناء مهمات المراجعة.

أعمال التقييم الداخلية الدورية:

- وهي مراجعة دورية تُنفذ بأسلوب التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل الشركة ممن تتوفر لهم المعرفة بأصول ممارسة المراجعة الداخلية والمعايير الدولية المهنية لممارسة المراجعة الداخلية.
- تمثل أعمال التقييم الداخلية الدورية في الأختبارات غير الروتينية التي تجري لأغراض خاصة وكذلك أعمال اختبارات التحقق من الإلتزام بالقوانين والنظم والقواعد والتعليمات.
- يتم التقييم الداخلي الدوري لبرنامج تأكيد وتحسين الجودة خلال شهر مايو ٢٠١٩م خارج الفترة المحددة لأعمال المراجعة الإعتيادية، أي خلال الفترة المخصصة لإنجاز النشاطات التشغيلية والتنظيمية والاستشارية وأعمال التطوير والتقييم والتدريب وأعمال إدارية أخرى.

أعمال التقييم الخارجي:

ينبغي إجراء أعمال التقييم الخارجي على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات بواسطة مكتب تقييم خارجي مؤهل ومستقل من خارج الشركة، وينبغي أن يناقش الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية مع لجنة المراجعة والمخاطر مسألة احتمال الحاجة لإجراء أعمال التقييم الخارجي على فترات أكثر تقارباً من المدة المذكورة أعلاه، وكذلك مسألة مؤهلات واستقلالية مكتب التقييم الخارجي، بما في ذلك أي احتمالات لوجود تضارب في المصالح، وينبغي أن تتناول تلك المناقشة أيضاً تأثير حجم ومدى تعقيد الشركة وكذلك الحقل الإقتصادي التي تنتمي إليه، على مستوى خبرة وكفاءة فريق المراجعة الداخلية.

ويتم الإستعانة بمكتب تقييم خارجي مستقل لتقييم برنامج تأكيد وتحسين الجودة خلال عام ٢٠٢١م.

سادساً: برامج تقييم نظام الرقابة الداخلية (التقييم الذاتي للرقابة):

عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي The IIA التقييم الذاتي للرقابة بأنه عملية يتم من خلالها اختبار وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية بهدف توفير تأكيد معقول بأن كافة الأهداف التشغيلية قد تم تحقيقها.

وينبغي على نشاط المراجعة الداخلية تقييم مدى كفاية وفاعلية الضوابط الرقابية في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات، ويشمل ذلك التقييم مايلي:

- موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية؛
- فاعلية وكفاءة عمليات الشركة؛
- حماية الأصول؛ و
- الإلتزام بالقوانين والأنظمة والعقود.

أساليب التقييم الذاتي للرقابة:

أسلوب ورش العمل (ورش التسهيل):

- يقوم هذا الأسلوب على إجراء عملية التقييم الذاتي للرقابة من خلال تصميم إجتماعات وورش عمل لمناقشة نقاط القوة والضعف على كل مستويات الإدارة.
- تقوم ورش العمل التي تتولى عمليات التسهيل بجمع المعلومات من فرق العمل المختلفة التي تمثل المستويات المختلفة في الوحدة التي تتولى قطاعاً معيناً من الأعمال.

أسلوب الاستقصاءات:

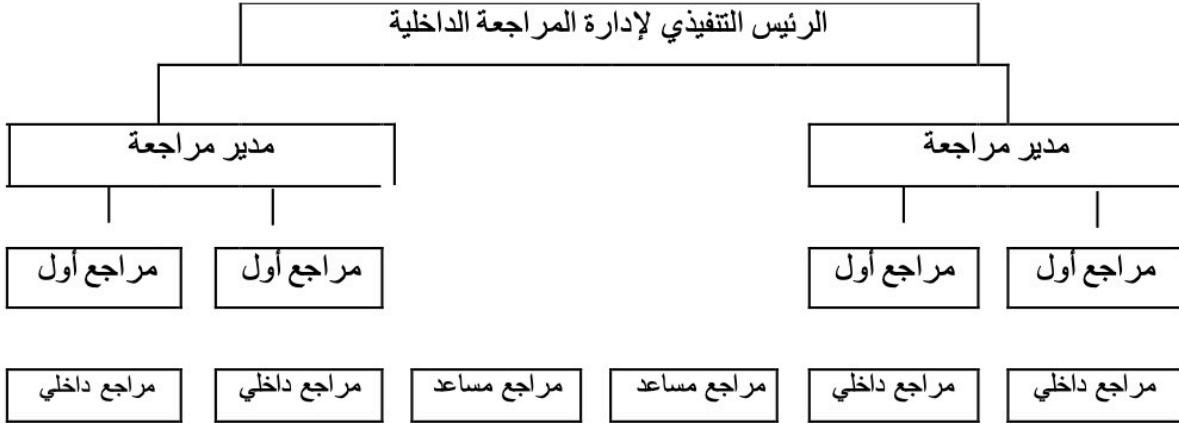
- يقوم هذا الأسلوب على إجراء عملية التقييم الذاتي للرقابة من خلال تصميم قائمة إستقصاء تتضمن عدداً من الأسئلة التي تحتمل الإجابة بنعم أو لا، بحيث يتم تحليل نتائجها وصولاً الى التقييم المطلوب للرقابة الداخلية.

التحليلات التي تؤديها الإدارة:

- يشمل معظم الأساليب الأخرى التي تتبعها المجموعات الإدارية المختلفة في جمع وعرض المعلومات المتعلقة بعمليات تنفيذ الأعمال المختلفة وأنشطة إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة.
- سيتم تقييم نظام الرقابة الداخلية بالشركة خلال عام ٢٠٢٠م ، وسوف يتم إختيار الأسلوب الأمثل بما يتناسب مع بيئة العمل.

سابعاً: الموارد البشرية:

الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية كالتالي:



لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية تم الأخذ في الاعتبار الآتي:

- توظيف الموارد والكفاءات المهنية توظيفاً فعالاً لكي تكون الموارد مناسبة وكافية لتقديم خدمات التأكيد والخدمات الإستشارية.
- تصميم الخطة الاستراتيجية الحالية بما يتناسب مع الموارد البشرية المتاحة بالدائرة لتنفيذ المهام المناطة لهم.
- في حالة نقصان الأفراد بالإدارة ينبغي أن يتم تزويد الإدارة بالكوادر اللازمة لتنفيذ الخطة.
- يتم الأخذ بالإعتبارات التالية عند تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ مهمة المراجعة:
 - عدد ومستوى خبرة موظفي المراجعة الداخلية اللزمين للمهمة على أساس تقييم طبيعة ومدى تعقيد واجبات المهمة وقيود التوقيت المفروضة عليها والموارد المتاحة؛
 - يتم أخذ المعرفة والمهارات والقدرات الأخرى لموظفي المراجعة الداخلية في الإعتبار عند إختيار الأفراد اللزمين للمهمة؛
 - يتم أخذ الإحتياجات التدريبية لموظفي المراجعة الداخلية في الحسبان، حيث أن كل الواجبات التي تشتمل عليها المهمة تعتبر أساساً لتقييم إحتياجات تطوير نشاط المراجعة الداخلية التي يلزم تلبيتها؛
 - النظر في إستخدام الموارد الخارجية في الحالات التي يلزم فيها توفر معارف ومهارات وقدرات خاصة أخرى؛ و

- يتم الأخذ في الإعتبار عند إعداد الخطة الإستراتيجية تخصيص ما يعادل (٦٠٪) من عدد أيام العمل الفعلية لعملية المراجعة الإعتيادية - مع الأخذ في الإعتبار الإجازات السنوية - وما يتبقى من عدد أيام العمل الفعلية للنشاطات التشغيلية والتنظيمية والإستشارية وأعمال التطوير والتقييم والتدريب والأعمال إدارية أخرى.

خطة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر

لسنة ٢٠١٩

المحتويات

المقدمة وأهداف المراجعة الداخلية
أولاً: مراجع عمليات المراجعة الداخلية

ثانياً: نظام تقييم المخاطر:

تعريف المخاطر

أنواع المخاطر

تحديد مستوى التعرض للخطر

أوزان المخاطر الرئيسية التي قد تتعرض لها الشركة

مصفوفة المخاطر

إعداد جدول مراجعة إدارات الشركة

ثالثاً: مصفوفة المخاطر حسب إدارات الشركة لعام ٢٠١٩م:

جدول مصفوفة المخاطر

جدول دورية المراجعة الداخلية

جدول تقييم إدارات الشركة

جدول مراجعة إدارات الشركة عن عام ٢٠١٩م

رابعاً: المواضيع الأساسية التي سيتم تغطيتها بالخطة:

المراجعة المالية والمحاسبية ودورات عمليات الشركة

المراجعة المادية

المراجعة الإدارية

مراجعة كفاءة عمليات إدارة المخاطر

مراجعة الالتزام

مراجعة عمليات الحوكمة
مراجعة نظم المعلومات
مراجعة العمليات المتعلقة بالدراسات وتطوير الأنظمة والتعليمات
الغش والإحتيال.
مراجعة عمليات لجان الإدارة التنفيذية
تقارير المراجعة الداخلية والجهات الرقابية الأخرى
عمليات المتابعة للملاحظات المتكررة

خامساً: جدول مراجعة الأعمال الأخرى غير المراجعة لعام ٢٠١٩م

سادساً: المراجعة المفاجئ

سابعاً: مراجعة آخر بخلاف ما يقضي به جدول المراجعة

خطة المراجعة الداخلية لسنة ٢٠١٩

مقدمة:

المراجعة الداخلية هي نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات إستشارية بهدف إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف الشركة من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة وفق التشريعات والأنظمة السارية وأفضل الممارسات المهنية.

ومن التعريف السابق تسعى إدارة المراجعة الداخلية لتحقيق الأهداف التالية:

- التأكد من أن أنظمة الضبط والرقابة الداخلية لدى الشركة فاعلة ويتم تطبيقها وفق ما هو مقرر بشكل يضمن تقليل المخاطر.
 - أن إجراءات العمل لدى الشركة تتم وفق السياسات والتعليمات والقرارات والأنظمة والقوانين المقررة، وتحديد مدى إلتزام العاملين بسياسات الشركة وإجراءاتها.
 - أن سجلات الشركة المحاسبية والتقارير الصادرة بموجبها تعكس الواقع الفعلي ويتم إعدادها وفق المعايير المعتمدة.
 - أن خدمة العميل في سلم الأولويات دائماً، وأن هذه الخدمة تؤدي وفق أقصى درجات الدقة والسرعة وبالنوعية والجودة المطلوبة، ومن أن العملاء راضون عنها.
 - إن التقارير الصادرة من أنظمة المعلومات المختلفة سواء المالية أو الإدارية سليمة ويمكن الإعتقاد عليها بدرجة كافية.
 - أن المخاطر التي تتعرض لها الشركة سواء المالية أو التشغيلية أو مخاطر تقديم الخدمة قد تم تقليلها الى أدنى حد ممكن.
 - أن أصول الشركة قد تم إتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن حمايتها وصيانتها والتحقق من وجودها الفعلي.
 - أن أنظمة المعلومات تتضمن نقاط الضبط والرقابة التي تضمن عدم العبث بالمعلومات وعدم اختراق خطوط الإتصال، وأنه تم وضع الضوابط اللازمة للتعامل مع الأنظمة والأجهزة.
 - أن المخصصات والاحتياطيات كافية وتم إحتسابها وفق تعليمات السلطات الرقابية ومعايير التقارير المالية الدولية.
 - القيام بمراجعة منتظمة ودورية للأنشطة المختلفة ورفع التقارير بالنتائج والتوصيات.
- وتسعى إدارة المراجعة الداخلية لتحقيق هذه الأهداف من خلال الآتي:

- وجود خطة استراتيجية لتنظيم عمليات مراجعة إدارات الشركة والارتقاء بمستوى الأداء والعمل على التطوير المستمر لبرامج وأداء المراجعة الداخلية.
- خطة سنوية مستمدة من خطة المراجعة الإستراتيجية لمراجعة مختلف إدارات الشركة خلال العام استناداً الى أداء الإدارات خلال تقرير المراجعة السابق والى مستوى التعرض للمخاطر المحددة بالخطة.
- القيام بزيارة مفاجئة أو أكثر خلال العام لعدد من إدارات الشركة المختارة خارج جدول المراجعة.
- تقديم المشورة لمجلس الإدارة وللإدارة التنفيذية في المجالات المشار إليها (الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة) وحسب المعايير المهنية التي تحكم هذا الأمر.
- تمكين موظفي المراجعة الداخلية من الحصول على المراجع والنشرات العلمية والمعايير في مجالهم أولاً بأول، إضافة الى المشاركة في صياغة أوراق العمل العلمية وحضور الندوات وورش العمل ذات الصلة.
- التدريب والتأهيل المستمر لموظفي المراجعة الداخلية.

علماً بأنه تم إعداد الخطة على أساس منهجية المراجعة المبنية على المخاطر بهدف تحسين فاعلية وكفاءة عمليات المراجعة بالتركيز على المخاطر المؤثرة في تحقيق الأهداف وبناء خطة المراجعة على أساسها بهدف تخفيف أثر هذه المخاطر، وبذلك فإن عدد مرات مراجعة للإدارة المعنية خلال العام وعمق عمليات المراجعة وشموليتها من إدارة الى أخرى من الإدارات الخاضعة للمراجعة يستند على عنصرين أساسيين وهما:

- تصنيف الإدارة المعنية (الإدارة / الفرع) وفقاً لنظام تقييم المخاطر.
- الدرجة (التقدير) الذي حصلت عليه الإدارة من خلال تقرير المراجعة السابق للإدارة وفقاً لنظام تقييم الإدارات والفروع.

أولاً: أسس تنفيذ عمليات المراجعة الداخلية

يستند نشاط المراجعة الداخلية في قيامه بتنفيذ خطة المراجعة بشكل أساسي على المعايير الدولية المهنية لممارسة المراجعة الداخلية، وعلى المصادر التالية:

- النظام الأساسي للشركة؛
- نظم ولوائح الشركة؛

- قرارات مجلس الإدارة؛
- ميثاق المراجعة الداخلية؛
- الخطة الإستراتيجية للمراجعة الداخلية؛
- ميثاق تنظيم إدارة الشركة " الحوكمة المؤسسية "؛
- دليل سياسات وإجراءات إدارة المخاطر والتعليمات المنظمة لها؛
- سياسة الإلتزام؛
- دليل المراجعة الداخلية؛
- القوانين والتشريعات الرسمية ذات الصلة؛
- أفضل الممارسات المهنية؛
- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي وإختصاصات الإدارات؛
- ميثاق السلوك المهني؛
- سياسة مكافحة الاحتيال والفساد؛
- الخطة المالية للشركة؛ و
- الموازنة السنوية.

ثانياً: نظام تقييم المخاطر

يهدف العمل بهذا النظام الى:

- بناء خطة المراجعة الداخلية لمراجعة إدارات وأنشطة الشركة وتحديد النواحي التي يلزم التركيز عليها في مهمة المراجعة وذلك استناداً الى المخاطر التي تتعرض لها هذه الإدارات والأنشطة، والى التقدير الذي حصلت عليه الإدارة خلال تقرير المراجعة السابق؛
- تعزيز نظام الرقابة الداخلية في الشركة عن طريق تحديد نقاط الضعف الأساسية في الرقابة والمخاطر المرتبطة بها؛ و
- تمكين الإدارة من إيجاد السبل الكفيلة بإدارة المخاطر وتحسين وسائل الرقابة عليها وتزويدها بالمعلومات اللازمة لتخفيف حدة النتائج السلبية المرتبطة بتنفيذ أهداف الشركة علاوة على ذلك تقييم مدى فعالية الإدارة في التصرف إزاء المخاطر.

تعريف المخاطر:

مفهوم المخاطر حسب تعريف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي The IIA مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة الشركة في تحقيق أهدافها، أي أن هذا التعريف يشير الى وجهة نظر المراجعين الداخليين والمدراء للتعبير عن قلقهم إزاء الآثار العملية الناجمة عن أحداث مستقبلية محتملة الوقوع ولها القدرة في التأثير على تحقيق أهداف الشركة وتنفيذ إستراتيجياته بنجاح.

أنواع المخاطر:

لقد تم تحديد أنواع ودرجات المخاطر التي تتعرض لها الإدارات حسب دليل سياسة وإجراءات إدارة المخاطر وسجل المخاطر والدراسة التي تم تأسيس الخطة عليها والتي تم تحديدها وحصرها بعد مناقشة مدراء إدارات الشركة ذات الصلة والاستماع الى وجهات نظرهم فيما يخص تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بإداراتهم والمؤثرة في تحقيق أهدافها والتعرف على الضوابط الرقابية الموضوعية للسيطرة عليها عند إعداد الخطة الإستراتيجية، وفيما يلي بيان بأنواع المخاطر الرئيسية التي قد تتعرض لها الشركة وفق ما ورد في دليل سياسات وإجراءات إدارة المخاطر:

مخاطر الائتمان:

يمكن أن تنتج مخاطر الائتمان من كافة المنتجات والخدمات عندما تفشل الأطراف المقابلة للشركة من الوفاء بالتزامات الدفع وفقاً لأحكام وشروط العقد، كما تأخذ بالإعتبار احتمالية تعثر السداد غير الطوعي عندما لا يملك الطرف المقابل الوسائل المالية للدفع، والتعثر الإستراتيجي حيث يملك الطرف المقابل القدرة على الدفع ولكنه يمتنع عن الدفع متعمداً.

توجد مخاطر الائتمان في كافة أنشطة الشركة بما في ذلك بنود قائمتي المركز المالي والدخل وهي:

مخاطر العميل: وهي مخاطر عدم مقدرة العميل أو عدم رغبته الوفاء بالتزاماته تجاه الشركة، يشار الى مخاطر العميل عادة على أنها مخاطر الطرف المقابل.

مخاطر التسوية: وهي مخاطر تنشأ عندما يفشل الطرف المقابل للشركة من الوفاء بالتزاماته أو يفي بها عقب تاريخ الإستحقاق.

مخاطر الفائدة: تنشأ من الارتباط عدم الكامل في تسوية المعدلات المكتسبة والمدفوعة على أدوات مختلفة التي لها صفات إعادة تسعير متشابهة.

مخاطر التركيز: هي مخاطر تنشأ من التنوع غير الكافي لمحفظة الإئتمان الخاصة بالشركة فيما يتعلق بالمجالات أو المناطق أو أعداد العملاء.

مخاطر السيولة:

هي مخاطر عدم توفر المال الكافي في الشركة لمقابلة إلتزاماتها عند إستحقاقها، كما تعرف مخاطر سيولة السوق بخطر نشاط الشركة في سوق غير سائل، حيث تؤثر أسعار السوق بطريقة مباشرة على الشركة، وفي حالة حدوث ذلك لا يمكن التعامل بالمعاملات ذات التخطيط المسبق ضمن إطار زمني محدد مسبقاً.

مخاطر التشغيل:

هي مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية أو الموظفين والأنظمة أو بسبب عوامل خارجية تتضمن، وليست مقصورة على مخاطر قانونية، لا يتضمن هذا التعريف المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة، تعريف مخاطر التشغيل يغطي مخاطر الخسارة الناتجة عن الأحداث التالية (الإحتيال الداخلي، الإحتيال الخارجي، سلامة ممارسات العمل ومكان العمل، ممارسات العملاء والمنتجات والأعمال، إدارة التنفيذ والتوصيل والعملية، تضرر الأصول المادية، إنقطاع الأعمال، وتوقف الأنظمة عن العمل) كما أنها الفجوة بين أداء عملية محددة وكيف يتم تأدية العملية واقعياً.

المخاطر الاستراتيجية:

هي المخاطر التي تتعرض لها شركة أثناء سعيها لإنجاز أهدافها التجارية، تعني المخاطر الإستراتيجية بسؤال مهيم واحد هو: هل يمكن لأعمال الشركة تصميم وتقديم نمو مطرد وفوق المتوسط في قيمة حقوق المساهم؟، وتبعاً لذلك يمكن أن ينتج عن المخاطر الإستراتيجية خسارة أو إنخفاض في الإيرادات أو الأرباح أو الحصة بالسوق أو عرض لمنتج معين.

مخاطر السمعة:

هي مخاطر حدوث ضرر محتمل للشركة نظراً لتدهور سمعتها، يمكن أن تتضرر سمعة الشركة نتيجة فشلها في الإلتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح ومتطلبات التقارير والمعايير وميثاق السلوك المهني الذي ينطبق على أنشطتها، بالإضافة الى الإلتزام بالحدود والإجراءات الداخلية للشركة في مجال عمل يعتمد على ثقة العملاء والدائنين والسوق بشكل عام، فإن السمعة هي أصول مهمة بشكل إستراتيجي.

تحديد مستوى التعرض للخطر:

لمقابلة التطورات التي تشهدها الشركة والمخاطر المرتبطة بها أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للحد من الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بشكل سليم.

يتم تحديد التقييم للمخاطر بين (٨ نقاط) كحد أدنى (مخاطر منخفضة) الى (٣٥ نقطة) كحد أقصى (مخاطر عالية) وحسب نوعية المخاطر التي تواجه الإدارة، بحيث تحدد درجة هذه المخاطر لكل عامل مخاطرة حسب طبيعة عمل الإدارة والمخاطر التي قد تتعرض لها.

يتم تجميع نقاط التقييم لكل إدارة أو فرع، ويحدد مستوى التعرض للخطر على ثلاث مستويات وكما يلي:

نقاط المخاطر (النهاية العظمى ١٠٠)	مستوى التعرض	مستوى الخطر
٨٠ فأكثر	٥	عالي
٧٩ - ٦٠	٤	متوسط
٥٩ - ٤٠	٣	مقبول

- تطبيق مستوى التعرض وتقييم المراجعة الداخلية للإدارة يحدد دورية المراجعة وهذا يمكن إدارة المراجعة من تركيز عملياتها تبعاً لدرجة التعرض للمخاطر وجودة أداء كل إدارة يتم تقييمها (حسب الدرجة التي حصلت عليها).
- يتم تحديد تاريخ المراجعة اللاحق وفقاً لدورة المراجعة، وبدءاً من التاريخ اللاحق للفترة التي غطتها عمليات المراجعة السابقة.

أوزان المخاطر الرئيسية التي يتعرض لها الشركة:

لقد قامت سياسة إدارة المخاطر بتحديد أربع خطوات تساعد على احتواء وتحديد المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها الشركة وهي كالتالي:

التحديد: المرحلة الأولى هي تحديد مسببات المخاطر في كل نشاط محفوف بالمخاطر، إن مرحلة التحديد جوهرية في تحديد المجالات التي يستهدفها الشركة في منهج إدارة المخاطر.

القياس: في قياس وتحديد هذه المخاطر، تقوم الشركة بتطوير مقياس يستخدم للمخاطر التي تم تحديدها والتي تكون هدفاً وفقاً لمنهج إدارة المخاطر، تطبق الشركة المنهج المعياري لمخاطر الائتمان والسوق والتشغيل.

التحكم: مع التحكم تكمن المرحلة الأكثر إفادة للشركة، بعد تقييم المخاطر في مراحل التحديد والقياس بعناية، يجب أن تطبق خطوات ضرورية لفرض حدود ومنع عوامل المخاطر هذه من التأثير على عمليات الشركة وجدواها الاقتصادية على المدى الطويل.

التقرير / المراقبة: مع خطوط تقرير مستقرة، تطبق الشركة تقنية مراقبة منتظمة تلقي الضوء على أهمية إدارة المخاطر ضمن أنشطتها الأساسية، سيتم إخطار المجلس والإدارة العليا دورياً عن قضايا إدارة المخاطر عند نشوؤها.

ويوضح الجدول أدناه الحد الأقصى لنقاط الخطر حسب أوزانها وتحديد المخاطر وقياسها والأدوات اللازمة لتخفيف هذه المخاطر ومراقبتها.

أنواع المخاطر	الحد الأقصى لنقاط الخطر	العنصر الأول		العنصر الثاني		العنصر الثالث		العنصر الرابع	
		تحديد الخطر	الوزن	قياس الخطر	الوزن	تخفيف الخطر	الوزن	مراقبة الخطر	الوزن
التشغيل	٣٥	١٥	٤٣٪	١٠	٢٩٪	٥	١٤٪	٥	١٤٪
الائتمان	٢٠	١٠	٥٠٪	٥	٢٥٪	٣	١٥٪	٢	١٠٪
السيولة	٢٠	١٠	٥٠٪	٥	٢٥٪	٣	١٥٪	٢	١٠٪
الإستراتيجية	١٥	٦	٤٠٪	٤	٢٧٪	٣	٢٠٪	٢	١٣٪
السمعة	١٠	٣	٣٠٪	٣	٣٠٪	٢	٢٠٪	٢	٢٠٪
مجموع نقاط الخطر	١٠٠	٤٤		٢٧		١٦		١٣	

ثالثاً: مصفوفة المخاطر حسب إدارات الشركة لعام ٢٠١٩

يعتبر هذا الجزء هو الأهم في عملية التخطيط، حيث يتم من خلاله فصل بيان مخاطر الإدارات، وبالتالي تحديد الإدارات ذات المخاطر الأعلى ليتم التركيز عليها بشكل مكثف في عمليات المراجعة، وفيما يلي إجراءات بناء المصفوفة:

- تحديد الإدارات الرئيسية الخاضعة للمراجعة؛
- تحديد المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها هذه الإدارات؛
- بيان أثر كل خطر من هذه المخاطر على كل إدارة؛
- إحتساب درجة المخاطر؛
- تجميع نقاط الخطر لكل إدارة؛ و
- ترتيب المصفوفة تنازلياً حسب إجمالي نقاط الخطر.

إعداد جدول مراجعة إدارات الشركة:

استناداً الى المعطيات سالفة الذكر، فقد تم وضع جدول مراجعة إدارات الشركة، حيث حددت دورية المراجعة بالاعتماد على عنصرين أساسيين هما:

- مستوى التعرض للمخاطر؛ و
- التقييم (الدرجة) التي حصلت عليها الإدارة بناء على آخر تقرير مراجعة.

بمعنى إنه كلما زادت درجة تعرض الإدارة للمخاطر وكانت النتيجة التي حصلت عليها الإدارة في تقييم عملياتها في آخر مراجعة متدنية، كلما تطلب الأمر تخصيص عدد أكبر من زيارات المراجعة لها والتركيز على الأنشطة والنواحي التي بها ضعف والعكس بالعكس.

وسيكون جدول مراجعة الإدارات والفروع عن عام ٢٠١٩م حسب ما هو مبين بالخطة، مع مراعاة الآتي:

- تخصيص ما يعادل (٦٠٪) من عدد أيام العمل الفعلية لعملية المراجعة الاعتيادية (مع الأخذ في الاعتبار الإجازات السنوية).
- تخصيص ما يعادل (٤٠٪) من عدد أيام العمل الفعلية للنشاطات التشغيلية والتنظيمية والاستشارية وأعمال التطوير والتقييم والتدريب وأعمال إدارية أخرى.

جدول تقييم الإدارات خلال عام ٢٠١٩م

مستوى التعرض للخطر	مجموع نقاط الخطر	المخاطر السمعة	المخاطر الاستراتيجية	مخاطر السيولة	مخاطر الائتمان	مخاطر التشغيل	نوع المخاطر
٢٠١٩	١٠٠	١٠	١٥	٢٠	٢٠	٣٥	الحد الأقصى لنقاط الخطر إسماء الإدارات
٥	٩٢	١٠	١٤	١٧	١٨	٣٣	إدارة الشؤون المالية
٥	٩٠	١٠	١٤	١٦	١٨	٣٢	إدارة المبيعات
٥	٨٨	١٠	١٢	١٥	١٨	٣٣	إدارة الإنتاج
٥	٨٢	٩	١٣	١٤	١٦	٣٠	إدارة المشتريات
٥	٨١	١٠	١٣	١٠	١٦	٣٢	إدارة المخاطر
٥	٨٠	١٠	١٤	١٠	١٢	٣٤	إدارة مراقبة الالتزام
٤	٧٨	١٠	٩	١٣	١٧	٢٩	إدارة الحاسب الآلي
٤	٧٦	١٠	١١	١٣	١٥	٢٧	فروع الإسكندرية
٤	٧٢	١٠	١٣	١٢	٨	٢٩	إدارة الموارد البشرية
٤	٧١	١٠	١٢	٨	٨	٣٣	الأمن الصناعي
٤	٧٠	١٠	١١	١١	١٠	٢٨	إدارة التسويق
٤	٦٦	١٠	١٤	٨	٨	٢٦	إدارة البحوث والتطوير

دورية المراجعة الداخلية:

دورية المراجعة بالأشهر لعام ٢٠١٩	تقييم الإدارة	مستوى التعرض للمخاطر
٨	٥ أو ٤ (ممتاز الى جيد جداً)	٥
٦	٣ (جيد)	
٤	٢ أو ١ (متوسط الى ضعيف)	
١٢	٥ أو ٤ (ممتاز الى جيد جداً)	٤
٩	٣ (جيد)	
٦	٢ أو ١ (متوسط الى ضعيف)	
١٨	٥ أو ٤ (ممتاز الى جيد جداً)	٣
١٥	٣ (جيد)	
١٠	٢ أو ١ (متوسط الى ضعيف)	
٢٠	٥ أو ٤ (ممتاز الى جيد جداً)	٢
١٦	٣ (جيد)	
١٢	٢ أو ١ (متوسط الى ضعيف)	
٢٤	٥ أو ٤ (ممتاز الى جيد جداً)	١
١٨	٣ (جيد)	
١٥	٢ أو ١ (متوسط الى ضعيف)	

مصنوفة مراجعة إدارات الشركة خلال عام ٢٠١٩

م	اسم الإدارة	مستوى التعرض للمخاطر	تقييم المراجعة السابق للإدارة	دورية المراجعة	تاريخ آخر مراجعة	تاريخ المراجعة المتوقع
١	إدارة الشؤون المالية	٥	جيد	٩	٢٠١٨/١٢/٣١	٢٠١٩/٧/١
٢	إدارة المبيعات	٥	جيد	٩	٢٠١٨/١٢/٣١	٢٠١٩/١٠/١
٣	إدارة الإنتاج	٥	جيد	٩	٢٠١٨/١٢/٣١	٢٠١٩/١٠/١
٤	إدارة المشتريات	٥	مقبول	٦	٢٠١٨/٩/٣٠	٢٠١٩/٤/١
٥	إدارة المخاطر	٥	جيد جداً	١٢	٢٠١٨/٦/٣٠	٢٠١٩/٧/١
٦	إدارة مراقبة الالتزام	٥	ممتاز	١٢	٢٠١٨/٦/٣٠	٢٠١٩/٧/١
٧	إدارة الحاسب الآلي	٤	جيد جداً	١٥	٢٠١٧/٩/٣٠	٢٠١٩/١/١
٨	إدارة الشؤون القانونية	٤	جيد جداً	١٥	٢٠١٧/١٢/٣١	٢٠١٩/٤/١
٩	إدارة الموارد البشرية	٤	جيد جداً	١٥	٢٠١٧/١٢/٣١	٢٠١٩/٤/١
١٠	الأمن الصناعي	٤	جيد	١٢	٢٠١٧/١٢/٣١	٢٠١٩/١/١
١١	إدارة التسويق	٤	جيد	١٢	٢٠١٨/٦/٣٠	٢٠١٩/٧/١
١٢	إدارة البحوث والتطوير	٤	جيد جداً	١٥	٢٠١٧/١٢/٣١	٢٠١٩/٤/١

خريطة نطاق المراجعة:

إدارة الإنتاج إدارة المبيعات	إدارة الصحة والسلامة	فروع القاهرة	محتمل	الإحتمالية
إدارة الشؤون المالية إدارة المشتريات	إدارة الحاسب الآلي إدارة الموارد البشرية	إدارة التسويق	ممكن	
إدارة الشؤون القانونية	إدارة المخاطر إدارة البحوث والتطوير		نادر	
مرتفع	متوسط	منخفض		
الأثر				

رابعاً: المواضيع الأساسية التي يتم تغطيتها بالخطوة

بما أن المطلوب من المراجعة الداخلية تقديم تأكيد معقول حول مدى قيام إدارة الشركة بتحقيق اهدافها على اعتبار أنه لا يتم القيام بإجراء مراجعة شامل لكل عمليات الشركة، وإنما يتم القيام بمراجعة جزئي على عملياتها، فإن عملية المراجعة تركز بشكل أساسي على مراجعة إدارات الشركة حسب مستوى تعرض تلك الإدارات (حسب أنشطتها) للمخاطر، وعليه فإن العامل الحاسم في شمول نشاطات الإدارة المعنية لعملية المراجعة سيكون مستوى التعرض للخطر في كل نشاط منها، بحيث تعطى الأولوية لمراجعة النشاطات ذات المخاطر العالية، وفيما يلي عرضاً عاماً لأنواع المراجعة التي سوف تتم على هذه الأنشطة:

مراجعة النظام المالي والمحاسبي:

ويشمل التأكد من دقة وصحة السجلات والتقارير المالية والمحاسبية والقيود والمستندات المحاسبية والوثائق الثبوتية المعززة لها وفق الصلاحيات المقررة والبيانات المالية والمحاسبية ومتابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة وقرارات وتوصيات الإدارة المتعلقة بالأمر المالية. وتتناول مراجعة النظام المالي والمحاسبي بصورة خاصة الأمور التالية:

- مراجعة نسبة معينة من " القيود المحاسبية " اليومية بغية التأكد من تنظيمها وفقاً للتعليمات النافذة؛
- التحقق من أن المستندات الثبوتية الخاصة بالمعاملات المراجعة تشكل مبرراً كافياً لتنفيذها وأن المبالغ مطابقة لمستندات القيد المحاسبي؛
- مراجعة السجلات المحاسبية المساعدة وذلك بمطابقة العمليات المثبتة في هذه السجلات مع مستندات القيود المحاسبية بغية التأكد من صحة ودقة ترحيل القيود فيها والتأكد من مطابقتها لحسابات الأستاذ العام وصحة أرصدها والبيانات الواردة بها؛
- مراجعة تسويات حسابات الشركة مع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى والتأكد من صحة القيود الظاهرة في هذه الحسابات مع الاشعارات وكشوفات الحسابات الواردة من تلك البنوك والمؤسسات؛
- التحقق من الاستخدام الأمثل لأصول الشركة السائلة واستثمارها بالصورة المثلى.
- مراجعة القروض التي حصلت عليها الشركة والتأكد من سلامة العمليات التي تم إجراؤها عليها؛

- مراجعة التقارير المالية للشركة والخطط المالية؛
- مراجعة التقارير الواردة من هيئة الرقابة المالية وردود الشركة عليها؛
- مراجعة التحليل المالي للتقارير المالية؛ و
- مراجعة دورات العمليات المحاسبية والتحقق من مدى الإلتزام بسياسات وإجراءات الشركة.

المراجعة المادية:

ويشمل المراجعة المادية جرد وفحص المخزون والأشياء الثمينة والأموال والموجودات الأخرى التي بحوزة الشركة سواء كانت ملكاً لها أو مودعة لديها على سبيل الضمان وكذلك التحقق من الإجراءات اللازمة لحماية هذه الأصول وحسب القواعد والتعليمات المعمول بها في الشركة. ويتناول المراجعة المادية (الجرد) بصورة خاصة ما يلي:

- المخزون؛
- النقدية والأوراق المالية الموجودة بعهددة أمناء الصناديق؛
- الوثائق المستندية (الملكيات وعقود الرهن وغيرها من صكوك الملكية)؛ و
- الأصول الثابتة.

المراجعة الإدارية:

ويشمل التنظيم الإداري في الإدارة العامة والفروع ونشاط العاملين فيه وإنتاجيتهم ومتابعة تنفيذ القرارات الإدارية الصادرة عن مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة والمدير العام وتوصيات اللجان المختصة، وفي سبيل ذلك تقوم إدارة المراجعة الداخلية بما يلي:

- مراجعة حسن تطبيق لائحة نظام العمل والتعليمات المتعلقة بها؛
- التحقق من إجراء ما يلزم من تعديلات على اللائحة بما ينسجم مع قرارات المجلس وتوجيهاته؛
- التحقق من إلتزام المفوضين بالصلاحيات وحدود التفويض؛
- دراسة الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للشركة والتأكد من تلبينهما لأهداف الشركة وتطلعاتها؛
- التحقق من الإلتزام بالأسس الخاصة بالتعيينات ومراجعة الإجراءات المتخذة للحد من معدلات ترك الخدمة في الشركة؛

- مراجعة الأمور المتعلقة بأبنية وعقارات الشركة من نواحي وجود سندات الملكية ومكان حفظها، وإجراءات التأمين والصيانة، والحراسة في أوقات الدوام وخارجه، ونظافة المباني؛
- مراجعة العمليات المتعلقة بالتدريب، ويشمل ذلك خطة التدريب وتنفيذ ما جاء بها؛
- التحقق من وجود خطة للتعاقب الإداري وتنفيذ ما جاء فيها؛
- دراسة فاعلية الإجراءات المتخذة في مجال تسويق خدمات الشركة؛
- مراجعة محاضر اجتماعات مجلس الإدارة ولجانه والجمعية العامة للمساهمين؛ و
- التحقق من إعداد التقارير الإدارية والإحصائيات الدورية في مواعيدها.

مراجعة كفاءة عمليات إدارة المخاطر:

تجري إدارة المراجعة الداخلية بالشركة مراجعة لكل جوانب عملية إدارة المخاطر ويتضمن نطاق المراجعة الداخلية:

- الالتزام بالسياسات الموضوعية لعملية تقييم كفاية رأس المال؛
- معقولة وصلاحيه السيناريوهات المستخدمة في عملية تقييم كفاية رأس المال؛
- التحقق من وجود مراقبة مستمرة وتقييم دوري للمخاطر للتأكد من صحة قياسها وكفاية وكفاءة الإجراءات الرقابية بشأنها؛
- التحقق من رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة والإدارة العليا بنتائج عمليات إدارة المخاطر؛
- تقييم التقارير المعدة من قبل مدير المخاطر حول تطبيق الإطار العام لإدارة المخاطر وسرعة الإبلاغ عن الانحرافات والبت بمعالجتها وإجراءات التصحيح المتخذة بشأنها وتوصيات التحسين المناسبة المقترحة؛
- التحقق من تحديد وترتيب أولويات المخاطر المرتبطة باستراتيجيات وأهداف الشركة؛
- التحقق من تصميم وتطبيق وسائل للحد من المخاطر وتخفيضها للمستويات المقبولة من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- التجميع الملائم للتقارير بالنسبة لمراقبة المخاطر وقياس التقرير عن كافة فئات المخاطر بما فيها تخفيضات الضمانات الداخلية؛
- اختبار الضغط وتحليل الافتراضات والمدخلات بالنسبة لمخاطر السيولة ومعدل الفائدة؛
- مراجعة منح الائتمان والمراقبة وعمل إدارة مخاطر الائتمان على أساس منتظم؛

- التحقق من القيام بالتحكم في بنود المركز المالي بطريقة تحافظ على المقدرة التشغيلية لتحقيق التوازن الأمثل بين حجم المخاطر المتمثلة في زيادة الأرباح من جهة والحفاظ على سلامة الموجودات ومتطلبات السيولة من جهة أخرى؛
- تحديد مشاكل المخاطر في الوقت المناسب وتحويلها الى إدارات المعالجة؛
- تطوير خطة للمراجعة الفعالة للالتزام من قبل أقسام مختلفة مع إطار عمل المخاطر التشغيلية الموضوعية بواسطة مدير المخاطر؛
- مراجعة وتقييم عمليات إدارة مخاطر معدل الفائدة بما في ذلك أعمال القياس والمراقبة والتحكم؛ و
- التصديق على الإفصاحات.

مراجعة الإلتزام:

- التحقق من سلامة التقارير المرفوعة من إدارات الشركة الى إدارة مراقبة الإلتزام؛
- التحقق من تنفيذ إدارة مراقبة الإلتزام لمهامها وفقاً لسياسة الإلتزام بالشركة والتشريعات الصادرة من الجهات الرسمية وكذلك وفقاً للتعليمات المنظمة لعملها الصادرة من الشركة؛
- التحقق من قيام إدارة الإلتزام بإعداد خطة أو دليل شامل للفحص والتأكد أن جميع السياسات والإجراءات المكتوبة المعتمدة في الشركة متوافقة ومتطابقة مع متطلبات الإلتزام؛
- متابعة مدى الإلتزام بالسياسات والإجراءات التي سبق لإدارة مراقبة الإلتزام العمل على تفعيلها؛
- التحقق من قيام إدارة مراقبة الإلتزام بتوضيح الأنظمة والتعليمات والسياسات والإجراءات المطلوب تطبيقها في الشركة والتأكد من وضعها في سياسات وإجراءات وبرامج العمل المعتمدة، وإنه يتم العمل فعلاً بموجبها ويتم تحديثها بشكل مستمر؛
- إعداد برنامج إلتزام سنوي للإدارة من قبل مدير إدارة الإلتزام مبني على أساس تحديد المخاطر وقياسها ومراقبتها واعتمادها من لجنة المراجعة والمخاطر ورئيس مجلس الإدارة؛ و
- الإلتزام بإعداد تقرير نصف سنوي شامل للجنة المراجعة والمخاطر حول وضع الإلتزام في شتى إدارات الشركة.

عمليات الحوكمة:

- تقييم نظام الحوكمة في الشركة ومدى فاعليته في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها؛

- التحقق من تطبيق الشركة للتشريعات الرسمية الخاصة بحوكمة الشركات؛
- التحقق من رفع تقارير للمجلس من اللجان المشكلة منه عبر إجتماعات المجلس؛
- التحقق من إعداد ميثاق سلوك مهني لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة والموظفين؛
- تقييم موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية؛ و
- التحقق من إجراء مراجعة وتحديث لنظام الحوكمة.

مراجعة نظم المعلومات:

يتم المراجعة عليها من قبل شركة استشارات خارجية، وعلى أن يتم أخذ البنود التالية عند مراجعة عمليات إدارة الحاسب الآلي ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- الرقابة على تشغيل البيانات؛
- التعليمات المنظمة لعمليات الحاسب الآلي؛
- التأكد من وجود خطط التعافي واستئناف الأعمال في حالات الكوارث؛
- تقييم مدخلات النظام ومخرجاته؛
- تقييم عمليات التطوير والصيانة؛
- المراجعة على الأنظمة والبرامج المستخدمة وعمليات التعديل والتطوير على الأنظمة والبرامج؛
- حركات منح الصلاحيات إلى الموظفين للعمل عليها؛
- مراقبة مستوى الأمن والحماية للأنظمة المختلفة والبيانات المتعلقة بها؛
- مراجعة ومتابعة إجراءات النسخ الاحتياطي؛ و
- إجراء اختبارات دورية لتقييم الضوابط الرقابية على الأنظمة والبرامج والأجهزة.

مراجعة العمليات المتعلقة بالدراسات وتطوير الأنظمة والتعليمات وذلك على النحو التالي:

- التحقق من دراسة اللوائح والأنظمة والتعليمات والقرارات والنماذج والسجلات وإجراء تقييم دوري لها؛
- التحقق من دراسة وتحليل طرق وأساليب وإجراءات العمل المتبعة والقيام بالبحوث ودراسة كفاءة النظم والإجراءات والعلاقات الإدارية والاقتراحات المقدمة لتطويرها؛
- التحقق من تحليل ومقارنة التقارير المالية وتقديم الملاحظات والمقترحات وفقاً للنسب المالية وأدوات التحليل المالي المتعارف عليها؛

- التحقق من مراجعة الموازنة التقديرية وإبداء الرأي بشأنها؛
- التحقق من المشاركة في إجراء الدراسات المتعلقة بإنشاء المشاريع والقيام بإجراء دراسات للسوق المحلي في نشاطات مشابهة ومنافسة؛
- التحقق من المشاركة في الدراسات المتعلقة بتطوير الهيكل التمويلي للشركة؛
- التحقق من رفع اقتراحات وتوصيات فيما يتعلق بالخطط الإستراتيجية لأوجه أنشطة الشركة المختلفة؛ و
- التحقق من تقديم المقترحات بخصوص فرص الإستثمار الأمثل وفق ما ورد في النظام الأساسي.

الغش والإحتيال:

- قامت الشركة بإعداد سياسة بشأن مكافحة الإحتيال والفساد ولغرض حماية مساهمي الشركة وحقوقها وإيراداتها وممتلكاتها وسمعتها وأصولها وعملائها أو الأطراف ذو العلاقة من التعرض لأي شكل من أشكال الخسارة أو فقدان أو التلف، وتضع توجيهات وإجراءات وقائية بهدف تعزيز فاعلية الضبط الداخلي وتجنب مخاطر الإحتيال والفساد.
- وتقوم إدارة المراجعة الداخلية بالمراجعة والفحص لمحاولات الإحتيال والفساد وفق مقتضيات ميثاق المراجعة الداخلية والمعايير والأنظمة المعتمدة بهذا الشأن وبالخصوص ما يلي:
- القيام بالتحري والمراجعة عن مخاطر الإحتيال والفساد ضمن برامج مراجعتها لمختلف إدارات الشركة ونشاطاتها، وجمع الأدلة والقرائن عن ذلك كلما اقتضى الأمر ذلك والاحتفاظ بسجلات دائمة عن حالات ومحاولات الإحتيال والفساد؛
 - مراجعة ضوابط مكافحة الإحتيال والفساد وتقديم تقييم عنها ضمن تقييمها الدوري لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية وفق مقتضيات ميثاق المراجعة الداخلية؛
 - تقديم تقارير الدورية للجنة المراجعة والمخاطر عن مراجعاتها لحالات الإحتيال والفساد؛ و
 - القيام بالمراجعة والفحص لمواضيع البلاغات وذلك وفق الإجراءات المنصوص عليها في سياسة مكافحة الإحتيال والفساد.

مراجعة عمليات لجان الإدارة التنفيذية، وذلك على النحو التالي:

- انتظام ودورية إجتماعاتها؛
- فاعلية اللجان في القيام بالدور المأمول منها؛
- التقيد بأحكام القرارات المنظمة لأعمالها والتزامها ببنود قرار احكام سير العمل في هذه اللجان؛ و
- التأكد من تنظيم محاضر باجتماعاتها – ورفعها للمدير العام ومجلس الإدارة – إذا تطلب الأمر.

تقارير المراجعة الداخلية والجهات الرقابية الأخرى:

- التحقق من تنفيذ ما يرد في تقارير المراجعة الداخلية وتقارير الجهات الرقابية الأخرى؛ و
- متابعة الملاحظات التي وردت من محاضر إجتماعات لجنة المراجعة ولم يتم تنفيذها.

عمليات المتابعة للملاحظات المتكررة:

هي عملية يتمكن المراجعين الداخليين من خلالها تحديد مدى كفاية وفاعلية وحسن توقيت الإجراءات التي تتخذها الإدارة بشأن الملاحظات والتوصيات التي تم تبليغها أياها، بما في ذلك تلك التي أبقاها المراجعون الخارجيين وغيرهم.

على المراجعة الداخلية تحديد طبيعة وتوقيتات ونطاق المتابعة، مع أخذ العوامل التالية في تحديد إجراءات المتابعة المناسبة:

- مدى أهمية الملاحظات أو التوصيات التي تم تبليغها؛
- درجة الجهود والتكاليف اللازمة لتصحيح الأوضاع التي تضمنتها تلك الملاحظات والتوصيات؛
- التأثير الذي يمكن أن ينجم عن عدم تنفيذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أو عن الأخفاق في تنفيذها على النحو السليم اللازم؛
- مدى تعقد الإجراءات التصحيحية اللازمة؛
- الفترة الزمنية التي تستلزمها تلك الإجراءات التصحيحية؛

- الحالات التي يرى فيها المراجعة الداخلية إن ردود الإدارة تبين أن الإجراءات التصحيحية التي أتخذت كافية عند مقارنتها بالأهمية النسبية للملاحظات والتوصيات الخاصة بمهمة المراجعة التي تتعلق بها تلك الإجراءات التصحيحية؛ و
- التأكد من أن الإجراءات المتخذة بشأن الملاحظات والتوصيات المتعلقة بمهمة المراجعة تؤدي بالفعل الى تصحيح الأوضاع التي تتعلق بها تلك الملاحظات والتوصيات.

خامساً: جدول الأعمال الأخرى بخلاف مهام المراجعة لعام ٢٠١٩

م	نوع الأعمال	تاريخ المراجعة
١	فحص ميثاق المراجعة الداخلية	يوليو ٢٠١٩
٢	فحص ميثاق لجنة المراجعة	أغسطس ٢٠١٩
٣	إعداد خطة المراجعة السنوية لعام ٢٠٢٠م	سبتمبر ٢٠١٩
٤	فحص خطة المراجعة الإستراتيجية	سبتمبر ٢٠١٩
٥	مراجعة نظام تقييم الإدارات والفروع	أكتوبر ٢٠١٩
٦	فحص دليل المراجعة	نوفمبر ٢٠١٩
٧	إعداد خطة التدريب لعام ٢٠٢٠م	نوفمبر ٢٠١٩
٨	تقييم نظام الرقابة الداخلية	ديسمبر ٢٠١٩
٩	التقرير السنوي للمراجعة الداخلية	فبراير ٢٠٢٠

سادساً: المراجعة المفاجئ:

ستتناول أعمال المراجعة المفاجئة الأمور التالية:

- جرد ومطابقة النقد والأوراق المالية بالصندوق؛
- جرد المخازن؛
- مراجعة بعض العمليات النقدية التي تتم من خلال الصندوق؛
- مراجعة تسوية حسابات الموردين والعملاء مع الشركة؛ و
- جرد عينة من الوثائق المستندية (الملكيات وعقود الرهن وصكوك الملكية الأخرى).

سابعاً: مهام المراجعة الأخرى بخلاف ما يقضي به جدول المراجعة

هناك عدة عوامل قد تدعو الى إجراء مراجعة آخر بخلاف ما يقضي به جدول المراجعة، مثال ذلك:

- حدوث مخالفات خطيرة؛
- تغيير في إدارة الإدارة؛
- التغيير غير المبرر في أحد بنود قائمة الدخل أو المركز المالي؛ و
- أي عامل آخر يؤدي الى القلق على نشاط الإدارة.

وحيث أن دور المراجعة الداخلية لا يقتصر على مراجعة إدارات الشركة فحسب وإنما يتعداه الى تقديم المشورة الى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في المجالات التي تمت الإشارة اليها في مطلع الخطة حسب المعايير المهنية التي تحكم هذا الأمر، فإنه قد ينجم عن ذلك عدم التقيد جزئياً ببرنامج المراجعة من أجل التفرغ لهذا الأمر، مما قد ينجم عنه شيء من التأخير في إنجاز عمل المراجعة حسب الجدول

الخطة المقترحة والوقت المقدر للمراجعة الداخلية

ساعات العمل المقدره			بيان العمل المطلوب إنجازه
المجموع	CAE	مدير العمل المراجعة	
			١. الاجتماع مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ودراسة العملية المطلوبة وإعداد وتقديم عرض الخطة المبدئية
			٢. تلقى الموافقة على الخطة المبدئية وتعديلات الإدارة العليا ومجلس الإدارة وإعداد الخطة النهائية للمراجعة الداخلية وتخصيص فريق العمل.
			٣. تجميع البيانات والمعلومات عن العميل ومتطلبات الملف الدائم وتوثيقها.
			٤. دراسة نظام الرقابة الداخلية وإجراء الاختبارات المبدئية وإعداد تقييم مبدئي للنظام.
			٥. المراجعة الداخلية للإدارة أ
			٦. المراجعة الداخلية للإدارة ب
			٧. المراجعة الداخلية للإدارة ج
			٨. المراجعة الداخلية للإدارة د
			٩. المراجعة الداخلية للإدارة هـ
			١٠. المراجعة الداخلية للإدارة و
			١١. مناقشة الملاحظات مع رؤساء الإدارات واعداد closing meeting
			١٢. تجهيز تقرير المراجعة الداخلية.
			١٣. الاجتماع مع مدير المراجعة الداخلية لمناقشة التقرير وتجهيز ملفات العملية واستكمالها.
			١٤. رفع مسودة التقرير للإدارة العليا
			١٥. الاجتماع مع المدير العام لمناقشة أية ملاحظات أو إستكمال أية أدلة أو قرائن لازمة لتوثيق رأينا
			١٦. التجهيز للتقرير النهائي ومناقشته مع مجلس الإدارة
			الإجمالي

تخطيط مهام المراجعة الداخلية على مستوى كل إدارة من إدارات الشركة

طبقاً لمتطلبات معيار المراجعة الداخلية رقم ٢٢٠٠ يجب على المراجعين الداخليين أن يقوموا بإعداد وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهام المراجعة الداخلية تتضمن الهدف من المهمة ونطاقها وتوقيتها والموارد المخصصة لها.

الخطوات اللازمة للقيام بتخطيط مهمة المراجعة الداخلية:

- قراءة إستراتيجية والخطة السنوية للمراجعة الداخلية المبنية على المخاطر؛
- مناقشة المسئول عن الإدارة محل المراجعة الداخلية فيما يتعلق بإجراءات الرقابة للحصول على فهم متعمق بنشاط الإدارة؛
- الإطلاع على نسخة من السياسات المتعلقة بالإدارة؛
- الإطلاع على القوانين واللوائح ذات الصلة بنشاط الإدارة؛
- الإطلاع على السياسات المتعلقة بالشركة ككل وتحديد مدى تأثير الإدارات الأخرى على نشاط الإدارة؛
- مراجعة تقارير المراجعة الداخلية السابقة لتحديد المخاطر الإضافية؛ و
- إجراء تقييم عام للرقابة الداخلية للإدارة.

هذا وينبغي أن تشمل الخطة على العناصر والمعلومات اللازمة لتمكين فريق المراجعة من الاستعداد الكامل لمهمة المراجعة قبل مباشرة عمليات المراجعة بالإدارة المعنية، كما يلي:

▪ معلومات عامة عن الإدارة، مثل:

- إسم الإدارة؛
- إسم المسئول عنها؛
- تاريخ بدء المراجعة؛
- عدد أيام المراجعة؛
- عدد ساعات العمل المخصصة للإدارة بشكل عام ولكل قسم منها؛
- الفترة التي تغطيها مهمة المراجعة؛
- عدد المراجعين؛
- إسماء المراجعين؛ و
- التقييم السابق الذي حصلت عليه الإدارة.

■ **الكشوف والحسابات والسجلات المتعلقة بعمليات الإدارة والتي سيتم الإستعانة بها لإتمام عملية المراجعة:**

- يتم حصر هذه العناصر وإدراجها ضمن خطة العمل؛
- تجهيز ما يتوفر منها من خلال الحاسب الآلي؛
- طلب الجزء الباقي المتوفر في الشركة المعنية عند مباشرة عملية المراجعة؛
- مرجعيات أساسية: يتم تجهيز مايلي للإستعانة به لمراجعة عمليات الإدارة:
- ميثاق المراجعة الداخلية؛
- دليل المراجعة الداخلية؛
- معايير تقييم وحدات الشركة؛
- خطة المراجعة السنوية؛
- تقرير المراجعة الداخلية السابق المتعلق بالإدارة؛
- التوجيهات الصادرة من مجلس الإدارة ولجنة المراجعة ورئيس مجلس الإدارة حول نتائج مراجعة عملياتها السابقة؛
- الملاحظات الواردة بتقارير الجهات الرقابية الأخرى المتعلقة بالإدارة (الهيئة العامة للرقابة المالية، مراقبي الحسابات، الجهاز المركزي للمحاسبات،)
- إختصاصات الإدارة؛
- اللوائح والأنظمة التي تنظم عمل الإدارة؛ و
- حصر القرارات والتعليمات والانظمة الصادرة بعد آخر مراجعة للتأكد من العمل بموجبها من قبل الإدارة.

■ **أهداف مراجعة الإدارة:**

تحدد أهداف مراجعة الإدارة في خطة العمل على ضوء الدراسة التي تم إعدادها عند تقييم مخاطر الشركة كما ورد في خطة المراجعة الاستراتيجية والسنوية، ويتم الاسترشاد به للتركيز على مراجعة نشاطات الشركة على ضوء هذه الأهداف .

■ **المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف:**

تحدد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف ودرجاتها في خطة العمل، ويتم الاسترشاد في ذلك بما ورد في خطة المراجعة الاستراتيجية والسنوية، بحيث يتم إخضاع البنود ذات المخاطر العالية

الى وقت أطول وإختبارات مكثفة أكثر من البنود ذات المخاطر الأقل، كما تحدد العينات الواجب إختيارها على ضوء ذلك.

هذا وينبغي مصادقة مدير الإدارة على خطة العمل قبل البدء بتطبيقها والحصول على مصادقته على أية تعديلات يتم إجراؤها عليها.

وبناء على ما سبق يتم إعداد خطة المراجعة الداخلية وتحديد الموارد اللازمة للقيام بمهمة المراجعة الداخلية، هذا وقد ينتج على الإجراءات السابقة تعديل في الإستراتيجية العامة والخطة السنوية للمراجعة الداخلية. وفيما يلي نموذج لخطة المراجعة الداخلية

خطة المراجعة الداخلية للإدارة المالية لعام ٢٠١٩

لقد تم إنشاء إدارة المراجعة الداخلية بالشركة بهدف تقديم قيمة مضافة للشركة من خلال إعطاء تأكيد مستقل وموضوعي واستشاري عن عمليات الشركة المختلفة بما يسهم في تحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية بالشركة. إذ تقوم الإدارة بإعداد الخطط الإستراتيجية والسنوية للمراجعة الداخلية على مختلف إدارات ووحدات الشركة لضمان تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله. وتماشياً مع هذه الهدف واستناداً إلى لائحة المراجعة الداخلية والى خطة المراجعة الداخلية الإستراتيجية لعام ٢٠١٩م فقد قمنا بإعداد خطة بأعمال المراجعة الداخلية للإدارة المالية بالشركة على النحو التالي:

لتنفيذ هذه المهمة تم إعداد خطة العمل هذه والتي تنقسم إلى التالي:

- نبذة عن العميل (الإدارة المالية)؛
- هدف المراجعة الداخلية ونطاقه؛
- مراحل المراجعة الداخلية؛
- العينات وأسلوب اختيارها؛
- موارد المراجعة الداخلية والتفويض؛ و
- ملخص لمواعيد مهمة المراجعة الداخلية.

لإعداد هذه الخطة تم الاستناد إلى المصادر التالية:

- لائحة المراجعة الداخلية؛
- دليل المراجعة الداخلية؛
- نظام تقييم وحدات الشركة المحدث للعام السابق؛
- خطة المراجعة الداخلية الإستراتيجية؛
- دليل النظام المالي والمحاسبي للشركة؛ و
- تقرير المراجعة الداخلية للإدارة المالية عن العام السابق.

في ما يلي استعراض للبنود المختلفة من هذه الخطة

نبذة عن العميل (الإدارة المالية)

أن الإدارة المالية للشركة تقوم بدوراً جذرياً في إدارة جميع تعاملات الشركة الخاصة بالمالية والحسابات من خلال قسمها (قسم الحسابات المالية وقسم الموازنة).

الإدارة والهيكل التنظيمي

يتأسس إدارة الإدارة الأستاذ/..... ويتكون الهيكل التنظيمي من كل من نائب المدير رؤساء أقسام الحسابات المالية والموازنة والتمويل ورؤساء أقسام المحاسبة بالفروع كما هو موضح بالشكل أدناه.

حجم العمل التجاري

فيما يلي جدول يبين بعض مؤشرات الحركة التجارية للشركة خلال السنة الماضية

التغير (%)	سنة ٢٠١٧ جنية مصري فعلي	سنة ٢٠١٨ جنية مصري فعلي	سنة ٢٠١٩ جنية مصري تقديري	
٪١١	xxx	xxx	xxx	أصول
٪٨	xxx	xxx	xxx	التزامات وحقوق الملكية
٪١٠	xxx	xxx	xxx	الإيراد
٪٨	xxx	xxx	xxx	تكلفة الإيرادات
٪٧	xxx	xxx	xxx	المصروفات
٪١٢	xxx	xxx	xxx	صافي الربح

الملاحظات السابقة للمراجعة الداخلية والأجهزة الرقابية المختلفة

لقد حصلت الإدارة المالية على تقييم "مخاطر مرتفعة" خلال عمليات المراجعة الداخلية السابق للعام السابق. وفيما يلي الملاحظات التي سجلت على الإدارة:

الملاحظة
١. السيولة في الشركة: لوحظ بأن استحقاقات الدائنين إلى إجمالي الأصول تبلغ (٢٥٪) وهي نسبة تتجاوز (١٥٪) المقرر عدم تجاوزها في تعليمات إدارة مخاطر السيولة.
٢. تقرير التحليل المالي لبنود قائمة الدخل الشامل: لا يتم توضيح الأسباب في الاختلافات لبعض الحسابات بين النتائج الفعلية لسنة ٢٠١٨ عن السنة السابقة الموازنة التقديرية لنفس السنة والتي توجد بها نسبة تغيير عالية.
٣. لوحظ وجود تأخير في إنجاز الخطة المالية للشركة للعام المالي ٢٠١٩ ثلاثة أشهر (انتهت الشركة من إعدادها في يناير ٢٠١٩).
٤. لوحظ قيام الإدارة بعمل جرد مرة واحدة خلال عام ٢٠١٨م خلافاً لتعليمات الدليل المالي والمحاسبي والتي تلزم على القيام بالجرد مرتين في السنة.
٥. تقارير احتساب مبالغ التأمين على الحياة والعقار التي ترسل إلى شركة التأمين كل ثلاثة أشهر لازالت تعد يدوياً وعدم استغلال البرامج المخصصة لها بالنظام.

أما في ما يخص ملاحظات الجهاز المركزي للمحاسبات فهي كما يلي:

الملاحظة
ملحوظة (١) – المدينون:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم تعديل مخصص الديون المشكوك في تحصيلها بمستجدات العام السابق ▪ لا تقوم الشركة بإدراج كافة التسهيلات الممنوحة للعملاء بشكل منفصل لكل عميل على حدة.

هذا ويجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد ملاحظات للمراجع الخارجي عن العام السابق .

هدف المراجعة الداخلية ونطاقه

الهدف من مهمة المراجعة الداخلية هذه هو تقديم قيمة مضافة للشركة من خلال إعطاء تأكيد مستقل وموضوعي عن كفاءة نظم الرقابة الداخلية والتحكم على كافة عمليات وإجراءات الإدارة المالية بما يساهم في تحسين هذه العمليات والإجراءات ويعزز مستوى الحوكمة للشركة. من هذه المنطلق واستناداً إلى ميثاق المراجعة الداخلية ودليل المراجعة الداخلية فقد تقرر أن يشمل نطاق المراجعة كافة عمليات وإجراءات الإدارة عن طريق أخذ عينات عن كافة المعاملات التي تمت خلال الفترة من أول يناير إلى ٣١ ديسمبر ٢٠١٩. ستشمل عملية المراجعة الداخلية التأكيد من التالية:

- مدى الالتزام بالسياسات والأنظمة واللوائح والتعليمات المعمول بها بالشركة؛
- مدى تطبيق قواعد الرقابة والضبط الداخلي ومدى فعاليته؛
- مدى مطابقة سجلات الشركة المحاسبية للواقع الفعلي ومدى تماشيها مع المعايير المعتمدة؛
- مدى جودة وملائمة الأنظمة؛
- مدى كفاءة الضوابط في سبيل حماية أصول الشركة؛
- مدى كفاية المخصصات والاحتياطيات ومدى صحة احتسابها؛
- مدى سلامة أسس إعداد الموازنات؛
- مدى التزام المفوضين بحدود صلاحيات التفويض الممنوحة لهم؛
- مدى كفاءة الأنظمة الآلية في تلبية احتياجات العمل؛
- مدى كفاءة وكفاية المصادر الضرورية اللازمة لتأدية العمل على أكمل وجه (كوادر، أجهزة، أثاث ... إلخ)؛ و
- مدى التقيد بتصحيح ملاحظات المراجعة الداخلية السابقة (من إدارة المراجعة الداخلية والأجهزة الرقابية الأخرى).

لتنفيذ عملية المراجعة الداخلية سيتم الاستعانة بالمستندات والوثائق التالية:

- الدليل المحاسبي والمالي الصادر بتاريخ .../.../٢٠١٨ وتعديلاته؛
- قائمة المركز المالي في ٣١ ديسمبر ٢٠١٨؛
- قائمة الدخل عن الفترة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٨؛
- الموازنات التقديرية عن العام المالي ٢٠١٩؛
- أحدث ميزان مراجعة وكشوف حسابات الأستاذ العام؛
- كشف الأصول الثابتة؛

- كشف الشيكات الصادرة؛
- كشف الرواتب؛
- سجل حركة المخزون؛
- تحليلي المدينون والإيرادات؛
- تحليلي الدائنون والمشتريات؛
- تقرير المراجعة الداخلية السابق للعام السابق؛
- تقارير الجهات الرقابية؛ و
- محاضر اجتماعات مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمخاطر.

أثناء تنفيذ عملية المراجعة الداخلية سيتم مراعاة العناية المهنية اللازمة وسيتم التركيز على كفاءة نظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة. كما سيتم الأخذ في الاعتبار المؤشرات التي قد تدل على وجود حالات نصب أو احتياز أو تزوير.

خلال عملية تنفيذ المراجعة الداخلية وإذا دعت الحاجة إلى توسيع نطاق المراجعة الداخلية أو توسيع المراجعة الداخلية أو تعديل في طريقة وتواريخ المراجعة الداخلية فسيتم مناقشة تلك الاحتمالات بإسهاب مع الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية والحصول على موافقته. ثم سيتم مناقشة تلك الاحتمالات مع مدير الإدارة المالية.

مراحل المراجعة الداخلية

لتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية سنقوم بالمراحل التالية:

مرحلة التخطيط للمراجعة الداخلية:

تبدأ فترة التخطيط من تاريخ ١5 مايو ٢٠١٩م إلى ٣١ مايو ٢٠١٩م أي لمدة ١٠ أيام عمل. خلال هذه المرحلة نقوم بالتالي:

- تجميع المعلومات والبيانات الضرورية لتنفيذ المراجعة الداخلية من خلال قراءتنا لسياسات وتعليمات الشركة ومصادر أخرى كالمعايير الدولية للمراجعة الداخلية ومعايير المحاسبة المصرية، والتشريعات ذات الصلة، كما سنقوم بتجميع المعلومات من دليل المراجعة الداخلية ولائحة المراجعة الداخلية وخطة المراجعة الداخلية السنوية الخاصة بإدارة المراجعة الداخلية بالشركة؛

- إعداد خطة عمل، خلال هذه المرحلة أيضاً قمنا بإعداد خطة العمل هذه لتسهل علينا عملية المراجعة الداخلية؛ و
- إعداد برامج وأوراق عمل المراجعة الداخلية، يتم الاستعانة بدليل المراجعة الداخلية والمعايير الدولية للمراجعة الداخلية لإعداد برامج وأوراق العمل.

مرحلة العمل الميداني:

- في هذه المرحلة ستم المراجعة الداخلية الفعلي، سيتضمن العمل الميداني التالي:
- اختيار عينات من المعاملات التي تمت خلال الفترة التي تغطيها عملية المراجعة الداخلية؛
 - فحص تلك العينات ومقارنتها بالسياسات والإجراءات والتعليقات الخاصة بالشركة؛
 - فحص تلك العينات لمعرفة مدى كفاءة الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات المختلفة؛
 - فحص النظم الآلية لمعرفة مدى دقة تلك النظم وعدم وجود أخطاء جوهرية تؤدي إلى خسائر فادحة للشركة؛
 - المراجعة الداخلية بالمشاهدة لإكتشاف أماكن أي مخاطر تشغيلية جديدة؛ و
 - طرح أسئلة غير مباشرة على الموظفين لمحاولة اكتشاف أية مخاطر أخرى لم يتم التخطيط للتعامل معها.
- سيتم توثيق كل ذلك في أوراق عمل المراجعة الداخلية أثناء العمل الميداني، وسيستمر العمل الميداني من تاريخ أول يوليو إلى ٢٠ يوليو ٢٠١٩م. أي لمدة ٢٠ يوم عمل.

العينات وأسلوب اختيارها

- سيتم اتباع دليل المراجعة الداخلية في اختيار الحد الأدنى من العينات. بالإضافة إلى ذلك سيتم مراعاة التالي:
- يتم المراجعة الداخلية الكامل لبند العينة المتوفرة بنسبة (١٠٠٪) والتي طرأت خلال فترة الفحص من تاريخ المراجعة الداخلية السابق وحتى تاريخ المراجعة الداخلية الحالي وذلك إذا كان عدد العمليات قليلاً ويتكون من مبالغ كبيرة ذات مخاطر عالية.
 - يتم اختيار نسبة معينة من العمليات التي تمت خلال فترة الفحص وذلك كما يلي:
 - يتم اختيار البنود ذات القيم الكبيرة (ذات المخاطر العالية)؛
 - يتم اختيار البنود في حدود مبلغ معين (ذات المخاطر العالية)؛

- الاختيار النظامي، يتم تقسيم العمليات المراد اختيار عينات منها إلى طبقات بحيث يتم اختيار مجموعة من العينات المتتالية لكل فترة زمنية على أن يكون هناك فاصل بين الفترات على مدار فترة الفحص بحيث يكون هناك عينات مختارة من كل شهر من الشهور التي يتم تغطيتها بالفحص؛ و

- الاختيار العشوائي للعينات.

■ تحكم عمليات الاختيار الأسس التالية:

- أن تكون نسبة العينات المختارة تتناسب مع الفترة الزمنية المتاحة للمراجعة الداخلية للوحدة؛
- مراعاة التقييم الذي حصلت عليه الوحدة بموجب التقرير السابق؛
- الخبرة المهنية للمراجعين في تحديد العينات المراد اختيارها والتي لا تخضع للاختبار العشوائي؛

■ سيتم مراعاة توثيق العينات المستخرجة مع توضيح نوع العينة التي تم أخذها حسب ما ورد أعلاه.

مرحلة إعداد التقرير المبدئي ومناقشته:

بعد الانتهاء من العمل الميداني سيتم إعداد تقرير المراجعة الداخلية المبدئي والذي سيستعرض نتائج المراجعة الداخلية، وسيتم إستعراض التقرير مع الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية وإبداء أية ملاحظات، ثم سيتم إرسال هذا التقرير إلى الإدارة المعنية للرد على الملاحظات الواردة به. ستبدأ هذه المرحلة بتاريخ ٢٥ يوليو ٢٠١٩م حتى ٣١ يوليو ٢٠١٩ أي لمدة ٥ أيام عمل.

مرحلة إعداد التقرير النهائي:

تمثل هذه المرحلة الحلقة الختامية في هذا المراجعة الداخلية حيث يتم استلام ردود الإدارة المعنية على التقرير المبدئي ومن ثم يتم تبني رأي المراجعين على هذه الردود وإدراج هذه الآراء في التقرير الختامي، من ثم يتم إصدار التقرير النهائي إلى الجهات المعنية بعد اعتماده من الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية، وذلك خلال ١٠ أيام عمل من نهاية مرحلة التقرير المبدئي

موارد المراجعة الداخلية والتفويض

لقد تم تكليف المراجعين الآتي أسمائهم ليقوموا بمهمة المراجعة الداخلية هذه وذلك حسب خطة المراجعة الداخلية السنوية الصادرة بتاريخ ١٥ ديسمبر ٢٠١٨م وبموجب عدم ممانعة الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية المؤرخ في ١٥ مايو ٢٠١٩م واستناداً إلى ميثاق المراجعة الداخلية:

- مدير المراجعة الداخلية (رئيس الفريق)
- مراجع أول (عضو بالفريق)
- مراجع (عضو بالفريق)
- مراجع (عضو بالفريق)

سيتم تنفيذ هذه المهمة حسب الخطة السنوية للمراجعة الداخلية ولائحة المراجعة الداخلية ودليل المراجعة الداخلية.

مدير المراجعة الداخلية

.....

الفصل الرابع

إجراءات المراجعة الداخلية لدورات العمليات

تتطلب معايير المراجعة ضرورة قيام المراجع الداخلي بإجراء تفهم كاف لهيكل الرقابة الداخلية، وذلك بهدف تخطيط المراجعة وتحديد طبيعة وتوقيت ومدى الإختبارات التي ينبغي أداؤها. إن الهدف من تفهم هيكل الرقابة الداخلية وتحديد خطر الرقابة هو التعرف على أنماط التحريف المحتملة وتصنيف العمليات، وما يتعلق بها من تأكيدات في القوائم المالية وكذلك تحديد العوامل المؤثرة في خطر التحريف الجوهرى، ويقوم المراجع الداخلي بإستخدام نتائج التعرف التي توصل إليها في هذا الصدد في تصميم إختبارات الرقابة وإختبارات التفاصيل الملائمة.

هذا ويتضمن هذا الفصل كل مما يلي:

أولاً: النظم المحاسبية الرئيسية والفرعية.

ثانياً: إجراءات الرقابة الداخلية.

ثالثاً: تحديد خطر الرقابة من قبل المراجع الداخلي.

رابعاً: الوسائل المساعدة في إجراء التفهم لهيكل الرقابة الداخلية وتحديد خطر الرقابة.

النظام المحاسبي

يتكون النظام المحاسبي من الطرق والسجلات المصممة بهدف المحاسبة عن العمليات والتقارير عنها، فضلاً عن المحاسبة عن أصول الشركة وإلتزاماتها، وقد ينطوي النظام المحاسبي على عدة أنظمة فرعية تتعلق بنوعية من العمليات، ويتوقف شكل النظام المحاسبي للشركة على طبيعة العمليات والبيئة الرقابية.

وليس من الضروري على المراجع الداخلي في مجال تفهمه وتقييمه للنظام المحاسبي للعميل، أن يقوم بإجراء تحليل تفصيلي لكافة الأنظمة الفرعية المطبقة داخل الشركة، ولكن يجب عليه بصفة أساسية أن يركز على التطبيقات المحاسبية التي تؤدي إلى إلتباع المعاملات ذات التأثير الجوهرية على القوائم المالية، ويوضح الجدول التالي بياناً مختصراً للأنظمة المحاسبية الفرعية:

النظام الفرعي	الهدف منه
المبيعات	تسجيل المبيعات
العملاء والمدينين	تسجيل التغيرات في أرصدة العملاء، والإمداد بتحليل لإمكانية تحصيل الحسابات
الموردون والدائنون	تسجيل المشتريات الآجلة (في ظل إستخدام الحاسب الآلي يوضح تاريخ السداد بالنسبة لكل مفردة من مفردات الحساب)
المدفوعات النقدية	تسجيل المدفوعات النقدية، مع جعل الحسابات مدينة بقيمة المدفوعات
إدارة النقدية	تسجيل العمليات النقدية بما في ذلك الإستثمارات المؤقتة في أوراق مالية قصيرة الأجل
الأجور	تجميع بيانات الأجور، وإعداد الشيكات، وصرف الأجور للعاملين، والمحاسبة عن الأجور بهدف تحديد تكلفة البضاعة المباعة والمصروفات المتعلقة بالأجور والمرتببات
الأصول الثابتة	المحاسبة التفصيلية عن إقتناء الأصول الثابتة وإهلاكاتها، وقسط الإهلاك السنوي

المخزون	تسجيل وتصنيف معلومات المخزون من خلال الرقابة الدائمة على المخازن، الرقابة على تكاليف المخزون، وتحليل عناصر المخزون
المحاسبة عن القروض	المحاسبة عن القروض (في الشركات المالية والمصرفية) وفرض الرقابة عليها
المحاسبة عن الأوراق المالية	المحاسبة عن الأوراق المالية المتاحة للبيع وفرض الرقابة عليها
الأستاذ العام	يشمل كافة البيانات المحاسبية التي إشتملت عليها الأنظمة الفرعية
المحاسبة عن بوالص التأمين	المحاسبة التفصيلية عن بوالص التأمين السارية، للإمداد بمعلومات عنها، وتاريخ سداد الأقساط وإجمالي قيمة مبالغ التأمين

وفي جميع الأحوال فإن تصميم أي نظام محاسبي فرعي ينبغي أن يراعى فيه الوفاء بأهداف رقابية معينة، ويتم إشتقاق تلك الأهداف من تأكيدات إدارة الشركة لأرصدة الحسابات CEAVOP

Completeness	الإكتمال: أن كافة العمليات والأحداث تم تسجيلها بالدفاتر (النظام المحاسبي)، وإنه قد تم تضمين القوائم المالية كافة العمليات والحسابات التي ينبغي تضمينها فيها، وأنه لا توجد أصول أو خصوم أو عمليات لم يتم الإفصاح عنها في تلك القوائم
Existence	الوجود والحدوث: أن الأصول والخصوم التي تتضمنها القوائم المالية موجودة بالفعل في تاريخ قائمة المركز المالي وأن العمليات والأحداث التي تضمنتها قائمة الدخل قد حدثت بالفعل خلال الفترة التي تغطيها هذه القائمة.
Accuracy	الدقة: أن كل ما تم تسجيله بالدفاتر تم بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب.
Valuation	التقييم: أن كافة العمليات المسجلة بالدفاتر تم تسجيلها على أساس قيمتها الصحيحة، وأن كافة العمليات الحسابية المتعلقة بتسجيل هذه العمليات تم إجراؤها بشكل صحيح، وأن كافة العمليات والتسويات والتعديلات

	التي أجريت على أرصدة الحسابات قد تم إجراؤها وفقاً لمتطلبات معايير المحاسبة المصرية.
Ownership	الحقوق والتعهدات: أي أن للشركة حقوقاً واضحة ومسيطرة على أصولها، كما أنها قامت بعرض والإفصاح عن كل الإلتزامات التي تخصها
Presentation & Disclosure	العرض والإفصاح: أن كافة العمليات تم تصنيفها وعرضها في القوائم المالية بما يتوافق مع متطلبات معايير المحاسبة المصرية.

ثانياً: إجراءات الرقابة الداخلية

وتتمثل في الإجراءات التي تضعها الإدارة لكي تؤكد إلى جانب البيئة الرقابية والنظام المحاسبي بصورة معقولة أن أهداف الشركة قد تم تحقيقها، وتتعدد أهداف إجراءات الرقابة بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة، وسوف نركز مناقشتنا على إجراءات الرقابة المحاسبية (دون التعرض لإجراءات الرقابة الإدارية).

وتتمثل إجراءات الرقابة المحاسبية بصفة عامة فيما يلي:

- الفصل الكافي بين الوظائف؛
- إجراءات الإعتماد أو التصريح؛
- التوثيق الكافي؛
- الإجراءات المادية لحماية الأصول؛
- المطابقات؛ و
- توفر الكفاءة والأمانة في العاملين.

وسوف نناقش كل عنصر من هذه العناصر بقدر من التفصيل فيما يلي

الفصل الكافي بين الوظائف

ويمثل الفصل بين الوظائف أهم أسس الرقابة المحاسبية، وتتبع الحاجة إلى الفصل بين الوظائف من الحقيقة المتعلقة بأن كافة السجلات المحاسبية والمالية معرضة للتحريف والتزوير والتلاعب، وأنه يمكن تخفيف آثار أخطاء العنصر البشري في تشغيل البيانات من خلال إجراء مراجعة مستقلة

ومنفصلة عن الأداء، ويقوم مفهوم الفصل بين الوظائف على أنه ينبغي ألا يكون الأفراد في موقع يمكنهم من إجراء التلاعب ثم تغطيته من خلال الدفاتر والسجلات، ومن ثم فلا بد من قيام موظف آخر بمراجعة عمل زميله، ويقتضي الأمر ضرورة فصل وظائف اعتماد العملية والتصريح بها عن عملية التسجيل، وألا تكون الأصول محل العملية في عهدة الموظف القائم بالتسجيل أو الإ اعتماد، ويتمثل دور المراجع الداخلي في التحقق من وجود فصل سليم للوظائف ، وفي هذا الصدد فإنه يثير الأسئلة التالية:

- ما هي أنواع الأخطاء والتلاعبات التي قد تنجم عن عدم إجراء الفصل بين هذه الوظائف؟
 - هل يمكن إخفاء هذه الأخطاء أو التلاعبات في ظل قيام شخص واحد بالجمع بين أكثر من وظيفة؟
- فإذا ما أسفرت الإجابة عن هذين السؤالين عن إمكانية حدوث الأخطاء وسهولة تغطيتها هنا يجب التوصية بالفصل بين هذه الوظائف.

إجراءات الإ اعتماد والتصريح

وتتعلق هذه الإجراءات بضرورة الحصول على إ اعتماد مسبق (ترخيص أو تصريح) بتنفيذ عملية معينة سواء كانت على هيئة استخدام أصل من أصول الشركة أو إبرام قرض أو عقد مبيعات ويمكن صياغة هذه الإجراءات من خلال اللوائح التي تصدرها إدارة الشركة والتي يلتزم بها العاملون

التوثيق الكافي

يمثل التوثيق دليلاً على إ اعتماد العمليات والتصريح بها، وكذلك وجود وحدوث هذه العمليات، كما يعد تأييداً لقيود اليومية، إضافة إلى كونه يمثل تعهداً وإقراراً من قبل الإدارة، لذلك فإن جزءاً كبيراً من أعمال المراجعة ينطوي على متابعة ومراجعة التوثيق، وفيما يلي بعض الأدلة التي تشير إلى وضع نظام كاف للتوثيق بحيث يمكن الإ اعتماد عليه في تحسين وزيادة في عملية الرقابة الداخلية بالشركة:

- الترقيم المسبق للمستندات (وتبدو أهمية هذا العنصر بالنسبة لتأكيد الإكتمال)؛
- أن يكون الإ اعتماد والتصريح المسبق للعملية موثق مستندياً (السياسات والإجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة)؛ و
- أن يتوفر في المستند بيانات كافية تمكن من تتبع العملية (التاريخ، الموقع، الأطراف الخارجية،).

إجراءات الرقابة المادية بهدف حماية الأصول

تستهدف إجراءات الرقابة المادية حماية الأصول من الحوادث والتخريب المقصود، لذا فإن هذه

الإجراءات تعد عنصراً هاماً من عناصر إجراءات الرقابة ومن أمثلة تلك الإجراءات ما يلي:

- استخدام الأقفال والحفظ في أماكن مغلقة؛
- استخدام مخازن مسورة؛
- استخدام نظام محكم في توزيع مفاتيح المخازن أو الخزائن؛
- استخدام أدوات للحماية ضد الظروف الطبيعية؛
- استخدام الخزائن لحفظ النقدية وغيرها من الأصول المتداولة ذات القيمة؛
- الفصل بين واجبات حيازة الأصول كعهدة وإسكاف الدفاتر والسجلات لمراقبة هذه الأصول.

إجراء المطابقات

وتعد المطابقات من أهم إجراءات الرقابة بالنسبة للأنظمة المحاسبية، وتزداد أهمية هذه المطابقات

بالنسبة للأنظمة المحاسبية القائمة على استخدام الحاسب الآلي، وتستهدف المطابقات إجراء متابعة

مستقلة للأداء والتقييم السليم للمبالغ المدرجة بالسجلات والدفاتر، ومن أمثلة المطابقات:

- مقارنة أرصدة الأصول بما هو مدون بالدفاتر والسجلات؛
- مطابقات أرصدة حسابات الشركة لدى البنوك؛ و
- فحص ميزان مراجعة العملاء المتضمن تحليل أعمار الديون ومطابقتها مع كشوف حسابات العملاء والمصادقات.

توفر الأمانة والكفاءة في العاملين

إن المراجع الداخلي يقوم بتقييم إجراءات الرقابة المحاسبية والتحقق من وفائها بأهداف الرقابة،

لتحديد ما يلي:

- النتائج المحتملة لنقص الرقابة، وبصورة خاصة أنماط التحريف التي يمكن أن تحدث (دون احتمال إكتشافها) كنتيجة لنقص الرقابة؛ و
- النتائج المحتملة والتي تؤثر على مسار المراجعة، بمعنى كيفية تأثير الإختبارات المباشرة على أرصدة الحسابات من زاوية إمكانية تعديلها لكي تمكن من إكتشاف التحريفات المحتملة في ظل غياب إجراءات الرقابة المنشودة.

ثالثاً: تحديد خطر الرقابة من قبل المراجع الداخلي

يعرف خطر الرقابة بأنه خطر إحتمال حدوث تحريف جوهري في أحد تأكيدات القوائم المالية، والذي لا يمكن منعه أو إكتشافه في الوقت المناسب من خلال هيكل الرقابة الداخلية (بمعنى فشل هيكل الرقابة الداخلية في منع أو إكتشاف هذا التحريف)، وبصفة عامة فإنه بعد قيام المراجع الداخلي بتوثيق تفهمه لهيكل الرقابة الداخلية فإن عليه أن يحدد خطر الرقابة بالنسبة لتأكيدات القوائم المالية، ويقوم المراجع الداخلي بتحديد خطر الرقابة من خلال تقييم مدى فاعلية تصميم وتشغيل السياسات والإجراءات المتعلقة بعناصر الرقابة الداخلية. ويتم إجراء هذا التقييم من خلال أداء إختبارات الرقابة، وتتمثل نتيجة تحديد خطر الرقابة فيما يطلق عليه المستوى المحدد لخطر الرقابة ويتراوح هذا المستوى فيما بين الحد الأقصى والحد الأدنى، ويمكن صياغته في صورة كمية أو في صورة كيفية (عال، متوسط، منخفض).

ويتم التوصل إلى المستوى المحدد لخطر الرقابة عن طريق:

- التعرف على وجود (أو نقص) سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية الملائمة لتأكيدات القوائم المالية؛ و
- التعرف على مدى فاعلية تصميم وتشغيل السياسات والإجراءات في منع أو إكتشاف التحريفات في التأكيد في الوقت المناسب.

وفي هذا الصدد فقد يتوصل المراجع الداخلي إلى تحديد خطر الرقابة عند حده الأقصى بالنسبة لبعض أو كل التأكيدات نظراً لعدم ملائمة سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية أو لإحتمال عدم فاعليتها، إلا أنه ورغم إحتمال فعالية السياسات والإجراءات الموجودة فقد يتوصل المراجع الداخلي إلى نتيجة مؤداها أنه بإختبار فعالية هذه السياسات والإجراءات يتبين أنها غير مجدية، وفي مثل هذه الحالات فإن على المراجع الداخلي أن يحدد خطر الرقابة بالنسبة لهذه التأكيدات عند حده الأقصى، كما يمكن تحديد خطر الرقابة عند حده الأقصى إذا ما توصل المراجع الداخلي إلى دليل يؤكد أن تقييم هذه السياسات والإجراءات المتعلقة بتأكيد معين أو أن تشغيلها غير فعال، أما عند تحديد خطر الرقابة عند مستوى يقل عن الحد الأقصى، فإن على المراجع الداخلي أن يحدد سياسات وإجراءات الرقابة الملائمة للتأكيد، وأن يؤدي إختبارات الرقابة، وتشتمل إختبارات الرقابة على بعض الإجراءات مثل الإستفسارات، الملاحظة، وأداء بعض الإجراءات الأخرى من قبل المراجع الداخلي وبالوصول على الدليل المؤيد فإنه يمكن الحكم في هذه الحالة على خطر الرقابة بأنه أقل من الحد الأقصى، وتتمثل

مصادر الدليل حول مدى فعالية تصميم وتشغيل هيكل سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية في المصدرين التاليين:

- تفهم هيكل الرقابة الداخلية؛ و
- بعض إختبارات الرقابة المخططة لتؤدي بالتوازي مع عملية تفهم هيكل الرقابة الداخلية.

وقد يؤدي تفهم هيكل الرقابة الداخلية إلى دليل يدعم تحديد مستوى خطر الرقابة عند مستوى يقل عن الحد الأقصى، وذلك كما في حالة أداء بعض إجراءات التفهم التي تؤكد فعالية تصميم وتشغيل هذه السياسات والإجراءات، وقد يكون هذا الدليل كافياً لتدعيم هذا المستوى المحدد بأقل من الحد الأقصى، وينبغي التأكيد في هذا الصدد أن إجراءات التفهم تمثل أدلة كافية لتقييم فعالية تصميم وتشغيل سياسات وإجراءات هيكل الرقابة الداخلية بحيث لا يتم تحديد مستوى خطر الرقابة بأقل من الحد الأقصى إلا في حالة توفر الأدلة الكافية، وفي حالة حصول المراجع الداخلي على أدلة إضافية فإنه يمكنه تخفيض مستوى خطر الرقابة عما سبق تحديده، وفي هذه الحالة يمكن للمراجع الداخلي أداء إختبارات رقابة إضافية إذا ما توقع أنها سوف تؤدي إلى زيادة كفاءة المراجعة، وينبغي على المراجع الداخلي في حالة تحديد مستوي خطر الرقابة بأقل من حده الأقصى أن يوثق أساس هذا التحديد، وينطوي هذا الأساس بصفة عامة على إختبارات الرقابة التي تم إجراؤها بالنسبة لسياسات وإجراءات هيكل الرقابة الداخلية أما إذا تم تحديد خطر الرقابة عند حده الأقصى فلا حاجة للمراجع الداخلي إلا إلى توثيق النتيجة فقط، وبصفة عامة فإن عملية تفهم هيكل الرقابة الداخلية وتحديد مستوي خطر الرقابة تعد بمثابة أساس لتحديد طبيعة وتوقيت ومدى الإختبارات الرئيسية الضرورية لإتمام المراجعة، وقد يكون من الملائم في هذه الحالة إبلاغ نتائج التفهم وما يتعلق بها إلى لجنة المراجعة.

رابعاً: الوسائل المساعدة في إجراء التفهم لهيكل الرقابة الداخلية وتحديد خطر الرقابة يلجأ المراجع الداخلي عادة إلى استخدام وسائل تساعده في توثيق تفهمه لهيكل الرقابة الداخلية، وتمثل هذه الوسائل في:

- قائمة الإستقصاء Questionnaire؛
- مذكرة سرد Narrative Memoranda؛ و
- قوائم التدفقات Flowcharts.

وقد يجمع المراجع الداخلي بين أكثر من وسيلة في مجال تفهمه لهيكل الرقابة الداخلية وبما يتفق مع احتياجاته ومتطلباته وقد يفضل بعض المراجعين استخدام قوائم الإستقصاء بمفردها أو قائمة التدفقات بمفردها، وقد يري بعض المراجعين أن قوائم الإستقصاء (أو قوائم المتابعة Checklists) أفضل وخاصة في مجال تحديد خطر الرقابة، حيث أن هذه القوائم تشتمل علي أسئلة تتعلق بأهداف هيكل الرقابة الداخلية والسياسات والإجراءات المتعلقة بها، ومن ثم يمكن التعرف من خلال الإجابة علي هذه الأسئلة علي نقاط الضعف والقوة التي تؤثر في تحديد خطر الرقابة، ألا أنه في جميع الأحوال فإن الأمر يحتاج منه إلى إصدار الأحكام والتقديرات المهنية في مجال استخدام قوائم الإستقصاء أو قد يحتاج إلي إدخال بعض التعديلات عليها لتتفق مع ظروف الشركة، وفي الحالات التي يرغب فيها المراجع الداخلي تصميم الوسيلة المستخدمة في تفهمه لهيكل الرقابة الداخلية، وتحديد خطر الرقابة بحيث تصبح جزءاً من أوراق عمل المراجعة، فقد تكون الوسيلة الملائمة في هذا الصدد وهي قائمة الإستقصاء أو قائمة المتابعة إذ أن هاتين القائمتين تعدان بمثابة دليل علي أخذ الأمور المتعلقة بهيكل الرقابة الداخلية في الحسبان عن إجراء المراجعة، ولكن قد يكون هناك نقد موجه إلي استخدام قوائم الإستقصاء وقوائم المتابعة في مجال تفهم هيكل الرقابة الداخلية وتحديد خطر الرقابة، حيث أن البعض قد يعد هذه القوائم وما تتضمنه من إجابات بصورة روتينية، ألا أن الأمر يتوقف في النهاية علي الحكم المهني للمراجع في مجال تحديد مدي صلاحية هذه القوائم لتفهم هيكل الرقابة الداخلية وتحديد خطر الرقابة، كما ينبغي عليه بصفة دائمة مراعاة الأمور التي قد لا تشملها نماذج قائمة الإستقصاء والتي تؤثر في الحكم علي فاعلية تصميم هيكل الرقابة الداخلية.

تصميم قوائم الإستقصاء وقوائم المتابعة التي تستخدم في تفهم هيكل الرقابة الداخلية وتحديد خطر الرقابة

تشتمل قوائم الإستقصاء وقوائم المتابعة المستخدمة في تفهم هيكل الرقابة الداخلية على مجموعة من الأرقام أو العبارات (أو من كليهما) لتبين نقاط محددة متعلقة بسياسات وإجراءات الرقابة الداخلية في إطار الأهداف الرقابية المنشودة.

إن صياغة قائمة الإستقصاء وقائمة المتابعة تنحصر في المداخل التالية:

- مدخل التصنيف حسب بنود القوائم المالية؛
- مدخل دورة العمليات؛ و
- مدخل الوظائف.

وفيما يلي بيان للعناصر التي تشتمل عليها قائمة الإستقصاء وقائمة المتابعة وفقاً لكل مدخل من هذه المداخل.

مدخل بنود قائمة المركز المالي وقائمة الدخل

- المقبوضات والمدفوعات والأرصدة النقدية؛
- حسابات العملاء والمدينين وأوراق القبض والمبيعات؛
- المخزون وتكلفة المبيعات؛
- الأصول الثابتة وإهلاكاتها؛
- الإستثمارات؛
- المشتريات والموردون وأوراق الدفع؛
- الأجور؛
- القروض؛ و
- حقوق الملكية.

مدخل دورات العمليات

- الإيرادات: قبول العميل، منح الإئتمان، شحن البضائع للعملاء، المبيعات، المقبوضات النقدية، العملاء، المسموحات، مخصص إنخفاض قيمة العملاء، مردودات المبيعات، ضمان السلع المباعة.

- **المدفوعات:** المشتريات، الأجور، المدفوعات النقدية، حسابات الدائنين والموردين، أوراق الدفع، المصروفات المستحقة.
- **المخزون والعمليات التحويلية:** المخزون، تكلفة المبيعات، الأصول الثابتة وإهلاكاتها.
- **التمويل:** الإستثمارات، القروض، الإيجار طويل الأجل، رأس المال وحقوق الملكية.
- **إعداد التقارير والقوائم المالية:** المحاسبة العامة، إعداد القوائم المالية السنوية، إعداد الإقرار الضريبي، إعداد التقارير والقوائم المالية نصف السنوية أو المرحلية.

مدخل الوظائف

- إعداد التقارير والقوائم المالية (الرقابة المالية / المحاسبة العامة).
- عمليات تشغيل البيانات إلكترونياً ERP.
- الإدارة المالية: المقبوضات، المدفوعات، الإيجار طويل الأجل، حقوق الملكية.
- المبيعات ومنح الإئتمان: طلبات العملاء، منح الإئتمان، الشحن، إصدار الفواتير، أوراق القبض، التحصيل.
- تكاليف المخزون والإنتاج: تخطيط الإنتاج والتشغيل، محاسبة التكاليف، حسابات الرقابة على المخزون عهدة المخازن.
- الأصول الإنتاجية: تخطيط وإعتماد شراء الأصول الثابتة، المحاسبة عن الأصول الثابتة وإهلاكاتها الصيانة، عهدة الأصول الثابتة.
- المشتريات وحسابات الدفع: الشراء، الإستلام، معالجة الفواتير، المدفوعات.
- مدفوعات العاملين ومزاياهم: الأفراد، الإشراف على الأفراد، إعداد كشوف الأجور وتسجيلها، دفع الأجور والمزايا.

نماذج قوائم المتابعة وقوائم الإستقصاء

غالباً ما يتم صياغة الأمثلة التي تتضمنها قائمة المتابعة بحيث تكون الإجابة عنها (بنعم) والتي تدل على توفر سياسة أو إجراء معين في مجال الرقابة الداخلية، أما إذا كانت الإجابة بـ (لا) فهي تعني عدم توفر سياسة أو إجراء متعلق بالرقابة الداخلية إلا إذا كان لدى العميل سياسات أو إجراءات بديلة تفي بأهداف الرقابة الداخلية، وفي الواقع أن الإجابات بـ (لا) تؤدي إلى مشكلة هامة في مجال التوثيق، نظراً لأنها تقتضي ضرورة مراعاة الأمور التالية:

- هل ينبغي إستبعاد الإجراء الناقص نظراً لصعوبة تطبيقه بسبب عدم ملاءمته لظروف العميل؟

- هل يتوفر لدى العميل إجراء أو سياسة بديلة للإجراء أو السياسة الناقصة بحيث لا يمثل الوضع مشكلة رقابية تقتضي التقرير عنها؟
- هل يقتضي النقص تعديل برنامج المراجعة لاختبارات التفاصيل، أم أن هذا الإختبارات كافية رغم وجود هذا النقص؟
- هل يقتضي هذا النقص ضرورة التقرير عنه للجنة المراجعة أو مجلس الإدارة؟
- كيف يتم إبلاغ الإدارة بنواحي النقص في هيكل الرقابة الداخلية؟

ومن أجل تلك الأمور فإن نماذج قوائم الإستقصاء تتطلب بيانات إضافية إلى جانب الإجابات (بنعم) أو (لا) بحيث يتم تضمينها في خانة إضافية يتم من خلالها إثبات أية ملاحظات أو الإشارة إلى بدائل أخرى يمكن أن تغني عن السياسة أو الإجراء الناقص، أما إذا كان الأمر يحتاج إلى تعديل لبرنامج المراجعة أو الكتابة بشأن النقص إلى العميل، وقد تتضمن بعض قوائم الإستقصاء خانات إضافية بحيث تتضمن المعلومات التالية:

- أسم الموظف (أو الموظفين) لدى العميل الذي يقوم بأداء الإجراء؛
- الإشارة إلى خرائط التدفق، أو أية ملخصات أخرى تم تضمينها في أوراق العمل؛
- الإشارة إلى أوراق العمل الخاصة بإختبارات الرقابة؛
- الإشارة إلى السياسات والإجراءات البديلة لما يوجد من نقص في هيكل الرقابة الداخلية، وكذلك مدى أثرها على برنامج المراجعة.

الفصل الخامس

توثيق أعمال المراجعة الداخلية

يتضمن هذا الفصل ما يلي:

أولاً: برامج المراجعة الداخلية

ثانياً: أدلة المراجعة الداخلية

ثالثاً: الإجراءات التحليلية

رابعاً: توثيق إجراءات المراجعة الداخلية لدورات العمليات

خامساً: الإشراف على مهام المراجعة الداخلية

أولاً: برامج المراجعة الداخلية

طبقاً لمتطلبات المعيار رقم ٢٢٤٠ يجب على المراجعين الداخليين إعداد وتوثيق برامج عمل لتحقيق أهداف مهمة المراجعة الداخلية على أن يتضمن برنامج المراجعة الداخلية على جمع وإجراءات تحليل وتفسير المعلومات وتوثيقها أثناء إنجاز المهمة، كما يجب الإشراف عليها بما يوفر تأكيد معقول بأن أهداف المهمة تم تحقيقها، ويجب أيضاً اعتماد البرنامج قبل البدء في تنفيذه، كما يجب اعتماد كل تعديل يطرأ على البرنامج.

الهدف من برامج المراجعة الداخلية

- تحديد أهداف مهمة المراجعة الداخلية؛
- تحديد طبيعة ومدى الاختبارات اللازمة لتحقيق أهداف المراجعة الداخلية؛
- تحديد الجوانب الفنية للنشاط الخاضع للمراجعة الداخلية وأهدافه ومخاطرة والعمليات التي ينبغي فحصها فيه؛ و
- توثيق الإجراءات التي يقوم بها المراجع الداخلي في جمع المعلومات أثناء مهمة المراجعة الداخلية وتحليل تلك المعلومات وتفسيرها.

شكل ومحتوى برنامج المراجعة الداخلية

تساعد برامج المراجعة في ارشاد المراجع الى الخطوات الواجب القيام بها لتنفيذ عملية المراجعة، حيث أنها تتضمن البنود الرئيسية لعمليات الأنشطة الخاضعة للمراجعة، ويتضمن كل برنامج التفاصيل التالية:

■ البيانات الأساسية:

- اسم الإدارة الخاضعة للمراجعة؛
- نوع البرنامج؛
- رقم الصفحة التسلسلي؛ و
- التاريخ.

■ خطوات المراجعة:

- خانة البيان: وتتضمن الخطوات أو البنود الرئيسية التي تشكل كيان الإدارة الخاضعة للمراجعة؛
- خانة (نعم/ لا/ لا ينطبق): يحدد فيها نتيجة المراجعة بإختيار أحد هذه العناصر (حسب الحالة) والإجابة إلزاميه على كل بند من البنود؛ و
- خانة (أوراق العمل): يذكر في هذه الخانة الرقم المتسلسل للملاحظة بورقه العمل أو عنوان الورقه.

■ الخلاصة:

تتضمن خلاصة أو نتائج عمل المراجعة، وتكتب هذه النتيجة بصورة واضحة ومختصره تمكن القارئ من تكوين رأي حول نتيجة المراجعة ومدى تحقيق الأهداف المطلوبه، وتمثل هذه البرامج مع أوراق العمل الخاصة بها، والخلاصة المدونه في نهاية البرنامج المادة الأساسية لإعداد تقرير المراجعة.

■ بيانات معد ومراجع البرنامج :

وتتضمن الإسم والتوقيع والتاريخ لكل من معد ومراجع البرنامج، ويطبق المراجع هذه البرامج في ميدان العمل مع التأشير في الحقول المناسبة ، على أن يتم مراجعتها من قبل رئيس فريق المراجعة ومدير المراجعة للتأكد من إتمام العمل بها حسب الأصول .

وتنقسم برامج مراجعة إدارات الشركة الى قسمين رئيسيين هما:

برامج مراجعة كفاءة هيكل نظام الرقابة الداخلية: وهي تشتمل على ما يلي:

▪ **برنامج عام لتقييم نظام الرقابة الداخلية:** ويكون هذا البرنامج ضمن خطة المراجعة الإستراتيجية والسنوية وتتطلب عملية مراجعة قائمة بذاتها كمراجعة أي إدارة من إدارات الشركة على أن يتم العمل به كل ثلاث سنوات (على سبيل المثال)، ويشتمل هذا البرنامج على تقييم عناصر نظام الرقابة الداخلية على مستوى الشركة بشكل عام وفق منهجية COSO والتي تشتمل على الآتي

-:

- البيئة الرقابية؛
- تقييم المخاطر؛
- الانشطة الرقابية؛
- المعلومات والإتصالات؛ و
- المراقبة.

▪ **برامج إختبار وتقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية:** بموجب هذه البرامج يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية للإدارة الخاضعة للمراجعة بهدف تحديد حجم العينات المراد مراجعتها على ضوء ما يسفر عنه فحص نظام الرقابة الداخلية بالإدارة المعنية، حيث يتم زيادة حجم العينات إذا كان النظام ضعيفاً، ويتم تقليصها إذا كان النظام قوياً دون أن يؤثر ذلك على منهجية المراجعة المبنية على المخاطر.

ويجب إعداد هذه البرامج بشكل محكم، حيث ستكون من أحد ركائز الحكم على فاعلية نظام الرقابة الداخلية بالإدارات المعنية، ليتم إستخدامها عند مراجعة إدارات الشركة حسب خطط المراجعة السنوية.

برامج مراجعة التفاصيل: وهي تتضمن كل من إختبارات التحقيق وتحليل الإتجاه والنسب المالية وإختبارات المعقولية كما سيتم تناولها بالتفصيل في كل من أدلة المراجعة الداخلية والإجراءات التحليلية

هذا ويمكن إستخدام برامج عمل موحدة أو برامج عمل متخصصة وذلك حسب مدى تكرار مهام المراجعة الداخلية والظروف المحيطة ومدى تعقد وتغير البيئة المحيطة بعميل المراجعة الداخلية، وفيما يلي نوضح محددات إستخدام برامج المراجعة الداخلية الموحدة:

- الشركة تعمل في بيئة تشغيلية مستقرة ونادراً ما تتعرض للتغير؛
- للشركة عدة فروع تقوم بعمليات تشغيلية متشابهة؛ و
- مهام المراجعة الداخلية متكررة في مجالات معينة، مثل عمليات الجرد، فحص الإلتزام بالمواصفات القياسية للإنتاج.

وفيما يلي نموذج لشكل برنامج المراجعة الداخلية

برنامج مراجعة	
إسم العميل:	
الفترة محل المراجعة الداخلية	
التاريخ	القائم بأعمال المراجعة الداخلية
التاريخ	يعتمد - مدير المراجعة الداخلية
رقم ورقة العمل	

الهدف : التحقق من مدى كفاءة وفاعلية الرقابة على إدارة

نطاق عمل المراجعة الداخلية : المراجعة الداخلية للمعاملات التي تمت خلال السنة المنتهية في

مصدر المعلومات: اللائحة الداخلية للشركة ومناقشة المدير العام ومدير القسم

العينة المبدئية : نظراً لأن خطر المراجعة الداخلية (مرتفع / متوسط / مخفض) وأن الحركة على الحساب في المتوسط (أكثر من معاملة واحدة يومياً / معاملة واحدة يومياً / معاملة واحدة أسبوعياً / معاملة واحدة شهرياً) فقد قررنا إختيار عينة تتمثل في (***) معاملة بأسلوب العينة الإحصائية النقدية بالإضافة إلى 10 عينات طبقاً لتقييمنا بناء على التشكك المهني بحيث تغطي العينة الإجمالية ما لا يقل عن 50% من قيمة إجمالي المعاملات التي تمت خلال العام محل المراجعة الداخلية

إجراءات المراجعة الداخلية

.....
.....
.....

توقيت المراجعة الداخلية:

طبقاً للاتفاق مع الإدارة سنقوم بإجراءات العمل الميداني خلال شهر يوليو ٢٠١٩

ثانياً: أدلة الإثبات في المراجعة الداخلية

طبقاً لمتطلبات المعيار رقم ٢٣٠٠ يجب أن يقوم المراجعين الداخليين بتحديد وتحليل وتوثيق المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المراجعة الداخلية
تحديد المعلومات:

طبقاً لمتطلبات المعيار رقم ٢٣١٠ يجب على المراجعين الداخليين تحديد معلومات كافية موثوق فيها وذات صلة ومفيدة لتحقيق أهداف المراجعة الداخلية، تكون المعلومات كافية عندما تكون واقعية ومناسبة ومقنعة بحيث يتوصل أي مراجع حريص ومطلع إلى نفس الاستنتاجات التي توصل إليها المراجع الداخلي القائم بمهام المراجعة الداخلية، وتكون المعلومات موثوق فيها إذا كانت أفضل معلومات يمكن التوصل إليها باستخدام تقنيات المراجعة الداخلية المتاحة، وتكون المعلومات ذات صلة إذا كانت تدعم الملاحظات والتوصيات بما يتفق مع أهداف المهمة، وتكون المعلومات مفيدة إذا كانت تساعد الشركة على تحقيق أهدافها. وفيما يلي شرح لبعض أدلة الإثبات في المراجعة:

- **الوجود الفعلي:** من أهم أدلة الإثبات التي يعتمد عليها المراجع مثل التأكد من وجود النقدية بالخزينة ومطابقته للرصيد بالاستاذ العام والجرد، ومطابقة الأصول الثابتة للسجلات والاستاذ العام .
- **المستندات المؤيدة للعمليات:** من الأركان الأساسية لعملية القيد ضرورة وجود مستند مؤيد مثل فواتير الشراء والإيصالات والعقود الأصلية.
- **الشهادات التي ترد من خارج الشركة:** هي إقرارات مكتوبة يتم الحصول عليها أو ترد من الغير مثل الإقرارات والشهادات وكشوفات الحساب التي تصل من البنوك والعملاء والموردين.
- **الشهادات والبيانات من داخل الشركة:** قد يلجأ المراجع الى الإدارة محل المراجعة لتقديم شهادة تأييد بعض الحقائق المثبتة بالسجلات مثل شهادات وإقرارات صحة الجرد وعهدة الوثائق.
- **سلامة نظام الرقابة الداخلية:** وجود نظام سليم للرقابة الداخلية وما يتبعه من أنظمة الرقابة الداخلية لجميع العمليات والبيانات التي تظهرها سجلات الشركة تعتبر في حد ذاتها قرينة ودليل إثبات على إنتظام وصحة السجلات وخلو البيانات المقيدة بها من الأخطاء ، لذا من أولويات عمل المراجع عند البدء في أعمال المراجعة فحص نظام الرقابة الداخلية للتأكد من سلامته ودرجة الإعتماد عليه .

- **العمليات التي تتم بعد تاريخ إعداد التقارير المالية السنوية:** بعض العمليات التي تتم بعد إعداد التقارير المالية السنوية تعتبر من أدلة الإثبات مثل تحصيل الديون أو سداد مبالغ المصروفات المستحقة، تحقق المراجع من ذلك يعتبر دليلاً يؤكد صحة الرصيد عند إعداد التقارير المالية.
 - **الدقة الحسابية:** عملية التحقق من الدقة الحسابية للعمليات المقيدة بالسجلات وذلك بالرجوع الى المستندات والاستاذ العام والأستاذ المساعد والكشوفات التحليلية وغيرها تعتبر قرينة على صحة هذه العمليات ودقة بياناتها .
 - **المقارنات وتحليل الإتجاه:** إجراء بعض المقارنات بين أرصدة الحسابات أو تحليل الإتجاهات التي تسير فيها أرصدة الحسابات ، وجميع هذه المؤشرات تعتبر أدلة إثبات
- هذا ويجب على المراجع الداخلي تجميع معلومات عن كافة الأمور المتعلقة بأهداف ونطاق العمل من أجل إستخدامها كأداة مراجعة، وهناك طرق متعددة لجمع المعلومات كما إنه لا توجد طريقة تعتبر الأفضل على الإطلاق ولكن يعود تقدير مدى أهميتها إلى تقدير المراجع الداخلي ونطاق المراجعة الداخلية، وفيما يلي أمثلة على طرق جمع المعلومات:
- **الملاحظة:** وذلك عن طريق الجرد الفعلي ويقصد بالجرد الفعلي هو الحصر الفعلي على الطبيعة من حيث العد وتدوين الأرصدة التي تم حصرها بكشوفات ومطابقتها مع الأرصدة المثبتة بالنظام المحاسبي للشركة. وتستخدم هذه الوسيلة للأصول التي لها كيان مادي ملموس كالنقدية والأصول الثابتة والمخزون والوثائق المستندية، علماً بأن الجرد الفعلي وحده لا يكفي كدليل إثبات حاسم على ملكية الأصل الذي تم جرده، مما يجب معه أن يلجأ المراجع الى الحصول على أدلة إثبات الملكية والقيمة للعنصر الذي يتم جرده وتمييز درجة جودته وصلاحيته.
 - **المقابلات:** وذلك من خلال الإستفسارات عن البيانات والإيضاحات، حيث يقوم المراجع بإستفسار وإستيضاح الجوانب التي قد لا تكون متوفرة بالمستندات.
 - **المصادقات:** وتتمثل في الإقرار من المدين أو الدائن للشركة ويقر فيه بصحة أو عدم صحة رصيده، والمصادقات قد تمثل نوعاً من الشهادات أو الإقرارات، وهي إحدى وسائل الحصول على دليل إثبات للتحقق من صحة أرصدة الحسابات الشخصية.

■ **المصادقات والربط بين المعلومات:** من الطرق التي يسلكها المراجع ليوفر لنفسه أدلة إثبات بتحقيقه من مدى صدق العناصر والحسابات التي يراجعها، حيث يلجأ الى مقارنة أرصدة الحسابات أو العناصر المختلفة بين الفترات خلال المراجعة أو في نهاية العام والأعوام السابقة، وإستخراج المعدلات ونسب العناصر للفرعيات والكلديات للكشف عن أي إختلافات أو أي تغيرات غير عادية قد تساعده على تبيين أي خطأ، فضلاً عن الربط بين البيانات والمعلومات مثل القروض وفوائدها.

■ **الشهادات:** وتتمثل في الإقرار الذي يرد للمراجع عن ملكية أصل معين للشركة، أو بصحة عملية معينة ، وتنقسم الشهادات الى مايلي:

- شهادة خارجية صادرة من الغير، أي من خارج الشركة وتمثل دليل إثبات هام ومطمئن للمراجع، ومن أمثلتها كشوفات حسابات البنوك .
- شهادات داخلية صادرة من إدارة الشركة لتأكيد وجود بعض الأصول أو الإقرار بصحة بعض العمليات، ويجب ألا تعد دليل إثبات أصلي بل يكتفى أن تكون دليلاً إضافياً، ومن أمثلة الشهادات الداخلية شهاد الجرد.

■ **المراجعة الفنية:** توفر المراجعة الفنية أو الانتقادية أساساً للحصول على أدلة إثبات للمراجع وهي تقوم على النظرة الثاقبة الشاملة الفاحصة القائمة على الدراية والخبرة والمهارة في قراءة المستندات والسجلات والبيانات والربط بينها وتتبع الأمور غير الطبيعية وغير المعتادة أو الشاذة والتي قد لا تتوفر بمراجعة المستند وحده.

■ **التتبع:** إحدى الوسائل التي توفر للمراجع أدلة وقرائن للإثبات في المراجعة وتعنى بها متابعة بعض العمليات للتأكد والتثبت من صحة البيانات الواردة بالسجلات والقوائم المالية، ومن أمثلتها تتبع السداد من العملاء في أوائل السنة المالية التالية، مما يكون دليلاً على صحة أرصدتهم المستحقة عليهم في تاريخ القوائم المالية.

■ **فحص الرقابة وفحص التفاصيل:** وذلك من خلال ما يلي:

- المراجعة المستندية: تعتبر المراجعة المستندية من الوسائل الأساسية في الحصول على أدلة الإثبات لما تمثله من أدلة إثبات كتابية مؤيدة للعمليات التي تمت، وتهدف الى جمع أدلة وقرائن إثبات عن صحة المدرج بسجلات الشركة، ويجب على المراجع الاهتمام والتركيز

على جوهر المستند دون الإكتفاء بالنواحي الشكلية أو القانونية فقط، مع التحقق من أن المستند يستند في حد ذاته الى واقع صحيح يؤيده عملية صحيحة تمت فعلاً .

- المراجعة الحسابية: وهي وسيلة من وسائل الحصول على أدلة إثبات عن صحة الأرقام والقيم والأرصدة أو البنود والعناصر المتعلقة بعمليات الشركة، وتهتم المراجعة الحسابية بمراجعة المستندات والسجلات والقوائم المالية للتأكد من صحتها من النواحي الحسابية .

هذا ويمكن تقسيم أدلة المراجعة الداخلية من حيث نوعها إلى:

- دليل مادي – عن طريق الملاحظة؛
 - دليل تحليلي – عن طريق الإجراءات التحليلية؛
 - إفادات الشهود – عن طريق المصادقات؛ و
 - دليل وثائقي – مثل كشوف حسابات البنوك، مستندات ملكية الأصول.
- ويمكن تقسيم الأدلة من حيث مصدرها إلى:
- أدلة خارجية – من خارج الشركة محل المراجعة الداخلية؛ و
 - أدلة داخلية – من داخل الشركة محل المراجعة الداخلية.

ثالثاً: الإجراءات التحليلية

يجب على المراجعين الداخليين أن يؤسسوا استنتاجاتهم وملاحظاتهم ونتائج المهمة على تحليلات وتقييمات مناسبة، هذا وتوفر إجراءات المراجعة الداخلية التحليلية للمراجعين الداخليين وسائل تتميز بالكفاءة والفاعلية في تقييم المعلومات التي يتم جمعها في أي مهمة من مهام المراجعة الداخلية.

وفقاً لما ورد بالإرشاد التطبيقي رقم ٢٣٢٠-١ من الإرشادات التطبيقية للمعايير الدولية المهنية لممارسة المراجعة وكذلك معيار المراجعة الدولي رقم ٥٢٠ الإجراءات التحليلية ومعيار المراجعة الدولي لمهام الفحص المحدود رقم ٢٤١٠ الفحص المحدود للقوائم المالية الدورية لشركة والمؤدى بمعرفة مراقب حساباتها. يقصد بالإجراءات التحليلية تقييم المعلومات عن طريق دراسة العلاقات المتوقعة فيما بين البيانات المالية أو غير المالية كما تشتمل الإجراءات التحليلية أيضاً على الاستفسار عن وجود تقلبات محددة وعلاقات لا تتماشى مع المعلومات المالية المتصلة بها أو تنحرف انحرافاً مؤثراً عن النتائج المتوقعة، هذا وينبغي على المراجع الداخلي تطبيق الإجراءات التحليلية كإجراءات لتقييم الخطر وذلك للتوصل إلى فهم الشركة وبيئتها ويمكن تطبيق الإجراءات التحليلية أيضاً كإجراءات للتحقق من مزاعم الإدارة فيما يتعلق ببنود القوائم المالية.

ومن ثم فإن الهدف من استخدام الإجراءات التحليلية ما يلي:

- إجراءات لتقييم الخطر للتوصل إلى فهم للشركة وبيئتها؛
- فحص شامل للقوائم المالية في مرحلة الفحص الختامية للمراجعة الداخلية بما يوفر استنتاج عام عن مدى معقولية القوائم المالية؛ و
- إجراءات للتحقق وذلك عندما يكون استخدامها أكثر فعالية أو كفاءة من استخدام اختبارات التفاصيل في تخفيض خطر التحريف الهام والمؤثر على مستوى التأكيد إلى مستوى منخفض مقبول بما يوفر أدلة مراجعة تتعلق باكتمال وصحة وحدوث المعاملات التي تم الحصول عليها.

هذا ويجب على المراجع الداخلي عند أداء الإجراءات التحليلية كإجراءات تحقق أن يضع في اعتباره عدة عوامل مثل مدى قوة الرقابة الداخلية، مدى دقة المعلومات، مدى استمرار العلاقات بين البيانات المالية وغير المالية عبر الفترات المحاسبية، مدى مصداقية البيانات سواء كانت من مصادر داخلية أو خارجية، مقدار أية فروق بين المبالغ المسجلة والقيم التي تم التوصل إليها وتسجيل أسباب الفروق مع الحصول على المستندات المؤيدة لذلك.

وفي حالة إذا نتج من القيام بالإجراءات التحليلية نتائج غير متوقعة، يجب على المراجع الداخلي تقييم تلك النتائج والعلاقات وهذا التقييم يشتمل على تحديد ما إذا كانت الاختلافات عن التوقعات يمكن أن تكون ناتجة عن الغش أو الاحتيال أو الخطأ أو تغيير في الظروف المحيطة وهنا يقوم المراجع بالاستفسار من الإدارة وأداء المزيد من إختبارات التفاصيل.

أساليب الإجراءات التحليلية:

يمكن استخدام طرق متنوعة لتنفيذ الإجراءات التحليلية، وتدرج هذه الطرق من مجرد المقارنات البسيطة إلى التحليلات المركبة باستخدام أساليب إحصائية متطورة، ويمكن تطبيق الإجراءات التحليلية على القوائم المالية المجمعة ومكونات القوائم (مثل الشركات التابعة أو الأقسام أو القطاعات)، وكذلك على أي من مفردات القوائم المالية، ويعتبر اختيار المراجع الداخلي لإجراءات المراجعة الداخلية وطرق ومستوى تطبيقها مسألة ترجع لحكمه المهني الشخصي.

تتضمن الإجراءات التحليلية عمل دراسة مقارنات للمعلومات المالية للشركة على سبيل المثال ما يلي:

- مقارنة المعلومات المالية وغير المالية (مثلاً مقارنة مصاريف الأجور والرواتب مع متوسط عدد العاملين)؛
- تحليل الاتجاه أي مقارنة المعلومات المالية الدورية الحالية مع كل من المعلومات المالية الدورية للفترة الدورية السابقة مباشرة، ومع المعلومات المالية الدورية للفترة الدورية المقابلة للعام المالي السابق، ومع المعلومات المالية الدورية التي كانت الإدارة تتوقعها للفترة الحالية، ومع أحدث قوائم مالية سنوية التي تم مراجعتها؛
- مقارنة المعلومات المالية الدورية الحالية مع الموازنات التقديرية؛
- مقارنة المعلومات المالية الدورية الحالية مع المعلومات غير المالية ذات الصلة؛
- مقارنة المعلومات المالية للشركة مع أقرب المنافسين في نفس النشاط؛
- مقارنة البيانات التفصيلية، حسب الفترة سنوية أو ربع سنوية أو شهرية أو أسبوعية، حسب خط الإنتاج أو مصدر الإيراد، حسب الموقع، حسب خصائص المعاملة، حسب الخصائص المتعددة للمعاملة مثل المبيعات طبقاً لنوع المنتج والشهر؛
- مقارنة المبالغ المسجلة أو النسب المستخرجة منها بتوقعات المراجع الداخلي. ويقوم المراجع الداخلي بوضع هذه التوقعات عن طريق تحديد وتطبيق العلاقات التي يتوقع وجودها بصورة معقولة استناداً على فهمه للشركة والنشاط التي تعمل به؛
- إختبارات المعقولة للنتائج المتوقعة للشركة مثل الموازنات والتنبؤات أو توقعات المراجع الداخلي إعداد تقدير للإهلاك، المخصصات؛
- إختبارات المعقولة العلاقة بين المعلومات المالية والمعلومات غير المالية ذات الصلة مثل تكلفة الأجور والمرتببات مع عدد العاملين؛ و
- تحليل النسب المالية المقارن مع الفترات السابقة.

وفيما يلي أمثلة النسب المالية

نسب الربحية Profitability Ratios وهي تهدف إلى التحقق من قدرة الشركة على تحقيق الأرباح:

هامش مجمل الربح Gross Profit Margin = مجمل الربح ÷ المبيعات

هامش صافي الربح Net Profit Margin = صافي الربح ÷ المبيعات

معدل العائد على حقوق الملكية Return on Equity ROE = صافي الربح ÷ متوسط حقوق الملكية

معدل العائد على الأصول Return on Assets = صافي الربح ÷ متوسط الأصول
معدل الربح الموزع للسهم Dividend Yield = صافي الربح بعد الضريبة ÷ عدد الأسهم
معدل التوزيع Payout Ratio = الأرباح الموزعة (التوزيعات) ÷ صافي الربح بعد الضريبة
معدل صافي الأصول للسهم الواحد = صافي الأصول ÷ عدد الأسهم

نسب قياس كفاءة النشاط Efficiency Ratios or Asset Management Ratios
(Activity Ratios)

وهي تهدف إلى التحقق من مدى كفاءة الشركة على استغلال الموارد المتاحة لها لتحقيق الإيرادات:

معدل دوران المخزون Inventory Turnover = تكلفة المبيعات ÷ متوسط المخزون
معدل دوران المبالغ تحت التحصيل Receivables Turnover = المبيعات ÷ متوسط العملاء والمدينين
معدل دوران إجمالي الأصول Total Assets Turnover = المبيعات ÷ متوسط إجمالي الأصول

نسب قياس السيولة أو نسب قياس القوة المالية Liquidity Ratios or Financial Strength Ratios وهي تهدف إلى التحقق من مدى مقدرة الشركة على توفير السيولة اللازمة للاستمرار في مزاولة أنشطتها:

معدل التداول Current Ratio = الأصول المتداولة ÷ الإلتزامات المتداولة
معدل التداول السريع Quick ratio = (الأصول المتداولة - المخزون) ÷ الإلتزامات المتداولة

نسب قياس الاقتراض (أو قياس الرافعة المالية) Financial Leverage ratios (debt ratios) وهي تهدف إلى التحقق من قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة وطويلة الأجل ومدى اعتماد الشركة على الاقتراض لتمويل الاستثمارات:

معدل الاقتراض Debt Ratio = إجمالي الإلتزامات ÷ إجمالي الأصول
نسبة الاقتراض إلى حقوق المساهمين (أو الرافعة المالية) Debt to equity Ratio = إجمالي الإلتزامات ÷ حقوق الملكية

نسب قياس القيمة السوقية Market Value Ratios وهي تهدف إلى التحقق من مدى توافق سعر السهم في السوق مع قيمة حقوق الملكية في القوائم المالية وهذه النسب مفيدة أكثر للمستثمرين في الأوراق المالية:

معدل سعر السهم إلى عائدته Price to Earnings Ratio P/E
= سعر السهم في السوق ÷ معدل العائد على السهم

معدل سعر السوق إلى القيمة الدفترية Market to Book Value
= سعر السهم في السوق ÷ معدل صافي الأصول للسهم الواحد

رابعاً: توثيق إجراءات المراجعة لدورات العمليات

طبقاً لمتطلبات المعيار رقم ٢٣٣٠ - التوثيق، يجب على المراجعين الداخليين توثيق المعلومات ذات الصلة لدعم استنتاجاتهم وملاحظاتهم ونتائج المهمة.

يتم التوثيق باستخدام أوراق العمل والتي تتضمن المستندات التي تم الحصول عليها من العميل وبرامج المراجعة الداخلية وأوراق عمل تفهم طبيعة النشاط وأوراق عمل إختبارات الرقابة والتفاصيل وملخصات للاجتماعات التي تتم على مستوى ادارة المراجعة الداخلية ومع عملاء المراجعة الداخلية وغيرها من المستندات التي تستخدم ويتم الحصول عليها أثناء تنفيذ مهام المراجعة الداخلية، وفيما يلي عرض لبعض منافع أوراق العمل:

- تساعد في تخطيط مهمة المراجعة الداخلية وذلك بالرجوع لأوراق عمل الفترة السابقة أثناء مرحلة التخطيط؛
- توثيق الأدلة المؤيدة لملاحظات واستنتاجات مهمة المراجعة الداخلية؛
- توثيق ما إذا كانت أهداف المهمة قد تم تحقيقها؛
- توثيق مدى دقة وكفاية الإجراءات التي تم القيام بها؛ و
- تسهيل عملية برنامج تأكيد الجودة لنشاط المراجعة الداخلية، والمراجعة الداخلية التي تتم من أي طرف خارجي.

حيث أن إجراءات الرقابة تختلف من شركة لأخرى يجب توثيق تفهم بيئة وطبيعة نشاط العميل قبل البدء في صياغة برنامج المراجعة الداخلية وما يرتبط به من أوراق عمل.

ونورد فيما يلي نماذج مبسطة لشكل ومحتوى أوراق عمل المراجعة الداخلية بالنسبة لبعض العناصر الهامة في القوائم المالية:

- تحديد خطر الرقابة المتعلق بالأجور؛ وورقة عمل إختبار الرقابة على الأجور؛
- تحديد خطر الرقابة المتعلق بالمقبوضات والمتحصلات النقدية؛
- تحديد خطر الرقابة المتعلق بالمدفوعات النقدية؛ و
- تحديد خطر الرقابة المتعلق بالمشتريات؛
- تحديد خطر الرقابة المتعلق بالإيرادات.

تحديد خطر الرقابة على الأجور

إسم العميل:
الفترة المالية:
القائم بأعمال المراجعة الداخلية: التاريخ
يعتمد مدير المراجعة الداخلية: التاريخ
رقم ورقة العمل

تأكيدات القوائم المالية					سياسات وإجراءات الرقابة
P	V	O	C	E	
		✓		✓	١. إعتقاد بطاقتات الوقت (أو كشوف الحضور) من قبل موظف مسئول
✓	✓			✓	٢. الفصل بين عملية حصر الوقت وأعمال شئون الأفراد وإعداد كشوف الأجور
	✓	✓		✓	٣. الفصل بين عملية صرف الأجور وإعداد كشوف الأجور
✓	✓	✓	✓	✓	٤. فحص كشوف الأجور من قبل إدارة المراجعة الداخلية
	✓	✓		✓	٥. إعتقاد أية تعديلات في الأجور والمرتببات من قبل موظف مسئول
			✓		٦. مطابقة حسابات الأجور شهرياً
✓	✓		✓	✓	٧. تسجيل الأجور أولاً بأول

التحديد المبدئي لخطر الرقابة:

رقم ورقة عمل إختبارات الرقابة:

التحديد النهائي لخطر الرقابة:

رقم ورقة عمل إختبارات الرقابة: الأجور والمرتببات

إسم العميل:	
الفترة المالية:	
القائم بأعمال المراجعة	التاريخ التاريخ
يعتمد:	
رقم ورقة العمل	

إجراءات المراجعة الداخلية										المبلغ	تاريخ القيد	رقم القيد	بيان
9	8	7	6	5	4	3	2	1					
√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	٢١٩٠٠	١/٢/٢٥ ٩	JV 125	رواتب شهر مارس
√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	١٧٣٠٠	١/٤/٢٥ ٩	JV 390	رواتب شهر يونيو
√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	٢٢٣٠٠	١/٦/٢٥ ٩	JV 611	رواتب شهر سبتمبر
										٦١٥٠٠		٦١٥٠٠	جمالي العينة
												٢٦١٠٠٠	جمالي لمعاملات
												٪٢٣.٥	%

الهدف: التحقق من مدى كفاءة وفاعلية الرقابة على الأجور والمرتببات

إجراءات المراجعة الداخلية

5- التحقق من إعتقاد أية تعديلات في الأجور والمرتببات من قبل موظف مسئول	1- التحقق من إعتقاد بطاقات الوقت من قبل موظف مسئول
6- التحقق من مطابقة حسابات الأجور شهرياً	2- التحقق الفصل بين عملية حصر الوقت وأعمال شئون الأفراد وإعداد كشوف الأجور
7- التحقق من تسجيل الأجور أولاً بأول	3- التحقق من الفصل بين عملية صرف الأجور وإعداد كشوف الأجور
8- التحقق من مطابقة الكشوف لقبيود اليومية ودفتر الأستاذ العام	4- التحقق من فحص كشوف الأجور من قبل إدارة المراجعة الداخلية
9- التحقق من مطابقة إجمالي الأستاذ العام مع ميزان المراجعة الداخلية	

إسم العميل:	الفترة المالية:
القائم بأعمال المراجعة الداخلية:	التاريخ
يعتمد مدير المراجعة الداخلية:	التاريخ
رقم ورقة العمل	

تحديد خطر الرقابة على المقبوضات والمتحصلات النقدية

تأكيدات القوائم المالية					سياسات وإجراءات الرقابة
P	V	O	C	E	
			✓	✓	١. إعداد أذون توريد مرقمة ترقيمياً مسلسلاً مطبوعاً
		✓	✓	✓	٢. إعداد إيصالات إستلام نقدية مرقمة ترقيمياً مسلسلاً مطبوعاً
✓	✓		✓	✓	٣. الفصل بين عهدة النقدية وتسجيل المقبوضات في الدفاتر
			✓		٤. التسجيل اليومي للمقبوضات النقدية
✓			✓	✓	٥. الإيداع اليومي للمقبوضات النقدية لدى البنك
✓	✓	✓	✓	✓	٦. إعداد مذكرات مطابقة حسابات البنوك شهرياً من قبل أفراد غير مسئولين عن عهدة النقدية

التحديد المبدئي لخطر الرقابة:

رقم ورقة عمل إختبارات الرقابة:

التحديد النهائي لخطر الرقابة:

تحديد خطر الرقابة على المدفوعات النقدية

تأكيدات القوائم المالية					سياسات وإجراءات الرقابة
P	V	O	C	E	
		✓		✓	١. تدعيم المدفوعات بمستندات مؤيدة
				✓	٢. الفصل بين عهدة الشيكات والتسجيل والإثبات بالدفاتر
			✓		٣. إستخدام أذن صرف شيكات مرقمة ترقيماً مسلسلاً مطبوعاً
✓	✓	✓	✓	✓	٤. المطابقة الشهرية لحسابات البنوك
✓	✓		✓		٥. مطابقة إجمالي أرصدة حسابات الدائنين والموردين بدفتر الأستاذ المساعد مع إجمالي الرصيد بدفتر الأستاذ العام

- التحديد المبدئي لخطر الرقابة:
- رقم ورقة عمل إختبارات الرقابة:
- التحديد النهائي لخطر الرقابة:

تحديد خطر الرقابة على المشتريات

تأكيدات القوائم المالية					سياسات وإجراءات الرقابة
P	V	O	C	E	
		✓		✓	١. استخدام أوامر توريد
		✓		✓	٢. إعداد محاضر إستلام ومطابقتها مع الفواتير
				✓	٣. التأشير على المستندات بما يحول دون تكرار إستخدامها
			✓		٤. ترقيم نماذج المستندات ترقيماً مسلسلاً مطبوعاً
✓				✓	٥. تسجيل عمليات المشتريات أولاً بأول
✓	✓	✓	✓	✓	٦. الترحيل إلى دفتر أستاذ مساعد الموردين
✓	✓			✓	٧. الفصل بين المهام المتعلقة بالشراء وسداد قيم المشتريات والتسجيل بالدفاتر
✓	✓	✓	✓		٨. إجراء مطابقة شهرية للمجاميع والأرصدة فيما بين دفتر الأستاذ المساعد والحساب الإجمالي بـ دفتر الأستاذ العام

..... التحديد المبدئي لخطر الرقابة:

..... رقم ورقة عمل إختبارات الرقابة:

..... التحديد النهائي لخطر الرقابة:

تحديد خطر الرقابة على الإيرادات

تأكيدات القوائم المالية					سياسات وإجراءات الرقابة
P	V	O	C	E	
		✓	✓	✓	١. استخدام أذن تسليم مرقمة ترقيماً مسلسلاً مطبوعاً
✓	✓	✓	✓	✓	٢. استخدام فواتير مرقمة ترقيماً مسلسلاً مطبوعاً
			✓	✓	٣. مطابقة أذن التسليم مع فواتير المبيعات
✓	✓	✓	✓		٤. فصل عملية إصدار فواتير المبيعات عن إمساك سجلات العملاء
✓	✓	✓			٥. فصل عملية التسجيل في يومية المبيعات عن إمساك دفتر أستاذ مساعد العملاء
	✓	✓			٦. مراجعة صحة العمليات الحسابية بالفواتير ومطابقة الأسعار مع العقود المبرمة مع العملاء أو قوائم الأسعار المعتمدة
		✓	✓	✓	٧. إعداد كشوف حسابات للعملاء شهرياً وإرسالها لهم
✓	✓				٨. إعداد بيانات تفصيلية لأعمار ديون العملاء
✓		✓	✓		٩. مطابقة حسابات إجمالي بدفتر أستاذ مساعد العملاء مع دفتر الأستاذ العام

..... التحديد المبدئي لخطر الرقابة:

..... رقم ورقة عمل إختبارات الرقابة:

..... التحديد النهائي لخطر الرقابة:

خامساً: الإشراف على مهام المراجعة الداخلية

طبقاً لمتطلبات المعيار رقم ٢٣٤٠ - الإشراف على مهمة المراجعة الداخلية، يجب أن تكون مهام المراجعة الداخلية محل إشراف ملائم بما يكفل تحقيق أهداف المهمة وضمان الجودة وتطوير كفاءات فريق العمل، ويتم تحديد مدى عملية الإشراف على ضوء وكفاءة وخبرة المراجعين الداخليين ودرجة تعقيد المهمة، ويمكن أن يقوم الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية بتكليف أحد أعضاء فريق المراجعة الداخلية من ذوي الخبرة للقيام بمهام الإشراف على مهام المراجعة الداخلية والاحتفاظ بأدلة الإثبات على إتمام عملية الإشراف.

هذا وتتضمن عملية الإشراف على مهام المراجعة الداخلية ما يلي:

- تقديم التعليمات المناسبة أثناء مرحلة التخطيط للمهمة وإعتماد برنامج عمل المراجعة الداخلية؛
 - التحقق من أن برنامج عمل المراجعة الداخلية المعتمد قد تم تطبيقه، وذلك ما لم تحدث تغييرات مبيرة وتم الموافقة عليها؛
 - التحقق من أن أوراق العمل تؤيد الملاحظات والتوصيات المرتبطة بالمهمة؛
 - التحقق من أن أهداف المهمة قد تم تحقيقها؛
 - حسم الاختلافات في الآراء والأحكام المهنية بين أعضاء فريق عمل المراجعة الداخلية؛
 - التحقق من أن أعضاء فريق العمل المعينين يتمتعون بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء المهمة؛
- و
- تقييم أداء أعضاء فريق المراجعة الداخلية وتحدد مدى الحاجة للتدريب والأساليب الأخرى اللازمة لتطوير أداء فريق العمل.

توثيق عملية الإشراف على عملية المراجعة الداخلية

- تحضير واستكمال قائمة مراجعة تتضمن كافة خطوات مراجعة أوراق العمل؛
- توقيع المراجع والمشرّف على المراجعة الداخلية بالأحرف الأولى على كل ورقة عمل على أن يكون التوقيع مصحوباً بالتاريخ؛
- إعداد مذكرة تحدد طبيعة ونطاق ونتائج مراجعة أوراق العمل؛
- توثيق مذكرة رضا العملاء؛ و
- توثيق الاجتماع النهائي لمناقشة عملية المراجعة الداخلية وملف المراجعة الداخلية والنتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل السادس

تقارير المراجعة الداخلية

يتضمن هذا الفصل ما يلي:

أولاً: إعداد التقرير المبدئي للمراجعة الداخلية

ثانياً: مناقشة تقرير المراجعة الداخلية المبدئي

ثالثاً: إعداد تقرير المراجعة الداخلية النهائي

رابعاً: تتبع نتائج المراجعة الداخلية

خامساً: حالات عملية لتقرير المراجعة الداخلية

أولاً: إعداد التقرير المبدئي للمراجعة الداخلية

يختلف شكل ومحتوي التقرير فيما يتعلق بمهمة المراجعة الداخلية بحسب كل مهمة ولكن بصفة عامة يجب أن يحتوي التقرير كحد أدنى على كل من الغرض من المهمة ونطاقها ونتائجها.

الغرض من المهمة: يوضح أهداف المهمة وأسباب القيام بها وما المتوقع منها.

نطاق المهمة: يحدد حدد الأعمال المنفذة والأنشطة التي تم مراجعتها والفترة الزمنية التي تم تغطيتها أعمال المراجعة الداخلية، ويمكن أن يتضمن النطاق أيضاً إجراءات المراجعة الداخلية التي تم تنفيذها.

النتائج: وتشتمل على:

- الملاحظات: وتتمثل عادة في النتائج التي وصل إليها المراجع أثناء القيام بمهامه؛
 - الاستنتاجات: هي ملخص لتقييم المراجع للأنشطة التي تم مراجعتها؛ و
 - التوصيات وخطط العمل: وتتضمن الإجراءات المقترحة لتصحيح الوضع الراهن أو تحسين العمليات، كما يمكن أن تتضمن المدد الزمنية اللازمة لتنفيذ المقترحات.
- هذا ويجب أن تكون النتائج التي تم التوصل إليها دقيقة وموضوعية وواضحة وموجزة وبناءة وتصدر في التوقيت المناسب.

ثانياً: مناقشة تقرير المراجعة الداخلية المبدئي

ينبغي على المراجع الداخلي التواصل مع العميل المعني بالمهمة وذلك للتوصل إلى اتفاق حول نتائج المهمة وعلى خطة العمل المقترحة لتحسين عمليات التشغيل وذلك بتضمين التقرير بآراء العميل المعني بالمهمة والتي وتتضمن وجهة نظر العميل فيما تم التوصل إليه من نتائج، وإذا كان هناك خلاف في الرأي بين المراجع والعميل يتم إدراج كل من رأي المراجع ورد العميل وترك القرار النهائي لمجلس الإدارة.

ثالثاً: إعداد تقرير المراجعة الداخلية النهائي

يتم إعداد التقرير النهائي متضمناً نتائج المراجعة الداخلية وردود الإدارة المعنية – وتعقيب المراجعة الداخلية – إذا تطلب الأمر ذلك ويتم التوقيع عليه من مدير المراجعة الداخلية، وعادة تجري مناقشة النتائج والتوصيات أثناء سير العمل أو في الاجتماعات التي تعقد بعد انتهاء المهمة. ثم يتولى الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية عملية توزيع التقرير على الأطراف المعنية بالتقرير طبقاً لما هو وارد بميثاق المراجعة الداخلية وخطة المراجعة الداخلية السنوية، هذا وفي الغالب يتم توزيع التقرير إلى الأطراف التالية:

- الأطراف التي بمقدورها ضمان إتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة؛
- الإدارة المختصة بالنشاط الذي تم مراجعته في سياق تنفيذ المهمة؛
- يتم إعداد ملخص من التقرير إلى المستويات العليا في إدارة الشركة؛
- في حالة الطلب يتم تقديم نسخة إلى مراقب الحسابات – بشرط موافقة لجنة المراجعة – وأن يكون ذلك مثبت في ميثاق المراجعة الداخلية؛ و
- مجلس الإدارة ولجنة المراجعة.

رابعاً: تتبع نتائج المراجعة الداخلية

يقع على عاتق نشاط المراجعة الداخلية مسئولية مراقبة سير تعامل الإدارة مع الملاحظات والتوصيات المقدمة من قبله في التوقيتات المناسبة، كما يجب على نشاط المراجعة الداخلية معالجة جميع أسباب القلق لدي لجنة المراجعة فيما يتعلق بكفاية عمليات المتابعة. هذا ويعتبر تطبيق توصيات ومقترحات نشاط المراجعة الداخلية في الوقت المناسب من مسئولية إدارة الشركة، بينما يعد نشاط المراجعة الداخلية مسئولاً عن تطوير إجراءات لمراقبة ما يتم اتخاذه من إجراءات.

ويحدد الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية طبيعة ونطاق والجدول الزمني لعملية المتابعة وتشمل العوامل التي يجب أخذها في الإعتبار عند تحديد إجراءات المتابعة المناسبة ما يلي:

- المخاطر المحتملة المرتبطة بالمهمة؛
- مدى تعقد وصعوبة تطبيق الإجراءات التصحيحية؛
- مدى أهمية التوقيت في تطبيق الإجراءات التصحيحية؛
- مدى أهمية التوصيات والملاحظات بتقرير المراجعة الداخلية؛ و
- درجة الجهد والتكاليف المطلوبة لتصحيح الوضع القائم.

خامساً: حالة عملية لتقرير المراجعة الداخلية

شركة س ص ع

تقرير المراجعة الداخلية

عن الستة أشهر المنتهية في ٣٠ يونيو ٢٠١٩

ملخص الأهداف ونطاق العمل

تم الانتهاء من المراجعة الداخلية لشركة س ص ع ("الشركة") للستة أشهر المنتهية في ٣٠ يونيو ٢٠١٩، في ٢٥ أغسطس ٢٠١٩.

تتمثل أهداف المهمة في المراجعة الداخلية المستقلة لنظم الرقابة الداخلية التي وضعتها الإدارة ومدى كفايتها وسلامتها في مقابل الأهداف التي تخدمها وتقديم التوصيات المناسبة. كما تتضمن أيضاً تحديد مدى التزام الموظفين المسؤولين عن تنفيذ تلك المسؤولية بهذه النظم الرقابية.

مسؤولية الإدارة

إن إدارة الشركة، مسئولة – ضمن أمور أخرى – عن وضع وتحديث أهداف تشغيلية وتنظيمية، وتصميم وتنفيذ وصيانة نظم ملائمة وفعالة للرقابة الداخلية لضمان تحقيق الأهداف، كما أن الإدارة مسئولة أيضاً عن التأسيس والمحافظة على بيئة تشجع على تنمية الوعي الرقابي وتحمي الشركة من الممارسات الاحتيالية.

مسؤولية فريق المراجعة الداخلية

يتم أداء خدمات المراجعة الداخلية طبقاً لمتطلبات المعايير الدولية للممارسات المهنية للمراجعة الداخلية.

القيود على نطاق المراجعة الداخلية

نتيجة للقيود المتأصلة في أي نظام للرقابة الداخلية قد تحدث أخطاء أو حالات احتيال أو أية مخالفات أخرى دون أن يتم اكتشافها. إن عملنا لم يتم تصميمه بشكل خاص لاكتشاف الغش أو المخالفات الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، قد لا يحدد نطاق عملنا بالضرورة كافة نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية الذي يتم العمل به حالياً في شركة س ص ع. ولا ينبغي الاعتماد على المراجعة الداخلية لإبراز كافة ما قد يوجد من حالات احتيال ومخالفات.

النتائج الرئيسية والتوصيات

يوضح الملخص الوارد أدناه النتائج التي تم التوصل إليها خلال أعمال المراجعة الداخلية. ويتضمن هذا التقرير بيانا كاملا بالنتائج التي تم التوصل إليها والمقترحات المقدمة.

ملخص نتائج المراجعة الداخلية

مخاطر منخفضة	مخاطر متوسطة	مخاطر عالية	
٢	٧	١٤	عدد ملاحظات المراجعة الداخلية

١.١ الوضع المالي للشركة

الملاحظة

تبين لنا أثناء المراجعة وجود ضعف شديد في الوضع المالي نتيجة انخفاض المبيعات للشركة عن الطاقة الإنتاجية المتاحة وارتفاع معدل تكلفة البضاعة المباعة ويتضح ذلك مما يلي:

- الطاقة الإنتاجية الشهرية ٥٠٠ طن شهرياً
- الانتاج الفعلي في المتوسط ٢٠٠ طن شهرياً
- الشركة حالياً عند نقطة التعادل التي لا تحقق فيها مكاسب أو خسائر
- معدل دوران إجمالي الأصول ٠.٤٢ مرة سنوياً بما يعني أن إستثمارات ملاك الشركة يتم دورانها في السوق مرة كل سنتين ونصف، والمتعارف عليه في النشاط الصناعي أن معدل دوران إجمالي الإستثمار على الأقل مرتين سنوياً.
- معدل دوران المخزون ٣ مرة سنوياً، والمتعارف عليه في النشاط الصناعي الذي تنتمي إليه الشركة أن معدل دوران المخزون على الأقل ٦ مرات سنوياً.
- إجمالي الإيرادات الستة أشهر المنتهية في ٣٠ يونيو ٢٠١٩ مبلغ ١٨.٠٢ مليون جنية
- التكاليف البضاعة المباعة مبلغ ١٦.٠٧ مليون جنية بما يمثل ٨٩٪ من إجمالي الإيرادات
- التكلفة المتغيرة (المواد الأولية) وهي التكلفة التي تتغير طردياً مع التغير في المبيعات بلغت ٩.٨ مليون جنية بما يمثل ٦٢٪ من تكلفة البضاعة المباعة، ٥٥٪ من المبيعات، بمعنى كلما زادت المبيعات ١٠٠ جنية زادت تكلفة المواد الأولية ٥٥ جنية.
- معدل صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات ٠.٠٥٪ أي أن كل ١٠٠٠ جنية مبيعات ينتج عنها ٥ جنية صافي ربح
- معدل العائد على حقوق الملكية ٠.٠٢٪ أي أن كل ١٠٠٠ جنية إستثمارات من الملاك ينتج عنها ٢ جنية صافي ربح
- مرفق طيه تحليل التعادل والذي يوضح عند زيادة الإنتاج تدريجياً الأثر على الإيرادات والتكاليف والربحية والذي يتضح منه أن نقطة التعادل بالنسبة لنشاط الشركة عند إنتاج وبيع ٢٠٠ طن شهرياً، وما زاد عن ذلك من البيع يترتب عليه ربحية صافية للشركة.

التوصية:

نوصى بإعادة النظر في سياسات البيع والتوزيع ومحاولة فتح أسواق جديدة مثل شركات المطاحن ومضارب الأرز وصوامع الغلال ومناطق الاستصلاح الزراعي الجديدة، وذلك بهدف زيادة المبيعات وبالتالي توفير السيولة وزيادة ربحية الشركة.

رد الإدارة

سوف إعداد موازنة تقديرية للربع الأخير من عام ٢٠١٩، وكذلك موازنة تقديرية لسنة ٢٠٢٠ على أن يتم مقارنة ما يتم إنجازه فعلياً مع المخطط بصورة شهرية

تعقيب المراجعة الداخلية متابعة التنفيذ الفعلي في زيارات المراجعة القادمة

٢.١ إعداد الخطة المالية والموازنات التقديرية

خطر عالي

الملاحظة

تبين لنا أثناء المراجعة عدم إعداد خطة مالية طويلة الأجل تتضمن خطة للمبيعات والمشتريات والإنتاج والصيانة والتدفقات النقدية وموازنات تقديرية شهرية/ سنوية تعكس أهداف الإدارة المخطط لها في المستقبل القريب؛ مما قد يؤدي إلى عدم وجود أهداف واضحة للشركة مع صعوبة توجيه وتصحيح مسار الشركة دورياً مقارنة بالخطة الموضوعية التي تقوم بربط الإنتاج والمشتريات والمبيعات مع الخطة التسويقية، كذلك عدم إمكانية التوصل إلى مدى تحقيق أهداف الإدارة من إجراء الرقابة على النشاط الفعلي وتحديد مدى كفاءة الأداء وتحقيق الرقابة على كافة أنشطة الشركة ومعدلات الأداء.

التوصية

نوصى بضرورة إعداد خطة مالية طويلة الأجل والموازنات التقديرية شهرية/ سنوية وخطط المبيعات والمشتريات والإنتاج والصيانة على أن تعد بأسلوب علمي سليم حتى يمكن الربط بينهم لتلافي تعطل الآلات أو تكديس المخزون وبالتالي توفير السيولة المالية للشركة، وكذلك إعداد تقارير ربع سنوية لتقييم الأداء الفعلي مع التقديري، للمساعدة في إتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة أي حالات الطوارئ والظروف غير الطبيعية التي قد تنشأ أثناء العمل.

هذا ونوصي بأن تتضمن الخطة المالية للشركة التفاصيل التالية:

- الاتجاه في المستقبل واستراتيجية التسويق
- الخطوات العملية المحددة فيما يتعلق بتقديرات المبيعات والمشتريات والإنتاج والصيانة.
- التوقعات المالية والمنافع التي من المتوقع تحقيقها

- هذا وينبغي تحديد المسؤولية عن كل نشاط من الأنشطة وتحقيق تلك الأهداف، حتى تتمكن الشركة من إجراء محاسبة المسؤولية

رد الإدارة

سوف إعداد موازنة تقديرية للربع الأخير من عام ٢٠١٩، وكذلك موازنة تقديرية لسنة ٢٠٢٠ على أن يتم مقارنة ما يتم إنجازه فعلياً مع المخطط بصورة شهرية

تعقيب المراجعة الداخلية:

متابعة التنفيذ الفعلي في زيارات المراجعة القادمة

الملاحظة

تبين لنا أثناء المراجعة عدم وجود تأمين على أصول الشركة.

التوصية:

نوصى بضرورة التأمين على أصول الشركة ضد كافة المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها من حريق أو سرقة أو الكوارث البيئية، على أن تتم مراجعة كافة بنود بوليصة التأمين من شخص متخصص للحفاظ على حق الشركة في استرداد قيمة التأمين في حالة التعرض لأي من المخاطر والحفاظ على أموال الشركة.

رد الإدارة

جاري الإنتهاء من الإجراءات الخاصة بالأمن الصناعي المطلوبة من قبل شركات التأمين، وبعد قبولها من قبل شركات التأمين سيتم التأمين على أصول الشركة ومراجعة وثيقة التأمين من قبل استشاري متخصص.

تعقيب المراجعة الداخلية

متابعة التنفيذ الفعلي في زيارات المراجعة القادمة

٤.١ القصور الوظيفي في الإدارة المالية

خطر متوسط

الملاحظة

تبين لنا أثناء المراجعة عدم وجود تحديد الأفراد المسؤولين عن أعمال محاسبة التكاليف والمراجعة المستندية (مراجعة صرف، واستلام النقدية)، مما قد يؤدي إلى تداخل الاختصاصات بين الوظائف المختلفة داخل الإدارة المالية.

إضافة إلى ما سبق فإن وجود إدارة متخصصة في التكاليف يضمن للشركة ما يلي

- إعداد قوائم للتكاليف المعيارية على مستوى كل صنف على حدة: بما يوفر أسس لمعرفة أسباب الانحرافات التي قد تظهر بين القوائم الفعلية والتقديرية لعناصر التكاليف ما يزيد من الرقابة على المستخدم منها، كما يؤدي ذلك أيضا إلى إمكانية تسعير المنتجات بصورة دقيقة.
- إعداد معادلة الإنتاج التام ومطابقة أطراف المعادلة مع الكميات الفعلية لها والتحري عن أسباب الفروق أولا بأول، على أن يكون موضحا بها الكميات من مخزون الإنتاج التام أول المدة، والإنتاج خلال العام والمبيعات من الإنتاج التام، والمتبقي من مخزون الإنتاج التام في آخر المدة بصفة دورية، بما يمكن من التحقق من كمية المبيعات أو الإنتاج وكذلك المخزون من الإنتاج التام في آخر المدة.
- أعداد تقارير معدلات الاستخدام النمطية المحددة مسبقا للمستخدم من الخامات بما يمكن من - تحديد الانحرافات وكذلك تحديد الفاقد الطبيعي والغير طبيعي الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية اتخاذ القرار في الوقت المناسب
- تحديد الأخطاء في الوقت المناسب ومعالجتها أولا بأول وفور اكتشافها.
- عدم تحميل الجزء الغير طبيعي من الفاقد على تكلفة الإنتاج وبالتالي عدم المبالغة في تكلفة المنتج

التوصية: نوصى باستكمال وإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي والإداري بالشركة بصفة دورية وتلافى أى قصور فيه وتدعيمه بالكفاءات المناسبة.

رد الإدارة: حيث أن الشركة لازالت في مرحلة النمو، ولا توجد حاجة في الوقت الحالي لإنشاء إدارة متخصصة في التكاليف، وفيما يتعلق بتوزيع الاختصاصات يتولى المدير المالي إعداد قوائم التكاليف ومتابعة الانحرافات من شهر لآخر، وتعديل التكاليف المعيارية إذا تطلب الأمر يتولى رئيس الحسابات مهام المراجعة المستندية قبل الصرف

تعقيب المراجعة الداخلية متابعة التنفيذ الفعلي في زيارات المراجعة القادمة

٥.١ اللوائح والنظم

الملاحظة

خطر منخفض

إن وجود سياسات وإجراءات واضحة يدعم اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات الفعال لأنها تقدم التوجيهات اللازمة للموظفين عن الأمور الممكنة. هذا وقد تبين لنا أثناء المراجعة عدم وجود سياسات وإجراءات موثقة للإدارة المالية للشركة، مما قد يترتب عليه

■ عدم اتساق العمليات وخطوات العمل

■ عدم وجود نقطة مرجعية لتوضيح كيفية سير العمل

■ عدم توافق العمليات المحاسبية داخل الإدارة

■ تجاوزات إدارية

■ تداخل المهام والمسؤوليات

■ غياب الرقابة على العمليات

التوصية: نوصى بضرورة إعادة صياغة سياسات وإجراءات موثقة (اللائحة المالية، لائحة المشتريات والمخازن، لائحة المبيعات) لتنظم إجراءات العمل بالشركة وكذا سلطات الاعتماد والاختصاصات بما يتناسب مع حجم نشاط الشركة واعتمادها من مجلس الإدارة.

رد الإدارة: حيث أن الشركة لازالت في مرحلة النمو، ولا توجد حاجة في الوقت الحالي إعادة صياغة لوائح مكتوبة طالما أن النماذج والدورة المستندية تفي بالغرض منها

تعقيب المراجعة الداخلية: متابعة تنفيذ الدورات المستندية المستخدمة حالياً في الزيارات القادمة، واقتراح التحسين في النماذج المستخدمة إذا تطلب الأمر ذلك.

٢ المخزون

مخزن الوارد

الملاحظة

خطر عالي

تم إجراء جرد فعلي لعينة من مخزون الإنتاج التام والمواد الأولية في ١٨ يوليو ٢٠١٩ ومطابقة الرصيد الفعلي مع الرصيد الدفترى، كما تم فحص عينة من حركة وارد وصادر الأصناف بالمخزن والتشغيل للغير ومعادلة الإنتاج ومطابقة الأرصدة مع المركز المالي كما في ٣٠ يونيو ٢٠١٩. هذا وقد تبين لنا أثناء الجرد الفعلي لعينة من المخزون عدم وجود مكان مخصص للتخزين، حيث أنها موجودة بداخل صالات الإنتاج، مما يؤدي إلى عدم القدرة على فصل الأصناف التي مازالت تحت الفحص عن الأصناف التي قبلت، كذلك تعرض الأصناف التي يتم الاحتفاظ بها في أماكن غير مخصصة للتخزين لأخطار السرقة والحريق والتلف دون القدرة على تحديد المسئول عنها

التوصية: نوصى بضرورة وجود مخزن مستقل وفصلها عن صالات الإنتاج.

رد الإدارة: التوصية مقبولة، ولكن سيؤجل التنفيذ لحين توافر التراخيص والسيولة الكافية

تعقيب المراجعة الداخلية: المتابعة اللاحقة مع نائب مجلس الإدارة، ومن ناحية أخرى إجراء الجرد الدوري للمخزون أثناء زيارات المراجعة اللاحقة

٣ إدارة المبيعات

١.٣ العملاء

خطر عالي

١.١.٣ عدم وجود دراسة للمراكز الائتمانية للعملاء

الملحوظة

توجد بالشركة سياسة ائتمانية محددة وموثقة تحدد حدود وفترات الإئتمان التي يتم منحها للعملاء وطبيعة ونوعية الضمانات التي يتم الحصول عليها ونسب الخصم وطرق التحصيل؛ كما لوحظ عدم الحصول على بيانات المركز الائتماني للعملاء الجدد هذا بالإضافة الى عدم توافر خبرة سابقة بالنسبة لسدادات هؤلاء العملاء لمديونياتهم.

مما قد يؤدي إلى قيام الشركة بالتوسع في منح الإئتمان للعملاء بدون الاستناد على معلومات كافية مما قد يؤدي إلى ضياع أموال الشركة، وكذلك صعوبة الرقابة على مدى إلتزام العملاء بشروط الإئتمان وبصفة خاصة العملاء الجدد.

التوصية: إعداد سياسة عامة لكيفية منح الإئتمان للعملاء، كما نوصى بالحصول على المركز الائتماني للعملاء الجدد والاستعلام الجيد عنهم

تتضمن ملفات العملاء الموقف الائتماني للعميل وحدود الإئتمان الممنوح له وكذا الضمانات المقدمة ونسب الخصم التي يتمتع بها وطريقة التحصيل وكذلك الاستعلامات عن العميل.

رد الإدارة: سوف يتم إعداد سياسة ائتمانية محددة يتم من خلالها منح الإئتمان للعملاء وتحديث ملفات العملاء الممنوح لهم ائتمان. وكذلك متابعة تحصيل المديونيات لدي العملاء

تعقيب المراجعة الداخلية: متابعة التنفيذ الفعلي في زيارات المراجعة القادمة

٢.١.٣ أرصدة العملاء المتوقفة

خطر متوسط

الملاحظة

تبين لنا من فحص حسابات العملاء وجود بعض الأرصدة المستحقة على بعض العملاء متوقفة منذ فترات طويلة نسبياً دون وجود ما يفيد إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحصيل هذه الأرصدة المستحقة حيث بلغ رصيد العملاء المدينين في ٣٠ يونيو ٢٠١٩ مبلغ ٣,٩٨٤,٠٦٠ جنية مصري تتضمن مديونية مضى عليها أكثر من ٩٠ يوم ٢,٦٢١,٤٦٢ بنسبة ٦٦٪ من أرصدة العملاء، وتتمثل أهم الأرصدة المتوقفة فيما يلي:

أسم العميل	إجمالي الرصيد المدين جنية مصري	الرصيد منذ أقل من ٦٠ يوم جنية مصري	الرصيد منذ أكثر من ٩٠ يوم جنية مصري
شركة	١,٣١٠,٤١٨	-	١,٣١٠,٤١٨
شركة	١,١٤٨,٥١٥	-	١,١٤٨,٥١٥
شركة	٨٩,١١٩	٢٩٨٠٢	٥٩,٣١٧
شركة	٣٠,٨٦٨	-	٣٠,٨٦٨
شركة	٢٩,٦٤٤	-	٢٩,٦٤٤
شركة	١٥,٤٠٩	-	١٥,٤٠٩
شركة	٦٣,٦٩٩	٥١,٢٢٧	١٢,٤٧١
شركة	٦٦,١٣٦	٥٩,٥٤٩	٦,٥٨٧
شركة	٢,٦٥٦	-	٢,٦٥٦

مما قد يترتب عليه إحتمال ضياع أموال الشركة طرف هؤلاء العملاء.

التوصية: نوصى بضرورة دراسة وفحص أرصدة العملاء والعمل على تحصيل الأرصدة المتوقفة أو إتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

رد الإدارة

سوف يتم إعداد سياسة ائتمانية محددة يتم من خلالها منح الإئتمان للعملاء وتحديث ملفات العملاء الممنوح لهم ائتمان بحيث يحتوي الملف على الموقف المالي للعميل والسمعة التجارية وحدود الإئتمان الممنوحة له ونسب الخصم التي يتمتع بها وطريقة التحصيل والضمانات المقدمة من العميل..... الخ. وكذلك متابعة تحصيل المديونيات لدي العملاء

تعقيب المراجعة الداخلية: متابعة التنفيذ الفعلي في زيارات المراجعة القادمة

٣.١.٣ تحصيلات العملاء

خطر متوسط

الملاحظة

تبين لنا أثناء المراجعة أن تحصيلات العملاء لا يتم ربطها بالفواتير التي تخصها في حساب العميل حيث يقوم المحاسب المختص بتخفيض إجمالي مديونية العميل بالمبلغ المحصل دون ربطها بفاتورة معينة؛ مما قد يؤدي إلى صعوبة تحليل أرصدة العملاء على مستوى الفواتير المفتوحة لإمكانية تتبع تحصيل الفواتير المتأخر تحصيلها وذلك لاتخاذ اللازم بشأنها في الوقت المناسب حفاظاً على أموال الشركة.

التوصية: نوصى بضرورة ربط تحصيلات العملاء بالفواتير المفتوحة وإعداد تحليل إعمار الديون بصفة دورية لإمكانية حصر فواتير العملاء المتأخر تحصيلها ومتابعتها حفاظاً على أموال الشركة.

رد الإدارة: سوف يتم إعداد سياسة ائتمانية محددة يتم من خلالها منح الائتمان للعملاء وتحديث ملفات العملاء الممنوح لهم ائتمان بحيث يحتوي الملف على الموقف المالي للعميل والسمعة التجارية وحدود الائتمان الممنوحة له ونسب الخصم التي يتمتع بها وطريقة التحصيل والضمانات المقدمة من العميل..... الخ. وكذلك متابعة تحصيل المديونيات لدي العملاء

تعقيب المراجعة الداخلية: متابعة التنفيذ الفعلي في زيارات المراجعة القادمة

١.٢.٣ عدم وجود تفويض من العميل / شركة النقل للسائق باستلام البضاعة

الملاحظة

تبين لنا من خلال فحص ٦٠ فاتورة مبيعات تمثل ٣٥٪ من قيمة ٦٥٠ فاتورة صادرة خلال الفترة من أول يناير وحتى آخر يونيو ٢٠١٩ أن هناك ٤٠ فاتورة لا تتضمن مرفقاتها ما يفيد إستلام العميل للبضاعة، أو منحة تفويض بالاستلام للسائق الذي يستلم البضاعة من الشركة؛ مما قد يؤدي عدم وجود دليل على إستلام العميل للبضاعة وقبول شروط البيع مما قد يؤدي الى ضعف نظم الرقابة على المبيعات وتحصيلات العملاء.

التوصية

نوصى بضرورة قيام الشركة بالحصول على توقيع من العملاء أو من يمثلهم بتفويض رسمي على فواتير المبيعات/ أو أذن صرف البضاعة، بما يفيد إستلام البضاعة وقبول شروط البيع وذلك حفاظاً على أموال الشركة.

رد الإدارة

ستقوم الإدارة المالية وإدارة المبيعات بمتابعة العملاء للحصول على تأكيد منهم باستلام البضائع

تعقيب المراجعة الداخلية

متابعة التنفيذ الفعلي في زيارات المراجعة القادمة

٢.٢.٣ عدم وجود قوائم أسعار استرشاديه شهرية

خطر عالي

الملاحظة

تبين لنا عدم وجود قوائم أسعار بيع المنتجات عن الفترة من بداية السنة وحتى نهاية شهر يونيو ٢٠١٩، مما قد يترتب عليه أن أسعار البيع قد تقل عن التكلفة.

التوصية

نوصى بدراسة أسعار تكلفة المنتجات حتى يمكن تحديد أسعار بيع مناسبة واعتمادها من مجلس الإدارة.

رد الإدارة

تم البدء في إعداد قوائم أسعار استرشاديه شهرية إعتباراً من شهر يوليو ٢٠١٩

تعقيب المراجعة الداخلية

ضرورة إعتتماد القوائم الإستراديه من مجلس الإدارة وربطها بقوائم التكاليف مع تحديد نسبة هامش ربح مناسبة تمكن من تخفيض مستوى نقطة التعادل وفي نفس الوقت تكون قريبة من أسعار المنافسين في السوق؛ والمتابعة للتحقق من مدى الاستمرارية.

٣.٢.٣ عدم إعتداد تسعير الطلبية من المدير العام

خطر عالي

الملاحظة

تبين لنا من خلال فحص ٦٠ فاتورة مبيعات تمثل 35% من قيمة ٦٥٠ فاتورة صادرة خلال الفترة من أول يناير وحتى آخر يونيو ٢٠١٩ أن هناك ٩ فواتر تمثل ١٠% من إجمالي قيمة المبيعات لا تتضمن مرفقاتها ما يفيد إعتداد المدير العام لتسعير الطلبية، كما هو موضح أدناه:

اسم العميل	الفاتورة	التاريخ	القيمة جنية مصري
شركة	١٥٨	٢٠١٩/١/١٦	١٠٠,٠٠٠
شركة	٢٠٥	٢٠١٩/٢/٦	١٠٥,٠٠٠
شركة	٢٠٩	٢٢٠١٩/٧	١٤٢,٠٠٠
شركة	٤٥٦	٢٠١٩/٤/٢٢	٩٣,٠٠٠
شركة	٤٦٤	٢٠١٩/٤/٢٥	١٢٦,٠٠٠
شركة	٤٧٢	٢٠١٩/٤/٢٨	٣٥,٠٠٠
شركة	٥٤٣	٢٠١٩/٥/٢٥	٨٦,٠٠٠
شركة	٥٥٥	٢٠١٩/٥/٣٠	٨٩,٠٠٠
شركة	٥٧٥	٢٠١٩/٦/٨	١٠٠,٠٠٠

مما قد يؤدي إلى عدم إحكام الرقابة الجيدة على عملية إصدار فواتير البيع مما قد يؤدي الى وقوع خطأ لا يتم إكتشافها فى حينها.

التوصية: ضرورة قيام أحد المسؤولين بمراجعة تسعير طلبيات المبيعات والتوقيع عليها بما يفيد ذلك واعتمادها من المدير العام أو من يفوضه بتفويض رسمي قبل إصدارها وذلك حتى يمكن إحكام الرقابة على تسعير المبيعات.

رد الإدارة: تم ذلك أثناء فترة أجازة المدير العام، وسوف يتم منح تفويض رسمي من المدير العام للمدير المالي بالتوقيع بالنيابة عنه أثناء إجازته القادمة

تعقيب المراجعة الداخلية: يجب أن يقوم المدير العام بعمل تفويض رسمي لشخص داخل الشركة للتوقيع بالنيابة عنه أثناء أجازته.

٣.٣ مرتجعات المبيعات

١.٣.٣ محاضر فحص الجودة

خطر عالي

جميع أذون المرتجعات لا تتضمن إعتقاد محضر إستلام البضاعة من قسم الجودة، مما قد يترتب عليه إستلام بضائع مرتجعة بسبب سوء الاستخدام والتخزين من قبل العميل

التوصية

ضرورة إرفاق فحص جودة المتجمعات مع إذن الارتجاع

رد الإدارة

لم يكن هناك إدارة لفحص الجودة بالشركة حتى يونيو ٢٠١٩ وكان يقوم بدورها مدير الإنتاج هذا وتم تعيين إدارة للجودة ستقوم بهذه المهام إعتباراً من سبتمبر ٢٠١٩

تعقيب المراجعة الداخلية

التحقق من إعتقاد مسؤولي الجودة الجدد لفحص البضاعة المباعة والمشناة والمرتجعة وتوقيع مندوب العميل أو المورد على محضر الفحص بالعلم والموافقة قبل إعتقاد عملية البيع أو الشراء أو الارتجاع، حتى يكون لدي الشركة سند قوي في حالة حدوث خلاف مع العملاء أو الموردين

٢.٣.٣ عدم الإشارة في أذون ارتجاع البضاعة إلى رقم فاتورة المبيعات أو إذن الصرف من المخازن

خطر متوسط

الملاحظة

من خلال فحص ١٠ أذون ارتجاع بضاعة من أصل 20 إذن تبين لنا أن هناك 7 أذون لم يتم الإشارة فيها إلى رقم فاتورة المبيعات أو إذن الصرف من المخازن، مما يترتب عليه ضعف الرقابة على مردودات المبيعات

التوصية

ضرورة الإشارة في أذون ارتجاع البضاعة إلى رقم فاتورة المبيعات وإذن الصرف من المخازن

رد الإدارة

سيتم مراعاة ذلك إعتباراً من سبتمبر ٢٠١٩

تعقيب المراجعة الداخلية

متابعة التنفيذ الفعلي في زيارات المراجعة القادمة

١.٤ إجراءات المرتبطة بالمشتريات ومردودات المشتريات

١.١.٤ إجراءات الشراء

تبين لنا من خلال فحص ٣٠ فاتورة مشتريات تمثل ٩١٪ من قيمة ١٤٠ فاتورة مشتريات/ كشف حساب ("فاتورة") والتي بلغت قيمتها ١٢ مليون جنيه تشتمل على مشتريات بضاعة وقطع غيار وأصول ثابتة خلال الفترة من أول يناير وحتى آخر يونيو ٢٠١٩ الملاحظات التالية

- ٣٠ فاتورة لا تتضمن مرفقاتها تقرير فحص واستلام الجودة، حيث يقوم مدير الإنتاج بوقع على محضر إستلام البضاعة
- ٧ فواتير لا تتضمن مرفقاتها اعتماد المدير العام لعملية الشراء ووقع بالنيابة عنه مدير الإنتاج، بيانها كالتالي:

م	اسم العميل	الفاتورة	التاريخ	المبلغ
1	شركة	١	٢٠١٩/١/٣	١,١٦١,٠٠٠
2	شركة	٢	٢٠١٩/١/٥	١,٧٦٠,٠٠٠
3	شركة	٥	٢٠١٩/١/١٩	٤٨٣,٠٠٠
4	شركة	٩	٢٠١٩/٢/١	٥٩٠,٠٠٠
5	شركة	٢٢	٢٠١٩/٢/١٢	٥٩٢,٠٠٠
6	شركة	٢٥	٢٠١٩/٢/١٧	٢,٩٩٩,٠٠٠
7	شركة	٣٦	٢٠١٩/٣/٥	٩٢٣,٠٠٠
8	شركة	٤٨	٢٠١٩/٤/٢	٢٥,٠٠٠
9	شركة	٦١	٢٠١٩/٥/١	٩٦٧,٠٠٠
10	شركة	٦٩	٢٠١٩/٥/١٠	١٩٨,٠٠٠
11	شركة	٧٨	٢٠١٩/٦/٧	٢٠,٠٠٠
12	شركة	٨٢	٢٠١٩/٦/٣٠	٧٥,٠٠٠

مما قد يترتب عليه ضعف الرقابة على المشتريات وشراء بضائع لا تتناسب مع المواصفات القياسية وبالتالي التأثير على جودة البضاعة المنتجة والمباعة والتأثير على سيولة الشركة

التوصية

نوصى بضرورة اعداد خطة شراء مسبقة وتحديد الاحتياجات الضرورية، وأن المشتريات طبقاً للمواصفات المطلوبة وذلك حفاظاً على سيولة الشركة ورضاء العملاء على المبيعات وتخفيض معدل مردودات المبيعات ولمشترياتكما يجب فحص البضاعة المستلمة من قبل لجنة إستلام تتضمن أحد أفراد كل من الجهة الطالبة والجودة والحسابات بجانب إدارة المخازن.

رد الإدارة

المشتريات يتم الحصول عليها من موردين معتمدين. سوف يتم إعداد موازنات تقديرية إعتباراً من ديسمبر ٢٠١٩ والمقارنة الدورية بين الفعلي والمتوقع بصورة شهرية

تعقيب المراجعة الداخلية: إشترك مسئولي الجودة الجدد لفحص كميات البضاعة المشتراة والمرتجة كأحد أفراد لجان الإستلام والتسليم للبضاعة وتوقيع مندوب المورد على محضر الفحص بالعلم والموافقة قبل إعتقاد عملية الشراء أو الارتجاع، حتى يكون لدي الشركة سند قوي في حالة حدوث خلاف مع الموردين

٢.١.٤ مردودات المشتريات

الملاحظة

خطر متوسط

تبين لنا من خلال فحص ٧ أذون ارتجاع بضاعة وهي تمثل كافة المرتجعات بقيمة إجمالية ١٣٤٠٠٠ جنية خلال الفترة من أول يناير وحتى آخر يونيو ٢٠١٩ الملاحظات التالية
٦ أذون ارتجاع بضاعة لا تتضمن مرفقاتها الإشارة إلى رقم فاتورة المشتريات في إذن مرتجع المشتريات

اسم العميل	الفاتورة	التاريخ	المبلغ
شركة	١	٢٠١٩/١/٢٩	٩,٠٠٠
شركة	٢	٢٠١٩/٢/١٥	٢,٠٠٠
شركة	٣	٢٠١٩/٣/٥	٣,٠٠٠
شركة	٤	٢٠١٩/٤/٣٠	٥,٠٠٠
شركة	٥	٢٠١٩/٥/٥	١,٠٠٠

مما قد يترتب عليه ضعف الرقابة على مردودات المشتريات

التوصية: نوصى بضرورة اعداد خطة شراء مسبقة وتحديد الاحتياجات الضرورية، وأن المشتريات طبقاً للمواصفات المطلوبة وذلك حفاظاً على سيولة الشركة تقليل معدل مردودات المشتريات لأقل قدر ممكن.

رد الإدارة: المشتريات يتم الحصول عليها من موردين معتمدين، كما سيتم إعداد موازنات تقديرية إعتباراً من الربع الأخير من عام ٢٠١٩ والمقارنة الدورية بين الفعلي والمتوقع بصورة شهرية

تعقيب المراجعة الداخلية: يجب إشتراك مسئولي الجودة الجدد لفحص كميات البضاعة المشتراة والمرتجة كأحد أفراد لجان الإستلام والتسليم للبضاعة وتوقيع مندوب المورد على محضر الفحص بالعلم والموافقة قبل إعتقاد عملية الشراء أو الارتجاع.

٢.٤ حد إعادة الطلب

خطر متوسط

الملاحظة

تبين لنا أثناء المراجعة للتقارير اليومية للمواد الخام المتوافرة بالمخازن والتي بدأت الشركة في إعدادها إعتباراً من ٧ يونيو ٢٠١٩ وجود عجز دائم في مادة عن حد الطلب المحدد بمقدار ٢٠٠ طن وقد وصل المخزون من هذه المادة إلى ٣ طن في ٢٧ يونيو ٢٠١٩، كما إنه يوجد عجز بشكل متفاوت لباقي الخامات المستخدمة في الإنتاج، وفيما يلي بعض أمثلة ذلك:

الصف	حد الأمان	الرصيد الفعلي	الزيادة (العجز)	فترة التوريد
.....	٢٠٠ طن	٣ طن	(١٩٧)	٤٥ يوم
.....	١٠٠ طن	صفر	(١٠٠)	٧ أيام
.....	١٠٠ طن	٣٧ طن	(٦٣)	٧ أيام
.....	١٠٠ طن	٢٥ طن	(٧٥)	٧ أيام

مما قد يؤدي إلى إمكانية تعطيل الإنتاج أو تأخر تسليم المنتجات للعملاء.

التوصية: نوصى بضرورة إعداد خطة للإنتاج بناء على الخبرات السابقة والمبيعات المتوقعة مع قوائم التكاليف معيارية بما يمكن من إعداد دراسة دقيقة لحد إعادة الطلب لجميع الأصناف بالمخازن بحيث تكفي لمدة ١٠ أيام عن فترة إعادة التوريد وبصفة خاصة الخامات الأساسية التي يتم استيرادها من الخارج، واتخاذ إجراءات الشراء قبل وصول كمية المخزون لحد الخطر. على سبيل المثال مادة بولي بروبيلين حيث أن الحد الأقصى لفترة التوريد ٤٥ يوم، بناء على ذلك يجب أن يكون متوافر لدي الشركة ما يكفي للإنتاج لمدة ٥٥ يوم كحد أدنى.

رد الإدارة: سيتم متابعة التخلص من المخزون الحالي، إضافة إلى تحديد الاحتياجات الفعلية من البضائع طبقاً للموازنات التقديرية التي سيتم العمل بها إعتباراً من ديسمبر ٢٠١٩

خطر متوسط

٣.٤ متابعة اوامر التوريد

الملاحظة

تبين لنا أثناء المراجعة عدم إستكمال إدارة المشتريات متابعة أوامر التوريد الصادرة، مما قد يؤدي إلى عدم السرعة فى تلبية احتياجات الشركة وبالتالي قد يؤدي إلى تعطيل الإنتاج.

التوصية

نوصى بضرورة إلزام الموردين بتنفيذ أوامر التوريد فى المواعيد المتفق عليها وتوقيع الغرامات المنصوص عليها بالعقود.

رد الإدارة

سيتم إستكمال ملفات متابعة أوامر التوريد إعتباراً من ديسمبر ٢٠١٩

تعقيب المراجعة الداخلية

متابعة التنفيذ فى الزيارات اللاحقة

٥. إدارة النقدية

خطر عالي

١.٥ المدفوعات النقدية

١.١.٥ عدم ختم مستندات الصرف / المدفوعات بختم تم الدفع

الملاحظة

تم مراجعة عينة من المقبوضات والمدفوعات التي تمت خلال الفترة من أول يناير وحتى نهاية يونيو ٢٠١٩ تتمثل في ١٢٠ سند قبض و ٢٠٠ سند دفع، و ١٠ كشف استعاضة/ تسوية عهدة نقدية، كما تم فحص ٩٠٪ من إجمالي المدفوعات مقابل إضافات الأصول الثابتة تبين لنا أثناء المراجعة عدم القيام بختم المستندات المؤيدة لصرف النقدية/ الشيكات بختم تم الصرف بما يفيد إتمام عملية الصرف، مما قد يؤدي إلى تكرار صرف المستندات أكثر من مرة.

التوصية: نوصى بضرورة ختم جميع مستندات صرف النقدية/ الشيكات بما يفيد السداد وذلك تدعيماً للرقابة على عملية الصرف وتفادياً لاحتمال تكرار صرف تلك المستندات أكثر من مرة، كما يتم ختمها من الحسابات بختم تم الإدخال تفادياً لاحتمال تكرار إثباتها بحسابات الشركة.

رد الإدارة: سوف يتم إعداد آلية لختم كافة الفواتير ومرفقات أذون الصرف بختم تم الدفع لدي أمين الخزينة، وختم المستندات بختم تم الإدخال بالحسابات عند التسجيل بالنظام المحاسبي

تعقيب المراجعة الداخلية: متابعة التنفيذ في الزيارات اللاحقة

٢.٥ المتحصلات النقدية

١.٢.٥ الصرف من الايرادات

الملاحظة

تبين لنا أثناء المراجعة عدم ايداع كافة المتحصلات النقدية بكامل قيمتها في حساب واحد للشركة لدى البنك في اليوم التالي لتاريخ التحصيل؛ مما قد يؤدي إلى ضعف الرقابة على المبيعات النقدية وحصرها.

التوصية

نوصى بضرورة ايداع المتحصلات النقدية بالكامل بالبنك على أن يتم الصرف بموجب شيكات وذلك لإحكام الرقابة على المقبوضات والمدفوعات النقدية.

رد الإدارة

نظراً لأن توجد نسبة كبيرة من الموردين يفضلون السداد النقدي، فمن الصعب في الوقت الحالي تطبيق هذه التوصية

تعقيب المراجعة الداخلية

يعاد النظر في هذه الملحوظة في حالة تغير الظروف القائمة حالياً

خطر عالي

٦. الموارد البشرية

خطر عالي

١.٦ عدم إستكمال ملفات العاملين

الملاحظة

تبين لنا أثناء المراجعة عدم إستكمال ملفات بعض العاملين

- عدم اشتغال ملفات ٢٥ موظف على إغلاق المدد التأمينية السابقة، مما قد يعرض الشركة عند تسجيل العاملين بالتأمينات الإجتماعية لمخاطر سداد غرامات التأخير وتأمينات مستحقة عن فترات سابقة بخلاف المسؤوليات القانونية الأخرى في حالة التفتيش من قبل مكتب العمل
- عدم اشتغال ملفات ٣٠ موظف على بعض متطلبات مصوغات التعيين مثل شهادة المؤهل الدراسي وشهادة الميلاد وكعب العمل، مما قد يعرض الشركة عند تسجيل العاملين بالتأمينات الإجتماعية لمخاطر سداد غرامات
- عدم اشتغال ملفات ٢٠ موظف على شهادة الموقف من التجنيد، مما يعرض الشركة لمسئولية تهريب موظف من التجنيد في حالة أي تفتيش من الشرطة العسكرية، إذا كان الموظف متهرب من التجنيد
- عدم اشتغال ملفات 25 موظف على صحيفة الحالة الجنائية، مما يعرض الشركة لمسئولية تشغيل موظفين عليهم أحكام نهائية، إذا كان الموظف متهرب من تنفيذ أحكام قضائية

التوصية: استكمال ملفات العاملين لتجنب التعرض للمخاطر القانونية والمالية المثبتة بها

رد الإدارة: سوف يتم التنسيق بين مدير الموارد البشرية والمدير العام للوصول إلى أدنى معدل خسائر محتملة نتيجة هذه المخالفات، دون التأثير على سير العمل

٢.٦ عدم وجود توصيف وظيفي وأسس للتقييم الأداء السنوي للموظفين

خطر عالي

الملاحظة

تبين لنا أثناء المراجعة أنه لا يوجد لدى الشركة توصيف وظيفي لكل درجة وظيفية بالشركة كما لا يوجد أسس لتقييم الأداء للموظفين، مما قد يترتب عليه عدم التحديد الواضح لأهداف كل موظف وبالتالي يصعب على الشركة الحصول على الاستفادة القصوى من موظفيها.

التوصية: نوصي بأن تقوم الشركة بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة بالشركة يتضمن كحد أدنى المسمى الوظيفي والمدير المباشر ومن يقع تحت إدارته وملخص الوظيفة والمهام والمسئوليات والمؤهلات العلمية والخبرة العملية والسمات الشخصية لمن يتولى هذه الوظيفة؛ كما نوصي بأن تقوم الشركة بالتقييم السنوي للموظفين بالشركة وذلك بتحديد أهداف كل موظف في كل سنة ومناقشة تقييمات الأداء مع الموظف مرتين في السنة على الأقل.

رد الإدارة: سوف يتم تكليف مدير الموارد البشرية للقيام بإعداد قوائم التوصيف الوظيفي لكافة الوظائف بالشركة

تعقيب المراجعة الداخلية: المتابعة في الزيارات القادمة

٧. الأصول الثابتة

خطر منخفض

١.٧ عدم وجود ترميز ملصق على الأصول الثابتة

الملاحظة

الأصول الثابتة ليس عليها أي ملصقات لغرض التمييز. ولهذا يصعب إجراء المطابقة بين سجل الأصول الثابتة مع الموجود فعلياً كما أنه يستغرق مزيداً من الوقت.

التوصية

نوصي بوضع ملصقات مناسبة على كافة بنود الأصول الثابتة لغرض التمييز تبين بها أرقام محددة تدرج بسجل الأصول الثابتة. وبذلك تتم مطابقة الأصول مع محتويات سجل الأصول الثابتة بمزيد من الكفاءة في الجرد الفعلي حيث يمكن التعرف على الأصل في وقت وجيز مع تقليل إمكانية تكرار عد الأصول عند الجرد.

رد الإدارة

حالياً توجد أولويات لدى الشركة أهم من تنفيذ هذه التوصية، ويتم إرجاءها لحين تنفيذ التوصيات الأهم

تعقيب المراجعة الداخلية

المتابعة مع نائب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في ديسمبر ٢٠١٩

وفيما يلي نموذج لمخلص تقرير المراجعة الداخلية المقدم لمجلس الإدارة

تقرير المراجعة الداخلية

عن الفترة من أول يناير حتى ٣٠ يونيو ٢٠١٩

مقدمة

لقد أنهينا مهمة مراجعة إدارة الشؤون المالية والإدارية لشركة س ص ع ("الشركة") وذلك بتاريخ ٢٥ يوليو ٢٠١٩.

الأهداف

تتمثل أهداف المهمة في المراجعة الداخلية المستقلة لنظم الرقابة الداخلية التي وضعتها الإدارة ومدى كفايتها وسلامتها في مقابل الأهداف التي تخدمها وتقديم التوصيات المناسبة. كما تتضمن أيضاً تحديد مدى التزام الموظفين المسؤولين عن تنفيذ تلك المسؤولية بهذه النظم الرقابية.

وفيما يلي الملاحظات التي تبين لنا أثناء المراجعة الداخلية مرتبة بحسب أولية التنفيذ:

مخاطر عالية	١	الوضع المالي للشركة
مخاطر عالية	٢	عدم عداد الخطة المالية والموازنات التقديرية
مخاطر عالية	٣	عدم وجود تأمين على أصول الشركة.
مخاطر عالية	٤	عدم وجود مكان مخصص لتخزين المواد الخام والإنتاج التام
مخاطر عالية	٥	عدم وجود دراسة للمراكز الائتمانية للعملاء
مخاطر عالية	٦	عدم وجود تفويض من العميل للسائق باستلام البضاعة
مخاطر عالية	٧	عدم وجود قوائم أسعار استرشادية شهرية
مخاطر عالية	٨	عدم اعتماد تسعير الطلبية من المدير العام
مخاطر عالية	٩	عدم اعتماد محاضر إستلام البضاعة من قسم الجودة
مخاطر عالية	١٠	عدم اعتماد المدير العام لعمليات الشراء
مخاطر عالية	١١	عدم ختم مستندات الصرف / المدفوعات بختم تم الدفع
مخاطر عالية	١٢	عدم ايداع المتحصلات النقدية لدى البنك في اليوم التالي لتاريخ التحصيل
مخاطر عالية	١٣	عدم إستكمال ملفات العاملين
مخاطر عالية	١٤	عدم وجود توصيف وظيفي وأسس للتقييم الأداء السنوي للموظفين

مخاطر متوسطة	١٥	القصور الوظيفي في الإدارة المالية
مخاطر متوسطة	١٦	وجود أرصدة للعملاء متوقفة منذ فترات طويلة
مخاطر متوسطة	١٧	لا يتم الربط بين المتحصلات والفواتير التي تخصها في حسابات العملاء
مخاطر متوسطة	١٨	عدم الإشارة في أذون ارتجاع البضاعة إلى رقم فاتورة المبيعات أو إذن الصرف من المخازن
مخاطر متوسطة	١٩	عدم الربط بين مردودات المشتريات وفواتير المشتريات
مخاطر متوسطة	٢٠	عجز دائم في المواد الخام عن حد الطلب
مخاطر متوسطة	٢١	عدم إستكمال إدارة المشتريات متابعة أوامر التوريد الصادرة
مخاطر منخفضة	٢٢	عدم وجود سياسات وإجراءات موثقة للإدارة المالية للشركة
مخاطر منخفضة	٢٣	عدم وجود ترميز ملصق على الأصول الثابتة

معوقات تنفيذ مهام المراجعة الداخلية:

المستندات التي لم يتم تسليمها خلال فترة تنفيذ المشروع:

- لم تتمكن من الحصول على كافة المستندات المطلوبة الخاصة بالمصروفات والإيرادات والمدفوعات.
- لم تتمكن من الحصول على تفاصيل الصرف الفعلي لكوبونات الوقود.
- لم تتمكن من حصر جميع المهمات الرسمية التي حدثت خلال الفترة لعدم وجود سجلات أو قائمة خاصة بالمهمات.
- لم تتمكن من حصر الاحتياجات المتكررة للشركة نظرا لعدم تزويدنا بقائمة شاملة بجميع المشتريات خلال الفترة.
- لم تتمكن من الحصول على نسخة من قائمة الموظفين الغير ملتزمين بمواعيد الدوام الرسمي والمسجلين في كشوف الموظفين بالشركة حتى تاريخ إصدار هذه التقرير.
- لم تتمكن من الحصول على جداول المكافآت الخاصة باللجان المؤقتة.
- لم تتمكن من الحصول على المصروفات الفعلية بمكافئات اللجان العاملة بالشركة وبالتالي لم تتمكن من قياس الأثر المالي لها.
- لم تتمكن من الحصول على نسخة من مسودة الخطة الاستراتيجية للتسويق للتحقق منها.
- لم تتمكن من الحصول على المسودة الخاصة بدليل السياسات والإجراءات لإدارة التسويق.
- لم تتمكن من الحصول على الإيرادات الفعلية لأعمال وأنشطة التسويق في السنوات المالية السابقة لقياس مدى تحسن أو تأخر الأداء.

ردود الإدارة بخصوص التوصيات المرفقة بالتقرير:

من خلال مراجعتنا لخطة الإدارة اللازمة من أجل تطبيق التوصيات المبينة على الملاحظات الواردة بتقرير المراجعة الداخلية المبينة على المخاطر، لم تتضمن معظم ردود الإدارة خطة عمل واضحة من حيث كيفية تنفيذ وتطبيق التوصيات المرفقة بالتقرير حيث لم تشمل الردود على الآتي:

- خطة عمل.
- الأشخاص المسؤولون على تنفيذ التوصيات.
- تحديد التاريخ الذي سيتم فيه تطبيق خطة العمل.

الملاحظات ذات الأهمية النسبية العالية

فيما يلي ملخص للملاحظات ذات الأهمية النسبية العالية وردود الإدارة عليها

العنوان	الوضع المالي للشركة	مخاطر عالية
الملاحظة	تبين لنا أثناء المراجعة وجود ضعف شديد في الوضع المالي نتيجة انخفاض المبيعات للشركة عن الطاقة الإنتاجية المتاحة وارتفاع معدل تكلفة البضاعة المباعة	
ردود الإدارة		
سوف إعداد موازنة تقديرية للربع الأخير من عام ٢٠١٩، وكذلك موازنة تقديرية لسنة ٢٠٢٠ على أن يتم مقارنة ما يتم إنجازه فعلياً مع المخطط بصورة شهرية		

العنوان	إعداد الخطة المالية والموازنات التقديرية	مخاطر عالية
الملاحظة	تبين لنا عدم إعداد خطة مالية طويلة الأجل تتضمن خطة للمبيعات والمشتريات والإنتاج والصيانة والتدفقات النقدية وموازنات تقديرية شهرية/ سنوية تعكس أهداف الإدارة المخطط لها في المستقبل القريب	
ردود الإدارة		
سوف إعداد موازنة تقديرية للربع الأخير من عام ٢٠١٩، وكذلك موازنة تقديرية لسنة ٢٠٢٠ على أن يتم مقارنة ما يتم إنجازه فعلياً مع المخطط بصورة شهرية		

العنوان	التأمين	مخاطر عالية
الملاحظة	تبين لنا أثناء المراجعة عدم وجود تأمين على أصول الشركة.	
ردود الإدارة		
جاري الإنتهاء من الإجراءات الخاصة بالأمن الصناعي المطلوبة من قبل شركات التأمين، وبعد قبولها من قبل شركات التأمين سيتم التأمين على أصول الشركة ومراجعة وثيقة التأمين من قبل استشاري متخصص.		

وفيما يلي نموذج لمخلص تقرير المراجعة الداخلية السنوي المقدم لمجلس الإدارة

تقرير المراجعة الداخلية لسنة ٢٠١٩

الهدف مهام المراجعة الداخلية

تهدف المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر إلى تقديم رأي مستقل بأن أسلوب ومنهجية إدارة المخاطر في الشركة يتم بشكل مقبول يتناسب مع حجم المخاطر. إن المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر هي نهج يركز على استجابة الشركة والوحدات الإدارية التابعة لها إلى المخاطر التي تواجهها في تحقيق أهدافها وغاياتها. ويغطي هذا النهج مختلف العمليات في الشركة وما يرتبط بها من مخاطر.

نطاق العمل فيما يخص الوحدات الإدارية:

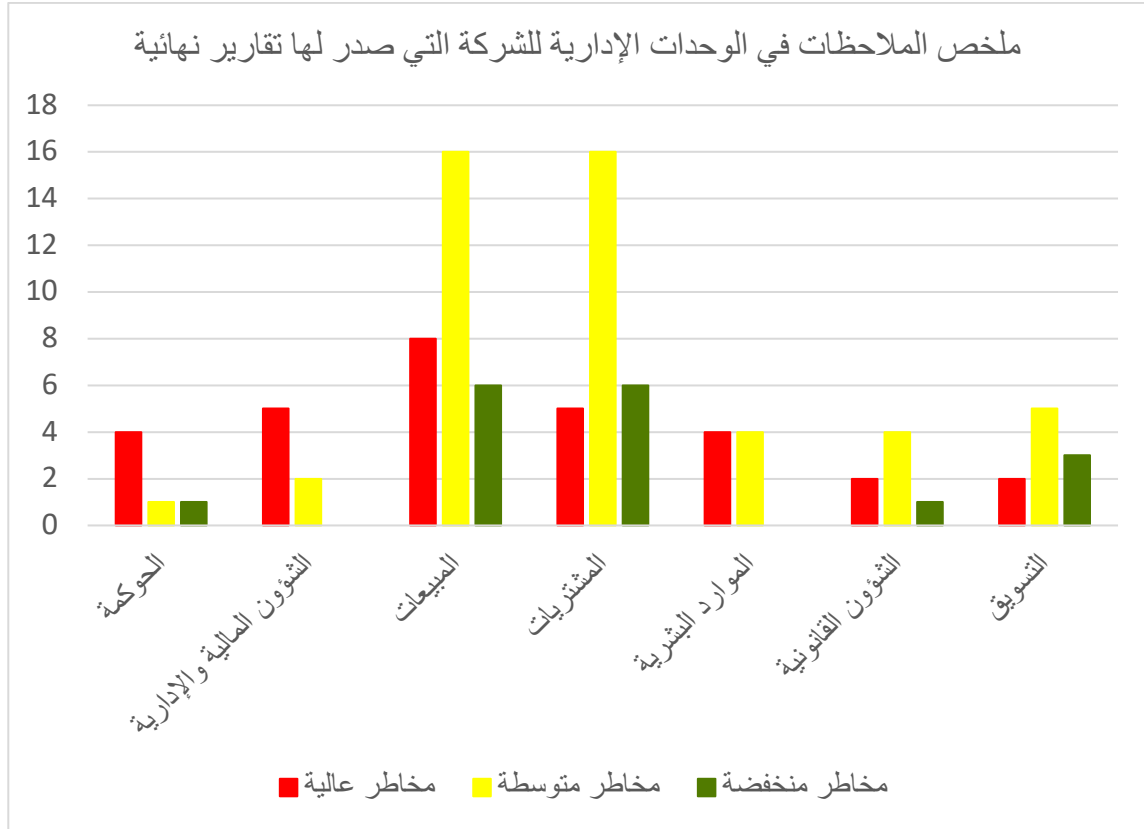
يتمثل دور المراجعة الداخلية في هذه المهمة فيما يلي:

- تحديد وتقييم المخاطر لدي الوحدات الإدارية التابعة للشركة بشكل تفصيلي يظهر الإجراءات والمخاطر المحتملة.
- اعداد خطط مراجعة داخلية شاملة للوحدات الإدارية التابعة للشركة.
- تنفيذ مهام المراجعة الداخلية للوحدات الإدارية التابعة للشركة.
- إصدار التقرير الذي يوضح ملاحظات المراجعة الداخلية وما يرتبط بها من مخاطر محتملة والتوصيات بما يمكن من تحسين كفاءة وفاعلية عمليات الشركة.

نسبة الإنجاز لمراحل المراجعة الداخلية

١٠٠٪	تحديد وتقييم المخاطر
١٠٠٪	اعداد خطة المراجعة الداخلية
١٠٠٪	تنفيذ خطة المراجعة الداخلية
٨٠٪	إصدار تقارير المراجعة الداخلية *

* بانتظار الحصول على ردود بعض الوحدات الإدارية على التقارير الصادرة إليهم مسودة.



أبرز الملاحظات النوعية في الوحدات الإدارية للشركة

م	الوحدة الإدارية	أبرز الملاحظات
١	الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم وجود سياسات وإجراءات لحوكمة الشركة ■ ميثاق أخلاقيات المهنة بالشركة بحاجة إلى تطوير ■ دليل الصلاحيات الحالي بحاجة إلى تطوير ■ عدم وجود خطة لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث
٢	الشؤون المالية والإدارية	<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم إعداد خطة مالية طويلة الأجل ■ عدم وجود سياسة لرسملة وتصنيف وإهلاك الأصول الثابتة ■ عدم وجود تقارير لرصد الانحرافات الخاصة بالموازنة ■ عدم وجود جدول محدث ومعتمد للصلاحيات المالية ■ عدم وجود ضوابط الأمن والسلامة داخل المخزن
٣	المبيعات	<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم وجود دراسة للمراكز الائتمانية للعملاء

<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم تتضمن ملفات العملاء الموقف الائتماني للعميل وحدود الإئتمان الممنوح له وكذا الضمانات المقدمة ونسب الخصم التي يتمتع بها وطريقة التحصيل ■ وجود بعض الأرصدة المستحقة على بعض العملاء متوقفة منذ فترات طويلة نسبياً ■ عدم وجود تفويض من العميل / شركة النقل للسائق باستلام البضاعة ■ عدم وجود قوائم أسعار استرشاديه شهرية ■ لا تتضمن محاضر إستلام مردودات المبيعات إعتقاد قسم الجودة 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم وجود خطة سنوية للمشتريات ■ لا تتضمن محاضر إستلام البضاعة إعتقاد قسم الجودة ■ عدم وجود تقارير عن حد إعادة الطلب للمواد الخام ■ عدم متابعة أوامر التوريد الصادرة للموردين ■ عدم كفاية التنسيق مع قسم مراقبة المخازن 	المشتريات	٤
<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم وجود أدلة معتمدة لتفويض الصلاحيات وتنظيم العمل ■ عدم وجود أوصاف وظيفية ■ عدم وجود خطة تعاقب للموظفين الرئيسيين ■ هيكل الرواتب والأجور بحاجة إلى تطوير ■ صلاحيات تطبيق الحاسب الآلي للموارد البشرية بحاجة للمراجعة 	الموارد البشرية	٥
<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم وجود أدلة معتمدة لتفويض الصلاحيات وتنظيم عمليات إبرام العقود ■ عدم وجود منهجية محددة لترقيم للعقود والتحقيقات والمنازعات والقضايا 	الشئون القانونية	٦
<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم وجود خطة استراتيجية معتمدة للتسويق ■ تنفيذ أنشطة التسويق بحاجة إلى التطوير 	التسويق	٧

أهم نقاط الضعف في نظم الضبط والرقابة الداخلية في الوحدات الإدارية

الوحدات الإدارية	الملاحظة
٦	١ عدم وجود سياسات وإجراءات
٦	٢ عدم وجود هياكل تنظيمية متكاملة ومعتمدة
٦	٣ عدم وجود أدلة معتمدة لتفويض الصلاحيات وتنظيم العمل
٦	٤ عدم وجود أوصاف وظيفية
٦	٥ عدم وجود خطة استراتيجية للشركة
٦	٦ عدم خطط تشغيلية سنوية للشركة
٦	٧ عدم وجود خطة لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث
٦	٨ عدم وجود خطة تعاقب للموظفين الرئيسيين
٦	٩ عدم وجود نظام لقياس أداء العمليات
١	١٠ قصور في إدارة المخازن
١	١١ هيكل الرواتب والأجور بحاجة إلى تطوير
١	١٢ عدم وجود تقارير لرصد الانحرافات الخاصة بالموازنة
١	١٣ عدم وجود سياسة لرسملة وتصنيف وإهلاك الأصول الثابتة
١	١٤ صلاحيات تطبيق الحاسب الآلي بحاجة للمراجعة
١	١٥ عدم وجود منهجية محددة لترقيم العقود والتحقيقات والقضايا
١	١٦ تنفيذ أنشطة التسويق بحاجة إلى التطوير

الفصل السابع

الرقابة على جودة المراجعة الداخلية والتنسيق مع الجهات الرقابية الأخرى

الرقابة على جودة المراجعة الداخلية

طبقاً لمتطلبات المعايير الدولية أرقام ١٣٠٠، ١٣١٠، ١٣١١، ١٣١٢ ينبغي على الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية تطوير والمحافظة على برنامج لتأكيد وتحسين الجودة، بحيث يغطي كافة جوانب نشاط المراجعة الداخلية، وعليه أن يراقب مدى فعاليته باستمرار، ويشمل ذلك البرنامج أعمال التقييم الدوري الداخلي والخارجي للجودة والمراقبة الداخلية المستمرة لها، ويتعين تصميم كل جزء من ذلك البرنامج على وجه يكفل مساعدة نشاط المراجعة الداخلية في إضافة قيمة، وتحسين أعمال الشركة وتأكيد أن نشاط المراجعة الداخلية يتطابق مع المعايير الدولية المهنية لممارسة المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني.

تقييم برامج الجودة :

ينبغي أن يراعى في هذا التقييم أن يشمل تقييم نشاط المراجعة الداخلية، وإقترح التوصيات المناسبة للتحسين، وينبغي أن تتضمن عمليات تقييم برامج الجودة مايلي :

- مدى التوافق مع " المعايير الدولية المهنية لممارسة المراجعة الداخلية " وقواعد السلوك المهني، ويشمل ذلك تحديد الإجراءات التصحيحية والتوقيات السلمية المتعلقة بها واللازمة لعلاج أي حالات عدم توافق جوهرية؛
- كفاية إجراءات وسياسات وأهداف أنشطة المراجعة الداخلية والمبادئ والقواعد التي تحكم أعمال المراجعة الداخلية؛
- الإسهام في نواحي عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في الشركة؛
- التقيد بالقوانين والنظم السارية والواجبة التطبيق وبالتشريعات الحكومية والمعايير المهنية التي تتناسب مع عمل الشركة؛
- فعالية أنشطة التطوير المستمر وإتباع أفضل أساليب وأصول ممارسة المهنة؛ و
- تحديد ما إذا كان نشاط المراجعة الداخلية يحقق قيمة مضافة لعمليات الشركة ويسهم في كفاءة أدائها .

أعمال التقييم الداخلية الدورية :

- تمثل أعمال التقييم الداخلية الدورية في العادة المراجعات والإختبارات غير الروتينية التي تجرى لأغراض خاصة وكذلك أعمال إختبارات التحقق من التقيد بالقوانين والنظم والقواعد والتعليمات، وينبغي تصميم تلك الأعمال على النحو الذي يكفل كفاءة وفعالية التقييم.
- أعمال التقييم الداخلية الدورية يمكن أن:
 - تشمل إجراء مقابلات وإستقصاءات أكثر تعمقاً مع الوحدات المعنية بنشاط المراجعة الداخلية؛
 - يؤديها أفراد المراجعة الداخلية (التقييم الذاتي)؛ و
 - تشمل إعداد مؤشرات مرجعية لقياسات ممارسات وأداء نشاط المراجعة الداخلية ومقارنتها بأفضل أصول وأعراف ممارسة مهنة المراجعة الداخلية .
- التقييم الداخلي الدوري، الذي يتم إجراؤه قبل إجراء التقييم الخارجي بفترة قصيرة، يمكن أن يفيد في تسهيل أعمال التقييم الخارجي وتخفيض تكلفتها، وإذا كان التقييم الخارجي يأخذ شكل عملية التقييم الذاتي يتم التثبت منه من قبل جهة مستقلة، ففي هذه الحالة يمكن أن يكون التقييم الداخلي الدوري بمثابة تقييم ذاتي جزئي في تلك العملية.
- ينبغي التوصل الى إستنتاجات محددة بشأن جودة الأداء، وإتخاذ الإجراء أو التصرف المناسب الذي يلزم البدء فيه لتحقيق التحسينات اللازمة والتوافق مع " المعايير الدولية المهنية لممارسة المراجعة الداخلية " حسب الضرورة.
- ينبغي أن يقوم الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية بإرساء نظام لتبليغ نتائج التقييمات الدورية، بما يحافظ على مصداقيتها وموضوعيتها .
- ينبغي على الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية أن يحيط الأشخاص المناسبين من خارج نطاق نشاط المراجعة الداخلية – مثل الإدارة العليا ولجنة المراجعة ومراقب الحسابات – ويتبادل معهم وجهات النظر بشأن نتائج أعمال التقييم الداخلية والتصرفات اللازم إتخاذها والتنفيذ الناجح لها.

وفيما يلي نموذج لتقييم جودة مهام المراجعة الداخلية

نموذج تقييم الجودة لمهام المراجعة الداخلية

يتضمن هذا النموذج عدد من الأسئلة يتم الإجابة عليها بنعم/ لا/ لا ينطبق، كما يلي:

أولاً : التخطيط ونطاق المراجعة:

- هل نطاق عمل وأهداف المراجعة موضحة في ميثاق المراجعة.
- هل نطاق عمل المراجعة الموضح في الميثاق متناسب مع أهداف المراجعة. يؤخذ في الاعتبار تحقيق هدف أو أكثر من الأهداف التالية:
 - دقة وموثوقية وسلامة وإكمال البيانات المالية؛
 - التوافق مع قرارات مجلس الإدارة؛
 - التوافق مع التشريعات وقرارات الجهات الرقابية؛
 - توافق نظام الرقابة الداخلية مع عمليات الإدارات ومدى كفايته وكفاءته؛
 - تحديد أوجه القصور وتصحيح الملاحظات الواردة في التقارير السابقة؛
 - حماية مصالح الشركة وأصولها؛ و
 - الاستخدام الإقتصادي والكفاء للموارد.
- هل لدى فريق المراجعة المعرفة والمهارات الكافية للقيام بمهمه المراجعة.
- هل مهمة المراجعة الموكله الى فريق المراجعة موثقه بشكل كافي وتم تبليغهم رسمياً بالمهمه.
- هل تم توزيع المهام بين المراجعين بشكل متساوي إستناداً الى خبراتهم وتخصصاتهم.
- هل قائمة المهام الموكله لفريق المراجعة تم تحديثها بعد إنجاز المهمه لتعكس واقع العمل الفعلي الذي تم تنفيذه بما يكفل شموليتها مع الأعمال الإضافية التي أسندت لأي منهم بخلاف ما كان في برنامج المهمة.
- هل قام فريق المراجعة بمراجعة المعلومات التالية للتخطيط لمهمة المراجعة:
 - تقرير المراجعة السابق؛
 - أوراق عمل التقرير السابقة؛
 - قائمة الأعمال غير المنجزة بموجب التقرير السابق؛
 - تقرير المراجعين الخارجيين؛
 - تقارير كل من الهيئة العامة للرقابة المالية والجهات الرقابية الأخرى؛
- هل كان عدد أيام العمل المقررة لمهمة المراجعة كافية لإنجاز المهمة لجميع العناصر المعرضه للخطر في الشركة.

- (9) هل مهمة المراجعة الحالية تشمل استعراضاً لمدى تنفيذ / تصويب ملاحظات وتوصيات المراجعة السابقة.

ثانياً: فحص وتقييم أدلة المراجعة:

- هل طبيعة ومدى المراجعة المنفذ يلبي نطاق أهداف المراجعة.
- هل خطط عمل المراجعة مكتمله.
- هل خطط عمل المراجعة تتضمن توقيع المراجع ومدير المراجعة.
- هل كل خطط عمل المراجعة موجودة في ملف أوراق العمل.
- هل كل ملاحظات المراجعين تشتمل على كل من المعيار، السبب، الخطر، التأثير، الإجراء.
- هل تم توثيق جميع الاستثناءات وقيدها كملاحظات والتي تم إكتشافها خلال عمل المراجعة الميداني.
- هل ملاحظات المراجعة مدعمة مستندياً حيثما كان ذلك عملياً.
- هل أوراق عمل المراجعة توثق ملاحظات المراجعة وتركز على المخاطر.
- هل تم تحديد مصادر أدلة المراجعة بوضوح.
- هل عمليات الإحتساب (إن وجدت) مبينه بوضوح في أوراق العمل.
- هل تتضمن أوراق العمل المستوى المناسب من العمل القابل للإنجاز (للتأكد أن أوراق العمل تتضمن فقط المعلومات والبيانات ذات الصلة، ولم يتم حشوها بما هو غير ضروري ويفوق إمكانيات الإنجاز).
- هل يقوم مسؤول الفريق بإصدار الحكم السليم لتحديد مستوى الأهمية النسبية .
- اذا تم المراجعة بالعينات، هل توثق أوراق العمل الآتي:
 - تقنيات العينات المستخدمه؛
 - حجم المجتمع (مجتمع العينة)؛
 - حجم العينة؛
 - مستوى تغطية العينة؛
- هل كان حجم عينة الاختبار كافياً.
- هل العناصر التي تتطلب إختبار بنسبة (١٠٠٪) تم مراجعتها بالكامل، وهل أوراق العمل تدعم ذلك.

- هل تجاوب الإدارة متناسب مع ملاحظات المراجعة؟ إذا كان قد تم تصحيح الملاحظات بحضور المراجعين، هل تحقق المراجع ذلك وهل هناك دليل على ذلك.
- هل لدى الإدارة صلاحية مناسبة لتنفيذ ملاحظات المراجعة.
- في الحالات التي تتطلب منها ملاحظات المراجعة وقتاً للتنفيذ، هل تم تحديد مدد معينة كافية لإنجاز التصحيح المطلوب .
- هل يقوم المراجعون الداخليون ببذل العناية الواجبة لأداء أعمالهم (أداء المستوى المناسب من الجهد لفحص الأهمية النسبية للمواضيع وتحقيق أهداف المراجعة لتقييم كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية وكشف مواطن الضعف الرئيسية في نظام الرقابة الداخلية) .
- في الحالات التي يقوم فيها المراجعون الداخليون بالتحذير من ضعف نظام الرقابة الداخلية الذي من الممكن أن يسمح بحالات الاحتيال (إذا تم إكتشاف نقاط ضعف جوهرية) هل يقوم فريق المراجعة بإجراء المتابعة المناسبة لهذا الأمر.
- هل يتم توثيق قيام مدير المراجعة بفحص أوراق عمل المراجعين بالتوقيع عليها.
- هل أوراق العمل منظمه وتحتوي على كل العناصر المطلوبه حسب دليل المراجعة وواضحة ومختصره ومنظمة ومقروءة.
- هل خطط العمل تحتوي على الأهداف والمخاطر وجميع البيانات الأخرى المطلوبه حسب ما هو موضح في دليل المراجعة.
- هل ملف أوراق العمل يتضمن الآتي :
 - خطط العمل؛
 - نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية؛
 - تحليل وفحص المعاملات والعمليات والأرصدة؛
 - قائمة الحسابات الختامية؛
 - كشوفات الحسابات المعنية؛
 - نتائج مراجعة تحليل التعليمات؛
 - تقرير المراجعة ونتائج المتابعة؛
 - مراسلات المراجعة / توثيق النتائج التي تم التوصل اليها؛ و
 - تقارير الجرد.

ثالثاً : تقارير المراجعة:

- هل تم مناقشة مدير الإدارة بملاحظات المراجعة قبل إصدار التقرير النهائي.
- هل يتضمن التقرير تعليقاً حول الملاحظات التي لم تنفذ بموجب التقارير السابقة.
- هل يتم إعداد ملخص الملاحظات الواردة بتقارير المراجعة بشكل يلقي الضوء على أهم المخالفات والملاحظات والمخاطر الناشئة عنها.
- هل يتم إجراء تقييم عادل للإدارة التي يتم مراجعة عملياتها.
- هل تم إصدار التقرير النهائي في الوقت المناسب لتمكين المعنيين من إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- هل يتم بيان المخاطر الناتجة عن وجود الملاحظات المبينه في التقرير.
- هل تم إصدار توصيات إزاء الملاحظات الواردة بالتقرير قابله للتنفيذ لتصحيح الأوضاع.
- هل يتم ترتيب المخالفات والملاحظات بالتقرير بشكل تنازلي حسب خطورتها وأهميتها.
- هل تم توزيع التقرير النهائي على الجهات ذات الصلة والذين هم مكلفين بتصحيحها ومتابعة إجراءات عملية التصحيح.
- هل التقرير يتصف الموضوعية والوضوح والإختصار وبناء وموقع من مدير المراجعة ومرقم تسلسلياً (الصفحات) والملاحظات.
- هل يتضمن التقرير النهائي العناصر التالية:
 - إسم الإدارة؛
 - نوع المراجعة من حيث الشمول؛
 - نوع المراجعة من حيث الموضوع؛
 - الفترة التي غطتها عمليات المراجعة؛
 - الفترة التي تم خلالها المراجعة؛
 - تاريخ إعداد التقرير،
 - تاريخ إرسال التقرير للشركة؛
 - تاريخ مراجعة التقرير؛
 - أسماء فريق المراجعة؛ و
 - التقدير الممنوح للإدارة.
- إذا كانت الدرجة الممنوحة ممتاز أو جيد جداً، هل أن درجة أداء الإدارة وتطبيقها لمعايير الرقابة الداخلية بالدرجة التي تؤهلها لمثل هذا التقدير.

- هل يتم مناقشة الدرجة الممنوحة مع مدير الإدارة المعنية إذا كانت من فئة مرضي فما دون ذلك.
- إذا كانت الدرجة الممنوحة من فئة مرضي فما دون ذلك، الأمر الذي يدل على وجود نقاط ضعف أساسية في نظام الرقابة الداخلية، هل حدثت أي حالات إحتيال خلال فترة المراجعة.
- هل هناك نظام مطبق لكشف الملاحظات غير المنفذه بتقارير المراجعة
- إذا لم تكن هناك إستجابته لتنفيذ الملاحظات أو هناك تنفيذ ليس بالمستوى المقبول، هل يتم الكتابة للإدارة التنفيذية لتصحيح الملاحظات غير المنفذه.

التنسيق مع الجهات الرقابية الأخرى

أوجه التشابه والإختلاف بين عمل نشاط المراجعة الداخلية وعمل مراقب الحسابات:

إن مهام كل من المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية يكمل كل منهما الآخر ولكل منهما دور فعال في حوكمة الشركات حيث يركز المراجع الداخلي على جميع المعاملات غير المالية بينما يركز مراقب الحسابات على المعاملات المالية، هذا ويوجد تشابه كبير في أسلوب عملهما، حيث يقوم كل منهما بتحليل المخاطر المرتبطة بالنشاط ثم التخطيط يليه العمل الميداني ثم إصدار التقرير، ولكن نظراً لإختلاف أهداف ونطاق عمل كل منهما فإن تفاصيل عمل كل منهما ونتائج تقاريرهما تختلف عن بعضها البعض وكل منهما يصب في مصلحة حوكمة الشركة وإضافة قيمة لكل ذوي المصلحة في نتائج أعمالها.

وفيما يلي ملخص لأهم الإختلافات بين كل من المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية:

البيان	المراجعة الداخلية	المراجعة الخارجية
الهدف	إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها.	إبداء الرأي حول مدى عدالة القوائم المالية
النطاق	كافة أنشطة الشركة	المعاملات والسجلات المالية
المهارات	تخصصات متعددة	المحاسبة والضرائب والقوانين ذات الصلة
المعايير	المعايير الدولية للممارسات المهنية للمراجعة الداخلية IPPF	معايير المراجعة المصرية والدولية ISA
نقاط التركيز	مدى كفاءة وفاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية	مدى تعبير القوائم المالية عن المركز المالي للشركة ونتائج أعمالها
الفترة الزمنية المغطاه	الحاضر والمستقبل	الماضي عند نقاط زمنية محددة
الموجه إليهم التقرير	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	حملة الأسهم والجهات الحكومية
العلاقة مع الشركة	إدارة داخل الشركة و/ أو مقدم خدمات تأكيد خارجي	مقدم خدمات تأكيد خارجي

- طبقاً لما ورد بالفقرة ٩٨ من معيار المراجعة الدولي ٣١٥ " تفهم المنشأة وبيئتها وتقييم مخاطر التحريف الهام"، وكذلك معيار المراجعة الدولي ٦١٠ "إستخدام عمل المراجعين الداخليين" يجب على مراقب الحسابات تقييم عمل المراجعة الداخلية ومدى إمكانية الإعتماد عليه في تقييم المخاطر داخل الشركة، بصفة خاصة بعد صدور الإطار العام للمراجعة الداخلية IPPF والذي يتضمن مبادئ أساسية أهمها الإستقلالية والحيادية والسرية والكفاءة المهنية وكذلك معايير للسّمات ومعايير للعمل الميداني ومعايير تنفيذية وإرشادات مهنية وكان آخر تحديث لها من قبل مجمع المراجعين الداخليين الأمريكي عام ٢٠١٧.
- هذا ونظراً لوجود تشابه كبير بين مهام المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية فإنه يمكن لمراقب الحسابات الإعتماد على أعمال المراجعة الداخلية في تفهم هيكل الرقابة الداخلية في حالة اطمئنانه لأعمال المراجعة الداخلية بناء على تقييمه لها.
- ومن ناحية أخرى فإنه طبقاً لمعيار المراجعة الداخلية رقم ٢٥٠٠ والإرشاد التطبيقي رقم ٢٥٠٠/ت/١ فإن إدارة المراجعة الداخلية هي التي ستقوم بمتابعة تنفيذ إدارة الشركة لتوصيات مراقب الحسابات فيما يتعلق بتقريره عن أوجه القصور في الرقابة الداخلية.

إجراءات التنسيق مع الجهات الرقابية الأخرى

طبقاً لمتطلبات معايير المراجعة الداخلية الدولية أرقام ٢٠٥٠، ٢٠٧٠، ٢٥٠٠ يتعين على نشاط المراجعة الداخلية أن يتبادل المعلومات وينسق النشاطات مع الجهات الخارجية والداخلية التي تقدم خدمات التأكيد والإستشارات المرتبطة بمجال أعمال نشاط المراجعة الداخلية – مثل مراقب الحسابات والجهات الإشرافية الحكومية – وذلك لضمان التغطية اللازمة للأعمال وتلافي ازدواجية الجهود، وفي سبيل تحقيق ذلك يجب مراعاة الآتي:

- ينبغي تنسيق أعمال المراجعة الداخلية والخارجية لضمان تغطية أنشطة المراجعة الداخلية الكافية وتقليل ازدواجية الجهود الى الحد الأدنى، ويتضمن نطاق أعمال المراجعة الداخلية إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.
- فيما يتعلق بتنسيق أعمال المراجعين الداخليين مع أعمال مراقب الحسابات، ينبغي أن يتأكد الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية من أن الأعمال المطلوب من المراجعين الداخليين تنفيذها وفق معايير المراجعة الداخلية الدولية ذات الصلة لا تتضمن ازدواجاً مع أعمال مراقب الحسابات.
- ينبغي على الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية إجراء تقييم منظم لمستوى التنسيق مع المراجعين الداخليين ومراقب الحسابات، ولا بد أن تشمل عمليات التقييم التي تجرى في هذا الصدد تقييم الكفاءة والفعالية العامة لأعمال المراجعة الداخلية والخارجية.
- في سياق ممارسة مجلس الإدارة لدوره الإشرافي، يجوز أن يطلب من المراجعة الداخلية أن يقوم بتقييم أداء مراقب الحسابات، والطبيعي أن تتم عمليات التقييم تلك في إطار المراجعة الداخلية ضمن تنسيق نشاطي المراجعة الداخلية والخارجية، ويمكن أن تمتد عمليات التقييم الى مجالات الأداء الأخرى، ولكن بشرط أن يكون ذلك بناء على طلب محدد من الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة، ولا بد أن يتم تقييم أداء مراقب الحسابات على أساس معلومات كافية لتأييد الإستنتاجات التي يتم التوصل إليها.
- عمليات تقييم أداء مراقب الحسابات والتي تمتد الى نواحي خارج نطاق التنسيق بين المراجعين الداخليين يمكن أن تتناول عوامل إضافية، مثل مايلي:
 - المعرفة والخبرة المهنية؛

- المعرفة بالقطاع الإقتصادي الذي تنتمي إليه الشركة؛
- الإستقلالية؛
- توفر الخدمات المتخصصة؛
- التحسب لإحتياجات الشركة والإستجابة لها؛
- الإستمرارية المعقولة للأشخاص الرئيسيين العاملين في مهمة المراجعة الداخلية؛
- المحافظة على علاقات العمل المناسبة؛
- تنفيذ الإلتزامات التعاقدية؛ و
- تحقيق قيمة مضافة للشركة.

- ينبغي أن يقوم الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية بتبليغ نتائج عمليات تقييم التنسيق بين المراجعين الداخليين ومراقب الحسابات الى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، وكذلك تبليغهما بأي ملاحظات أو تعليقات عن أداء مراقب الحسابات، متى إقتضى الأمر ذلك.
- من الممكن أن تتطلب المعايير المهنية من مراقب الحسابات قيامه بالتأكد من تبليغ مسائل معينة الى مجلس الإدارة، وفي مثل هذه الحالة على الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية أن يتناقش مع مراقب الحسابات حول تلك المسائل لكي يتمكن من فهمها، وتشمل تلك المسائل مايلى :

- النواحي التي قد تؤثر على إستقلالية مراقب الحسابات؛
- نقاط الضعف الهامة في الرقابة؛
- الأخطاء وحالات القصور والخلل؛
- السلوكيات غير القانونية؛
- تقديرات الإدارة والتقديرات المحاسبية ؛
- التعديلات أو التسويات الهامة التي تمت في سياق المراجعة الداخلية؛
- الخلافات في وجهات النظر مع الإدارة؛ و
- الصعوبات التي واجهت مراقب الحسابات في تنفيذ مهامه.

يتطلب تنسيق جهود المراجعة الداخلية عقد إجتماعات دورية لمناقشة الأمور ذات الأهتمام المشترك والتي تشمل:

تغطية أنشطة المراجعة الداخلية:

ينبغي مناقشة أنشطة المراجعة الداخلية التي سبق التخطيط لإسنادها للمراجعين الداخليين والخارجيين لضمان تنسيق تغطية أنشطة المراجعة الداخلية وتقليل ازدواجية الجهود الى أقل حد ممكن، ولا بد من وضع جدول زمني لعقد إجتماعات كافية أثناء مهمة المراجعة الداخلية لضمان تنسيق أعمال المراجعة الداخلية وإنجاز أنشطة المراجعة الداخلية إنجازاً فعالاً وفي التوقيتات السليمة، وأيضاً لتحديد ما إذا كانت الملاحظات والتوصيات المنبثقة من العمل الذي تم حتى تاريخ الإجتماع تتطلب تعديل نطاق العمل السابق التخطيط له.

الإطلاع المتبادل على برامج وأوراق العمل الخاصة بالمراجعة الداخلية:

قد يكون من المهم الإطلاع على برامج وأوراق عمل مراقب الحسابات لكي يقتنع المراجعين الداخليين بأنها تتماشى مع أغراض المراجعة الداخلية من وراء الإعتماد على مراقب الحسابات، وينطوي هذا الإطلاع على مسؤولية المراجعين الداخليين فيما يتعلق بالمحافظة على سرية برامج وأوراق العمل المذكورة، وبالمثل ينبغي أن يتاح لمراقب الحسابات فرصه الإطلاع على برامج أوراق عمل المراجعين الداخليين حتى يقتنع بأنها تتماشى مع أغراضه من وراء الإعتماد على المراجعين الداخليين.

تبادل تقارير المراجعة الداخلية وخطابات الإدارة:

التقارير النهائية المتعلقة بالمراجعة الداخلية، وردود الإدارة عليها وأنشطة المراجعة الداخلية والمتابعة اللاحقة المتعلقة بمضمون تلك التقارير وردود الإدارة عليها ينبغي أن تتاح لمراقب الحسابات لكي يطلع عليها، حيث أنها تساعده في تحديد وتعديل نطاق أعماله، بالإضافة الى ذلك فإن المراجعين الداخليين يحتاجون للإطلاع على الخطابات المتبادلة بين مراقب الحسابات والإدارة، حيث أن الموضوعات التي تتناولها تلك الخطابات تساعد المراجعين الداخليين في تخطيط النواحي التي يلزم التركيز عليها في أعمال المراجعة الداخلية في المستقبل. وبعد الإطلاع على خطابات الإدارة والشروع في أي إجراء تصحيحي يلزم إتخاذه تبعاً لها من قبل الأفراد المعنيين من الإدارة ومجلس الإدارة ، ينبغي أن يعمل الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية على التأكد من تنفيذ الإجراء التصحيحي اللازم والمتابعة المناسبة له.

الفهم الموحد لتقنيات وطرق ومصطلحات المراجعة الداخلية:

- ينبغي على الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية أن يفهم نطاق العمل المخطط له من قبل مراقب الحسابات، ولا بد له أن يقتنع بأن هذا النطاق يفي بشروط ومتطلبات معايير المراجعة الداخلية الدولية، ويتطلب هذا الإقتناع فهم مستوى الأهتمام الذي بذل في تخطيط أعمال مراقب الحسابات وطبيعة ونطاق الإجراءات التي خطتوا للقيام بها.
- ينبغي أن يتأكد الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية من أن المراجعين الداخليين يفهمون أساليب وطرق ومصطلحات مراقب الحسابات فهماً كافياً، لكي يتمكن من :
 - التنسيق بين عمل المراجعة الداخلية والخارجي؛
 - تقييم عمل مراقب الحسابات من حيث مدى الإعتماد عليه؛ و
 - التأكد من أن المراجعين الداخليين الذين يطلب منهم أداء الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف مراقب الحسابات يمكنهم التواصل والتفاهم مع مراقب الحسابات على نحو فعال.
- ينبغي على الرئيس التنفيذي لإدارة المراجعة الداخلية أن يوفر المعلومات الكافية لتمكين مراقب الحسابات من فهم أساليب وطرق ومصطلحات المراجعين الداخليين، وذلك لمساعدة مراقب الحسابات على الإستفادة من العمل الذي يتم من خلال تلك الأساليب والطرق والمصطلحات.
- يجب أن تحدد إدارة المراجعة الداخلية الآلية التي بموجبها ستتم مراقبة ومتابعة أنشطة مراقب الحسابات، كما ينبغي تقييم التقيد بشروط عقد الخدمة المبرم معهم.
- على إدارة المراجعة الداخلية متابعة زيارات مفتشي الجهاز المركزي للمحاسبات وهيئة الرقابة المالية وكافة الجهات الإشرافية الأخرى والوقوف مع ملاحظاتهم والتأكد من العمل بموجبها وفق الآلية المتفق عليها مع الإدارة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بشأن قانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات الشخص الواحد ولائحته التنفيذية وتعديلاتهما.
- القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ بشأن قانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية وتعديلاتهما.
- القانون رقم ١٠ لسنة ٢٠٠٩ بشأن تنظيم الرقابة على الأسواق والأدوات المالية غير المصرفية.
- قرار مجلس إدارة هيئة الرقابة المالية رقم ١٠٧ لسنة ٢٠١٦ بشأن قواعد حوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية.
- قرار مجلس إدارة هيئة الرقابة المالية رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٦ بشأن الدليل المصري لحوكمة الشركات.
- قرار رئيس مجلس إدارة هيئة الرقابة المالية رقم ١٤٠ لسنة ٢٠٠٦ بشأن معيار مراقبة الجودة للمؤسسات والأفراد الذين يقومون بالمراجعة والفحص للمحدود للمعلومات المالية والتاريخية.
- دليل عمل لجان المراجعة – مركز المديرين المصري – وزارة الإستثمار – أغسطس ٢٠٠٨.
- قرار البنك المركزي المصري – قطاع المراجعة الداخلية – بشأن ميثاق المراجعة الداخلية – يناير ٢٠١١.
- قرار البنك المركزي المصري – قطاع المراجعة الداخلية – بشأن المبادئ الأخلاقية للمراجعين الداخليين – يناير ٢٠١١.
- قرار البنك المركزي المصري – قطاع الرقابة والإشراف – بشأن الرقابة الداخلية في البنوك – سبتمبر ٢٠١٤.
- قرار البنك المركزي المصري – قطاع الرقابة والإشراف – بشأن التقييم الداخلي لكفاية رأس المال – مارس ٢٠١٦.
- قرار البنك المركزي المصري – مجلس إدارة البنك المركزي – بشأن قواعد إعداد وتصوير القوائم المالية للبنوك وأسس الإعراف والقياس – ديسمبر ٢٠٠٨؛
- قرار وزير الإستثمار رقم ١١٠ لسنة ٢٠١٥ المعدل بقرار وزيرة الإستثمار رقم ٦٩ لسنة ٢٠١٩ بشأن معايير المحاسبة المصرية.
- قرار وزير الإستثمار رقم ١٦٦ لسنة ٢٠٠٨ بشأن المعايير المصرية للمراجعة والفحص المحدود وخدمات التأكيد الأخرى.

- دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات – الأستاذ الدكتور/ محمد سمير بلال – بحث غير منشور.
- تبسيط معايير المراجعة المصرية – الأستاذ الدكتور/ محمد سمير بلال – الجمعية المصرية للمحاسبين القانونيين ٢٠١٤.
- قواعد المراجعة في أعمال البنوك – الأستاذ/ السيد محمد القبطان – دار النصر للطباعة والنشر ٢٠٠٦.
- خدمات مراقب الحسابات لسوق المال – الأستاذ الدكتور/ عبد الوهاب نصر علي – الدار الجامعية ٢٠٠١.
- أساسيات المراجعة الخارجية – الأستاذ الدكتور/ عبد الوهاب نصر علي، الدكتور/ شحاتة السيد شحاتة، الدكتور/ محمد إبراهيم راشد – دار الجامعين ٢٠١٢.
- آداب وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة – الأستاذ الدكتور/ عبد الوهاب نصر علي، الدكتور/ شحاتة السيد شحاتة – دار التعليم الجامعي ٢٠١٦.
- تقرير المراجعة الخارجية وفقاً لمعايير المراجعة الدولية – الأستاذ الدكتور/ عبد الوهاب نصر علي – دار التعليم الجامعي ٢٠١٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية Reference List

- International Professional Practice Framework of Internal Auditing – The IIA – 2017.
- Contrasting GRC & Enterprise Risk Management (“ERM”) Perceptions and Practices Among Internal Auditors – The Institute of Internal Auditors Research Foundation (“IIARF”) – 2013.
- Internal Control integrated framework evaluation tools – the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (“COSO”) 2013.
- ERM Integrating with Strategy and Performance– COSO – 2017.
- The 2013 COSO Framework & SOX Compliance – J. Stephen McNally, CPA - American Institute of Certified Public Accountants (“AICPA”) – 2013.
- A structured approach to ERM and the requirements of ISO 31000 – The Institute of Risk Management (“IRM”) – 2010.
- ERM Benchmarking Study – Evolving to an active, integrated and agile approach amidst change and disruption – KPMG – 2019.
- COSO ERM Framework-Integrating Strategy and Performance – PWC – 2017.
- The Updated COSO Internal Control Integrated Framework – PWC – 2013.
- The Updated COSO Internal Control Integrated Framework – Protiviti – 2013.
- Risk Assessment Practice – Deloitte & Touche LLP– 2012.
- Enterprise Risk Management for Cloud Computing – Crowe Horwath LLP – 2012.

- IIA ERM Summit – Jim DeLoach and Steve Jameson – Ernest & Young – 2010.
- IIA ERM Summit – Jim DeLoach and Steve Jameson – Protiviti – 2010.

المحتويات:

رقم
الصفحة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام لمهام المراجعة الداخلية

الفصل الثاني: الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية

الفصل الثالث: تخطيط مهام المراجعة الداخلية المبني على المخاطر

الفصل الرابع: إجراءات المراجعة الداخلية لدورات العمليات

الفصل الخامس: توثيق أعمال المراجعة الداخلية

الفصل السادس: تقارير المراجعة الداخلية

الفصل السابع: الرقابة على جودة أعمال المراجعة الداخلية والتنسيق مع الجهات الرقابية

الأخرى

المراجع