



وزارة التعليم
Ministry of Education

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية



دليل الإجراءات لأعمال المراجعة الداخلية

الإصدار الأول ١٤٣٩ هـ

تنفيذاً لقرار مجلس الوزراء رقم (٢٣٥) وتاريخ ٢٠ / ٨ / ١٤٢٥هـ والذي نص في فقرته الثانية على (تأسيس وحدات للرقابة الداخلية في كل جهة مشمولة برقابة ديوان المراقبة العامة ، يرتبط رئيسها بالمسؤول الأول في الجهاز) ، وقرار مجلس الوزراء رقم (١٢٩) وتاريخ ٦ / ٤ / ١٤٢٨هـ القاضي بالموافقة على اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة .

واستجابةً لدعوة ديوان المراقبة العامة وتوصياته الواردة في إصداره المسمى (الدليل الإرشادي لأعمال وحدات المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة) بأن على كل جهة حكومية إعداد دليل خاص بها للمراجعة الداخلية بحيث يركز على أنشطتها الخاصة ويتفق مع أنظمتها وإجراءاتها .

وحرصاً من الإدارة العامة للمراجعة الداخلية في وزارة التعليم على تنفيذ مقتضى تلك القرارات وتفعيل دورها وإنجاز مهامها بكفاءة ومهنية عالية وفق أفضل الممارسات المهنية فقد بادرت الإدارة بإعداد هذا الدليل (دليل الإجراءات لأعمال المراجعة الداخلية) والذي يوضح السياسات والمعايير و الإجراءات التي تتبعها وتطبقها الإدارة العامة للمراجعة الداخلية لإنجاز أعمال المراجعة الداخلية .

آملين أن يساعد هذا الدليل في إنجاز مهام إدارة المراجعة الداخلية بكفاءة ومهنية عالية وفق أفضل الممارسات المهنية وأن تساهم في رفع مستوى أداء العاملين بها تحقيقاً للغايات المنشودة .
والله ولي التوفيق،،،

المشرف العام على الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

عبدالله بن محمد السكاكر

رؤيتنا



إدارة تتمتع بالمهنية العالية وتسهم في تحسين الأداء وضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية وسلامة الأنظمة الرقابية الداخلية.



رسالتنا



تعزيز مبدأ الشفافية والنزاهة لدى منسوبي التعليم والمساهمة في تطوير الأداء وضمان كفاءة وفاعلية الأنظمة والعمليات الإدارية والمالية من خلال الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة واستخدامها في الأغراض المخصصة لها دون إسراف أو انحراف تحقيقاً لضمان حسن سير العمل في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة .



قيمنا



يلتزم كل من يعمل في المراجعة الداخلية في وزارة التعليم بالقيم الآتية:

١. الإلتزام بالقيم الدينية وتعاليم ديننا الإسلامي الحنيف في كافة الأفعال والأقوال .
٢. الإلتزام بالموضوعية والإفصاح عما يؤثر في أداء عملهم .
٣. الإلتزام بالحفاظ على سرية المعلومات وعدم إستخدامها لأي غرض شخصي أو في غير إحتياجات العمل داخل الجهة أو خارجها.
٤. أداء العمل بأعلى مستوى من العناية المهنية اللازمة .



فهرس المحتويات

٥	الباب الأول : الإطار العام للدليل
٩	الباب الثاني : الإدارة العامة للمراجعة الداخلية
١٥	الباب الثالث : مراحل المراجعة الداخلية
٢٠	المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط
٣٠	المرحلة الثانية: مرحلة التنظيم (المسح المبدئي وتوثيق الفهم)
٣٦	المرحلة الثالثة : مرحلة فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية
٤٨	المرحلة الرابعة: مرحلة تقييم المخاطر
٥٦	المرحلة الخامسة: مرحلة تنفيذ المراجعة الداخلية
٧٣	المرحلة السادسة: مرحلة تقارير المراجعة الداخلية
٧٨	المرحلة السابعة : مرحلة المتابعة
٨١	الباب الرابع : تقييم جودة الأداء المهني
٨٤	ملحق النماذج

الباب الأول



الإطار العام للدليل



الباب الأول : الإطار العام للدليل

أولاً - التعريفات والمفاهيم

يقصد بالمصطلحات الواردة أدناه المعاني الموضحة أمام كل منها ما لم يقتضي سياق النص خلاف ذلك:

دليل الإجراءات: دليل يوضح المعايير والإجراءات التي تتبعها وتطبقها إدارة المراجعة الداخلية لإنجاز أعمال المراجعة الداخلية .

الدليل الإرشادي: الدليل الإرشادي لأعمال وحدات المراجعة في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادر من ديوان المراقبة العامة .

اللائحة الموحدة : اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (١٢٩) بتاريخ ٦ / ٤ / ١٤٢٨هـ.

الرقابة الداخلية: مجموعة الوسائل والإجراءات والأساليب التي تستخدم بقصد حماية النقدية وغيرها من الأصول وضمان الدقة المحاسبية وتنمية الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة.

المعايير: هي وثيقة (معايير المراجعة الحكومية) الصادرة من ديوان المراقبة العامة.

المخاطر: هي أحداث محتملة الوقوع قد تعوق عملية تحقيق الإدارة لأهدافها، ويتم تقييم المخاطر بناءً على تأثير تبعاتها واحتمال حدوثها

الإجراء الرقابي: هو أي إجراء يتخذ من قبل الإدارة أو الأطراف ذات العلاقة لإدارة المخاطر التي تواجهها إدارة المراجعة الداخلية بهدف زيادة فرص تحقيق الوزارة لأهدافها وخططها واستراتيجياتها.

ثانياً: اعتماد الدليل والعمل به

تم اعتماد هذا الدليل بموافقة معالي وزير التعليم رقم (٢٠٨٧) وتاريخ ١٧ / ٤ / ١٤٣٨هـ ويجري العمل به من تاريخه لمدة عام .

ثالثاً: نطاق تطبيق الدليل

يتم تطبيق هذا الدليل في جميع أعمال المراجعة الداخلية التي يقوم بتنفيذها جميع منسوبي الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بوزارة التعليم وفروعها في إدارات التعليم في المناطق والمحافظات .

رابعاً: ملكية الدليل والتعديل عليه

هذا الدليل يعد وثيقة سرية تمتلكه الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بوزارة التعليم ولا يجوز نسخه أو الاقتباس منه دون إذن خطي منها ويتم مراجعة هذا الدليل دورياً وتحديثه بما يتفق مع أي مستجدات مهنية أو أي تطورات في بيئة العمل داخل الوزارة ولا يجري التعديل عليه إلا بموافقة وزير التعليم .

خامساً: أهداف الدليل

أ/ توفير إجراءات مكتوبة لإتباعها في تنفيذ أعمال المراجعة الداخلية .

ب/ توفير نماذج استرشادية موحدة لأوراق العمل تستخدمها الإدارة العامة للمراجعة الداخلية وفروعها بإدارات التعليم في المناطق والمحافظات .



الباب الثاني



الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

الباب الثاني : الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

أولاً: إنشاء وحدة المراجعة الداخلية

استناداً لقرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٢٣٥) بتاريخ ٢٠ / ٨ / ١٤٢٥ هـ القاضي بتأسيس وحدات للرقابة الداخلية في كل جهة مشمولة برقابة ديوان المراقبة العامة، ليرتبط رئيسها بالمسؤول الأول في الجهة، والقرار رقم (١٢٩) بتاريخ ٦ / ٤ / ١٤٢٨ هـ القاضي بالموافقة على اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة .

وبناء على الأمر الملكي رقم (أ / ٦٧) وتاريخ ٩ / ٤ / ١٤٣٦ هـ القاضي بدمج وزارة التعليم العالي والتربية والتعليم في وزارة واحدة بإسم وزارة التعليم فقد صدر قرار معالي وزير التعليم رقم (٥٠٧٦٧) وتاريخ ١٣ / ٧ / ١٤٣٧ هـ بدمج الإدارة العامة للمراجعة الداخلية في التعليم الجامعي والتعليم العام في إدارة واحدة بمسمى (الإدارة العامة للمراجعة الداخلية) وتكليف الأستاذ / عبدالله بن محمد السكاكر مشرفاً عاماً عليها .

ثانياً: الأهداف

- أ/ حماية الأموال والممتلكات العامة ، والحد من وقوع الغش والأخطاء، واكتشافها فور وقوعها.
- ب/ ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية واكتمالها.
- ج/ ضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية وكفائتها بما يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- د/ تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للجهة، لتحقيق أهدافها بكفاية بطريقة منتظمة.
- هـ/ سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها.

ثالثاً : المهام

مع عدم الإخلال بأنواع المراجعة الأخرى المقررة نظاماً، تختص الإدارة العامة للمراجعة العامة بما يلي:

- ١- تقويم أنظمة الرقابة الداخلية، بما في ذلك النظام المحاسبي، للتحقق من سلامتها وملاءمتها، وتحديد أوجه القصور فيها إن وجدت، وإقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها بما يكفل حماية أموال الجهة وممتلكاتها من الإختلاس أو الضياع أو التلاعب ونحو ذلك.
- ٢- التأكد من التزام الجهة بالأنظمة و اللوائح والتعليمات والإجراءات المالية، والتحقق من كفايتها وملاءمتها.
- ٣- تقويم مدى كفاية الخطة التنظيمية للجهة من حيث وضوح السلطات والمسؤوليات وفصل الاختصاصات المتعارضة وغير ذلك من الجوانب التنظيمية.
- ٤- تقويم مستوى إنجاز الجهة لأهدافها الموضوعية، وتحليل أسباب الإختلاف إن وجدت.
- ٥- تحديد مواطن سوء إستخدام الجهة لمواردها المادية والبشرية، وتقديم ما يمكن الجهة من معالجتها وتلافيها مستقبلاً.
- ٦- فحص المستندات الخاصة بالمصروفات والإيرادات بعد إتمامها للتأكد من كونها صحيحة ونظامية.
- ٧- فحص السجلات المحاسبية للتأكد من إنتظام القيود وصحتها وسلامة التوجيه المحاسبي.
- ٨- مراجعة العقود والإتفاقيات المبرمة التي تكون الجهة طرفاً فيها للتأكد من مدى التقيد بها.
- ٩- مراجعة أعمال الصناديق وفحص دفاترها وسجلاتها ومستنداتها، والتحقق من أن الجرد قد تم وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة.
- ١٠- مراجعة أعمال المستودعات، وفحص دفاترها وسجلاتها ومستنداتها، والتحقق من أن الجرد والتقويم وأساليب التخزين قد تمت وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة.
- ١١- مراجعة التقارير المالية والحسابات الختامية التي تعدها الجهة والتأكد من دقتها ومدى موافقتها للأنظمة واللوائح والتعليمات والسياسات التي تطبقها الجهة.
- ١٢- تقديم المشورة عند بحث مشروع الموازنة التقديرية للجهة.
- ١٣- قيام الوحدة بالأعمال التي يكلفها بها المسؤول الأول في الجهة وذلك في مجال اختصاصاتها المشار إليها في اللائحة الموحدة.

رابعاً : مسئوليات وصلاحيات وحدة المراجعة ونطاق عملها

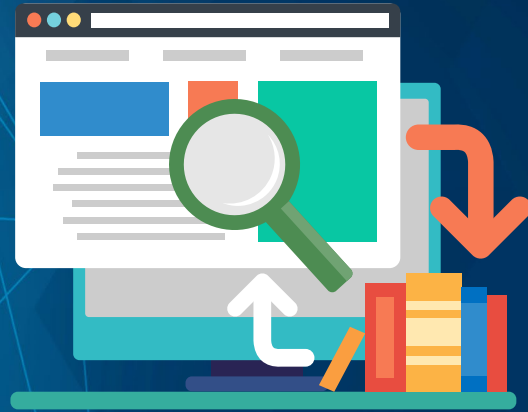


- ١- الالتزام بتنفيذ أحكام اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية .
- ٢- ترتبط الوحدة مباشرة بمعالي الوزير تحقيقاً للاستقلال التام لمدير الوحدة وموظفيها بما يكفل قيامهم بأعمال المراجعة الداخلية بموضوعية تامة بما في ذلك عدم تكليفهم بالقيام بأي عمل تنفيذي أو المشاركة في اللجان التنفيذية .
- ٣- يعد مدير الوحدة مسئولاً عن الإشراف على الوحدة وموظفيها وتنظيم أعمالها وتنفيذ مهامها وحسن سير العمل بها .
- ٤- يضع مدير الوحدة خطة سنوية للمراجعة الداخلية يعتمد عليها معالي الوزير، تتضمن مجال المراجعة الزمني والمكاني وأي تفصيل آخر من المناسب إدراجه ضمن الخطة، ولمدير الوحدة تعديل الخطة متى ما رأى ضرورة ذلك على أن تؤخذ موافقة معالي الوزير .
- ٥- يتضمن مجال أعمال المراجعة الداخلية جميع الأنظمة والإجراءات والعمليات والوظائف والأنشطة في الوزارة وفي الجهات التابعة لها وللمراجعة الداخلية كامل الصلاحيات للوصول غير المقيد لكافة بيانات الوزارة (الورقية والإلكترونية) والاطلاع على جميع الدفاتر والسجلات والمستندات، وأي وثيقة أخرى تستلزم أعمال المراجعة الداخلية الإطلاع عليها .
- ٦- على جميع المسؤولين والموظفين في الوزارة والإدارات محل المراجعة التعاون التام مع موظفي المراجعة الداخلية وتزويدهم بالمعلومات والمستندات اللازمة وتقديم كافة التسهيلات لهم .
- ٧- يلتزم مدير وحدة المراجعة الداخلية وموظفيها بالحياد وتفادي تضارب المصالح والإفصاح عما يؤثر أو يضعف موضوعية أداء عملهم واستقلاليتهم .
- ٨- يلتزم مدير وحدة المراجعة الداخلية وموظفيها بالحفاظ على سرية المعلومات التي يحصلون عليها أثناء تأديتهم لواجباتهم، وألا تستخدم تلك المعلومات لأي غرض شخصي أو في غير إحتياجات العمل داخل الوزارة أو خارجها .
- ٩- تُعد وحدة المراجعة الداخلية في نهاية كل عملية مراجعة تقرير مكتوباً مبدئياً بنتائج عملية المراجعة والتوصيات المتعلقة بها ويرسل للإدارة محل المراجعة
- ١٠- يتعين على الإدارات المستلمة للتقرير إعداد إجابة مكتوبة خلال مدة لا تتجاوز أسبوعين من تاريخ استلام التقرير، توضح الإجراءات التصحيحية التي تمت أو سيتم إتخاذها لمعالجة الملاحظات .
- ١١- تُعد وحدة المراجعة الداخلية تقرير نهائي يتضمن الإجراءات التصحيحية

- ويرسل إلى المسؤول الأعلى بالإدارة محل المراجعة .
- ١٢- تقوم وحدة المراجعة بعد شهرين من إصدار التقرير النهائي بمتابعة تنفيذ التوصيات مع الإدارات المعنية وفي حالة عدم التنفيذ يتم رفع الأمر لمستوى إداري أعلى وإذا استمر عدم التنفيذ يتم الرفع لمعالي الوزير .
- ١٣- يجب على مدير الوحدة وموظفيها التعاون وبشكل منتظم مع المراجع الخارجي للجهة الحكومية - ويتمثل في كل من وزارة المالية وديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة والتحقيق والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد ومكاتب المحاسبة والمراجعة القانونية - وتمكينه من الإطلاع على جميع التقارير والبيانات اللازمة لأداء عمله وكذلك متابعة الإدارات المعنية لتنفيذ ملحوظاته .
- ١٤- يقدم مدير الوحدة تقريراً ربع سنوي على الأقل إلى معالي الوزير، يوضح فيه أعمال الوحدة عن المدة التي يغطيها التقرير، والمخالفات التي اكتشفتها الوحدة ، والإجراءات التي اتخذتها في شأنها الإدارات المعنية ويقدم تقريراً تفصيلياً عن ملحوظات المراجع الخارجي .
- ١٥- يقدم مدير الوحدة إلى معالي الوزير خلال تسعين يوماً من إنتهاء السنة المالية تقريراً سنوياً، يشمل ما يلي:
- أ- بياناً عن أعمال الوحدة .
- ب- أهم النتائج والملحوظات التي أسفرت عنها أعمال المراجعة الداخلية ، ومدى الحصول على البيانات والإيضاحات المطلوبة من الإدارات والأقسام المختلفة .
- ج- تقويم مستوى إنجاز الوزارة لأهدافها .
- د- تقويم أنظمة الرقابة الداخلية للوزارة .
- هـ- مدى التزام الوزارة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية .



الباب الثالث



مراحل تنفيذ المراجعة الداخلية

الباب الثالث :

مراحل تنفيذ المراجعة الداخلية

مقدمة

تنظر إدارة المراجعة الداخلية إلى نشاط المراجعة الداخلية كنشاط متكامل يحتوي على مراحل مترابطة ولا يقتصر على عملية تنفيذ المراجعة الداخلية فقط ، ولذا حددت إدارة المراجعة الداخلية بوزارة التعليم خطوات تنفيذ المراجعة الداخلية وفق مراحل منهجية وتدرجية (The Phased Audit Approach)، لإجراء عمليات المراجعة الداخلية من تخطيط وتنظيم وفحص ومراقبة واستكمال المراجعة الداخلية في الوقت المناسب وبطريقة مهنية ، وهذا المدخل (المراجعة الداخلية على أساس المراحل) يسمح للمراجعين الداخليين بما يلي :

- وضع الأدلة والخطوط العريضة لاستكمال أعمال المراجعة الداخلية.
- التعرف على كامل عملية المراجعة الداخلية ، بدلا من التركيز على العمل الميداني الذي هو أحد مراحل المراجعة الداخلية.
- وضع المسؤوليات والمخرجات لكل مرحلة من مراحل المراجعة الداخلية.
- توفير الاتصالات العادية التي تعمل على مراقبة توثيق عملية المراجعة ومتابعة تطور مراحلها أولا بأول.
- هذا المدخل هو مراجعة آلية لتخطيط وتنفيذ ومراقبة مهام المراجعة الداخلية من خلال تقارير دورية توضح وتقيم ما تم بخصوص عملية المراجعة الداخلية.

ملفات المراجعة

هي وسائل لحفظ أوراق المراجعة، وتساعد هذه الملفات في حفظ الأوراق والمستندات بطريقة تسهل الرجوع إليها. كما أنها تنشأ لكل مهمة أو عملية مراجعة جديدة.

أنواع ملفات المراجعة:

يجب أن يكون لدى وحدة المراجعة الداخلية نوعين من الملفات هما:
الملف الدائم، والملف الجاري.

الملف الدائم:

ينشأ لكل إدارة مستقلة بمهاهما وأنشطتها ويحتوي على البيانات الهامة التي يحتاج لها المراجع الداخلي بشكل مستمر، مثل الأوراق والمستندات التي يحتاجها عادة المراجع في كل مهمة مراجعة ولا يحدث عليها تغيرات مستمرة أو لا يقوم المراجع بتأسيسها مع كل مهمة مراجعة. مع هذا فمثل هذه البيانات تحتاج إلى تغيير على فترات بعيدة نسبياً كلما حدث عليها تحديث أو إضافة. وتشمل بيانات ملف المراجعة الدائم ما يلي:

- الهيكل التنظيمي للإدارة.
- الأهداف والمهام
- اللوائح والتعليمات.
- الوصف الوظيفي.
- خرائط وصف نظام الرقابة الداخلية.
- دليل السياسات والإجراءات.
- ملخص نتائج المراجعة للمهام السابقة.

ملف المراجعة الجاري (ملف المهمة):

ينشأ لكل عملية مراجعة ملف ويتضمن توثيق تطبيق إجراءات المراجعة، ونتائج تطبيق الإجراءات والاستفسارات والردود عليه وغيرها من الأوراق والمستندات والملخصات التي تعكس عمل المراجع على المهمة المحددة.

يحتوي ملف مراجعة المهمة عادة على ما يلي:

- خطة عملية المراجعة.
- جميع مستندات عملية المراجعة من وثائق ونماذج وسجلات وبيانات.
- المخاطبات التي تمت مع الإدارة محل المراجعة أو مع الإدارات الأخرى بشأن عملية المراجعة.
- تقرير عملية المراجعة.

مراحل تنفيذ المراجعة الداخلية

تتكون عملية المراجعة الداخلية من سبع مراحل أساسية وهي كما يلي:

- المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط لعملية المراجعة الداخلية .
- المرحلة الثانية : مرحلة التنظيم لعملية المراجعة الداخلية (المسح المبدئي وتوثيق الفهم لعمل الإدارات).
- المرحلة الثالثة : مرحلة فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية.
- المرحلة الرابعة : مرحلة التنفيذ الأولية (تقييم المخاطر).
- المرحلة الخامسة: مرحلة التنفيذ التفصيلي للمراجعة الداخلية.
- المرحلة السادسة: مرحلة تقارير المراجعة الداخلية.
- المرحلة السابعة : مرحلة المتابعة.

ملخص مراحل عمل المراجعة الداخلية



- (١) إعداد خطة استراتيجية للمراجعة الداخلية
- (٢) إعداد الخطة السنوية للمراجعة الداخلية
- (٣) الإتصال مع الجهات التي سيتم مراجعتها

- (١) المسح المبدئي
- (٢) توثيق الفهم لعمل الإدارات

- (١) فحص أنظمة الرقابة الداخلية
- (٢) تقييم أنظمة الرقابة الداخلية

- (١) تقييم المخاطر
- (٢) برامج المراجعة

- (١) إعداد خطه تفصيلية لكل مهمة
- (٢) تحديد حجم العينات
- (٣) تحديد الأساليب الفنية المستخدمة (فحص العينات)
- (٤) استكمال أوراق العمل والتوثيق

- (١) إعداد مسودات التقارير المرحلية
- (٢) مناقشتها مع الإدارات محل المراجعة
- (٣) إعداد التقارير النهائية وإرسالها للجهات العليا

- (١) القيام بمراجعة لمتابعة التوصيات السابقة
- (٢) إعداد مسودات تقارير المتابعة ومناقشتها مع الجهات المعنية
- (٣) إعداد تقارير المتابعة النهائية وإرسالها

(١) التخطيط لعمليات المراجعة

(٢) التنظيم لعملية المراجعة

(٣) فحص وتقييم الرقابة الداخلية

(٤) تقييم المخاطر

(٥) التنفيذ التفصيلي للمراجعة

(٦) تقارير المراجعة الداخلية

(٧) المتابعة

المرحلة الأولى

التخطيط لعمليات المراجعة

مقدمة

تعتبر مرحلة التخطيط لأعمال المراجعة الداخلية من أهم المراحل حيث أنها تضع الإطار لعمليات المراجعة الداخلية والتصور طويل وقصير الأجل لأعمال المراجعة الداخلية فى ضوء الإمكانيات المتاحة للإدارة العامة للمراجعة الداخلية ، ووفقا للدراسة المبدئية للجهات محل المراجعة ، ويتم تحديث الخطة وفقاً للمستجدات فى المراحل التالية للمراجعة الداخلية وتقوم إدارة المراجعة الداخلية بالتخطيط لأعمال المراجعة الداخلية وفقا للمعايير المهنية .

أهداف مرحلة التخطيط :

- يجب على إدارة المراجعة الداخلية عند تنفيذ هذه المرحلة أن تحقق ما يلي:
- أن يتم وضع الخطة الإستراتيجية للمراجعة الداخلية
- أن يتم وضع الخطة السنوية للمراجعة الداخلية
- أن يتم وضع الأهداف الأولية ونطاق المراجعة الأولى.
- أن يتم الإتصال المبدئي مع الجهات محل المراجعة بشكل فعال.

ملخص أعمال مرحلة التخطيط

ملخص أعمال مرحلة التخطيط:

- أ- إعداد الخطة الإستراتيجية للمراجعة الداخلية (الخطة طويلة الأجل من ٣ - ٥ سنوات)
- ب- إعداد الخطة السنوية للمراجعة الداخلية
 - إختيار الجهات التي ستقوم إدارة المراجعة الداخلية بمراجعتها
 - تحديد نطاق وأهداف المراجعة الداخلية
- ج- إرسال خطاب إشعار للجهات المراد مراجعتها متضمنا بعض المعلومات المطلوبة ومحددا لموعد إجتماع مبدئي حول عملية المراجعة الداخلية.(نموذج ٤)

وفيما يلي توضيح لأهم الأعمال التي يجب القيام بها في هذه المرحلة :

أولاً: إعداد الخطة الإستراتيجية للمراجعة الداخلية

يجب أن يتم عمل خطة إستراتيجية للإدارة العامة للمراجعة الداخلية ، وتتابع باستمرار لإجراء التحديثات عليها ويراعى بشأنها مايلي:

- يجب أن يقوم مدير عام إدارة المراجعة الداخلية (أو من يفوضه) بأعمال التخطيط الإستراتيجي للمراجعة الداخلية وفقاً لما سيوضح فى النقاط التالية.
- يتم توثيق التخطيط الإستراتيجي فى مستند يسمى « إستراتيجية الإدارة العامة للمراجعة الداخلية » ويتضمن التخطيط الإستراتيجي تصور مدير عام إدارة المراجعة الداخلية حول أعمال وموارد ومخرجات إدارة المراجعة الداخلية بشكل عام حيث يتضمن ما يلي :

١. الأهداف العامة لإدارة المراجعة الداخلية والتي يجب أن تتسق مع أهداف الوزارة ككل.
٢. التصورات المتوقعة للمهام المسندة إلى إدارة المراجعة الداخلية على المدى الطويل (٣ سنوات الى ٥ سنوات) والموارد المطلوبة لتنفيذ هذه المهام.
٣. التطورات الواجب إدخالها على دليل السياسات والإجراءات والخريطة التنظيمية لإدارة المراجعة الداخلية بناء على التطورات المتوقعة للمهام المسندة إليها.
٤. تحديد التصورات حول الطريقة التى يتعين على إدارة المراجعة الداخلية أن تعمل بها لتقويم مدى ملائمة تقدير المخاطر على مستوى الإدارات والقطاعات بالوزارة وأن تتضمن مقترحات لمراجعة سياسات تقدير المخاطر.
٥. تحدد الإستراتيجية الموارد المالية والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية (الموازنات).
٦. تصف الإستراتيجية اساليب المراجعة التى تم إختيارها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .
٧. يجب أن تتضمن الإستراتيجية تخصيص عام لموارد إدارة المراجعة الداخلية بين خدمات المراجعة والإستشارات التى تقوم بها الإدارة العامة للمراجعة الداخلية.
٨. الإطار العام لإختيار وتطوير الموارد البشرية اللازمة للقيام بأنشطة المراجعة الداخلية ويتضمن ذلك مايلي:
 - تطوير التوصيف المكتوب للوظائف لكل مستوى من المراجعين الداخليين.
 - متطلبات اختيار أفراد مؤهلين وأكفاء.
 - الخطوط العريضة لتدريب وتوفير فرص تعليم مستمر لكل مراجع داخلي.
 - الخطوط العريضة لتقويم أداء كل مراجع داخلي مرة على الأقل سنوياً.
 - وسائل توفير إرشاد للمراجعين الداخليين عن أدائهم وتطويرهم المهني.

- يجب أن تعتمد الإستراتيجية من المسؤول الأول بالوزارة أو من يفوضه قبل البدء فى تنفيذها.
- يتم إعداد الخطة الإستراتيجية قبل نهاية العام المالي على أن تعتمد ويبدأ تنفيذها مع بدء العام المالي الجديد .

تنويه : يعتبر التخطيط عملية مستمرة ، ويتم تحديث الخطة وفقاً للمستجدات الناتجة عن أعمال المراجعة الداخلية ، ويتم تخطيط أعمال المراجعة الداخلية فى كل المراحل كما يلي :

- يتم إعداد الخطة الاستراتيجية في بداية كل من ٣-٥ سنوات ويتم تحديثها بالمستجدات.
- يتم إعداد الخطة السنوية في بداية كل سنة مالية وبعد توثيق الفهم وتقييم المخاطر.
- يتم إعداد الخطة التفصيلية لكل مهمة قبل بداية تنفيذ المراجعة الداخلية التفصيلية.(نموذج ٥)
- إضافة إلى أن كل عمل تقوم به إدارة المراجعة الداخلية يتم التخطيط له قبل تنفيذه.

ثانياً : إعداد الخطة السنوية للمراجعة الداخلية



يتم إعدادها سنوياً مع مراعاة أولويات المخاطر ويستطيع المراجعون الداخليون إعداد خطة المراجعة الداخلية السنوية التي توضح الأعمال التي تخطط إدارة المراجعة الداخلية القيام بها خلال السنة القادمة ، وفيما يلي بعض النقاط الهامة الواجب مراعاتها عند إعداد الخطة السنوية للمراجعة الداخلية :

- ١- يقوم مدير عام إدارة المراجعة الداخلية (أو من يفوضه) بأعمال التخطيط السنوي لأعمال الإدارة العامة للمراجعة الداخلية.
- ٢- توضع الخطط الدورية في إطار الخطة الاستراتيجية التي تم اعتمادها.
- ٣- يتم توثيق التخطيط السنوي في مستند يسمى « الخطة الدورية السنوية لإدارة المراجعة الداخلية »
- ٤- ويجب ان تتضمن الخطة الدورية السنوية بشكل تفصيلي كيفية استغلال الوقت المتاح في حدود الموارد المتاحة بإدارة المراجعة الداخلية في تنفيذ أعمال المراجعة الداخلية أو العمليات الاستشارية المسندة للوحده بالإضافة إلى التوقيتات المتاحة لمنسوبي إدارة المراجعة الداخلية للدورات التدريبية ، حيث تتضمن الخطة الدورية السنوية ما يلي :
 - أ- بيان بالإدارات والقطاعات التي تنفذ عليها أعمال المراجعة.
 - ب- ترتيب الإدارات والقطاعات حسب أولويات المخاطر
 - ت- يتم تحديد الأهميه النسبيه المبدئيه واخطار المراجعة المبدئيه في حدود البيانات المتاحة (الموازنات) للعام القادم ونتائج أعمال المراجعة للعام السابق وبناء على ذلك يتم تحديد توقيتات الزيارات في بند (٣-ب) أعلاه.
 - ث- إعداد الجدول الزمني لتنفيذ عملية المراجعة للإدارات خلال العام
 - ج- تحديد توقيتات الزيارات على مدار العام بشكل جدول اسبوعي لكل ادارته أو قطاع.
 - ح- تحديد توقيتات الاعمال الاستشاريه المسنده أو المخطط اسنادها.
 - خ- التوزيع العام للأعمال المسنده لإدارة المراجعة الداخلية على مستوى المراجعين المشرفين والمراجعين الأول.
 - د- تحديد الإجراءات العامة لأهداف المراجعة الداخلية ونطاق العمل العام للإدارات والقطاعات التي ستتم مراجعتها.
 - ذ- التحديد التقريبي لتوقيتات الدورات التدريبية المخطط الحاق منسوبي الوحده بها والافراد المطلوب تدريبهم.

- ٥- يجب أن تعرض الخطة على الجهات العليا لاعتمادها.
- ٦- يجب أن تظل الخطة تحت المراجعة بصفه مستمره وأن يتم تطويرها بالتعديلات المطلوبه لتعكس تغير الأولويات وتقابل الاحتياجات التي تظهر أثناء العمل ، (ومن ضمن التعديلات الممكن تعديلها الأهميه النسبيه في حالة تغير المعطيات المؤثره في احتسابها).
- ٧- يجب اعتماد التغيرات الجوهرية في الخطة من الجهات العليا.
- ٨- يجب أن يتم إعداد الخطة الدوريه السنويه بحد أقصى الشهر التاسع من العام السابق لتنفيذها على أن تعتمد بحد أقصى الشهر العاشر من العام السابق لتنفيذها.

رابعاً : متطلبات إعداد الخطة السنوية

١. يتم إعدادها في ضوء الخطة الإستراتيجية لإدارة المراجعة الداخلية .
٢. يبدأ أعدادها في نهاية السنة المالية على أن تعتمد من معالي الوزير ويبدأ تنفيذها مع بداية السنة المالية الجديدة .
٣. تتضمن الخطة السنوية مايلي :
 - أ- الأهداف التي ترغب إدارة المراجعة تحقيقها من الخطة ، علماً بأن هناك ثلاثة أهداف عامة رئيسية هي :
 - التأكد من سلامة ومدى ملائمة أنظمة وإجراءات التشغيل .
 - التأكد من إتباع الأنظمة والإجراءات .
 - التأكد من مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية .
 - ب - ويمكن زيادة الأهداف أو تفعيلها بناءً على النطاق الذي يحدد للمهمة .
- ب - الإدارات أو الأنشطة المراد مراجعتها وتدقيقها ، ونطاق المراجعة ، وتقييم مدى أهميتها ودرجة المخاطرة لكل إدارة على الوزارة ، ويتم تحديد الجهات التي يتم مراجعتها عن طريق أحد الأساليب التالية :

• الإختيار المبرمج :

- تقوم إدارة المراجعة الداخلية بوضع خطة سنوية للمراجعة خلال فترات زمنية محدودة ، ويتم تحديد الجهات التي يتم مراجعتها حسب نسبة المخاطر إضافة إلى العناصر التالية :
- تاريخ نتائج آخر مراجعة تمت
 - حجم الخطورة المالية
 - طلب من الإدارة العليا
 - فرص الحصول على مكاسب
 - التغيرات وقدرات موظفي المراجعة
 - التغييرات الرئيسية في العمليات ، البرامج ، النظام ، الرقابة.

• العمليات الخاصة :

- وهي العمليات التي تكون بطلب وتوجيه من معالي الوزير أو من قيادات الوزارة .
- وعادة تكون من العمليات الأقل حجماً من عمليات المراجعة العادية .
- ومن أنواع العمليات الخاصة :
- أ- طلب الإستشارات في الإجراءات أو قياس الأداء .
 - ب- التحقق من عدم وجود مخالفات أو تجاوزات في نشاط معين .
 - ج - تقديم الاستشارات المتعلقة بخفض التكاليف والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة .

آلية تنفيذ عملية خاصة :-

١. يحدد المشرف العام لإدارة المراجعة الداخلية الأهمية النسبية للعملية ومدى توفر الوقت اللازم لتنفيذها وكفاءة المراجعين المهنية لتنفيذها.
٢. يتم تنفيذها كما في العمليات العادية .. مع مراعاة :-
 ١. خطاب رسمي مكتوب بطلب تنفيذ العملية من الجهة الطالبة للخدمة .
 ٢. الإتصال مع الجهة الطالبة للخدمة لتوثيق مايلي :-
 - * نطاق العمل المطلوب تنفيذه .
 - * معلومات عن الجهة الطالبة للخدمة وعلاقتها بالعملية .
 - * المصادر التي سيتم استخدامها وأسلوب المراجعة .
 - * إستثناءات معينة حددتها الجهة .
 - * تفاصيل رفع التقرير .

• طلبات الأقسام :

الأسلوب الثالث هو الإختيار الذي يتم بطلب من الجهات التي ستتم مراجعتها ، فبعض المدراء قد يشعرون أنهم يحتاجون لرأي المراجعة الداخلية في تقييم مدى ملائمة وفعالية نقاط الرقابة الداخلية التي تؤثر على سير العمليات لديهم مع الأخذ في الاعتبار عدة عوامل منها :

- ماهي النشاطات المطلوب مراجعتها.
- الوقت المطلوب لمراجعتها وتحديد.
- تقييم درجة المخاطرة للأعمال المطلوب مراجعتها .
- توثيق كل المخططات والاتصالات وأي مستندات تتعلق بالعملية .
- ج - وصف لكل إدارة أو نشاط محل المراجعة (الأهداف — المهام — الهيكل التنظيمي — الأنظمة والتعليمات — الملاحظات على الإدارة من عمليات المراجعة السابقة).
- د - بيئات بالقوة البشرية والمراجعين الداخليين المنفذين للخطة ومهام كل مراجع.
- هـ - جدول زمني لتنفيذ الخطة يتضمن عمليات المراجعة وأسماء فريق المراجعة المنفذ لكل عملية وتحديد بداية الفترات الزمنية ونهايتها لكل عملية ، ويراعي في الجدول العطلات والإجازات الرسمية .
- ٤- يراعي عند إعداد الخطة السنوية أن تكون مرنة في حجم الأعمال وفي جدولها الزمني بحيث لا تتأثر عند إضافة أعمال طارئة لها أو ظهور معوقات قد تؤثر على تنفيذها ، ويجري تحديثها باستمرار بعد موافقة معالي الوزير على كل تعديل يتم .

Ministry of Education

ثالثاً : الإتصال بالجهات محل المراجعة

• يتم إعتداد الخطة السنوية لإدارة المراجعة الداخلية من معالي الوزير، ويتم فيها تحديد عمليات المراجعة المطلوب تنفيذها وموعدها ، وتوزيع المراجعين الداخليين على العمليات بصورة فريق مراجعة لكل عملية ويتكون من مشرف للفريق وعدد من المراجعين يلي ذلك التواصل مع الإدارات محل المراجعة لإبلاغهم بالعمليات (إلا إذا إستدعت عملية المراجعة أن تكون مفاجئة فلا يتم إبلاغ الإدارة بها).

• مهام مشرف العمليات:-

- ١- إعداد قرار تشكيل فريق المراجعة واعتماده من المشرف العام على الإدارة العامة للمراجعة الداخلية (نموذج ١).
- ٢- الاجتماع مع أعضاء الفريق ووضع الآليات والإحتياجات لتنفيذ العملية والمستندات المطلوبة من الإدارة محل المراجعة .
- ٣- إعداد خطاب التبليغ بالعملية (نموذج ٤) وإرساله للإدارة محل المراجعة قبل موعد التنفيذ بوقت كافى والتواصل مع الإدارة للتأكد من وصول الخطاب .
- ٤- يرفق مع الخطاب بيان بالمستندات المطلوب من الإدارة توفيرها وإحتياجات العملية المطلوب من الإدارة تنفيذها والتعاون بشأنها .

• الاجتماع الرئيسي (نموذج رقم ٧)

- أ- ويكون مع المدير المباشر للإدارة محل المراجعة وبحضور رؤساء الأقسام وفريق المراجعة ويتم وفق خطاب التبليغ المرسل لهم .
- ب- يتم فيه التعريف بالعملية والمراجعين وإحتياجات التنفيذ والمهام المطلوبة من الإدارة .

• اللقاءات الفرعية (نموذج ٨-١٠) و(نموذج ٨-٢):-

- وهي اجتماعات بين المراجع الداخلي ورؤساء القسم داخل الإدارة المراد مراجعتها تهدف للتعرف على :-
- أ- أهداف ومهام القسم .
 - ب- الهيكل التنظيمي للقسم والدليل الإجرائي .
 - ج- الأنظمة والتعليمات .
 - د- وصف تفصيلي للعمليات وسير الإجراءات لكل مهمة وتوضيح النماذج المستخدمة (إن وجدت) والتأكد من كفاءة الموظف المنفذ للعمليات .
- (هام : على المراجع الداخلي فهم جميع العمليات فهماً كاملاً صحيحاً وتوثيق كل إجراء بدقة والسؤال عن كل ما يخص تنفيذ الإدارة لمهامها)

ت- تحديد نطاق المراجعة :

يتم فحص وتقييم مدى ملائمة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ومستوى الأداء فى الجهة التى تتم مراجعتها (أو أي نطاق اخر فى حالة تحديد نطاق محدد من الإدارة العليا للوزارة).

ث- تحديد أهداف المراجعة :

- توجد ثلاثة أهداف عامه رئيسيه يتم تحديدها وهي :
- التأكد من سلامة ومدى ملائمة أنظمة واجراءات التشغيل.
- التأكد من إتباع الأنظمة والإجراءات.
- التأكد من مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية.
- ويمكن زيادة الأهداف أو تفعيلها بناء على النطاق الذي يحدد للمهمه.

ج- الإطلاع على ملفات المراجعة :

- يجب ان تحتوى الملفات بالادارة العامة للمراجعة الداخلية على نوعين من الملفات على المراجعين الإطلاع عليها وهي :
- الملفات الدائمه عن موضوع المراجعة.
- ملفات جاريه متعلقه بعمليات مراجعه سابقه.
- تقارير التوثيق الخاصة بالادارات
- تقارير المخاطر الخاصة بالادارات

يجب من خلال الإطلاع على الملفات السابقة أن يتمكن المراجعون من الحصول على معلومات تساعد فى الوصول الى نتائج جيده أثناء عملية المراجعة ومتابعة التوصيات السابقة، واعطاء انطباع جيد لدى الجهة المراجع عليها.

ح- اختيار فريق المراجعة :

- يجب مراعاة ان يتم ما يلي عند اختيار فريق المراجعة:
- مدير عام المراجعة الداخلية : مسؤول عن اختيار فريق المراجعة وتحديد أهداف ونطاق المراجعة ، ومسؤول عن التنسيق العام للعمل ، وتحديد مهام أفراد الفريق والتأكد من جميع المستندات المتعلقة بخطوات المراجعة.
- المراجع المشرف : وفى العاده يكون أحد كبار المراجعين ذوى خبره وعليه إجراء عمليات المراجعة وتنسيق الأعمال اليومية للمراجعين بالاضافه الى وضع الخطة التشغيليه والإشراف على التنفيذ.
- فريق المراجعة : ويتكون من مجموعة من المراجعين وعليهم أداء أعمال المراجعة الروتينييه وتنفيذ إجراءات المراجعة (نموذج ١)

خ- الإعداد للتقرير :

- يجب أن يتم فى هذه الخطوه ما يلي:
- الإطلاع على نموذج التقرير الخاص بالعملية.
- طباعة نموذج التقرير الذى يوضح العناصر الرئيسية للتقرير.
- تحديد الجهة التى يوجه إليها التقرير والجهات التى تستلم نسخاً منه.
- تحديد الشكل العام للتقرير ومرفقاته وذلك للاسترشاد به عند تنفيذ العمل واخذ عناصره فى الاعتبار.

المرحلة الثانية - التنظيم لعملية المراجعة الداخلية (المسح المبدئي وتوثيق الفهم)

مقدمة

تعتبر مرحلة التنظيم لأعمال المراجعة الداخلية من المراحل المهمة حيث أنها تساعد في تجميع المعلومات المبدئية التي تساهم في التعرف على الجهات التي سيتم مراجعتها وأنظمتها وإجراءاتها ، وتساعد نتائج هذه المرحلة في أن يكون لدى المراجعون الداخليون معرفة بالمخاطر المبدئية في هذه الإدارات ، والتي ستساعد في تحديد الأنشطة والإدارات التي يجب التركيز عليها ، وتبدأ هذه المرحلة من حيث إنتهت المرحلة الأولى بإرسال إشعار لتحديد الإجتماع المبدئي وتنتهي باستخلاص نتائج المسح المبدئي وتحديد المخاطر الأولية وبرامج المراجعة المبدئية التي يمكن إستخدامها) وتتم هذه المرحلة مرة واحدة لكل إدارة أو نشاط في الوزارة أو إدارة التعليم أو الملحقيات).

أهداف مرحلة التنظيم:

- يجب على إدارة المراجعة الداخلية عند تنفيذ هذه المرحلة أن تحقق ما يلي:
- أن يتم التعرف وجمع المعلومات المبدئية عن الجهة المراد مراجعتها.
- أن يتم التعرف على الأنشطة ومواطن الخطر التي يمكن التركيز عليها.
- أن يتم توثيق الفهم لعمل الإدارات محل المراجعة.

ملخص أعمال مرحلة التنظيم:

- أ- تنفيذ الإجتماع المبدئي مع الجهات التي سيتم مراجعتها.
- ب- المسح المبدئي للجهات التي ستقوم إدارة المراجعة الداخلية بمراجعتها.
- ت- إستخلاص نتائج المسح المبدئي للإدارات .
- ث- توثيق الفهم لعمل الإدارات محل المراجعة.

وفيما يلي توضيح لأهم أعمال المرحلة :

أولاً : تنفيذ الإجتماع الرئيسي مع الإدارة محل المراجعة واللقاءات الفرعية

يجب أن يتم تنفيذ الإجتماع الرئيسي مع الإدارات محل المراجعة بناءً على ماتم إعداده والتخطيط له في الإشعار المرسل للإدارات محل المراجعة على أن يراعي المراجعون الداخليون في الاجتماع الرئيسي ما يلي :

- أ- الإعداد الجيد للإجتماع قبل الذهاب اليه بالإهتمام ، بموضوع الاعداد ، الجدوله ، الافتتاحيه ، إدارة المقابله ، الانتهاء ، تسجيل الملاحظات.
- ب- ان يقوم المراجعون الداخليون بتسجيل كل ما يدور في الاجتماع في ورقة عمل وإعداد تقرير عن المقابله
- ت- عند اجراء الاجتماع يجب ان يتم ذلك بجعل الذين تتم مقابلتهم في وضع نفسى جيد بحيث يمكن الحصول منهم على جميع المعلومات المطلوبه بسهولة.
- ث- يجب الأخذ في الاعتبار أنه عند مقابلة المستويات الاداريه يراعى التعرف على فعاليتهم وتأثيرهم على العمليات التشغيليه وذلك من خلال مدى تطبيقهم وتنفيذهم للأنظمه والإجراءات الاداريه. (نموذج ٧ ، ٨)

ثانيا : المسح المبدئي

يجب مراعاة أن الإجتماع الرئيسي هو الخطوة الأولى في إجراءات المسح المبدئي وفيما يلي بعض الأمور الواجب أخذها في الإعتبار عند تنفيذ المسح المبدئي

أ- الغرض من المسح المبدئي :

الغرض من المسح المبدئي هو التمهيد والتعرف على العمل المراد مراجعته ، حيث أنه يزود المراجعين بمعلومات عن طبيعة عمل الجهة التي سيتعاملون معها أثناء عملية المراجعة.

ب- الخطوات والعناصر الهامة الواجب مراعاة تنفيذها بالمسح المبدئي :

- ١- إجراء مقابلات مع الأشخاص ذوى العلاقة بالعمليات
- ٢- الحصول على قائمة المسح المبدئي المرسلة سابقا بعد الإجابة عليها من قبل المسؤول في الجهة محل المراجعة.
- ٣- الحصول على المستندات المؤيدة التي تقدم من الجهة محل المراجعة والتي يمكن أن تشمل :

- الهيكل التنظيمي للجهة.
- التوصيف الوظيفي للموظفين.
- أهداف وخطط ومعايير الجهة.
- الدليل الإجرائي للعمليات بالجهة.
- ملخص الأنظمة الآلية المعمول بها فى الجهة.
- حجم العمليات والمعاملات فى الجهة.
- المخاطر والمعوقات التي تقابلها الجهة.
- أية معلومات أو مستندات أخرى يمكن الحصول عليها في الإجتماع المبدئي مع الإدارات محل المراجعة.

ثالثاً : استخلاص نتائج المسح المبدئي

يجب بعد إنتهاء الإجتماع الرئسي ، وتجميع المعلومات عن الجهة المراد مراجعتها ، وبعد دراسة المستندات المقدمة من الجهة ، ودراسة الاستبيان التي سجلت فيه الجهة رأيها ، أن يقوم المراجعون الداخليون باستخلاص النتائج المبدئية مما سبق كما يلي :

- أ- يجب على المراجعين بعد الانتهاء من المسح المبدئي تلخيص النتائج والمعلومات التي تم التوصل إليها وتقديمها للإدارة في شكل تقرير حيث انها توضح المخاطر الموجودة وهل تحتاج الى بحث أكثر أو تحتاج الى مراجعة مستقبلية مع ذكر الاسباب.
- ب- ويفضل أن يستخدم المراجعين قائمة تذكيرية لمتابعة أعمال المسح المبدئي والتحقق من استكمال العناصر اللازمة منه تسمى «نموذج قائمة استقصاء للتحقق من المسح المبدئي»

رابعاً : توثيق الفهم لعمل الإدارات محل المراجعة

بعد الانتهاء من التعرف المبدئى على الإدارات محل المراجعة فى المرحلة السابقة من خلال الاجتماع المبدئى والمسح المبدئى ، يجب أن يتم توثيق الفهم الذى حصلنا عليه فى المرحلة السابقة من خلال عدة إجراءات كما يلي:

أ/ القيام بجوله فى موقع العمل
يجب على المراجعين الخروج الى مواقع العمل للوقوف على سير وكيفية تدفق العمليات وتوفر المواد وتطبيق الإجراءات ومن خلال الملاحظه الشخصيه للمراجعين يتضح لهم ماهو العمل الجارى وكيف يتم.

ب / إعداد مستندات عن العمل
يجب على المراجعين ترتيب وإعداد المستندات التى تدعم المعلومات التى تم التوصل إليها من خلال المسح المبدئى مثل الوصف المكتوب لسير العمليات ، الوصف الوظيفى ، الهيكل التنظيمى ، نقاط الرقابة ، أماكن الخطوره وغيرها من المعلومات.

ج / إعداد وصف كتابى عن سير العمل
يجب على المراجعين إعداد وصف كتابى عن سير العمل والخطوات والإجراءات المتبعه والنماذج المستخدمه لكل وحده ، حيث يعتبر ذلك المدخل الرئيسى للمراجعين لمساعدتهم فى التعرف على نقاط الرقابة ومدى كفايتها وكفاءة الموظفين فى أداء الأعمال المطلوبه منهم فى الوحدات وكذلك يساعد فى وضع برنامج العمل.

د / إعداد رسم تخطيطى عن سير العمليات
يجب على المراجعين إعداد رسم تخطيطى لسير العمليات والإجراءات المتبعه لتزويدهم بمعلومات مرئيه عن النظم والإجراءات المتبعه ، وهل هناك تعقيدات أو ازدواجيه فى العمل أو مخاطر قد تعيق سير العمليات ، ومن خلال الرسم التخطيطى لسير العمليات يقوم المراجعون بالتركيز بشكل مباشر على نقاط الرقابة واختبار مدى فعاليتها وكفايتها.

هـ / تحديد ومعرفة مخاطر العمليات
يجب على المراجعين عند القيام بعملهم أخذ أماكن الخطوره بعين الاعتبار وتحديدھا ، والاهتمام بالمخاطر المحتمله من تلك المخاطر ووضع الحلول والإجراءات المناسبه لها واطهارها للإدارة لأخذھا فى الحسبان.

و/ التعرف على الأشخاص الذين يؤدون العمليات
يجب على المراجعين عند القيام بعملهم دراسة مدى كفاية أعداد الموظفين
المكلفين بتنفيذ الأعمال حيث إذا تبين لهم أن أعدادهم غير كافية فعلى
المراجعين البحث عن الأسباب والتعبير عنها وابداء وجهة نظرهم من خلال
مراجعة سجلات أنشطة الموظفين الموجودين على رأس العمل.

ز/ معرفة أهداف وأغراض ومقاييس العمليات
يجب على المراجعين من خلال المسح المبدئي التأكد من وجود خطط
وبرامج موضوعه لدى الإدارة محل الفحص لتحقيق أهداف معينه وهل تم
تحقيقها وهل يوجد دليل معتمد للأنظمة والإجراءات يتم تطبيقه والتمشى
بموجبه ويجب على المراجعين التفرقه بين المعايير والأهداف أثناء عملية
المراجعة.

س/ تقديم نتائج توثيق الفهم
يجب على المراجعين بعد الانتهاء من التوثيق تلخيص النتائج والمعلومات
التي تم التوصل إليها فى تقرير عن نتائج التوثيق على ان يشمل :
- تحديد أهداف الجهة .
- مؤشرات قياس الأداء
- حصر الخدمات المقدمة من الجهة.
- تحليل سير العمل الجهة
- تحديد المسؤوليات داخل الجهة.
- تحليل الجوانب الالكترونية الجهة
- تحليل النماذج المستخدمة الجهة
- إعداد رسم بياني يوضح سير وتدفق العمل الجهة.
- تحديد بداية ونهاية اعمال كل الجهة أو قسم.
- توثيق جميع المستندات والمعلومات التي تم الحصول عليها اثناء القيام
بأعمال المراجعة.
يمكن الاسترشاد بنموذج (٨-١) تقرير توثيق الفهم لعمل الادارات محل
المراجعة.

المرحلة الثالثة

فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية

مقدمة

تعتبر مرحلة فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية مرحلة متزامنة ولاحقة في نفس الوقت للمرحلة السابقة المتضمنة توثيق الفهم للإدارات ، حيث يقوم المراجعون الداخليون بالتعرف على أنظمة الرقابة الداخلية المعمول بها في هذه الإدارات وتسجيل نقاط القوة والضعف فيها ليتم أخذها في الحسبان في المرحلة التالية وهي مرحلة تحليل وتقييم المخاطر .

أهداف مرحلة فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية :

- يجب على إدارة المراجعة الداخلية عند تنفيذ هذه المرحلة أن تحقق ما يلي:
- أن يتم تحديد نقاط القوة والضعف في أنظمة الرقابة الداخلية
 - أن يتم التحقق من استمرارية تطبيق نقاط القوة في أنظمة الرقابة الداخلية

ملخص أعمال مرحلة فحص وتقييم أنظمة المراجعة الداخلية:

- أ- النقاط الهامة التي ينبغي اخذها في الاعتبار عند فحص أنظمة الرقابة الداخلية في الجهات محل المراجعة
- ب- أساليب تقييم أنظمة الرقابة الداخلية
- ج- التفهم المبدئي لأنظمة الرقابة الداخلية
- أ- تنفيذ اختبارات مبدئية لتأكيد التفهم المبدئي لأنظمة الرقابة الداخلية
- هـ- التقييم الأولي لأنظام الرقابة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف بها بشكل مبدئي
- و- أداء اختبارات (الرقابة) للتحقق من استمرارية تطبيق نقاط القوة (اختبارات الاستمرارية)
- ب- التقييم النهائي لأنظمة الرقابة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف بها بشكل نهائي

وفيما يلي توضيح لأهم أعمال المرحلة :

وزارة التعليم
Ministry of Education

ثانيا : النقاط الهامة التي ينبغي اخذها في الإعتبار عند فحص أنظمة الرقابة الداخلية في الجهات محل المراجعة

يجب على جميع منسوبي إدارة المراجعة الداخلية أن تكون لديهم المعرفة التامة بالأساسيات الخاصة بالرقابة الداخلية وأهمها ما يلي:

أ- تعريف الرقابة الداخلية

هي توظيف جميع الوسائل المتاحة في الوزارة لتطوير أو توجيه أو منع أو فحص أو التحكم في أو فحص مختلف النشاطات التي تكون محصلتها النهائي تحقيق أهداف الوزارة .

فنظام الرقابة الداخلية يتضمن مجموعة من الوسائل تشمل الهيكل التنظيمي، السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، التعليمات، دليل الحسابات، التنبؤات، الموازنات التقديرية، الجداول... الخ - وكل ما تراه الوزارة ضروري لهذا النظام - كمدخلات - والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك أدوات رقابية من أهمها المراجعة الداخلية ، وذلك من أجل تحقيق مخرجات ونتائج تعمل على تحقيق أهداف الوزارة والمساهمة في تطبيق اللوائح والتعليمات.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

مخرجات نظام الرقابة الداخلية	معالجة نظام الرقابة الداخلية	مدخلات نظام الرقابة الداخلية
- صحة ونزاهة المعلومات والبيانات - اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة - الالتزام بالسياسات ، الخطط، الإجراءات، القوانين والأنظمة. - حماية الأصول والموجودات والممتلكات. - استخدام الموارد باقتصاد وفعالية. - تقدير مدى تحقيق الأهداف المرجوة. - تقييم الأداء المستمر	- الإدارة العليا. - المراجعة الداخلية . - المراجعة الخارجية. - موظفي الجهم - حركة تفاعلية بين جميع الأطراف	- الهيكل التنظيمي - السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين. - التعليمات. - نظام الحسابات. - التنبؤات والموارنات - التقديرية. - الجداول. - كل ما تراه الوزارة ضروري.

وزارة التعليم
Ministry of Education

ب- أقسام الرقابة الداخلية :

بشكل عام هناك قسمين أساسيين للرقابة وهي:

- الرقابة الإدارية (التشغيلية) (Operational Controls) وهي الرقابة التي تركز على النواحي التشغيلية وليس لها علاقه مباشره بالسجلات المالية، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على عنصرين أساسيين هما:

١- الأهداف التشغيلية : وهي ما تسعى الوزارة لتحقيقه سواء كانت أهدافا عامة أو أهدافاً فرعية.

٢- معايير التشغيل : وتشمل جميع الأنظمة والإجراءات والمعايير والتعليمات والسجلات ذات العلاقة.

- الرقابة الماليه (المحاسبية) (Financial Controls):

وهي الرقابة التي تعنى بتكامل ودقة النظام المحاسبى للوزارة وجميع التقارير الماليه الصادرة من هذا النظام ، مع مراعاة أن أى نظام محاسبى يعتمد على العناصر التالية:

- الإكتمال : أى أن جميع العمليات تم عكسها في النظام المحاسبى.

- الصحة والشرعية: أى أن جميع العمليات التي تم تسجيلها سارية المفعول و صحيحة .

- الصلاحية: أى أن جميع العمليات والقيودات تمت وفق الصلاحيه المناسبه.

- الدقة: أى أن جميع الأرقام التي تم قيدها تطابق الواقع الفعلي.

ت- أنواع الرقابة الداخلية :

هناك أنواع كثيرة ومسميات متعددة للرقابة ، ويمكن إدراجها بشكل كلى تحت خمسة أنواع رئيسية كما يلي :

١- الرقابة الوقائية : ((Preventive Control : وهي الرقابة المعنية بمنع حدوث الخطأ وتساهم في تقليص المخاطر وبالتالي تكون قبل الحدث.

٢- الرقابة الإستكشافية : ((Detective Control :وهي الرقابة المعنية بالتحري والتتبع للأخطاء الحادثه.

٣- الرقابة التوجيهية : Corrective Control :وهي الرقابة المعنية بالتأكد من تصحيح الأخطاء التي تم إكتشافها.

٤- الرقابة التعويضية : Compensating Control : وهي الرقابة المعنية بتعويض النقص في أي من الأنواع الأربعة السابقة ويمكن إدراجها تحت أي منها.

ث- أهداف الرقابة الداخلية :

الرقابة الداخلية لها خمسة أهداف رئيسية نصت عليها معايير المراجعة الداخلية الموضوعية من قبل معهد المراجعين الداخليين ويمكن إجمال هذه الأهداف كما يلي :

- ١- التأكد من صحة وتكامل المعلومات
فالرقابة الداخلية تهدف إلى التأكد من أن معلومات (الوزارة) دقيقة ومتكاملة ويعول عليها بشكل صحيح ، حيث أنه كلما ازداد حجم (الوزارة) ازدادت أهمية الحاجة إلى نظام معلوماتي دقيق يعكس حركة أعمال (الوزارة) بشكل صحيح ويعتمد عليه في إتخاذ القرارات ، حيث أن النظام المعلوماتي يركز على ركيزتين أساسيتين هما :
- نظام المعلومات المالية والمحاسبية والذي يهتم بالقوائم المالية للوزارة ومجموعة التقارير الخاصة بالميزانية والمصاريف ، تقدم للمدراء المعنيين بالوزارة.
- نظام المعلومات التشغيلية الذي يهتم بتجميع المعلومات الخاصة بالعمليات التشغيلية والأنشطة وإظهارها في تقارير لمختلف المستويات الإدارية.
- ٢- التأكد من إتباع الأنظمة والإجراءات واللوائح والقوانين والخطط الموضوعية:
فالرقابة الداخلية تهدف إلى التأكد من إتباع وتطبيق ما تم وضعه بما يعكس سير عمليات الوزارة بكفاءة وفعالية وانتظام ، حيث أن الوسيلة الرقابية التي تستخدمها الإدارة لضمان حسن سير العمل هي وضع الأنظمة واللوائح ورسم السياسات وتصميم الإجراءات والخطط واعطاء التعليمات.
- ٣- حماية أصول الجهة (الوزارة):
فالرقابة الداخلية تهدف إلى التأكد من وجود الوسائل الصحيحة والمناسبة لحماية الأصول ، حيث أنه يتم الحفاظ على أصول الوزارة عن طريق وسائل ملموسة.
- ٤- التأكد من الإستخدام الأمثل للموارد:
فالرقابه الداخلية تهدف إلى التأكد من الإستخدام الأمثل لموارد (الوزارة) بما ينعكس ايجابيا عليها ، حيث أن (الوزارة) تحاول أن تستفيد من مواردها المتاحة لها بأكبر قدر ممكن.
- ٥- التأكد من تحقيق الأهداف الموضوعية:
فالرقابه الداخلية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعية (للوزارة) سواء العامة أو الفرعية وكذلك الخطط المعتمدة تم انجازها وتحقيقها في اوقاتها المحددة بفعالية ، حيث أن نجاح (الوزارة) يعتمد على تحقيق أهدافها القصيرة أو طويلة المدى.

ج- مكونات الرقابة الداخلية:

تتكون الرقابة الداخلية من خمسة عناصر أساسية :

- ١- البيئة الرقابية.
- ٢- عمليات تقييم المخاطر.
- ٣- الأنشطة الرقابية.
- ٤- المعلومات ونظم الاتصال.
- ٥- أنشطة المراقبة والرصد أو ما يسمى مراقبة الأنشطة الرقابية. ومن أهم وسائل تحقيق ذلك هو المراجعة الداخلية ، فالمراجعة الداخلية أداة من أدوات النظام الرقابي ويتبين دورها من خلال تقييم النظام الرقابي ليعتبر المسؤولون وصناع القرار من معرفة مكان الخلل وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وينظر للمراجعة الداخلية باعتبارها جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر ، والرقابة. وعمليات الحوكمة ، وتساعد الإدارة في تحقيق الأهداف من خلال تقييم حالة الرقابة الداخلية.

ج- خصائص النظام الرقابي الفعال :

إن أي نظام رقابة داخلية فعال لابد أن تتوفر فيه الصفات التالية :

- ١/ التوقيت المناسب : لابد للنظام الرقابي من إكتشاف الأخطاء والانحرافات مبكراً وبوقت كاف لمنع أو تقليل الخسائر المترتبة.
- ٢/ المنفعة / التكلفة : لابد للنظام الرقابي ان يعطي تأكيدات معقولة لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل قدر من التكلفة، كما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن لا تكون تكلفة الرقابة أكبر من العائد المتوقع منها الا في حالات محدوده جداً.
- ٣/ توضيح المسؤوليات : على النظام الرقابي أن يوضح المسؤوليات والصلاحيات بطريقة واضحة.
- ٤/ المكان المناسب : الرقابة يجب أن تكون في موقع مناسب وفعال ، بحيث تكون النقاط الرقابية تخدم الأغراض الموضوعة لأجله.
- ٥/ المرونة : على النظام الرقابي أن يكون مرناً بحيث يسمح بإجراء التغييرات المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف بشكل أفضل وأسرع.
- ٦/ القدرة : على أن النظام الرقابي الفعال ليس هو النظام الذي يكتفي بإكتشاف الانحرافات والأخطاء فقط بل هو النظام الذي يساعد أيضاً على إكتشاف الأخطاء ومسبباتها وبالتالي يمكن معالجتها.
- ٧/ الملائمة : يجب أن يكون النظام الرقابي ملائماً للوزارة وفيها بإحتياجاتها بحيث يساعد على تحقيق أهدافها ، كما يجب أن يكون ضمن التركيبة التنظيمية والوظيفية لها.

خ- وسائل الرقابة الداخلية :

يوجد العديد من الوسائل الرقابية التي يتم إستخدامها ويمكن تلخيصها في التالي :

- ١- التنظيم الإداري.
- ٢- اللوائح والأنظمة (يدوية / آلية).
- ٣- السياسات والإجراءات.
- ٤- أفراد التنظيم (الموظفين).
- ٥- نظام المحاسبة المالية.
- ٦- الموازنات.
- ٧- التقارير.
- ٨- الفحص والمراجعة الدورية.

ثالثا : أساليب تقييم أنظمة الرقابة الداخلية

يجب على المراجعين الداخليين استخدام الأسلوب المناسب لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية ومنها ما يلي:

أ- الأسلوب الوصفي للرقابة الداخلية:

يقوم المراجع حسب هذا الأسلوب بتحضير قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية، ويقوم بتوجيه الأسئلة للموظفين المسؤولين عن أداء كل عملية، فبذلك يتضح للمراجع كيفية سير العمليات والإجراءات التي تمر بها والمستندات التي تعد من أجلها والدفاتر التي تسجل بها، وقد يقوم المراجع أو مساعدوه بتسجيل الإجابات، وبعد ذلك يقوم المراجع بترتيب الإجابات بحيث تظهر كيفية سير العملية من بدايتها إلى نهايتها ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية

ب- خرائط التدفق :

عن طريق هذا الأسلوب، يقوم المراجع بقراءة دليل الإجراءات الداخلية في حالة وجوده بالإدارة محل المراجعة، وكذلك بواسطة المحادثات مع كل موظفي الإدارة مع فحص وثائق الإدارة المستعملة من قبل جميع الأطراف والذين لهم دور في سير أعمال الإدارة، والهدف من هذا هو معرفة الحقيقة حول القنوات التي تمر بها المعلومات والإجراءات ومن المميزات / المزايا الأساسية لهذه الخرائط أنها تعطي لمعدها أو قارئها فكرة سريعة عن نظام الرقابة وتمكنه بسرعة وسهولة أكبر في الحكم عن مدى جودته

ت- أسلوب قوائم الاستقصاء:

تسمى كذلك قوائم الاستبيان، فهذا الأسلوب يعتبر من الأساليب الأكثر استعمالا من طرف المراجعين لتقييم نظام الرقابة الداخلية حيث يتم تحضير قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة والتي تتناول جميع نواحي النشاط داخل الإدارة، وخاصة العمليات المعتادة ، ويقوم المراجع بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها للوقوف عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالإدارة. ومن مزايا هذا الأسلوب:

- إمكانية تغطية جميع المجالات التي تهم المراجع عن طريق تصميم مجموعة من الأسئلة لكل مجال.
- إمكانية استخدام مبدأ التنميط في إعداد القوائم، مما يجعل من الممكن استخدامها قبل البدء في عملية المراجعة بفترة كافية.

رابعاً : التفهم المبدئي لأنظمة الرقابة الداخلية :

يجب على المراجع الداخلي التعرف على نظام الرقابة الداخلية من خلال جمعه للإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة وتدوينه لملخصات لها، مع رسمه لخرائط التدافع ورسوم بيانية للوثائق المستعملة والمعلومات المتدفقة عنها والمصالح المعنية بها، كما يمكن إستعمال إستمارات مفتوحة تتضمن أسئلة تكون الإجابة عنها شرحاً لكل جوانب العملية.

خامساً : تنفيذ إختبارات مبدئية لتأكيد التفهم المبدئي لأنظمة الرقابة الداخلية :

يجب على المراجع أثناء هذه الخطوة فهم النظام المتبع، وعليه أن يتأكد من أنه قد إستوعبه وذلك عن طريق قيامه بإختبارات الفهم والتطابق، أي يتأكد من أنه فهم كل أجزائها وأحسن تلخيصه لها بعد تتبعه لعملياتها، إن هذا الإختبار ذو أهمية محدودة، الهدف من ورائه هو تأكد المراجع من أن الإجراء موجود ومفهوم وأنه أحسن تلخيصه وليس الهدف منه التأكد من حسن تطبيقه.

سادسا:التقييم الأولي لأنظمة الرقابة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف بها بشكل مبدئي

بناء على الخطوتين السابقتين، يتمكن المراجع من إعطاء تقييم أولي لنظام الرقابة الداخلية باستخراجه -مبدئيا- (نقاط القوة (وهي ضمانات تسمح بالتسجيل الجيد للعمليات وتحقيق باقى أهداف الرقابة الداخلية (ونقاط الضعف) عيوب يترتب عليها خطر إرتكاب أخطاء وتزوير وعليه يستطيع المراجع في نهاية هذه الخطوة تحديد نقاط قوة النظام ونقاط ضعفه وذلك من حيث التصور، أي من الناحية النظرية للنظام محل الدراسة.

سابعا: أداء إختبارات(الرقابة) للتحقق من إستمرارية تطبيق نقاط القوة (إختبارات الإستمرارية):

يجب على المراجع أن يتأكد من أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي للنظام، نقاط قوة فعلا أي مطبقة في الواقع وبصفة مستمرة ودائمة، ويحقق ذلك من خلال هذا النوع من الإختبارات. إن إختبارات الإستمرارية ذات أهمية قصوى مقارنة بإختبارات الفهم والتطابق لأنها تسمح للمراجع بأن يكون على يقين بأن الإجراءات التي راقبها مطبقة باستمرار ولا تحمل خلا.

ثامنا-التقييم النهائي لأنظمة الرقابة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف بها بشكل نهائي:

بناء على الخطوات السابقة يتمكن المراجع من الوقوف على ضعف النظام وسوء سيره وهذا عند إكتشاف سوء أو عدم التطبيق لنقاط القوة، هذا بالإضافة إلى نقاط الضعف التي توصل إليها عند تقييمه الأولي لنظام الرقابة الداخلية.

يجب على المراجع تجميع كافة نقاط الضعف بنوعيتها وذلك في وثيقة شاملة مبينا آثار ذلك على المعلومات المالية والتشغيلية مع تقديم إقتراحات بقصد تحسين الإجراءات وتكون عادة في شكل تقرير حول نظام الرقابة الداخلية.

وزارة التعليم
Ministry of Education

المرحلة الرابعة تقييم المخاطر

مقدمة

بعد الإنتهاء من تقييم أنظمة الرقابة الداخلية والتعرف على نقاط الضعف فيها يتم الإنتقال للمرحلة الرابعة ، حيث يجب أن يقوم المراجعون بتحديد وتحليل وتقييم المخاطر بالادارات وإعداد سجل للمخاطر ، وبناءا عليه يتم إعداد برامج المراجعة الداخلية التي ستطبق في عمليات المراجعة الداخلية التفصيلية ، وفي نهاية المرحلة يتم إعداد خطة سنوية للمراجعة الداخلية.

أهداف مرحلة تقييم المخاطر

- يجب على إدارة المراجعة الداخلية عند تنفيذ هذه المرحلة أن تحقق ما يلي:
- تحليل وتقييم المخاطر وإعداد سجل للمخاطر بالجهات محل المراجعة.
- إعداد برامج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر.
- إعداد خطة سنوية للمراجعة الداخلية .

ملخص أعمال مرحلة تقييم المخاطر :

- أ- النقاط الهامة التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تحليل وتقييم المخاطر في الجهات محل المراجعة.
- ب- تحليل وتقييم المخاطر وإعداد سجل للمخاطر بالجهات محل المراجعة.
- ج - إعداد برامج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر.

وزارة التعليم
Ministry of Education

ثانيا- النقاط الهامة التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تحليل وتقييم المخاطر في الجهات محل المراجعة

يجب على جميع منسوبي إدارة المراجعة الداخلية أن تكون لديهم المعرفة التامة بالأساسيات الخاصة بالرقابة الداخلية وأهمها ما يلي:

أ- دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر:

لقد تحولت المراجعة الداخلية من كونها أداة للرقابة الداخلية لتصبح أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم تعد قاصرة فقط على المراجعة المنتظمة لكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإنما امتد دورها ليشمل أيضا التعريف بالمخاطر التي تتعرض لها الإدارة وتقديم الإستشارات اللازمة للإدارة العليا ، والمراجع الخارجي في هذا الخصوص.

ب- تعريف المخاطر :

هي الخسارة المتوقعة للقرار في ظل حدث معين ، كما عرفت على أنها «تلك الحالة التي يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة، المتوقعة أو المأمولة».

ت- أنواع المخاطر :

يمكن تصنيف المخاطر التي تتعرض لها الإدارات بوزارة التعليم إلى : مخاطر خارجية:

وهي المخاطر العامة التي تسري وتنشأ عن البيئة وتتعلق بالنشاط الاقتصادي وبالنظام المالي العام للوزارة .

مخاطر داخلية

وهي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع النشاط، فهي تأتي نتيجة التعاملات اليومية فقد تؤثر على نشاط معين دون غيره.

ث- تعريف إدارة المخاطر:

تعرف إدارة المخاطر بأنها الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي جهة ، فهي الإجراءات التي تتبعها الجهات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق أهداف كل نشاط بفعاليته وكفاءته ، بالإضافة إلى تعريفها على أنها « جزء من ثقافة الإدارة، فهي هيكل من الإجراءات والعمليات التي تدار من أجل مواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عنها».

ج- مهام إدارة المخاطر:

تعتبر الإدارة العليا للوزارة هي المسؤول بصفة أساسية عن إدارة المخاطر وتحميل هذا الدور على المدراء الآخرين لتسيير المخاطر كل حسب نشاطه ، كما يمكن أن تكون وظيفة مستقلة في الإدارة متمثلة في قسم إدارة المخاطر والتي يترأسها مدير المخاطر بالإضافة إلى مساعدين في ذلك يملكون مؤهلات ومهارات خاصة -هذا بالنسبة للجهات كبيرة الحجم ، أما بالنسبة للمنظمات الصغيرة فقد توكل إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة مخاطر الإدارة.

ويرجع اعتماد أي تقسيم من هذه التقسيمات حسب سياسة وإستراتيجية الوزارة في ذلك، ويمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي :

- ١- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدة العمل، والعمل على إنشاء بيئة ملائمة.
- ٢- التعاون على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- ٣- بناء الوعي الثقافي داخل الإدارة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر.
- ٤- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها للمسؤول الأول بوزارة التعليم.
- ٥- إكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي.
- ٦- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم إكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.
- ٧- قياس درجة الخطورة وإحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة.
- ٨- إختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو الإدارة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

ج- منهج عمل إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تطبق أساليب وإجراءات كما يلي :

- إنشاء نطاق إدارة المخاطر.
- تحديد، التعرف، التحليل، التقييم والمعالجة للمخاطر المرتبطة بأي نشاط، عملية، وظيفة، مشروع، منتج، خدمة، أصل داخل الإدارة.
- المتابعة والمراجعة لإدارة المخاطر.
- الإتصال والتشاور في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر مع التسجيل والإبلاغ -التقارير- على النحو المناسب.

خ- إنشاء نطاق إدارة المخاطر :

- هي عبارة عن المحددات والإعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الإعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر وتتمثل في:
- الإعتبارات الداخلية: عبارة عن البيئة الداخلية للجهة والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها.
 - الإعتبارات الخارجية: ومن أمثلتها القوانين والأنظمة، الثقافة السائدة والنظام الإقتصادي المعمول به..الخ

ثالثاً : تحليل وتقييم المخاطر وإعداد سجل للمخاطر بالجهات محل المراجعة

يجب على المراجعين الداخليين تحديد وتحليل وتقييم المخاطر الناتجة عن تطبيق إجراءات الخطوات والمراحل السابقة (مراحل المراجعة الداخلية من المرحلة الأولى حتى الرابعة والسابق توضيحها) فيما يسمى بسجل المخاطر ، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية :

- تحديد المخاطر المحتملة بكل إدارة.
- تحديد الآثار المترتبة على تلك المخاطر.
- تقدير احتمالات حدوث تلك المخاطر.
- تحديد الجهة المسؤولة عن التعامل مع المخاطر.
- إعداد سجل المخاطر لكل إدارة.
- إعداد تقرير بحصر كافة المخاطر والأدوات الرقابية للجهة والأقسام الفرعية لها .
- إعداد التقرير والسجل النهائي للمخاطر يوضح أولويات المخاطر بالإدارات.

أ- التعرف على المخاطر:

على المراجعين الداخليين التعرف على مصادر المخاطر ومناطقها والآثار المترتبة عنها، الهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى تحسين، منع، تخفيض أو حتى إزالة هدف أو أهداف الإدارة من التحقيق .

ومن أدوات التعرف على المخاطر نجد السجلات الداخلية، إستقصاءات تحليل المخاطر، خرائط تدفق العمليات، تحليل البيانات الماليه، عمليات معاينة الإدارة، المقابلة الشخصية ..الخ، ويمكن لهذه الأدوات مقترنة بالخيال الإبداعي والفهم الوافي لعمليات الإدارة أن يساعد في ضمان عدم تجاهل المخاطر الهامة.

ب- تحليل المخاطر:

على المراجعين الداخليين بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات إلى مخاطر حرجة، مخاطر هامة و مخاطر غير هامة.

ت- تقييم المخاطر:

على المراجعين الداخليين عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها من طرف الإدارة.

مع الأخذ في الاعتبار أن مقاييس المخاطر قد تتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والإقتصادية والبيئية، وإهتمامات أصحاب المصالح ..الخ، لذلك يستخدم تقييم المخاطر لإتخاذ قرارات اتجاه المخاطر ذات الأهمية بالنسبة للجهة، وفيما إذا كانت المخاطر يجب قبولها ومعالجتها. (نموذج ٨-٢)

ث- معالجة المخاطر :

على المراجعين الداخليين دراسة التقنيات التي ينبغي إستخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، حيث يتم إتخاذ قرار بشأن المخاطر، ومن بين هذه التقنيات نجد التجنب، الخفض، الإحتفاظ والتحويل.

وعلى المراجعين الداخليين عند محاولة تقرير ماهية التقنيات الواجب إستخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، دراسة حجم الخسارة المحتملة ومدى احتمال حدوثها والموارد التي ستكون متاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها عند استعمال تقنية ما، أي إجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج ثم على أساس أفضل المعلومات المتاحة والإسترشاد بسياسة إدارة المخاطر بالإدارة- يتم اتخاذ القرار.

ج- مراجعة إدارة المخاطر:

يجب أن تكون المتابعة والمراجعة للمخاطر متواصلة يتم أداؤها دون إنقطاع كما أن برنامج إدارة المخاطر ينبغي إخضاعه لمراجعة من طرف المراجع الداخلي، والتي تتم من أجل تحقيق أهداف معينة ، وقد يتم مراجعة المخاطر سنوياً لتحديث سجل المخاطر.

ح- التقرير والتوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج:

يجب أن يتم إعطاء مراجعة إدارة المخاطر الصبغة الرسمية وهذا في صورة تقرير مكتوب يبين بالتفصيل نتائج التحليل وي طرح توصيات بإجراء تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرسل التقرير إلى المسؤول الأول بالوزارة عند الضرورة.

خ- إعداد سجل المخاطر :

بعد تحديد وتحليل وتقييم المخاطر يتم إعداد سجل للمخاطر لكل إدارة يشمل المخاطر والمسؤولية عنها وأثارها والأنشطة الرقابية لمواجهة هذه المخاطر وأولوياتها

رابعاً : إعداد برامج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر

على المراجعين الداخليين بعد الانتهاء من تحليل وتقييم المخاطر التوصل إلى صورة واضحة عن الأنشطة والجهات ذات المخاطر الأكبر والتي يجب التركيز عليها عند تنفيذ المراجعة الداخلية التفصيلية ، وذلك بناء على مدخل المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر.

وبناء على نتائج المراحل والخطوات السابقة يقوم المراجعون بإعداد برامج المراجعة الداخلية للأنشطة والإدارات التي سيتم مراجعتها تفصيلياً ، وعلى المراجعين مراعاة ما يلي بالنسبة لبرامج المراجعة :

أ- يجب أن يراعي المراجعون الداخليون أن برامج المراجعة هي خطة مكتوبة عن كيفية أداء عملية المراجعة ، تحدد فيها أهداف ونطاق المراجعة والإجراءات التي سيتم إتباعها ، وتاريخ الانجاز المتوقع ، وعند إكمال عملية المراجعة فإن برامج المراجعة تعتبر سجلاً لما تم القيام به ، حيث يجب ان يتم مراعاة أن تجيب برامج المراجعة عن الأسئلة الآتية :

- ماهو العمل المطلوب لإنجازه ؟
- متى سينجز؟
- كيف سينجز؟
- من سيقوم بإنجازه؟
- ماهو الوقت اللازم لإنجازه؟

ب- يجب على المراجعين أخذ النقاط التالية في الاعتبار عند إعداد برامج المراجعة :

- الإطلاع على تقارير وبرامج وأوراق عمل مراجعه سابقة.
- الإستفادة من المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال المسح المبدئي.
- الإطلاع على الأنظمة والإجراءات التنفيذية الخاصة بالجهة التي ستتم مراجعتها مثل دليل إجراءات التشغيل ، الهيكل التنظيمي ، الصلاحيات ، الأهداف طويلة وقصيرة الأجل.
- الإطلاع على آخر معلومات المراجعة الداخلية عن الجهة التي ستتم مراجعتها.
- الإطلاع على معايير الأداء المعدة من قبل الإدارة.
- إعداد مقابله مع الجهة التي تتم مراجعتها ومناقشة أهداف ومدى نطاق المراجعة.
- تحديد حجم المخاطر التي يجب وضعها في الاعتبار وطرق الرقابة عليها.
- تحديد حجم المشاكل الرئيسية.

المرحلة الخامسة تنفيذ المراجعة الداخلية

أولا : مقدمة

تعتبر مرحلة تنفيذ المراجعة الداخلية ، مرحلة العمل الميداني (Field Work) ، ويتم فيها تنفيذ إجراءات المراجعة الداخلية المبينة على المخاطر ، ويتم فيها الفحص التفصيلي لعينات محددة من المستندات والسجلات ، بناء على الخطة المحددة لتنفيذ مهمته معينه ، وباستخدام برامج مراجعة داخلية محددة ومعدة للأنشطة والإدارات المراد مراجعتها حسب أولويات المخاطر ، وباستخدام تقنيات وأساليب المراجعة المناسبة وتنتهي هذه المرحلة باستخلاص النتائج وإعداد واستكمال أوراق عمل المراجعة الداخلية.

أهداف مرحلة تنفيذ المراجعة الداخلية

- يجب على إدارة المراجعة الداخلية عند تنفيذ هذه المرحلة أن تحقق ما يلي:
- إجراء المراجعة الداخلية التفصيلية المبينة على المخاطر
- إستخلاص نتائج المراجعة الداخلية المبينة على المخاطر

ملخص أعمال مرحلة تنفيذ المراجعة الداخلية

بعد الإنتهاء من إعداد برامج المراجعة و خطة المراجعة السنوية
المبينة على المخاطر يقوم المراجعون الداخليون بتنفيذ أعمال
المراجعة الداخلية المبينة على المخاطر من خلال عدة خطوات كما

يلي :

- أ- إعداد الخطة التفصيلية لكل مهمة من مهام المراجعة الداخلية.
- ب- تحديد الأهمية النسبية وخطر المراجعة.
- ج - تحديد حجم العينات.
- د - فحص العينات المختارة.
- هـ - إستكمال أوراق العمل وملفات المراجعة.
- و - إستخلاص نتائج الفحص.

وزارة التعليم
Ministry of Education

ثانيا : إعداد الخطة التفصيلية لعملية المراجعة

- أ- يقوم المراجع المشرف المسؤول عن العملية وبمساعدة المراجعين بإعداد الخطة التفصيلية للعملية ولكل مهمة محددة.(نموذج ٥)
- ب- يتم توثيق التخطيط التفصيلي لمهمة محددة في مستند يسمى «الخطة التفصيلية لمهمة محددة» .
- ج- ويراعى عند إعداد الخطة التفصيلية مايلي :
- أن تكون متسقة مع الخطة السنوية لإدارة المراجعة الداخلية فيما يخص الإدارة أو القطاع المعد له الخطة التفصيلية.
 - كفاية وفعالية إدارة المخاطر ونظم الرقابة المطبقة المتعلقة بالنشاط الذي تغطيه العملية في الجهة التي سيتم مراجعتها سواء من نتائج المسح المبدئي أو المعلومات المتوفرة عن ذلك ، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة التقييم المبدئي للمخاطر وأن تعكس أهداف المهمة موقف هذه المخاطر.
 - أهداف العملية والوسائل المستخدمة للرقابة على أدائها.
 - نطاق العملية.
 - المخاطر الجوهرية المحتملة المتعلقة بالنشاط الذي تغطيه العملية ، وأهدافه ، والموارد المخصصة له ، والعمليات التشغيلية والوسائل المستخدمة لإبقاء الأثر المحتمل للمخاطر عند مستوى مقبول.
 - أو فرص إجراء تحسينات جوهرية على إدارة المخاطر ونظم الرقابة المتعلقة بالنشاط محل الفحص.
- د- يراعى أن تتضمن الخطة التفصيلية ما يلي:

١- نطاق وهدف وتوقيت تنفيذ العملية.

- ٢- فريق العمل المعين والموارد المخصصة للمهمة (المراجعين وخبراتهم) ودور كل منهم حيث يراعى ما يلي:
- عدد ومستوى خبرة الفريق المخصص للمهمة.
 - طبيعة عملية المراجعة.
 - قيود التوقيت في مقابل الموارد المتاحة.
 - معرفة ومهارات وتدريب الفريق المخصص للمهمة.
 - مدى الحاجة إلى موارد (كوادر بشرية) خارجية في الحالات التي تتطلب معرفة إضافية أو مهارات تدريبية لا تتوفر لدى منسوبي الإدارة العامة للمراجعة الداخلية .

٣- توثيق الحصول على معلومات عن طبيعة الأنشطة التي تغطيها عملية المراجعة ودراساتها لتحديد الأثر على عملية المراجعة والمخاطر والإجراءات الرقابية ولتحديد النواحي التي تحتاج إلى عناية خاصة في عملية المراجعة وتشمل هذه المعلومات ما يلي :

- بيانات الأهداف والخطط.
- معلومات عن التنظيم ، ومثال ذلك عدد واسماء العاملين ، العاملون الرئيسيون ، توصيف الوظائف ، لوائح السياسات والإجراءات وتفاصيل أي تغييرات حديثه في الجهة بما ذلك أي تغيير رئيسي في الأنظمة.
- معلومات عن الموازنة ، نتائج التشغيل ، البيانات الماليه عن النشاط أو الجهة التي ستتم مراجعته (مراجعتها).
- الإسترشاد بأوراق المراجعة الخاصه بالمدة السابقة.
- نتائج عمليات المراجعة الأخرى بما في ذلك عمل المراجعين الخارجيين سواء تمت بالكامل أو في مرحلة الإنجاز.
- الرجوع إلى ملفات المراسلات لتحديد موضوعات المراجعة المهمة المتوقعة.
- توثيق أنشطه الرقابية.
- إجراءات المراجعة التحليلية.
- خرائط التدفق مع عمل اختبارات لأنشطة العمل المحدده من البدايه إلى النهايه .

٤- كيفية التنسيق و الإتفاق على تفاصيل المهمة مع الإدارة أو القطاعات محل المراجعة بما في ذلك الأشخاص الذين يجب مناقشتهم ، حيث يجب عقد لقاءات مع الإدارة (القطاع) المسؤولة عن النشاط محل الفحص وقد تشمل الموضوعات التي يتم مناقشتها مايلي:

- أهداف المراجعة ونطاق العمل.
- توقيت أعمال المراجعة.
- المراجعون الداخليون المخصصون للعملية.
- عملية الإتصال خلال عملية المراجعة ، بما في ذلك وسائل الإتصال والتوقييت والأفراد الذين سيكونون مسؤولين عن الاتصال.
- ظروف العمل في النشاط محل المراجعة بما ذلك التغييرات الحديثة في الإدارة أو الأنظمة الرئيسية.
- إهتمامات أو طلبات الإدارة.
- الامور ذات الإهتمام الخاص للمراجع الداخلي.
- وصف إجراءات إدارة المراجعة الداخلية الخاصة بالتقارير وعملية المتابعة.
- أية نقاط تحتاج إلى مناقشة.

- ٥- يجب أن تتضمن الخطة ضمن مراحلها إعداد ملخص بالنتائج عند الإنتهاء من مرحلة الدراسة المبدئية (المسح المبدئي) وفقاً لما ورد بهذا الدليل ، ويجب أن يحدد الملخص مايلي:
- موضوعات المراجعة المهمة وأسباب الإهتمام بمتابعتها.
 - المعلومات ذات العلاقة التي تم جمعها خلال الدراسة.
 - أهداف المراجعة، وإجراءاتها والإجراءات الخاصة مثل المراجعة باستخدام الحاسب الآلي.
 - نقاط الرقابة الحرجة وواجهه القصور في الأنشطة الرقابية أو وجود إجراءات رقابية أكثر من اللازم.
 - التقديرات المبدئية للوقت والموارد اللازمة.
 - التواريخ المعدلة لمراحل التقرير والانتهاء من عملية المراجعة.
 - اسباب عدم الإستمرار في عملية المراجعة إذا تطلب الأمر ذلك.
 - مستوى تطبيق التوصيات الخاصة بعملية المراجعة السابقة.
 - الجدول الزمني التفصيلي لانهاء أعمال المهمة وتوقيت القيام بالمراحل الأساسية والوقت اللازم للإنتهاء من المهمة.
 - المستوى الإداري الذي تعرض عليه النتائج.
 - المراحل الأساسية لعملية المراجعة متابعه حسب الأسبقية المطلوبة لانجاز المهمة في الوقت المحدد.
 - الإجراءات العمليه لتنفيذ كل مرحلة .
 - المراجعون المكلفون بكل مرحلة.
 - المخاطر المرتبطه بكل مرحلة.
 - النتائج المتوقعة.
 - الوثائق والعمليات التي يجب فحصها ومراجعتها.
 - الشكل العام لتقرير نتائج كل مرحلة والشكل العام للتقرير النهائي لها.

هـ- إدخال تعديلات على الخطة :

- ١- يجب مراجعة الخطة على ضوء سير العمل وما يطرأ من مستجدات وأحداث قد يترتب عليها تغيير تقديرات المخاطر أو تغيير هيكل المخاطر (بظهور مخاطر جديدة) التي على أساسها بنيت الخطة ، في هذه الحالة يجب إعادة النظر في إدخال تعديلات على خطة المهمة على أن تعدل كل الوثائق والمستندات التي أعدت أثناء عملية التخطيط.

- ٢- ومن المتغيرات التي قد تتطلب تعديل الخطة :
- التغيرات القانونية والنظامية المؤثرة في أداء الإدارات.
 - وجود تنقلات في الموظفين الرئيسيين المسؤولين عن الأعمال التي يتم مراجعتها.
 - إجراء تعديلات على نظم العمل والرقابة الداخلية.
 - إدخال تعديلات على النظم الإلكترونية.
 - وجود تعليمات عليا جديدة لوزارة المالية أو مجلس الوزراء تكون مؤثرة في أداء الإدارات بالوزارة.
 - و- يجب إعتداد الخطة التفصيلية لمهمة محددة من المدير العام لإدارة المراجعة الداخلية قبل البدء في تنفيذها.
 - س- يجب أن يتم إعداد الخطة التفصيلية لمهمة محددته قبل تنفيذ المهمة بوقت كاف.

وزارة التعليم
Ministry of Education

ثالثاً - أخطار المراجعة

يجب على المراجعين بالإدارة العامة للمراجعة الداخلية أن يأخذوا في إعتبارهم أخطار المراجعة وأن يسترشدوا بالمفاهيم التالية عند التعامل مع أخطار المراجعة :

١- الخطر في المراجعة عامة :

يشير إلى احتمال الوصول إلى نتائج أو إستنتاجات خاطئة بعدم وجود اخطاء أو تجاوزات معينه في مهام المراجعة التي بصدد تنفيذها وهي موجودة بالفعل ، أو الوصول إلى إستنتاجات خاطئة حول النظم وسياسات إدارة المخاطر والحوكمه في الوزارة كأن يقتنع بسياسات إدارة المخاطر وانها تؤدي إلى تخفيض المخاطر في الوزارة لأدنى حد ممكن وهي غير ذلك، أي ان خطر المراجعة يعني أنه في احتمال أن يصدر المراجع تقريراً إيجابياً في حين أن الحسابات بها اخطاء جوهريه أو أن النظم والسياسات المتبعه بها تجاوزات أو قصور جوهري يعرض الوزارة لمخاطر مهمة كبيرة .

٢ عناصر خطر المراجعة:

بصفة عامه يتكون خطر المراجعة من ثلاثة عناصر أساسية تتكامل مع بعضها البعض لينتج من محصلتها خطر المراجعة النهائي وهذه العناصر هي :

أ/ الخطر المتأصل الملازم:

هو مجموعة المخاطر المحيطة بعمليات الوزارة والتي يترتب عليها حساسية أكبر للغش والاطء والتصرفات غير النظامية والقانونية وذلك دون تأثير من قبل الرقابة الداخلية سواء بقوتها أو بضعفها.

ب/ خطر الرقابة الداخلية:

هو الخطر الناتج عن إرتكاب الغش والأخطاء والتلاعبات والتصرفات غير القانونية والتجاوزات الأخرى دون ان تكتشف اليات الرقابة مثل هذه الأفعال وتصححها قبل ان تطبق إجراءات المراجعة الأخرى.

ج/ خطر إجراءات المراجعة والفحص (خطر الإكتشاف):

هو الخطر الناتج عن حدوث التجاوزات والأخطاء والتلاعبات والتصرفات غير القانونية في الوزارة بما يؤثر على عمليات الإدارات ونظمها ودفاترها دون أن يكتشفها المراجع الداخلي أثناء عملية المراجعة بنظام المعايينة (العينات).

٣ - نموذج الخطر:
العلاقه بين العناصر المكونه للخطر كما يلي :
خطر المراجعة = الخطر المتأصل × خطر الرقابة × خطر إجراءات المراجعة
ومنها يمكن تحديد خطر إجراءات المراجعة كما يلي :
خطر إجراءات المراجعة = خطر المراجعة / (الخطر المتأصل × خطر
الرقابة)

وزارة التعليم
Ministry of Education

رابعاً : تحديد حجم العينات

أ- يجب على المراجعين تحديد أحجام العينات وفقاً لطريقة مهنية مقبولة سواء عينة حكمية أو عينة إحصائية ويجب أن تكون ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه وغير متحيزة ، مع الأخذ في الاعتبار أن بعض البنود أو المعاملات تكون بطبيعتها هامة بذاتها ويتم إختيارها بغض النظر عن طريقة إختيار العينة.

ب- إختيار العينة :

بعد تحديد حجم العينة يجب على المراجعين تحديد العينة المختارة للفحص من كامل حجم المجتمع بحيث يمكن عن طريقها تحقيق أهداف المراجعة.

خامسا : تحديد الأساليب الفنية للعمل الميداني (فحص العينات المختارة) :

أ- يجب على المراجعين أن يقوموا بالفحص والمراجعة بتطبيق الخطوات الواردة ببرنامج المراجعة.

ب- يقوم المراجعون بتطبيق برنامج المراجعة عن طريق المشاهدة أو المراقبة / بالسؤال أو الاستفهام / بالتحقق أو التثبت / بالتحليل وأداء الفحوصات التحليلية / بالبحث أو الإستقصاء أو التنقيب (هذه الخمس نقاط تمثل عملية القياس).

ت- على المراجعين بعد ذلك القيام بعملية التقييم والتقدير مقارنة مع الأهداف والمعايير (وهذه النقطة هي التي تعطى قيمة للمعلومات التي قام المراجع بجمعها). (نموذج ١٠)

ث- على المراجعين استخدام إجراءات المراجعة التحليلية عند فحص وتقويم المعلومات والتي قد تشمل مايلي :

- مقارنة معلومات الفترة الحالية مع معلومات مماثلة عن فترات سابقة.

- مقارنة معلومات الفترة الحالية مع الموازنات والتوقعات المستقبلية.

- دراسة العلاقات بين عناصر المعلومات.

- مقارنة المعلومات بمعلومات مماثلة لوحدات تنظيمية أخرى.

ج- على المراجعين مراعاة أن نتائج إجراءات المراجعة التحليلية تساعد عادة في تحديد الظروف التي قد تتطلب إجراءات مراجعة لاحقة ، حيث يجب على المراجعين استخدام إجراءات المراجعة التحليلية في تخطيط عملية المراجعة.

ح- يجب على المراجعين الداخليين أن يأخذوا في الاعتبار العوامل التالية في تحديد المدى الذي يجب فيه استخدام إجراءات المراجعة التحليلية :

- أهمية الأمور التي يتم فحصها.

- كفاية نظام الرقابة الداخلية.

- وجود معلومات مالية متاحة ويمكن الإعتماد عليها.

- الدقة التي يمكن بها التنبؤ بنتائج إجراءات المراجعة التحليلية.

- وجود معلومات متاحة وقابلة للمقارنة.

- الأدلة التي توفرها إجراءات المراجعة الأخرى لتأييد نتائج المراجعة.

وبعد تقويم العوامل أعلاه يجب على المراجعين الداخليين النظر في استخدام إجراءات مراجعته أخرى لتحقيق هدف المراجعة كلما كان ذلك ضروريا.

خ- عندما تظهر إجراءات المراجعة التحليلية نتائج أو علاقات غير متوقعة يجب على المراجعين فحص وتقويم هذه النتائج أو العلاقات ويجب ان يشمل الفحص والتقويم الإستفسار من الإدارة وتطبيق إجراءات مراجعته أخرى إلى أن يقتنع المراجعون إن النتائج أو العلاقات قد تم تفسيرها بطريقة كافية. ويجب تبليغ النتائج أو العلاقات من تطبيق إجراءات المراجعة التحليلية والتي لم يتم بطريقة كافية تفسيرها إلى مستويات الإدارة المناسبة. وقد يوصي المراجعون الداخليون باتخاذ إجراءات ملائمة تبعا للظروف ، حيث أنه قد تكون النتائج أو العلاقات غير المبرره الناتجة من تطبيق إجراءات المراجعة التحليلية مؤشرا لحاله مهمة مثل خطأ محتمل ، أو غش أو عمل غير نظامي.

سادسا : استكمال أوراق العمل والتوثيق وملفات المراجعة

أ- أوراق العمل تعتبر هي مستندات المراجعة ، فهي تحتوي على سجل لسير عملية المراجعة ويبدأ إعداد أوراق العمل من اللحظة الأولى التي إستلم فيها المراجعون مهمتهم إلى حين الفراغ من إعداد التقرير النهائي .

ب- يجب أن يتم إعداد أوراق العمل وحفظها بطريقة صحيحة وواضحة ومنظمة .

ت- يجب أن يقوم المراجع بإعداد أوراق العمل التي توثق المراجعة وأن يتم فحصها بواسطة المراجع المشرف وفي بعض الأحيان بواسطة مدير عام إدارة المراجعة الداخلية ويجب ان تسجل في هذه الأوراق المعلومات التي تم الحصول عليها والتحليلات التي أجريت ويجب أن تؤيد أسس النتائج والتوصيات التي يتم التقرير عنها.

ث- يجب التوقيع على جميع أوراق العمل من قبل من قام بالعمل وكذلك المراجع الذي قام بمراجعتها.

ج- أوراق العمل ونظام حفظها :

١- يجب على الإدارة العامة للمراجعة الداخلية الأخذ في الاعتبار أن أوراق العمل المتعلقة بعملها يقصد بها جميع البيانات التحليلية والجداول والملحقات والملخصات التي يقوم بإعدادها المراجعون في جميع مراحل خطوات المراجعة وكذلك صور أو أصول المراجع وكذلك صور أو أصول المستندات المهمة التي تم الحصول عليها.

٢- يجب على مدير عام الإدارة العامة للمراجعة الداخلية الأخذ في الاعتبار تدريب منسوبي الإدارة العامة بأهمية أوراق العمل والغرض منها حيث :

- تعتبر من أدلة الإثبات الأساسية التي تدعم تقرير المراجعة.
- تساعد في عمليات التخطيط والتنفيذ والفحص لمهام المراجعة.
- توثيق عملية تحقيق أهداف المراجعة.
- تساعد في تقييم عمل المراجعين.
- تساعد في دعم رأي المراجعة عند الإختلاف مع الجهات المعنية بالمراجعة.
- تساعد في تطوير القدرات المهنية والإحترافية للمراجعين.

- ح - يجب على المراجعين مراعاة الأسس التالية عند إعداد أوراق العمل :
- ١- يجب أن تحتوى ورقة العمل على عنوان (مسمى) بحيث يوضح فيه اسم الموضوع تحت المراجعة واسم ورقة العمل نفسها وفترة المراجعة وذلك في أعلى الصفحة.
 - ٢- يجب أن تحتوى ورقة العمل على تاريخ الإعداد واسم المراجع الذي قام بإعدادها مع تركينه أو توقيعه وكذلك ما ثبتت موافقته وإطلاع المراجع المسؤول عليها.
 - ٣- جميع أوراق العمل يجب أن تعطى أرقاماً ورموزاً يتفق عليها مع مدير عام إدارة المراجعة الداخلية والمراجع المشرف.
 - ٤- جميع الإشارات أو العلامات أو الرموز يوضح المقصود منها في أسفل الصفحة (مفتاح علامات المراجعة).
 - ٥- يجب أن يوضح مصدر المعلومات على نفس ورقة العمل.
 - ٦- يجب أن تكون أوراق العمل نظيفة ومرتبطة بحيث يوجد مساحات فارغة بين الأسطر وترتيبها في الملف الخاص بها ترتيباً منطقياً بحيث يمكن الرجوع إليها بسهولة (يفضل أن يتم ترتيبها حسب مواضيع برنامج المراجعة) مع استخدام الفواصل بعد عنونها بأسماء المواضيع.
 - ٧- يجب أن تكون أوراق العمل منتظمة ومتناسقة ومتماثلة حجماً ومظهراً بحيث يتم استخدام نفس حجم الصفحات (لكل نوع من أنواع أوراق العمل) ونفس لون القلم المستخدم وتوحيد طريقة التخريم بحيث لا يتم التخريم على المعلومات المكتوبة.
 - ٨- الإحتفاظ بأوراق العمل مكتملة مع بعضها البعض وذات العلاقة فقط، بحيث تكون جميع الأوراق مكتملة في ملف معين ويحتفظ فيه بما يخص موضوع المراجعة.
- خ - يجب على الإدارة العامة المراجعة الداخلية مراعاة طبيعة الموضوع الذي سيتم مراجعته عند تصميم وتنظيم محتويات ملف أوراق العمل ، ولكن هناك أموراً أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار في جميع ملفات أوراق العمل وهي أن أوراق العمل يجب أن توثق وتدعم التالى :
- التخطيط.
 - فحص وتقييم فعالية وكفاية نظام الرقابة الداخلية.
 - إجراءات المراجعة التي تمت والمعلومات التي تم الحصول عليها والنتائج التي تم التوصل إليها.
 - عمليات الفحص والمراجعة والتقارير وكذلك المتابعة.

- د- يمكن الإسترشاد بما يلي عند الإحتفاظ بأوراق العمل ضمن ملف أوراق العمل (على سبيل المثال لا الحصر):
- مستندات التخطيط وبرامج المراجعة.
 - الإستبيانات وخرائط تدفق الوظائف وقوائم التدقيق والملحقات الكتابية.
 - الملاحظات والمذكرات الناتجة عن إجراء المقابلات ومحاضر أو ملاحق الإجتماعات.
 - المعلومات التنظيمية مثل الهياكل التنظيمية وبطاقات الوصف الوظيفي.
 - صور من الإتفاقيات والعقود لموضوع المراجعة.
 - المعلومات التشغيلية والمالية سواء كانت معلومات أو إجراءات ولوائح.
 - المراسلات المتبادلة فيما يخص موضوع المراجعة.
 - البيانات التحليلية وجداول المقارنات ونتائجها.
 - تقارير المراجعة وردود الإدارات.

ذ- قد تأخذ أوراق المراجعة شكل أوراق ، أشرطة ، أقراص ممغنطة ، أقراص مدمجة ، أفلام أو أي وسائل أخرى . وإذا كانت أوراق المراجعة في شكل آخر خلاف الأوراق ، فيجب عمل نسخ إحتياطي له .

ر- إذا كان المراجعون الداخليون يصدرن تقارير عن معلومات مالية فيجب أن توثق أوراق المراجعة ما إذا كانت السجلات المحاسبية تتفق مع هذه المعلومات.

ز- تحفظ أوراق المراجعة التي تحتوى على معلومات لها أهميته دائمة في الملف الدائم الذي يوصى بالإحتفاظ به والرجوع إليه في عمليات المراجعة المستقبلية.

س- يجب أن يضع مدير عام إدارة المراجعة الداخلية تعليمات بخصوص الإحتفاظ بأوراق عمل المراجعة . ويجب أن تتسق هذه التعليمات مع إرشادات وأنظمة الوزارة ومع أي متطلبات أخرى نظامية ومع دليل السياسات والإجراءات.

Ministry of Education

سابعاً : استخلاص نتائج المراجعة الداخلية

أ/ يجب على المراجعين مراعاة أن نتائج المراجعة عادة تتضمن الآتي :

- وصف الحالات أو الإجراءات التي لا تتماشى مع السياسات والأنظمة، بما في ذلك الأنظمة التي لا تحقق الأهداف المرجوة منها.
- الانحرافات عن المعايير أو المقاييس المحددة.
- النقاط التي تحتاج تطوير للعمل بالوزارة بما يساعد على إنجاز العمل بالكفاءة والفعالية اللازمة.

ب/ يجب أن يتم تصنيف جوانب القصور مثل تقسيم جوانب القصور إلى رئيسيه وعاديه. وتكون جوانب القصور الرئيسية هي التي تعوق الوزارة أو وحدة داخل الوزارة من تحقيق أهدافها، أما جوانب القصور العادية التي يجب إدراجها في التقرير فهي الانحرافات التي لا تعتبر مجرد خطأ بشري غير مقصود. وفي حالة وجود جوانب قصور حدثت بسبب العنصر البشري يجب أن يتم التالي:

- مناقشة تلك الأخطاء مع المسؤولين عنها على حدة.
- ملاحظة الإجراء التصحيحي الذي أتخذ.
- تسجيل ملخص لذلك القصور في خطوات العمل.
- يفضل عدم الإشارة لذلك القصور في تقرير المراجعة إذا تم تداركه.

ج/ يجب مراعاة العناصر الآتية بصفة عامة عند الوصول لنتائج المراجعة والاجتماع لمناقشتها مع الجهة التي تنفذ أعمال المراجعة الداخلية عليها.

- المقاييس: ماهو الذي يجب أن تحققه العمليات.
- الحالة: ماهو الذي تحققه العمليات فعلاً
- الإجراء أو التطبيق: ماهو الذي يجب أن يفعله الأفراد وماهو الذي يفعلونه في الواقع.
- السبب: لماذا يحدث الانحراف عن المعيار.
- الأثر: ماذا يحدث أو ماذا يمكن أن يحدث بسبب عدم مطابقة الواقع للمقاييس.
- النتيجة: ما الذي يحتاج للتصحيح.
- التوصية: كيف يمكن أن يتم التصحيح.

د / تحديد المقاييس :

- يتم تحديد المقاييس من قبل المراجعين أثناء قيامهم بإجراء العمل الميداني ، وفي حالة عدم وجود مقاييس موضوعه سلفا على المراجعين الداخليين وضع مقاييس تناسب أهداف العمليات وتكون مقبولة من قبل الجهة التي ستتم مراجعتها .

هـ / إعادة تقييم المخاطر :

على المراجعين القيام بإعادة تقييم المخاطر المتعلقة بعمليات الجهة التي تتم مراجعتها ، وإعداد توصيات عن كيفية تحسين الرقابة الداخلية.

وزارة التعليم
Ministry of Education



المرحلة السادسة تقارير المراجعة الداخلية

أولا : مقدمة

تعتبر مرحلة توصيل النتائج المرحلة الأخيرة من مراحل المراجعة الداخلية ، والتي يتم فيها إعداد التقارير النهائية للمراجعة الداخلية ومناقشتها مع الجهات محل المراجعة ورفعها إلى المسؤول الأول بالوزارة ، ثم يتم متابعة ما تم بخصوص التوصيات الواردة في هذه التقارير ورفع تقارير عن المتابعة للمسؤول الأول بالوزارة.

أهداف مرحلة تنفيذ المراجعة الداخلية

- يجب على إدارة المراجعة الداخلية عند تنفيذ هذه المرحلة أن تحقق ما يلي:
- التقرير عن الملاحظات التي تبينت لإدارة المراجعة الداخلية نتيجة لعملية الفحص وتقديم التوصيات المناسبة بخصوصها.
 - توصيل تقرير نتائج المراجعة الداخلية إلى المسؤول الأول بالجهة.
 - المتابعة المستمرة للتوصيات السابقة وماتم بخصوصها.

وزارة التعليم
Ministry of Education

ملخص أعمال المرحلة

- أ- إعداد التقارير المبدئية المرحلية ومسودات التقارير.
- ب- إعداد التقارير النهائية وإرسالها إلى الجهات المعنية.
- ت- إجراء مراجعة متابعة التوصيات السابقة والتقارير عنها.

وفيما يلي توضيح لأهم أعمال المرحلة :

وزارة التعليم
Ministry of Education

ثانياً : إعداد التقارير المبدئية

أ- يجب على إدارة المراجعة الداخلية إعداد تقرير مكتوب معتمد بعد الإنتهاء من أعمال المراجعة الداخلية.(نموذج ١٣)

ب- يجب أن يراعي المراجعون بالإدارة العامة للمراجعة الداخلية طبيعة التقارير المبدئية (المرحلية) من حيث أنها تقارير مكتوبة أو شففيه ويمكن تقديمها رسمياً أو بصفه غير رسميه. وقد تستخدم التقارير المبدئية لتبليغ معلومات تتطلب إهتماماً عاجلاً أو للحصول على تفسيرات وإيضاحات من قبل الإدارة المعنيه أو للإبلاغ عن تغيير في نطاق المراجعة للنشاط محل الفحص أو لإخطار الإدارة بمدى التقدم في عملية المراجعة إذا كانت عملية المراجعة تستمر لفترة طويلة ، ولا يقلل إستخدام تقارير مبدئية من أو يلغي الحاجة إلى إصدار تقرير نهائى.

ج- يجب على المراجعين الداخليين مناقشة النتائج والتوصيات مع المستويات المناسبه من الإدارة قبل إصدار التقارير النهائيه المكتوبة وتتم مناقشة النتائج والتوصيات عادة خلال القيام بعملية المراجعة أو في إجتماعات بعد الانتهاء من المراجعة . ويتم ذلك عن طريق قيام إدارة المراجعة الداخلية بإرسال مسودات لتقارير المراجعة لتقوم إدارة الجهة محل المراجعة بدراستها. وتساعد المناقشات لهذه المسودة على ضمان عدم وجود سوء فهم أو سوء تفسير للحقائق بتوفير الفرصه للجهة محل المراجعة لتوضيح بنود محدده ولابداء الرأى في الأسباب والنتائج والتوصيات .

د- في بعض الأحيان قد يكون من الملائم إعداد تقارير ملخصه تظهر النتائج الرئيسية للمراجعة إلى مستويات إدارية اعلى في الجهة أو النشاط محل المراجعة . ويمكن اصدارها منفصلة عن أو مع تقرير المراجعة النهائى ، وإعطائهم صوره من التقرير.

هـ- إذا تم توزيع تقارير المراجعة بوسائل إلكترونية ، فيجب الإحتفاظ بنسخة موقعة من التقرير في ملف في إدارة المراجعة الداخلية ويفضل إرسال نسخة موقعة لاحقاً.

ثالثاً : إعداد التقارير النهائية والجهات المعنية بها

أ- يجب مراعاة ما يلي عند إعداد التقارير النهائية :

١- يجب أن تكون التقارير موضوعية ، وواضحة ومختصرة وبناءة وفي التوقيت المناسب. حيث تحتوي التقارير الموضوعية على حقائق وتكون غير متحيزة وخالية من التشويه ويجب ان تشمل الأسباب والنتائج والتوصيات بدون تحيز وإذا اتضح أن أحد التقارير النهائية يحتوي على خطأ فيجب على مدير عام إدارة المراجعة الداخلية أن يصدر تقريراً معدلاً يوضح المعلومات التي تم تصحيحها ويجب توزيع التقرير المعدل على جميع الأفراد الذين تلقوا تقرير المراجعة الذي تم تصحيحه.

٢- يجب أن تبين التقارير غرض ونطاق ونتائج المراجعة وعندما يكون ذلك ملائماً يجب ان تحتوي التقارير على رأي الإدارة العامة للمراجعة الداخلية . وعلى الرغم من أن شكل ومحتوى تقارير المراجعة قد يتغير نتيجة لنوع عملية المراجعة أو الجهة التي يتم مراجعتها إلا انها يجب ان تحتوي كحد ادنى على الغرض والنطاق ونتائج المراجعة ويجوز ان تحتوي تقارير المراجعة على معلومات عامه كخلفيه للتقرير وعلى ملخصات وتبين المعلومات العامة للوحدات التنظيميه والأنشطة محل الفحص وتوفير معلومات تفسيرية ملائمه وقد تشمل أيضا الأسباب والنتائج والتوصيات الخاصه بفترات سابقه . وقد يوضح التقرير أيضا مايفيد ما إذا كان يغطى عملية مراجعة مجدوله أم أنها عمليه خاصة تم طلبها خلال الفتره ، وإذا إشتمل التقرير على ملخصات ، فيجب أن تكون معبره عن محتويات التقرير.

٣- يجب أن يتضمن النطاق الأنشطة محل المراجعة وأن يشمل عند اللزوم معلومات مؤيده مثل المده الزمنيه للمراجعة. ويجب تحديد الأنشطة ذات العلاقه التي ليست محل مراجعته إذا كان ذلك ضروريا ليصف بدقة محيط عملية المراجعة ويجب ايضا وصف طبيعه ومدى المراجعة التي تم القيام بها وقد تشمل النتائج الحقائق التي وجدها المراجع والإستنتاجات والتوصيات.

٤- يجب ان تشمل التقارير توصيات للتعديل في المستقبل وان تعترف بالأداء المرضى وبالإجراء التصحيحي وتبنى التوصيات على ما وجده المراجع الداخلى واستنتاجاته . وهي تدعو إلى اتخاذ تصرف لتصحيح الأحوال الموجوده أو لتحسين العمليات التشغيلية. وقد تقترح التوصيات طرقاً لتصحيح أو لتحسين الأداء كإرشاد لإدارة لتحقيق النتائج

المرجوة.. وقد تكون التوصيات عامة أو محددة فعلى سبيل المثال قد يكون من المرغوب فيه في ظل بعض الظروف التوصية بإجراء عام وإقتراحات محددة لتنفيذه وفي ظروف أخرى قد يكون من الملائم فقط إقتراح تقصي الموضوع أو إجراء دراسة أخرى.

٥- يفضل أن يشمل تقرير المراجعة ، ماقامت به الجهة محل المراجعة من تعديلات منذ آخر عمليه مراجعة . وقد تكون هذه المعلومات ضرورية لتمثيل الظروف الموجوده وإعطاء صورة مناسبة وتوازن ملائم لتقرير المراجعة.

٦- يفضل أن يشمل تقرير المراجعة آراء الجهة محل المراجعة حول إستنتاجات الإدارة العامة للمراجعة الداخلية أو توصياتها . ويجب على المراجع الداخلي كجزء من مناقشاته مع الجهة محل المراجعة ، أن يحاول الحصول على موافقتها على نتائج المراجعة وعلى خطة للعمل على تحسين العمليات التشغيلية ، كلما كان ذلك ضروريا .

فإذا اختلف المراجع الداخلي مع الجهة محل المراجعة على نتائج المراجعة ، فقد يذكر تقرير المراجعة وجهتى النظر وأسباب عدم الإتفاق. وقد تضاف تعليقات الجهة محل المراجعة المكتوبة كملحق لتقرير المراجعة ويمكن عرض آراء الجهة محل المراجعة في صلب التقرير أو في خطاب مرفق.

ب- يجب على مدير عام إدارة المراجعة الداخلية أو من يفوضه فحص وإعتماد تقرير المراجعة النهائي قبل إصداره وأن يقرر لمن سيرسل التقرير ويجب عليه أو من يفوضه إعتماد جميع التقارير النهائية وقد يقوم بتوقيعها.

ت- ويجب ارسال التقرير إلى إدارة الجهة محل المراجعة . وقد يرسل ملخص فقط للتقرير إلى الإدارة العليا في الوزارة .. ويمكن توزيع التقرير أيضا على الأطراف الذين لهم اهتمام بالتقرير أو تتأثر به مثل المراجعين الخارجيين (ديوان المراقبة العامة) أو أي جهه خارجيه يحددها النظام بعد موافقة صاحب الصلاحية .

ث- قد لا يكون من الملائم الإفصاح عن بعض المعلومات إلى جميع من يتلقون التقرير ، لأن هذه المعلومات قد تكون سرية ، أو يكون افشاؤها في غير صالح الوزارة ، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه المعلومات يمكن الإفصاح عنها في تقرير مستقل . ويحدد مدير عام المراجعة الداخلية المحتوى والجهات التي يرى تزويدها بنسخة من التقرير .

المرحلة السابعة - المتابعة

إجراءات مراجعة متابعة تنفيذ توصيات المراجعة الداخلية

١/ يجب أن تتضمن خطوات المراجعة متابعة ماتم التوصية به في المراجعة الداخلية السابقة. ويمكن أن تتم عملية المتابعة خلال إجتماع خاص ، كمهمه قائمه بذاتها ، أو تتم اثناء عملية المراجعة التالية لنفس النشاط ويعتمد ذلك على مدى اهمية الحاله التي يجب أن تتم متابعتها.(نموذج ١٥)

٢/ يجب الإلتزام بما ورد بشأن المتابعة بما ورد في اللائحة الموحدة .

٣/ يراعى تطبيق ما يلي عند قيام إدارة المراجعة الداخلية بمتابعة نتائج عمليات المراجعة التي تم التقرير عنها :

- يجب على المراجعين الداخليين القيام بالمتابعة للتأكد من اتخاذ الإجراء المناسب المترتب على نتائج المراجعة التي تم التقرير عنها .
ويجب على المراجعين الداخليين التأكد من ان الإجراء التصحيحي الذي تم اتخاذه يحقق النتائج المرغوب فيها أو أن الإدارة قد قررت تحمل مخاطر عدم إتخاذ إجراء تصحيحي لما أظهرته نتائج المراجعة التي تم التقرير عنها.

- تقع مسؤولية المتابعة الرئيسية على مشرف عملية المراجعة أو من يحدده مدير عام المراجعة الداخلية .

- تكون إدارة الجهة محل المراجعة مسؤوله عن إتخاذ إجراء مناسب إستجابة لنتائج المراجعة التي تم الرفع عنها . ويكون مدير عام إدارة المراجعة الداخلية مسؤولاً عن تقويم تصرف الإدارة لحسم الأمور التي تم التقرير عنها في نتائج المراجعة في الوقت المناسب . ويجب على المراجعين الداخليين عند إعداد تقارير المتابعة أن يأخذوا في الإعتبار طبيعة إجراءات المتابعة التي يقوم بها اخرون في الوزارة .

٤/ يجب على مدير عام إدارة المراجعة الداخلية تحديد طبيعة وتوقيت ومدى المتابعة ويجب ان يأخذ العوامل التالية في الإعتبار عند تحديد إجراءات المتابعة اللازمة :

- أهمية النتيجة التي تم التقرير عنها.
- درجة الجهد والتكلفة المطلوبة لتصحيح الحالة التي تم التقرير عنها.
- المخاطر التي قد تحدث إذا فشل الإجراء التصحيحي.
- درجة تعقد الاجراء التصحيحي.
- الفترة الزمنية اللازمة.
- ٥/ قد تكون بعض النتائج التي تم التقرير عنها من الأهمية بحيث تستدعى اتخاذ اجراء فوري من جانب الإدارة ويجب مراقبة هذه الظروف من قبل المراجعين الداخليين حتى يتم تصحيحها نظراً للأثر الذي قد تتركه على الوزارة .
- ٦/ يراعى تطبيق الأساليب التالية لتحقيق المتابعة بفاعلية:
 - توجيه نتائج تقارير المراجعة إلى مستويات الإدارة الملائمة المسؤولة عن اتخاذ إجراءات تصحيحية.
 - تلقي وتقويم استجابة الإدارة لنتائج المراجعة خلال عملية المراجعة أو خلال مدة معقولة بعد إصدار التقرير . وتكون الإستجابة أكثر فائده إذا إشتملت على معلومات كافية لمدير إدارة المراجعة الداخلية لتقويم كفاية الاجراء التصحيحي وانه قد تم في الوقت المناسب.
 - تلقي تحديثات دورية من الإدارة من أجل تقويم مجهودات الإدارة لتصحيح الأحوال التي تم التقرير عنها من قبل.
 - تلقي وتقويم تقارير من وحدات تنظيمية أخرى عن مسؤولياتها المعهود بها إليها عن إجراءات لها طبيعة المتابعة.
 - إرسال تقارير إلى الإدارة العليا بالوزارة عن مدى الإستجابة لنتائج المراجعة .



الباب الرابع



تقييم جودة الأداء المهني

الباب الرابع

تقييم جودة الأداء المهني

تقييم طريقة وأسلوب المراجعة

أ- يجب أن يقوم المراجعون الداخليون بتقييم أنفسهم ، فعلى مدير عام إدارة المراجعة الداخلية بالوزارة أو من يفوضه ، أن يقوم بتقييم بعض الاعتبارات الهامة مثل مدى فعالية عملية المراجعة ، وكيف يمكن أدائها بفعاليته أكثر ، وكيف يمكن الإستفادة من هذه العملية في عمليات المراجعة القادمة.

ب- يتم اعتماد مستند بالتقييم ويعتمد من مدير عام إدارة المراجعة الداخلية ، ويتم إيداعه في ملف ، وعند اجراء مراجعة على نفس الجهة مستقبلا يتم الإطلاع على التقييم مع الملفات الأخرى.

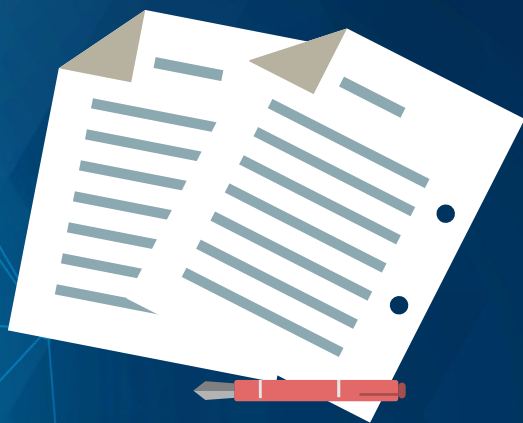
ت- يتم إعداد تقييم أداء عن كل فرد من المراجعين وعن رئيس الفريق ، وهذا التقييم يتم بعد الإنتهاء من كل عملية مراجعة وتتم الإستفادة منها عند تحديد مهام المستقبل والترقيات والتطوير المهني والمكافآت.

ثانيا : تقييم أداء المراجعة

أ/ يتم إجراء تقييم داخلي على فترات منتظمة من قبل مدير عام إدارة المراجعة الداخلية أو من يفوضه لتقييم مدى جودة أعمال المراجعة التي تم إنجازها وهذا التقييم يجب أن يتم إجراؤه بنفس طريقة أداء عمليات المراجعة الداخلية الأخرى.

ب/ يمكن أن تزود الإدارة العليا بنسخة من تقييم إدارة المراجعة الداخلية ، ويتم إجراء هذا التقييم بحيث يعكس مدى الالتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية والضوابط والتعليمات المتعلقة بها.

بيان النماذج



بيان بالنماذج

رقم النموذج	النموذج
١	قرار تشكيل الفريق
٢	محضر الاجتماع الاول لفريق العملية
٣	محضر اجتماعات الفريق
٤	خطاب تبليغ العملية في جهاز الوزارة
١ / ٤	خطاب تبليغ العملية في الفروع
٥	خطة عملية المراجعة
٦	الجدول الاسبوعي لتوزيع المهام ومتابعتها
٧	محضر الاجتماع الخارجي الأول
٨	تعليمات عقد المقابلات
١ / ٨	- نموذج تحديث التوثيق
٢ / ٨	- نموذج تحديث المخاطر
٩	برنامج المراجعة
١٠	نموذج فحص مستند
١١	نموذج خطاب التأكيد على توفير المتطلبات (تعثر العملية)
١٢	خطاب إرسال التقرير المبدئي للعملية (مسودة)
١٣	نموذج تقرير عملية مراجعة
١٤	خطاب إرسال التقرير النهائي
١٥	نموذج خطاب متابعة التقرير النهائي
١٦	
١٧	نموذج تعهد السرية
١٨	خطاب تبليغ بتنفيذ عملية تحديث التوثيق

نموذج ١ (قرار تشكيل الفريق)

الرقم:

التاريخ:

المشروعات:



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
(٢٨٠)
الادارة العامة للمراجعة الداخلية

قرار

بناءً على موافقة صاحب المعالي وزير التعليم على الخطة السنوية للإدارة العامة للمراجعة الداخلية للعام المالي

١٤٠٠/١٤٠٠ هـ بالإحالة رقم وتاريخ ١٤٠٠/٠٠/١٤ هـ

وبناءً على المادة السادسة من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٩ وتاريخ ١٤٢٨/٤/٦ هـ ونصها: (يتولى مدير الوحدة تنظيمها والإشراف عليها ، ويكون مسؤولاً عن حسن سير العمل فيها وعن انجاز جميع اختصاصاتها بفعالية) .

وبناءً على الصلاحيات الممنوحة لنا ، تقرر مايلي :

أولاً/ تشكيل فريق المراجعة الداخلية التالي :

م	الاسم	الوصف	م	الاسم	الوصف
١		مشرف	٤		مراجع
٢		مراجع	٥		مراجع
٣		مراجع	٦		اداري

ثانياً / ينفذ الفريق عملية مراجعة داخلية على في جهاز الوزارة وفي إدارات التعليم في المناطق والمحافظات - إن استدعى ذلك - وفقاً للخطة السنوية المعتمدة وبرنامجه الزمني وبناءً على المعايير المهنية.

ثالثاً / مسؤوليات المشرف :

١ / تنظيم الفريق والإشراف على العملية وضمان حسن سير العمل وتوزيع الأعمال على الفريق والتأكد من تنفيذها والإنجاز بفعالية .

٢ / البت في كل ما يخص العملية وتوثيق ذلك وحفظ جميع المستندات وأوراق العمل في ملف العملية .

٣ / التواصل الدائم مع الفريق والإدارة محل المراجعة وتذليل جميع المعوقات لإنجاز العمل وفق خطة وبرنامج العملية والبرنامج الزمني لها.

٤ / يعد المشرف مسؤولاً عن العملية أمام المشرف العام وعليه عرض (جدول توزيع ومتابعة المهام الأسبوعي) له.

رابعاً/ مسؤوليات الفريق :

١ / تنفيذ أعمال الفحص والمراجعة وفقاً للمعايير المهنية .

٢ / تنفيذ ما يوكل لهم من المشرف من مهام تتعلق بالعملية .

خامساً / يلتزم الفريق بالقواعد والسلوكيات والأخلاق المهنية وتمثيل الإدارة بالمظهر اللائق .

المشرف العام على

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

عبدالله بن محمد السكاكر

نموذج ٢ (محضر الاجتماع الداخلي الأول لفريق)

الرقم:	 وزارة التعليم Ministry of Education	المملكة العربية السعودية
التاريخ:		وزارة التعليم
المشروعات:		(٢٨٠) الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

محضر الاجتماع الداخلي الأول للفريق

بتاريخ / / ١٤ هـ

اسم العملية	فترة التنفيذ	اعتماد مشرف العملية
	من إلى	

بناء على القرار الإداري رقم وتاريخ تم عقد الاجتماع الداخلي الأول لفريق العملية يوم

..... الموافق لمناقشة :

- ١/ عرض مهام المشرف ومهام الفريق .
- ٢/ استعراض مراحل تنفيذ العملية ونماذج العمل .
- ٣/ جمع المعلومات وتحديد الملفات والمستندات المطلوبة (توثيق الفهم - سجل المخاطر - تقارير سابقة - ملاحظات المراجع الخارجي) ودراساتها لتخطيط العملية وتحديد المتطلبات .
- ٤/ اعداد خطاب التبليغ بالعملية للإدارة المعنية وارساله .
- ٥/ أعمال أخرى .

التوصيات :

-
-
-
-
-

المرفقات :

نموذج ٣ (محضر الاجتماع الداخلي للفريق)

الرقم:

التاريخ:

المشروعات:



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
(٢٨٠)
الادارة العامة للمراجعة الداخلية

محضر الاجتماع الداخلي للفريق

اسم العملية	فترة التنفيذ	اعتماد مشرف العملية
	من إلى	

بناء على القرار الإداري رقم وتاريخ تم عقد الاجتماع الداخلي لفريق العملية يوم الموافق بحضور الجميع عدا مناقشة :

١/ سير العملية وماتم من أعمال والمعوقات وتقديم الحلول لها .

/٢

/٣

٤/ أعمال أخرى .

المكلف	التوصيات	

المرفقات :

نموذج ٤ (خطاب تبليغ العملية في الجهاز)



الرقم:

التاريخ:

المشروعات:



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
(٢٨٠)
الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

" مذكرة داخلية "

وفقه الله

سعادة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

انطلاقاً من الأهداف والمهام الموكلة للإدارة العامة للمراجعة الداخلية ، وبناءً على المادة الثامنة من اللائحة الموحدة لوحدة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٩ وتاريخ ١٤٢٨/٤/٦هـ والتي تنص على : (مدير الوحدة حق الاتصال المباشر بالمسؤولين المختصين بالإدارات والأقسام المختلفة والاطلاع على جميع الدفاتر والسجلات والمستندات وأي وثيقة أخرى تستلزم أعمال المراجعة الداخلية الاطلاع عليها ، وطلب البيانات والإيضاحات اللازمة في هذا الشأن ، وعلى جميع موظفي الجهة التعاون التام معه وتقديم جميع التسهيلات التي تمكنه من إنجاز مهماته) .

وبناءً على موافقة صاحب المعالي وزير التعليم على الخطة السنوية للإدارة العامة للمراجعة الداخلية للعام المالي

١٤٠٠/١٤٠٠ هـ بالإحالة رقم وتاريخ ١٤٠٠/٠٠/٠٠ هـ

ستقوم الإدارة العامة للمراجعة الداخلية -إن شاء الله -بتنفيذ عملية المراجعة الداخلية على إدارتكم الموقرة وفق

مايلي :

أولاً/ إجراءات التنفيذ :

١ -مراجعة داخلية مبنية على تطبيق السياسات والإجراءات بالإدارة .

٢ - مراجعة داخلية مبنية على تقييم المخاطر .

ثانياً / فترة التنفيذ :

مكان التنفيذ	الوقت	فترة التنفيذ
الإدارة العامة	يومياً من الساعة ٩ - ١ ظهراً	من ٠٠/٠٠/٠٠ حتى ٠٠/٠٠/٠٠
علماً بأن هذه المواعيد تعتمد على سرعة توفير متطلبات العملية ومدى تعاون منسوبيكم		

ثالثاً / متطلبات التنفيذ:

١/ تحضير المستندات والبيانات الواردة بالبيان المرفق (علماً بأن العملية قد تتطلب مستندات أخرى) .

٢/ عقد لقاء افتتاحي مع سعادتكم يوم الموافق (تاريخ أول يوم في العملية) ونفضل حضور رؤساء الأقسام وذلك

بهدف:

أ/ التعريف بالعملية وأهدافها وآلية التنفيذ .

ب/ استلام متطلبات العملية .

نموذج ٤ (محضر الإجتماع الداخلي للفريق)



الرقم:

التاريخ:

المشروعات:



وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

(٢٨٠)

الادارة العامة للمراجعة الداخلية

ج/ جمع المعلومات التنظيمية وفهم الاجراءات .

د/ الاستماع لمقترحاتكم وآرائكم .

٣/ تحديد موظف لديكم ليكون ضابط اتصال ومهمته :

-التعريف بفريق المراجعة لبقية الموظفين .

-توفير متطلبات عملية المراجعة من مستندات أو وثائق .

-تمكين الفريق من أداء عمله وتسهيل المهمة .

٤/ تخصيص مكتب ليكون مقر عمل مؤقت لفريق المراجعة الداخلية .

رابعا/ فريق المراجعة الداخلية المنفذ :

مشرف العملية/.....

المراجع الداخلي /.....

المراجع الداخلي/.....

المراجع الداخلي /.....

خامسا / تعليمات اجرائية :

• وفقا للمعايير المهنية والأنظمة المتعلقة بالمراجعة الداخلية ، نود الإحاطة بأهمية توفير متطلبات عملية المراجعة والفحص من مستندات ووثائق .

• سيتم إحاطة ضابط اتصال بالمعوقات التي قد تعيق العملية وتأخر تنفيذها .

• قد تستدعي العملية الاطلاع أو توفير مستندات أخرى فيطلبها المراجع الداخلي شفها ويعد ذلك توثيقا رسميا ، كما أن الرسائل الالكترونية (الايميل) تعد وسيلة معتمدة .

• تعد الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بعد نهاية العملية مسودة تقرير للعملية وتزود الادارة محل المراجعة بنسخة منه لمناقشته خلال اللقاء الختامي ليتم إصدار التقرير النهائي .

نأمل من سعادتكم توفير متطلبات العملية بالبيان المرفق وتسهيل مهمة الفريق وتزويده بجميع المستندات والوثائق التي

تتطلبها عملية المراجعة وتمكينه من أداء مهمته وحث منسوبيكم على التعاون وتهيئة كافة السبل لإنجاز المهمة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته «

المشرف العام على

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

عبدالله بن محمد السكاكر

نموذج ٤ (خطاب تبليغ العملية في الجهاز)



الرقم:

التاريخ:

المشروعات:



وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

(٢٨٠)

الادارة العامة للمراجعة الداخلية

متطلبات عملية المراجعة

م	المستند	الاستلام

(وسيتم موافاتكم بأي متطلبات تستحدث أثناء القيام بأعمال المراجعة)

نموذج ه (خطة عملية المراجعة)

 وزارة التعليم Ministry of Education	المملكة العربية السعودية وزارة التعليم (٢٨٠) الإدارة العامة للمراجعة الداخلية
--	--

خطة عملية المراجعة على		
الإدارة العامة وزارة التعليم		
تاريخ اعدادها	فترة التنفيذ للعملية	اعتماد مشرف العملية
	من إلى	

نموذج ه

وثيقة سرية تملكها الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بوزارة التعليم - خطة عملية المراجعة

نموذج ه (خطة عملية المراجعة)

أولاً : مقدمة :

تسمى هذه الوثيقة (نموذج خطة عملية مراجعة) وتم اعدادها من الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بوزارة التعليم وفق الأساليب والمعايير المهنية وهي وثيقة سرية لا يجوز نسخها أو تسريبها ، وتشمل الخطة جميع المراحل والخطوات والأعمال التي ستنفذ حيث لكل مرحلة برنامج مراجعة (الخطة تكون عامة والبرنامج مفصل) .

وبناءً على الخطة السنوية المعتمدة سيتم تنفيذ عملية مراجعة على (اسم الإدارة / النشاط) ، خلال الفترة من ***/**/** هـ وحتى ****/**/** هـ وتم تشكيل فريق المراجعة لتنفيذ عملية المراجعة على وذلك من خلال الإدارات المختصة في (اسم الإدارة) . لتحقيق أهداف المراجعة التالية :

- التحقق من
- التحقق من صحة
- التحقق من صحة واكتمال
-

وتتمثل العمليات التي تقع في نطاق عمل (اسم الإدارة) في الآتي :

- الحصول
- القيام بـ.....
-

وقبل البدء في تنفيذ أعمال المراجعة تم عقد اجتماع افتتاحي مع المسؤولين في (اسم الإدارة) حضر من المراجعة الداخلية كل من :

-
-

نموذج هـ

وثيقة سرية تملكها الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بوزارة التعليم - خطة عملية المراجعة



..... •

كما حضر من (اسم الإدارة) كل من:

..... •

..... •

تم خلال الاجتماع التعريف بالعملية وأهدافها واستعراض أبرز العوامل لنجاح المهمة ودور الإدارة في تمكين الفريق من أداء العملية وتزويده بالمستندات المطلوبة .

ثانياً: المهام المتعلقة ببرنامج المراجعة:

ستشمل أعمال المراجعة الداخلية كافة إجراءات مراحل تنفيذ (اسم العملية) وسيتم القيام بالأعمال التالية:

•

•

ثالثاً : المستلزمات الواجب توافرها قبل تنفيذ العملية :

وتتمثل بيانات (اسم العملية) التي تقع في نطاق عملية المراجعة بما يلي :

•

•

رابعاً : نطاق عينة الفحص وعملية المراجعة :

سيكون النطاق الزمني للعملية من عام إلى عام (أو من شهر إلى شهر عام) وسيتم اختيار العينات بطريقة على أن تمثل العينات جميع أنواع شرائح المجتمع إضافة إلى أهميتها النسبية العالية وتشمل عملية المراجعة عن (اسم العملية) على فحص عينة ما نسبته من مجتمع العينة المختارة.

خامساً : الجدول الزمني لخطة التنفيذ :

وثيقة سرية تملكها الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بوزارة التعليم - خطة عملية المراجعة

نموذج هـ

نموذج ٥ (خطة عملية المراجعة)

يبين الجدول الآتي نموذجاً عن خطة العمل ويتم تعيينه ومتابعته من مشرف العملية مع الأخذ بالاعتبار التوصيات المقترحة عند مناقشة الخطة، والتغيرات التي تطرأ على الخطة في حالة وجود أي مسببات خارجية .

الجدول الزمني لخطة عملية المراجعة على

الملاحظات	الانجاز			الوقت المقدر	المكلف	أعمال الخطة
	الإجراء المتخذ	الأسباب	تم / لم يتم			

نموذج ٥

وثيقة سرية تملكها الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بوزارة التعليم - خطة عملية المراجعة



المشرف/.....التوقيع/.....



تاسعاً : مخرجات عملية المراجعة :

١- التقرير : سيتم توجيه تقرير مبدئي بعملية المراجعة إلى كل من :

-١

-٢

٢- ملف المراجعة .

وزارة التعليم

Ministry of Education

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

نموذج ه

وثيقة سرية تملكها الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بوزارة التعليم - خطة عملية المراجعة

نموذج ٦ (الجدول الأسبوعي لتوزيع المهام ومتابعتها)



اسم العملية	فترة التنفيذ من	الى	المشرف
-------------	-----------------	-----	--------

الجدول الأسبوعي لتوزيع المهام ومتابعتها / الأسبوع (يُخَدَّث يوميا من مشرف العملية ويعرض نهاية كل أسبوع على المشرف العام)

المهمة	المكلف	التنفيذ	المعوقات	التوصية

توجيه المشرف العام /

.....

نموذج ٦

وثيقة سرية تملكها الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بوزارة التعليم / الجدول الأسبوعي لتوزيع المهام ومتابعتها

نموذج ٧ (محضر الاجتماع الافتتاحي مع الإدارة)



اسم العملية	فترة التنفيذ من	الى	المشرف	التوقيع
-------------	-----------------	-----	--------	---------

محضر الاجتماع الافتتاحي مع الإدارة

وقت الاجتماع	مكان الاجتماع	تاريخ الاجتماع
الحضور		
الوظيفة	من الإدارة	من الفريق
التوصيات	جدول أعمال الاجتماع	
	التعريف بأعضاء فريق المراجعة	
	شرح مختصر عن العملية وأهدافها وآلية التنفيذ	
	استلام قائمة المتطلبات الميدانية	
	تحديد ضابط الاتصال (الاسم / هاتف المكتب / الفاكس/الجوال/الايمل)	
	الاستماع للأراء ومقترحات	

نموذج ٧

وثيقة سرية تملكها الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بوزارة التعليم – محضر الاجتماع الأول مع الإدارة

وزارة التعليم
Ministry of Education



وزارة التعليم الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

الدليل الإرشادي لعقد المقابلات

وزارة التعليم

Ministry of Education

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

وزارة التعليم

Ministry of Education



أهم الإرشادات المطلوبة عند عقد الاجتماعات :

١. تفاصيل المقابلة.

٢. المحاور الرئيسية لأعمال الإدارة.

٣. أهم المخاطر المتعلقة بالأعمال.

٤. الضوابط الرقابية ومؤشرات الأداء.

٥. المتابعة والرقابة.

٦. تطوير عملية إدارة المخاطر.

وزارة التعليم

Ministry of Education

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية



إرشادات المقابلة

- تم تصميم هذا الدليل لإرشاد الموظفين في وزارة التربية والتعليم عند عقد الاجتماعات بهدف تجميع المعلومات المطلوبة من الإدارات الرئيسية بالمؤسسة والتي تتعلق بأهداف الأعمال، المخاطر، الضوابط الرقابية للحد من المخاطر، عوامل النجاح الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية وأنشطة المتابعة.
- جميع الأفكار، التخوفات، التوقعات سيتم تجميعها واستخدامها في إعداد نموذج للأعمال، سجل المخاطر، وخطة المراجعة الداخلية.
- تم تصميم محتوى هذا الدليل الإرشادي بحيث يتم التأكد مما يلي:
 - تناسق جميع المقابلات مع الإدارات المختلفة بالمؤسسة
 - إعداد بيانات كمية لتقييم المخاطر والضوابط الرقابية وذلك لتحديد الأولويات وإعداد خطة المراجعة الداخلية.
- تم تصميم هذا المنهج لتشجيع عملية تبادل الأفكار (الغير رسمية) والتي لم يتم هيكلتها بعد وذلك بجميع الإدارات المشاركة.
- للمساعدة على تيسير عملية المقابلة، يوفر هذا الدليل شرحاً تفصيلياً للنتائج المتوقعة من كل اجتماع للتحقق من تناسق مخرجات كل مقابلة وتوثيق المعلومات المطلوبة.

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

نموذج ٨ (الدليل الإرشادي لعقد المقابلات)



١) تفاصيل المقابلة	
اسم الشخص	✓ تأكد من شكر الأشخاص على وقتهم اليوم واحرص على تغطية النقاط التالية:
المنصب	
الإدارة	
المهنة	✓ شرح مختصر عن المشروع ودور المراجعة الداخلية ومدى أهمية المعلومات التي نحتاجها منه مع توضيح أسباب الزيارة
رقم الهاتف	
البريد الإلكتروني	
الحضور من إدارة المراجعة الداخلية	
الشخص الأول	
الشخص الثاني	
الشخص الثالث	
تاريخ المقابلة	
وقت المقابلة	

وزارة التعليم
Ministry of Education
الإدارة العامة للمراجعة الداخلية



٢) المحاور الرئيسية لأعمال الإدارة.

وزارة التعليم

Ministry of Education

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

- ✓ تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة، مداخلتها ومخرجاتها وطريقة العمل بها.
- ✓ تحديد مستوى التكامل بين الأنظمة ومدى كفاءتها.
- ✓ تحديد أي جهات مساندة لأنشطة وخدمات الإدارة.
- ✓ توقع القيمة النقدية "بالريال" لأثر فشل العمليات وتأثير ذلك على الأعمال.
- ✓ تحديد مدى كفاية الموارد البشرية وتشكيلها بالشكل الذي يساعد على تنفيذ المهام، وفي حالة عدم كفاية الموارد البشرية تحقق من المهام التي تتم تأجيلها أو إلغاؤها.
- ✓ حدد ما إذا كانت عمليات الإدارة موثقة أم لا.
- ✓ اشرح كيفية مساندة الإدارات لإضافة قيمة وتأثير كل دورة أعمال وإضافتها للمؤسسة.
- ✓ حدد المؤشرات الحالية والتي يتم تقييمها بشكل دوري.



٣) أهم المخاطر المتعلقة بالأعمال.

- ✓ وضع دور الإدارة في تحديد مصادر المخاطر المحتملة وتحديد مخاطر العمليات ووضوح الإجراءات الفعلية المتخذة لمواجهة تلك المخاطر
- ✓ حدد الأثر المتوقع، واحتمالية حدوثه، وحجم الأثر مقارنة بالمخاطر (استخدم مصفوفة المخاطر) وكذلك حدد الإطار الزمني وسرعة التغيير

وزارة التعليم

Ministry of Education

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

وزارة التعليم

Ministry of Education



٤) الضوابط الرقابية ومؤشرات الأداء.

وزارة التعليم

Ministry of Education

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

✓ اربط عوامل النجاح الرئيسية والضوابط الرقابية للتحقق من الوصول لأدق المعلومات الإدارية المساندة لعملية اتخاذ القرارات.

✓ قم بتقييم الضوابط الرقابية الحالية، ودرجة الخطر المتبقي ومدى توافقه مع مستوى توقعات الإدارة

✓ حدد أي أوجه قصور للضوابط الرقابية الحالية، وما إذا تم القيام بعملية تقرير استثنائية لرقابة العمليات.

✓ قم بربط نظرة الإدارة العليا للأعمال مع وحدات الأعمال.

✓ وضّح بيئة الرقابة الداخلية المناسبة للحد من المخاطر.

✓ وضّح كيفية التعامل مع المخاطر المؤثرة بعمليات الإدارة ومدى فعالية وكفاءة الضوابط الرقابية.

✓ قم بتجميع مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (المالية والتشغيلية) والتي تستخدم لإدارة الأعمال (يدوياً أو إلكترونياً)

✓ تحقق من وجود أي مؤشرات أداء أخرى والتي قد تمثل إضافة على الرغم من عدم القدرة على تتبعها لنقص المعلومات.



٥ المتابعة والرقابة.

- ✓ وضع عملية الإشراف والمراجعة، بما يشتمل على تقييم نظام المتابعة الحالي للتحقق من الالتزام بالإجراءات ومستوى الأداء المتوقع.

وزارة التعليم

Ministry of Education

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية



٦) تطوير عملية إدارة المخاطر.

- ✓ ابحث عن مقترحات لتطوير إدارة المخاطر وكفاءة العمليات ونقل المعرفة.
- ✓ حدد المصادر المطلوبة.

وزارة التعليم

Ministry of Education

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية



(٧) لمحات سريعة و أفضل الممارسات.

- ✓ دون جميع فرص التطوير، مع توضيح مجال الأعمال والمهام المتوقع القيام بها.
- ✓ حدد أفضل الممارسات المتعلقة ما إذا كانت أفضل / أسوأ من الوضع الحالي.

وزارة التعليم

Ministry of Education

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية



وزارة التعليم

Ministry of Education

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

نموذج ٨/أ (نموذج الفهم التفصيلي للعمليات)

نموذج الفهم التفصيلي للعمليات

العملية الفرعية: إعداد: تاريخ الإعداد: مراجعة:		الإدارة: الشعبة: مرجع التدقيق: تاريخ المراجعة:
رئيس فريق التدقيق:		
أعضاء فريق التدقيق:		
الهدف:		
التاريخ:		
الوقت:		
الموقع:		
الحاضرون:		
توثيق الفهم:		

وزارة التعليم
Ministry of Education

نموذج ٨/أ (نموذج الفهم التفصيلي للعمليات)



	مرجع المستندات الثبوتية:
	قائمة المتطلبات المحددة خلال الاجتماع كفاءة التصميم:
وزارة التعليم	
	ملاحظات التدقيق:

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

وزارة التعليم

Ministry of Education





وزارة التعليم

الادارة العامة للمراجعة الداخلية

سجل المخاطر

اسم العملية.....	فترة التنفيذ من	الى	المشرف/
المعد/	تاريخ الاعداد:		التوقيع

وزارة التعليم
Ministry of Education

نموذج ٨/أ (نموذج الفهم التفصيلي للعمليات)



ورشة عمل تقييم المخاطر - إدارة

الحضور:

تاريخ وموعد الاجتماع:

الأهداف الرئيسية للإدارة

	١
	٢
	٣
	٤
	٥

المهام الرئيسية للإدارة

	١
	٢
	٣
	٤
	٥

وزارة التعليم
Ministry of Education

نموذج ٨/أ (نموذج الفهم التفصيلي للعمليات)

رقم الخطر	نوع الخطر	المخاطر التي تعيق عمل الإدارة	اسباب الخطر	أنظمة الرقابة الحالية	تقييم أثر الخطر	تقييم احتمالية الخطر الكلية	مدى التأثير	درجة الاحتمالية	معدل الخطر
١									
٢									
٣									
٤									
٥									
٦									

وزارة التعليم
Ministry of Education

نموذج ٨/أ (نموذج الفهم التفصيلي للعمليات)



جدول تقييم المخاطر		
	<u>أثر الخطر</u>	
	==	
	غير مؤثر	١
	منخفض	٢
	متوسط	٣
	مؤثر	٤
	عالي التأثير	٥
	عدد المشاركين في عملية التقييم	
	==	
	<u>احتمالية الخطر</u>	
	نادر الحدوث	١
	مؤكد	٥
	عدد المشاركين في عملية التقييم	

وزارة التعليم
Ministry of Education



وزارة التعليم

الادارة العامة للمراجعة الداخلية

برنامج المراجعة

اسم العملية.....	أفترة التنفيذ من	الى	المشرف/
المعد/	أتاريخ الاعداد:		التوقيع

وزارة التعليم
Ministry of Education

نموذج ٩ (برنامج المراجعة)



رقم البرنامج : (إذا كان هناك أكثر من برنامج)	برنامج مراجعة : (اسم القسم داخل الإدارة أو النشاط إذا وجد أكثر من نشاط)	اسم المراجع الداخلي :
---	--	-----------------------

أهداف عملية المراجعة :

/١

/٢

/٣

المرجع	الخطر	خطوات المراجعة	نتيجة المراجعة	مرجع ورقة العمل

وزارة التعليم
Ministry of Education



وزارة التعليم
الإدارة العامة للمراجعة الداخلية
نموذج ورقة عمل

اسم العملية	فترة التنفيذ من	الى	اسم الورقة
المراجع/	تاريخ الاعداد		التوقيع

وزارة التعليم
Ministry of Education

نموذج ١٠ (ورقة عمل)



المعد				تفاصيل ورقة العمل
الاسم (يوضع اسم المعد للاختبار)				
راجعها				
الاسم (يوضع اسم مراجع الاختبار)				
اعتمدها				
الاسم (يوضع اسم معتمد الاختبار)				
الوكالة العامة				
الوكالة العامة				
الاسم (يوضع اسم الإدارة العامة التي تم إجراء فحصها)				
الاسم (يوضع اسم الإدارة التي تم إجراء فحصها واسم المسؤول بها)				
الاسم (يوضع اسم النشاط الذي تم فحصه واسم المسؤول عن النشاط)				
الاسم (يوضع اسم النشاط الذي تم فحصه واسم المسؤول عن النشاط)				

وزارة التعليم
Ministry of Education

نموذج ١٠ (ورقة عمل)

أهداف المراجعة	(يوضع وصف لأهداف المراجعة)
السياسات والإجراءات	(السياسات والإجراءات التي تم اختبارها)
المرجع في سجل المخاطر	(رقم الخطر في سجل المخاطر)
الاختبار	
الوصف	(وصف دقيق للآلية عمل الاختبار، تتضمن الخطوات التفصيلية التي تم اتباعها في عمل الاختبار وحجم والية اخذ عينة اخذها والموظفين الذين تم مقابلتهم واية معلومات اخرى تبين الية عمل الاختبار)
المرجع في برنامج المراجعة	(رقم اختبار المراجعة في برنامج المراجعة)

نموذج ١٠ (ورقة عمل)



أخطاء توثيق		أخطاء تنفيذ		أخطاء تصميم		لا يوجد ملاحظة	نتائج الاختبار
لا يوجد توثيق ملائم	لا يوجد توثيق	خطأ في تطبيق الإجراء	عدم تطبيق الإجراء	قصور الإجراء	عدم وجود الإجراء	☐	
☐	☐	☐	☐	☐	☐		
(الآثار المترتبة والمحتملة نتيجة الخلل)							الآثار الفعلية أو المحتملة

مرتفع	متوسط	منخفض	درجة الخطر في حال وجود ملاحظة
☐	☐	☐	
هل تدرج في التقرير؟			نعم ☐ لا ☐
الترتيب في التقرير _____			

التوصيات
(التوصيات المقترحة من المراجع لتصويب الخلل القائم)
وزارة التعليم
Ministry of Education

نموذج II (خطاب التأكيد على توفير المتطلبات -تعثر العملية)



الرقم:

التاريخ:

المشروعات:



وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

(٢٨٠)

الادارة العامة للمراجعة الداخلية

وفقه الله

سعادة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بناءً على المادة الثامنة من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٩ وتاريخ ١٤٢٨/٤/٦ هـ والتي تنص على : (مدير الوحدة حق الاتصال المباشر بالمسؤولين المختصين بالإدارات والأقسام المختلفة والاطلاع على جميع الدفاتر والسجلات والمستندات وأي وثيقة أخرى تستلزم أعمال المراجعة الداخلية الاطلاع عليها ، وطلب البيانات والإيضاحات اللازمة في هذا الشأن ، وعلى جميع موظفي الجهة التعاون التام معه وتقديم جميع التسهيلات التي تمكنه من إنجاز مهماته) .

والحاقاً لخطابنا رقم وتاريخ ١٤٣٤/٠٠/٠٠ هـ المتضمن تنفيذ عملية المراجعة لإدارتكم الموقرة والمرفق به متطلبات العملية من مستندات ووثائق وبيانات التي يلزم توفيرها لنجاح العملية والتأكيد على توفير المستندات المطلوبة وحث منسوبيكم على التعاون مع المراجع الداخلي وتمكينه من ممارسة مهامه (في الوقت المناسب دون تأخير) أو فرض قيود عليه تخالف صريح نص المادة الثامنة المذكورة أعلاه الأمر الذي قد يؤدي إلى تعثر العملية وهدر الوقت والجهد في تعدد المكاتبات واشغال المسؤولين دون مبرر .

نأمل التوجيه عاجلاً لمن يلزم بإنفاذ مقتضى المادة أعلاه وأن يحظى ذلك بعنايتكم الشخصية وتوفير المستندات

التالية :



والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

المشرف العام على

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

عبدالله بن محمد السكاكر

نموذج ١٢ (خطاب إرسال التقرير المبدئي للعملية-مسودة)



الرقم:

التاريخ:

المشروعات:



وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

(٢٨٠)

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

وفقه الله

سعادة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بناء على المادة الحادية عشرة من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية والتي تنص على :

١ / تُعد الوحدة تقارير بنتائج أعمال المراجعة في نهاية كل عملية مراجعة التي تقوم بها على الإدارات الأخرى داخل الجهة، ومن ثم تبليغها بتلك النتائج والتوصيات المتعلقة بها، ومتابعة التوصيات الواردة في تقاريرها للتأكد من تنفيذها.

٢ / إذا لم تنفذ إحدى الإدارات التوصيات الواردة في تقارير الوحدة خلال ثلاثين يوماً، من تاريخ إبلاغها، تقوم الوحدة درجة المخاطرة. فإن كان لها تأثير مالي أو تشغيلي يُرفع الأمر لمستوى إداري أعلى (مثل مدير عام القطاع أو الفرع أو الرئيس التنفيذي) فإن اعترض من يمثل المستوى الإداري الأعلى أو تأخر في الرد عن ثلاثين يوماً من تاريخ إبلاغه فيرفع الأمر إلى المسئول في الجهة (مرافقاً له الاعتراض إن وجد) لاتخاذ القرار المناسب في شأن ذلك.

واشارة لعملية المراجعة المنفذة على ادارتكم نرفق لكم التقرير المبدئي لعملية المراجعة لدراسته والرد على الملاحظات الواردة به خلال مدة أقصاها أسبوعان من استلام التقرير ل يتم إصدار التقرير النهائي للعملية .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

المشرف العام على

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

عبدالله بن محمد السكاكر



وزارة التعليم
الإدارة العامة للمراجعة الداخلية
سري

التقرير..... لعملية المراجعة الداخلية
على الإدارة
تاريخ الإصدار / /

وزارة التعليم
Ministry of Education

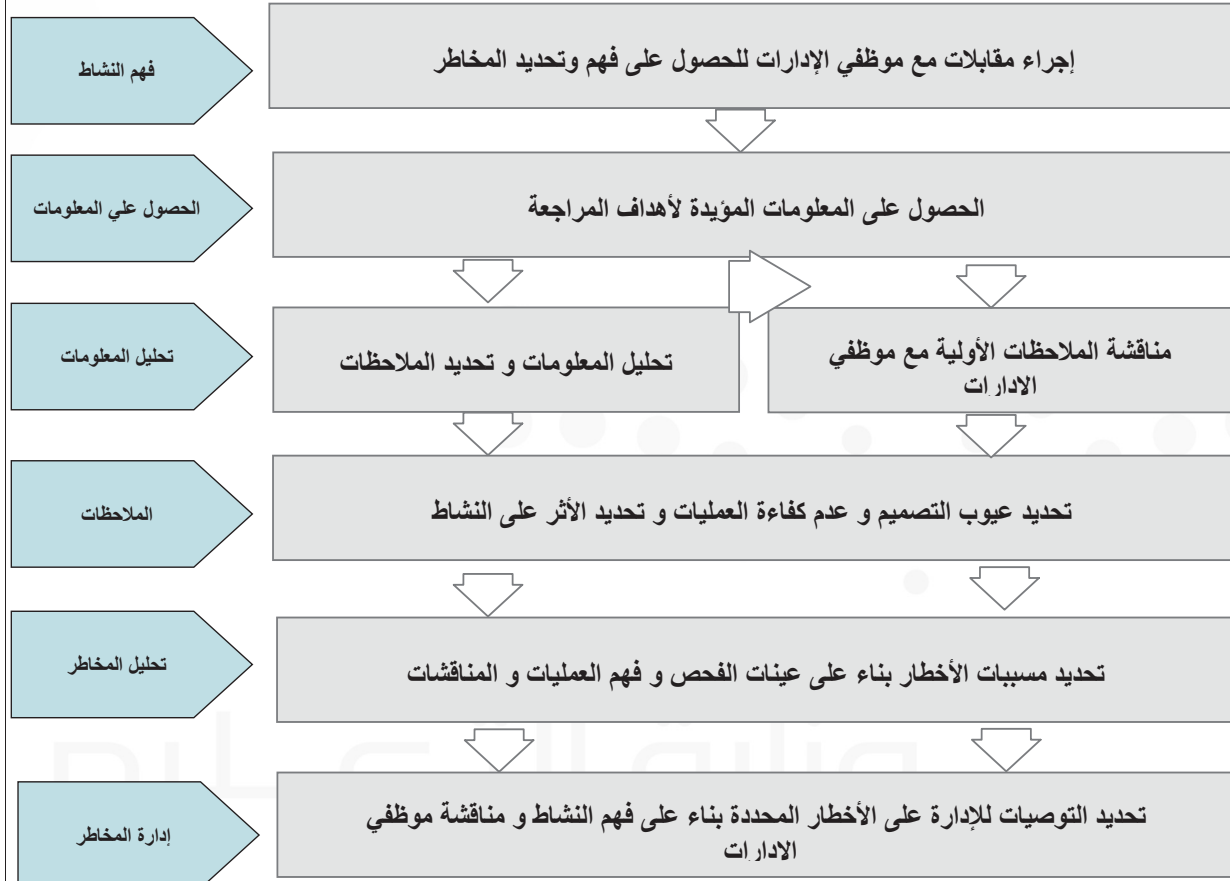
● مقدمة :

أهداف عملية المراجعة :

14

.....

ثانياً - إجراءات المراجعة





ثالثاً - محددات عملية المراجعة الداخلية

- إن إجراءات المراجعة تعتمد على عملية المعلومات المتاحة من قبل الإدارة لطاقتهم المراجعة، حيث تشمل هذه المعلومات على الاستفسارات المقدمة من قبل طاقم المراجعة للإدارة وعلى الفحص المحدود للعمليات المبني على أخذ العينات التي تغطي أهداف المراجعة المحددة، ووفقاً لذلك فإن إجراءات المراجعة قد لا تقوم باكتشاف جميع حالات الاحتيال أو الاختلاس أو المخالفات.
- المراجعين الداخليين لا يقللون بأي حال من الأحوال من مسؤولية الإدارة تجاه تصميم وتطوير وتنفيذ وتشغيل نظام رقابي فعال، وهم مسئولون عن ضمان وجود ضوابط كافية في مجالات مسؤولياتهم ويجب أن لا تعتمد الإدارة على عمليات المراجعة الدورية كوسيلة لرصد مدى الالتزام للضوابط.
- تقتصر إجراءات المراجعة الداخلية على طبيعة ومدى احتياجات الإدارة استناداً للمعلومات التي تم تقديمها من قبل الإدارة وأفضل الممارسات المعمول بها.
- و نشير بأن (اسم الإدارة محل المراجعة) لم تقم بتزويدنا بمتطلباتنا مما نتج عنه تحديد نطاق المراجعة، مما أدى إلى عدم حصولنا على أدلة المراجعة الكافية لهذه العمليات، لذلك فإن تقريرنا لا يتضمن تقييم لبعض العمليات التي تدرج تحت هذه المتطلبات، حيث لم تقم (اسم الإدارة محل المراجعة) بتزويدنا بما يلي:

-
-
-
-
-
-

وزارة التعليم

Ministry of Education



أسس تصنيف المخاطر:

يتضمن هذا التقرير على ملاحظة، وقد تم تقسيمها حسب طبيعة الخطر الذي تمثله وذلك على النحو التالي :

- ١- خطر استراتيجي
- ٢- خطر تشغيلي
- ٣- خطر مالي
- ٤- خطر تقني
- ٥- خطر التزام



الملاحظات التفصيلية

العملية الرئيسية :	رقم الملاحظة :	تصنيف الخطر :
ملخص الملاحظة	الملاحظة	
الأثر أو الخطر المحتمل	رد الإدارة	
التوصية النهائية :		

نموذج ١٣ (تقرير عملية مراجعة)



العملية الرئيسية :	رقم الملاحظة :	تصنيف الخطر :
ملخص الملاحظة	الملاحظة	
الأثر أو الخطر المحتمل	رد الإدارة	
التوصية النهائية :		

وزارة التعليم
Ministry of Education

نموذج ١٤ (خطاب إرسال التقرير النهائي)



الرقم:

التاريخ:

المشروعات:



وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم

(٢٨٠)

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

وفقه الله

سعادة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بناءً على المادة الحادية عشرة من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٩ وتاريخ ١٤٢٨/٤/٦ هـ والتي تنص على :

١/ تُعد الوحدة تقارير بنتائج أعمال المراجعة في نهاية كل عملية مراجعة التي تقوم بها على الإدارات الأخرى داخل الجهة، ومن ثم تبليغها بتلك النتائج والتوصيات المتعلقة بها، ومتابعة التوصيات الواردة في تقاريرها للتأكد من تنفيذها.

٢/ إذا لم تنفذ إحدى الإدارات التوصيات الواردة في تقارير الوحدة خلال ثلاثين يوماً، من تاريخ إبلاغها، تقوم الوحدة درجة المخاطرة. فإن كان لها تأثير مالي أو تشغيلي يُرفع الأمر لمستوى إداري أعلى (مثل مدير عام القطاع أو الفرع أو الرئيس التنفيذي) فإن اعترض من يمثل المستوى الإداري الأعلى أو تأخر في الرد عن ثلاثين يوماً من تاريخ إبلاغه فيرفع الأمر إلى المسئول في الجهة (مرافقاً له الاعتراض إن وجد) لاتخاذ القرار المناسب في شأن ذلك.

وإشارة لعملية المراجعة المنفذة على ادارتكم والتي انتهت بالتقرير المبدئي ومرئياتكم على الملاحظات الواردة به.

تجدون برفقه التقرير النهائي للعملية ، نأمل تنفيذ التوصيات الواردة به وافادتنا خلال مدة اقصاها ثلاثون يوماً .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

المشرف العام على

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

عبدالله بن محمد السكاكر

نموذج ١٥ (نموذج خطاب متابعة التقرير النهائي)

الرقم:

التاريخ:

المشروعات:



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
(٢٨٠)
الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

وفقه الله

سعادة مدير عام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بناء على المادة الحادية عشرة من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٩ وتاريخ ١٤٢٨/٤/٦ والتي تنص على :

١ / تُعد الوحدة تقارير بنتائج أعمال المراجعة في نهاية كل عملية مراجعة التي تقوم بها على الإدارات الأخرى داخل الجهة، ومن ثم تبليغها بتلك النتائج والتوصيات المتعلقة بها، ومتابعة التوصيات الواردة في تقاريرها للتأكد من تنفيذها.

٢ / إذا لم تنفذ إحدى الإدارات التوصيات الواردة في تقارير الوحدة خلال ثلاثين يوماً، من تاريخ إبلاغها، تقوم الوحدة درجة المخاطرة. فإن كان لها تأثير مالي أو تشغيلي يُرفع الأمر لمستوى إداري أعلى (مثل مدير عام القطاع أو الفرع أو الرئيس التنفيذي) فإن اعترض من يمثل المستوى الإداري الأعلى أو تأخر في الرد عن ثلاثين يوماً من تاريخ إبلاغه فيرفع الأمر إلى المسؤول في الجهة (مرافقاً له الاعتراض إن وجد) لاتخاذ القرار المناسب في شأن ذلك.

والحاقاً لخطابنا رقم وتاريخ (المرفق صورة منه) والمرفق به التقرير النهائي لعملية المراجعة المنفذة على ادارتكم والمشار فيه الى تنفيذ التوصيات والافادة خلال ثلاثون يوما .
نود التأكيد على الالتزام بالمادة أعلاه وتنفيذ التوصيات وسرعة الافادة .
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

المشرف العام على
الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

عبدالله بن محمد السكاكر

نموذج ١٦ (تقرير عملية مراجعة)



الرقم:

التاريخ:

المشروعات:



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

(٢٨٠)

الإدارة العامة للمراجعة الداخلية

تعهد بالسرية

(لجميع العاملين في المراجعة الداخلية بوزارة التعليم وفروعها)

الاسم	الإدارة	السجل المدني

بناءً على اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٩ وتاريخ ١٤٢٨/٤/٦ هـ ونص المادة الثامنة عشرة : (يجب على مدير الوحدة وموظفيها الالتزام بالحياد وتفاذي تضارب المصالح والالتزام كذلك بالإفصاح عما يؤثر أو يضعف موضوعية أداء عملهم والامتناع عن مراجعة الأعمال التي تفقد استقلالهم عند مراجعتها) . ونص المادة التاسعة عشرة: (يلتزم مدير الوحدة وموظفوها بالحفاظ على سرية المعلومات التي يحصلون عليها أثناء تاديتهم لواجباتهم، ولا تستخدم تلك المعلومات لأي غرض شخصي أو في غير احتياجات العمل داخل الجهة أو خارجها) .

فإنني أتعهد بالالتزام بمواد اللائحة الموحدة أعلاه وبالمعايير المهنية للمراجعة الداخلية وأدائها والمحافظة على السرية التامة. وعدم نشر أي مستندات وذلك في كل ما يتعلق بجميع الأعمال والعمليات التي نفذتها أو اشتركت في تنفيذها أو قد تصل إلى علمي وإطلاعي جراء عملي. وأن أراعي الكتمان التام فيما يتعلق بأعمال الوحدة والعمليات التي تقوم بها ، وذلك طيلة مدة عملي أو بعد انقائي العمل لديها ، ويستثنى من هذا التعهد ما أفوض كتابياً بالبوح به بموجب أمر من صاحب الصلاحية كما أن أي إخلال يصدر عني وبالتزامي أعلاه سيعرضني للعقوبات المقررة نظاماً .

تصديق الإدارة

التوقيع :

الوظيفة :

التاريخ :

يحفظ في ملف الموظف ويُحدَّث سنوياً

