

تخطيط عملية المراجعة

الفصل الرابع

الأجندة

- طبيعة عملية تخطيط المراجعة الداخلية
- تقدير خطر المراجعة
- مراحل عملية التخطيط
- خطة مهمة المراجعة
- تحديد نطاق وأهداف مهمة المراجعة
- المراجعات التمهيدية
- الاجتماع الافتتاحي مع الجهة المراجع عليها
- اعداد برنامج المراجعة
- أوراق العمل كأداة مساعدة في تخطيط المراجعة

طبيعة عملية تخطيط المراجعة الداخلية

- ألزمت معايير المراجعة الداخلية مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع خطة سنوية لعملية المراجعة .
- الخطة تكون بناء على قيام المراجع بتقدير المخاطر .
- أولوية اختيار مهام المراجعة الداخلية تكون بناء على قوة تأثيرها في تحسين عملية إدارة المخاطر بالمنشأة.

تقدير خطر المراجعة Audit risk assessment

- تقدير المخاطر يعني تقدير احتمالات حدوث أخطاء أو عمليات غش لا تستطيع الإجراءات الرقابية الموضوعية اكتشافها أو منعها
- على ماذا تعتمد هذه العملية ؟
- تحقيق المعرفة الكاملة بعمليات المنشأة
- ربط هذه المعرفة بالإجراءات الرقابية الموضوعية لمعرفة ما إذا كانت هذه الإجراءات يمكنها منع حدوث أخطاء أو عمليات غش أو اكتشافها حال حدوثها

تقدير خطر المراجعة Audit risk assessment

- من طرق للحصول على معلومات تساعد في تقدير الخطر
 - فحص نظام العمل بالمنشأة والوحدات الفرعية التابعة لها.
 - إجراء المقابلات مع المسؤولين.
 - الاستقصاء عن الموظفين ودراسة طبيعة عملهم والتعرف على مؤهلاتهم وخبراتهم الوظيفية.
 - الاستقصاء عن المستفيدين من الخدمة المقدمة و الاستقصاء عن طبيعة احتياجاتهم ومدى الوفاء بهذه الاحتياجات

تقدير خطر المراجعة Audit risk assessment

• تحليل الخطر

- مدير المراجعة الداخلية - بالتنسيق مع الإدارة و مجلس الإدارة- يعمل على ترجمة نتائج تقدير المخاطر إلى خطة مراجعة داخلية
- توزيع جهود قسم المراجعة الداخلية للحصول على أفضل تغطية للمخاطر المحددة مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف العامة للجهة والأولوية
- أن تكون خطة المراجعة مرنة وان تستجيب للظروف المتغيرة

مراحل عملية التخطيط

١. وضع استراتيجية خطة المراجعة

- الاستراتيجية تستخدم كدليل إرشادي بالأنشطة والإدارات المراد مراجعتها خلال فترة طويلة نسبياً
- تقسم الإستراتيجية إلى خطط سنوية وتقسم كل خطة سنوية إلى عدة مهام
- يراعى عند وضع استراتيجية العمل تحقيق الأهداف التالية :
 - وضع إطار مناسب لاختيار المهام Scope
 - توجيه الجهود نحو المجالات الأكثر أهمية Materiality
 - تحديد المجالات التي ستكون محل تركيز أعمال المراجعة الداخلية في المستقبل Long Term Vision
 - توضيح طبيعة أعمال المراجعة الداخلية Transparency and disclosure
 - تقدير كمية الموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية

مراحل عملية التخطيط

٢. اختيار مهام المراجعة

- عند اختيار مهام المراجعة يجب مراعاة ما يلي :

- الأهمية
- القابلية للتلاعب
- مدى ارتباط النشاط بأهداف الجهة المراجع عليها
- تاريخ آخر مراجعة ونتيجتها
- القابلية للتغيير

- يجب على القائم بتحديد هذه المهام مراعاة ما يلي:

- مدى كفاية المراجعين الداخليين بوحدة المراجعة الداخلية
- مدى توفر الوقت اللازم لإنجاز المهام
- مدى توفر الموارد الأخرى اللازمة لإنجاز أعمال الفحص

مراحل عملية التخطيط

٣. إعداد الميزانية التقديرية لـ الوقت المطلوب للمهمة الواحدة

• لماذا ؟

• عند إعداد ميزانية الوقت التقديرية للمهمة يجب أخذ العوامل التالية في الاعتبار:

١. نطاق المهمة وأهدافها

٢. درجة التدريب والإشراف اللازمة لتنفيذ المهمة في ضوء الخبرات المتوفرة لدى الفريق المعين لأداء مهمة المراجعة

٣. درجة تعقد مهمة المراجعة ومدى تناسبها مع خبرات الفريق المكلف بها

٤. الوقت الذي استغرقتة نفس المهمة في مراجعات سابقة

مراحل عملية التخطيط

٤. إصدار خطة المراجعة الداخلية

- بعد تجهيز خطة المراجعة الداخلية يتم عرضها على أعلى مستوى اداري لاعتمادها وقد يتم إجراء تعديلات عليها قبل الموافقة النهائية عليها
- تعد خطة/برنامج مراجعة خاصة بكل مهمة من قبل المراجع المسؤول عن تنفيذ المهمة ويقوم باعتمادها من مدير المراجعة الداخلية ويجب أن يتم توثيقها

مراحل عملية التخطيط

٥. إحداث التعديلات على خطة المراجعة الداخلية

- إذا حدثت تعديلات على خطة المراجعة التي سبق الموافقة عليها يجب أن تراجع التعديلات ويوافق عليها من أعلى مستوى اداري .

خطة مهمة المراجعة

- عند تخطيط مهمة المراجعة يجب على القائم بالتخطيط أن يبنى خطته استنادا إلى الأمور التالية:
 - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تنفيذ المهمة والتي يجب أن تكون متسقة مع أهداف خطة وحدة المراجعة ككل
 - الحصول على معلومات كافية عن الأنشطة التي سيتم مراجعتها
 - تحديد الموارد اللازمة لإنجاز مهمة المراجعة
 - إبلاغ الأطراف المعنية ببدء عملية المراجعة
 - عمل دراسة حول الأنشطة والمخاطر ذات الصلة بالمهمة ووسائل الرقابة المستخدمة للحد منها
 - مراجعة دليل المراجعة لتحديد الإجراءات التي يتعين القيام بها في نطاق العمل
 - تحديد كيف ومتى ولمن سيتم الإبلاغ بنتائج المراجعة
 - الحصول على موافقة مدير قسم المراجعة الداخلية باعتماد خطة المراجعة للمهمة المعنية
 - توثيق خطة مراجعة المهمة في مذكرة تخطيط المراجعة

تحديد نطاق وأهداف مهمة المراجعة

- أهمية تحديد أهداف المهمة:
- تركيز الموارد المتاحة للمهمة على الجوانب الضرورية
- تجنب ضياع الوقت في مراجعة العمليات غير الضرورية لتحقيق أهداف المراجعة أو التي تحتوي على نسبة تعرض للمخاطر قليلة أو غير هامة
- تحسين عمليات الاتصال مع الإدارة المراد مراجعتها على جميع المستويات
- ضمان تغطية كل عمليات المراجعة

تحديد نطاق وأهداف مهمة المراجعة

- لتحديد أهداف مهمة المراجعة يمكن إتباع الخطوات الآتية:
 - الاطلاع على خطة المراجعة الشاملة للإدارة ودور المهمة في تحقيق أهداف الخطة
 - عمل مناقشة للأهداف العريضة للمهمة بين فريق العمل ومدير إدارة المراجعة الداخلية
 - القيام ببعض الإجراءات التمهيدية لتقدير المخاطر على مستوى المهمة
 - مناقشة فريق عمل المهمة في المخاطر المحيطة بها وتحديد الأهداف على ضوء المراجعة التمهيدية
 - الاتفاق على الأهداف المحددة للمهمة سواء كانت مرتبطة بالتأكيد أو الاستشارات .

المراجعات التمهيدية

- تشمل مراجعته اي معلومات ستساعد فريق مهمة المراجعة الداخلية على الفهم الجيد للمناطق المراد مراجعتها
- تهدف الى :
 - تكوين صورة واضحة عن العمليات في الجهة المراجع عليها
 - مثال : قسم المشتريات
 - من أهدافه الاستخدام الامثل للموارد
 - من وظائفه : التحقق من الحاجة - تحديد مواصفات المواد المطلوبة
- تكوين صورة واضحة عن الرقابة الداخلية المعتمدة داخل الإدارة المراد مراجعتها
- سؤال الموظفين عن إجراءات تدقيق فاتورة المورد للتأكد من صحة الأسعار ومطابقتها للعرض (متى و من)
- تحديد عمق وطول المراجعة التمهيدية من ضمن مسؤوليات مدير المراجعة الداخلية
- توثيق نتائج المراجعة التمهيدية تتم باستخدام النماذج التالية و التي تعبئ من قبل أعضاء فريق المهمة
- قائمة أعمال المراجعة الواجب تنفيذها - مذكرة تخطيط المراجعة.

المراجعات التمهيدية

- **اولا : قائمة أعمال المراجعة الواجب تنفيذها**
- امثلة على بعض ما تتضمنه قائمة أعمال المراجعة :
 - الإدارات التي يجب زيارتها والأشخاص اللذين يجب مناقشتهم.
 - التوثيق المطلوب للعمل الذي تم.
 - شكل تقرير نتائج كل مرحلة.
 - الوقت اللازم للانتهاء من المهمة وشكل التقرير النهائي لها.
 - المراجعون المكلفون بكل مرحلة.
 - المخاطر المرتبطة بكل مرحلة.
 - النتائج المتوقعة.

المراجعات التمهيدية

• ثانيا : مذكرة تخطيط المراجعة:

- امثلة على ما يجب أن تتضمنه مذكرة تخطيط المراجعة:
- معلومات عن الإدارات أو الأقسام التي سيتم مراجعة أعمالها وطبيعة تلك الأعمال والمخاطر المرتبطة بكل منها.
- الأفراد والمسؤولين عن الإدارات أو الأقسام التي سيتم مراجعة أعمالها والمهام الممنوعة بكل منهم.
- بيان واضح بنطاق مهمة المراجعة وحدودها.
- توقيت القيام بالمراحل الأساسية للمهمة.
- فريق العمل المكلف بالمهمة ودور كل منهم ومتى يعود إلى رئيس فريق عمل المهمة.
- الأنشطة التي سيتم القيام بها.
- شكل التقرير وتوقيت تقديمه لإدارة المراجعة.
- يجب مراجعة وتوثيق الظروف والأوضاع التي قد تؤثر على المهمة أو على أداء فريق العمل في مذكرة تخطيط المراجعة
- تلخص تفاصيل الاجتماع الافتتاحي المنعقد

المراجعات التمهيدية

• من هذه التفاصيل:

١. وقت ومكان الاجتماع
 ٢. الحضور
 ٣. الموضوعات التي تم مناقشتها
 ٤. الاستنتاجات التي تم التوصل إليها
 ٥. الأوقات المتوقعة للمراحل الأساسية للمراجعة
 ٦. تسجيل المواعيد المناسبة لبداية ونهاية الأمور التالية الخاصة بالمهمة:
- تخطيط المراجعة - العمل الميداني - تاريخ إصدار مسودة التقرير - تاريخ إصدار التقرير النهائي المؤقت.

الاجتماع الافتتاحي مع الجهة المراجع عليها

- يجب حضور الاجتماع من قبل أعضاء الإدارة المهتمين بعملية المراجعة والذين يستطيعون تسهيل عمل المراجع
- يجب على المدير التنفيذي للمراجعة الداخلية أن يرأس فريق المراجعة في الاجتماع الافتتاحي
- وتبرز أهمية الاجتماع الافتتاحي من أنه يعتبر :
 ١. الفرصة الأولى للقاء موظفي الإدارة المراد مراجعتها بشكل رسمي
 ٢. يرسم الاتجاهات العامة لباقي مراحل مهمة المراجعة

الاجتماع الافتتاحي مع الجهة المراجع عليها

- الأمور التي يتم مناقشتها في الاجتماع الافتتاحي عادة هي:
 - هدف المراجعة
 - تعريف المصطلحات
 - متطلبات الجهة المراجع عليها
 - رفع التقارير
 - فعاليات الاختتام

اعداد برنامج المراجعة

• أهداف برنامج المراجعة:

- تقديم أسس ثابتة لعملية توزيع العمل على فريق المراجعة الداخلية.
- تقديم وسائل للسيطرة على الميزانيات الوقتية لمهمة المراجعة.
- العمل كأداة تدريب للمراجعين الداخليين حديثي الخبرة.
- تقديم سجل تلخيصي بالعمل الذي تم إنجازه.
- المساعدة في جعل المهمة مألوفة لدى المراجع الداخلي.
- تخفيض الوقت المطلوب للإشراف المباشر على فريق المراجعة الداخلية.

اعداد برنامج المراجعة

• شكل ومضمون برنامج المراجعة:

- تجزئة البرنامج إلى مجموعة من الإجراءات تقوم كل منها بخدمة هدف أو أكثر من أهداف مهمة المراجعة .
- يجب أن يشمل برنامج المراجعة كل التفاصيل الضرورية لتنفيذ المراجعة
- يجب أن توقع وتؤرخ كل الإجراءات داخل برنامج العمل من قبل المعد مع ضرورة عمل مرجعية لها في أوراق العمل
- يجب عمل حيز خاص للتوقيع وكتابة مرجعية أوراق العمل داخل البرنامج
- يجب أن تصف أوراق العمل الفحص الذي تم إنجازه ونتائج هذا الفحص و تعبأ هذه النتائج في برنامج المراجعة وملف أوراق العمل الحالي

اعداد برنامج المراجعة

• مسؤولية تحضير برنامج المراجعة:

- تحضير برنامج المراجعة من مسؤولية رئيس فريق مهمة المراجعة أو المراجع المسؤول بالاعتماد على:

١. فهم طبيعة العمل بالجهة المراجع عليها - قسم المشتريات (الأسواق المتعامل معها - أوقات الطلب - الموردين)
٢. المخاطر التي تم تحديدها خلال مرحلة تقويم المخاطر - تعدي الصلاحيات و حدوث عجز الميزانية نتيجة الصرف غير المبرر
٣. المخاطر التي تم الإبلاغ عنها عن طريق موظفي الجهة المراجع عليها - تعدي الصلاحيات و عدم وجود نظام يحدد بدقة الحاجة لاستبدال الأصول او الكمية المطلوبة من المواد الخام- الاحتيال من الموردين

- برنامج المراجعة يجب أن يراجع ويعتمد من قبل رئيس المهمة قبل البدء بالعمل الميداني
- يجب أن يقوم المدير التنفيذي للمراجعة بمراجعة و الموافقة على كل المستندات وذلك لضمان أن إدراك فريق المراجعة كافٍ لإعداد وتنفيذ برنامج المراجعة

اعداد برنامج المراجعة

- فهم طبيعة العمل بالجهة المراجع عليها
- لابد من تحديد أساليب الرقابة المستخدمة والمخاطر المصاحبة لها قبل وضع برنامج مراجعة
- عملية فهم طبيعة العمل بالجهة المراجع عليها تعتبر في الأساس عملية تقييم لنظام الرقابة الداخلية
- طرق توثيق فهم طبيعة العمل وبيئة الرقابة بالجهة المراجع عليها
 ١. الوصف النظري للإجراءات
 ٢. خرائط التدفق البيانية

اعداد برنامج المراجعة

- أولاً : الوصف النظري للإجراءات
- تقوم هذه الطريقة على وصف إجراءات العمل بطريقة نظرية مفصلة، وعلى توثيق الأنظمة والإجراءات في حال:
- تغييرات جذرية في النظام متوقعة الحدوث
- عدم توفر إجراءات واضحة ومتبعة للرقابة الداخلية
- النظام غير معقد، وبالتالي يمكن توثيقه بسهولة على نماذج وصف الإجراءات كتابياً

اعداد برنامج المراجعة

- **ثانيا : خرائط التدفق البيانية**

- هي خرائط ترسم باستخدام الرسوم البيانية
- تصور تدفق الإجراءات وأنظمة الرقابة لتسهيل عملية فهم طبيعة العمل وبيئة الرقابة بالجهة المراجع عليها

اعداد برنامج المراجعة

- **تطوير البرنامج:**

- بعد الانتهاء من مهمة المراجعة، يقوم فريق المراجعة الداخلية بتدوين اقتراحاتهم بتغيير وتعديل برنامج المراجعة لاستخدامه في المهمة اللاحقة

- **إحداث التعديلات في برامج المراجعة:**

- اذا كان من الضروري أن يقوم رئيس الفريق بتطوير أو تعديل فقرات من برنامج المراجعة أثناء العمل الميداني عليه إبلاغ مدير قسم المراجعة بكل هذه التعديلات، قبل البدء بعملها

أوراق العمل كأداة مساعدة في تخطيط المراجعة

• تستخدم أوراق العمل كوسيلة لـ :

١. توثيق العمل الذي قامت وحدة المراجعة الداخلية بإنجازه خلال مراحل المهمة
٢. تدوين المعلومات والبيانات والأدلة التي تم تجميعها
٣. توثيق الاختبارات والتحليل التي تم تنفيذها على عينات المراجعة

• تحفظ أوراق المراجعة في ملفين هما:

- ملف المراجعة الدائم
- ملف مراجعة المهمة (الملف الجاري)

أوراق العمل كأداة مساعدة في تخطيط المراجعة

- أوراق العمل تستخدم في توثيق الخطوات التالية:
 - خطط المراجعة، بما في ذلك برنامج المراجعة.
 - فحص وتقييم كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية.
 - إجراءات المراجعة المستخدمة، المعلومات التي تم الحصول عليها، والنتائج التي تم التوصل إليها.
 - تقارير الإشراف.
 - تقارير المراجعة
 - تقارير المتابعة الخاصة بتطبيق الإجراءات التصحيحية

أوراق العمل كأداة مساعدة في تخطيط المراجعة

- **الفهرس الموحد لأوراق العمل:**
- يجب أن يصمم مدير المراجعة نظام فهرسة لأوراق العمل بالاتفاق مع العاملين بالقسم.
- لماذا ؟

أوراق العمل كأداة مساعدة في تخطيط المراجعة

- يجب أن تتضمن كل ورقة عمل على نص واضح يبين :

١. الأهداف.
٢. حجم وأساليب اختيار العينة (النطاق)
٣. مصادر المعلومات
٤. تفاصيل الفحص الذي تم إنجازه.
٥. نتائج الفحص (الاستنتاجات)
٦. مرجعية برنامج المراجعة

- قائمة تفسيرية لشرح رموز الإشارات التي تستخدمها وحدة المراجعة
- ترقيم أوراق العمل وربطها ببعضها

أوراق العمل كأداة مساعدة في تخطيط المراجعة

• حفظ أوراق العمل:

- تعتبر أوراق العمل وملفات المراجعة من ملكية وحدة المراجعة الداخلية
- لا يسمح بالاحتفاظ بها أو الاطلاع على محتواها إلا من المراجعين الداخليين المعنيين أو من يصرح لهم المسئول الأول بالجهة
- يجب حفظ أوراق العمل وملفات المراجعة بـمكان آمن في الشركة بما يحفظها من التلف، والعبث، أو الاستخدام غير المسموح به.
- يجب أن تكون كل الملفات الإلكترونية مراقبة ومحفوظة جيدا لتجنب المخاطر المصاحبة لاستخدامها مثل
 - الدخول غير المصرح به وإحداث تغيير غير ملائم على البيانات
 - إتلاف أو فقدان البيانات
- يجب استخدام أساليب رقابة محددة عند استخدام أوراق العمل الإلكترونية وذلك للمحافظة على سلامة الملفات ومن أهم الأساليب الرقابية في هذا المجال الرقابة على الدخول والنسخ الاحتياطية

المصادر

- الرقابة والمراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة - SOCPA
- ملاحظات وعروض الأستاذة هناء العقيل
- ما هية المراجعة الداخلية – نايف آل خليفه
- أساسيات التدقيق الداخلي- PRC