

# تقارير المراجعة الداخلية

الفصل السادس

# التواصل مع المستويات الإدارية العليا

- يتم من خلال تقارير + لقاءات دورية مع مدير قسم المراجعة الداخلية
- المواضيع التي تطرح على أعلى مستوى إداري العليا بشكل دوري تتضمن :
  - عرض لخطة قسم المراجعة الداخلية (الاستراتيجية)
  - خلاصة نتائج تقدير المخاطر السنوية
  - خلاصة نتائج أعمال المراجعة الداخلية
  - التقارير السنوية لإنجازات وأداء قسم المراجعة الداخلية
  - النزاعات القائمة مع الإدارة العليا

# إعداد ورفع تقارير المراجعة الداخلية

- بعد الانتهاء من تنفيذ عملية المراجعة وتنفيذ جميع الإجراءات المخططة وتجميع القدر الكافي من الأدلة تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة إعداد تقرير المراجعة
- يجب على قسم المراجعة الداخلية تقديم تقرير:
  - عقب الانتهاء من كل مهمة مراجعة
  - تقرير ربع سنوي عن ما تم تنفيذه خلال الربع المنقضي
  - تقرير سنوي يعكس نتائج نشاط المراجعة خلال السنة المنتهية
  - تقديم تقرير متى دعت الحاجة إلى ذلك
- محتوى هذه التقارير تعتمد بالدرجة الأولى على النتائج التي يتم التوصل إليها من تنفيذ مهام المراجعة
  - أي تقرير هو الأساس في إعداد باقي التقارير؟

# تقارير مهام المراجعة

- لإعداد تقرير المراجعة بشكل جيد يتطلب الأمر تجهيز التالي :
  - قوائم الملاحظات
  - المذكرات الميدانية

# تقارير مهام المراجعة

## • قوائم الملاحظات:

- يتم إعداد قائمة الملاحظات قبل إصدار مسودة التقرير
- يجب أن تتضمن مرجعاً لأوراق العمل، بالإضافة إلى مرجع لخطوات برنامج المراجعة ذات العلاقة.
- غرض استخدامها :
- لتلخيص كل الملاحظات التي تم ملاحظتها من قبل كل عضو في فريق المراجعة قبل الانتهاء من عمل المذكرات الميدانية.
- تستخدم كوسيلة للرقابة تضمن أن كل المذكرات الميدانية والملاحظات الأساسية قد تم الحصول عليها والإبلاغ عنها.

# تقارير مهام المراجعة

## • المذكرات الميدانية:

- تستخدم لتوثيق الملاحظات التي تم اكتشافها خلال فترة تنفيذ مهمة المراجعة
- ما الفرق بينها و بين أوراق العمل ؟

# صياغة ملاحظات المراجعة

## • تعريف الملاحظات

• ملاحظات المراجعة هي وصف للظروف أو الأفعال التي وجدت على غير الطريقة التي يجب أن تكون عليها.

## • يمكن تصنيفها الى ثلاثة أنواع :

- ملاحظات تتعلق بأفعال تم انجازها ولم يكن من المطلوب القيام بها
- ملاحظات تتعلق بأفعال كان من الواجب تنفيذها ولكن لم يتم تنفيذها
- ملاحظات تتعلق بأفعال وتصرفات تم انجازها بصورة لا تتفق مع مقتضيات العمل

# صياغة ملاحظات المراجعة

## • عناصر ملاحظات المراجعة:

• يجب أن تحتوي ملاحظات المراجعة الجيدة على العناصر الأساسية التالية والتي يتم توثيقها في المذكرات الميدانية:

- المعايير: ما الذي يجب أن يكون
- الحالات: ما الموجود فعلاً
- الأسباب: لماذا حصلت مثل تلك الحالة
- التأثير: الفرق والأهمية بين ما الموجود فعلاً وما الذي يجب أن يكون
- التوصية: ما هو الإجراء الذي يجب اتخاذه

# صياغة ملاحظات المراجعة

## • المعايير:

- هي مجموعة القواعد والأنظمة التي على أساسها يقوم فريق المراجعة الداخلية بتقييم أداء الجهة المراجع عليها.
- مثال؟
- كيف يمكن معرفه "الوضع النموذجي"؟

# صياغة ملاحظات المراجعة

## • الحالة:

• هي بيان حقيقي يصف:

• نتائج الفحص والمراجعة أي ما تم اكتشافه خلال المهمة

• ما الذي يقوم بفعله المراجع عليه بالمقارنة مع القواعد والأنظمة (المعايير)

• يجب أن توافق إدارة الجهة التي تم مراجعتها على حقيقة الوضع الذي توصل إليه فريق المراجعة كما

أن لها الحق في الموافقة أو الاعتراض على نتائج المراجعة

• متى تعتبر الملاحظة معدة بطريقة غير ملائمة؟ و ما الحل لها؟

# صياغة ملاحظات المراجعة

## • السبب:

- أهمية معرفة لماذا وكيف حصلت الحالة يكون عند إعداد التوصيات التي ستصحح المشكلة بعد قبولها من جانب الجهة المراجع عليها.
- قد يكون لكل حالة أكثر من سبب لكن السبب الأساسي عادة يكون القرارات الإدارية التي اتخذتها إدارة الجهة المراجع عليها.
- يجب أن يتم توضيح السبب إلى الدرجة التي يصبح فيها من الواضح أن تصحيح الحالة سيعالج أو سيمنع إعادة تكرار حدوث مثل هذه الحالة مستقبلاً.
- الفهم الواضح لأسباب الحالة يحدد أسلوب واتجاه التوصيات وفعاليتها

# صياغة ملاحظات المراجعة

## • الأثر:

- يجب على فريق المراجعة تحديد التأثير الذي نجم أو سينجم عن الانحراف على الجهة ككل أو على الإدارة التي يتم المراجعة عليها أو على النشاط أو الوظيفة محل المراجعة.
- أهمية الحالة عادة ما يتم الحكم عليها من خلال التأثير الذي تحدثه
- قد يتمثل في قياس كمي لتأثير الحالة على الفعالية الاقتصادية والكفاءة معبرا عنه بمصطلحات كمية مثل الريالات السعودية، الوقت، وحدات الإنتاج، عدد الإجراءات والعمليات، أو التعاملات.
- الأثر هو العنصر الأساسي لإقناع إدارة الجهة المراجع عليها والإدارة العليا بأن الحالة القائمة غير مرغوب بها، وإذا استمرت فإنها ستتسبب بأذى ذا تكلفة أعلى من تكلفة التصحيح.

# صياغة ملاحظات المراجعة

## • التوصيات:

- يجب إعداد فقرة مستقلة للتوصيات التي تقدمها المراجعة الداخلية بناءً على نتائج الفحص والملاحظات التي تم استنتاجها
- يجب أن تقترح أساليب التصحيح اللازمة بما يساعد علي تحقيق النتائج المرغوبة
- يجب أن يتم فصل التوصيات بوضوح عن الملاحظات كما يجب أن لا تحتوي على معلومات جديدة
- يجب أن تكون التوصيات على علاقة مباشرة ومحددة بسبب الملاحظة
- الجهة المراجع عليها لها الحق في الموافقة أو الاعتراض على نتائج المراجعة أو التوصيات المقترحة.

# صياغة ملاحظات المراجعة

## • تصنيف ملاحظات المراجعة

- **منخفض**: لا تشكل خطراً يذكر على نشاط الجهة المراجع عليها، على الإدارة تصحيح الحالة المذكورة.
- **متوسط**: الملاحظة ليس لها تأثيراً كبيراً على سير عمل أو إنتاجية الجهة المراجع عليها ولكن إن تم تجاهل تصحيح الخطأ فإن تأثير الخطر سيتضاعف ويكون أكبر على المدى الطويل.
- **عالي**: هذه الملاحظة تشير الى ان مستوى المخاطر غير مقبول.
- **مثال**: الأساليب الرقابية داخل الجهة التشغيلية غير فعالة والمخاطر يجب أن يعاد تقديرها ويتم العمل على تخفيضها بأسرع وقت ممكن.

# صياغة ملاحظات المراجعة

## • المسؤولية تجاه المذكرات الميدانية

- إن المسؤولية النهائية على صحة المذكرات الميدانية تعود إلى المدير التنفيذي لقسم المراجعة الداخلية فكل المذكرات الميدانية تحتاج لموافقة قبل أن ترسل إلى إدارة القسم المراجع عليه
- مسؤولية التأكد من أن كل المذكرات الميدانية قد تم توثيقها بطريقة ملائمة تقع على رئيس فريق المراجعة الخاص بالمهمة.

# صياغة ملاحظات المراجعة

## • مراجعة وتنقيح الملاحظات:

- يجب على إدارة المراجعة الداخلية مراجعة وتنقيح الملاحظات قبل إرسالها إلى الجهة المراجع عليها
- إحداه تغييرات على الملاحظات الميدانية:
- يتعين مراجعة ومناقشة الملاحظات على مستوى فريق المراجعة وقسم المراجعة الداخلية قبل إرسالها إلى الجهة المعنية
- إذا أسفرت عمليات المراجعة والمناقشة عن استبعاد لبعض هذه الملاحظات فإنه يجب توثيق ذلك بعناية فائقة لما لذلك من مسئولية على إدارة المراجعة الداخلية
- يجب أن يوافق مدير المراجعة الداخلية على استبعاد أى من الملاحظات .

# صياغة ملاحظات المراجعة

## • إرسال الملاحظات إلى الجهة المراجع عليها:

- بعد موافقة مدير المراجعة الداخلية على المذكرات الميدانية < حفظ هذه المذكرات في ملف أوراق عمل المهمة للاعتماد عليه لاحقاً عند إعداد مسودة التقرير
- في نهاية العمل الميداني يتم إرسال قائمة بالملاحظات التي تضمنتها هذه المذكرات إلى مدير الجهة المراجع عليها قبل مدة كافية ( ٥ أيام مثلاً) من الاجتماع الختامي، وذلك لإخباره بكل الملاحظات التي تم تحديدها خلال مهمة المراجعة الداخلية

# صياغة ملاحظات المراجعة

## • الملاحظات المكررة:

- عند توثيق ملاحظات المراجعة يجب بيان حالة الملاحظات فيما إذا كانت جديدة أو متكررة الحدوث.
- عند وجود ملاحظات متكررة لم يتم حلها بعد أو تتخذ الإجراءات التصحيحية حيالها، يجب على فريق المراجعة :
  - أن يوثق عدم موافقة الإدارة المسئولة على تنفيذ التوصية وأنها توافق على تحمل المخاطر المترتبة على استمرار الملاحظة أو أن الإدارة غير مدركة لحقيقة عدم التزامها بالمعايير والأنظمة التي تحكم الجهة
  - إذا لم يتم اتخاذ إجراء بعد تقرير المتابعة الثالث وتم كتابة التقرير للمرة الرابعة أو أكثر؟
  - يفترض أن تكون التوصيات لم تطبق نتيجة لموافقة الإدارة على تقبل المخاطر التي تم ذكرها داخل الملاحظة.
  - النتائج ستعرض على أعضاء من مجلس الإدارة خلال الاجتماع الختامي.

# الاجتماع الختامي

- هو الفرصة الأخيرة لفريق المراجعة لتعريف الجهة المراجع عليها بطبيعة مهنتهم داخل القسم وبقواعد قسم المراجعة الداخلية والمهنة بشكل عام
- يتيح الفرصة لبناء العلاقات الإيجابية مع إدارة الجهة المراجع عليها.
- ينصح عادة بأن لا يتخلل الاجتماع أية مفاجآت وبأن يتم حل كل القضايا قبل ذلك.
- يجب أن يكون الاجتماع مختصراً على عرض ومناقشة عملية ونتائج المراجعة
- يجب الأخذ في الاعتبار أن الاجتماع الختامي قد يعقد بحضور أعضاء من الإدارة العليا والذين لم يشاركوا مباشرة في عملية المراجعة.

# الاجتماع الختامي

• خلال الاجتماع الختامي لابد من مراعاة:

• التوازن في كتابة التقارير:

• عدم التركيز على النتائج السلبية في المهمة بل يجب الموازنة عن بذكر النتائج الإيجابية.

• الحاضرون :

• يجب أن يشمل: مدير المراجعة - رئيس فريق المراجعة - مدير الإدارة التي تمت مراجعتها.

• يمكن لإدارة هذه الجهة دعوة أي شخص سيكون مسئولاً عن تنفيذ الإجراءات التصحيحية المقترحة، أو أنه سيكون متأثراً بها

• **تجنب عملية المواجهة :** ولتحقيق ذلك يجب عليهم :

• استخدام العادات الحميدة للحوار مع الأطراف الأخرى

• تجنب استخدام العبارات الشخصية

• يجب أن يسعى منسوبي قسم المراجعة الداخلية إلى الحصول على وجهة نظر مشتركة مع المراجع عليهم لتأييد ملاحظاتهم وتوصياتهم.

# رفع التقارير

## • أنواع التقارير

- أهمية تقرير المراجعة الداخلية ؟
- فيجب أن تكون محتويات التقرير موثقة وكافية لتكون قادرة على التعجيل بتفعيل الإجراءات التي يتضمنها من قبل إدارة الجهة المراجع عليها.
- يتم إعداد تقارير المراجعة الداخلية على مرحلتين/نوعين :
  ١. مسودة التقرير.
  ٢. التقرير النهائي.

# رفع التقارير

## • أولاً :مسودة التقرير

- تكون عند الانتهاء من العمل الميداني وحصر الملاحظات والحصول على ردود من الجهة المراجع عليها حول الأمور التي لا يوجد اتفاق عليها.
- تلخص فيها كل الملاحظات والنتائج والتوصيات الخاصة بعملية المراجعة.
- تغيير في مسودة التقرير:
- المناقشات داخل قسم المراجعة أو مع إدارة الجهة المراجع عليها حيث ان الاقتراحات لتعديل التقرير في هذه المرحلة يجب أن تكون مقبولة وتطرح للنقاش وتؤخذ بصدور ربح

# رفع التقارير

## • تنقيح مسودة التقرير:

- هي أن يراجع ويوافق مدير على نسخه
- لا بد من وجود استعداد لقبول التغييرات في صياغة التقرير وأي اقتراحات أخرى قد تكون مناسبة ما دامت لا تؤثر على:
  - الأفكار الرئيسة
  - اهتمامات قسم المراجعة الداخلية
  - الإجراءات التصحيحية
- عند وجود حالة من عدم الاتفاق أو التناقض في تفسير الحقائق، فإن فريق المهمة يجب أن يشير في مسودة التقرير إلى وجهة نظر فريق المراجعة ويتم إرفاق وجهة نظر ورد الجهة المراجع عليها.

# رفع التقارير

## • ردود الإدارة:

- خلال الاجتماع الختامي يتم مناقشة جميع الملاحظات مع إدارة الجهة المرجع عليها وبناءً عليه قد يتم أخذ بعض الردود خلال الاجتماع
- على مدير المراجعة التأكد من أن جميع الردود قد تم توثيقها وبناءً عليه يمكن إرسال مسودة التقرير إلى إدارة الجهة المراجع عليها متضمناً الردود التي حصل عليها فريق المراجعة خلال الاجتماع الختامي أو يرسل التقرير بلا أي رد لتقوم الإدارة في الجهة المراجع عليها بالرد بعد الدراسة.

# رفع التقارير

## • ثانياً: التقرير النهائي

- يمثل التقرير النهائي المنتج الأساسي لعملية المراجعة ويجب أن يحفظ في ملف أوراق العمل.
- ان كل مهمة يقوم بتنفيذها المراجع الداخلي قد يكون لها هدف مختلف عن المهام الأخرى ولذلك لم تحدد المعايير المهنية شكل محدد لتقرير المراجع الداخلي.

# رفع التقارير

- هيكله تقرير المراجعة الداخلية النهائي الأكثر شيوعا:
  - صفحة غلاف التقرير النهائي
  - عنوان التقرير والجهة المقدم إليها التقرير
  - المقدمة
  - الملخص التنفيذي
  - خلفية عن مهمة المراجعة
  - الهدف والنطاق
  - الملاحظات والتوصيات وردود الادارة

# رفع التقارير

## • التغييرات التي تطرأ على التقرير النهائي

- تقرير المراجعة النهائي هو من مسؤولية مدير قسم المراجعة الداخلية لذا لا يجب إجراء أي تغيير على التقرير إلا في ظروف استثنائية وبعد الحصول على موافقة خطية مسبقة من مدير قسم المراجعة
- ويجب توثيق الموافقة الخطية وحفظها في ملف أوراق عمل المهمة.

# رفع التقارير

## • تسليم التقرير النهائي:

- يتم إرسال نسخة من تقرير المراجعة النهائي إلى الجهة المراجع عليها لتبليغها بالنتائج والتوصيات
- يطلب منها الرد خلال مدة معقولة من تاريخ التسليم (مثال ثلاثين يوماً)

# رفع التقارير

## • متابعة التقرير:

- لا بد من عملية المتابعة التي تحدد ما إذا كان قد تم تفعيل الإجراءات التصحيحية المناسبة بحسب ما ورد في تقرير ملاحظات المراجعة
- تتم عملية المتابعة من خلال التأكد من استلام الرد على تقرير المراجعة خلال المدة المحددة
- إذا لم يتم استلام الرد خلال المدة المحددة يتم رفع الأمر إلى المستوى الإداري الأعلى من الجهة المراجع عليها فإن تأخر الرد مرة أخرى أو اعترض المستوى الإداري الأعلى فيجب رفع الأمر إلى المسئول الأول بالجهة

# رفع التقارير

## • معايير اكتمال تقارير المراجعة الداخلية

- الموضوعية
- الدقة
- الوضوح
- الأيجاز
- البناء
- الاكتمال
- الصيغة المناسبة للفعل
- التوقيت المناسب

# رفع التقارير

## • تقارير المراجعة الداخلية لأطراف خارجية

- لم يتم تحديد تقارير معينة للاستخدام الخارجي
- قسم المراجعة الداخلية ألزمت بالتعاون التام مع بعض الجهات الرقابية والإشرافية وذلك بوضع كافة البيانات والإيضاحات والنتائج التي تم التوصل إليها للمساعدة في أداء مهمة الإشراف والرقابة التي تقوم بها تلك الجهات

## • الجهات المعنية بالإشراف والرقابة على الجهات الحكومية

- المراقبين الماليين التابعين لوزارة المالية
- مراقبي الحسابات التابعين لديوان المراقبة العامة
- مراقبي الحسابات من المراجعين الخارجيين.
- المراقبين والمسؤولين التابعين لهيئة الرقابة والتحقيق

# المراجع

- 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