

# دليل إجراءات المراجعة الداخلية

لجامعة ٢١ سبتمبر

للعلوم الطبية والتطبيقية

إعداد:

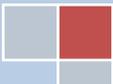
أ/بشير محسن عبدالمغني

مراجعة وتنسيق :

أ/حنان عبدالعزيز النونو

إشراف :

أ.د/ياسر أحمد عبدالمغني



## فهرس دليل المراجعة الداخلية

الصفحة	البيان
٥	المقدمة
٨	رؤية ورسالة وأهداف الجامعة
٩	رؤية ورسالة وأهداف إدارة المراجعة الداخلية
١٠	<b>المكون الاول :- الجوانب التنظيمية لإدارة المراجعة الداخلية :</b>
١٢-١١	١. مفهوم المراجعة الداخلية ومهامها واختصاصاتها
١٢	٢. موقع إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي العام للجامعة
١٤-١٣	٣. الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية
١٣	أ. في الوقت الراهن
١٤	ب. مستقبلاً
١٥	٤. ادارة الموارد البشرية لإدارة المراجعة الداخلية
١٦	(مراحل ادارة الموارد البشرية)
٢٣-١٧	تخطيط الموارد ، تقييم ، تدريب ، تحفيز
٢٣	٥. علاقة إدارة المراجعة الداخلية بالإدارات الأخرى داخل الجامعة
٢٤	٦. علاقة إدارة المراجعة الداخلية بالمراجعين الخارجيين
٢٥	٧. علاقة إدارة المراجعة الداخلية مع جهات الفحص الأخرى
٢٦	– محددات النظام الإداري لوظيفة المراجعة الداخلية
٤٤-٢٧	– نماذج للتوصيف الوظيفي للكادر الوظيفي العامل بإدارة المراجعة (الهيكل التنظيمي الحالي ، والهيكل المستقبلي)
٤٦-٤٥	<b>المكون الثاني :- الجوانب الفنية والمهنية لوظيفة المراجعة الداخلية</b>
٤٧	المرحلة الأولى :- مرحلة التخطيط
	اولاً :- الإطار المهني لعملية تخطيط المراجعة الداخلية في ضوء المعايير الصادرة من
٤٨-٤٧	معهد المراجعة الداخلية الأمريكي (11A)
٤٩	ثانياً : الإطار التنفيذي لعملية تخطيط أعمال المراجعة الداخلية
٤٩	١. تخطيط أعمال المراجعة
٤٩	٢. أهمية تخطيط أعمال المراجعة الداخلية

٣. أهداف تخطيط أعمال المراجعة الداخلية..... ٤٩
٤. أنواع خطط أعمال المراجعة الداخلية..... ٥٠
٥. الخطوات العملية لتخطيط أعمال المراجعة الداخلية..... ٥٠
- ٥-١ تحديد أهداف عملية المراجعة..... ٥١
- ٥-٢ جمع وتوثيق وتحليل البيانات والمعلومات..... ٥١
- ٥-٣ تحليل الأهمية النسبية والوزن النسبي ومخاطر الجامعة..... ٥٢-٥٤
- ٥-٤ مناقشة أولويات مشروع المراجعة مع الإدارة العليا..... ٥٤
- ٥-٥ المراجعة التحليلية..... ٥٤-٥٥
- ٥-٦ تقييم البيئة الرقابية..... ٥٥-٥٦
- (المجالس-اللجان-الأنظمة واللوائح والقرارات-التنظيم-الجوانب المالية الادارية )
- ٥-٧ التخطيط طويل الأجل..... ٥٧
- ٥-٨ التخطيط السنوي..... ٥٨
- ٥-٩ المراحل النهائية لعملية تخطيط المراجعة الداخلية..... ٥٩-٧١
- المرحلة الثانية :- مرحلة تنفيذ عملية المراجعة..... ٧٢
- تنفيذ عملية المراجعة في ظل الأنظمة اليدوية..... ٧٢
  - ١. تحديد العينات : ( SAMPLING ) وتعريف عينة المراجعة..... ٧٢-٧٥
  - ٢. أوراق العمل..... ٧٥-٧٧
  - المراجعة الداخلية في بيئة نظام الحاسب الآلي..... ٧٨
  - ١. بيئة الرقابة لنظم معلومات الحاسب الآلي..... ٧٨-٨٠
  - ٢. اعتماد المراجع على رقابة نظم معلومات الحاسب الآلي..... ٨٠-٨٢
  - ٣. برنامج المراجعة الداخلية لنظام الحاسب الآلي..... ٨٣-٨٥
  - مراقبة جودة عمليات المراجعة..... ٨٦
  - ( محددات نظام مراقبة جودة عمليات المراجعة الداخلية )..... ٨٦

- ٨٦ ..... التقييم الداخلي.
- ٨٧ ..... التقييم الخارجي لأداء المراجعة.
- ٨٩-٨٨ ..... نموذج متابعة استكمال عملية المراجعة.
- ٩٠ ..... نموذج متابعة اكتمال المسح الأولي.
- ٩١ ..... قائمة التحقق من اكتمال أوراق العمل.
- ٩٢ ..... قائمة التحقق من اكتمال فحص المراجعة.
- ٩٣ ..... نموذج متابعة عملية المراجعة.
- ٩٤ ..... نموذج تحليل الوقت.
- ٩٥ ..... المرحلة الثالثة :- مرحلة التقارير وتبليغ النتائج.
- ٩٥ ..... ١. أنواع التقارير
- ٩٦-٩٥ ..... ٢. مواصفات التقرير
- ٩٧-٩٦ ..... ٣. شكل ومحتوى التقرير
- ١٠٠-٩٨ ..... ٤. مراحل إعداد التقرير
- ١٠١ ..... - المرحلة الرابعة :- مرحلة المتابعة
- ١٠١ ..... ١. مسؤولية إتخاذ الإجراءات التصحيحية
- ١٠٢-١٠١ ..... ٢. تقييم الإجراءات التصحيحية
- ١٠٣ ..... ٣. إخطار الإدارة العليا بنتائج المتابعة
- ١١٩-١٠٤ ..... **المكون الثالث: تقييم الأداء**
- ١٤٢-١٢٠ ..... **المكون الرابع: معايير المراجعة المهنية وقواعد السلوك المهني**



# دليل إجراءات المراجعة الداخلية ٢٠١٨ م

## المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي الأمين وعلى آله وأصحابه أجمعين...

و بعد،،،،

رغم أن جامعة ٢١ سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية حديثة النشأة إلا أنها تخطو خطوات كبيرة ونوعية نحو التميز وتحقيق الريادة ويقع على عاتق الجامعة مسؤوليات كبيرة (تعليمية – بحثية- مجتمعية) وذلك بتقديمها خدمات تعليمية وبحثية رائدة وفق معايير الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي لذلك فمن الضروري أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بدورها في مساعدة الإدارة العليا في تحسين كفاءة وفعالية أداء الجامعة .

وعملاً بأحكام القرار الجمهوري رقم (٥) لسنة ٢٠١٠م بشأن إنشاء وتنظيم وظيفة وبناء المراجعة الداخلية بوحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاعات العام والمختلط، وبناء على قرار مجلس الوزراء رقم (١١٩) لسنة ٢٠١٢م بشأن دليل إجراءات المراجعة الداخلية وحرصاً من إدارة المراجعة الداخلية بالجامعة على تفعيل دور المراجعة الداخلية وتوفير مقومات الرقابة المصاحبة والفعالة وتوفير الحماية الوقائية للمال العام وترشيد استخداماته والإسهام في رفع كفاءة الأداء.

ونظراً لتوجه الجامعة التي تسعى من خلاله إلى تطبيق أساليب ووسائل التعليم والإدارة الحديثة في تقديم خدماتها التعليمية والحصول على شهادات الإعتماد الأكاديمي وضمان الجودة وتحسين الأداء طبقاً لمعايير الجودة والإعتماد الأكاديمي الوطنية والإقليمية والدولية .

الأمر الذي يتطلب إمتداد عمل المراجعة الداخلية ليشمل المراجعة الداخلية للجودة للتأكد من الالتزام بمتطلبات ومواصفات الجودة العالمية وإعداد التقارير بنتائج المراجعة وإعطاء المقترحات حول كيفية التحسين والتوصية بإتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على متطلبات الجودة المحلية التي تضمنها دليل المراجعة الداخلية ( معايير الصفات ، معايير الأداء) بالإضافة الى إضافة المعايير العالمية للمراجعة والتدقيق التي تنقسم الى خمسة أقسام أساسية تغطي الجوانب المختلفة للمراجعة الداخلية وهي (الإستقلال- العناية المهنية- نطاق العمل – تنفيذ أعمال المراجعة – إدارة المراجعة الداخلية).

ولذا تم إعداد هذا الدليل الإرشادي لأعمال المراجعة الداخلية في الجامعة حيث يتناول شرحاً مختصراً للمواد الواردة في دليل المراجعة الصادر بقرار مجلس الوزراء وبما يتعلق بطبيعة عمل الجامعة متضمناً الإجراءات العملية المطلوب القيام بها لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية وكيفية إعداد التقارير وفقاً لمعايير المراجعة العالمية. أملين أن يساعد هذا الدليل في تعزيز فعالية ودور المراجعة الداخلية في الجامعة وإحكام الغاية والرقابة على المال العام صرفاً وتحصيلاً، وأن يساهم في رفع كفاءة مستوى أداء منتسبي الجامعة وانجاز المهام المنوطة بهم بكفاءة عالية.

## ويشمل دليل إجراءات المراجعة الداخلية في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية :

### الإطار التشريعي لوظيفة المراجعة الداخلية

- القرار الجمهوري رقم (٥) لسنة ٢٠١٠م بشأن إعادة إنشاء وتنظيم المراجعة الداخلية بوحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاعين العام والمختلط .
- قرار مجلس الوزراء رقم (١١٩) لسنة ٢٠١٢م بشأن دليل إجراءات المراجعة الداخلية.

### أهداف الدليل :-

- ١- تحديد الإطار التنفيذي العملي لكيفية تطبيق إجراء المراجعة الداخلية بأفضل الممارسات العملية لوظيفة المراجعة الداخلية .
- ٢- توحيد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للمراجعة الداخلية بحيث يمثل المرجع الفني للقائمين على المراجعة الداخلية .

### مضمون الدليل :

- ١- مفاهيم ومبادئ القواعد العامة لإجراءات المراجعة الداخلية ( التخطيط – التنفيذ – التقرير – المتابعة).
- ٢- الخرائط وقوائم الإجراءات التي توضح سير الإجراءات والخطوات التنفيذية لتخطيط وتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية .

### ويشتمل الدليل بصورة أساسية على المكونات التالية :

- رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.
- رؤية ورسالة وأهداف إدارة المراجعة الداخلية .
- الإطار التنظيمي والفني لوظيفة المراجعة الداخلية .

## - المكون الأول:-

### **الجوانب التنظيمية لإدارة المراجعة الداخلية :**

- مفهوم المراجعة الداخلية – مهامها واختصاصاتها – الهيكل التنظيمي وموقعه من الهيكل التنظيمي العام للجامعة – علاقتها مع المستويات التنظيمية داخل الجامعة والمراجعين الخارجيين - محددات النظام الإداري لوظيفة المراجعة الداخلية .

## - المكون الثاني:-

### **الجوانب الفنية والمهنية لوظيفة المراجعة الداخلية :-**

- الأسس والأساليب والإرشادات الفنية والمهنية التي تشكل الإطار العملي لأعمال المراجعة (التخطيط - التنفيذ - إعداد التقارير وتوصيل النتائج والمتابعة).

## - المكون الثالث :-

### **تقييم الأداء :-**

- أسس ومعايير ونماذج استرشادية تساعد إدارة المراجعة الداخلية من القيام بمراجعة الأداء.

## - المكون الرابع :-

### **المعايير المهنية وقواعد السلوك المهني للمراجعة الداخلية :**

- معايير المراجعة الداخلية المحدد في دليل الإجراءات المعتمدة من مجلس الوزراء بالقرار رقم (١١٩) لعام ٢٠١٢م والمعايير العالمية للمراجعة الداخلية – معايير المراجعين الداخليين الأمريكيين وكذلك معايير المراجعة الداخلية والتي روعي فيها ملاءمتها لخصوصية الجامعة والبيئة المحلية .

## رؤية الجامعة:-

الريادة والتميز في مجال التعليم الطبي والتطبيقي والبحث العلمي وخدمة المجتمع .

## رسالة الجامعة :-

تقديم خدمات تعليمية وبحثية رائدة في مجال العلوم الطبية والتطبيقية وفق معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي مرتكزة على محوريات الطالب ، باستخدام أحدث المنهجيات والوسائل التكنولوجية المعاصرة بواسطة كوادر أكاديمية متميزة لتحقيق مخرجات تعليمية وبحثية رائدة تواكب متطلبات العصر وتلبي احتياجات التنمية .

## أهداف الجامعة:-

- 1- إنتاج تعليم شامل يتسم بالحدثة والتميز وفق معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي.
- 2- خلق بيئة عمل أكاديمية مرتكزة على محوريات الطالب في العملية التعليمية وانتهاء النظام الهجين .
- 3- تبني تطبيق سياسة الجودة والاعتماد الأكاديمي للحصول على شهادات الاعتماد الأكاديمي .
- 4- تحديث البرامج الأكاديمية والمقررات وفق معايير الاعتماد وضمان الجودة المحلية والإقليمية والدولية.
- 5- توسيع فرص الالتحاق بالتعليم الطبي والتطبيقي لتوفير مخرجات بحثية وتعليمية مؤهلة فكرياً وممارسةً بما يلبي احتياجات التنمية والمجتمع
- 6- الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره وربطه باحتياجات السوق والتوأمة مع جامعات أخرى محلية وإقليمية ودولية بما يكفل تبادل الخبرات والمعلومات ، وخلق وتطوير ثقافة الشرطة المجتمعية .

## رؤيتنا:-

شركاء الريادة والتميز في تحسين أداء الوحدات التنظيمية بالجامعة.

## رسالتنا:-

مساعدة الإدارة العليا في تحسين كفاءة وفعالية أداء الجامعة ، وضمان الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات الموضوعية لتحقيق أهداف الجامعة والحد من المخاطر.

## أهدافنا:-

### **تسعى المراجعة الداخلية إلى تحقيق عدة أهداف منها :**

- ١- ضمان تكامل المعلومات ومدى الإعتماد عليها.
- ٢- ضمان الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات الموضوعية .
- ٣- حماية الأصول .
- ٤- الاستخدام الاقتصادي والفعال للموارد .
- ٥- ضمان تحقيق الأهداف المرجوة للعمليات والبرامج .
- ٦- تحسين أداء الجامعة ومساعدتها على تحقيق أهدافها والحد من المخاطر .

## المكون الأول

## الجوانب التنظيمية لإدارة المراجعة الداخلية

## أولاً : الجوانب التنظيمية لإدارة المراجعة الداخلية :-

- ١- مفهوم المراجعة الداخلية ومهامها وإختصاصاتها .
- ٢- موقع إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي العام للجامعة .
- ٣- الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية .
- ٤- إدارة الموارد البشرية لإدارة المراجعة الداخلية .
- ٥- علاقة إدارة المراجعة الداخلية بالإدارات الأخرى داخل الجامعة .
- ٦- علاقة إدارة المراجعة الداخلية بالمراجعين الخارجيين .
- ٧- علاقة إدارة المراجعة الداخلية مع جهات الفحص الأخرى .
- ٨- محددات النظام الإداري لوظيفة المراجعة الداخلية .
- ٩- نماذج إستراتيجية للتوصيف الوظيفي .

## ١- مفهوم المراجعة الداخلية ومهامها وإختصاصاتها :

### ١/١ مفهوم المراجعة الداخلية :

تعرف المراجعة الداخلية بأنها :

الفحص الموضوعي المنتظم للعمليات المالية والإدارية والفنية التي تتم داخل الجامعة وفق الأصول المهنية خدمة للإدارة العليا .

تتمتع إدارة المراجعة الداخلية بمرجعية استشارية تتمثل في التنبيه للإخطاء وإبداء الرأي لرئيس الجامعة وللمسؤولين التنفيذيين محل المراجعة بما يساعد على تصحيح الأخطاء والانحرافات ومعالجة الاختلالات التي قد تكشفها المراجعة الداخلية وتقديم النصح أو المشورة بشأن كيفية تحسين مستوى أداء إداراتهم دون أن يكون رأي إدارة المراجعة الداخلية ملزماً لهم إلا إذا صدر بتنفيذها تعليمات من رئيس الجامعة .

### ٢/١ المهام والاختصاصات :-

في سبيل تحقيق أهداف المراجعة الداخلية تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالأدوار التالية :-

- ١- الحماية والوقاية ( مراجعة الالتزام ، حماية أصول الجامعة ، التحقق ) .
- ٢- البناء والإصلاح (تقويم أساليب الرقابة ، تقييم الأداء ، تقديم التوصيات والمقترحات ) .

وتتلخص المهام والاختصاصات الرئيسية لإدارة المراجعة الداخلية طبقاً للمعايير المهنية للمراجعة الداخلية ووفقاً لإحكام القرار الجمهوري وأحدث قواعد التطبيق والممارسة لهذه الوظيفة فيما يلي :-

- ١- التحقق من فعالية هيكل الرقابة بصورة شاملة.
- ٢- التأكد من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها.
- ٣- التحقق من توفير الحماية الكافية لأموال وممتلكات الجامعة حفاظاً عليها من الضياع والاختلاس والسرقة وتحديد درجة الاهتمام بصيانتها والمحافظة عليها .
- ٤- التأكد من مدى تحقيق الاهداف المخططة لنشاطات وبرامج الجامعة.
- ٥- التحقق من سلامة واكتمال العرض الصحيح للمعلومات والتقارير المالية والادارية .
- ٦- المتابعة المستمرة للجوانب الادارية والتنظيمية للجامعة لبرامج التدريب والتأهيل وتنمية المهارات وحفاظاً على الموارد البشرية المتاحة للجامعة.
- ٧- تنفيذ المراجعة الإدارية والمالية والمراجعة التشغيلية وفق ما تستلزمه إجراءات المراجعة الداخلية الحديثة بما في ذلك تقييم الأداء .
- ٨- التحقق من الالتزام بالمتطلبات البيئية والاجتماعية المتوجبة على الوحدة محل المراجعة .

## ٢ - موقع إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي العام للجامعة :

يعتبر الاستقلال التنظيمي من أهم المعايير الضرورية الواجب توافرها لإدارة المراجعة الداخلية بحيث يكون لها درجة كافية من الاستقلالية التنظيمية بما يؤمن لها القدرة على تنفيذ مهامها واختصاصاتها بمهنية وحيادية طبقاً للصلاحيات المخولة لها ولضمان ذلك فإن إدارة المراجعة الداخلية تتبع تنظيمياً المسئول الأول في الجامعة (رئيس الجامعة ) ليوفر لها الدعم والمساندة اللذين تحتاجهما لتنفيذ مهامها واختصاصاتها بكفاءة وفعالية وفقاً لصلاحياتها وما تمليه عليها مسؤولياتها .

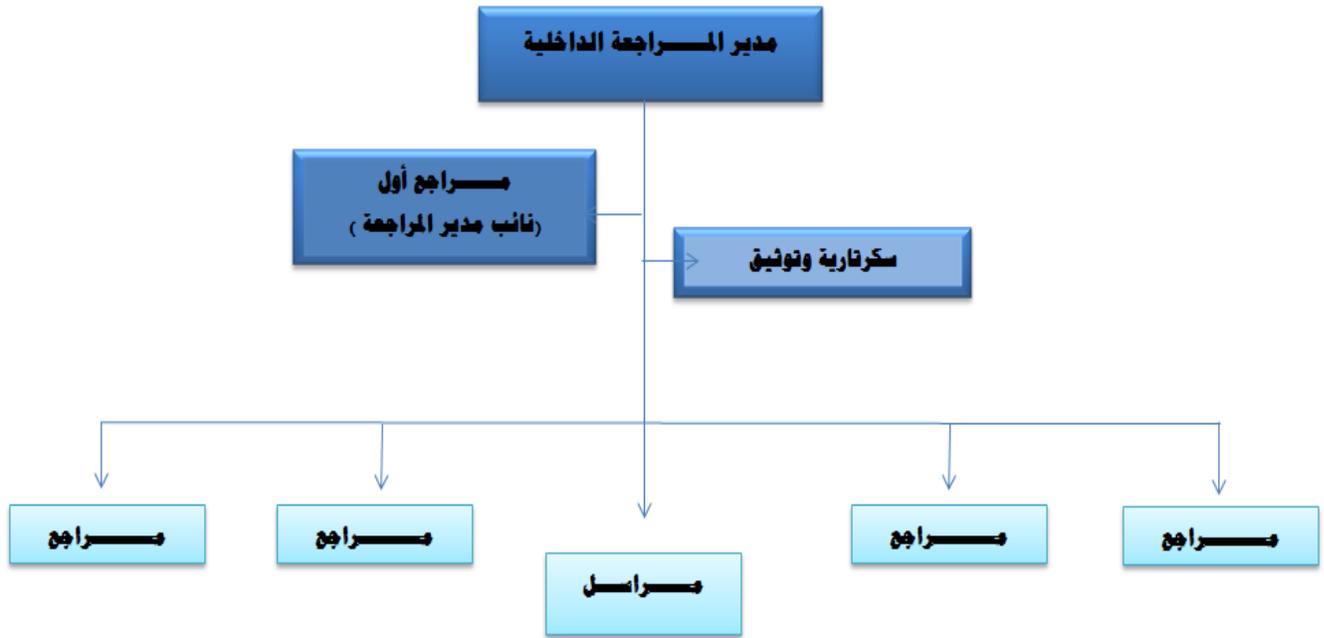
### وسيكفل تبعية إدارة المراجعة الداخلية لرئيس الجامعة ما يلي :-

- الحيادية
- الموضوعية
- تعاون كافة التقسيمات التنظيمية الأخرى محل المراجعة والمعنيين فيها .

ولتحقيق الاستقلال التنظيمي المشار إليه فقد تضمنت المادة (٤) من القرار الجمهوري تبعية إدارة المراجعة الداخلية للمسئول الأول بالوحدة وتخضع لإشرافه .

**٣- الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية :**

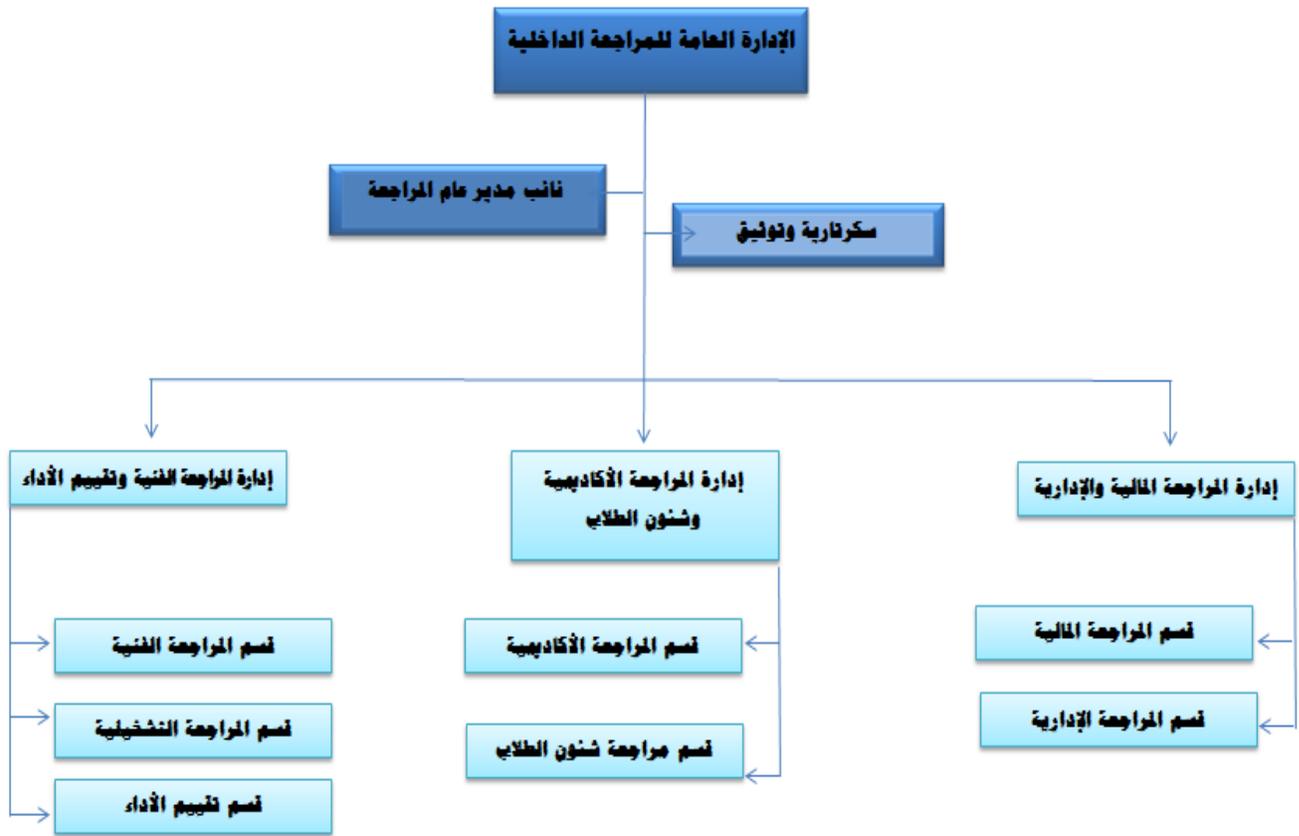
**أ- الهيكل التنظيمي في الوقت الراهن :**



**ويمكن توزيع المراجعين على :**

- ١- الشؤون الأكاديمية
- ٢- شؤون الطلاب
- ٣- الشؤون المالية
- ٤- الموارد البشرية
- ٥- الجوانب الفنية وتقييم الأداء

**ب- الهيكل التنظيمي مستقبلاً:**



**وكل قسم يضم :-**

- مراجع أول
- مراجع

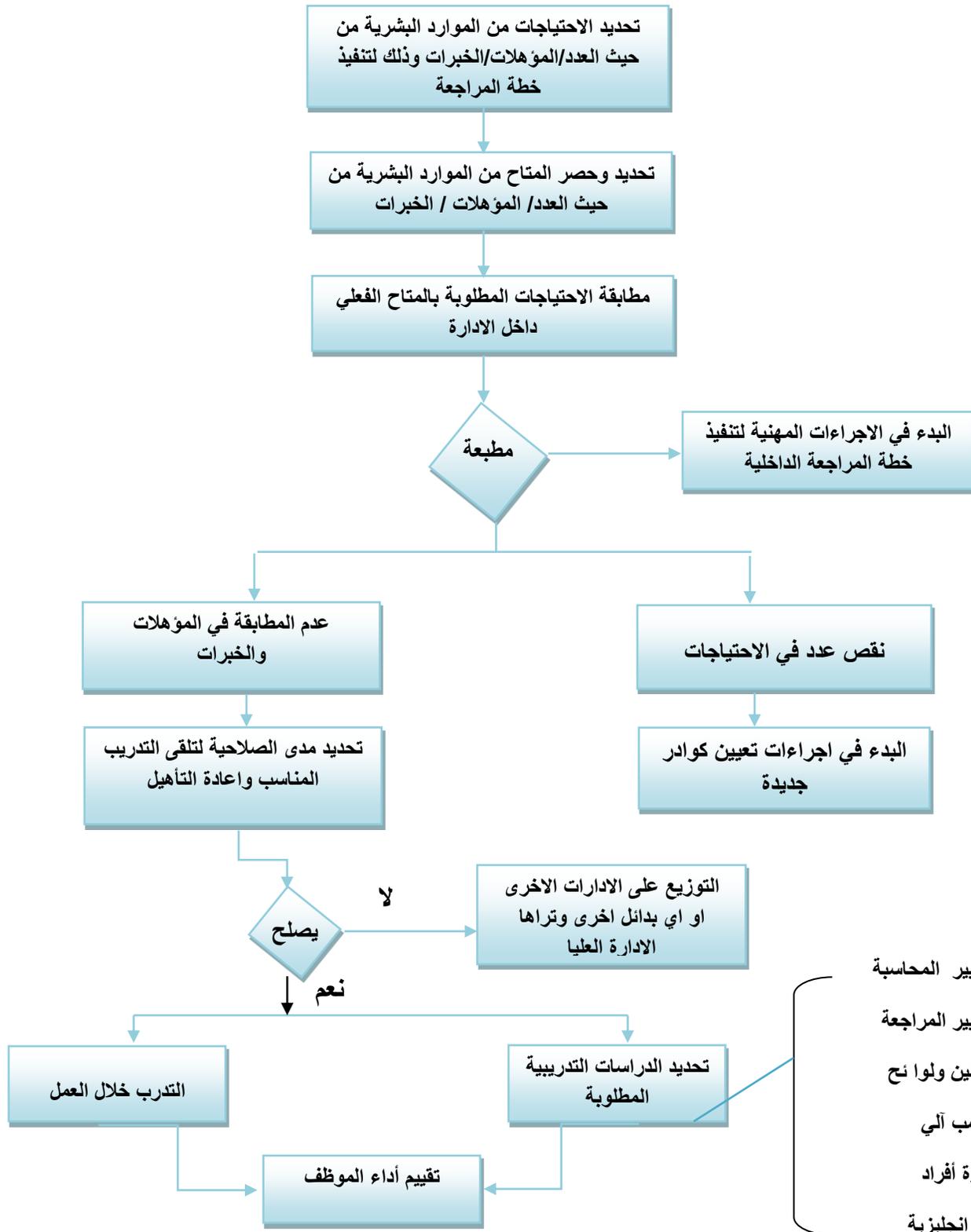
#### ٤- إدارة الموارد البشرية لإدارة المراجعة الداخلية :

إنسياقاً مع مبدأ الاستقلالية يجب أن يتمتع مدير إدارة المراجعة الداخلية والعاملين فيها بالاستقلالية الكافية من حيث التعيين والعزل والحوافز ، ويختص بذلك رئيس الجامعة في إطار القوانين واللوائح والنظم النافذة .

طبقاً للمعيار الخاص بالتأهيل المهني للمراجعين الداخليين يجب أن يتأكد مدير إدارة المراجعة الداخلية أن الخلفية التعليمية والمهارة الفنية للمراجعين ملائمة ومناسبة لعمليات المراجعة التي سيوكل إليهم القيام بها .

- يصدر قرار بتعيينهم من رئيس الجامعة بناء على ترشيح مدير إدارة المراجعة الداخلية وفقاً للمادة ١٦ من القرار الجمهوري رقم (٥) لسنة ٢٠١٠م بشأن إعادة إنشاء وتنظيم وظيفة المراجعة الداخلية.

- وتتلخص مراحل إدارة الموارد البشرية في إطار الآتي :-



**٤-١ تخطيط الموارد البشرية :**

على مدير المراجعة الداخلية إجراء عملية تخطيط للموارد البشرية المطلوبة والتي يستطيع من خلالها تنفيذ خطة إدارة المراجعة سواء كانت الخطة طويلة الأجل أو الخطة السنوية أو تخطيط العمليات الخاصة .

ويمكن من خلال تخطيط الموارد البشرية القيام بما يلي :-

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية .
- حصر وتحديد المتاح من الموارد البشرية .
- المطابقة بين الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية والمتاح منها .

**نموذج تقييم متقدم لوظيفة بإدارة لمراجعة الداخلية (استرشادي)**

الاسم:	المؤهل:	جامعة:	التقدير:	تاريخ التخرج / / م
العمل السابق:	الشهادات المهنية:	الدورات التدريبية:	اسم الوظيفة:	مكون الوظيفة:

الصفات الشخصية	درجة التقييم	الدرجة القياسية
الشكل العام والمظهر	5	5
القدرة على التعبير	3	3
الثقة بالنفس	3	3
الدافعية للعمل	5	5
الذكاء والفضيلة	5	5
القدرة على الإقناع	4	4
ترتيب الأفكار وتسلسلها	5	5
<b>الإجمالي</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>الخبرات السابقة</b>		
الخبرة في مجال المحاسبة	5	5
الخبرة في مجال المراجعة	15	15
الخبرة في التشغيل الآلي للبيانات	5	5
خبرات في مجالات أخرى	5	5
<b>الإجمالي</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>المؤهلات والدورات التدريبية</b>		
الشهادات المهنية (*)	5	5
دورات تدريبية في مجال العمل	5	5
دورات تدريبية في مجال الكمبيوتر	5	5
اللغة الانجليزية	5	5
المؤهل الدراسي (**)	20	20
<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>إجمالي التقييم</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

اسم القائم بالتقييم	
الوظيفة	
التوقيع	
تاريخ إجراء المقابلة	

(\*) الشهادة المهنية هي أي شهادة مهنية معترف بها ويخصص لها (5) درجات.

(\*\*) يخص (15) درجة للبكالوريوس ويخصص (5) درجات للماستير أو الدكتوراه

### ٤-٢ تقييم أداء العاملين بإدارة المراجعة الداخلية :

يقوم مدير المراجعة بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين داخل إدارته ( فصلي – نصف سنوي – سنوي).

#### من خلال الآتي :

- الوقوف على أهم نقاط القوة والضعف في أداء المراجعين .
- تحديد أهم المشكلات التي تقف حائلاً أمام تنفيذ أعمال المراجعة بشكل مناسب .
- تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتلافي نقاط الضعف ومكان تنفيذ التدريب (سواء تدريب خارج مقر العمل أو تدريب على رأس العمل) .

ويمكن التدريب أثناء تنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من بداية المرحلة الأولى وهي العملية التخطيطية وحتى إعداد التقارير كما في النموذج الآتي:-

نموذج تقييم أداء موظف (استشاري)

صعوبة العملية			عدد الساعات	اسم عملية المراجعة
سهلة	متوسطة	صعبة		

الأسم:
الوظيفة:
فترة التقييم:

ضعف	متوسط	جيد	ج جدا	ممتاز	عناصر التقييم
					<p><u>الأداء الفني:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المعرفة والممارسة في أعمال المحاسبة.</li> <li>المعرفة والممارسة في أعمال المراجعة.</li> <li>تقييم الرقابة الداخلية.</li> <li>القدرة على التعلم.</li> <li>فهم بيئة الأعمال.</li> <li>المعرفة بسياسات الوحدة.</li> <li>كتابة التقارير.</li> </ul>
					<p><u>الإدارة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التخطيط الفعال.</li> <li>إعلام الرؤساء بالمشاكل.</li> <li>القدرة على الفحص والتقييم.</li> <li>القدرة على حل المشاكل.</li> <li>الدقة في تقدير الوقت ومتابعة التوقيت المحدد.</li> <li>الرقابة الفعالة واكتمال المهمة.</li> <li>المهارات الاشرافية.</li> <li>الاشراف الفعال على العاملين.</li> <li>مراجعة أوراق العمل والقدرة على تدريب العاملين تحت رئاسته.</li> <li>القدرة على خلق الدافعية لدى العاملين.</li> <li>توزيع المهام بشكل جيد.</li> </ul>
					<p><u>توثيق أعمال المراجعة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الترتيب المنطقي.</li> <li>الدقة في ترتيب أوراق العمل.</li> <li>القدرة على الربط في مجالات مختلفة.</li> <li>الإشارة للمرجعيات.</li> <li>العناية والاكتمال.</li> <li>التنسيق.</li> </ul>

تابع - نموذج تقييم أداء موظف

ضعيف	متوسط	جيد	ج. جداً	ممتاز	عناصر التقييم
					<p><b>التأهيل المهني والشخصي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الاتصال الفعال.</li> <li>امكانية الاعتماد عليه.</li> <li>المبادأة.</li> <li>الإبداع.</li> <li>التعاون مع الزملاء.</li> <li>النزاهة.</li> <li>الثقة في النفس.</li> <li>القدرة على العمل تحت ضغط.</li> <li>الالتزام والهدوء.</li> <li>القدرة على العمل مع الآخرين.</li> <li>القدرة على القيادة.</li> <li>الحكمة والمنطق.</li> <li>القدرة على اتخاذ القرارات.</li> <li>المظهر والتصرفات الشخصية.</li> </ul>

ضعيف	متوسط	جيد	ج. جداً	ممتاز	التقييم النهائي

توقيع الموظف:

توقيع المدير:

التاريخ:

### ٣-٤ تدريب الموارد البشرية :

- يتولى مدير المراجعة الداخلية وضع خطة تدريبية قبل نهاية العام مبنية على تحديد واضح للاحتياجات التدريبية لكل موظف من موظفي الإدارة في ضوء نتائج التقييم السابق أو من واقع ما تكشفه نتائج متابعة التنفيذ الفعلي للأعمال ومؤشرات الأداء اليومي .
- تعد الخطة قبل نهاية العام يوضح فيها اسم الموظف ونوع الدورة التدريبية المطلوبة والهدف منها وكذلك مدة الدورة بالإضافة إلى التكلفة التقديرية للدورة .
- ويمكن تحديد الدورات التدريبية المطلوبة لإدارة المراجعة الداخلية ضمن خطة تدريب مبنية على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للجامعة ككل وتنفذ في إطارها، أو أن يتم أخذ الموافقة على تنفيذها منفردة .

### وكما هو موضح بالنموذج الآتي :-

#### نموذج لجدول تحديد الاحتياجات التدريبية

الاسم	الوظيفة	موضوع الدورة	الهدف من الدورة	مدة الدورة		الجهة المقترحة للتسيذ	التكلفة المقدره
				من	إلى		
.....	مدير مراجعة	حاسب آلي: (M. Office) / معايير المراجعة)	رفع كفاءة استخدام الحاسب الآلي / رفع كفاءة تطبيق إجراءات المراجعة.			معهد / مركز .....	xx
.....	مراجع أول	لغة انجليزية / قواعد محاسبة مالية	تنمية مهارة اللغة + تنمية مهارة المحاسبة			معهد / مركز .....	xx
				اجمالي التكلفة المقدره			xx

### التدريب على رأس العمل :-

- يتم تدريب المراجعين لاسيما (المبتدئين ) أثناء تنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من بداية المراحل الأولى (التخطيط ) وحتى إعداد التقرير ومتابعة النتائج .
- هذا النوع من التدريب هو أفضل أنواع التدريب كونه يرتبط ارتباطاً مباشراً بالممارسة العملية ولايركز كثيراً على الجانب النظري .
- يجب على مدير إدارة المراجعة الداخلية الاهتمام بهذا النوع من التدريب لكل مستوى إداري .

### وكما هو موضح بالنموذج الآتي :-

### نموذج متابعة التدريب أثناء العمل

توقع المسئول على عملية المراجعة	مناقشة مسودة التقرير		المشاركة في فحص النتائج مع الوحدة		إجراءات الفحص		تقييم هيكل الرقابة الداخلية		المسح الأولي		الاجتماعات الميدانية قبل المراجعة		التخطيط لعملية المراجعة		مرحلة المراجعة  عملية المراجعة
	لم يشارك	شارك	لم يشارك	شارك	لم يشارك	شارك	لم يشارك	شارك	لم يشارك	شارك	لم يشارك	شارك	لم يشارك	شارك	
XXXX						XX		XX		XX		XX		XX	مراجعة المشتريات
XXXX		XX				XX		XX				XX			مراجعة الأجور والمرتبات

#### ٤-٤ تحفيز العاملين بإدارة المراجعة الداخلية :

أن التطبيق العملي لمعايير المراجعة الداخلية وخاصة فيما يتعلق بضرورة تحقيق استقلالية إدارة المراجعة الداخلية عن الإدارات الأخرى داخل الجامعة مع تبعيتها لرئيس الجامعة وكذلك ضرورة التحقق من موضوعية وحيادية أفراد هذه الإدارة أثناء قيامهم بمهامهم وواجباتهم وهو ما يتطلب تحفيز العاملين في المراجعة الداخلية مادياً ومعنوياً من خلال نظام حوافز يكفل القيام بمهامهم وواجباتهم بالكفاءة المهنية وبالحيادية والموضوعية المطلوبة .

ولهذا التحفيز مبرراته القوية والتي تتلخص فيما يلي:-

- القدرات والمهارات والخبرات العملية التي يفترض أن تكون لدى أعضاء إدارة المراجعة الداخلية .
- التحفيز المادي يساهم في ترسيخ (معيار الموضوعية ) الذي يتطلب أداء أعمال المراجعة بموضوعية وحيادية كاملة .
- وظيفة المراجعة الداخلية ذات تخصص مهني ينبغي أن توفر لصاحبها العائد الذي يكفل له حياة كريمة .
- مراعاة عامل الندرة وظروف المنافسة في سوق العمل بالنسبة للمراجعين الداخليين .

#### ٥-علاقة إدارة المراجعة الداخلية بالإدارات الأخرى داخل الجامعة.

١-٥ يعمل مدير المراجعة الداخلية على أن تكون علاقة إدارة المراجعة بالإدارات الأخرى علاقة طيبة في إطار المبادئ الآتية :

- لا تتمتع إدارة المراجعة الداخلية بأي سلطة مباشرة على العاملين في الإدارات الأخرى.
- إن إدارة المراجعة ليس غرضها تصيد أخطاء الآخرين بل تسعى لمساعدتهم على تحسين الأداء والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف الجامعة .
- لا يجوز لإدارة المراجعة الداخلية استغلال تبعيتها لرئيس الجامعة لممارسة ضغوط على الإدارات الأخرى أو استغلال هذه العلاقة لغير صالح أعمال الجامعة .
- ٢-٥ الحرص على ترسيخ علاقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الإدارات الأخرى من خلال المحافظة على السرية التامة للبيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء عملية المراجعة .
- ٣-٥ يجب أن تتسم علاقة إدارة المراجعة الداخلية وباقي الإدارات الأخرى داخل الجامعة بالتعاون والتنسيق لضمان أداء مهام وظيفة المراجعة الداخلية بالفاعلية والكفاءة المطلوبتين عن طريق :
  - التنسيق مع الإدارات الخاضعة للمراجعة عند إعداد الخطة السنوية للمراجعة .
  - مناقشة الملاحظات التي أظهرتها عمليات المراجعة والتشاور بشأنها مع مسؤولي الإدارات الخاضعة للمراجعة .
  - مناقشة مسودات التقارير مع مسؤولي الإدارات الخاضعة للمراجعة وإدراج ردودهم على كل ملحوظة وردت بتلك التقارير .

## ٦- علاقة إدارة المراجعة الداخلية بالمراجعين الخارجيين :

١-٦ على مدير المراجعة الداخلية التنسيق مع المراجع الخارجي حول خطط وبرنامج المراجعة ومناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك وبحث سبل التعاون بينهما بما يكفل تناسق وتكامل أعمال المراجعة الداخلية مع أعمال المراجع الخارجي .

٢-٦ توقيت الإتصال والتنسيق :-

- عندما يحتاج المراجع الخارجي لاستخدام نتائج المراجعة الداخلية ، ويكون أحد أعمال المراجعة الداخلية ذو علاقة في تحديد طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات المراجعة الخارجية من الأفضل الاتفاق مقدماً على هذا العمل وتوقيته والعمليات التي سيتم تغطيتها والأهمية النسبية التي تمثلها وكذا أساليب اختيار العينة وكيفية توثيق العمل المنفذ وإجراءات إعداد التقارير .

- يكون الإتصال مع المراجع الخارجي فعلاً بدرجة أكبر متى تم عقد إجتماعاً في الأوقات المناسبة أثناء فترة المراجعة.

- يكون مدير إدارة المراجعة الداخلية مسؤولاً عن توثيق اللقاءات التشاورية والتعاونية مع المراجع الخارجي ، ويمكن استخدام النموذج التالي لتسجيل ما يدور في تلك الاجتماعات .

### نموذج تسجيل الاجتماعات مع المراجع الخارجي

نتائج الاجتماع	المستندات المستلمة من المراجع الخارجي	المستندات المسلمة للمراجع الخارجي	الحاضرون				الغرض من الاجتماع (الموضوع)	تاريخ الاجتماع
			ممثلي المراجع الخارجي		من المراجعة الداخلية			
			الاسم	الوظيفة	الاسم	الوظيفة		

- ٣-٦ يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بالتعاون مع الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ومندوبيه وموافاتهم بكافة تقارير المراجعة الداخلية وتقديم البيانات والمعلومات وكافة التسهيلات التي تكفل له تنفيذ مهامه على الوجه الأكمل ، كما يتم موافاة وزارة الخدمة المدنية بما تقتضيه المراجعة الداخلية بإدارة الموارد البشرية.
- ٤-٦ يقوم مدير المراجعة الداخلية بتقديم كافة البيانات التي تساعد الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في تقييمه لهيكل الرقابة الداخلية بالجامعة .
- ٥-٦ يكون مدير إدارة المراجعة الداخلية مسئولاً عن عقد اللقاءات التشاورية مع مندوبي الجهاز في إطار الاستفادة من تقاريره في إنجاز مهام الإدارة .

#### ٧- علاقة إدارة المراجعة الداخلية مع جهات الفحص الأخرى :-

في حالة وجود جهات أخرى للفحص مثل فرق تحقيق أو تفتيش إداري من قبل جهات سيادية أو جهات رقابية أخرى أو فرق مراقبة الجودة فإن العلاقة تتحدد في المحاور التالية :

أ- على إدارة المراجعة الداخلية التعاون مع جهات الفحص الأخرى في توفير البيانات والمعلومات في إطار عدة عوامل منها :-

- المحافظة على سرية المعلومات والبيانات الخاصة بالجامعة .
- أسلوب عمل إدارة المراجعة طبقاً للقرارات واللوائح النافذة .
- مراعاة قواعد السلوك المهني وآداب المهنة .
- موافقة واعتماد رئيس الجامعة .

ب- يمكن لإدارة المراجعة الاعتماد على هذه الفرص (جهات الفحص الأخرى) بعد التأكد من إمكانية الاعتماد على عمل هذه الجهات .

## - محددات النظام الإداري لوظيفة المراجعة الداخلية :

- ١- تعتبر إدارة المراجعة الداخلية إدارة استشارية في الهيكل التنظيمي للجامعة تتبع رئيس الجامعة مباشرة تحقيقاً لمبدأ الاستقلالية ، ومهمتها التأكد من تطبيق القوانين والنظم والإجراءات لحماية المال العام من أي فساد والقيام بفحص ومراجعة أعمال تقييم أداء مختلف الإدارات .
- ٢- تلتزم إدارة المراجعة الداخلية بالجامعة في عملها بالمعايير والممارسات الدولية في مجال المراجعة الداخلية حتى تستطيع تقديم رأي مستقل وموضوعي لرئيس الجامعة لمساعدته في تحسين عمليات إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة داخل الجامعة .
- ٣- يحدد المستوى التنظيمي للإدارة على أساس حجم الهيكل التنظيمي للجامعة ووفقاً للنشاط والمهام الذي تمارسه الجامعة وفق تشريعاتها ولوائحها ، ويصدر الهيكل التنظيمي للإدارة بقرار من رئيس الجامعة على أن ينعكس الهيكل التنظيمي في هيكل وظيفي يحدد مستويات ومسميات الوظائف ويصدق عليه من وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بمراعاة قواعد التنظيم الإداري.
- ٤- يعين مدير المراجعة الداخلية بقرار من السلطة المختصة بالتعيين وفق مستوى الوظيفة في هيكل الجامعة وذلك بناءً على ترشيح من رئيس الجامعة .
- ٥- يحدد عدد العاملين بالإدارة بما يتناسب وحجم ونشاط كل وحدة ، ويصدر بتعيينهم قرار من رئيس الجامعة بناءً على ترشيح من مدير إدارة المراجعة الداخلية .
- ٦- يجب أن يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع السياسات والإجراءات للمراجعة الداخلية في كتيب إرشادي لفريق عمل المراجعة، متضمناً مسؤوليات ودور المراجع الداخلي ومعايير التوثيق ومتطلبات التدريب ومؤشرات النجاح في أداء أعمال المراجعة .
- ٧- لا يجوز فصل أو نقل أو تعيين بديل عن مدير المراجعة الداخلية أو أحد العاملين بالإدارة وذلك بسبب أدائهم لمهامهم أو كشفهم مخالفات في الجامعة.
- ٨- يلتزم العاملون في الإدارة بعدم إفشاء أي سر من الأسرار التي اطلعوا عليها بحكم وظيفتهم أو الإخلال بالتزاماتهم المنوطة بهم وفي حالة المخالفة يعاقبوا تأديبياً وفق القواعد والإجراءات النافذة.
- ٩- لا يجوز إشراك أو تكليف الإدارة أو أحد العاملين بها بأية أعمال تنفيذية داخل الجامعة أو المشاركة في لجان تنفيذية حفاظاً على حياديتها .
- ١٠- تعد الإدارة تقارير فورية عن الموضوعات التي قامت بفحصها ومراجعتها وتم اكتشاف حالات غش أو تزوير أو اختلاس أو اضرار أو استيلاء على المال العام، وترفع تقريرها بعد التأكد من صحة البيانات والتحقق من الوقائع إلى رئيس الجامعة منسوخ منه صورة لكل من الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ووزارة المالية .
- ١١- تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقديم تقريرها الدوري عن نتائج أعمال المراجعة إلى رئيس الجامعة في موعد لا يتجاوز اليوم العاشر من الشهر التالي حيث فترة إعداد التقرير شهر ميلادي ، ثم يعد تقرير سنوي يشمل كافة الإنجازات التي حققتها أعمال المراجعة الداخلية ، ويجب أن يتضمن هذا التقرير وجهة نظر الإدارة أو الإدارات الخاضعة للفحص فيما جاء به من ملاحظات .
- ١٢- تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالجامعة بعقد اجتماعات دورية مع المختصين بالمرجعية الفنية للمراجعة الداخلية لمناقشة الأمور المتعلقة بالنواحي المهنية والفنية والقيود التي تفرضها الجامعة (إن وجدت) وأن تقدم لها صورة من التقارير الدورية بعد مناقشتها مع رئيس الجامعة وأيضاً صورة إلى ممثل الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة المختص بمراجعة الوحدة الخاضعة للمراجعة الداخلية .
- ١٣- يقوم مدير المراجعة الداخلية بالتشاور مع المختصين بالمرجعية الفنية للمراجعة الداخلية بإعداد الاحتياجات التدريبية للمراجعين موضحاً البرامج وتوقيت تنفيذها والتكلفة وتقديمها إلى رئيس الجامعة للموافقة واعتمادها .

أ- **التوصيف الوظيفي :**

المسمى الوظيفي	مدير عام المراجعة الداخلية	رمز الوظيفة
الوحدة الإدارية	رئاسة الجامعة	
الدرجة الوظيفية	مدير عام	
الرئيس المباشر (مسئول أمام)	رئيس الجامعة	
الوظائف التي يشرف عليها	إدارة المراجعة المالية والإدارية - إدارة مراجعة الشئون الأكاديمية وشئون الطلاب - إدارة المراجعة التشغيلية والفنية وتقييم الأداء .	
الاختصاص العام للوظيفة	تعتبر مرجعية إستشارية تقدم النصح والمشورة لرئيس الجامعة والقيادات الإشرافية الفحص الموضوعي للعمليات المالية والإدارية والفنية التي تتم داخل الجامعة طبقاً للأصول والمعايير المهنية.	
<b>المهام والمسئوليات :-</b>		
	يقوم بإعداد الخطط السنوية للمراجعة الداخلية وإعداد جدول زمني لتنفيذها بعد إتمامها يقوم بعملية التقييم الدوري لمستوى تنفيذها ومدى تحقيق أهدافها .	
	يشرف على تنظيم عمل الإدارة وطرق وأساليب أدائها لمهامها وواجباتها الرقابية في ضوء المعايير المهنية الحديثة للمراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني.	
	دراسة وتقييم أنظمة وأساليب الرقابة الداخلية بالجامعة وبالأخص الإجراءات والسياسات التي تحمي أصول وموارد الجامعة والتحقق من فعالية هيكل الرقابة .	
	يتأكد من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها بالجامعة ويشارك في التحقق من توفر الحماية الكافية لأموال وممتلكات الجامعة والمحافظة عليها من الضياع والاختلاس والسرقه ومدى الاهتمام بصيانتها.	
	التأكد من مدى تحقيق الأهداف المخططة لنشاطات وبرامج الجامعة وسلامة وإكتمال الوثائق والعرض الصحيح للمعلومات والبيانات المالية والإدارية.	
	يشرف على المتابعة بصفة مستمرة للجوانب التنظيمية والإدارية للجامعة .	
	التحقق من مدى كفاية برامج التدريب والتعليم وتنمية المهارات والتأكد من مدى استخدام الموارد المالية والمحافظة على الموارد البشرية المتاحة للجامعة.	
	تنفيذ ما تستلزمه إجراءات المراجعة الداخلية الحديثة من مراجعة مالية وإدارية وفنية وذلك وفق برامج محددة تضعها	

الإدارة العامة ويعتمدها رئيس الجامعة .	
التحقق من مدى الالتزام بالمتطلبات البيئية المفروضة على الجامعة بموجب التشريعات والأنظمة النافذة.	
يشارك في مراجعة تقارير الأجهزة الرقابية وتحليها ومتابعة الردود عليها .	
يشارك في اللجان المشكلة للتقييم أو للتأكد من وجود إختلالات أو مخالفات	
يشرف على إعداد تقارير تفصيلية أولية ونهائية تتضمن نتائج عمليات الفحص والمراجعة الداخلية ويتأكد من صحة البيانات والرفع بها لرئيس الجامعة .	
تنفيذ المهام العامة المشتركة لمدرء العموم الموضحة في دليل التوصيف .	
يقوم بتنفيذ أي مهام أو واجبات أخرى يكلف بها من قبل رئيس الجامعة .	
<b>الحد الأدنى لشروط شغل الوظيفة :-</b>	
المؤهل العلمي :	بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه (في تخصص يتناسب مع مجال الوظيفة) .
سنوات الخبرة :	(13-9-5) سنوات خبرة في مجالات قيادية وإشرافية ذات علاقة في وظيفة مدير عام.
<b>التدريب والمهارات والقدرات الأساسية:</b>	
الإلمام التام بمعايير المحاسبة والمراجعة الداخلية .	
برامج تدريبية في مجال التخطيط والقيادة والإشراف.	
المعرفة التامة بمفاهيم نظم الجودة.	
المعرفة الجيدة بإستخدام الحاسوب.	
المعرفة التامة بتشريعات وقوانين التعليم العالي والتشريعات والقوانين المرتبطة بطبيعة عملة.	
مهارات عالية في تحليل المشكلات واتخاذ القرار بناءً على الحقائق.	
إدارة الاجتماعات وإجراء المقابلات الرسمية.	
مهارات عالية في الاتصال والتفاوض والتأثير في الآخرين .	
برامج تدريبية تخصصية في مجال الوظيفة.	

المسمى الوظيفي	سكرتير المدير العام	رمز الوظيفة
الوحدة الإدارية	مكتب المدير العام.	
الدرجة الوظيفية		
الرئيس المباشر (مسئول أمام)	المدير العام.	
الوظائف التي يشرف عليها		
الاختصاص العام للوظيفة	إدارة المكتب والإشراف والتنفيذ لكافة العمليات الإدارية والسكرتارية بمكتب المدير العام	
<b>المهام والمسئوليات :-</b>		
	يقوم بالإعداد والترتيب لمواعيد مقابلات وزيارات وإجتماعات المدير العام.	
	يحرر جميع المراسلات والتقارير والمذكرات ويقوم بأعمال الطباعة والتصوير والأرشفة بحسب طبيعة عمل الإدارة العامة.	
	يقوم بالإتصالات الإلكترونية ويرسل ويستقبل البريد الإلكتروني التابع للمدير العام.	
	يقوم بقميد وتسجيل كافة المعاملات في السجلات الخاصة بها.	
	يقوم بالتحضير لإجتماعات المدير العام وصياغة محاضر الإجتماعات وتعميم مخرجاتها.	
	يتابع مخرجات الإجتماعات من تكاليف وقرارات وتوجهات ، وموافاة المدير العام بالنتائج.	
	يستقبل المكالمات والمراسلات وتدوين بياناتها والرفع بها للمدير العام.	
	يعرض المعاملات والطلبات والتقارير على المدير العام للتوقيع أو التأشير عليها حسب الصلاحيات.	
	يقوم بتنظيم البريد الصادر والوارد والتوزيع حسب الاختصاصات وأرشفته ومتابعة متعلقاته.	
	يقوم بإبلاغ ومتابعة التعليمات الصادرة عن المدير العام والرفع إليه بالنتائج.	
	يعد قوائم بإحتياجات مكتب المدير العام من القرطاسية والمستلزمات المكتبية وغيرها ويتابع توفيرها .	
	إستقبال وتوجيه المراجعين وإرشادهم والتعامل معهم .	
	تنظيم مكتب المدير العام والمحافظة على موجوداته من أجهزة وتجهيزات وأدوات وغيرها .	
	حفظ المعلومات والملفات والمحافظة على محتوياتها وعدم إطلاع الغير على أسرار العمل .	
	يقوم بتنفيذ أي مهام أو واجبات أخرى يكلف بها من قبل رئيسه المباشر.	

<b>الحد الأدنى لشروط شغل الوظيفة :-</b>	
<b>المؤهل العلمي :</b>	<b>بكالوريوس / دبلوم في تخصص يتطابق مجال الوظيفة .</b>
<b>سنوات الخبرة :</b>	<b>( ٢ - ٤ ) سنوات</b>
<b>التدريب والمهارات والقدرات الأساسية :-</b>	
<p>معرفة جيدة بالقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة بطبيعة العمل.</p> <p>برامج تدريبية في السكرتارية.</p> <p>معرفة جيدة بمفاهيم نظم الجودة.</p> <p>مهارات جيدة في إستخدام الحاسوب وإجادة الطباعة.</p> <p>المقدرة على صياغة المكاتبات والمخاطبات الرسمية ومحاضر الاجتماعات.</p> <p>مهارة مقبولة في الاتصال و التفاوض والتأثير على الآخرين وإعداد التقارير.</p> <p>المعرفة الجيدة بإستخدام أساليب الأرشفة الحديثة.</p>	

المسمى الوظيفي	مدير إدارة المراجعة المالية والإدارية	رمز الوظيفة
الوحدة الإدارية	الإدارة العامة للمراجعة الداخلية.	
الدرجة الوظيفية	مدير إدارة .	
الرئيس المباشر (مسئول أمام)	مدير عام المراجعة الداخلية .	
الوظائف التي يشرف عليها	مختص الرقابة المالية – مختص الرقابة الإدارية .	
الاختصاص العام للوظيفة	المشاركة والإشراف على المراجعة الداخلية والتحقق من مدى الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة واللوائح المالية والإدارية داخل الجامعة.	
<b>المهام والمسئوليات :-</b>		
	يقوم بإعداد الخطط السنوية للمراجعة المالية والإدارية وإعداد جدول زمني لتنفيذها ومناقشتها مع المدير العام ويشرف على تنفيذها بعد اعتمادها.	
	يعمل على تنظيم عمل الإدارة وطرق وأساليب أدائها لمهامها وإختصاصاتها وواجباتها الرقابية في ضوء المعايير المهنية الحديثة للمراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني.	
	تقييم أنظمة وأساليب الرقابة المالية والإدارية بالجامعة .	
	يتأكد من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها ذات العلاقة بالإدارة.	
	يشارك في إعداد برامج التدريب والتعليم وتنمية المهارات ويتأكد من مدى إستخدام الموارد المالية والمحافظة على الموارد البشرية المتاحة للجامعة.	
	يشرف على إجراءات المراجعة المالية والإدارية وفق برامج محددة تضعها الإدارة ويعتمدها مدير عام المراجعة .	
	يقوم برفع التقارير الأولية والنهائية المتضمنة نتائج الفحص والمراجعة المتعلقة بالجانب المالي والإداري الى مدير عام المراجعة.	
	يشارك في تخطيط القوى العاملة وتقدير إحتياجات الجامعة من الأفراد وكذلك دراسة إحتياجات العاملين التدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفة بالتنسيق مع الجهات المختصة .	
	المشاركة في اللجان المشكلة للتأكد من الإختلالات أو المخالفات أو التجاوزات المرتبطة بالجانب المالي والإداري.	
	عمل جولات ميدانية داخل الجامعة للتأكد من الإنضباط الوظيفي وتواجد الموظفين في مواقع عملهم.	
	متابعة تدقيق الإجراءات الإدارية ومدى مطابقتها للأنظمة والتعليمات.	

التحقق من سلامه وإكتمال الوثائق والعرض الصحيح للمعلومات والبيانات المالية والإدارية .	
التأكد من تحصيل الإيرادات وإدراجها بحسابات الجامعة بطريقة سليمة وصحيحة وأنه تم التحصيل على النحو المحدد له.	
تدقيق كشوفات الإستحقاق من (مرتبات وأجور وبدلات ومكافآت وحوافز وغيرها) والتأكد من صحتها.	
يتأكد من صحة وسلامة إجراء الشراء والتوريد والصرف وإستكمال الوثائق القانونية .	
تنفيذ المهام العامة المشتركة لمدراء الإدارات الموضحة في دليل التوصيف.	
يقوم بتنفيذ أي مهام أو واجبات أخرى يكلف بها من قبل رئيسه المباشر	
<b>الحد الأدنى لشروط شغل الوظيفة :-</b>	
بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه ( محاسبة ) - مع إجازة محاسب قانوني من الجهات المختصة وإن أمكن عضوية إحدى الجمعيات المهنية المعترف بها .	<b>المؤهل العلمي :</b>
( ١٠-٦-٣ ) سنوات خبرة في مجالات إشرافية ترتبط بطبيعة وظيفته .	<b>سنوات الخبرة :</b>
<b>التدريب والمهارات والقدرات الأساسية :-</b>	
الإلمام التام بمعايير المحاسبة والمراجعة الداخلية .	
معرفة التامة بالتشريعات وقوانين التعليم العالي والتشريعات والقوانين ذات العلاقة بطبيعة العمل.	
برامج تدريبية تخصصية في مجال الوظيفة.	
معرفة الجيدة بإستخدام الحاسوب.	
مهارة جيدة في الاتصال و التفاوض والتأثير في الآخرين وإعداد التقارير والمخاطبات الرسمية.	
مهارات جيدة في تحليل المشكلات واتخاذ القرار..	

المسمى الوظيفي	رئيس قسم المراجعة المالية	رمز الوظيفة
الوحدة الإدارية	الإدارة العامة للمراجعة الداخلية .	
الدرجة الوظيفية	رئيس قسم	
الرئيس المباشر (مستول أما	مدير إدارة المراجعة المالية والإدارية .	
الوظائف التي يشرف عليها		
الاختصاص العام للوظيفة	تنفيذ كافة أعمال المراجعة المالية حسب الخطط والسياسات المعتمدة والتشريعات النافذة .	
<b>المهام والمسئوليات :-</b>		
	القيام بكافة أعمال التدقيق المالي للتأكد من حسن استخدام موارد الجامعة المالية وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة .	
	حفظ أوراق العمل اللازمة للتدقيق المالي وتحضير الملفات والقيود والسجلات اللازمة لتأدية المهام .	
	إعداد الإحصائيات والتقارير المالية والمحاسبية ذات العلاقة بالأثر المالي للمعاملات التي سيتم تدقيقها والعمل على جمعها وتصنيفها وإجراء المقارنات اللازمة بشأنها ورفعها لمدير الإدارة.	
	المساعدة في تدقيق قوائم الحسابات من مطالبات ونفقات ومكافآت وأية وثائق أخرى لها صلة بالإنفاق المالي .	
	مراجعة الإجراءات المالية المعمول بها في الجامعة والتأكد من مطابقتها مع الأنظمة والتعليمات النافذة .	
	تدقيق العمليات المحاسبية والحسابية للمعاملات والمستندات المالية ، والوثائق المعززة لها ، والمتعلقة بالإيرادات والنفقات وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها.	
	التدقيق على إستثمارات أموال الجامعة بصورها المختلفة ، ومدى ملائمة العوائد التي تحصل عليها مقابل ذلك ، لما فيه مصلحة الجامعة وضمان تحصيل حقوقها المالية .	
	المشاركة في لجان التدقيق المالية وإجراء عمليات الفحص والجرد المفاجئ .	
	رفع مقترحات تصويب كافة المخالفات والملاحظات التي تظهر خلال عمليات التدقيق لمدير الإدارة .	
	تدقيق القرارات ذات الأثر المالي وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة وإبلاغ عن أية مخالفات أو أخطاء في ذلك لمدير الإدارة .	
	التدقيق الدوري على أعمال الإدارة العامة للموارد المالية والإستثمار.	
	التأكد من سلامة وصحة إجراءات أعمال المشتريات والتوريد وأعمال الأشغال العامة وإستكمال الوثائق القانونية وإتباع طرق الشراء الصحيحة.	
	يشارك في اللجان الفنية المكلفة بإعداد التكلفة التقديرية وكذلك لجان الإستلام المكلفة بالتأكد من مدى مطابقة	

التوريد والأشغال العامة للمواصفات والدراسات والتصاميم .	
تنفيذ المهام المشتركة لرؤساء الأقسام الموضحة في دليل التوصيف	
يقوم بتنفيذ أي مهام أو واجبات أخرى يكلف بها من قبل رئيسه المباشر.	
<b>الحد الأدنى لشروط شغل الوظيفة :-</b>	
المؤهل العلمي :	بكالوريوس (في تخصص يتناسب مع الوظيفة ) .
سنوات الخبرة :	خبرة لا تقل عن (٣) سنوات في مجال العمل نفسه.
<b>التدريب والمهارات والقدرات الأساسية :-</b>	
الإلمام التام بمعايير المحاسبة والمراجعة الداخلية .	
المعرفة التامة بتشريعات وقوانين التعليم العالي والتشريعات والقوانين المرتبطة بطبيعة عملة.	
برنامج تدريبي تخصصي في مجال الوظيفة.	
معرفة مقبولة بمفاهيم نظم الجودة.	
المعرفة الجيدة باستخدام الحاسوب.	
مهارة مقبولة في الاتصال و التفاوض والتأثير في الآخرين وإعداد التقارير والمخاطبات الرسمية .	
السرعة والدقة في تلقي وتنفيذ التعليمات والأوامر.	

المسمى الوظيفي	رئيس قسم المراجعة الإدارية	رمز الوظيفة
الوحدة الإدارية	الإدارة العامة للمراجعة الداخلية.	
الدرجة الوظيفية	رئيس قسم	
الرئيس المباشر (مسئول أمام)	مدير إدارة المراجعة المالية والإدارية.	
الوظائف التي يشرف عليها		
الاختصاص العام للوظيفة	تنفيذ كافة اعمال المراجعة الإدارية حسب الخطط والسياسات المعتمدة والتشريعات النافذة	
<b>المهام والمسئوليات :-</b>		
	القيام بكافة أعمال التدقيق الإداري وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة وتوجيهات الرئيس المباشر.	
	حفظ أوراق العمل اللازمة للتدقيق الإداري وتحضير الملفات والقيود والسجلات اللازمة لتأدية المهام .	
	إعداد الإحصائيات والتقارير للمعاملات التي سيتم تدقيقها والعمل على جمعها وتصنيفها وإجراء المقارنات اللازمة بشأنها .	
	دراسة الإجراءات الإدارية والفنية المعمول بها في الجامعة والتأكد من إنطباقها مع الأنظمة والتعليمات النافذة .	
	المشاركة في لجان التدقيق الإدارية المرتبطة بطبيعية تخصصه .	
	التوجيه بتصويب كافة المخالفات والملاحظات التي تظهر خلال عمليات التدقيق .	
	التدقيق والفحص والتحقق بهدف البحث عن الوقائع التي تمثل الحقائق بما يتفق مع القوانين والأنظمة ذات العلاقة .	
	الإبلاغ الفوري عن أية مخالفات أو أخطاء في الأداء الإداري أو في استخدام وحفظ السجلات والدفاتر والوثائق المالية والملفات الإدارية .	
	تدقيق القرارات الإدارية وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة .	
	تدقيق وفحص وثائق وإجراءات و أداء مختلف الوحدات المرتبطة بالجوانب الإدارية وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة والخطط والبرامج المقررة .	
	جمع البيانات والمعلومات عن مستوى أداء الوحدات الإدارية من خلال التقارير والزيارات الميدانية إلى المعنيين .	
	التدقيق الدوري على أعمال الموارد البشرية وأنظمة العمل .	
	يقوم بتنفيذ أي مهام أو واجبات أخرى يكلف بها من قبل رئيسه المباشر.	
<b>الحد الأدنى لشروط شغل الوظيفة :-</b>		
المؤهل العلمي :	بكالوريوس (محاسبة).	

سنوات الخبرة :	خبرة لا تقل عن (٣) سنوات .
<p><b>التدريب والمهارات والقدرات الأساسية :-</b></p> <p>الإلمام بمعايير المحاسبة والمراجعة الداخلية .</p> <p>المعرفة التامة بتشريعات وقوانين التعليم العالي والتشريعات والقوانين المرتبطة بطبيعة عملة.</p> <p>برنامج تدريبي تخصصي في مجال الوظيفة.</p> <p>معرفة مقبولة بمفاهيم نظم الجودة.</p> <p>المعرفة الجيدة باستخدام الحاسوب.</p> <p>مهارة مقبولة في الاتصال و التفاوض والتأثير في الآخرين وإعداد التقارير والمخاطبات الرسمية .</p> <p>السرعة والدقة في تلقي وتنفيذ التعليمات والأوامر.</p>	

المسمى الوظيفي	مدير إدارة المراجعة التشغيلية و تقييم الأداء	رمز الوظيفة
الوحدة الإدارية	الإدارة العامة للمراجعة الداخلية .	
الدرجة الوظيفية	مدير إدارة	
الرئيس المباشر (مسئول أمام)	مدير عام المراجعة الداخلية .	
الوظائف التي يشرف عليها	قسم المراجعة التشغيلية – قسم المراجعة الفنية	
الاختصاص العام للوظيفة	الإشراف على المراجعة التشغيلية والفنية وتقييم الأداء والتحقق من مدى تطبيق هيكل الرقابة الداخلية.	
<b>المهام والمسئوليات</b>		
	يقوم بإعداد الخطط السنوية للمراجعة التشغيلية والفنية والتقييم الأداء وإعداد الجدول الزمني لتنفيذ اهدافها بالتنسيق مع المدير العام ويشرف على تنفيذها فيما بعد .	
	التخطيط لأعمال المراجعة في الجوانب الفنية وتقييم الأداء والموازنة التشغيلية والأعمال الإنشائية والصيانة ومتابعة تنفيذها .	
	دراسة وتقييم أنظمة وأساليب الرقابة الداخلية بالجامعة وبالأخص الإجراءات والسياسات التي تخص الموصفات الفنية وجداول الكميات وسلامة التنفيذ .	
	المتابعة والإشراف على مرؤوسيه من المراجعين واللجان المؤقتة في تنفيذ أعمال المراجعة (أوراق العمل / ملفات مراجعة /..... الخ).	
	متابعة الردود على تقارير الجهات الرقابية بالتنسيق مع مختلف الوحدات الإدارية بالجامعة.	
	الدراسة والمناقشة للملاحظات والتقارير المرفوعة من المراجعين واللجان المؤقتة وتحليلها ومتابعة تنفيذها.	
	رفع تقارير المراجعة الداخلية التي تقوم بها الإدارة العامة أو الإدارة العليا .	
	المشاركة في تقييم أداء العاملين بالإدارة.	
	المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وذلك لرفع كفاءة العاملين بالإدارة ، والمساهمة في تدريب وتنمية مهارات العاملين بالإدارة .	
	تقديم المقترحات للمدير العام فيما يتعلق بتطوير أسلوب العمل داخل الإدارة العامة المراجعة الداخلية .	
	الإشراف والمشاركة في أعمال المراجعين وأعضاء اللجان المكلفين بتقييم الأداء والمرتبطة بإختصاص الإدارة.	
	المشاركة في تحليل وتقييم تقارير الجهات الرقابية المختصة والمرتبطة بعمل الإدارة ومتابعة الردود عليها .	
	تنفيذ المهام العامة المشتركة لمدرء الإدارات الموضحة في دليل التوصيف .	

يقوم بتنفيذ أي مهام أو واجبات أخرى يكلف بها من قبل رئيسه المباشر.

**الحد الأدنى لشروط شغل الوظيفة :-**

بك - ماجستير - دكتوراه في تخصص يتناسب مع مجال الوظيفة .

**المؤهل العلمي :**

خبرة (10 - 6 - 2 ) سنة .

**سنوات الخبرة :**

**التدريب والمهارات والقدرات الأساسية :-**

الإلمام التام بمعايير المحاسبة والمراجعة الداخلية .

معرفة جيدة بمفاهيم نظم الجودة.

المعرفة التامة بتشريعات وقوانين التعليم العالي والتشريعات والقوانين المرتبطة بطبيعة عملة.

برامج تدريبية تخصصية في مجال الوظيفة.

معرفة الجيدة بإستخدام الحاسوب.

مهارة جيدة في الاتصال و التفاوض والتأثير في الآخرين وإعداد التقارير والمخاطبات الرسمية.

مهارات جيدة في تحليل المشكلات واتخاذ القرار.

المسمى الوظيفي	رئيس قسم المراجعة التشغيلية	رمز الوظيفة
الوحدة الإدارية	الإدارة العامة للمراجعة الداخلية .	
الدرجة الوظيفية	رئيس قسم	
الرئيس المباشر (مسئول أمام)	مدير إدارة المراجعة التشغيلية والفنية	
الوظائف التي يشرف عليها	-	
الاختصاص العام للوظيفة	تنفيذ أعمال المراجعة التشغيلية وتقييم الأداء .	
<b>المهام والمسئوليات</b>		
	يقوم بإعداد الخطة السنوية للمراجعة التشغيلية الخاصة بالقسم وإعداد الجدول الزمني لتنفيذها تحت إشراف مدير الإدارة .	
	تنفيذ دراسة وتقييم أنظمة وأساليب الرقابة الداخلية بالجامعة وبالأخص الإجراءات والسياسات التي تحمي أصول وموارد الجامعة .	
	متابعة الردود على تقارير الجهات الرقابية المرتبطة بعمل القسم وبالتنسيق مع الوحدات التنظيمية الداخل الجامعة.	
	يجمع البيانات والمعلومات عن مستوى أداء الوحدات الإدارية ورفع التقارير إلى مدير الإدارة .	
	يحدد الانحرافات عن مستوى الأداء ويعد التقارير بذلك ويقدم الاقتراحات المناسبة لحلها ويتابع تنفيذها .	
	تقديم المقترحات لمدير الإدارة فيما يتعلق بتطوير أسلوب العمل داخل إدارة المراجعة التشغيلية والفنية .	
	المشاركة في أعمال المراجعين وأعضاء اللجان المكلفين بتقييم الأداء والمرتبطة باختصاص القسم .	
	المشاركة في تحليل وتقييم تقارير الجهات الرقابية المختصة المرتبطة بعمل القسم ومتابعة الردود.	
	تنفيذ المهام المشتركة لرؤساء الأقسام الموضحة في دليل التوصيف	
	يقوم بتنفيذ أي مهام أو واجبات أخرى يكلف بها من قبل رئيسه المباشر.	
<b>الحد الأدنى لشروط شغل الوظيفة :-</b>		
المؤهل العلمي :	بكالوريوس (في تخصص يتناسب مع الوظيفة ) .	
سنوات الخبرة :	( ٣ ) سنوات خبرة في مجال الوظيفة .	



### التدريب والمهارات والقدرات الأساسية :-

الإلمام التام بمعايير المحاسبة والمراجعة الداخلية .

المعرفة التامة بتشريعات وقوانين التعليم العالي والتشريعات والقوانين المرتبطة بطبيعة عملة.

برنامج تدريبي تخصصي في مجال الوظيفة.

معرفة مقبولة بمفاهيم نظم الجودة.

المعرفة الجيدة باستخدام الحاسوب.

مهارة مقبولة في الاتصال و التفاوض والتأثير في الآخرين وإعداد التقارير والمخاطبات الرسمية .

السرعة والدقة في تلقي وتنفيذ التعليمات والأوامر.

المسمى الوظيفي	رئيس قسم المراجعة الفنية	رمز الوظيفة
الوحدة الإدارية	الإدارة العامة للمراجعة الداخلية .	
الدرجة الوظيفية	رئيس قسم	
الرئيس المباشر (مستول أمام)	مدير إدارة المراجعة التشغيلية والفنية	
الوظائف التي يشرف عليها	-	
الاختصاص العام للوظيفة	تنفيذ أعمال المراجعة الفنية وتقييم الأداء .	
<b>المهام والمسئوليات :-</b>		
	يقوم بإعداد الخطة السنوية للمراجعة الفنية الخاصة بالقسم وإعداد الجدول الزمني لتنفيذها تحت إشراف مدير الإدارة .	
	يفحص ويدقق أداء مختلف الوحدات الإدارية المرتبطة بالجوانب الفنية وفق الخطط والبرامج المقررة والتشريعات التي تنظمها .	
	متابعة الردود على تقارير الجهات الرقابية في المواضيع المرتبط . بعمل القسم وبالتنسيق مع مختلف الوحدات الإدارية بالجامعة.	
	يجمع البيانات والمعلومات عن مستوى أداء الوحدات الإدارية ورفع التقارير إلى مدير الإدارة .	
	يحدد الانحرافات عن مستوى الأداء في الأعمال الفنية ويعد التقارير بذلك ويقدم الإقتراحات المناسبة لحلها ويتابع تنفيذها .	
	تقديم المقترحات لمدير الإدارة فيما يتعلق بتطوير أسلوب العمل داخل إدارة المراجعة التشغيلية والفنية .	
	يعد التقارير الإحصائية عن نتائج الرقابة الفنية ومهامها .	
	الإبلاغ الفوري عن أية مخالفات أو أخطاء في الأداء وإعلام الرئيس المباشر بذلك .	
	تنفيذ المهام المشتركة لرؤساء الأقسام الموضحة في دليل التوصيف .	
	يقوم بتنفيذ أي مهام أو واجبات أخرى يكلف بها من قبل رئيسه المباشر.	
<b>الحد الأدنى لشروط شغل الوظيفة :-</b>		
المؤهل العلمي :	بكالوريوس (في تخصص يتناسب مع الوظيفة) .	
سنوات الخبرة :	٣ سنوات خبرة في مجال الوظيفة .	

مراجع اول :

<p>مساعدة مدير المراجعة في تنفيذ الاهداف والموضوعة وكذلك المساعدة في التخطيط والمتابعة لتنفيذ هذه الاهداف .</p>	<p><b>وصف الوظيفة :</b></p>
<p>مدير المراجعة .</p>	<p><b>التبعية :</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المساعدة في تخطيط نطاق عمل المراجعة الداخلية وإعداد البرامج التفصيلية .</li> <li>• مساعدة مدير المراجعة في المهام الموكلة الية وخصوصاً فيما يتعلق بتطبيق اللوائح والقوانين الحكومية السارية والاجراءات المنظمة بالعمل داخل الوحدة .</li> <li>• تحديد الاجراءات المستخدمة لتنفيذ البرامج التفصيلية بما في ذلك اسلوب اختيار العينات والتي تستخدم في تنفيذ هذه البرامج .</li> <li>• الاشراف على تنفيذ برامج المراجعة المعتمدة بما في ذلك مراجعة اوراق عمل المراجعين بالإضافة الى تنفيذ الفعلي للخطوات الهامة بالبرامج .</li> <li>• إعداد وتقديم التقارير لمدير المراجعة .</li> <li>• متابعة الاجراءات التي تتخذها الادارة لتصحيح نقاط الضعف التي تكشف عنها تقارير المراجعة .</li> <li>• التنسيق بين المراجعين الذين يعملون تحت إشرافه في مجال تنفيذ المهام المختلفة الموكلة إليهم .</li> <li>• إعداد وتأهيل المراجعين للقيام بعملهم بالشكل المناسب .</li> <li>• القدرة على تقييم المرؤوسين .</li> </ul>	<p><b>المهام :</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحصول على بكالوريوس تجارة (شعبة محاسبة) .</li> <li>• خبره على الاقل ( ٣ سنوات) ودراية بالمعايير وإجراءات المراجعة ( يفضل في المراجعة الداخلية ) .</li> <li>• الإلمام بمعايير المحاسبة .</li> <li>• الإلمام بقوانين ( الضرائب / القانون المالي / قانون المزايدات والمنقصات والمخازن / قانون الشركات / ... الخ ) .</li> <li>• خبرة في التعامل مع الاخرين .</li> <li>• الإلمام بالحاسب الالي .</li> <li>• خبرة في التعامل مع المشكلات وضغوط العمل .</li> </ul>	<p><b>شروط شغل الوظيفة :</b></p>

مراجع :

القيام بالخطوات التنفيذية لتنفيذ أعمال المراجعة .	<b>وصف الوظيفة :</b>
مدير المراجعة	<b>التبعية :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ عمليات المراجعة تحت إشراف مدير المراجعة والمراجعين الأوائل طبقاً للبرامج الموضوعية .</li> <li>• إعداد أوراق العمل بالشكل المهني السليم بما فيها ملاحظات الفحص .</li> <li>• مناقشة الملاحظات مع المراجع الأول .</li> <li>• المساعدة في إعداد ملفات المراجعة .</li> <li>• المساعدة في إعداد تقرير الفحص .</li> </ul>	<b>المهام :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بكالوريوس تجارة (شعبة محاسبة) .</li> <li>• خبرة مقبولة بإجراءات المراجعة .</li> <li>• الإلمام بمعايير المحاسبة .</li> <li>• الإلمام بقوانين (الضرائب / القانون المالي / قانون المزايدات والمناقصات والمخازن/ قانون الشركات / ... الخ ) .</li> </ul>	<b>شروط شغل الوظيفة :</b>

مراجع تحت التمرين :

التدريب على تنفيذ عملية المراجعة والقيام بتلك الاعمال من خلال المراجعين والمراجعين الاوائل .	<b>وصف الوظيفة :</b>
مدير المراجعة	<b>التبعية :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>التدريب على اعمال المراجعة من خلال تنفيذ مايسند اليه من اعمال بواسطة المراجعين والمراجعين الاوائل .</li><li>المساعدة في تنفيذ ما يسند اليه من مهم متعلقة باختبار عينة الفحص .</li><li>المساعدة في إعداد الملاحظات ومناقشتها مع المراجعين .</li><li>دراسة التقارير التي تعد والإمام بما جاء بها .</li><li>التدريب على إعداد ملف المراجعة وعملية التوثيق الخاص بها.</li></ul>	<b>المهام :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>بكالوريوس تجارة (شعبة محاسبة) .</li><li>الإمام بمعايير المحاسبة .</li><li>الإمام بالحاسب الالى .</li></ul>	<b>شروط شغل الوظيفة :</b>

## المكون الثاني

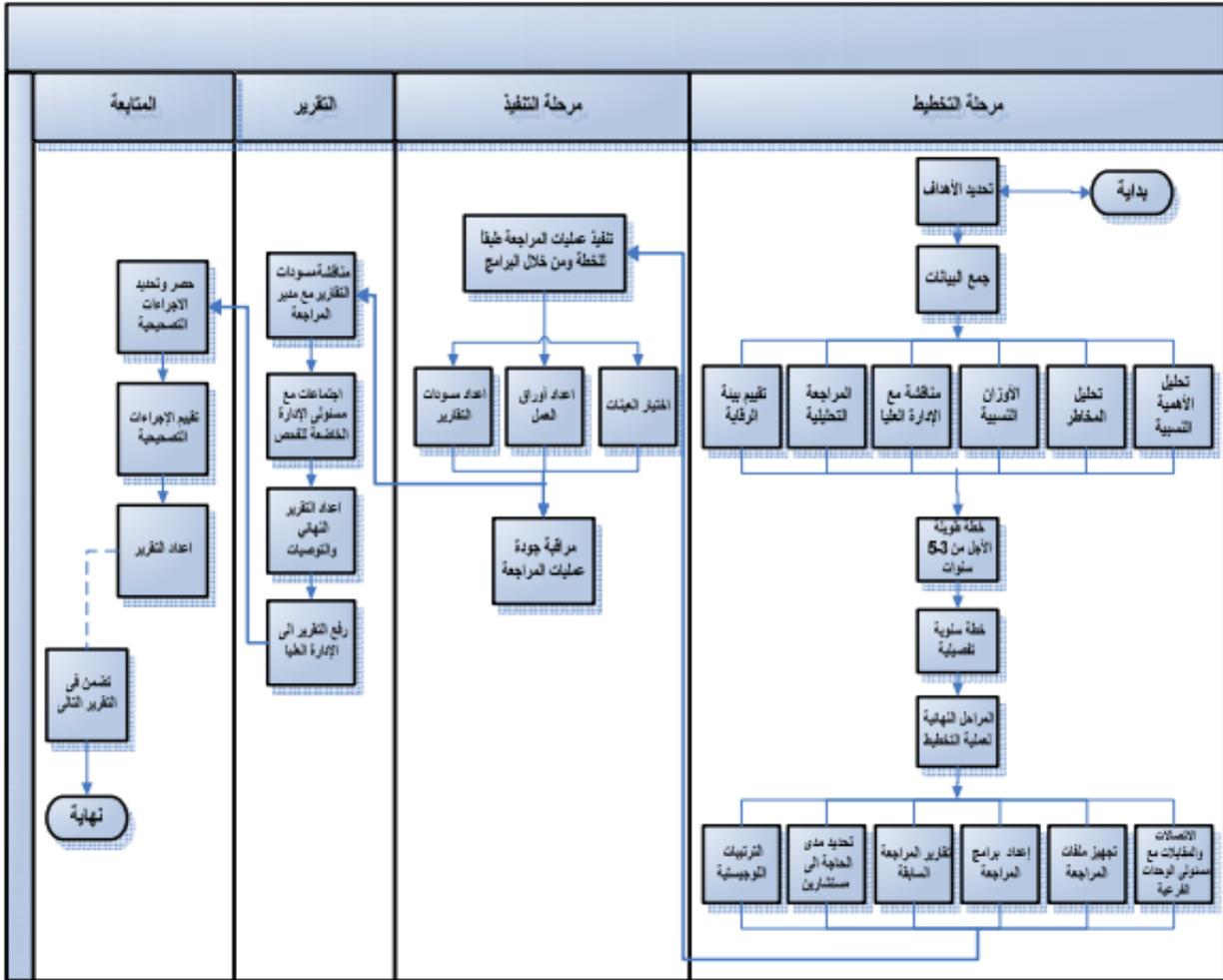
الجوانب الفنية والمهنية  
لوظيفة المراجعة الداخلية

## المكون الثاني/ الجوانب الفنية والمهنية لأداء وظيفة المراجعة الداخلية :

تتحدد المراحل الأساسية لأداء وظيفة المراجعة الداخلية من الناحية الفنية والمهنية طبقاً لمعايير ممارسة المهنة وطبقاً لأفضل الممارسات في هذا المجال في الآتي :

- . المرحلة الاولى : مرحلة التخطيط .
- . المرحلة الثانية : مرحلة التنفيذ .
- . المرحلة الثالثة : مرحلة التقرير وتوصيل النتائج .
- . المرحلة الرابعة : مرحلة المتابعة .

### (1-2) المنظور العملي لتنفيذ إجراءات المراجعة الداخلية



• وفيما يلي عرض لكل مرحلة من مراحل أداء وظيفة المراجعة الداخلية :

## المرحلة الأولى ( مرحلة التخطيط ):-

تتضمن عنوانين هما :

- الإطار المهني ( الذي يحدد الاطار العام لوظيفة المراجعة الداخلية ).
- الإطار التنفيذي ( الذي يشتمل على الإجراءات النهائية لأداء عملية تخطيط المراجعة الداخلية ).

### أولاً: الإطار المهني لعملية تخطيط المراجعة الداخلية :

يتحدد الإطار المهني لعملية تخطيط المراجعة الداخلية في ضوء المعايير الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA) والتي تضع العديد من الأساسيات والضوابط لعملية التخطيط كما يلي :

- 1- يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يضع خططاً للقيام بمسئوليات إدارة المراجعة الداخلية وان تكون هذي الخطط متسقة مع دليل المراجعة الداخلية ومع أهداف الجامعة .
- 2- يجب أن تكون أهداف إدارة المراجعة الداخلية قابلة للتحقيق من خلال خطط تشغيلية وموازنات محددة ، وأن تكون قابلة للقياس إلى المدى الممكن ، ويجب أن تكون مصحوبة بمعايير للقياس وبتواريخ مستهدفة للتنفيذ، ويجب أن تشمل جداول أعمال إدارة المراجعة الداخلية ما يلي:

- بيان الأنشطة التي ستتم مراجعتها .
- توقيت القيام بأعمال المراجعة .
- الوقت المقدر المطلوب مع الأخذ في الاعتبار نطاق أعمال المراجعة المخطط وطبيعة ومدى أعمال المراجعة التي يقوم بها آخرون .

3- يجب أن تشتمل الأمور التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إعداد جدول أولويات أعمال المراجعة على تاريخ ونتائج آخر عملية مراجعة ، الأهمية النسبية ، الخسائر والمخاطر المحتملة ، طلبات الإدارة ، التغييرات الرئيسية في العمليات التشغيلية ، البرامج ، الأنظمة ، الأنشطة الرقابية ، ويجب أن تكون جداول العمل مرنة بالقدر الكافي لتغطية أي طلبات غير متوقعة على خدمات إدارة المراجعة الداخلية .

4- تعتبر عملية تقدير المخاطر بمثابة عملية مهمة وضرورية لإعداد خطة مراجعة فعالة .

5- يجب عند البدء في عملية تقدير المخاطر تحديد الأنشطة محل المراجعة وإعداد قائمة بها، وقد تشمل الأنشطة محل المراجعة على الأمور التالية :

- السياسات والإجراءات والممارسات .
- مراكز التكلفة ومراكز الاستثمار .
- أرصدة حسابات الأستاذ العام .
- أنظمة المعلومات (يدوية وإلكترونية)
- العقود المهمة والبرامج .
- الوحدات التنظيمية مثل الخدمات.
- وظائف معينة مثل معالجة البيانات إلكترونياً ، المشتريات ، التمويل ، المحاسبة ، والموارد البشرية .
- العمليات التشغيلية مثل الموارد ، التحصيل ، الشراء ، المدفوعات ، المخزون ومحاسبة التكاليف .
- الخزينة ، الأجور ، والأصول الثابتة .
- القوائم المالية .

- النظم والتعليمات.
- ٦- تستخدم عوامل المخاطرة كمعايير لتحديد الأهمية النسبية وإحتمال وقوع أحداث يمكن أن تؤثر على عمل الجامعة بطريقة سلبية ، وقد تشمل عوامل المخاطر مايلي :
  - وجود ضغوط على الإدارة لتحقيق الأهداف .
  - كفاءة وكفاية وأمانة الأفراد .
  - حجم الموارد والأصول ، والسيولة ، أو حجم العمليات .
  - ظروف المنافسة .
  - تعقد الأنشطة أو درجة تعقدها.
  - تأثير العملاء أو الموردين والتعليمات الحكومية .
  - درجة تعقد أنظمة المعلومات الإلكترونية .
  - كفاية وفاعلية هيكل الرقابة الداخلية .
  - التغييرات التنظيمية والتشغيلية والتقنية والإقتصادية .
  - تقديرات الإدارة ، والتقديرات المحاسبية .
  - مدى قبول نتائج المراجعة والإجراءات التصحيحية المتخذة .
  - تاريخ ونتائج عمليات المراجعة السابقة .
- ٧- قد يقرر مدير المراجعة الداخلية وضع أوزان لعوامل المخاطرة لتقدير أهميتها النسبية . ويعكس الوزن المعطى لأحد عوامل المخاطرة حكم مدير إدارة المراجعة الداخلية على الأثر النسبي الذي قد يكون لهذا العامل على خضوع أحد الأنشطة للمراجعة .
- ٨- يجب أن توفر عملية تقدير المخاطر وسيلة لتنظيم وتكامل الأحكام المهنية لوضع خطة المراجعة ، ويجب أن تُعطى أهمية كبيرة لمراجعة الأنشطة ذات المخاطر العالية .
- ٩- يجب أن يستخدم مدير إدارة المراجعة الداخلية معلومات من مصادر متعددة في عملية تقدير المخاطر .ومن تلك المصادر (مناقشات مع الإدارة العليا وأعضاء مختلفين من الإدارة ، ومناقشات بين الإدارة وموظفي إدارة المراجعة الداخلية ، ومناقشات مع المراجع الخارجي ، ودراسة النظم والتعليمات السارية ، وتحليل المعلومات المالية والتشغيلية ودراسة عمليات المراجعة السابقة) .
- ١٠- تمكن عملية تقدير المخاطر مدير إدارة المراجعة الداخلية من وضع الأولويات في خطة المراجعة وقد يقوم بتعديل الخطة الموضوعية بعد أن يأخذ في الاعتبار معلومات أخرى مثل طلبات الإدارة العليا بالجامعة والتنسيق مع المراجعين الخارجيين .
- ١١- يجب أن يكون هناك تقدير دوري لأثر أي تغييرات رئيسية في قائمة الأنشطة القابلة للمراجعة أو عوامل المخاطرة ذات الصلة ، التي تكون قد حدثت منذ تاريخ إعداد خطة المراجعة ، ويجب القيام بعملية تقدير المخاطر سنوياً .
- ١٢- يجب وضع خطط التوظيف والموازنات التقديرية بما في ذلك عدد المراجعين والمعرفة والمهارات والتدريب ....الخ.

١٣- على المراجع الداخلي عند تخطيطه لعملية المراجعة أن يأخذ في إعتباره تأثير بيئة نظام المعلومات الآلي على عملية المراجعة .

### **ثانياً: الإطار التنفيذي لعملية تخطيط أعمال المراجعة الداخلية :**

يشتمل الإطار التنفيذي لعملية تخطيط أعمال المراجعة الداخلية على شقين أساسيين .

#### **أولهما يختص**

بتحديد أهمية التخطيط ، وأهدافه ، وأنواع الخطط ، والخطوات العملية لتخطيط أعمال المراجعة وما تنطوي عليه من تفاصيل متعلقة بتحديد أهداف المراجعة وجمع وتوثيق البيانات والمعلومات وتحديد الوزن النسبي لتلك المعلومات وإجراء المناقشات مع الإدارة العليا وإستخدام المراجعة التحليلية ، وتحليل البيئة الرقابية ، مع أهمية التفرة بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل .

#### **ويختص الشق الثاني**

بمناقشة المراحل النهائية لعملية التخطيط والذي ينطوي على الإتصالات واللقاءات مع المسؤولين ، وتجهيز ملفات المراجعة وإعداد البرامج ، والإطلاع على تقارير المراجعة السابقة ، وتحديد مدى الحاجة إلى الإستعانة بالمستشارين والترتيبات اللوجيستية .

#### **١- تخطيط أعمال المراجعة الداخلية :**

وضع إستراتيجية تحدد إتجاه المراجعة وتربط بين فهم المراجع لنشاط الجامعة والمخاطر التي تتضمنها أعمال المراجعة التي يتم التخطيط للقيام بها (إعداد خطة متكاملة) .

#### **٢- أهمية تخطيط أعمال المراجعة :**

- بالنسبة للمراجع الداخلي أنها الأداة الرئيسية التي يتم عن طريقها إستخدام جهوده وخبرته والموارد البشرية المتاحة له إلى أقصى درجة ممكنة لتحقيق أهداف الإدارة العليا .
- بالنسبة للمراجع الخارجي : تعتبر أداة للتنسيق بينه وبين المراجع الداخلي حتى يمكن تجنب تكرار الجهود لأداء نفس العمل .
- بالنسبة للإدارة العليا: هي الوسيلة التي تستطيع بها الإطمئنان إلى تغطية مراجعة الأنشطة عالية المخاطر أو التي يحتمل أن يتزايد فيها معدل الإنحراف عن القواعد والسياسات الموضوعية بالإضافة الى تقييم جودة المراجعة الداخلية في منهجها واسلوب تغطيتها للأهداف التي أنشئت من أجلها .

#### **٣- أهداف تخطيط أعمال المراجعة الداخلية :**

- توثيق فهم المراجع لكافة أنشطة الجامعة وطبيعتها .
- تحديد المخاطر التي تواجه مختلف الأنشطة أو العمليات .
- تحديد أهداف المراجعة وكيفية تحقيقها .

- تفهم هيكل الرقابة الداخلية بوجه عام لاختيار أسلوب المراجعة المناسب سواء المراجعة بالإعتماد على النظم ، أو مراجعة التحقق .

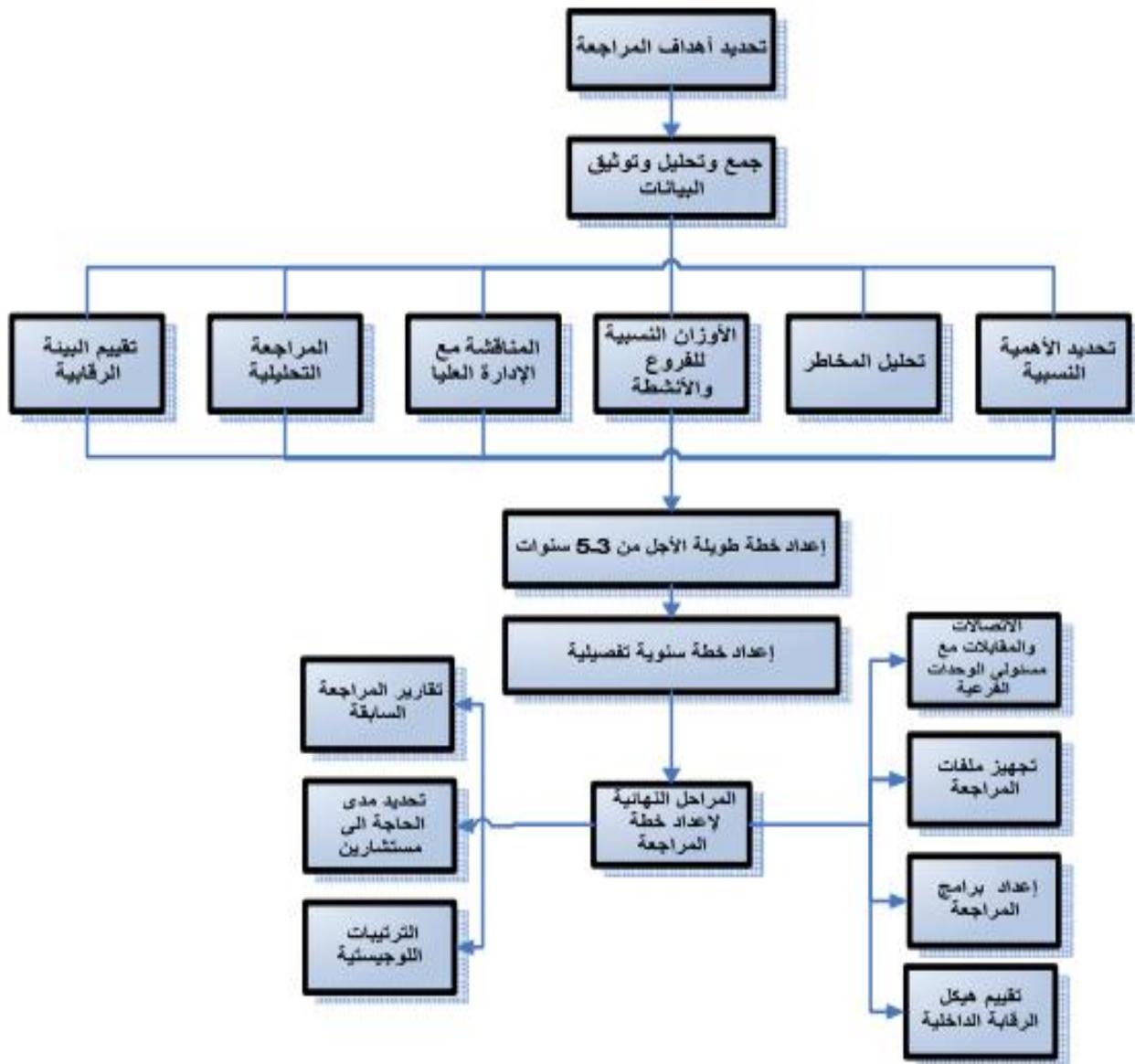
٤- أنواع خطط أعمال المراجعة :

- الخطة طويلة الأجل
- الخطة السنوية
- الخطة الفورية

ويراعى عند إعداد الخطط ضرورة التحقق من أن الأنشطة المهمة يتم مراجعتها بشكل مستمر اما الأنشطة الأقل أهمية فيمكن مراجعتها على فترات منتظمة .

٥- الخطوات العملية لتخطيط أعمال المراجعة :

(2-2) يوضح الشكل التالي الخطوات العملية لتخطيط أعمال المراجعة الداخلية:



## ١-٥ تحديد أهداف عملية المراجعة :-

من الضروري أن يقوم مدير المراجعة الداخلية بتحديد الهدف من عملية المراجعة وتحدد تلك الأهداف بصفة عامة (طبقاً لما تحدده معايير محاسبة المهنة ) فيما يلي :

- التحقق من فعالية هيكل الرقابة ومن أن إجراءات الرقابة يتم تنفيذها بصورة سليمة.
- التأكد من تنفيذ السياسات والإجراءات الموضوعة من قبل الإدارة بشكل سليم .
- تقييم أداء الإدارات الفرعية والتحقق من صحة المقاييس والمؤشرات المستخدمة في ذلك .
- التأكد من مدى صحة التقارير والبيانات المالية والإحصائية.
- التحقق من وجود حماية مادية وقانونية لموارد الجامعة.
- التحقق من كفاءة وفعالية تطبيق وسائل الرقابة الداخلية بالجامعة .

## ٢-٥ جمع وتوثيق وتحليل البيانات والمعلومات :-

على مدير المراجعة التأكد من إكمال البيانات والمعلومات المناسبة والكافية عن الجامعة وعن الكلية أو الإدارة محل المراجعة أو معلومات عن أهداف المراجعة الداخلية وتشمل هذه البيانات والمعلومات على :-

### ١-٢-٥ البيانات والمعلومات عن الجامعة :

- الأهداف الإستراتيجية للجامعة .
- طبيعة نشاطها .
- الهيكل التنظيمي للجامعة والهيكل التنظيمية الفرعية .
- الهيكل الوظيفي.
- النظام الأساسي للجامعة .
- السياسات المالية والإدارية المطبقة .
- اللوائح الداخلية المستخدمة .
- التعليمات التنفيذية .
- دليل الإجراءات والعمل الخاص بالجامعة.
- الارشادات الخاصة بمعايير ومؤشرات الأداء .
- تعليمات وقرارات الجهات الرقابية الأخرى .
- خرائط تدفق الأعمال ووصف النظم المطبقة .
- تقارير المراجعة السابقة وتقييم هيكل الرقابة الداخلية.
- القوائم المالية والحسابات الختامية في حالة مناسبة ذلك .

ويكون مدير المراجعة الداخلية مسئول عن التأكد من توافر هذي البيانات والمعلومات والتأكد من إدراجها بالملف الدائم وتحديثها أول بأول.

**٢-٢-٥ معلومات عن طبيعة مهمة المراجعة :**

تنصب هذه المعلومات على أهداف عمليات المراجعة (أهداف إستراتيجية أو أهداف فرعية ومرحلية )  
ويكون مدير المراجعة الداخلية مسئولاً عن تحديد تلك الأهداف وتوصيلها إلى المراجعين والتأكد من إستيعابها .

**٣-٥ تحليل الأهمية النسبية والوزن النسبي ومخاطر المراجعة :**

**١-٣-٥ تحديد الأهمية النسبية :**

قد تُقاس الأهمية النسبية على أساس قيمة عنصر معين بالنسبة لمجموعة من العناصر أو قد تقاس على أساس مدى تأثير العامل أو العنصر محل الفحص على قرارات الإدارة ، ومعنى ذلك أن الأهمية النسبية تمثل حجم الخطأ الذي يؤثر في حكم مستخدم القوائم المالية ويرتبط ذلك بمسئولية المراجعة الداخلية عن تقديم صحة وسلامة التقارير المالية .

**٢-٣-٥ تحديد الوزن النسبي للأنشطة والإدارات المختلفة :-**

- وفيما يلي عرض لكلاً من الوزن النسبي للأنشطة والوزن النسبي للإدارات المختلفة :

**- الوزن النسبي للأنشطة :**

يختلف الوزن النسبي للأنشطة من جهة إلى أخرى فمثلاً أهمية الشئون الأكاديمية وشئون الطلاب وتحصيل الإيرادات يمثل أهمية كبرى في الجامعة ، ويتم التعبير عن الوزن النسبي في صورة درجات يتم ترتيبها لقياس درجة وأهمية الوزن النسبي كما يلي:-

<u>العامل</u>	<u>الوزن النسبي</u>
١	عالي جداً
٢	عالي
٣	فوق المتوسط
٤	متوسط
٥	أقل من المتوسط
٦	لا يوجد



## - مخاطر الرقابة الداخلية :

هي المتوقع حدوثها نتيجة إخفاق إجراءات الرقابة الداخلية في إكتشاف الغش والخطأ بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب ويعتمد مدير المراجعة في تقدير تلك المخاطر على العديد من المصادر ومنها :

- المناقشة مع الإدارة العليا.
- المناقشة مع المراجع الخارجي.
- دراسة النظم والقوانين والتعليمات السارية.
- تحليلات البيانات المالية والتشغيلية .
- دراسة عمليات المراجعة السابقة.
- الإتجاهات الاقتصادية المحلية والاقليمية....الخ.

## 4-5 مناقشة أولويات مشروع خطة المراجعة مع الإدارة العليا

يعقد مدير المراجعة لقاءات تشاورية مع الإدارة العليا للجامعة يعرض فيها وجهة نظره في أوليات تنفيذ إجراءات المراجعة الداخلية بالنسبة للأنشطة والكيانات والمراكز والدوائر والإدارات آخذاً بالاعتبار نتائج تجميع وتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالجامعة ككل والوحدات الفرعية والأنشطة وكذلك في التقدير المبدئي للأهمية والأوزان النسبية وكذا التقدير المبدئي للمخاطر سواء الضمنية أو مخاطر الرقابة.

ومن الضروري الوصول إلى إتفاق بين إدارة المراجعة الداخلية والإدارة العليا على تحديد أولويات تنفيذ إجراءات المراجعة بما يضمن تحقيق أهدافها .

## 5-5 المراجعة التحليلية: تتم من خلال المراحل المختلفة للتخطيط .

هي الاجراءات التي تساعد المراجع في التحليل والمقارنة للنسب والإتجاهات والمعدلات/ للبيانات والارقام للحصول على المؤشرات التي تساعد في تحديد إتجاه المراجعة بشكل سليم .

وتستخدم المراجعة التحليلية من خلال المراحل المختلفة للتخطيط سواء طويل الاجل / أو السنوي / أو تخطيط الاجراءات المبدئية للتنفيذ أو التخطيط للعمليات الخاصة .

### • وتفيد المراجعة التحليلية المراجع الداخلي في :-

- تحديد الجوانب ذات الأهمية والجوانب التي يوجد بها مشاكل وإنحرافات وكذا الأمور التي تتطلب عناية خاصة ليتم تحديد الإستراتيجية المناسبة للمراجعة.
  - إمداد المراجع بالمزيد من المعلومات عن طبيعة النشاط الخاص بالجامعة .
  - تقييم كفاءة أداء الأنشطة الرئيسية للجامعة.
- ويمكن تطبيق المراجعة التحليلية في مرحلة التخطيط الاستراتيجي ( التخطيط طويل الاجل ) كما تطبق كأداة من أدوات تقييم الاداء للجامعة .

ويجب مقارنة نتائج التحليل مع :

- النسب والمؤشرات المخططة للعام وذلك من خلال مدى كفاءة الأنشطة والإدارات في تحقيق أهداف الجامعة الرئيسية والفرعية .
- النسب والمؤشرات السائدة في مجال النشاط المماثل .

#### ٦-٥ تقييم البيئة الرقابية :

يتم إجراء تقييم عام لبيئة الرقابة داخل الجامعة بهدف الحصول على مؤشرات لمدى وجود هيكل رقابة داخلية يساعد في تحديد :

- أوليات المراجعة .
  - حجم ومستويات الفحص .
  - الأهمية النسبية للأنشطة... الخ.
- ويتم إجراء التقييم لبيئة الرقابة من خلال تقصي الرقابة المحيطة بالجوانب المختلفة بالجامعة كما يلي:-

#### أ- المجالس المشكلة وفقاً للقانون :

- هل تجتمع المجالس المشكلة وفق القانون بصفة دورية وتمارس مهامها المحددة في القانون
- هل يتم توثيق محاضر إجتماعاتها؟
- هل تقوم بمتابعة قراراتها وتوصياتها؟
- هل تقوم المجالس والإدارة العليا بإعداد تقارير نشاطها للجهات المختصة ؟

#### ب- الأنظمة واللوائح والقوانين :

- هل توجد نظم ولوائح داخلية تنظم أعمال الجامعة والكليات والمراكز والدوائر والادارات ؟
- هل تتفق هذه اللوائح مع التشريعات النافذة ؟
- هل يتم تحديث وتعديل هذه اللوائح كلما اقتضى الأمر ؟
- هل الموظفين بالجامعة على علم ودراية بهذه اللوائح ؟
- هل يوجد دليل إجراءات بالجامعة والكليات والمراكز والدوائر والادارات ؟

#### ج- التنظيم :

- هل يوجد تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية للجامعة ؟
- هل يتم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف مرحلية؟
- هل يوجد هيكل تنظيمي عام للجامعة ؟
- هل يوجد هياكل تنظيمية تفصيلية للوحدات الفرعية ؟
- هل توفر تلك الهياكل الفصل في الواجبات والمسئوليات والإختصاصات ؟
- هل هذه الهياكل موثقة ومعتمدة ؟
- هل يوجد حدود لسلطات الإعتماد والصراف؟

- هل يوجد جداول أjour للجامعة ونظام حوافز ؟
- هل يوجد توصيف بكل وظيفة بالجامعة ؟
- هل يتم تحديث الهياكل التنظيمية كلما أقتضى الأمر ذلك ؟
- هل العاملين بالجامعة على علم ودراية بهذه الجوانب السابقة ؟
- هل هناك قواعد وإجراءات للرقابة على الكليات والمراكز والدوائر والادارات ؟
- هل هناك نظام لتقييم الأداء المؤسسي للجامعة ؟
- هل هناك نظام لتقييم الأداء للتقسيمات الفرعية بالجامعة ؟
- هل يوجد نظام للرقابة على تنفيذ الموازنات التقديرية وحصر وتقدير وتحليل الانحرافات ؟

#### د- الجوانب الإدارية والمالية :

- هل هناك فصل مناسب في الإختصاصات في الإدارة المالية ؟
- هل هناك دليل حسابات للجامعة ؟
- هل هناك دليل إجراءات مالية بالإدارة المالية ؟
- هل هناك إجراءات حماية أصول الجامعة (سجل أصول ثابتة/إجراء جرد دوري/ إجراءات حماية)؟
- هل هناك تأمين على أصول الجامعة ؟
- هل هناك رقابة مناسبة على الحضور والانصراف ؟
- هل هناك نظام لتقارير أداء العاملين ؟
- هل يتم إعداد القوائم المالية والحسابات الختامية في المواعيد المقررة ؟

ويستطيع المراجع الداخلي الوصول إلى تقييم مبدئي لبيئة الرقابة داخل الجامعة من خلال ما يرد من إجابات على الأسئلة السابقة ولا يكتفي بإستيفاء هذه الإجابات من خلال الإجتماعات والمناقشة مع المسؤولين وعليه أن يتحقق من صدقها وصحتها من خلال التحقق المستندي للأمور التي تتطلب ذلك حتى تتمتع عملية التقييم لها بالمصداقية الكافية للإعتماد عليها في عملية التخطيط .





### 9-5 المراحل النهائية لعملية تخطيط المراجعة الداخلية :

بعد الانتهاء من إعداد الخطة السنوية وتوثيقها وإعتمادها من رئيس الجامعة موضحاً بها المهام المطلوب تنفيذها والموارد البشرية والمادية يجب على مدير المراجعة الداخلية إستكمال عملية التخطيط والتجهيز لعملية التنفيذ بالقيام ببعض الإجراءات التي تساعد على تنفيذ المهمة بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعه منها :-

#### 1-9-5 الإتصال واللقاءات :-

يقوم مدير المراجعة بإجراء اللقاءات التشاورية مع كل الأطراف ذات العلاقة بعملية المراجعة المخطط القيام بها وذلك للوقوف على العديد من التفاصيل والموضوعات التي يجب أخذها في الإعتبار عند تنفيذ العملية ومن هذه الجهات والموضوعات ما يلي :-

موضوع المناقشة	الجهة المعنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض المشاكل التي قد تعترض عملية المراجعة (إن وجد).</li> <li>• الدعم المباشر من الإدارة العليا لتنفيذ عملية المراجعة (إذا لزم الأمر).</li> <li>• توقيت عملية المراجعة ومدى مناسبتها .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة العليا</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتيبات تنفيذ عملية المراجعة.</li> <li>• التأكد من تفهم المراجعين لطبيعة واهداف ونطاق عملية المراجعة .</li> <li>• التأكد من تفهم المراجعين لطبيعة عمل وحدة الخدمة العامة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المراجعون المخصصون للعملية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توقيت المراجعة وهل تتناسب مع ظروف عمل الإدارة .</li> <li>• تفاصيل الإجراءات الرقابية الموضوعه .</li> <li>• تفاصيل إجراءات العمل مع إجراء اختبارات لأنشطة العمل المحددة من البداية إلى النهاية.</li> <li>• اللوائح المنظمة للعمل والقوانين السارية وتعديلاتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسنولي الإدارة (النشاط) محل المراجعة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• علاقة الكليات والمراكز بإدارة الجامعة .</li> <li>• إجراءات الرقابة الداخلية بالمواقع والفروع...الخ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسنولي المواقع والفروع</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أهم المشاكل المتعلقة بوحدة الخدمة العامة .</li> <li>• أهم ملاحظات التقارير الرقابية الخارجية .</li> <li>• ردود أفعال الإدارة تجاه هذه الملاحظات .</li> <li>• مدى وجود استجابة لاتخاذ إجراءات تصحيحية .</li> <li>• أسلوب المراجعة ومدى وجود تكامل في الدور الرقابي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسنولي الجهات الرقابية الخارجية</li> </ul>

٢-٩-٥ تجهيز ملفات المراجعة :-

a. إعداد (أو تحديث) الملف الدائم :

- ١- يجب على المراجع المسئول إعداد ملف دائم لكل إدارة من إدارات الوحدة موضوع المراجعة .
- ٢- تتمثل أغراض ملف المراجعة الدائم في توثيق معلومات ذات طبيعة دائمة تتعلق بنشاط الوحدة وإعطاء أعضاء فريق المراجعة الجدد على عملية المراجعة معلومات تتعلق بأعمال الوحدة وطبيعة عملية المراجعة .
- ٣- أي معلومات ذات طبيعة دائمة تتعلق بنشاط التكوين موضوع المراجعة .
- ٤- يجب أن يضم الملف الدائم الأمور ذات الأهمية الدائمة مثل :-
  - الهيكل التنظيمي للوحدة محل المراجعة .
  - ملخص القوانين والقرارات التي تنظم أعمال الوحدة الإدارية محل المراجعة.
  - صورة من تقارير المراجعة الداخلية السابقة .
  - صورة من قوائم الإستقصاء الخاصة بفحص نظام الرقابة الداخلية بنظام الرقابة الداخلية .
  - الإجراءات الواجب إتباعها .
  - حدود الصلاحيات المالية ونماذج التوقيعات .
  - التعليمات الإدارية التفصيلية عن توزيع الأعمال داخل الإدارة .

جدول يبين محتويات ملف المراجعة الدائم

القسم	العنوان	المحتويات
١.	الفهرس	العناوين الرئيسية للأقسام وأرقام الصفحات
٢.	الأوراق	١. صور من مستندات تأسيس الجامعة او الكليات او المراكز والشكل القانوني بالتفصيل وأهدافه. ٢. عقد التأسيس. ٣. النظام الأساسي.
٣.	الخلفية والتنظيم	١. طبيعة الجامعة . ٢. الملكية. ٣. مقر الوحدة . ٤. هيكل الإدارة بما في ذلك الهيكل التنظيمي. ٥. النشاط: حجم العمل والعوامل الاقتصادية . ٦. مبنى الوحدة : الموقع ومكوناتها وما إذا كانت مملوكة أو مؤجرة. ٧. المشتريات : حجم المشتريات والموردين الرئيسيين. ٨. الإيرادات : حجم الإيرادات وسياسة تحصيلها . ٩. الأفراد: عددهم وتحليلهم بالنسبة للإدارات ونوع العمل وطرق دفع الأجور والعقود.
٤.	النظم	١. تفاصيل عن الطرق المحاسبية-يدوى او حاسب آلي ونظم التكاليف(بالنسبة لعمليات المراجعة الكبيرة فقد يتم وضع هذا القسم في ملف مستقل). ٢. قائمة بالسجلات المحاسبية وأين يتم حفظها. ٣. خرائط التدقيق ونماذج من المستندات الحسابية والكود المحاسبي . ٤. الدليل المحاسبي.
٥.	معلومات إحصائية	- مقارنة لمدة 5 سنوات لمؤشرات الأداء.(المعدلات المحاسبية الهامة) - إحصائية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم والاداريين.
٦.	العقود والاتفاقيات ومحاضر الجلسات	١. عقود أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم . ٢. عقود الكادر الاداري والفني . ٣. أي عقود أخرى ذات أهمية . ٤. محاضر جلسات مجلس الجامعة . ٥. أي محاضر لاجتماعات إدارة الجامعة مع بعضها او مع أطراف خارجية .

**ب- إعداد الملف الجاري:**

- ١- إن أهداف ملف المراجعة الجاري هي :
  - تقديم سجل للعمل الذي تم تخطيطه .
  - تفصيل العمل الذي تم تنفيذه (إجراءات تم إتباعها - إختبارات تم تأديتها).
  - المعلومات التي تم الحصول عليها .
  - النتائج التي تم التوصل إليها .
- ٢- يتضمن الملف الجاري أوراق العمل لكل عملية مراجعة مثل :-
  - فهرس أوراق المراجعة .
  - صورة من برامج المراجعة لهذه العملية .
  - نقاط الضعف التي تم تصحيحها أثناء المراجعة بدون إدراجها في تقارير المراجعة .
  - نقاط الضعف الجوهرية في نظام الرقابة الداخلية .
  - أساليب المراجعة التحليلية المستخدمة .
  - صور المستندات الهامة التي يرى المراجع المسئول إرفاقها بالملف .

جدول يبين محتويات ملف المراجعة الجاري ويوضح نوع المعلومات التي يتم الاحتفاظ بها في هذا الملف:

القسم	العنوان	المحتويات
1	الفهرس	العناوين الرئيسية للأقسام وأرقام الصفحات
2	القوائم المالية	1. صورة من مسودات القوائم المالية. 2. صور من القوائم النهائية الموقعة.
3	التقارير وأوراق العمل النهائية	1. صور من كل المسودات والتقارير النهائية المرسلة للإدارة. 2. التعليقات المستلمة من الإدارة وخطاب التمثيل. 3. النقاط المتعلقة بالقوائم المالية والنقاط التي تم ترحيلها للعام القادم. 4. خطابات الإدارة. 5. القيود اليومية الأخيرة. 6. تقرير إتمام عملية المراجعة.
4	إدارة المهمة والتخطيط	1. برنامج التخطيط. 2. تقديرات لميزانية العمل والأتعاب. 3. ملخص للوقت والتكلفة. 4. صورة من خطاب التخطيط المرسل للإدارة العليا. 5. النقاط المرحلة من العام الماضي.

والمقصود من هذا الإجراء هو قيام المراجع المسئول بإعداد الملف إستعداداً لبدء عملية المراجعة عن طريق وضع الفواصل والترقيم المناسب ثم يتم وضع الأوراق والمستندات اللازمة في الجزء المخصص لذلك من ملف أوراق العمل ، ويفيد هذا الإجراء في إلزام المراجع باتباع منهج معين ونظام ثابت من حيث ترتيب الملف حتى يسهل مراجعته بمعرفة مدير الإدارة .

٥-٩-٣- إعداد برامج المراجعة :-

على مدير المراجعة التأكد من تجهيز برامج المراجعة والتأكد من إكمالها بالنسبة لكل الأنشطة التي سيتم مراجعتها وذلك قبل البدء في تنفيذ أعمال المراجعة (على سبيل المثال)

- برنامج مراجعة المشتريات .
- برنامج مراجعة الإيرادات .
- برنامج المراجعة الإدارية وتقييم الأداء .
- برنامج مراجعة الموارد البشرية والأجور والمرتبات .
- برنامج مراجعة المخازن .
- وكذا يجب التأكد من تحديث البرامج من حيث الشكل والمضمون وإكمال خطواتها لتحديد الأهداف من المراجعة .

من حيث المضمون	من حيث الشكل
<p><b>لا بد من ان يتأكد مدير العملية أو المشرف من اكتمال البرنامج من حيث المضمون حيث يتم تصميم البرنامج على أن يتضمن ما يلي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>المخاطر التي يغطيها الفحص:</b> وتعنى المخاطر التي يمكن وقوعها إذا لم تتم خطوات الفحص أو أن تتم خطوات الفحص بشكل غير مناسب.</li> <li>● <b>الأهداف الرقابية:</b> وتعنى الأهداف الفرعية التي تحققها كل خطوة من خطوات البرنامج.</li> <li>● <b>الإجراءات الرقابية:</b> ويقصد بها إجراءات الرقابة الداخلية الواجب توافرها في العنصر/ النشاط.</li> <li>● <b>درجة المخاطرة:</b> وتعنى مستوى الخطر المتوفر في العنصر/ النشاط والذي يتم تقديرها بناءً على تقدير العديد من العوامل منها: <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم البيئة الرقابية.</li> <li>- عمليات المراجعة السابقة.</li> <li>- الأهمية النسبية للعنصر/ النشاط.</li> <li>- تقدير المخاطر المتلازمة.</li> <li>- رأى الإدارة العليا.</li> </ul> </li> </ul> <p>ويقوم مدير العملية/ أو المشرف بتقدير درجة المخاطرة (عالية - متوسطة - منخفضة).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>خطوات الفحص:</b> وتعنى الخطوات التي ينفذها المراجع المسئول لإتمام عملية المراجعة.</li> <li>● <b>مراجعة أوراق العمل:</b> وتعنى أوراق العمل بالملف والتي يتم تنفيذ عملية الفحص من خلالها ويفيد ذلك في سهولة مراجعة البرنامج من المستوى الأعلى (بالرجوع إلى ورقة العمل) للتأكد من اتمام الخطوة بالشكل المهني المناسب.</li> <li>● <b>التعليق:</b> ويعنى تدوين أى ملاحظات يريد المراجع إيضاح أمر معين من خلالها.</li> </ul>	<p>لا بد من ان يتأكد مدير العملية أو المشرف من اكتمال البرنامج من حيث الشكل فلا بد أن يحتوى البرنامج على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● اسم الإدارة المعنية (الإدارة التي يتم مراجعتها).</li> <li>● الهدف الرئيسي من عملية الفحص.</li> <li>● اسم المراجع القائم بعملية الفحص.</li> <li>● تاريخ تنفيذ البرنامج.</li> <li>● مدة الفحص.</li> </ul>

#### ٥-٩-٤- تقييم هيكل الرقابة :

على مدير العملية قبل البدء بتنفيذ عملية المراجعة التأكد من تجهيز وإعداد برامج الفحص وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية للأنشطة المختلفة داخل الجامعة في إطار التقييم التفصيلي لما تم تقييمه من هيكل الرقابة في مرحلة التخطيط طويل الأجل ويعتبر هذا التقييم مطلوب في ضوء الإتجاه الدولي والإهتمام بتقييم الرقابة الداخلية ودور المراجع تجاه هذا التقييم.

#### - مفهوم ومكونات هيكل الرقابة :

تشير إرشادات ومعايير الرقابة الداخلية بالقطاع العام والحكومي والصادر عن لجنة معايير الرقابة الداخلية التابعة للمنظمة العليا لأجهزة الرقابة (Intosai) إلى مفهوم ومكونات هيكل الرقابة متضمناً مايلي :

#### أ- بيئة الرقابة :-

المناخ الذي تعمل فيه الجامعة والذي يؤثر على الوعي الرقابي للعاملين فيها وتتمثل العناصر الرئيسية لبيئة الرقابة في :-

- النزاهة الشخصية والمهنية والقيم الأخلاقية للإدارة والعاملين .
- الإلتزام بالكفاءة .
- منهج وإسلوب وفلسفة الإدارة العليا.
- الهيكل التنظيمي (تحديد السلطات والمسئوليات، أسس المساءلة والمحاسبة ، تداول البيانات ،.... الخ .
- سياسات وممارسات الموارد البشرية ( تشغيل وتعيين الموظفين ، التوجيه ، التدريب ،.....الخ.

#### ب-تقييم وتحليل المخاطر :

التعرف على المخاطر وتحليلها والتي تكون ملائمة لتحقيق أهداف الجامعة وتنطوي على :-

- معرفة الخطر المرتبط بأهداف الجامعة والذي يرجع إلى عوامل داخلية أو خارجية وعلى مستوى الجامعة أو النشاط ككل .
- تقييم المخاطر وتتضمن تحديد أهمية المخاطر وتقييم احتمال حدوثها ومنها التي يمكن قياسها كمياً مثل المخاطر المالية ومنها مالا يمكن قياسها كمياً مثل مخاطر السمعة .
- تحديد الخطر المقبول للجامعة و التي تكون الجامعة مستعدة للتعرض له وقبوله أو التغاضي عنه .

#### ج- أنشطة الرقابة :

وتمثل السياسات والإجراءات الموضوعة للتعامل مع المخاطر لإنجاز أهداف الجامعة على سبيل المثال :-

- إجراءات تفويض السلطات والإعتماد .
- الفصل المناسب للمهام .
- إجراءات الرقابة على الوصول إلى الموارد والسجلات .
- إجراء التحقق .
- عمليات التسوية .

- عمليات فحص ومراجعة الأداء التشغيلي.
- عمليات مراجعة العمليات والمراحل والأنشطة .
- الإشراف ( التخصيص والمراجعة والقبول والتدريب).

#### د- المعلومات والإتصال :-

- **المعلومات :** التسجيل الفوري والتصنيف المناسب للعمليات شرط الحصول على المعلومات التي يمكن الإعتماد عليها .  
ولقيام الإدارة باتخاذ القرارات المناسبة لابد للمعلومات أن تكون : ( مناسبة ، دقيقة ، وقتية ، يمكن الوصول إليها ، حالية).
- **الإتصال :** يجب أن يتدفق الإتصال الفعال أسفل وعبر وأعلى التنظيم خلال كل المكونات وكل الهيكل التنظيمي.  
ايضاح ( على سبيل المثال ) للتعرف بشكل عملي على مكونات هيكل الرقابة

المتابعة	المعلومات والإتصال	انشطة الرقابة	تقييم الخطر	بيئة الرقابة

#### طرق فحص وتقييم هيكل الرقابة :

هناك عدة طرق لكنها تتفق في هدف واحد وهو تحديد مدى قوة وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة بالجامعة ومن هذه الطرق ما يلي :

- 1- **وصف الإجراءات :** يعد المراجع وصفاً دقيقاً للأنشطة وما ينطوي عليه من تقسيم للواجبات والإجراءات المتبعة لكل نشاط وما تنطوي عليه تلك الإجراءات من تدفق للمعلومات وطبيعة الدفاتر والسجلات التي يتم الاحتفاظ بها ويتم ذلك من خلال :
  - المناقشات والمقابلات مع المعنيين بالإدارة / النشاط .
  - الرجوع إلى أدلة الإجراءات .
  - الدورات المستندية المطبقة .

ومن خلال استعراض هذا التقرير الوصفي يستطيع المراجع المسنول تقييم مدى فاعلية إجراءات الرقابة الداخلية وبالتالي تحديد أسلوب وحجم الفحص لهذا النشاط .

٢- خرائط التدفق :

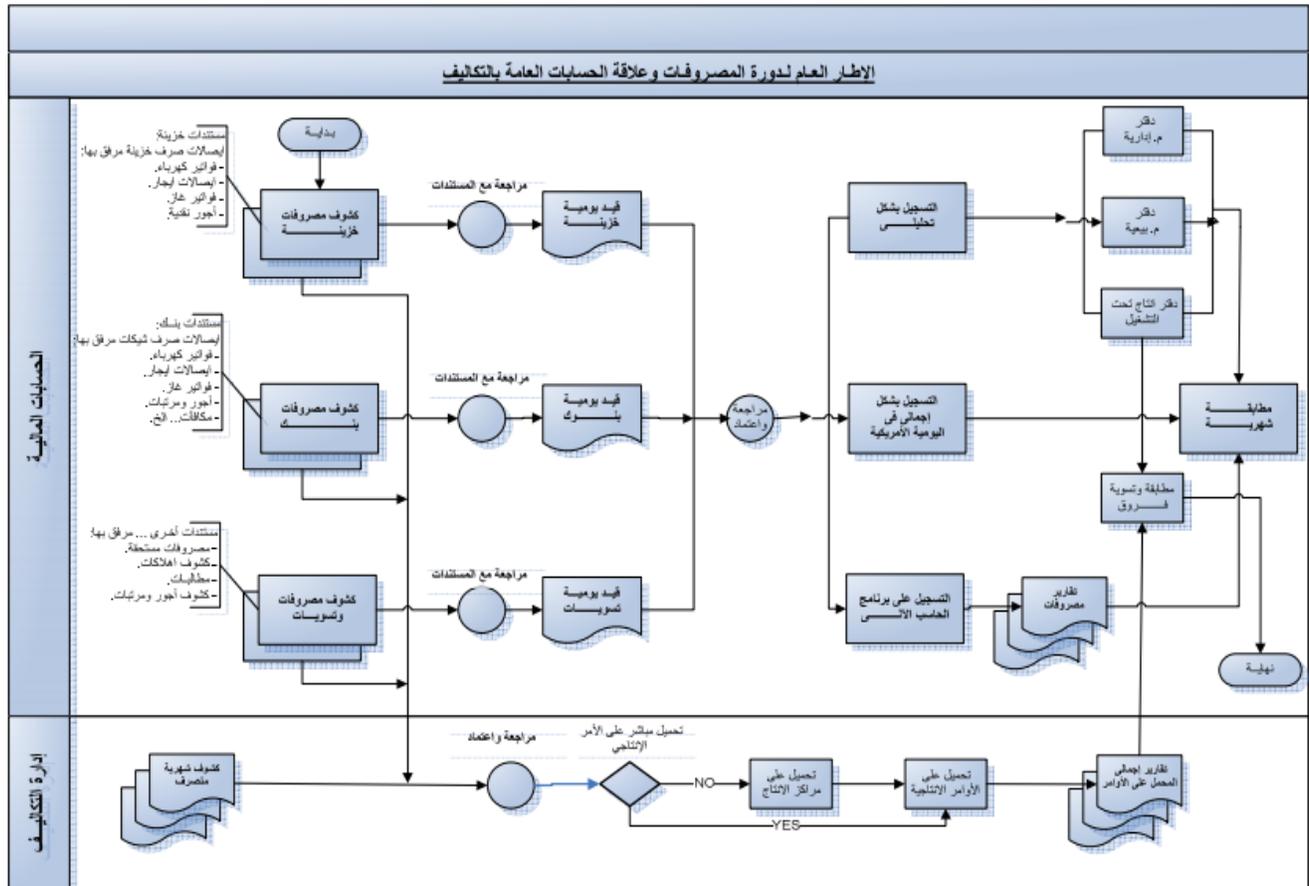
تحليل الإجراءات والدورات المستندية المطبقة من خلال رسم توضيحي يستخدم فيه بعض الرموز لتمثيل تدفق ومسار هذه الإجراءات والمستندات داخل الجامعة .

وتوضح هذه الخرائط تدفق الدورة الكاملة لكل مستند أو دفتر أو سجل يستخدم داخل الجامعة فتبدأ بتحديد مصدر المستند أو السجل والتشغيل اللاحق لهذا المستند أو الدفتر أو السجل وأوجه استخدامه ثم ما يؤول إليه المستند أو الدفتر أو السجل في نهاية المطاف .

وبالإضافة إلى ان خرائط التدفق توضح الفصل بين الواجبات والمسئوليات وسلطات الاعتماد والصرف ... الخ ، ومن خلال استعراض هذه الخرائط يستطيع المراجع الوصول الى تقييم لإجراءات الرقابة الداخلية، وبالتالي تحديد اسلوب الفحص لهذا النشاط

وكما هو موضح بالنموذج التالي :

نموذج لإحدى خرائط التدفق التي تمثل الدورة المستندية للمصروفات  
بإحدى الوحدات الاقتصادية وعلاقة هذه الدورة بحسابات التكاليف :



### ٣- قوائم الإستقصاء :-

مجموعة من الاستفسارات والاسئلة تتناول جميع جوانب النشاط المراد تقييم هيكل الرقابة الداخلية له وتوزع على المسؤولين عن النشاط لاستيفائها أو أن يتم استيفائها بواسطة المراجع من خلال المقابلات والمناقشات ثم تحلل تلك الردود والإجابات للوصول إلى تقييم كامل لهيكل الرقابة الداخلية .

ويتم تقييم هيكل الرقابة الداخلية بهذه الطريقة من خلال :

– أن تضمن الجوانب الرئيسية للتقييم بهذه الطريقة ضمن برنامج الفحص العادي حيث تم تخصيص الجزء الأول من البرنامج لتقييم هيكل الرقابة الداخلية (ما تم عرضه في نموذج برنامج مراجعة المخزون ) حيث تم تخصيص جزء لتقييم الرقابة الداخلية على الجزء الآخر لإجراءات التحقق .

– يتم تصميم قوائم إستقصاء منفصلة لتقييم الرقابة الداخلية وهناك نموذجان لهذه القوائم وهما :

النموذج الأول: قوائم الاستقصاء التقليدية

يتم تصميم قوائم إستقصاء تحتوي على أسئلة وإستفسارات تغطي كافة جوانب النشاط المراد تقييم الرقابة الداخلية له ويتم الإجابة على هذه الأسئلة والإستفسارات (بنعم) أو (لا) كما يلي على سبيل المثال :

نشاط المشتريات :

الإجابة		السؤال
لا	نعم	
		<p><b>أولاً: التنظيم :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هل يوجد هيكل تنظيمي واضح ومكتوب وموثق لإدارة المشتريات ؟</li> <li>هل يوضح الهيكل التنظيمي الفصل بين الاختصاصات والواجبات والمسئوليات ؟</li> <li>هل يوجد توصيف دقيق لوظائف إدارة المشتريات ؟</li> <li>هل يوجد حدود واضحة ومكتوبة لسلطات الاعتماد والصراف ؟</li> <li>هل العاملين بإدارة المشتريات لهم إي علاقة بحسابات الموردين بإدارة الحسابات ؟</li> </ul> <p><b>ثانياً : اللوائح الداخلية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هل توجد لائحة معتمدة للمشتريات بالوحدة ؟</li> <li>هل تتفق تلك اللائحة مع قانون المشتريات والمخازن ؟</li> <li>هل العاملون بإدارة المشتريات على دراية كافية بلائحة المشتريات ؟</li> </ul> <p><b>ثالثاً: الموازنة التقديرية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هل تعمل إدارة المشتريات من خلال موازنة محددة ومعتمدة ؟</li> <li>هل توجد رقابة مناسبة وكافية على تنفيذ الموازنة ؟</li> <li>هل يوجد نظام لتحليل إنحراف الموازنة والتقرير عنها ؟</li> </ul> <p><b>رابعاً : البيانات والسجلات والمستندات والموردين :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هل يوجد سجل للموردين ؟</li> <li>هل يتم المطابقة لحساب الموردين دورياً مع إدارة الحسابات ؟</li> <li>هل توجد إجراءات مناسبة للقيد والحذف من سجل الموردين ؟</li> <li>هل توجد قاعدة بيانات مناسبة للموردين والأسعار والأصناف التي تتعامل بها الجامعة ؟</li> <li>هل تمسك إدارة المشتريات بالسجلات والدفاتر المناسبة؟</li> <li>هل تستخدم إدارة المشتريات النماذج والمستندات المناسبة ؟</li> <li>هل هناك إجراءات رقابية مناسبة على تحرير العقود مع الموردين ؟</li> </ul> <p><b>خامساً : التقارير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هل تقوم إدارة المشتريات بإعداد التقارير بصفة دورية إلى الإدارة العليا؟</li> <li>هل تعتمد التقارير من مدير إدارة المشتريات ؟</li> <li>هل تقدم التقارير إلى الإدارة العليا في الوقت المناسب ؟</li> <li>سادساً: العاملين بإدارة المشتريات ؟</li> <li>هل العاملون بإدارة المشتريات مؤهلين بقدر كاف للقيام بواجباتهم ومسئولياتهم ؟</li> <li>هل يتم إجراء دورات تدريبية للعاملين بإدارة المشتريات لرفع كفاءتهم ؟</li> </ul>

ومن خلال الإجابة على الإستقصاء يستطيع المراجع المسئول الوقوف على مدى قدرة وفاعلية الرقابة الداخلية على المشتريات داخل الجامعة وبالتالي تحديد أسلوب وحجم الفحص لهذا النشاط .

**النموذج الثاني/ قوائم الإستقصاء المرجحة بالأوزان :**

تشبه هذه القوائم النموذج السابق مع إعطاء وزن مرجح لكل جانب من جوانب النشاط ( كل سؤال )  
ويعطى المراجع درجة لكل سؤال نتيجة الإختبار وتجمع كل الدرجات وبقسمة هذه الدرجات على إجمالي الأوزان النسبية ينتج نسبة مئوية لقوة وفاعلية الرقابة الداخلية للنشاط .

ويمكن توضيح هذا النموذج كما يلي :

**(بالتطبيق على النموذج السابق ) مع إعتبار أن الأوزان النسبية لكل سؤال من (١-١٠) كما يلي :-**

الوزن النسبي	الدرجة نتيجة الإختبار	السؤال
		<b>أولاً: التنظيم:</b>
10	10	هل يوجد هيكل تنظيمي واضح ومكتوب وموثق لإدارة المشتريات؟
7	7	هل يوضح الهيكل التنظيمي الفصل بين الاختصاصات والواجبات والمسئوليات؟
10	5	هل يوجد توصيف دقيق لوظائف إدارة المشتريات؟
10	10	هل يوجد حدود واضحة ومكتوبة لسلطات الاعتماد والصراف؟
10	10	هل العاملون بإدارة المشتريات لهم أي علاقة بحسابات الموردين بإدارة الحسابات؟
		<b>ثانياً: اللوائح الداخلية:</b>
10	10	هل توجد لائحة معتمدة للمشتريات بالوحدة؟
10	10	هل تتفق تلك اللائحة مع قانون المشتريات والمخازن؟
6	3	هل العاملون بإدارة المشتريات على دراية كافية باللائحة المشتريات؟
		<b>ثالثاً: الموازنات التقديرية:</b>
8	4	هل تعمل إدارة المشتريات من خلال موازنة محددة ومعتمدة؟
8	4	هل يوجد رقابة مناسبة وكافية على تنفيذ الموازنة؟
8	4	هل يوجد نظام لتحليل انحرافات الموازنة والتقرير عنها؟
		<b>رابعاً: البيانات والسجلات والمستندات والموردين:</b>
8	8	هل يوجد سجل للموردين؟
7	3	هل يتم المطابقة لحسابات الموردين دورياً مع إدارة الحسابات؟
10	5	هل توجد إجراءات مناسبة للقيد والحذف من سجل الموردين؟
10	5	هل توجد قاعدة بيانات مناسبة للموردين والأسعار والأصناف التي تتعامل بها الوحدة؟
8	4	هل تسمح إدارة المشتريات بالسجلات والدفاتر المناسبة؟
10	4	هل تستخدم إدارة المشتريات النماذج والمستندات المناسبة؟
10	8	هل هناك إجراءات رقابية مناسبة على تحرير العقود مع الموردين؟
		<b>خامساً: التقارير:</b>
8	6	هل تقوم إدارة المشتريات بإعداد التقارير بصفة دورية إلى الإدارة العليا؟
8	8	هل تعتمد التقارير من مدير إدارة المشتريات؟
8	8	هل تقدم التقارير إلى الإدارة العليا في الوقت المناسب؟
		<b>سادساً: العاملون بإدارة المشتريات:</b>
10	8	هل العاملون بالإدارة مؤهلين بقدر كاف للقيام بواجباتهم ومسئولياتهم؟
10	5	هل يتم إجراء دورات تدريبية للعاملين بإدارة المشتريات لرفع كفاءتهم؟
204	153	<b>المجموع</b>

وعلى ذلك يستطيع المراجع الداخلي تقييم مدى قوة وفاعلية الرقابة الداخلية عن طريق المعادلة التالية:

فاعلية الرقابة الداخلية = ( مجموع الدرجات نتيجة الإختبار ÷ مجموع الأوزان النسبية ) x 100

$$. 74,7\% = 100 \times (204 \div 273)$$

ويعتبر ذلك نموذجاً جيداً لتقييم فاعلية الرقابة الداخلية حيث أنه يحقق :

- إمكانية دراسة الاتجاه العام لفاعلية الرقابة الداخلية بمقارنة النسبة بأعوام أخرى للوقوف على التعديلات التي أدخلت على إجراءات الرقابة الداخلية للقضاء على نقاط الضعف .
- إيجاد مقياس كمي لمدى فاعلية الرقابة الداخلية .
- إيجاد دليل ملموس لمدى فاعلية إجراءات الرقابة الداخلية يمكن مقارنته بأية مستويات توضح كحد أدنى يجب توافره لقبول أي نظام رقابة داخلية .

#### 5-9-5 تقارير المراجعة عن السنوات السابقة :

يجب الرجوع إلى تقارير المراجعة الداخلية الخاصة بالسنوات السابقة لأن ذلك يساعد في تحديد الأهمية النسبية ومخاطر المراجعة وأهم نقاط الضعف في الحساب / العنصر الذي يتم مراجعته الأمر الذي يؤدي إلى توسيع رؤية المراجع للنشاط الذي سيتم مراجعته ويمكن للمراجع أن يقوم بتحديد مدة بقاء الملاحظات في التقارير السابقة والتي لم يتم تسويتها بعد وبالتالي يمثل ذلك جزءاً هاماً في تقرير المراجعة للعام الحالي .

#### 6-9-5 تحديد مدى الحاجة إلى الإستعانة بإستشاريين :

يقوم مدير المراجعة الداخلية عند إعداد الخطة السنوية بتحديد الموارد البشرية اللازمة لإنجاز أعمال المراجعة المخططة بما في ذلك مدى الحاجة إلى إستشاريين خارجيين على أن يحدد إحتياجات الإدارة من الموظفين موزعين على المستويات المختلفة كما يلي :

#### (9-2) إحتياجات إدارة المراجعة الداخلية لعام 20م

إجمالي	إستشاريين	1	2	3	4	5	الوظيفة
36		15	10	6	4	1	الإحتياجات طبقاً لأيام العمل بالخطة السنوية
27		10	8	5	3	1	الموجود فعلياً
9		5	2	1	1	-	الفرق

#### 7-9-5 الترتيبات اللوجستية :

يقوم مدير المراجعة باتخاذ الإجراءات اللازمة نحو الترتيب اللوجستي قبل البدء بتنفيذ عمليات المراجعة .

## المرحلة الثانية : مرحلة تنفيذ عملية المراجعة :-

تحتوي هذه المرحلة على ثلاثة مواضيع رئيسية وهي :

- تنفيذ عملية المراجعة الداخلية
- المراجعة الداخلية في بيئة النظام الآلي
- مراقبة جودة عمليات المراجعة الداخلية

### (تنفيذ عملية المراجعة الداخلية في ظل الأنظمة اليدوية) :-

بعد مرحلة التخطيط تبدأ عملية التنفيذ باختيار العينة التي سيتم إجراء الفحص عليها ومن ثم أوراق العمل والجزء التالي يعرض المبادئ الأساسية لتحديد وإستخدام الاختيار بالعينة ووصف تطبيقاتها .

#### 1- تعدد العينات وتعريف عينة المراجعة :

- أسلوب عينة المراجعة هو تطبيق إجراءات المراجعة بنسبة أقل من ١٠٠% على المفردات الواردة في رصيد حساب أو نوعية المعاملات ليتمكن المراجع المسئول من الحصول على أدلة مراجعة وفحص للمفردات التي تم اختيارها من أجل إبداء أو المساعدة في إبداء رأي نهائي يتعلق بإجمالي مجتمع العينة.
- لاتعتبر العينة ضرورية في جميع مجالات المراجعة بل تعتبر مناسبة في الحالات التي يتم فيها إجراء معاملات كثيرة متشابهة مثل المبيعات الأجل وأرصدة العملاء.
- إن إستخدام العينة مع تحديد أهداف المراجعة المطلوبة واستخدام إختبارات معده بعناية يؤدي إلى نتائج أفضل بكثير من نظام الإختبار التقليدي الذي يركز على فحص وإختبار أكبر عدد من العمليات في الوقت المتاح والذي أصبح نظام غير عملي لا يصلح إستخدامه حالياً .

#### وفيما يلي بعض الحالات التي قد يكون من غير المناسب استخدام أسلوب المعاينة (الفحص بالعينة) :

- التحقق من بعض الأمور المحددة نتيجة معلومات سابقة
- أن يكون المجتمع الكلي للعينة صغير بحيث يصعب إستنتاج نتائج مرضية منه
- كل العمليات في بند معين تعتبرها هامة
- مفردات البيانات ذات الحساسية
- في حالة إختلاف المفردات بحيث يصبح مجتمع العينة غير متجانس

- ١-١ مخاطر استخدام أسلوب العينة.
- ٢-١ العينة الإحصائية والعينة غير الإحصائية.
- ٣-١ الفرق بين العينة والإختبار الاختياري.
- ٤-١ تقسيم مجتمع الفحص .
- ٥-١ اختيار العينة ( اختيار عشوائي - اختيار منتظم ).
- ٦-١ تقييم نتائج الإختبارات مبدأ المراجعة من خلال :-

١-٦-١- تحليل الأخطاء التي تم إكتشافها في العينة: يجب على المراجع أن يتأكد من أن المفردة تحتوي على خطأ فعلي

١-٦-٢- تقدير نسبة الأخطاء المكتشفة في العينة وتعظيمها على مجتمع العينة الكلي

١-٦-٣- إعادة تقييم خطر العينة

#### ٧-١ مقارنة بين إجراءات المعاينة الإحصائية والمعاينة غير الإحصائية

- تتطلب المعاينة الإحصائية استخدام الاختيار العشوائي وإستخدام نظرية الإحتمالات في تحديد حجم العينة وإجراء تقييم كمي لنتائج المعاينة وقياس مخاطر المعاينة ، أما المعاينة غير الإحصائية فيمكن أن تعتمد على أساليب اختيار العينة غير العشوائية ولا تعتمد على نظرية الإحتمالات وتتطلب موضوعية أكثر في إتخاذ قرارات المعاينة .

#### ٨-١ جوانب أخرى للمعاينة الإحصائية :

##### ١-٨-١ العينة الوصفية في إختبارات الرقابة

- تعطي العينة الوصفية نتائج إتماداً على رمزين (صحيح أو غير صحيح ) وحين يكون هدف الإختبار في طبيعته غير نقدي

- يتم إعطاء وزن متساوي في تقييم النتائج لكل إنحراف عن إجراءات الرقابة السابق تحديدها

- إستجابة لطلبات مؤسسات المحاسبة الكبرى في إيجاد طريق إحصائية تستطيع قياس الإنحرافات غير النقدية بصورة كمية

ويمكن حساب حجم العينة الوصفية بالرجوع إلى عاملين مترابطين أو متداخلين كما يلي :-

أ- مستوى الثقة : وجود ثقة بين ٩٥% تتساوى مع قبول مخاطر بنسبة ٥% وكلما أنخفض مستوى الثقة المطلوب كلما أنخفض حجم العينة التي يحتاجها المراجع نسبة ثقة ٩٥% .

ب- حدود الدقة : يمكن التعبير عن الدقة بأنها معدل الخطأ في مجتمع العينة ، فكلما أرتفع عدد الأخطاء المقبولة كلما انخفضت العينة المطلوبة – أعلى نسبة خطأ مستخدمة عملياً هي ٢%

حجم العينة = معامل الإعتدال

الدقة

(10-2) جدول إحصائي يوضح معامل الاعتماد ومستويات التأكد (الثقة):

معامل الاعتماد		مستوى المخاطر	مستوى الثقة / التأكد المطلوب
خطأ واحد متوقع	لا توجد أخطاء متوقعة		
6,64	4,6	%1	%99
4,75	3,0	%5	%95
3,89	2,3	%10	%90
3,38	1,9	%15	%85
3,00	1,6	%20	%80
2,44	1,2	%30	%70

مثال :

المطلوب إجراء اختبار للتأكد من أن إجراءات الرقابة على فواتير المشتريات باعتمادها من شخص مسئول تعمل بدقة ، ويرغب المراجع في ان تكون نسبة الثقة 95% وهو على استعداد لقبول معدل خطأ بنسبة 2% .

إذا كان من غير المتوقع وجود أية أخطاء فان حجم العينة باستخدام الجدول(10-2) تكون :-

$$3.00 \div 0.02 = 150 \text{ فاتورة مشتريات}$$

لاحظ أنه في هذه الحالة يكون حجم العينة غير مرتبط بحجم مجتمع العينة الذي يتم اختباره ، اي ان حجم العينة المحسوب لا يتغير إذا كان العدد الكلي لفواتير الشراء 50.000 او 500.000 في العام ، وبهذا يمكن تصوير مقدار الوقت الذي يمكن توفيره عن طريق استخدام اسلوب تحديد العينة المذكورة .

حالة عملية

في المثال السابق ،ما هو حجم العينة لو كان هناك خطأ واحد متوقع بها ؟

حل للحالة العملية

$$237 = 0.02 \div 4.75$$

## ٢-٨-١ العينة المتغيرة لأغراض اختبارات التحقق

يركز أسلوب العينة المتغيرة على وحدات العينة التي تصبح لها قيمة من خلال مدى متصل من القيم المحتملة ، ويستخدم في اعطاء نتائج عن القيمة النقدية للمجتمع . ويستخدم هذا الاسلوب لاختبار ما إذا كانت إحدى البيانات صحيحة او خطأ او لإعطاء تقدير للقيمة الحقيقية لمجتمع .

فمثلاً : قد يؤدي هذا الاسلوب الى استنتاج ان المراجع نسبة ثقة قدرها 95 % من ان القيمة الحقيقية لمجتمع تقع بين 95.6 مليون ريال / 60.4 مليون ريال وان احسن تقدير هو 60 مليون ريال . لهذا يكون هذا الاسلوب مناسباً لإجراء اختبارات التحقق على ما يجب التعبير عنه في صورة نقدية .

ومع ان العمليات الحسابية التي يشملها هذا الاسلوب تعد طويلة نسبياً إلا انه يمكن أدائها بسهولة باستخدام الحاسب الالى ، لذلك اصبح اسلوب عينة الوحدة النقدية من الاساليب الشائع استخدامها في مؤسسات المحاسبة الكبرى .

## ٢- أوراق العمل :

يشير المعيار الخاص بتنفيذ عمليات المراجعة الداخلية إلى ضرورة توثيق أعمال المراجعة الداخلية التالية :

- أ- معلومات التخطيط
  - ب- العمل الذي تم إنجازه ومتى تم إنجازه
  - ت- النتائج والاستنتاجات
- يعتمد كم وحجم وتفصيل أوراق العمل المطلوبة على تقدير المراجع المهني
  - يجب تسجيل كل الأمور التي تعتبر هامة في مساندة تقرير المراجعة وبصفة خاصة إستنتاجاتهم في كل الأمور الهامة التي تتطلب إستخدام الحكم أو التقدير المهني خاصة في المناطق التي قد يسأل عنها فيما بعد .

## ٢-١ محتويات أوراق العمل :

- يجب أن تكون أوراق العمل كاملة وتوفر تأييداً لنتائج المراجعة التي تم التوصل إليها وقد تشمل أمور أخرى كما يلي :-
- معلومات عن خطط المراجعة مثل: مذكرات التخطيط والتوقيت المحدد لإنهاء العمل .
  - تفاصيل عن نظم الرقابة الداخلية والمحاسبة للوحدة محل المراجعة متضمنة تقييم المراجع للمخاطر .
  - تفاصيل عن أعمال المراجعة التي تمت بما في ذلك الملاحظات عن الأخطاء وماتم إتخاذها والنتائج المستخلصة بما في ذلك ماتم أنجازه بواسطة مراجعين آخرين .
  - أدلة تفيد فحص أعمال المراجعة .
  - المرفقات المؤيدة للقوائم المالية .
  - ملخص عملية المراجعة متضمناً الأمور الجوهرية وغير العادية .
  - صور من القوائم المالية المعتمدة وتقارير المراجعين وخطابات التمثيل وخطابات الارتباط والتقارير المقدمة للإدارة عن مواطن ضعف الرقابة الداخلية .

## ٢-٢ إرشادات عامة :

- أ- لا بد من استخدام أقلام الحبر السائل أو الحبر الجاف
- ب- يجب وصف الرموز المستخدمة في عملية المراجعة
- ج- يجب أن يكون قد تم إعداد كل أوراق العمل بترتيب وعناية ولا بد من عنونتها كما يلي :
  - تاريخ نهاية الفترة محل المراجعة
  - موضوع أوراق العمل
  - مرجع أوراق العمل في داخل الملف الجاري أو الدائم
  - توقيعات القائم بإعداد أوراق العمل وتاريخ إعدادها
  - توقيعات فاحص أوراق العمل وتاريخ فحصه
- د- يجب إتمام كل أوراق العمل التي توثق الإختبارات بواسطة الشخص الذي قام بالإختبار مع وجود ملخص لنتيجة الإختبار ورأيه بشأن فاعليتها
- هـ- لا بد أن يتوافر في المرفقات التي تؤيد أرقام قائمة المركز المالي وقائمة الدخل مايلي :-
  - ملخص (المرفق الرئيسي) يبين كيفية الوصول إلى كل رقم في الميزانية أو قائمة الدخل على أن يكون مؤيدا بمرفقات معاونة لبيان كيفية الوصول إلى الأرقام الظاهرة في المرفق الرئيسي .
  - أن يكون هناك مراجع ترابطية بين المرفقات المعاونة والمرفقات الرئيسية والحسابات نفسها لتسهيل عملية التفسير لأي رقم في الحسابات أو أوراق العمل .
  - أرقام مقارنة للسنة السابقة لتمكين المراجع من توضيح وإستيفاء رأيه حول التغير والتغيرات بين السنوات.
  - أن يتم تعديلها إذا ما تم إجراء تعديلات نهائية على الحسابات .
  - أن تظهر الإختبارات التي تمت للتحقق من الأرقام الظاهرة في المرفقات .

## ٣-٢ حفظ أوراق العمل الخاصة بعملية المراجعة :

- يتم حفظ أوراق العمل الخاصة بالمراجعة في ملفين منفصلين هما الملف الدائم والملف الجاري ( سبق التوضيح بهما أثناء مرحلة التخطيط )
- يجب فحص جميع أوراق العمل لضمان أنها تؤيد بطريقة مناسبة تقرير المراجعة وإن جميع الإجراءات قد تم القيام بها ، ويجب اثبات ما يدل على إجراء الفحص الإشرافي في أوراق عمل المراجعة وفي جميع الأحوال تقع المسؤولية العامة للفحص على مدير إدارة المراجعة الداخلية .
- يجب مراجعة أوراق العمل من قبل مستوى أعلى من مستوى الشخص الذي قام بإعداد أوراق العمل.
- تعتبر أوراق العمل من ممتلكات الجامعة ويجب أن تظل تحت سيطرة مدير إدارة المراجعة وأن تكون متاحة فقط للأفراد المصرح لهم بذلك وتخضع طلبات الإطلاع على هذه الأوراق لموافقة مسبقة من مدير الإدارة .



## (المراجعة الداخلية في بيئة نظام الحاسب الآلي)

على المراجع الداخلي عند تنفيذه لأعمال المراجعة الداخلية ( التخطيط والتنفيذ) أن يأخذ في إعتباره تأثير بيئة نظام معلومات الحاسب الآلي وهو ما يتطلب:

- الحصول على معلومات كافية عن بيئة الحاسب الآلي لكي يتمكن من تخطيط ومتابعة وفحص الأعمال التي يتم أداءها وكذا الحصول على معلومات كافية عن نظام معلومات الحاسب الآلي حتى يتسنى له القيام بعملية المراجعة بفاعلية .
- أن يتفهم عند تخطيط عملية المراجعة :
- أهمية وتعقيدات أنشطة نظام معلومات الحاسب الآلي ومدى إتاحة البيانات لإستخدامها في عملية المراجعة .
- طبيعة النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية بدرجة كافية تمكن من تخطيط المراجعة بطريقة فعالة ، كما يجب على المراجع تقييم تأثير هذا النظام على الخطر المتأصل وخطر الرقابة .
- تقييم الحاجة إلى إستخدام خبير متخصص للمساعدة في مراجعة نظام الحاسب الآلي.

### 1- بيئة الرقابة لنظم معلومات الحاسب الآلي :

#### 1-1 تصنيف الرقابة :-

أُتفقت إرشادات معايير الرقابة للقطاع الحكومي والمعايير الدولية للمراجعة في تصنيف الرقابة الداخلية في بيئة نظام معلومات الحاسب الآلي إلى نوعين من الرقابة وهما :

- إجراءات رقابة التطبيقات.
- إجراءات الرقابة العامة.

#### • إجراءات رقابة التطبيقات :

تمثل الهيكل والسياسات والإجراءات التي تطبق على التطبيقات الفردية المنفصلة مثل الموردين والمخزون والأجور... الخ ويتم تصميم هذه الإجراءات لمنع وإكتشاف وتصحيح الأخطاء وأوجه التلاعب خلال نظم المعلومات ويمكن تصنيف إجراءات رقابة التطبيقات والكيفية التي تتدفق بها المعلومات إلى ثلاث مراحل رئيسية :

أ- الرقابة على المدخلات وهي مصصمة لإعطاء تأكيد معقول على أنه :

- قد إعتما العمليات/البيانات قبل إدخالها في الحاسب الآلي .
- قد تم تحويل العمليات/البيانات إلى شكل مقروء للحاسب الآلي وتم تسجيلها في ملفات بيانات الحاسب الآلي.
- عدم فقدان أو إضافة أو تغيير أو تكرار أي بيانات .
- تم إستبعاد العمليات غير الصحيحة وتصحيحها وتقديمها مرة أخرى حسب الضرورة وفي التوقيت السليم .
- ب- الرقابة على عمليات معالجة البيانات وملفات البيانات بالحاسب الآلي التي تم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول بأنه :-
- قد تم معالجة العمليات بطريقة صحيحة بواسطة الحاسب الآلي .
- لم يتم فقدان أو إضافة أو تكرار أو تغيير العمليات .
- قد تم تحديد أخطاء معالجة البيانات وتصحيحها في التوقيت السليم .

**ج- الرقابة على المخرجات والتي يتم تصميمها لإعطاء تأكيد بأن :**

- نتائج معالجة البيانات صحيحة .
- التعامل مع المخرجات من قبل الأشخاص المفوضين فقط .
- وصول المخرجات للأشخاص المفوضين في الوقت المناسب.

**• إجراءات الرقابة العامة :**

وهي التي توفر البيئة المناسبة والملائمة التي تعمل فيها نظم التطبيقات وإجراءات الرقابة على نظم معلومات الحاسب الآلي وتتمثل الأنواع الرئيسية لإجراءات الرقابة العامة في الآتي :

- إجراءات تخطيط وإدارة برنامج الأمن.
- إجراءات رقابة الوصول .
- إجراءات الرقابة على تطوير وصيانة وتغيير برنامج التطبيقات.
- إجراءات الرقابة على النظام .
- فصل الواجبات .
- إجراءات رقابة على إستمرار الخدمة .

**كما أن هناك إجراءات رقابة أخرى منها مايلي:**

- أ. الرقابة المادية تعتمد العديد من أسس الرقابة البسيطة على الحس المهني .
- ب. نسخ إضافية للملفات إنشاء وتحديث الملفات المحفوظة بصورة طبق الأصل والمقصود بذلك (ملفات البيانات والبرامج) .
- ج. حفظ البيانات حفظ النظام ووضع بطاقة واضحة على كل إسطوانة مما يسهل التعرف الفوري على البيانات .
- د. التوثيق من أهم أنواع رقابة النظام حيث أنه يعطي مايويد العمل الذي تم تخزينه وحفظه على اسطوانات وكذلك تقرير عن البيانات الجاري معالجتها أو تحديثها .
- هـ. تدريب العاملين من المهم تدريب العاملين القائمين بعملية مراجعة البيانات إلكترونياً تدريباً مناسباً يمكنهم من فهم النظام وأسباب الرقابة المنوطة بهم للحفاظ عليها .
- و. الإختبار هي المراجعة اليدوية أو الإختبار الذي يتم بعد تخزين البيانات على الإسطوانات لأول مرة كما يجب تصحيح الأخطاء التي يتم التعرف عليها خلال عملية الإثبات وبعد ذلك يتم إثبات التصحيحات.

٢-١ : برامج الرقابة لنظم معلومات الحاسب الآلي:

- أ. كلمة السر ( إخفاء الملفات المهمة بكلمة سر ).
- ب. ختم التاريخ /الوقت.
- ج. التنبيه ( يستفسر الحاسب الآلي من المستخدم إذا كان متأكد من تنفيذ أمر أم لا).
- د. إجمالي المجموعة والإجمالي العشوائي ( تجميع المستندات مع بعضها ومعالجتها في عملية واحدة ).
- هـ. فحص المعقولة ( يتأكد البرنامج من أن مدخلات البيانات معقولة ).
- و. فحص الوجود (يتأكد البرنامج من صحة البيانات التي تم إدخالها وذلك بالتأكد من الوجود الفعلي للوحدة على النظام).
- ز. فحص علاقة البيانات ببعضها (مقارنة بيانات مع بيانات أخرى للتأكد من معقوليتها).

٢-٢ إعتماد المراجع على رقابة نظم معلومات الحاسب الآلي :

١-٢ توثيق عملية المراجعة:

يأخذ التوثيق عدة أشكال إلا أن هناك طريقتين غالباً ماتشكلان جزءاً هاماً في توثيق عملية المراجعة كمايلي :

أ- ملف رقابة عملية المراجعة أو ملف النظم :

ويشمل التفاصيل الهامة لكل من الإجراءات اليدوية والمبرمجة ، لذلك يجب مراجعتها وتحديثها بالنظام وقد يحتوي الملف على مايلي :

- صور من المستندات المستخدمة في النظام مع تفاصيل المراجعة التي تمت عليها .
- وصف كيفية تحويل مصادر المستندات إلى مدخلات والإجراءات الرقابية المتعلقة بهذه العملية .
- تفاصيل الرقابة على التطبيق في كل جزء من النظام .
- خرائط التدفقات .
- تفاصيل عن كل ملفات البيانات بما في ذلك وسائل التخزين والتنظيم ووضع بطاقات البيانات وترتيبات التخزين و وسائل عمل نسخ إضافية .
- تفاصيل وعدد نسخ المستندات .
- نتائج مراجعة المراجع للنظام وفاعلية الرقابة داخل النظام .

ب- قائمة إستقصاء :

يساعد إستخدام قائمة إستقصاء الرقابة الداخلية وقائمة متابعة تقييم الرقابة الداخلية على تفهم وتقييم كل من الرقابة العامة ورقابة التطبيق و تتضمن القائمة أسئلة تغطي كل من الرقابة اليدوية والمبرمجة التي يعتمد عليها المراجع في أداء عمله.

## ٢-٢ - توثيق النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية :

على المراجع توثيق النظام المحاسبي وبيئة الرقابة بدرجة كافية لتحديد أسلوب المراجعة ، حيث أن ذلك يساعد على تقييم المخاطر المتلازمة ومخاطر الرقابة ، وإذا ما تم تقييم مخاطر الرقابة على أنها أقل من المعدل المرتفع فيجب توثيق ذلك التقييم في أوراق المراجعة وغالباً مايقوم المراجع بإجراء إختبارات داخلية للتأكد من سلامة مهمة وتوثيق للنظام وتتضمن ذلك تتبع أحد العمليات داخل النظام من البداية إلى النهاية .

ويتم تلخيص طرق التأكد وتسجيل النظام فيما يأتي :

<u>التسجيل</u>	<u>التأكد</u>
أ- مذكرات	أ- اختيار أعمال المراجعة السابقة
ب- الهيكل التنظيمي	ب- توثيق الوحدة للنظام المستخدم
ج- قوائم إستقصاء عن المراقبة الداخلية أو قوائم الفحص	ت- إجراء لقاءات مع موظفي الوحدة محل المراجعة
د- خرائط تدفقات	ث- تتبع العمليات
	ج- إختبار الوثائق
	ح- مراقبة الإجراءات

وفيما يلي إختبار هذه الطرق بالتفصيل :

### ١-٢-٢ طرق تأكد النظام :

- أ. إختبار أعمال المراجعة السابقة : هو أول عمل يجب إجراؤه في أعمال المراجعة لعميل جديد .
- ب. توثيق الجامعة للنظام المستخدم : يجب أن يكون للجامعة كتيبات توضح الإجراءات المحاسبية والتي تعتبر مصدر هام للمعلومات .
- ج. إجراء لقاءات مع الموظفين : قد يحتاج المراجع إلى لقاء بعض الموظفين ذات العلاقة للتعرف على طرق أدائهم العمل .
- د. تتبع العمليات (الفحص الداخلي) : لكي يتم تتبع تسلسل الإجراءات لهذه العمليات .
- هـ. إختبارات الوثائق : يمكن تجنب الفجوات في النظام عن طريق إختبار وثائق مناسبة لمعرفة خطوات العمل الفعلية .
- و. مراقبة الإجراءات : أثناء تأدية العمل للتحقق من سلامة الإجراءات .

## ٢-٢-٢ طرق تسجيل النظام :

يتم تسجيل النظام عن طريق :

### أ- مذكرات توضيحية :

تعتبر من الطرق البسيطة والمناسبة لوصف النظام إلا أنها تعاني من العديد من المساوئ ذات الطبيعة العملية مثل :

- أنها تشغل حجم غير مناسب.
- قد يصعب تفسير ومراجعة هذه الملاحظات .
- قد يصعب كتابة ملاحظات عن التغييرات في النظام .
- قد يصعب اكتشاف فقدان جزء من النظام .

تعتبر هذه الطريقة مناسبة للوحدات الصغيرة وبعض النواحي في الوحدات الكبيرة التي تشمل القليل من العمليات

### ب- الهيكل التنظيمي :

يوفر طريقة مناسبة لوصف العلاقة بين الأشخاص والجامعة ، إلا أنها لاتحدد بدقة المهام المحددة لكل شخص حيث أنها تصف فقط العلاقة الرسمية بينهم ولكن من الناحية العملية قد يكون للعلاقة غير الرسمية آثار مهمة للمراجع .

### ٣- برنامج المراجعة الداخلية لنظام الحاسب الآلي :

وفيما يلي ملخص بالنقاط الرئيسية لبرنامج المراجعة الداخلية لنظام الحاسب الآلي :-

#### ١-٣- تقييم مدى كفاءة تخطيط وسياسة نظام الحاسب الآلي للوحدة محل المراجعة

يتم تحديد وتوثيق الإجراءات الخاصة بتخطيط الرقابة على نظام الحاسب الآلي كما يلي :

#### ١-٣-١- بيئة الرقابة

• التأكد من وجود إجراءات لكل من :

- شراء البرامج
- سرية البيانات
- أنشطة الصيانة
- إدارة شبكة المعلومات

• التأكد من توعية المسئول عن نظام المعلومات للمستوى الإداري المناسب .

• التحقق من الخبرات المناسبة والتأهيل المناسب للعاملين بإدارة الحاسب الآلي .

#### ١-٣-٢- تخطيط نظام الحاسب الآلي

• ينبغي التأكد من وجود إستراتيجية محددة لإدارة الحاسب الآلي تتفق مع الأهداف العامة للوحدة محل المراجعة .

• يتعين التحقق من أن خطة وإستراتيجية إدارة الحاسب الآلي تلبي إحتياجات كل مستخدم البيانات والمعلومات داخل الوحدة .

• يجب التأكد من وجود دراسات وتقارير دورية للتأكد من وجود التكامل المناسب بين الأنظمة الفرعية .

٣-١-٣- يتعين أن يتم تحديد أهم نقاط الضعف في الجوانب الرقابية والتي لم تذكر أعلاه من خلال فهم إجراءات الرقابة على نظام المعلومات .

٣-١-٤- ينبغي القيام بالاختبارات اللازمة لمدى تطبيق السياسة والإجراءات الخاصة بنظم المعلومات بكفاءة .

#### ٣-٢- التأكد من وجود إجراءات رقابية مناسبة على عملية تطوير نظم المعلومات بالجامعة من خلال :

٣-٢-١- تحديد وتوثيق الإجراءات المتبعة في أنشطة تطوير نظم المعلومات بالوحدة مع التركيز على :

- مدى وجود أهداف واضحة لعملية التطوير .
- هل تم إعداد دراسة تحليلية لجدوى عملية التطوير ؟
- هل هناك خطة واضحة لعملية التطوير؟
- هل إدارة عملية التطوير تقوم بتوضيح نسب الإنجاز من خطة التطوير ومدى نجاحها ؟
- هل يتم مشاركة مستخدمي النظام وموظفي إدارة نظم المعلومات والموظفين الرئيسيين بالجامعة في عملية التطوير؟

• مدى تمشي عملية التطوير في إحكام الرقابة الداخلية على العمليات بالجامعة ؟

• هل تم اختبار المعلومات بعد عملية التطوير ؟

• هل تم التدريب المناسب على الأنظمة ؟

• ٢-٢-٣ ينبغي التأكد من وجود خطة مناسبة لصيانة الأنظمة المطورة .

• ٣-٢-٣ تحديد نقاط الضعف في الإجراءات الرقابية على عملية التطوير .

**٣-٣ ينبغي تعديد وتوثيق الإجراءات المتبعة حول نشاط الصيانة لنظم المعلومات بالجامعة**

وتتضمن التأكد من وجود إجراءات رقابة مناسبة على نشاط الصيانة من خلال التأكد من :

• وجود خطة محددة للصيانة (للأجهزة /البرامج )

• مراجعة مستمرة وتقييمه لعملية الصيانة .

• وجود شكاوي من مستخدمي النظام (على الأجهزة /البرامج )

• توثيق خطة الصيانة .

• كفاءة القائمين على نشاط الصيانة .

• التواصل المستمر بين مسؤولي نشاط الصيانة ومستخدمي النظام .

• وجود السجلات والوثائق المؤيدة لعمليات الصيانة .

• وجود خطة للتدريب المستمر لمسؤولي نشاط الصيانة .

**٤-٣ تعديد وتوثيق الإجراءات المتبعة لتحقيق سرية البيانات**

٣-٤-١ وتتضمن التأكد من وجود إجراءات رقابة مناسبة على سرية وتأمين البيانات الخاصة بنظم المعلومات من خلال التأكد من :

• مدى تأمين المعلومات

• تحديد صلاحيات وسلطات الدخول على النظام واستخدام المعلومات به .

• إعطاء صلاحية استخدام نظام المعلومات للموظفين الحاليين فقط .

• وجود تقييم دوري خارجي لآلية تأمين المعلومات المتبعة بالجامعة .

• التحقق من أن إدارة نظم المعلومات قد اتخذت إجراءات محددة تهدف إلى تأمين المعلومات وتقوم بتطوير هذه الإجراءات بشكل مستمر .

• التأكد من أن لكل مستخدم كلمة مرور – كلمة سر (password) خاصة به .

• ينبغي خروج المستخدم في حالة استخدامه لكلمة مرور - سر – خاطئة وذلك بشكل آلي .

• يجب إبطال كلمة المرور وكلمة السر للمستخدم في حالة انتقاله من إدارة إلى أخرى .

- التحقق من أن التغييرات التي تطرأ على صلاحيات أي مستخدم تتم بشكل مكتوب ويتم الموافقة عليه من المستوى الإداري المناسب .
- يتعين إحكام الرقابة على سرية كلمة المرور وكلمة السر لكل مستخدم وذلك من خلال تغيير كلمة المرور وكلمة السر لأي مستخدم بشكل دوري .
- ٣-٤-٢ التأكد من وجود تأمين مادي مناسب لشبكة معلومات الجامعة من خلال التأكد من :
  - أن خوادم شبكة معلومات الجامعة (servers) مؤمنة ومحمية بشكل مناسب من الحرائق وأن أدوات إطفاء الحريق قريبة جداً منها .
  - أن عملية الدخول إلى غرفة الخوادم (servers) تقتصر على المختصين والمرخصين لهم بذلك .
  - ترقيم الحواسيب بشكل يعمل على إحكام الرقابة على وجودها وجردها .
  - ترخيص البرامج المستخدمة بالأجهزة داخل الجامعة .
- ٣-٤-٣ التأكد من وجود برنامج للحماية والكشف عن الفيروسات يعمل بشكل آلي ويتم تحديثه بشكل مستمر .
- ٣-٤-٤ التأكد من أن استخدام الشبكات الخارجية يتم في إطار عمل وحدة الخدمة العامة فقط .
- ٣-٤-٥ التحقق من أن برنامج الحماية ( في حالة استخدام شبكة Internet ) تم إنزالها على أجهزة الخوادم ( Servers ) .
- ٣-٤-٦ التأكد من استخدام الشبكة للوحدة محل المراجعة يتم من خلال المستخدمين المصرح لهم فقط .
- ٣-٤-٧ التأكد من وجود برنامج الإتصال ( Communication Software ) في مكان آمن .

## مراقبة جودة عمليات المراجعة

يهدف هذا المعيار إلى تحديد القواعد والإجراءات التي يجب القيام بها لضمان الرقابة النوعية وضمان الجودة والتطوير لأنشطة المراجعة الداخلية .

ملخص محددات نظام مراقبة جودة عمليات المراجعة الداخلية :

- 1) يضع مدير المراجعة برنامج للرقابة النوعية والتطوير يغطي جميع أنشطة المراجعة الداخلية ، ويتابع باستمرار مدى فاعلية هذا البرنامج ، ويتضمن تقييماً دورياً ومتابعة مستمرة لجودة الأداء .
- 2) تضع إدارة المراجعة الداخلية خطة لمتابعة وتقييم الفعالية الكلية لبرنامج الجودة ويجب أن تتضمن هذه العملية تقييماً داخلياً وخارجياً .

### 1-2 التقييم الداخلي :

- 1- يجب أن يتضمن التقييم الداخلي :-
  - الفحص المستمر لأداء إدارة المراجعة الداخلية.
  - الفحص الدوري من خلال التقييم الذاتي .
- 2- يجب القيام بالفحص الداخلي بصفة دورية لتحديد مدى جودة أعمال المراجعة التي تمت .
- 3- تخدم عملية الفحص الداخلي للجودة إحتياجات مدير المراجعة الداخلية ، إلا أنها قد تزود الإدارة العليا بتقييم عمل المراجعة الداخلية ، ويجب هيكلة عمليات الفحص الداخلي ، ويجب أن يوفر الفحص أيضاً توصيات ومقترحات تهدف إلى تحسين أداء إدارة المراجعة الداخلية .
- 4- عندما تكون عمليات الفحص الداخلي الرسمية غير ملائمة أو مكتملة لهذا الفحص فيتم استخدام الطرق التالية لتوفير تغطية عناصر من عمليات الفحص الداخلي كما يلي :
  - الفحص بواسطة مدير المراجعة أو مشرفين لعينة من عمليات المراجعة ، فإن هذا يوفر تدريباً أو تبادلاً للآراء كما يكون تأكيداً لمدير المراجعة عن الأداء.
  - عند تعليق الوحدة محل المراجعة عن طريق استخدام قوائم الإستقصاء، وتظهر هذه العملية مدى إدراك الوحدة محل المراجعة لأنشطة المراجعة الداخلية وقد تؤدي إلى إقتراحات لجعلها أكثر فاعلية وإستجابة لإحتياجات الإدارة .
- 5- على مدير المراجعة الداخلية أن يراقب عملية الفحص الداخلي ويتأكد من أن الفريق مؤهل ومستقل كلما كان ذلك ممكناً.
- 6- يجب أن يتلقى مدير إدارة المراجعة الداخلية تقريراً مكتوباً لكل عملية فحص داخلي وأن يتأكد من إتخاذ الإجراء الملائم.

## ٢-٢ - التقييم الخارجي لأداء المراجعة الداخلية (الفحص الخارجي )

يتم الفحص الخارجي لأعمال إدارة المراجعة الداخلية لتحديد مدى جودة عملياتها على أن يراعى في هذه النوعية من التقييم مايلي :

١- يجب على مدير المراجعة الداخلية مناقشة طبيعة الفحص الخارجي مع الإدارة العليا وفي ضوء برنامج الرقابة النوعية على الأداء .

٢- عند اختيار الفاحص الخارجي يجب مراعاة أن يكون الفاحصين مؤهلين مستقلين ولا يكون لديهم أي تضارب في المصالح حقيقياً كان أو ظاهرياً .

٣- على فريق الفحص عند الإنتهاء من عملية فحص خارجي إصدار تقرير رسمي يحتوي على رأي في مدى إلتزام إدارة المراجعة الداخلية بالمعايير المهنية وبدليل المراجعة الداخلية

٤- يجب القيام بالفحص الخارجي مرة على الأقل كل خمس سنوات ويكون هناك ظروف تبرر القيام بالفحص الخارجي على فترات أطول .

٥- الفحص الخارجي هو عنصر مهم لتحقيق جودة الأداء ، إلا إذا تعذر ذلك لمحدودية الموارد أو لأسباب أخرى فإنه يجب إعطاء وزن أكبر للإشراف وللفحص الداخلي الدوري ، وطرق مراقبة الجودة الأخرى المتاحة للإدارة .

٣) يفضل الإشارة في تقارير المراجعين الداخليين إلى أن أنشطتهم قد تمت وفقاً للمعايير المهنية للمراجعة الداخلية .

٤) يجب أن تلتزم إدارة المراجعة الداخلية ، بالمعايير المهنية للمراجعة الداخلية وبقواعد السلوك المهني في حالات لا يتحقق فيها مثل هذا الإلتزام الكامل يتم الإفصاح عند ذلك للإدارة العليا .

نموذج متابعة إستكمال عملية المراجعة

تاريخ الاكتمال	رقم العملية	اسم العملية
		<p><b>شروط بنجعة استكمال عملية مراجعة</b></p> <p>رقم العملية: .....</p>
		<p><b>المرحلة الاولى :</b></p> <p><b>التخطيط:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. اعداد سجل للعملية</li> <li>2. اعداد جدول مخطط/ فعلى.</li> <li>3. إخطار عميل المراجعة (ماعداء عمليات الرقابة ذات الحساسية الخاصة).</li> <li>4. مراجعة تقارير المراجعة للفترة السابقة، وردود العميل، وأوراق العمل.</li> <li>5. اعداد ملخص للتاليح المراجعة السابقة والتحقق من الإجراءات التصحيحية التي قام بها عميل المراجعة وكما وردت في رده على التقارير</li> <li>6. مراجعة تقارير المراجعة ذات العلاقة بين وحدات المراجعة الأخرى .</li> <li>7. مراجعة المعلومات الأخرى التي تتعلق بالوظيفة التي ستتم مراجعتها.</li> <li>8. مراجعة قائمة المجالات ذات الحساسية الرقابية.</li> <li>9. فحص السياسات والإجراءات التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>• السياسات الإدارية للوحدة .</li> <li>• السياسات المالية بالوحدة.</li> <li>• التعليمات التنفيذية لإدارة الحسابات .</li> <li>• التعليمات الخاصة بالعلاقات الصناعية والعمليات التشغيلية</li> <li>• اللوائح الإدارية</li> <li>• دليل التعليمات والإجراءات</li> <li>• الإرشادات الخاصة بمعايير الأداء</li> <li>• الخريطة التنظيمية</li> <li>• تعليمات وقرارات الجهات الرقابية الخارجية</li> <li>• معايير المحاسبة المالية</li> </ul> </li> <li>10. الحصول على نسخ من خرائط التدفق والوصف السردى للنظام وقوائم الاستبيان.</li> </ol>
		<p><b>المسح الأولي:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. إجراء مقابلة مع المدير/ المشرف المسئول للوحدة محل المراجعة .</li> <li>2. الحصول على صور من بيان الوظائف والمسئوليات وإرشادات العمل وخرائط التدفق وتقارير الحاسب.</li> <li>3. الترتيبات اللوجيستية</li> </ol>
		<p><b>إعداد البرنامج</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. إعداد برنامج وخطة للاختبارات تغطي ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• أهداف الرقابة الداخلية المحاسبية فيما يتعلق بالاعتماد وحماية الأصول والمساءلة</li> <li>• الوظائف التي يغطيها بيان الوظائف والمسئوليات.</li> <li>• فحص حسابات الأستاذ العام .</li> <li>• تقييم كفاية النظم اليدوية مقارنة بتقارير الحاسب الآلي.</li> <li>• تقييم مدى الحاجة إلى واستخدام ودقة وتوقيت التقارير اليدوية وتقارير الحاسب الآلي واستخدامها لأغراض الرقابة</li> <li>• تقييم العوامل المهمة التي تؤثر على الدخل.</li> <li>• تقييم الالتزام بالمتطلبات الخاصة بأمن السجلات والاحتفاظ بها .</li> <li>• إمكانية استخدام أساليب المعاينة الإحصائية.</li> <li>• إمكانية اعداد خريطة تدفق للنظام.</li> </ul> </li> </ol>

نموذج رقم 1

نموذج متكامل عملية مراجعة

اسم العملية: ..... رقم العملية: .....

تاريخ الاكتمال	الاسم
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. تحديد اجزاء المراجعة الرئيسية وتوثيق ذلك في سجل العملية .</li> <li>3. تحديد الموازنة الخاصة بالعملية والقيام بتوزيعها على اجزاء العملية، وتوثيق ذلك في سجل العملية</li> <li>4. تحديد الأجزاء من العملية التي توزع على المساعدين .</li> <li>5. تحديد مدى ضرورة مراجعة برنامج المراجعة مع عملية المراجعة لتحديد أي أمور أخرى تكون ذات أهمية.</li> <li>6. مراجعة برنامج المراجعة والموازنة وقائمة التحقق من اكتمال العملية مع المشرف.</li> <li>7. مراجعة برنامج المراجعة مع ممثل المراجع الخارجي .</li> <li>8. إعداد قائمة بمحتويات أوراق العمل</li> </ol>
	<p><u>مرحلة العمل الميداني</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. دراسة وتوثيق النظم</li> <li>2. بحث طرق تخفيض التكلفة وتحسين العمليات في النظم .</li> <li>3. الاحتفاظ بملخص للوقت، وتحديد توقيت اكتمال العمل الميداني، وإطلاع المشرف على ذلك.</li> <li>4. إعداد ملخص بالنتائج، وملاحظة الإجراءات التصحيحية.</li> <li>5. وضع الخطوط العريضة للتقرير، ومراجعته وأوراق العمل مع المشرف على عملية المراجعة.</li> </ol>
	<p><u>المرحلة النهائية</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. مراجعة اكتمال أوراق العمل من حيث العنوان، الفهرسة، الإشارة المرجعية، توقيع المراجع بالحروف الأولى، والتواريخ.</li> <li>2. إعداد مسودة للتقرير ومراجعتها مع أوراق العمل</li> <li>3. إعداد تصنيف لأراء ونتائج المراجعة .</li> <li>4. مراجعة مسودة التقرير مع المشرف على المراجعة .</li> <li>5. الحصول على موافقة مدير إدارة المراجعة على مناقشة التقرير مع الوحدة محل المراجعة.</li> <li>6. الاتصال بالمسؤولين بوحدة الخدمة العامة لمناقشة التقرير</li> <li>7. مناقشة النتائج التي تم تصحيحها وتلك التي لم تصحح بعد مع مسؤولي الوحدة محل المراجعة.</li> <li>8. تعديل مسودة التقرير للطباعة النهائية</li> <li>9. اكتمال ملخص الموازنة والوقت وتسجيل ذلك في سجل العملية</li> <li>10. تسجيل التاريخ المحدد للرد على التقرير</li> <li>11. توثيق أوراق العمل وفي نموذج التحليل اللاحق للعملية</li> <li>12. تجميع أوراق المراجعة وتصنيفها في ملف المراجعة الجاري</li> <li>13. مراجعة أوراق العمل السابقة لتحديد ما إذا كان يتم الاحتفاظ بها أو التخلص منها</li> </ol>

المراجع المسئول: .....

المشرف على المراجعة: .....

نموذج رقم 2

نموذج مكتبة لكمال المسح لاولى

إسم العملية:

رقم العملية:

لا يتطبق	الراجع	التاريخ	خطوات التخطيط
			• تجميع، وإعداد ومراجعة محتويات الملف الدائم، مثل: 1. الخرائط التنظيمية. 2. بيان الوظائف والمسئوليات. 3. التوصيف الوظيفي للأعمال. 4. من يمكن الاتصال بهم. 5. خرائط التدفق. 6. الموضوعات محل الاهتمام المستمر. 7. فرص المراجعة المستقبلية. 8. متابعة المراجعات السابقة. 9. تقارير المراجعة الداخلية. 10. برامج المراجعة. 11. ارقام الحسابات ذات العلاقة. 12. القوائم المالية.
			• تحديد أهداف ونطاق المراجعة.
			• إعداد خطاب الإخطار المستول من الوحدة محل المراجعة.
			• إجراء مقابلة أولية مع عميل المراجعة المناقشة الأمور محل الاهتمام.
			• التعرف على أهداف الوحدة التنظيمية محل المراجعة، وكيف يتم تحقيقها، وكيف يتم قياس النتائج (حدث الملف إذا كان هناك تغييرات).
			• الحصول على نسخ من الإجراءات المكتوبة وتحديثها. وإن كانت غير متاحة، وتوثيق الإجراءات في أوراق العمل.
			• ملاحظة تدفق المستندات (تدفق المعلومات والتقارير).
			• الحصول على معلومات عامة عن عدد المستندات التي يتم تداولها، وتقييم الممارسات ومصادر الأموال، وعدد الموظفين.
			• تحديد ارقام الحسابات واستخرج منها البيانات المالية لفحصها واختبارها (استشر في ذلك مجموعة تشغيل البيانات إلكترونياً).
			• التوصل إلى استنتاجات مبدئية بشأن الكفاءة، الفصل بين الواجبات، وملائمة الصلاحيات والمسئوليات.
			• اعداد قائمة بمجالات التعرض للمخاطر.
			• تعديل الأهداف الأولية ونطاق المراجعة.
			• اعداد برنامج المراجعة.
			• اختبار الإجراءات.

نموذج رقم 3

قائمة التحقق من اكتمال أوراق العمل

رقم العملية:.....

م	يـ	نعم	لا	الدرجة ل أوراق العمل
1	هل أوراق العمل ملائمة لعملية المراجعة؟			
2	هل أوراق العمل واضحة، دقيقة، وشاملة؟			
3	هل هي متسقة من حيث الشكل ومرتبطة منطقياً؟			
4	هل ملف المراجعة يتضمن صفحات وفواصل تعريفية؟			
5	هل الفواصل واضحة؟			
6	هل تتضمن أوراق العمل على ما يلي:			
	(أ) عنواناً وصفيًا؟			
	(ب) رقم العملية؟			
	(ج) دليلًا لرموز المراجعة؟			
	(د) مصادر المعلومات؟			
	(هـ) تاريخ الإعداد والحروف الأولى للمراجع؟			
7	هل تتضمن أوراق العمل الأقسام التالية:			
	(أ) قائمة بالمحتويات؟			
	(ب) تقرير المراجع؟			
	(ج) توثيق المراجعة (برنامج المراجعة، جدول تخصيص المراجعين، جدول الضخص، الخ)؟			
	(د) ملخص النتائج والملاحظات من الاجتماع الختامي؟			
	(هـ) متابعة نتائج المراجعة؟			
	(و) التحقق من اكتمال المراجعة وتوثيقها؟			
	(ز) أي أمور أخرى متنوعة؟			
8	هل تزيد أوراق العمل النتائج بشكل كاف؟			
9	هل هناك إشارات مرجعية في أوراق العمل ومن السهل تتبعها؟			
10	هل هناك صفحة تلخص أعمال المراجعة في كل قسم من أوراق العمل؟			
11	هل تتضمن هذه الصفحة غرض، ونطاق، واستنتاجات المراجعة، وهل تمت مضاهاة النتائج مع ملخص النتائج وملاحظات الاجتماع الختامي والتفصيلات في أوراق العمل؟			
12	هل تضمن ملخص النتائج وملاحظات الاجتماع الختامي كل أوجه القصور الموجودة أو المحتملة؟			
13	هل تم شرح نتائج المراجعة التي تم تضمينها التقرير في أوراق العمل؟			
14	هل تم وضع إشارات مرجعية في ورقة العمل الخاصة بالنتائج وملاحظات الاجتماع الختامي يشير إلى:			
	(أ) القسم المناسب من أوراق العمل؟			
	(ب) التقرير؟			
15	هل المعلومات التي تضمنها الغرض، والنطاق، والمعلومات العامة تم ربطها بأوراق العمل المناسبة؟			

**قائمة التحقق من اكتمال فحص المراجعة الداخلية**

هذه القائمة تغطي بعض التساؤلات المهمة التي تظهر في عملية المراجعة والتي يجب أخذها في الاعتبار قبل إصدار التقرير. ويجب شرح البنود التي تكون الإجابة عليها بـ (لا) في الملاحظات الواردة في نهاية القائمة ويجب الاحتفاظ بهذه القائمة مع نسخة من تقرير المراجع لدى إدارة المراجعة الداخلية.

**قائمة التحقق من اكتمال فحص المراجعة الداخلية**

وصف عملية المراجعة:.....  
الفترة التي يغطيها الفحص:.....  
تاريخ تقرير المراجع:.....  
تاريخ تبليغ تقرير المراجع:.....

م	البيان	نعم	لا	لا ينطبق
1	هل كان نطاق المراجعة متفقاً عليه ومعتمداً من مدير المراجعة قبل البدء في العمل الميداني؟			
2	بالتنسبة لبرنامج المراجعة: (أ) هل تم تحديد البرنامج، وهل تضمن النطاق تحليلاً مناسباً للمخاطر؟ (ب) هل تم اكتمال جميع إجراءات المراجعة، وهل تم تفسير جميع التعديلات؟			
3	بالتنسبة لأوراق العمل: (أ) هل تم فحصها؟ (ب) هل تم الاقتناع بأنها توفر دليلاً كافياً للعمل الذي تم إنجازها أو الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، وأنها مؤيدة للتقرير الذي سوف يتم عرضه؟ (ج) هل رأى المراجع بعالج النتائج وإجراءات المراجعة؟ (د) هل تمت معالجة وتفسير جميع الأمور التي ظهرت أثناء العمل، والتي يمكن أن تؤثر على التقرير في أوراق العمل قبل إصدار التقرير؟			
4	هل تمت استشارة أي مدير آخر، أو مراجع عام أو مشرف المراجعة في المشاكل خلال عملية المراجعة وتم توثيق النتائج في أوراق العمل؟			
5	هل تبين أوراق العمل أن الاستفسارات قد تمت مع المستوى الإداري المناسب بشأن الالتزام بالقوانين، والتشريعات؟			
6	هل تم خلال عملية المراجعة تحديد المخالفات والأخطاء المهمة والمخاوف غير المؤيدة بالمستندات والأمور محل الشك من الناحية النظامية تبليغها للإدارة في خطاب مستقل؟			
7	هل يشير التقرير إلى أوراق العمل كمرجع؟			
8	هل تم تبليغ جميع أوجه القصور المهمة في المراجعة الداخلية التي ظهرت أثناء المراجعة؟			
9	هل تم اعداد نموذج تقييم المراجعة وتم الاحتفاظ به مع تقرير المراجعة؟			
10	هل تم توثيق مشاكل الأفراد، وأوجه القصور التي ظهرت خلال عملية المراجعة، وهل تم إبلاغها للجهات ذات العلاقة؟			
11	هل تمت مراجعة تقرير المراجعة مع الجهة محل المراجعة، وتم الاتفاق على الحقائق الواردة فيه؟			

• تم القيام بهذه العملية تحت إشراف وتوجيهي، وأنا على علم بإجراءات المراجعة التي تمت والنتائج المتعلقة بها.

مدير المراجعة:..... التاريخ: / / م.

• قمت بمراجعة أوراق العمل، وتقرير المراجعة، والمستندات الأخرى، وأنا على علم بأن جميع الأمور التي تمت إثارها فيما يتعلق بالمراجعة قد تم حلها في ضوء ما ورد في الرد على تقرير المراجعة.

مدير إدارة المراجعة:..... التاريخ: / / م.

ملاحظات:.....



نموذج متابعة عمليات المراجعة

ملاحظات	تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	المسئول عن العملية	إسم عملية المراجعة	رقم عملية المراجعة

..... مدير المراجعة:

..... مدير الإدارة:

## نموذج تحليل الوقت

رقم العملية:..... اسم العملية:.....

تاريخ تقديم التقرير: \_\_/\_\_/م.

المسئول عن عملية المراجعة:.....

الإجمالي			مراجع			مراجع أول			مشرف			مدير المراجعة			مدير الإدارة			بيان	
أخرى	موازنة	فعلية	أخرى	موازنة	فعلية	أخرى	موازنة	فعلية	أخرى	موازنة	فعلية	أخرى	موازنة	فعلية	أخرى	موازنة	فعلية		
																			<p><b>التخطيط:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المسح الأولي.</li> <li>• إعداد خطة المراجعة.</li> <li>• إعداد المقابلات..الخ.</li> </ul> <p><b>التنفيذ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اختيار العينات.</li> <li>• مراجعة أوراق العمل.</li> </ul> <p><b>التقارير:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد التقارير ومناقشتها.</li> </ul>

يرجع الانحراف في وقت العملية والبالغ.....يوم/ ساعة إلى ما يلي:

-1

-2

-3

-4

مدير الإدارة:.....

مدير المراجعة:.....

## المرحلة الثالثة: مرحلة التقرير وتبليغ النتائج :

الإطار العملي والمهني لعملية التقرير عن أعمال المراجعة الداخلية كما تحدده معايير المراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي وكذا أفضل الممارسات المهنية في هذا الشأن .

### ١- أنواع التقارير :

#### ١-١ تقارير مرحلية أو نهائية :

تستخدم التقارير المرحلية لتبليغ أي معلومات تتطلب إهتماماً عاجلاً أو الإبلاغ عن تغيير في نطاق عملية المراجعة - وهذا لايعني عن ضرورة تقديم تقرير نهائي في نهاية عملية المراجعة يوضح كافة النتائج التي توصلت إليها عملية المراجعة بصفة نهائية .

#### ٢-١ تقرير رسمي وتقرير غير رسمي :

التقرير الرسمي الذي يقدم للإدارة العليا طبقاً للقواعد والإجراءات المتبعة ، وقد يكون غير رسمي في الحالات التي قد تتطلب ذلك مثل الإبلاغ عن حالة غش وإختلاس أو مخالفة .

#### ٣-١ تقرير شفهي أو تحريري :

في بعض الظروف يمكن تقديم تقرير شفهي للإدارة العليا يقدم فيه بعض الملاحظات وتتلخص محددات هذه الظروف فيما يلي :

- أن تكون المخالفات ليست خطيرة أو مؤثرة .

- أن تكون التكلفة المتوقعة للمخالفة أو الملاحظة أقل من العائد

#### ٤-١ تقرير مالي / تشغيلي : ويتحقق ذلك طبقاً لطبيعة عمل المراجعة .

### ٢- مواصفات التقرير :

#### ١-٢ الموضوعية : يجب أن يكون التقرير موضوعي غير متحيز وتتحدد الموضوعية :

- أن يكون المراجع مقتنع بما قام به من إجراءات وما أدرجه من ملاحظات .

- ألا يقدم أي تنازلات جوهرية تؤثر على جودة العمل

- ألا يتأثر المراجع في تقريره بأحكام الآخرين .

٢-٢ الدقة :

- يجب أن يكون التقرير دقيقاً وأن لا يدرج المراجع فيه أي بيانات أو إحصائيات لا تتصف بالدقة
- عدم المبالغة في وصف المشكلة ونتائجها
- تدعيم أوراق عمل المراجعة بالأدلة الكافية .

٣-٢ الوضوح :

إعداد التقرير بشكل يسمح الوصول إلى الحقائق والملاحظات ونتائج المراجعة في سهولة وبشكل مباشر وموضوعي مع تحديد الآثار المالية أو على التشغيل .

٤-٢ التوقيت المناسب :

يتم إعداد التقرير بحيث يكون دافعاً لإتخاذ إجراء أو قرار في الوقت المناسب الوقت المناسب الوقت المناسب وأن يفي بالإحتياجات الراهنة للإدارة .

٥-٢ اللغة المهنية :

يجب أن تتصف لغة التقرير باللغة المهنية الموضوعية بعيداً عن التعرض للأشخاص أو الإنتقادات الجارحة أو تعمد إظهار أخطاء أفراد معينين .

٣- شكل ومحتوى التقرير :

- يتغير من إدارة مراجعة لأخرى أو نتيجة لنوع عملية المراجعة ذاتها إلا أن هناك العديد من النقاط الأساسية التي لا بد أن يتضمنها التقرير ملخصها كما يلي :

١-٣ صفة المتلقي : وهو من يوجه إليه التقرير وهو أعلى سلطة بالجهة ( رئيس الجامعة )

٢-٣ طبيعة عمل المراجعة وفترة المراجعة :

( إدارة – نشاط – حساب .... الخ ) وهل عملية المراجعة دورية أو بتكليف خاص ، كما يجب أن يذكر الفترة التي تغطيها عملية المراجعة .

٣-٣ الهدف من عملية المراجعة (الغرض والنطاق)

(تقييم الرقابة الداخلية – التأكد من صحة .... الخ )

٤-٣ نتائج تقرير السابقة :

يتضمن ما تم بشأن نتائج المراجعة السابقة وتقييم ما أتخذ من إجراءات تصحيحية .

٣-٥ نتائج المراجعة :

وهي ما أسفرت عنه عمليات المراجعة الحالية من ملاحظات

٣-٦ التاريخ والتوقيع :

تاريخ التقرير وتوقيع مدير المراجعة أو من يفوضه في ذلك

٣-٧ موضوعات أخرى :

- قد يتضمن التقرير معلومات عامة عن الأنشطة محل الفحص مثل معلومات عن النواحي التنظيمية للنشاط محل الفحص .

- قد يتضمن آراء الإدارة محل المراجعة فيما جاء من ملاحظات ويمكن رفع خطاب منفصل عن التقرير يتضمن هذه الآراء ووجهات النظر .

نموذج لتقرير المراجعة الداخلية طبقاً للعناصر الأساسية سابقة الذكر

النموذج	مكونات التقرير
الأخ الوزير/ المحافظ/ رئيس مجلس الإدارة	صفة المتلقي
قمنا بإجراء عملية المراجعة الدورية لنشاط/ إدارة.... وذلك طبقاً للخطة المقدمة لسيادتكم (أو بناء على التكليف الخاص منكم بتاريخ ___/___)	طبيعة العملية ومدة المراجعة
وكان الهدف من عملية المراجعة هو مراجعة نشاط إدارة المشتريات والمخازن بهدف تقييم الرقابة الداخلية على عمليات الشراء والتخزين ومدى تطبيق اللوائح والسياسات الخاصة بهذا النشاط.	الهدف من عملية المراجعة (الغرض والنطاق)
وقد بدأ الفحص بمراجعة الإجراءات المتخذة من قبل هذه الإدارة تجاه الملاحظات المدرجة بالتقرير السابق والمقدم بتاريخ ___/___، وقد قمنا بتقييم هذه الإجراءات ووجدت مناسبة/ غير مناسبة	خلفية عن النشاط ونتائج المراجعة السابقة
وقد أسفرت عمليات الفحص لهذا العام عن بعض الملاحظات غير الجوهرية والتي تتمثل في:.....	نتائج المراجعة
___/___	التاريخ:
مدير إدارة المراجعة الداخلية.	التوقيع:

٤- مراحل إعداد التقرير :

تمر هذه بالعديد من الخطوات بداية من الملاحظات التي يدونها المراجع بأوراق العمل وإنهاءً بتقديم التقارير النهائي إلى الإدارة العليا كما يلي :

٤-١ تجميع الملاحظات من أوراق العمل :

بعد الانتهاء من أعمال المراجعة يقوم المراجع بالبدء في تجميع الملاحظات المدونة في أوراق العمل تمهيداً لعرضها على المشرف ولتنفيذ ذلك يتم استيفاء نموذج ملخص الملاحظات يوضح الملاحظة المدرجة بأوراق العمل ورقم ورقة العمل ويعرض على مشرف أو مسئول العملية للمناقشة في الملاحظات المدرجة وتحديد مسار كل منها بالآتي:

- هل تدرج في مسودة التقرير تمهيداً لمناقشتها مع مسئول الوحدة محل المراجعة ؟
- هل يؤجل إدراجها ؟
- هل تناقش وتسوى مع الوحدة محل المراجعة ؟
- هل الملاحظة غير جوهرية ؟
- 

نموذج "ملخص الملاحظات"

إسم الإدارة/ النشاط:				
التاريخ :				
مدير العملية/ المشرف.....				
إسم عملية المراجعة:				
الملاحظة	رقم ورقة العمل	تعليق مدير العملية/ المشرف		
		تدرج بمسودة التقرير	تناقش وتسوى مع الإدارة محل المراجعة	تؤجل لتقارير لاحقة
				غير جوهرية

#### ٤-٢ مناقشة مدير العملية / المشرف في الملاحظات :

بعد استيفاء نموذج ملخص الملاحظات يقوم المراجع بمناقشتها مع مدير/ مشرف العملية لتحديد مسار كل ملاحظة ، يقوم مدير العملية / المشرف بدراسة كل ملاحظة وتوجيهها بوضع العلامة بالخانة المناسبة .

#### ٤-٣ تجميع الملاحظات التي ستدرج بمسودة التقرير

يقوم مدير العملية أو المشرف بتجميع الملاحظات في نموذج مسودة التقرير من واقع الملخص السابق باستخدام النموذج التالي :

رقم العملية:.....		المراجع:.....	التاريخ :.....
مدير العملية/ المشرف:.....		إسم الإدارة/ النشاط:.....	
النتيجة		تعليق مسئولي الإدارة محل الفحص	الملاحظة
تم تسويتها	تدرج بالتقرير النهائي		

#### ٤-٤ مراجعة الملاحظات مع الإدارة محل المراجعة :

بعد استيفاء نموذج مسودة التقرير يقوم بمناقشة مسئولي الإدارة محل المراجعة في كل ملاحظة وتحدد احتمالات نتائج هذه المناقشة فيما يلي :

أ. موافقة مسئولي الإدارة على الملاحظة وبالتالي تدرج بالتقرير النهائي .

ب. اقتناع مدير العملية / المشرف بوجهة نظر مسئولي الإدارة محل المراجعة وبالتالي يتم تسوية وتصفية الملاحظة وإلغائها من مسودة التقرير

ج. أن يتمسك مسئولي الإدارة محل المراجعة بوجهة نظرهم في الملاحظة وفي هذه الحالة لا بد وأن يتضمن التقرير وجهة النظر هذه إما في صلب التقرير أو في خطاب منفصل مرفق بالتقرير النهائي.

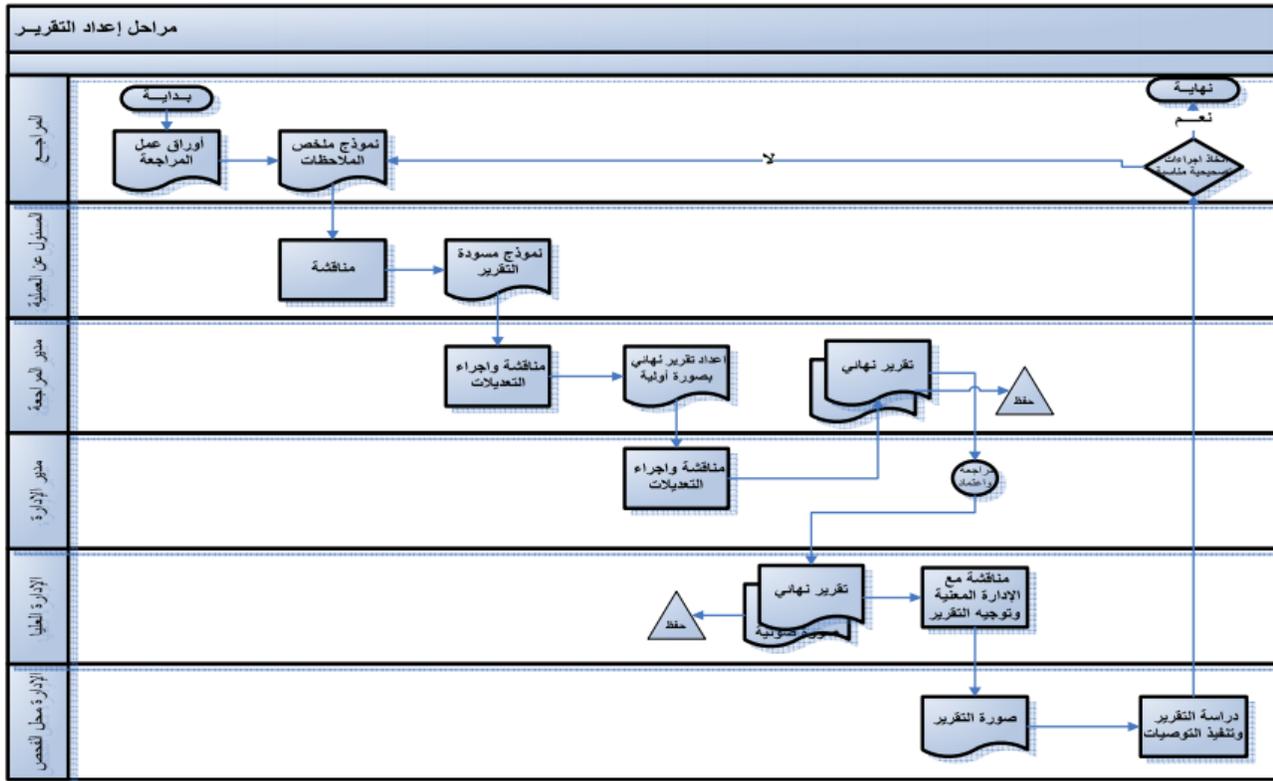
#### ٤-٥ إعداد التقرير النهائي :

يقوم مدير العملية / المشرف بإعداد التقرير النهائي (بصفة مبدئية ) من واقع نموذج مسودة التقرير ثم يتم عرضه ومناقشته مع المدير المسئول والذي يقوم بدوره بمناقشة كل ملاحظة وإجراء التعديلات اللازمة فيما يتعلق بطريقة العرض الصياغة .

٤-٦ العرض على مدير الإدارة لإعتماد التقرير

يقوم مدير الإدارة المسئول بعرض التقرير في صورته النهائية على مدير الإدارة للمناقشة و الإعتماد .  
ويمكن تصور مراحل إعداد التقرير وتقديمه للإدارة العليا في الشكل التالي :-

ويمكن تصور مراحل إعداد التقرير وتقديمه للإدارة العليا في الشكل التالي:



## المرحلة الرابعة :- مرحلة المتابعة

- طبقاً لمعايير المراجعة الداخلية الصادرة من معهد المراجعين الداخليين الأمريكي وكذلك طبقاً لأفضل الممارسات المهنية الحديثة في هذا الشأن يتبلور الإطار العام لمتابعة تقارير المراجعة الداخلية فيما يلي :

### ١- مسؤولية إتخاذ الإجراءات التصحيحية :

١. تقع المسؤولية عن الملاحظات الواردة بتقارير ونتائج أعمال المراجعة الداخلية على عاتق الإدارة العليا بالإضافة إلى الإدارة محل المراجعة .

٢. في حالة عدم إتخاذ الإدارة محل المراجعة أي إجراءات تصحيحية مناسبة لأسباب أو إعتبارات معينة فيجب أن يتضمن تقرير المراجعة الداخلية توضيح مايلي :

- نوع الملاحظة
- درجة أهمية الملاحظة وتأثيرها
- إعتبارات وأسباب عدم إتخاذ الإدارة محل الفحص الإجراءات التصحيحية (من وجهة نظر الإدارة محل الفحص) .
- مقترحات الإدارة محل الفحص في إتباع إجراءات مراجعة بديلة
- رأي إدارة المراجعة الداخلية في هذه المقترحات
- وفي هذه الحالة تتحمل الإدارة محل الفحص الأخطار الناجمة عن عدم إتخاذ الإجراءات التصحيحية وذلك إذا لم توفر بديلاً مناسباً يؤدي إلى تحقيق الهدف من عملية المراجعة .

### ٢- تقييم الإجراءات التصحيحية :

تعتبر إدارة المراجعة الداخلية هي المسؤولة عن تقييم الإجراءات التصحيحية للملاحظات الواردة بتقاريرها والمتخذة سواء من الإدارة العليا أو من الإدارة محل الفحص.

وعلى مدير المراجعة الداخلية أن يتخذ الإجراءات التالية لإتمام عملية التقييم :-

#### ١-١ تحديد طبيعة توقيت التقييم :

يجب على مدير المراجعة الداخلية تحديد توقيت إجراء عملية تقييم الإجراءات التصحيحية بالترتيب مع الإدارة العليا والإدارة محل الفحص مع الأخذ في الإعتبار ما يلي :

i. توقيت إجراء التقييم حيث يقوم مدير المراجعة بتحديد :

○ هل تتم عملية تقييم الإجراءات التصحيحية بمجرد الانتهاء من عملية المراجعة وذلك في الحالات التي تتطلب إجراءات تصحيحية سريعة لا تتحمل التأجيل مثل :

- وجود قصور واضح في إجراءات تأمين مخازن الجامعة.

- عدم وجود ( أو انتهاء سريان ) وثائق الأصول بصفة عامة .

- إضهار أعمال الجرد ( المفاجئ والسنوي ) وجود عجز جوهري .

○ هل تتم عملية تقييم الإجراءات التصحيحية ضمن عملية المراجعة ؟

٢- أهمية الملاحظة الواردة بالتقرير.

٣- درجة الجهد والتكلفة المطلوبة لتصحيح الحالة التي تم التقرير عنها (في إطار مبدأ التكلفة والعائد).

٤- مخاطر عدم إتخاذ (أو فشل ) الإجراء التصحيحي .

٥- الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ عملية التقييم .

٦- مناسبة الفترة الزمنية بين إصدار التقارير وإستجابة الإدارة للإجراءات التصحيحية .

٢-١ تحديد المسئول عن تقييم الإجراءات التصحيحية :

يقوم مدير المراجعة الداخلية أو من يفوضه بتحديد المراجع المسئول عن متابعة وتقييم الإجراءات التصحيحية ويجب أن يكون المراجع ذو خبرة ومهارة لازمة لعملية التقييم ولايشترط أن يكون من الفريق الذي قام بعملية المراجعة وإعداد التقرير .

ويقوم المراجع المختص بتوثيق عملية التقييم من خلال إستيفاء النموذج المخصص لذلك (متابعة تقرير المراجعة ) والذي يوضح :-

○ نوعية الملاحظة .

○ مرجع ورقة العمل (لسهولة الرجوع إلى تفاصيل الملاحظة).

○ الإجراء التصحيحي المستخدم .

○ تقييم الإجراءات التصحيحي، هل (كاف /مناسب) أو (غير كاف / غير مناسب).

(نموذج متابعة تقرير المراجعة - الإجراءات التصحيحية)

التاريخ:.....		المراجع:.....		إسم العملية:.....		
اعتماد مدير		المستول عن العملية:.....		رقم العملية:.....		
ملاحظات	النتيجة			الإجراء التصحيحي	مرجع ورقة العمل	الملاحظة
	الإجراء المتخذ غير كاف	الإجراء المتخذ كاف ومناسب	لم يتخذ إجراء			

٣- إخطار الإدارة العليا بنتائج المتابعة :

تتوقف نوعية وتوقيت إخطار الإدارة العليا بتقارير متابعة وتقييم الإجراءات التصحيحية على طبيعة وأهمية تلك الإجراءات كما يلي :

التقرير الفوري :

وهو التقرير الذي يقدم إلى الإدارة العليا عن متابعة التقارير وتقييم الإجراءات التصحيحية المتخذة بعد الانتهاء من أعمال المراجعة بفترة وجيزة (تسمح للإدارة العليا أو الإدارة محل الفحص باتخاذ الإجراءات المناسبة).

- ويقدم ها التقرير في الحالات التي تتطلب إجراءات تصحيحية سريعة ولا تحتمل التأجيل .

التقرير العادي :

ويقدم في حالة متابعة التقرير وتقييم الإجراءات التصحيحية التي يمكن أن يتم تقييمها خلال عمليات المراجعة التالية ، وفي هذه الحالة يقوم مدير المراجعة بإدراج نتائج المتابعة والتقييم ضمن تقرير المراجعة التالية أو بتقرير منفصل .

وفي كل الحالات لابد أن يتضمن التقرير رأي إدارة المراجعة الداخلية بوضوح في الإجراءات التصحيحية المتخذة ومدى ملاءمتها ومناسبتها لتلافي الملاحظات الواردة بتقارير المراجعة .

## المكون الثالث

## تقييم الأداء

## المكون الثالث

### • تقييم الأداء

تهتم هذه العملية بالحكم على مدى فعالية وكفاءة العمليات والتعليمات ووسائل الرقابة في الجامعة وإظهار احتمالات التصور أو الخطأ فيها ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الجامعة ويتم تقييم مستوى الأداء لمعرفة الكفاءة الإنتاجية لها بدون زيادة في التكلفة ويتم هذا التقييم على ثلاثة مستويات هي:

- بالنسبة للجامعة كوحدة واحدة ، تقييم مستوى الخدمة كفاءاً وكماً.
- بالنسبة لإدارة الجامعة من حيث التخطيط والتنظيم والسياسات والإجراءات المستخدمة بالإضافة إلى مدى تحقيق أهداف الجامعة.
- بالنسبة للأفراد من حيث الأعمال المطلوبة منهم وقدرتهم على التصرف فيها حسب الإمكانيات المتاحة.

### 1- المحاور العملية الرئيسية لتقييم الأداء:

يعتمد على ثلاثة محاور وهي:

#### 1-1 المحور الأول: فحص الخطة ومتابعة تنفيذها:

في ضوء أهداف الجامعة أو الإدارة محل المراجعة وباستخدام العديد من اللوائح والنظم والإجراءات يقوم المراجع بتقييم أداء الإدارة العليا في قيامها بوظائفها الرئيسية الممثلة في:-

- التخطيط.
- التنظيم .
- الرقابة.

كما يقوم المراجع بتقييم أداء الأنشطة الوظيفية الأخرى بالجامعة وذلك لتحديد مدى مساهمة هذه الأنشطة في تحقيق الأهداف العامة.

وعلى سبيل المثال :

- تقييم الشؤون الأكاديمية .
- تقييم نشاط شؤون الطلاب .
- تقييم نشاط الشؤون المالية وتحصيل الإيرادات.
- تقييم نشاط الموارد البشرية.

ويتحقق المراجع من تنفيذ هذه الأنشطة للمهام الموكلة إليه بما يحقق الهدف العام للجامعة أو الإدارة محل المراجعة .

## ٢-١ المحور الثاني الرقابة على كفاءة الأداء الجامعة .

يقوم المراجع بالتحقق من قيام الجامعة أو الإدارة محل المراجعة بمختلف اوجه نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة كفاءة ممكنة بالإضافة إلى التأكد من تحقيق الترابط والتوازن والتكامل والتناسق بين اوجه النشاط المختلفة بالجامعة، ويختص هذا الجانب بمتابعة التنفيذ الفعلي للمهام.

### ٢-١ المحور الثالث تقييم الأداء.

يقوم المراجع الداخلي بتقييم أداء الوحدة محل المراجعة وتنفيذها لكافة الأهداف والنواحي التي يجب ان تحققها الجامعة وهو ما يعرف بالأداء المتوازن والذي يركز في قياس وتقييم الأداء على ترجمة رؤية الجامعة (vision) واستراتيجيتها الى اهداف ومقاييس تغطي عدة مجالات منها:

- الجانب المالي والتشغيلي .
- جانب العملاء (الطلاب )
- جانب التعليم والنمو .
- جانب المجتمع.

## ٢- تصميم برنامج مراجعة وتقييم الأداء:

ويتضمن بصورة عملية جانبين رئيسيين :

الجانب الأول : التحقق من مدى قيام الإدارة العليا بوظائفها ومسئولياتها.

ويتناول هذا الجانب ما يلي :

- وضع تحديد الأهداف.
- وظيفة التخطيط .
- وظيفة التنظيم .
- وظيفة الرقابة على التنفيذ من خلال اللوائح والسياسات والنظم .

الجانب الثاني : يتعلق بمدى قيام الوحدات الفرعية بالجامعة بمستوياتها :

ويتناول هذا الجانب مفهوم الأداء المتوازن ولاسيما في المجالات التالية:

- أ- الجانب المالي ويتناول المؤشرات المالية .
- ب- جانب شؤون الطلاب ويتناول مؤشرات شؤون الطلاب .
- ج- جانب التشغيل ويتناول الجوانب التشغيلية .
- د- جانب الموارد البشرية .

## ٢-٣ البيانات الواجب توفرها لتنفيذ برنامج مراجعة وتقييم الأداء .

- ١-٣ البيانات المالية .
- ٢-٣ بيانات الشؤون الأكاديمية .
- ٣-٣ بيانات شؤون الطلاب .
- ٤-٣ بيانات تشغيلية.
- ٥-٣ بيانات الموارد البشرية.

نموذج استرشادي للإطار العام لبرنامج مراجعة تقييم الأداء

الإدارة العليا : الهدف الرئيسي : أولاً: الأهداف		القائم بالفحص:..... مدة الفحص:.....					
التعليق comment	برنامج المراجعة (خطوات الفحص) (Audit Program)	درجة المخاطرة Level Of Risk			الإجراءات الرقابية Control ) (activity	الهدف Control ) (objective	المخاطر التي يغطيها الفحص (Risk s)
		A	B	C			
	يقوم المراجع المختص بإدارة المراجعة الداخلية بالإجراءات التالية: ١- الحصول على خطة الدولة (من وزارة التعليم العالي) في مجال النشاط وكذا البرامج الزمنية لتنفيذها. ٢- الحصول على النظام الأساسي للجامعة/قرار التأسيس/قرارات مجلس الامناء ومجلس الجامعة والتي تحدد الأهداف الاستراتيجية للجامعة في مجال النشاط والقيام بخطوات الفحص التالية : ١.٢ التحقق من التحديد الواضح لأهداف الجامعة ومدى تعبيرها عن استراتيجيتها الجامعة. ٢.٢ تحديد مدى ترتيب الأهداف طبقاً للأهمية النسبية. ٣.٢ التحقق من مدى تمشي هذه الأهداف مع خطة الدولة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي . ٤.٢ تحديد مدى قابلية أهداف الجامعة للقياس الكمي. ٥.٢ التحقق من ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية للإدارات/ مراكز المسؤولية . ٦.٢ تحديد ما اذا كان العاملين الرئيسيين بالجامعة على دراية تامة بهذه الأهداف الإستراتيجية والتفصيلية. ٧.٢ التحقق من مراجعة وتعديل هذه الأهداف الإستراتيجية بصورة دورية في ضوء التغيرات التي تحدث في الظروف الداخلية والخارجية للجامعة. ٣. التأكد من وجود نظام متابعة لمدى تمشي أهداف الجامعة مع السياسة العامة للدولة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي .				<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة وجود خطة محددة للدولة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي وكذا برامج زمنية لتنفيذ تلك الخطة.</li> <li>• ضرورة تحديد دور الجامعة في هذا المجال.</li> <li>• يتعين وجود تقارير توضح مدى تمشي أهداف الجامعة مع خطة الدولة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكد من قيام الإدارة بتحديد أهداف للجامعة تساهم في إنجاز خطة الدولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مخاطر عدم وجود أهداف محددة للجامعة</li> <li>• مخاطر عدم تنفيذ الجامعة لأهدافها كجزء من الخطة العامة للدولة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي .</li> </ul>

**ثانياً: التخطيط**

التعليق comment	مرجع ورقة العمل W/p ref	برنامج المراجعة (خطوات الفحص) (Audit Program)	درجة المخاطرة Level Of Risk			الإجراءات الرقابية Control ) (activity	الهدف Control ) objectiv (e	المخاطر التي يغطيها الفحص (Risk s)
			A	B	C			
		<p><u>يقوم المراجع المختص بإدارة المراجعة الداخلية لتحقيق هذا الهدف بالإجراءات التالية:</u></p> <p>أ. الحصول على الخطة العامة للجامعة والخطط التفصيلية للكليات والمراكز والدوائر والادارات أو لمراكز المسئولية المختلفة التحقق من الاتي:</p> <p>١. اعتماد الخطط الموضوعه من المستوى الاداري المناسب (الإدارة العليا/المدير التنفيذي).</p> <p>٢. تحديد نوعية الخطط الموضوعه (طويلة الأجل/ قصيرة الأجل).</p> <p>٣. تحديد الأسس التي يتم عليها وضع الخطط وتحديد مدى ملاءمتها.</p> <p>٤. التحقق من وجود ارتباط بين الخطط الموضوعه وأهداف الجامعة.</p> <p>٥. تحديد مدى اشترك المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط وماهى درجة مساهمة كل مستوى في إعداد الخطط.</p> <p>٦. التحقق من التعبير عن الخطط في شكل كمي ومالي .</p> <p>٧. التحقق من مراجعة تقديرات الخطط بواسطة المختصين.</p> <p>٨. التحقق من مدى ملائمة المعلومات التي تعتمد عليها الخطط ومدى دقتها.</p> <p>٩. تحديد مدى وجود اتصال بين الوحدات الفرعية وبين جهة اعتماد الخطط (الإدارة العليا)</p> <p>١٠. التحقق من مدى التزام الإدارة العليا وعمداء الكليات والمراكز ورؤساء الدوائر ومدراء الادارات بالخطط الموضوعه.</p> <p>ب. التأكد من المرونة الكافية للخطط الموضوعه بحيث يمكن تعديلها طبقاً للظروف والمتغيرات .</p> <p>ج. التأكد من وجود نظام لمتابعة تنفيذ الخطط الموضوعه.</p> <p>د. التحقق من مدى الاستفادة من المعلومات الناتجة في عملية التخطيط المستقبلي.</p> <p>هـ. إعداد تقرير بنتائج ماتم التوصل إليه نتيجة ما قام به من فحوص.</p>				<p>• ضرورة وجود خطة عامة للجامعة تحقق الأهداف الإستراتيجية .</p> <p>• يتعين وجود خطط تفصيلية وخطط فرعية للكليات والمراكز والدوائر والإدارات العامة .</p> <p>• ضرورة وجود تقارير عن مدى تنفيذ الخطط وحصر الانحرافات وأسبابها.</p>	<p>التأكد من قيام الإدارة بدورها في القيام بوظيفة التخطيط بالكفاءة المناسبة.</p>	<p>مخاطر عدم كفاءة الإدارة في التخطيط وبالتالي عدم تحقيق الأهداف وعدم تنفيذ الإستراتيجية المحددة للجامعة.</p>

ثالثا التنظيم

التعليق comment	مرجع ورقة العمل W/p ref	برنامج المراجعة (خطوات الفحص) (Audit Program)	درجة المخاطرة Level Of Risk			الإجراءات الرقابية ( Control activity)	الهدف Control ) (objective	المخاطر التي يغطيها الفحص (Risk s)
			A	B	C			
		<p><u>يقوم المراجع المختص بإدارة المراجعة الداخلية لتحقيق هذا الهدف بالإجراءات التالية:</u></p> <p>أ- الحصول على الهيكل التنظيمي العام للجامعة وكذا الهيكل التنظيمي للوحدات الفرعية والقيام بخطوات الفحص التالية:</p> <p>١- التحقق من وضوح الهياكل التنظيمية واعتمادها من المستوى الإداري المناسب (الإدارة العليا).</p> <p>٢- التأكد من ان الهياكل التنظيمية تحقق التوازن بين المستويات الإدارية بتحديد خطوط السلطة والمسئولية والإشراف بصورة واضحة.</p> <p>٣- التحقق من ان الهياكل التنظيمية هي الرسمية داخل الجامعة ولا يوجد هياكل أخرى غير رسمية.</p> <p>٤- التأكد من أن الهياكل التنظيمية تعتمد على التوازن بين المركزية واللامركزية المنظمة في اتخاذ القرارات .</p> <p>٥- التحقق من ان الهياكل التنظيمية قادرة على تحقيق أهداف الجامعة في اقصر وقت وبأقل تكاليف ممكنة.</p> <p>٦- التحقق من ثبات الهياكل التنظيمية للجامعة من سنة الى أخرى مع وجود نظام لتطورها اذا ما دعت الضرورة لذلك.</p> <p>ب- التأكد من وجود توصيف وظيفي دقيق لكافة الوظائف</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد يحدد خطوط السلطة والمسئولية بصورة واضحة .</li> <li>• يتعين وجود توصيف دقيق للوظائف بالجامعة .</li> <li>• ينبغي وجود تحديد واضح لمسئوليات واختصاصات الوحدات الفرعية بالجامعة.</li> </ul> <p>يراعي عدم التداخل او التضارب في الاختصاصات .</p>	<p>التأكد من توافق وملاءمة الهيكل التنظيمي للجامعة لتحقيق أهدافها.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي للقيام بتنفيذ أهداف وخطط الجامعة بالشكل المناسب.</li> </ul>

		<p>بالجامعة يحدد مسنوليات ومهام الوظيفة/تبعية الوظيفة/شروط شغل الوظيفة... الخ.</p> <p>ج- في حالة وجود هذا التوصيف يتم التأكد من التطبيق الدقيق لهذا التوصيف.</p> <p>هـ - التأكد من تماشي وتطابق هذه الاختصاصات والمسئوليات مع الأهداف المحددة للوحدات الفرعية والتي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.</p> <p>و- التأكد من ملاءمة العاملين لمتطلبات الهيكل الوظيفي .</p> <p>هـ - تحديد مدى الحاجة الى التدريب والتعليم المستمر .</p> <p>ز- إعداد تقرير بنتيجة الفحص.</p>				
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

**رابعاً: الرقابة على تنفيذ الخطط**

التعليق comment	مرجع ورقة العمل W/p ref	برنامج المراجعة (خطوات الفحص) (Audit Program)	درجة المخاطرة Level Of Risk			الإجراءات الرقابية (Control activity)	الهدف Control ) (objective)	المخاطر التي يغطيها الفحص (Risk s)
			A	B	C			
		<p>يقوم المراجع المختص بإدارة المراجعة الداخلية لتحقيق هذه الأهداف بالإجراءات الفحص التالية:</p> <p>١. الحصول على دليل العمل بالجامعة او الوحدته محل الفحص والتي يتمثل في :</p> <p>- اللوائح الداخلية .</p> <p>- دليل إجراءات العمل لكل وحدة فرعية.</p> <p>- السياسات والقرارات الادارية.</p> <p>- وفي حالة وجود هذه الإجراءات يتم القيام بالخطوات التالية :</p> <p>١.١ التأكد من اعتماد هذه الإجراءات من المستوى الإداري المناسب.</p> <p>٢.١ التحقق من تحديث هذه الإجراءات .</p> <p>٣.١ التأكد من المام العاملين بهذه الاجراءات وأنه يتم شرحها لهم .</p> <p>٤.١ التحقق من التعبير عن هذه النظم والإجراءات بخرائط تدفق الأعمال.</p> <p>٥.١ التأكد من تعديل هذه النظم والإجراءات بصفة دورية طبقاً للظروف المحيطة الداخلية /أو الخارجية.</p> <p>٦.١ التحقق من مدى قيام الوحدة محل المراجعة بتقييم النظم والإجراءات في ضوء مبدأ التكلفة والعائد.</p> <p>٧-١ التأكد من مدى تماشي هذه النظم والإجراءات واللوائح مع القوانين السارية.</p> <p>٨-١ التأكد من إتباع العاملين</p>				<p>• ضرورة وجود مجموعة من إجراءات العمل الواضحة والمعروفة تعمل على تحقيق الخطط والأهداف .</p> <p>• يتعين وجود مجموعة من تقارير المتابعة للتحقق من تنفيذ الخطط والأهداف .</p>	<p>• التأكد من قيام الإدارة بوضع مجموعة من السياسات والاجراءات التي تمثل طرق العمل والتي تستخدم في تنفيذ الخطط وأهداف الجامعة.</p> <p>• التحقق من قيام الإدارة باتباع منهج محدد لمتابعة تنفيذ الخطط وأهداف الجامعة.</p>	<p>• عدم وجود إجراءات محددة أو طرق واضحة لتنفيذ الخطط والأهداف، وبالتالي إبتعاد التنفيذ عن تحقيق الأهداف.</p>

لتنظيم والإجراءات وسياسات الجامعة.

(يمكن للمراجع اخذ عينة للتأكد من ذلك بصورة عملية)

٢- التأكد من قيام الإدارة بوضع مجموعة من معايير الأداء والتي يمكن من خلالها قياس كفاءة الاداء الفعلي لكل من :

- الجامعة ككل (الخطط والأهداف الاستراتيجية).
- الكليات والمراكز والدوائر والإدارات الفرعية (مراكز المسؤولية).

بالإضافة إلى التأكد من واقعية هذه المعايير وقابليتها للتطبيق.

٣ الحصول على تقارير الأداء التي تعكس أداء كل من : الجامعة (الوحدة ككل) الإدارات الفرعية/ الأفراد مقارنة بالخطط الموضوعية والتأكد من :

- مدى دورية هذه التقارير.
- مدى شمولية هذه التقارير ومدى وضوحها.
- اعتماد هذه التقارير من المستوى الإداري المناسب.
- تحديد المستوى الإداري لمتابعة هذه التقارير .
- تحديد الانحرافات بمقارنة ما يلي :

• تقارير الأداء الفعلي للوحدة ككل /الأهداف الإستراتيجية ومدى مساهمتها في الخطة العامة للدولة .

• تقارير الأداء الفعلي للإدارات الفرعية /الأهداف الفرعية .

• تقارير الأداء الفعلي للعاملين /مهام واختصاصات الوظيفة .

- تحليل أسباب الانحرافات .
- تحديد المسؤولية عن الانحرافات والتفرقة بين الانحرافات القابلة للرقابة والانحرافات غير القابلة للرقابة .

• وجود نظام للإجراءات التصحيحية .

• متابعة إتخاذ الإجراءات التصحيحية .

• تحديد مدى الاستفادة من نتائج



		التنفيذ الفعلي في إعداد الخطط المستقبلية . إعداد تقرير بنتائج ما وصل إليه نتيجة الفحوص السابقة .	٤					
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--	--	--	--	--



		<p>صافي الربح قبل احتساب الاعباء الثابتة والضرائب الاعباء الثابتة</p> <p>١٠- صافي الربح التشغيلي = صافي الربح من العمليات قبل الضرائب والفوائد.</p> <p>١١- متوسط الاصول العاملة = المتوسط الحسابي لقيمة الأصول في بداية الفترة ونهاية الفترة سواء ثابتة او متداولة.</p> <p>١٢- التدفقات النقدية= صافي الربح (+أو-) المستويات المترتبة على اساس الاستحقاق (+أو-) التغيرات في الأصول المتداولة والخصوم المتداولة.</p> <p>١٣- نسبة الربح الفعلي إلى المستهدف = الربح الفعلي/ الربح المستهدف.</p> <p>١٤- معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضرائب / متوسط حقوق الملكية .</p> <p>١٥- معدل العائد على المبيعات = صافي الربح بعد الضرائب /إيرادات المبيعات.</p> <p>١٦- معدل العائد على اجمالي الأصول (معدل العائد على الاستثمار).</p> <p>١٧- القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح من العمليات بعد تعديله بالتسويات - تكلفة رأس المال المستثمر بعد تعديله بالتسويات .</p> <p>ب- يقوم المراجع المختص بالبحث في مدى صحة حساب هذه المؤشرات والتحقق من صحة وسلامة مدخلات المعلومات المستخدمة في إعدادها والتحقق من صحة مدلولات تلك المؤشرات وتتائج مقارنتها بالفترات السابقة/بالمعايير النموذجية في النشطة المماثلة /الخطط والموازنات .</p> <p>ج- يقوم المراجع بإعداد تقرير بنتائج وما وصل إليه نتيجة ما قام به من فحص في هذا المجال .</p>				
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

ثانياً: جانب العملاء- مدى رضا الطلاب

التعليق comment	مرجع ورقة العمل W/p ref	برنامج المراجعة (خطوات الفحص) (Audit Program)	درجة المخاطرة Level Of Risk			الإجراءات الرقابية Control ) (activity	الهدف Control ) (objective	المخاطر التي يغطيها الفحص (Risk s)
			A	B	C			
		<p>يقوم المراجع المختص بإدارة المراجعة الداخلية بخطوات الفحص التالية:-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على تقارير توضح ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>عدد شكاوى الطلاب عن الفترة.</li> <li>عدد شكاوى الطلاب عن الفترات السابقة.</li> <li>عدد الطلبات المقدمة من الطلاب خلال الفترة.</li> <li>عدد الطلبات المنفذة خلال الفترة.</li> <li>الزمن المعياري للرد على شكاوى الطلاب.</li> <li>الزمن المعياري لإنهاء طلاب.</li> </ul> </li> <li>ثم يقوم المراجع بفحص ومراجعة المؤشرات التي تقوم الجامعة باعتمادها والخاصه بشنون الطلاب.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>ضرورة وجود تقارير عن شكوى الطلاب .</li> <li>ضرورة وجود تقارير عن سرعة دوران طلبات الطلاب .</li> <li>ضرورة وجود تقارير عن الطلبات المتراكمة والمنفذة.</li> <li>ضرورة وجود نظام لمتابعة تنفيذ شكاوى الطلاب.</li> <li>ضرورة وجود المؤشرات التي يمكن عن طريقها قياس مدى رضا الطلاب .</li> </ul>	<p>التأكد من قيام الإدارة بدورها في تقديم خدمة جيدة للطلاب وبالتالي تحقيق رضاء الطلاب مما قد يساعد إدارة الجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية .</p>	<p>مخاطر عدم رضا الطلاب عن الخدمة التي تقدمها الجامعة يترتب عليه وجود مشاكل وتعرش للجامعة في قيامها بتحقيق أهدافها الاستراتيجية.</p>

ثالثاً :- جانب شؤون الطلاب - تحصيل الرسوم :-

التعليق comment	مرجع ورقة العمل W/p ref	برنامج المراجعة (خطوات الفحص) (Audit Program)	درجة المخاطرة Level Of Risk			الإجراءات الرقابية Control ) (activity	الهدف Control ) (objective	المخاطر التي يغطيها الفحص (Risk s)
			A	B	C			
		<p>يقوم المراجع المختص بإدارة المراجعة الداخلية بخطوات الفحص التالية:-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على تقارير توضح ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الطلاب وبيان وقيمة الرسوم المتأخرة لديهم والفترة الزمنية.</li> <li>السجلات المالية للطلاب للفترة والفترة السابقة .</li> <li>المحصل خلال الفترة والفترة السابقة .</li> </ul> </li> <li>ثم يقوم المراجع بفحص المؤشرات التالية التي تقوم الجامعة باعتمادها :-</li> </ul> <p>ويقوم المراجع المختص بفحص هذه المؤشرات والتحقق من صحة المعلومات المستخدمة في إعدادها والتحقق من صحة الاستنتاجات الناتجة عنها ، ثم يقوم بمقارنتها بالمؤشرات الخاصة بالسنة السابقة أو بالمؤشرات النمطية إن وجدت ويعد تقريراً بنتيجة ما قام به من فحوص .</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>ضرورة وجود سجلات مالية وتقارير عن المحصل من الطلاب</li> <li>ضرورة وجود نظام تقارير لمتابعة تحصيل الرسوم بصفة دورية .</li> </ul>	<p>التأكد من كفاءة الإدارة فـي عمليات تحصيل الرسوم الجامعية المستحقة على الطالب</p>	<p>مخاطر عدم تحصيل رسوم الطلاب وبالتالي ضياع موارد الجامعة.</p>

**رابعاً:- جانب التعلم والنمو:-**

التعليق comment	مرجع ورقة العمل W/p ref	برنامج المراجعة (خطوات الفحص) (Audit Program)	درجة المخاطرة Level Of Risk			الإجراءات الرقابية Control ) (activity)	الهدف Control ) (objective)	المخاطر التي يغطيها الفحص (Risk s)
			A	B	C			
		<p>(١) يقوم المراجع بإدارة المراجعة الداخلية بالحصول على تقارير توضح ما يلي :-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>معدلات دوران العمالة للفترة الحالية والسابقة .</li> <li>البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين خلال الفترة مقسمة على لتكوينات التنظيمية في الجامعة وكذلك مقسمة على المستويات الوظيفية المختلفة .</li> <li>البرامج التدريبية المنفذة خلال الفترة .</li> <li>مردود البرامج التدريبية على أداء العاملين .</li> </ul> <p><u>ثم يقوم المراجع بفحص المؤشرات التالية التي تقوم الجامعة باعتمادها مثل :-</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>معدل دوران العمالة = عدد العمالة الذين تركوا الخدمة خلال الفترة / إجمالي عدد العاملين (وتقارن بفترة سابقة ، أو مع المؤسسات ذات النشاط المتشابه).</li> <li>مدى رضا العاملين (يقاس عن طريق قوائم استقصاء تعدد لذلك).</li> <li>معدل البرامج التدريبية المنفذة لذلك = إجمالي البرامج المنفذة خلال الفترة / إجمالي البرامج المطلوبة للعاملين .</li> <li>مدى مردود التدريب (يقاس عن طريق قوائم استقصاء تعدد لذلك).</li> </ul> <p>(٢) يقوم المراجع المختص</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة وجود تقارير لمدى رضا العاملين عن أوضاعهم .</li> <li>• ضرورة وجود تقارير عن معدلات دوران العمالة وأسباب زيادتها - إن وجدت.</li> <li>• ضرورة وجود تقارير عن برامج التدريب المطلوبة لرفع كفاءة العاملين وكذا المنفذ منها خلال الفترة .</li> <li>• ضرورة وجود المؤشرات الرئيسية التي يمكن من خلالها قياس مدى رضا العاملين.</li> </ul>	<p>التأكد من قيام الإدارة بالمتابعة المستمرة لمستوى رضا العاملين بالجامعة وتحفيزهم وتدريبهم للقيام بالأعمال على الوجه الذي يحقق الأهداف</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مخاطر عدم رضا العاملين بالجامعة وبالتالي عدم تنفيذ الأعمال بالكفاءة المطلوبة لتحقيق الأهداف .</li> <li>• مخاطر عدم كفاءة ومردود التدريب على أداء العاملين.</li> </ul>

		<p>بفحص تلك المؤشرات والتحقق من صحة تحديدها ومن صحة المعلومات المستخدمة في إعدادها و من صحة الاستنتاجات المترتبة على استخدامها .</p> <p>(٣) يقوم المراجع المختص بإدارة المراجعة بالتأكد من قيام إدارة الموارد البشرية بإمداد الإدارة العليا بالتقارير الموضحة في البند رقم (١) أعلا هذا النموذج بالإضافة الى تقارير عن مدى رضا العاملين وكذا عن مدى المردود الاقتصادي للبرامج التدريبية المنفذة .</p> <p>(٤) كما يقوم المراجع المختص بإعداد تقرير يوضح ما وصل اليه من نتائج نتيجة ما قام به من فحوص.</p>					
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

(c) مخاطر منخفضة

(B) مخاطر متوسطة

(A) مخاطر عالية

## المكون الرابع

### معايير المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني

## المكون الرابع : معايير المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني:-

- يهدف إلى إرشاد القائمين على وظيفة المراجعة الداخلية عند قيامهم بتنفيذ مهامهم ابتداءً من التخطيط وحتى التقارير والمتابعة بما في ذلك الجوانب التنظيمية والفنية ، مما يؤدي إلى تنميط الإجراءات المطبقة وتوحيد أساليب العمل لدى كل القائمين على هذه الوظيفة .
- يشتمل هذا الجزء على قسمين رئيسيين هما :-
  1. معايير المراجعة الداخلية .
  2. قواعد وآداب السلوك المهني للمراجعين الداخليين .

### القسم الأول: معايير المراجعة الداخلية :

المراجعة الداخلية وظيفية تقييمية يتم أدائها داخل الجامعة لمساعدتها على تحقيق أهدافها والحد من المخاطر التي تتعرض لها وتفعيل هيكل الرقابة الداخلية بها بصفة عامة ، ويحكم أداء هذه الوظيفة مجموعتان من المعايير (معايير الصفات ، معايير الأداء).

#### • معايير الصفات :

1. معيار الإستقلالية
2. معيار الموضوعية
3. معيار التأهيل المهني
4. معيار العناية المهنية
5. معيار جودة الأداء

#### • معايير الأداء

6. معيار إدارة أنشطة المراجعة
7. معيار طبيعة خدمات المراجعة الداخلية
8. معيار التخطيط
9. معيار تنفيذ العمليات
10. معيار تبليغ النتائج
11. معيار متابعة الإنجاز

## أولاً : معايير الصفات :

### ١- معيار الإستقلالية

- ١-١ الهدف : تحديد المتطلبات الواجب توافرها في الوضع التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية حتى تقوم بمسئولياتها وواجباتها داخل الجامعة بشكل مستقل وموضوعي .
- ٢-١ المضمون : يجب أن يكون نشاط المراجعة الداخلية مستقلاً ويكون المراجعين مستقلين وموضوعيين عند القيام بمهامهم.
- ٣-١ نطاق التطبيق :-
- ١/٣/١- يجب أن يكون الوضع التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية مناسباً بحيث يسمح بأداء مسؤولياتها بشكل مستقل ومحيد .
- ٢/٣/١- دعم الإدارة العليا للمراجعين لكي تتعاون معهم الجهات محل المراجعة ولكي يقوموا بعملهم دون أي تدخل.
- ٣/٣/١- يكون مدير المراجعة مسؤولاً أمام رئيس الجامعة (أعلى سلطة بالجامعة ) لأن له سلطة كافية وذلك لتعزيز الإستقلال .
- ٤/٣/١- يقوم مدير المراجعة الداخلية بالإتصال الدائم مع الإدارة العليا حتى يتم التعاون المناسب ويساعد هذا الإتصال المستمر على تعميق مفهوم الإستقلال .
- ٥/٣/١- يكون إعتقاد قرار رئيس الجامعة بتعيين وعزل مدير المراجعة الداخلية من قبل أعلى سلطة في الجامعة وذلك يعطي مزيداً من الإستقلالية والموضوعية لإدارة المراجعة الداخلية .
- ٦/٣/١- ضرورة تحديد أهداف وسلطات ومسئوليات إدارة المراجعة الداخلية في هذا الدليل والذي يجب أن يحصل موافقة الإدارة العليا عليه .
- ٧/٣/١- يقدم مدير المراجعة إلى رئيس الجامعة سنوياً ملخصاً يحدد فيه خطة المراجعة وخطط التوظيف والموازنة المالية وكذا نطاق أعمال المراجعة الداخلية ويجب أخذ الموافقة على ذلك .
- ٨/٣/١- يتضمن ملخص خطة المراجعة الداخلية معلومات كافية توضح للإدارة العليا مدى تمشي أهداف وخطط المراجعة الداخلية مع أهداف وخطط الجامعة .
- ٩/٣/١ - يقدم مدير المراجعة تقارير النشاط إلى رئيس الجامعة سنوياً أو على فترات (شهرية – ربع سنوية ) كلما تطلب الأمر ويجب ان تبرر تقارير النشاط نتائج أعمال المراجعة المهمة وتوصياتها .
- ١٠/٣/١ - يجب إبلاغ الإدارة العليا بالنتائج الهامة لنشاط المراجعة الداخلية والمتعلقة بأمر جوهرية – سواء تم تسويتها بشكل مناسب أم لا .
- ١١/٣/١- يتعين على مدير المراجعة الداخلية التقرير للإدارة العليا عن نتائج أعمال المراجعة السابقة والتي قامت الإدارة العليا بتحمل نتيجة عدم تصحيح الحالة التي سبق أن تم التقرير عنها ، وبالتالي تحملت الإدارة مخاطر عدم التصحيح .

## ٢- معيار الحياد / الموضوعية :

١/٢- الهدف : تحديد الإطار العام لاعتبارات الموضوعية التي يجب توافرها في أعضاء فريق المراجعة عند تنفيذ الأنشطة المتعلقة بأعمال المراجعة .

٢/٢- المضمون : يجب أن يكون المراجعون الداخليون موضوعيين بالقدر المناسب وتتطلب الموضوعية عدم الخضوع أو التأثر بأحكام الآخرين عند القيام بأعمال المراجعة الداخلية .

### ٣/٢- نطاق التطبيق :-

١/٣/٢- توزيع المراجعين على العمليات بصفة دورية مع تغيير هذا التوزيع بالتعاقب كلما كان ذلك ممكناً .

٢/٣/٢- توزيع المراجعين (على العمليات ) بصورة تمكن من تجنب أي تضارب في المصالح متوقع أو فعلي وعليهم إبلاغ مدير المراجعة بأي أمور تشير إلى أي شيء من ذلك بصفة دورية .

٣/٣/٢- يجب على المراجعين عدم القيام بأي أعمال تنفيذية إلا إذا طالبت الإدارة العليا القيام بذلك .

٤/٣/٢- عدم قيام المراجع بمراجعة النشاط الذي كان يقوم به إن سبق له القيام بأي نشاط تنفيذي قبل إنتقاله إلى إدارة المراجعة إلا بعد مضي مدة زمنية مناسبة.

٥/٣/٢- لا تتضمن أنشطة المراجعة الداخلية على تصميم أنظمة أو إجراءات تشغيلية .

٦/٣/٢- يجب فحص نتائج أعمال المراجعة الداخلية قبل إصدار التقرير عن أعمال المراجعة للتحقق من موضوعية ماجاء بهذه النتائج .

### ٣- معيار التأهيل المهني

١/٣- الهدف : تحديد متطلبات التأهيل المهني التي يجب توافرها في أعضاء إدارة المراجعة الداخلية حتى يستطيعوا القيام بمهامهم بشكل مهني مناسب .

٢/٣- المضمون : أن يكون لدى فريق المراجعة الداخلية المعرفة والمهارات الفنية والخلفية العلمية التي تمكنهم من أداء أنشطة المراجعة بشكل مناسب، وعلى مدير المراجعة الداخلية وضع المتطلبات المناسبة للتعليم والخبرة المطلوبة لشغل وظائف المراجعة الداخلية .

#### ٣/٣- نطاق التطبيق : -

١/٣/٣- يجب أن يمتلك أعضاء إدارة المراجعة الداخلية المهارات الضرورية لممارسة وظيفة المراجعة داخل الجامعة ولاسيما المهارة في إجراءات وأساليب ومعايير المراجعة الداخلية /المهارة في مبادئ المحاسبة وأساليبها / فهم مبادئ الإدارة / الإلمام بالمبادئ الأساسية للإقتصاد والقانون التجاري والضرائب ونظم المعلومات ..... الخ .

٢/٣/٣- الإلمام بالجوانب الأساسية والرقابية الخاصة بنظم المعلومات وأساليب المراجعة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات .

٣/٣/٣- يمكن الاستعانة في بعض الأحوال بالاستشاريين المؤهلين والمتخصصين في مجالات مثل: المحاسبة/الحاسب الآلي / الشؤون الفنية مثل (الهندسة /الطب /الجانب الأكاديمي ) وذلك وفق ما تستدعي الحاجة .

٤/٣/٣- يجب الإشراف على أعمال المراجعة بطريقة سليمة في كل مراحل تنفيذ أنشطة المراجعة .

٥/٣/٣- مدير إدارة المراجعة هو المسئول عن جميع مراحل عمليات المراجعة سواء تمت عن طريق إدارة المراجعة الداخلية أو آخرين .

٦/٣/٣- على المراجعين الإلتزام بمعايير وآداب السلوك المهني الصادرة ضمن قواعد وآداب الأخلاقيات لمعهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية والتي سوف يتم إستعراضها في الجزء الثاني من هذا التقرير .

٧/٣/٣- يجب أن يحتفظ المراجعون بعلاقات طيبة مع موظفي الوحدات التي يقومون بأعمال المراجعة الخاصة بها كما يجب أن يكون لديهم الخبرة والمهارة في الإتصال بفاعلية سواء الشفوي أو المكتوب .

٨/٣/٣- على المراجعين الداخليين المحافظة على كفاءتهم الفنية من خلال التدريب والتعليم المستمر من خلال الحرص على معرفة التطورات الحديثة والتعديلات التي تجري على معايير المراجعة الداخلية وإجراءاتها وأساليبها .

#### ٤- معيار العناية المهنية الواجبة

١/٤- الهدف : تحديد واجبات المراجع الداخلي عند تنفيذه لأنشطة المراجعة التي يكلف بها .

٢/٤- المضمون : يجب أن تؤدي أنشطة المراجعة الداخلية بالعناية المهنية اللازمة .

٣/٤- نطاق التطبيق :

١/٣/٤- العناية المهنية الواجبة والكفاءة المعقولة التي يبذلها فريق المراجعة والتي يجب أن تتلاءم مع درجة صعوبة عملية المراجعة التي يتم تنفيذها .

٢/٣/٤- عند ممارسة العناية المهنية على المراجعين الحذر من احتمالات الحذف والخطأ أو عدم الفاعلية أو التعارض في المصالح وكذا الاحتمالات غير المشروعة المعتمدة .

٣/٣/٤- يجب مراعاة الاعتبارات التالية عند ممارسة العناية المهنية الملائمة :

أ- نطاق العمل اللازم لتحقيق أهداف المراجعة .

ب- درجة الصعوبة والأهمية النسبية الخاصة بالأمور التي سوف تطبق عليها إجراءات المراجعة الداخلية .

ج- مدى كفاءة وفاعلية إجراءات إدارة المخاطر والإجراءات الرقابية .

د- احتمال وقوع أخطاء جوهرية أو غش أو عدم الإلتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية .

هـ - تكلفة العملية مقارنة بالمنفعة المتوقعة منها .

٤/٣/٤- على المراجع الأخذ بالاعتبار إمكانية استخدام وسائل المراجعة باستخدام الحاسب الآلي ، والأساليب الأخرى لتحليل البيانات .

٥/٣/٤- تتحدد مسنوليات المراجع الداخلي عند إكتشاف الغش (والذي قد يتمثل في عمليات غير سليمة مع أطراف ذات علاقة/الإغفال المتعمد لتسجيل أو الأفصاح عن معلومات مهمة لتحسين الصورة المالية للوحدة محل المراجعة/الغش الضريبي / مخالفة بعض القوانين والقرارات والتعليمات السيادية / العرض والتقييم غير السليم لموارد وإلتزامات الجامعة ، نقل أو بيع أصول وهمية .... الخ ) .

٦/٣/٤- على المراجع المساعدة في منع حدوث الغش عن طريق فحص وتقييم فاعلية هيكل الرقابة الداخلية، بما يتناسب مع مدى التعرض المتوقع للمخاطر في قطاعات الجامعة المختلفة. وعند القيام بهذه المسؤولية، يجب على المراجعين أن يحددوا على سبيل المثال ما إذا كان :

- أ- تم وضع أهداف واقعية للوحدة محل المراجعة .
- ب- وجود سياسات مناسبة للتصريح بالعمليات .
- ج- وجود سياسات مكتوبة تصف الأنشطة المحظورة والتصرف المطلوب عندما يتم إكتشاف أي مخالفات .
- د- تحديد قنوات اتصال تزود الإدارة بمعلومات كافية يعتمد عليها .
- هـ- مدى وجود توصيات يجب التقدم بها لإنشاء أو لتعزيز إجراءات رقابية ذات تكلفة معقولة للمساعدة في منع الغش .

٧/٣/٤- تتحدد مسؤولية المراجعين الداخليين للتعرف على الغش فيما يلي:

- أ- الإلمام بالظروف التي تتيح إرتكاب الغش بكافة أنواعه ، وذلك من خلال نقاط الضعف في هيكل الرقابة الداخلية ، وتحديد المؤشرات التي تشير إلى ذلك وتقييمها بشكل دقيق ، وتحديد ما إذا كان هناك حاجة لاتخاذ إجراءات إضافية .
- ب- التقرير عن وجود أي حالات محتملة للغش والتوصية بضرورة القيام بأعمال إضافية لتقصي الغش من عدمه ومبررات كل حالة .

٨/٣/٤- على مدير المراجعة في حالة وجود شك لديه في أمور تشير إلى وجود غش أو فساد... الخ ،

إبلاغ الإدارة العليا للوحدة محل المراجعة مع التوصية بضرورة إجراء مزيد من إجراءات التقصي من عدمه .

٩/٣/٤- على المراجعين الداخليين الأخذ بالإعتبار العديد من الأمور عند قيامهم بعملية تقصي الغش منها :

- سرية المعلومات المختلفة حتى لاتصل إلى أشخاص قد يكونوا مشتركين في عملية الغش .
- مراعاة الاستقلالية والموضوعية المناسبة والتأهيل المهني والعلمي الواجب توافرها في المراجعين القائمين بعملية البحث .
- وضع البرامج المناسبة لأعمال فحص الغش بما في ذلك إجراءات تحديد المسؤولية عن الغش ونطاق الغش وأساليبه .
- الإلمام بعملية الغش ومراعاة الظروف المحيطة بها من حيث سمعة الجامعة وحقوق المشار إليهم في عملية فحص الغش .

١٠/٣/٤- يجب على مدير المراجعة تقييم نتائج عملية الفحص والتأكد من تنمية مهارات المراجعين الداخليين في إكتشاف الغش ومؤشراته مستقبلاً وكذلك التأكد من إعداد البرامج المناسبة لإكتشاف الغش مستقبلاً.

١١/٣/٤- يجب أن يتضمن تقرير المراجعة الداخلية عن الغش التحديد الواضح لحالة الغش ومؤشراته / مبررات للقيام بعملية الفحص / النتائج التي تم التوصل إليها .

## ٥- معيار جودة الأداء :

١/٥- الهدف : تحديد واجبات مدير المراجعة الداخلية فيما يتعلق بتطوير الجوانب المختلفة لأنشطة المراجعة الداخلية والرقابة النوعية عليها .

٢/٥- المضمون : يجب أن ينطوي نشاط المراجعة الداخلية على آلية مناسبة لتقييم أدائها سواء تم تقييم أدائها داخلياً أو خارجياً

٣/٥- نطاق التطبيق :

١/٣/٥- يضع مدير المراجعة الداخلية برنامجاً محدداً لتقييم الجودة النوعية والتطوير على أن يغطي جميع جوانب أنشطة المراجعة الداخلية ولا يقتصر برنامج الرقابة النوعية والجودة على تقييم أنشطة المراجعة الداخلية داخلياً فقط ولكن خارجياً أيضاً .

٢/٣/٥- يتضمن برنامج الرقابة النوعية والجودة (الداخلي) الفحص والتقييم الذاتي الدوري بواسطة بعض الأعضاء الفنيين من إدارة المراجعة يختارهم مدير المراجعة ، أو أن يكون هناك أعضاء مخصصين لمراقبة الجودة وفي جميع الأحوال لابد أن يكون هؤلاء الأعضاء مؤهلين بشكل مناسب ومستقلين قدر الإمكان .

٣/٣/٥- قد تتم عملية التقييم الذاتي المستمر لأعمال وأنشطة المراجعة الداخلية بواسطة بعض موظفي وحدة الخدمة العامة مؤهلين مهنيًا وعلميًا لذلك .

٤/٣/٥- تركز عملية الفحص والتقييم الذاتي المستمر للجودة على :

- مدى الالتزام بالمعايير المهنية للمراجعة الداخلية في تنفيذ أنشطة المراجعة .
- مدى الالتزام باللوائح الداخلية والسياسات التي تحكم العمل داخل الجامعة .
- توفير أسس وتوصيات لتحسين أداء أعمال إدارة المراجعة الداخلية في القيام بأنشطة المراجعة مما يساعد الإدارة العليا في تقييم أعمال وأداء إدارة المراجعة الداخلية .

٥/٣/٥- في حالة عدم إمكانية إجراء التقييم والفحص الداخلي بشكل كامل يمكن اللجوء إلى بعض الأساليب البديلة لتغطية جوانب مناسبة من عملية التقييم على سبيل المثال :-

- معرفة رأي الإدارات الأخرى بالجهة محل المراجعة في تنفيذ أنشطة المراجعة الداخلية .
- قيام مدير المراجعة (أو المدير أو المشرف) بمراجعة عينة من عمليات المراجعة ، ومناقشة النتائج مع باقي أعضاء الإدارة

٦/٣/٥- يجب أن يتابع مدير المراجعة نتائج أعمال الفحص الذاتي الداخلي من خلال حصوله على تقرير منفصل عن كل عملية فحص والتأكد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لما ورد بتلك التقارير .

٧/٣/٥- لا تقتصر أعمال الفحص والرقابة على جودة أداء إدارة المراجعة الداخلية على الفحص الذاتي الداخلي المستمر وإنما يجب إجراء تقييم وفحص خارجي (كلما كان ذلك ممكناً) وتتركز أعمال الفحص الخارجي فيما يلي :-

- مدى الالتزام بالمعايير المهنية للمراجعة الداخلية .
- مدى تمشي نطاق وإسلوب عمل إدارة المراجعة الداخلية مع السياسات والإجراءات واللوائح الداخلية التي تحكم العمل بالوحدة محل المراجعة .
- مدى تمشي إسلوب المراجعة الداخلية مع دليل المراجعة الداخلية المعتمد.

**ويجب أن تجري عملية الفحص الخارجي مرة كل خمس سنوات على الأقل وتفيد عملية الفحص الخارجي في :-**

- توفير دليل للإدارة العليا وغيرها من الجهات الخارجية التي قد تستخدم وتعتمد على عمل إدارة المراجعة الداخلية عن جودة أعمال المراجعة الداخلية .
- توفير دليل لمدير المراجعة الداخلية على أن أداء أنشطة المراجعة الداخلية يتم في الاتجاه الصحيح ويعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة .

٨/٣/٥- يجب أن يشارك مدير المراجعة الداخلية الإدارة العليا في تحديد الفاحص الخارجي وطبيعة عمل الفحص ومدته... الخ ، مع مراعاة الإستقلالية والموضوعية والحيادية الكاملة والتركيز على عدم وجود أي تضارب في المصالح .

٩/٣/٥- يقدم الفاحص الخارجي تقريره إلى المستوى الذي قام بتكليفه بعملية الفحص ويجب أن يحتوي التقرير على :-

- مدى الالتزام بالمعايير المهنية للمراجعة الداخلية والمعايير الأخرى ذات العلاقة .
  - مدى الالتزام بدليل المراجعة الداخلية المعتمد .
  - توصيات تحسين الأداء بالنسبة لأنشطة المراجعة الداخلية
- ويجب على مدير المراجعة القيام بالإجراءات التصحيحية تجاه ما جاء في التقرير وذلك بعد مناقشته .

١٠/٣/٥- في حالة عدم قدرة الإدارة على توفير عملية الفحص الخارجي ، فيجب على مدير إدارة المراجعة الداخلية أن يركز على أعمال الفحص الداخلي .

١١/٣/٥- عند ظهور عدم الالتزام بالمعايير المهنية وتأثير ذلك على تنفيذ أنشطة المراجعة الداخلية يجب أن يذكر صراحة في تقارير المراجعة الداخلية (عدم للإلتزام ببعض / أو كل معايير المراجعة الداخلية في حالة عدم الإلتزام) .

١٢/٣/٥- وفي حالة عدم الإلتزام بمعايير المراجعة الداخلية فلا يجب الإشارة إلى ذلك صراحة إلا في حالة التأكد من ذلك بعد تطبيق برنامج الجودة .

## ثانياً : معايير الأداء :

### ٦- معيار إدارة أنشطة المراجعة الداخلية :

١/٦ الهدف : تحديد الإطار المهني لمسئوليات مدير إدارة المراجعة الداخلية في تنفيذه لمهام وأنشطة الإدارة .

٢/٦ المضمون : على مدير المراجعة الداخلية إدارة أنشطة المراجعة بشكل فعال ومناسب يضيف من خلاله قيمة للوحدة .

٣/٦ نطاق التطبيق :-

١/٣/٦ - التخطيط :

١/١/٣/٦ - على مدير إدارة المراجعة الداخلية أن يحتفظ بدليل مراجعة يتم إعتماده من الإدارة العليا ، كما يجب أن يقوم بإدارة أنشطة المراجعة الداخلية طبقاً للمحددات التالية :

- إدارة الأنشطة بطريقة تحقق الأهداف التي أعتمتها إدارة الوحدة .
- تنفيذ الأنشطة طبقاً للمعايير المهنية للمراجعة الداخلية وقواعد وآداب السلوك المهني .
- استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية .

٢/١/٣/٦ - يجب أن يتأكد مدير المراجعة الداخلية من أن أهداف الإدارة يمكن تحقيقها وأنها قابلة للقياس وذلك طبقاً لجدول زمني محدد وتواريخ موضوعة مسبقاً .

وفي ضوء هذه الأهداف يتم وضع الخطط السنوية المناسبة لتحقيقها على أن تتفق مع :

- الأهداف العامة للجامعة .
- دليل المراجعة .

٣/١/٣/٦ - يجب إعداد جدول أولويات المراجعة طبقاً للأهمية النسبية للأنشطة والمخاطر وإحتياجات الإدارة العليا والموارد البشرية المتاحة ومدى تأهيلها وقدرتها ويجب أن تكون خطط المراجعة وبرامج الأعمال مرنة وقابلة للتعديل .

٤/١/٣/٦ - من الضروري عند قيام مدير المراجعة بالتخطيط وإعداد برامج الأعمال القيام بتقدير المخاطر وتحديد أهميتها النسبية والتي يمكن التعرض لها .

وتتحدد خطوات تقدير المخاطر في :

- تعريف وتحديد أنشطة المراجعة .

- تحديد عوامل المخاطرة وهي إما أن تكون أو عوامل داخلية وعوامل خارجية مع وضع الأوزان النسبية لهذه العوامل وتتمثل هذه العوامل في :-

### عوامل داخلية :

- تدريب واستقلالية وكفاءة الموارد البشرية بالوحدة محل المراجعة .
- حجم وتعدد ومدى تعقيد الأنشطة والعمليات .
- حجم أصول وموارد الجامعة .
- مدى إستخدام أنظمة الحاسب الآلي ودرجة تعقيدها .
- انتشار فروع الجامعة (كليات – مراكز – مستشفيات) .
- مدى قوة وكفاءة هيكل الرقابة بالجامعة .
- الإجراءات التصحيحية المتخذة بالنسبة لنتائج عمليات المراجعة السابقة .

### عوامل خارجية :

- القوانين واللوائح والقرارات السيادية .
  - الموقف التنافسي للجامعة .
  - تأثير الموردين وعملاء على نشاط الوحدة محل المراجعة .
- وبالتالي فإنه من الطبيعي أن تعطي أولوية خاصة لمراجعة الأنشطة ذات المخاطر العالية .

### • تحديد المصادر التي يمكن من خلالها تقدير المخاطر ومنها:

- المناقشة مع الإدارة العليا .
  - المناقشة مع الإدارات الأخرى داخل الجامعة .
  - المناقشة مع جهات الفحص الخارجية .
  - المراجعة التحليلية للحسابات والأنشطة .
  - تقارير عمليات المراجعة السابقة .
  - دراسة اللوائح والقرارات الحكومية السارية واللوائح الداخلية للجامعة .
- ولا بد من الأخذ في الاعتبار أنه قد يحدث تغيرات رئيسية في عوامل المخاطرة وبالتالي في تقدير مدير إدارة المراجعة الداخلية للمخاطر ولذا يجب أن تكون خطط المراجعة وبرامج الأعمال مرنة بالقدر الكافي حتى يمكن تعديلها وتحديثها طبقاً للمتغيرات والظروف المستجدة .

٥/١/٣/٦ - على مدير المراجعة الداخلية تقديم التقارير الدورية لتنفيذ الخطط السابق إعتمادها من الإدارة العليا مع توضيح أسباب الإنحرافات - إن وجدت .

### ٢/٣/٦ - الإجراءات :

لابد من وجود دليل موثق يوضح إجراءات المراجعة التي يجب تنفيذها ويعمل على توفير إرشادات للمراجعين الداخليين عند تنفيذهم لأنشطة المراجعة .  
ويتناسب حجم الدليل مع حجم إدارة المراجعة الداخلية ودرجة تعقيد العمليات داخل الإدارة .

### ٣/٣/٦ - الموارد البشرية :

١/٣/٣/٦ - مدير المراجعة الداخلية هو المسئول عن توظيف الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أنشطة المراجعة الداخلية بالكفاءة والفاعلية المناسبة من خلال هيكل تنظيمي مناسب وفعال يحدد المسؤوليات والمستويات الإدارية داخل الإدارة وتنطوي عملية إدارة الموارد البشرية على ما يلي :

- اختيار الأفراد المؤهلين ووضع التوصيف المناسب لكل وظيفة .
- تحديد برامج التدريب والتعليم المستمر لأفراد الإدارة للمحافظة على كفاءتهم بصفة دائمة
- إعداد مؤشرات لتقييم أداء إدارة الأفراد بشكل دوري.

### ٤/٣/٦ - الإشراف :

١/٤/٣/٦ - يعتبر مدير إدارة المراجعة الداخلية هو المسئول عن تنفيذ الإشراف المناسب بطريقة موثقة على كافة مراحل عمليات المراجعة الداخلية وينطبق ذلك حتى في حالة تنفيذ عمليات المراجعة الداخلية عن طريق أطراف أخرى .

٢/٤/٣/٦ - مستوى الإشراف عملية نسبية طبقاً للمستويات الإدارية المختلفة المحددة بالهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية .

٣/٤/٣/٦ - تنطبق عملية الإشراف على كافة وثائق وأدوات تنفيذ عمليات المراجعة من برامج وأوراق عمل وكافة أدلة الاثبات والتقارير وتقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية .

### ٥/٣/٦ - التعاون مع المراجع الخارجي :

١/٥/٣/٦ - يجب على مدير المراجعة الداخلية تحقيق التعاون والتنسيق المناسب مع المراجع الخارجي لضمان عدم حدوث ازدواج في الجهود وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة في تنفيذ أنشطة المراجعة وعلى الإدارة العليا مساعدة مدير المراجعة الداخلية على تحقيق ذلك .

٢/٥/٣/٦ - على مدير المراجعة الداخلية إجراء التقييم المناسب لنتائج التعاون والتنسيق مع المراجع الخارجي وتوصيل نتائج ذلك للإدارة العليا .

## صور التعاون والتنسيق مع المراجع الخارجي :

من خلال المناقشات واللقاءات الدورية التي يعقدها المراجع الداخلي مع المراجع الخارجي قد يكون من المناسب تغطية الموضوعات التالية :

- مناقشة تقارير المراجعة .
- البحث في أدلة الإثبات وتوثيق أعمال المراجعة الداخلية .
- الإطلاع على الخطط ومنهجية عمل إدارة المراجعة الداخلية .
- تقييم هيكل الرقابة والتقارير عنها والإجراءات التصحيحية المتخذة .
- تقدير المخاطر والأهمية النسبية لعوامل المخاطرة .
- نتائج أعمال المراجعة السابقة وإكتشاف الغش والخطأ .....إلخ.

## ٧- معيار طبيعة خدمات المراجعة الداخلية

١/٧ الهدف : تحديد الإطار العام لنطاق عمل وطبيعة الخدمات التي يجب أن يغطيها نشاط المراجعة الداخلية .

٢/٧ المضمون :- يجب أن يتضمن نشاط المراجعة الداخلية التقييم والمساهمة في تطوير:

- إدارة المخاطر
- هيكل الرقابة الداخلية
- الحوكمة

٣/٧ - نطاق التطبيق :

١/٣/٧ - يتحدد نطاق عمل وأنشطة إدارة المراجعة الداخلية من خلال الإدارة العليا للوحدة محل المراجعة في ضوء تحقيق الأهداف العامة لها وكذلك في ضوء التعريف المهني لنشاط المراجعة الداخلية والذي يتمثل في أنها وظيفة استشارية وتقييمية مستقلة وموضوعية لفحص وتقييم أنشطة الوحدات المختلفة بغرض القيام بمسئولياتها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. وتساعد المراجعة الداخلية إدارة الجامعة :-

- تحقيق أهداف الجامعة .
- تقييم وتحسين فعالية نطاق إدارة المخاطر بالجامعة .
- حماية الأصول ، والالتزام باللوائح والقرارات والقوانين، صحة المعلومات ، كفاءة العمليات

## نقص وتقييم هيكل الرقابة .

٢/٣/٧ - تقوم إدارة المراجعة بفحص وتقييم موضوعي لهيكل الرقابة بالجامعة بهدف الوصول إلى تأكيد مناسب بأن هيكل الرقابة يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعة ويمنع الأخطاء الهامة أو يصل بها إلى الحد الأدنى ويعمل على إكتشافها وتصحيحها في الوقت المناسب .

### تقييم أداء الجامعة :

٣/٣/٧ - يقوم مدير المراجعة الداخلية بالتأكد من أن أنشطة المراجعة الداخلية تضمنت إجراءات فحص مناسبة لتقييم أداء الجامعة وتحديد مدى تحقيقها لأهدافها .

٤/٣/٧ - على المراجعين الداخليين التأكد من أن العمليات التشغيلية وبرامج الجامعة تتوافق مع الأهداف العامة لها وذلك من خلال فحص هذه العمليات والبرامج وتحديد مدى تحقيقها لأهدافها من حيث وجود هدف محدد للعملية التشغيلية / ومدى إتفاق العمليات مع الخطط والنظم والقرارات والسياسات المنظمة لأعمال الجامعة / وجود نظام لتقييم الأداء / وجود نظام تقارير مناسب / مدى التداخل أو الازدواجية في العمليات التشغيلية / التحديث المستمر للعمليات التشغيلية / دراسة الصعوبات التي قد تفوق العملية التشغيلية وتقييمها .

٥/٣/٧ - يجب على المراجعين الداخليين إستعراض وفحص معايير التشغيل الموضوعية من قبل إدارة الجامعة للتأكد من :  
- وجود معايير مناسبة وكافية.  
- توثيق هذه المعايير .  
- وضوح هذه المعايير وملاءمتها من حيث إمكانية التطبيق / صحة الأدلة التي تشير إليها .  
- وجود نظام لتحديد الإنحرافات وتحليل أسبابها والإجراءات المتخذة من قبل الإدارة .

٦/٣/٧ - يجب على المراجعين الداخليين إستخدام الوسائل الملائمة (من برامج وغيرها ) للتأكد من وجود حماية مناسبة لموارد الجامعة .

٧/٣/٧ - على المراجعين الداخليين إستخدام الوسائل المناسبة ( من برامج وغيرها ) للتأكد من مدى التزام الجامعة (الكليات ، المراكز ، الدوائر ، الإدارات ، الأفراد) بالنظم واللوائح والقرارات والسياسات والقوانين المنظمة لأنشطتها سواء كانت هذه النظم واللوائح داخلية أو خارجية مثل القوانين والقرارات الحكومية .

٨/٣/٧ - كما يجب على المراجعين الداخليين التأكد من مدى كفاءة وفعالية الأنظمة واللوائح الداخلية التي تنظم الأعمال داخل الجامعة وتحديد مدى حاجتها إلى تطوير وتحديث هذه الأنظمة من عدمه ويتم التقرير للإدارة العليا بذلك .

٩/٣/٧ - في حالة طلب الإدارة العليا يمكن لإدارة المراجعة الداخلية المساعدة في التأكد من سلامة المعلومات والبيانات التي تستخدم في تحديد الأهداف .

### الإدارة الرشيدة (الحوكمة) :

١٠/٣/٧ - تقوم إدارة المراجعة بتقييم شامل لعملية الحوكمة وإعداد تقرير يوضح مدى قرب أو بعد الممارسة الفعلية من التطبيق المثالي لقواعد الحوكمة ويقوم مدير المراجعة الداخلية باتخاذ الوسائل والإجراءات اللازمة من برامج وغيرها لتحقيق ذلك والتقرير للإدارة بنتائج هذه المراجعة .

١١/٣/٧ - يمكن لإدارة المراجعة الداخلية مساعدة إدارة الجامعة في صياغة الوسائل والإجراءات التي تساعد في عملية التطبيق الجيد لقواعد الحوكمة .

## ٨- معيار التخطيط :

١/٨- الهدف : تحديد الإجراءات المهنية الواجبة التي يجب على المراجع الداخلي إستخدامها و الإلتزام بها عند تخطيطه للقيام بأنشطة المراجعة الداخلية .

٢/٨- المضمون : على المراجعين تطوير وتوثيق التخطيط المناسب لكل عملية مراجعة .

٣/٨- نطاق التطبيق :

١/٣/٨- مدير المراجعة الداخلية هو المسئول عن التخطيط لأنشطة المراجعة (خطط سنوية أو عن فترة أكبر من سنة أو كان التخطيط نظامي لعمليات خاصة تطلبها الإدارة العليا للجامعة) .

ولابد من توفر الأركان الرئيسية التالية لعملية التخطيط :

- التحديد الواضح لأهداف عملية المراجعة .
- تحديد الأنشطة التي سيتم مراجعتها .
- التحديد الزمني لنطاق العمل .
- تحديد الفترة الزمنية المخصصة لتنفيذ أعمال المراجعة .
- تحديد الموارد البشرية التي ستقوم بالتنفيذ سواء داخلية أو إستشاريين خارجيين .
- تحديد نطاق ضمان جودة الأداء .

٢/٣/٨- عند القيام بالتخطيط يجب على المراجعين الداخليين الأخذ في الاعتبار العوامل التي تؤثر بشكل جوهري على عملية التخطيط للمراجعة مثل نظام إدارة المخاطر المستخدم بالجامعة ومدى فاعليته / هيكل الرقابة ومدى فاعليته / المخاطر الهامة المرتبطة بالنشاط... الخ .

٣/٣/٨- على المراجعين الداخليين عند قيامهم بعملية التخطيط الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لذلك وخصوصاً عن الأنشطة التي سيتم مراجعتها مثل:

- النواحي التنظيمية للنشاط (الهيكل التنظيمي ، التوصيف الوظيفي ، عدد العاملين ، المسئولين الرئيسيين ، النظم والإجراءات المنظمة للعمل ، القوانين المنظمة للنشاط ..... الخ )
- البيانات المالية (الموازنات الخاصة بالنشاط ، الأرقام الفعلية المحققة ، إجراءات الرقابة على تحقيق الموازنة ) .
- بيانات عن التشغيل ( كفاءة العمليات التشغيلية ، المعوقات التي تعترض تحقيق أهداف العمليات التشغيلية... الخ )
- خرائط تدفق الأعمال .
- بيانات عن هيكل الرقابة .
- تقارير المراجعة عن الفترات السابقة .
- المخاطر الهامة المرتبطة بالنشاط وأسلوب الإدارة للتعامل مع هذه المخاطر .
- تقارير الإدارة .

٤/٣/٨- وبعد دراسة هذه النواحي على المراجع الداخلي إعداد مذكرة تتضمن أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة والتي قد تتضمن :

- أهم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها .
- الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في المراجعة .
- إجراءات المراجعة وأهدافها.
- نقاط الضعف في هيكل الرقابة .
- التوقيينات النهائية لتنفيذ أعمال المراجعة .
- التوقيينات المناسبة لتقديم التقارير.
- التقديرات النهائية للموارد البشرية اللازمة .
- ولا بد أن تتم عملية التخطيط بشكل موثق .

٥/٣/٨- عند القيام بعملية التخطيط لا بد أن يقوم المراجعون الداخليون بالتشاور مع الوحدات الفرعية التي ستخضع لعملية المراجعة حيث قد يؤثر ذلك بشكل مباشر على عملية التخطيط - مثل التوقيت ، نطاق أعمال المراجعة والهدف منها ، نطاق العمل داخل الإدارة محل الفحص ، سبل الإتصال أثناء تنفيذ أعمال المراجعة ، كيفية سير أعمال المراجعة .

٦/٣/٨- يجب على مدير المراجعة الداخلية عند قيامه بعملية التخطيط التأكد من توافر الكوادر اللازمة لتنفيذ أنشطة المراجعة مع الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل منها:

- الموارد البشرية المتاحة من حيث العدد والمؤهلات والخبرات والمهارات ومدى تدريبها .
- مدى صعوبة عملية المراجعة .
- الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ أعمال المراجعة .
- تحديد مدى الحاجة إلى موارد بشرية خارجية في الحالات التي تستوجب ذلك .

٧/٣/٨- يعتبر برنامج المراجعة هو الخطوات التنفيذية لإجراءات المراجعة الداخلية ويجب إعداد و توثيق برامج المراجعة ( قبل البدء بالتنفيذ ) موضعاً أهم مكوناته وهي:

- الهدف الرئيسي للبرنامج وكذلك الأهداف الفرعية التي تحققها كل خطوة من خطوات الفحص .
- الفترة الزمنية المطلوبة لتنفيذ برامج المراجعة .
- النشاط الذي يتم مراجعته وإسم الإدارة الفرعية .
- حجم الإختبارات المطلوبة لتحقيق أهداف المراجعة .
- تحديد درجة المخاطرة .

٨/٣/٨- يجب إعداد خطة المراجعة بشكل مرن يسمح بالتعديل طبقاً للظروف والمتغيرات .

٩/٣/٨- على مدير المراجعة الداخلية عرض خطط المراجعة على الإدارة العليا لاعتمادها وكذلك اعتماد أي تعديلات على هذه الخطة .

## ٩- معيار تنفيذ العمليات

١/٩- **الهدف:** تحديد الإجراءات التي يتبعها المراجع الداخلي عند جمع وتحليل وتوثيق البيانات والمعلومات المؤيدة لنتائج المراجعة التي قام بتنفيذها .

٢/٩- **المضمون :** على المراجعين تحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية لإنجاز أهداف عمليات المراجعة الداخلية .  
٣/٩- **نطاق التطبيق :**

١/٣/٩- على المراجعين جمع وتحليل المعلومات من خلال إتخاذ الخطوات لإجراء المراجعة التحليلية للبيانات والتي تتم من خلال مقارنة البيانات والمعلومات بفترات سابقة ، أو مع الموازنات التقديرية ، أو عن طريق دراسة العلاقة بين البيانات بعضها البعض ... الخ .

وقد تشير نتائج المراجعة التحليلية إلى وجود مخاطر قد لا تظهر عند القيام بالفحص العادي للعمليات ولا تعتبر إجراءات المراجعة التحليلية هي الوسيلة الرئيسية لتخطيط أو تنفيذ أعمال المراجعة الداخلية إلا في حالة وجود تأكيد من صحة ودقة البيانات التي تستخدم في عملية المراجعة التحليلية حتى يمكن الإعتماد عليها.

٢/٣/٩- عندما تشير إجراءات المراجعة التحليلية إلى نتائج لايتوقعها المراجع الداخلي فيجب عليه :-

- تقصي أسباب ذلك والحصول على أدلة الإثبات الخاصة بها .
- القيام بإجراءات مراجعة أخرى حتى يصل المراجع إلى قناعة كافية .

٣/٣/٩- يجب على المراجع الداخلي إبلاغ المستوى الإداري المناسب إذا أشارت نتائج المراجعة التحليلية إلى وجود حالات أخطاء ، غش ، تلاعب ، محتمل ولم يتم تفسيرها بشكل ملائم .

٤/٣/٩- على مدير المراجعة الداخلية إتخاذ مايلزم عندما تقتضي الظروف تنفيذ إجراءات مراجعة مناسبة لتوفير مزيد من التأكيد عن نتائج ومؤشرات المراجعة التحليلية .

٥/٣/٩- يكون مدير المراجعة الداخلية مسؤولاً عن التأكد من :

- الإشراف على كافة مراحل أعمال المراجعة من جمع وتحليل البيانات والمعلومات .
- توثيق أعمال المراجعة بما في ذلك أدلة الإثبات التي تم الحصول عليها بما في ذلك توقيع المراجع على أوراق العمل وتوقيع المستوى الأعلى بما يفيد المراجعة .
- ويشتمل التوثيق كافة مراحل المراجعة الداخلية كما يلي :

١/٥/٣/٩- **التخطيط :** تحديد الأهداف – فحص وتقييم هيكل الرقابة – تحليل إدارة المخاطر – فحص وتقييم مدى الإلتزام بقواعد الحكومة .

٢/٥/٣/٩- **التنفيذ :** أدلة الإثبات – النتائج التي تم التوصل إليها .

٣/٥/٣/٩- **التقرير .**

٤/٥/٣/٩- **المتابعة .**

ويجب على مدير المراجعة الداخلية التأكد من توثيق جميع أعمال المراجعة سواء كانت في شكل أوراق عمل مثل ( الخرائط التنظيمية - العقود والإتفاقيات - توصيف الوظائف - اللوائح الداخلية والقرارات والقوانين - قوائم إستقصاء تقييم هيكل الرقابة - وبيانات ومعلومات السياسات للجامعة - المصادقات - تقارير المراجعة السابقة - تحليل وإختبارات العمليات والإرصدة - أي مراسلات أخرى خاصة بالمراجعة .  
أو في شكل آخر غير الأوراق وفي هذه الحالة على مدير المراجعة التأكد من نسخ هذه الوسائل وحفظ النسخ في مكان آمن .

٦/٣/٩- يجب على مدير المراجعة الداخلية إصدار التعليمات الخاصة بما يلي:

- تحديد الشكل النمطي لأوراق العمل .
- تصميم النماذج المستخدمة .
- تحديد أنواع الملفات وأسلوب الفهرسة .
- تحديد أسلوب حفظ الملفات والحصول على المعلومات منها للأشخاص المرخص لهم بذلك فقط .

٧/٣/٩- يجب أن يتأكد مدير المراجعة الداخلية من :

- مطابقة أدلة الإثبات ( أوراق العمل ) مع تقرير المراجعة .
- مراجعة أوراق العمل بواسطة المستوى الإداري المناسب وأنه قد تم الإشراف المناسب أثناء تنفيذ أعمال المراجعة .

٨/٣/٩- من الضروري أن يتأكد مدير المراجعة الداخلية من حفظ ملفات المراجعة بشكل مناسب وأن تخضع أي طلبات لهذه الملفات لموافقته (بما في ذلك المراجعين الخارجيين) .

## ١٠- معيار تبليغ النتائج :

- ١/١٠- الهدف: تحديد الإجراءات المتبعة عند إعداد التقرير وتوصيل النتائج عن أعمال المراجعة التي تم تنفيذها .
  - ٢/١٠- المضمون : على المراجعين الداخليين توصيل نتائج أعمال المراجعة فور الأنتهاء من أعمال المراجعة الداخلية .
  - ٣/١٠- نطاق التطبيق :
  - ١/٣/١٠- على مدير المراجعة الداخلية إعداد تقرير بنتائج أعمال المراجعة وتقديمه إلى المستوى الإداري المناسب .  
وهذا التقرير قد يكون :
    - رسمي /غير رسمي
    - شفوي / مكتوب / بالوسائل الإلكترونية (وفي هذه الحالة يجب إرسال نسخه موقعة في وقت لاحق )
    - نهائي / مرحلي
    - كما يجب التأكد من أن ماجاء بالتقرير متفق مع ماجاء بأوراق العمل
  - ٢/٣/١٠- يناقش مدير المراجعة الداخلية ماورد بالتقارير سواء مع المسؤولين عن الوحدات الفرعية ، الأنشطة محل المراجعة أو المستويات الإدارية المناسبة ، ولايمنع من دراسة مسنولي الإدارات والأنشطة الخاضعة للمراجعة لمسودات التقارير وإبداء الرأي فيها ومناقشة مدير المراجعة الداخلية فيما ورد فيها .
  - ٣/٣/١٠- من الضروري أن يتأكد مدير إدارة المراجعة الداخلية من وجود مواصفات محددة للتقارير الصادرة من الإدارة والتي تتمثل في :-
    - الوضوح
    - الموضوعية
    - التوقيت المناسب
    - أن تكون التقارير مختصرة وبناءة .
- وعلى الرغم من عدم وجود شكل نمطي للتقرير وأنه قد يختلف من جهة إلى أخرى إلا أنه لابد من توافر العديد من المكونات منها:-
- أهداف ونطاق عملية المراجعة .
  - أسلوب ومنهجية العمل وتحديد المعايير التي تم إستخدامها ( تطبيق كلي ، جزئي ، عدم تطبيق المعايير المهنية للمراجعة الداخلية ) .
  - نتائج المراجعة والحقائق التي توصل إليها المراجع .
  - رأي المراجع .

- رأي مسؤولي الوحدات / والأنشطة محل المراجعة فيما توصلت عليه عملية المراجعة من نتائج وحقائق .
- ملخصات لنتائج المراجعة .
- معلومات عامة عن الوحدات النمطية والأنشطة .
- نتائج أعمال المراجعة السابقة .
- المدة الزمنية التي استغرقتها في عملية المراجعة .
- ماقامت به الجامعة من إجراءات تصحيحية تجاه نتائج المراجعة السابقة .

٤/٣/١٠ - على مدير المراجعة الداخلية توزيع التقرير (بعد فحصه وإعتماده في صورته النهائية )

طبقاً للمحددات التالية :-

- تحديد الأشخاص والجهات التي سيرسل إليها التقرير حيث يجب إرسال التقرير إلى المستوى الإداري (بالوحدة محل المراجعة ) ذو الصلاحية في إتخاذ إجراءات تصحيحية لما ورد بالتقرير.
- قد يكون من المناسب إرسال صورة من التقرير إلى مجلس الجامعة ومجلس الأمناء .

٥/٣/١٠ - يجب أن يحرص مدير المراجعة الداخلية في توزيع التقارير التي تحتوي على بيانات ومعلومات حساسة وسرية أو تسبب أضرار للوحدة محل المراجعة في حالة إفشائها وبالتالي يجب دراسة هذا الأمر بعناية .

## ١١- معيار متابعة الإنجاز

١/١١- الهدف : تحديد الإجراءات التي يجب على المراجعين الداخليين القيام بها لمتابعة ماتم بشأن نتائج عمليات المراجعة التي تم التقرير عنها.

٢/١١- المضمون : على مدير المراجعة أن يوفر نظام لمتابعة النتائج التي يتم توصلها للإدارة العليا .

٣/١١- نطاق التطبيق :

١/٣/١١- يكون مدير المراجعة الداخلية مسؤولاً عن متابعة ما تم بشأن ما ورد بتقرير المراجعة من نتائج وإتخاذ الإدارة للإجراءات التصحيحية المناسبة .

٢/٣/١١- يقوم مدير المراجعة الداخلية بإيجاد آلية مناسبة لمتابعة ما ورد بتقارير المراجعة بما في ذلك تحديد الأشخاص وتوقيت ذلك ، كما يجب إجراء تقييم مناسب لمدى فاعلية وكفاءة الإجراءات التصحيحية المتخذة ويجب الإشارة إلى ذلك في تقارير المراجعة (أو إعداد تقارير متابعة) .

٣/٣/١١- في حالة عدم إتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة فيما يتعلق بما ورد بتقارير المراجعة الداخلية (بسبب ظروف) ويقبل مسئولو الإدارة أو النشاط تحمل المخاطر الناتجة عن ذلك على المراجعين الداخليين التقرير بذلك بشكل واضح للإدارة العليا .

٤/٣/١١- يكون مدير المراجعة الداخلية مسؤولاً عن إدارة عملية المتابعة بما في ذلك تحديد الأشخاص القائمين بالمتابعة/ والتكلفة والوقت / توفير المهارات والقدرات اللازمة لتقييم الإجراءات التصحيحية/ إعداد جدول لأنشطة المتابعة بالربط مع مستوى ودرجة المخاطر.

٥/٣/١١- عندما تقتضي الظروف إتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة سواء من جانب الإدارة العليا /أو من جانب مسنولي الإدارة الفرعية/ أو الأنشطة وفي هذه الحالة يجب على مدير المراجعة الداخلية التأكد من إتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

٦/٣/١١- يجب على مدير المراجعة الداخلية توصيل تقارير المراجعة إلى مسنولي الإدارة الفرعية أو الأنشطة محل المراجعة كما يجب عليه متابعة ماتم بشأنها للتحقق من :

- توضح مدى الإستجابة لنتائج المراجعة وكذا الرأي في تقييم الإجراءات التصحيحية .
- توصيل التقارير إلى المستوى الإداري الملائم .

## القسم الثاني: قواعد وآداب السلوك المهني للمراجعين الداخليين :

تنطوي قواعد وآداب السلوك المهني للمراجعين الداخليين على أربع قواعد تتلخص فيما يلي:

**النزاهة:** يجب على المراجعين الداخليين :

- أن يؤديوا أعمالهم بأمانة / وإجتهاد / واحساس بالمسئولية .
- مراعاة القانون عند قيامهم بأعمالهم وأن يقدموا الإفصاح المناسب بذلك والمتوقع من خلال الناحية المهنية والقانونية .
- يجب على المراجعين الداخليين ألا يكون جزءاً في أي نشاط غير مشروع أو يرتبط بأي عمل يضر بالمهنة أو الوحدة التي يعملون بها .
- يجب على المراجعين الداخليين إحترام الأهداف المشروعة للجامعة قواعد السلوك بها .

**الموضوعية :** جب على المراجعين الداخليين:

- ألا يشاركوا في أي نشاط له علاقة يمكن أن تحد أو تؤثر على تقييمهم الموضوعي للأمر بما في ذلك العلاقات التي تتعارض مع مصالح الوحدة التي يعملون فيها .
- ألا يقبلوا أي شيء قد يؤثر في حكمهم المهني .
- إيضاح كل الأمور الهامة التي توصلوا إليها نتيجة المراجعة والتي يؤدي عدم الإفصاح عنها إلى وجود نقص / أو تحريف في التقرير عن الأنشطة .

**السرية :**

- يجب على المراجعين الداخليين أن يكونوا حريصون في إستخدام وحماية المعلومات التي يحصلون عليها خلال قيامهم بواجباتهم .
- يتعين على المراجعين الداخليين ألا يستخدموا المعلومات التي بحوزتهم في تحقيق أي مكاسب شخصية بأي شكل ممكن أن يتعارض مع القانون أو السلوك الجيد بالوحدة محل المراجعة .

**المهنية :**

- يتعين على المراجعين الداخليين ألا يرتبطوا بأي أعمال أو خدمات إلا اذا كانت قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم بالقدر المهني اللازم للقيام بهذه الأعمال أو الخدمات بشكل مناسب .
- يتعين على المراجعين الداخليين أن يقوموا بأداء أعمالهم المتعلقة بخدمات المراجعة الداخلية بما يتفق مع المعايير المهنية للمراجعة الداخلية .

- يجب على المراجعين الداخليين أن يقوموا بصفة مستمرة بتحسين كفاءاتهم وفعاليتهم وأن يعملوا بصفة مستمرة على تحسين جودة الخدمات التي يقومون بها.

**خطاب تأكيد الحياد والاستقلالية والموضوعية**

اسم المراجع:
الوظيفة:
التاريخ:

التعليق			بيان
نعم	لا	لا ينطبق	
			• هل لك أي مصالح مالية من أي نوع في الإدارة محل المراجعة؟
			• هل لك أي مصالح مادية مع أي من أفراد الإدارة محل المراجعة؟
			• هل لك أقارب حتى الدرجة الثانية ضمن المسؤولين الرئيسيين عن الإدارة محل المراجعة؟
			• هل سبق لك الاشتراك في أي عمل تنفيذي يقع ضمن نطاق الإدارة محل المراجعة؟
			• هل سبق لك الاشتراك في أحد اللجان ذات الطابع التنفيذي؟
			• هل لك مصالح مالية من أي نوع مع الوحدة بصفة عامة (شراء أسهم/ حصص)؟
			• هل أنت على علم بقواعد وآداب السلوك المهني؟

النتيجة النهائية	
محايد ومستقل	غير محايد أو مستقل

المدير المسئول
----------------

## المراجع :

- دليل إجراءات المراجعة الداخلية لوحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاعين العام والمختلط .
- القرار الجمهوري رقم (٥) لسنة ٢٠١٠م بشأن إعادة إنشاء وتنظيم المراجعة الداخلية بوحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاعين العام والمختلط .
- قرار مجلس الوزراء رقم (١١٩) لسنة ٢٠١٢م بشأن دليل إجراءات المراجعة الداخلية.
- اللائحة التنظيمية لجامعة ٢١ سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية .