

وسائل عملية لتطوير إدارة المراجعة الداخلية

م. إبراهيم بن جبر الفيبي

مختص في المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر والتحول الرقمي
عضو في عدد من لجان المراجعة والمخاطر

محتوى الندوة

تطور المراجعة الداخلية

01

استراتيجية المراجعة الداخلية

02

تخطيط أعمال المراجعة الداخلية

03

العلاقة مع الإدارات الرقابية والإدارة التنفيذية

04

تقارير المراجعة الداخلية والجودة

05

المحور الأول

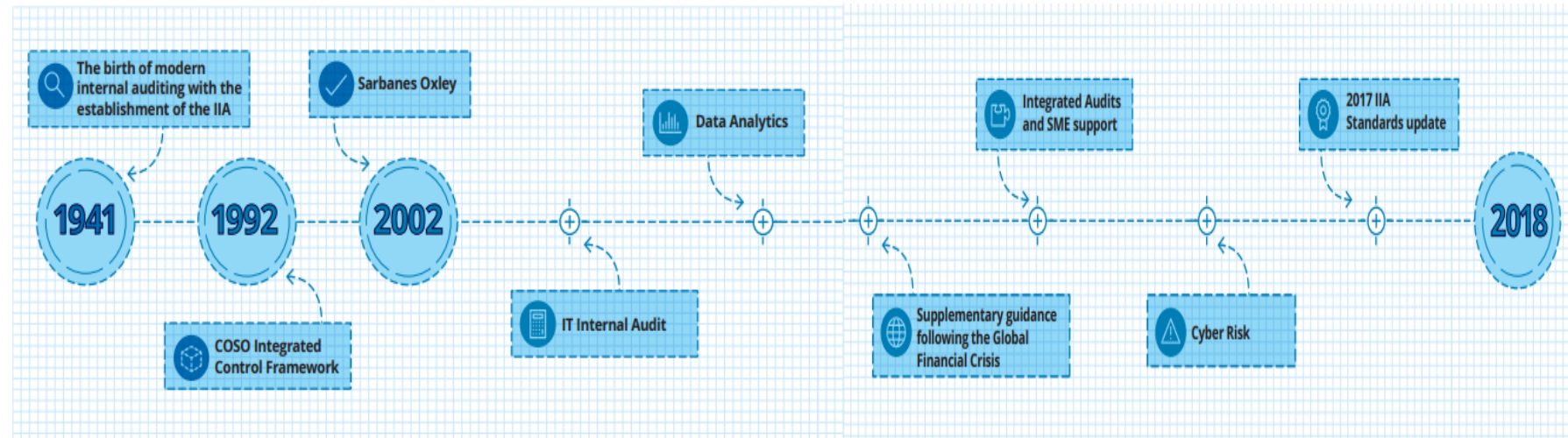


تطور المراجعة الداخلية

تطور مهنة المراجعة الداخلية (دولياً)

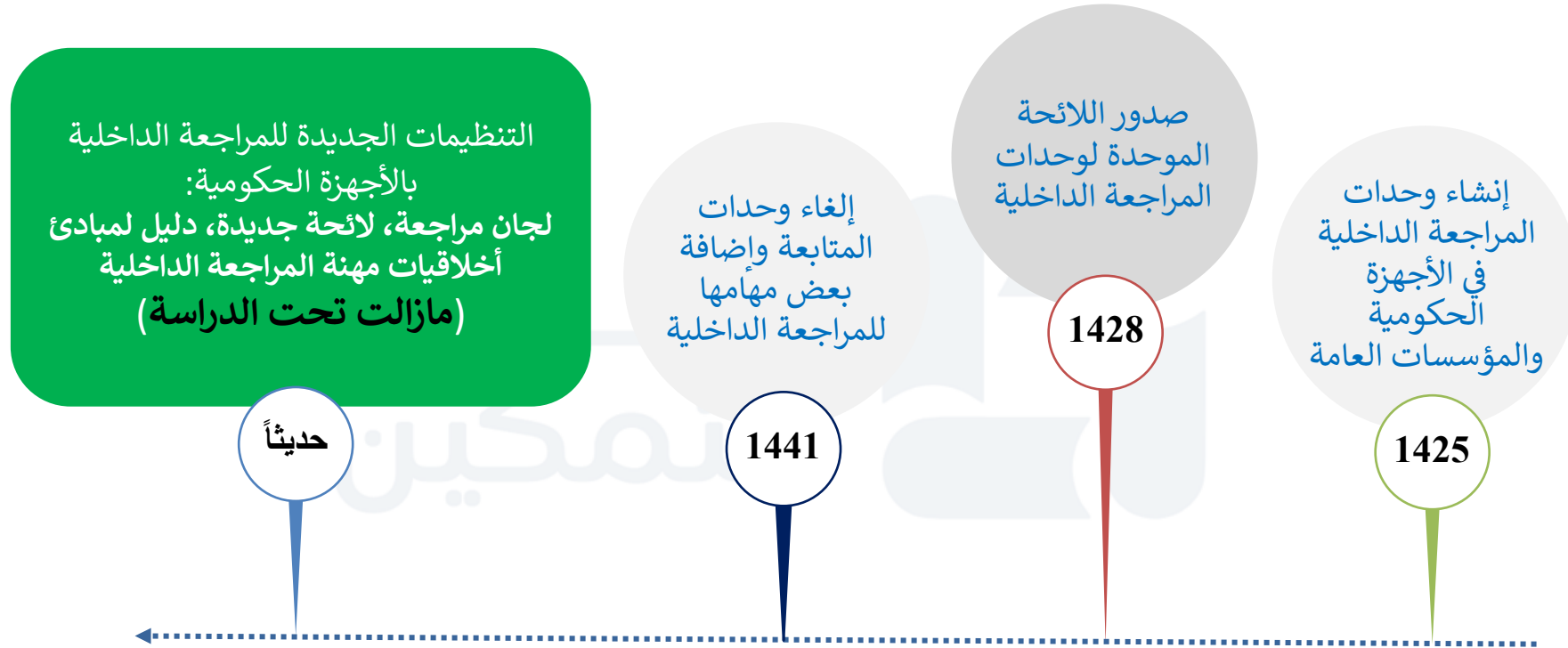


Figure 1. Key Internal Audit milestones

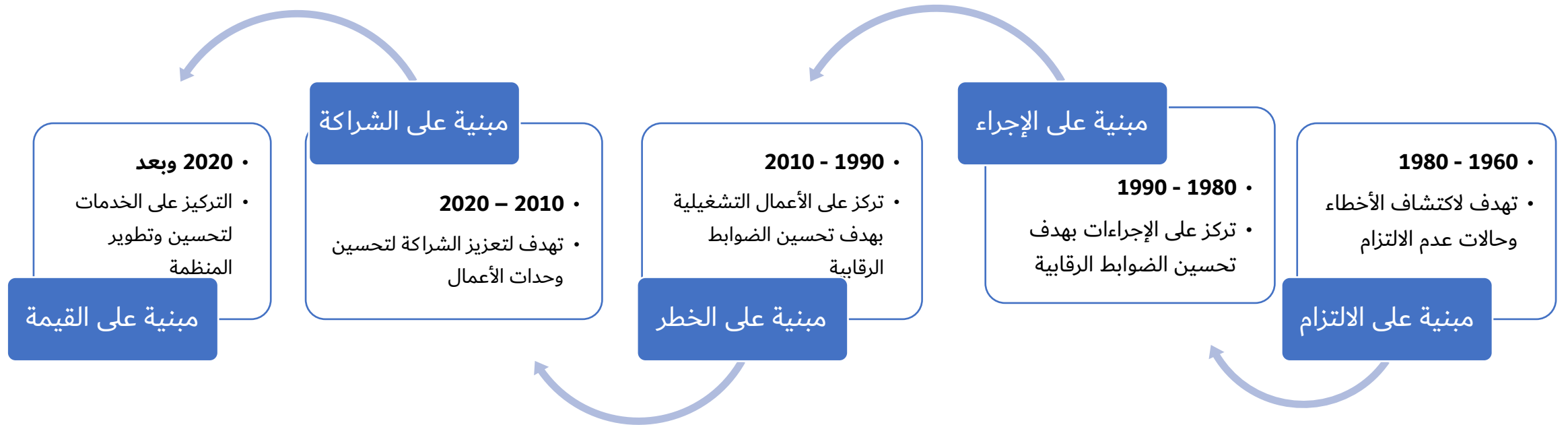


Reference: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/audit/us-internal-audit-3.0-the-future-of-internal-audit-is-now.pdf>

تطور مهنة المراجعة الداخلية (محلياً - القطاع العام)

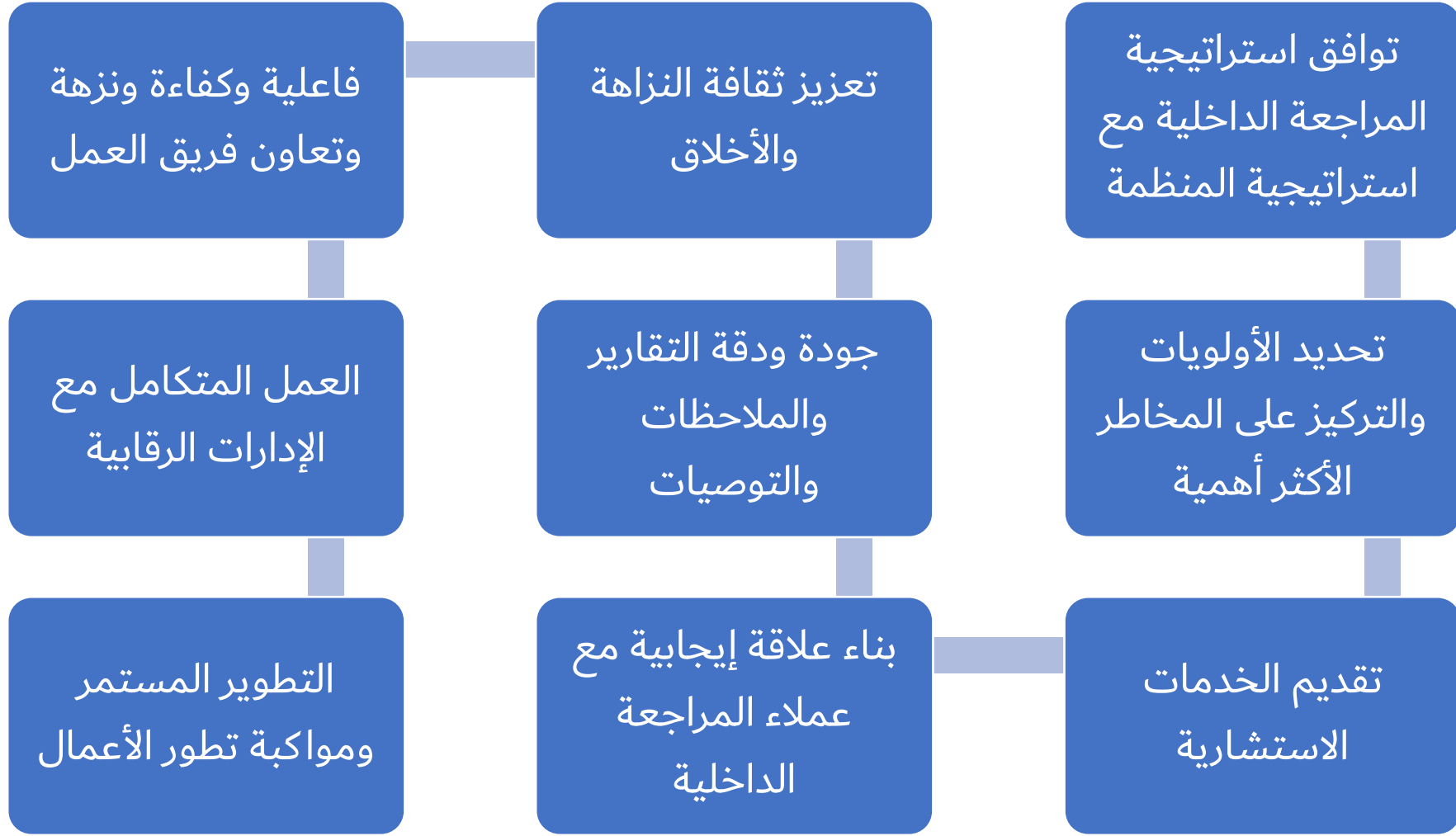


تطور تركيز واهتمامات المراجعة الداخلية



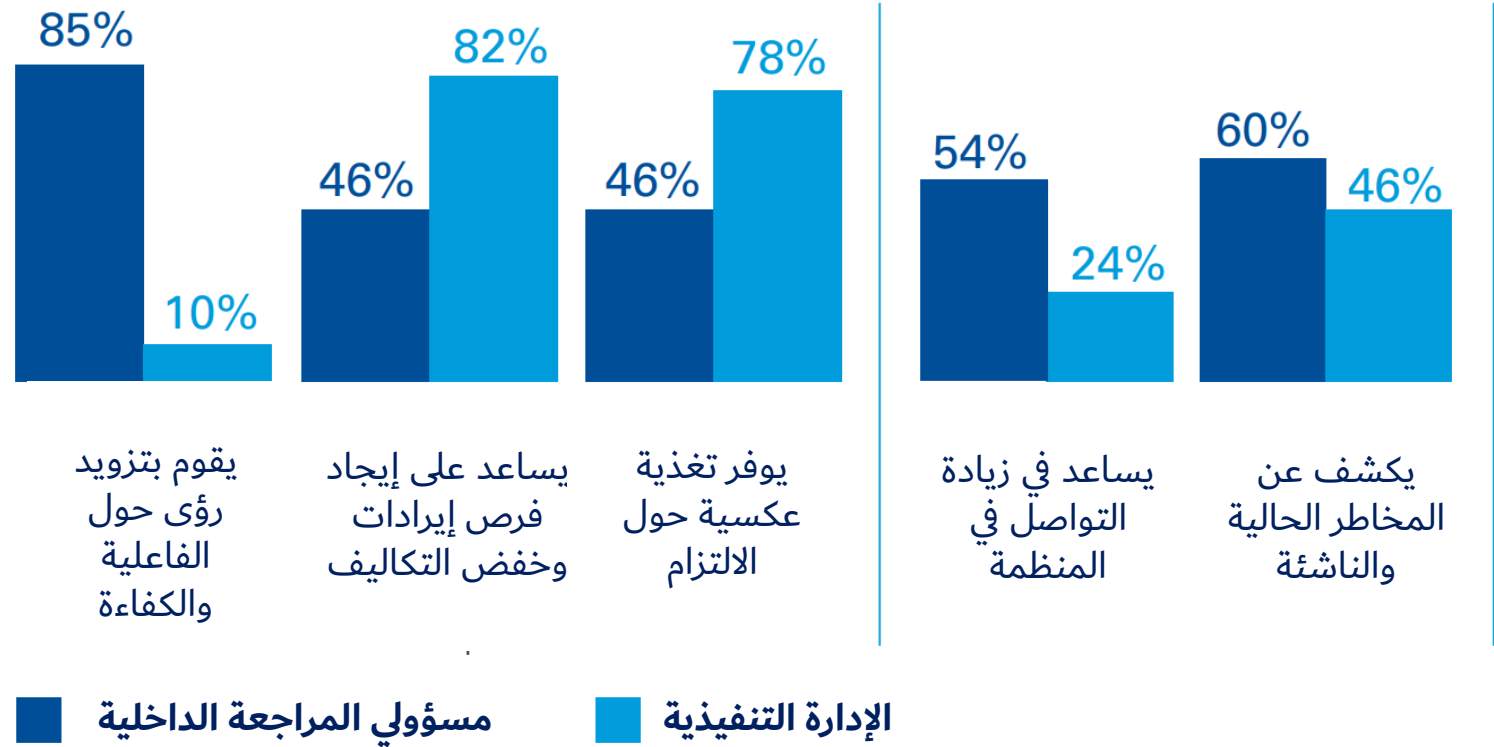
Reference: Development of Internal Audit profession and focus (by IIA-Australia)

إضافة قيمة للمنظمة



إضافة قيمة للمنظمة

أي من الخصائص التالية تصف بشكل أفضل قيمة (value) المراجعة الداخلية؟



KPMG

Enhancing
the strategic
value of
Internal Audit

November 2018

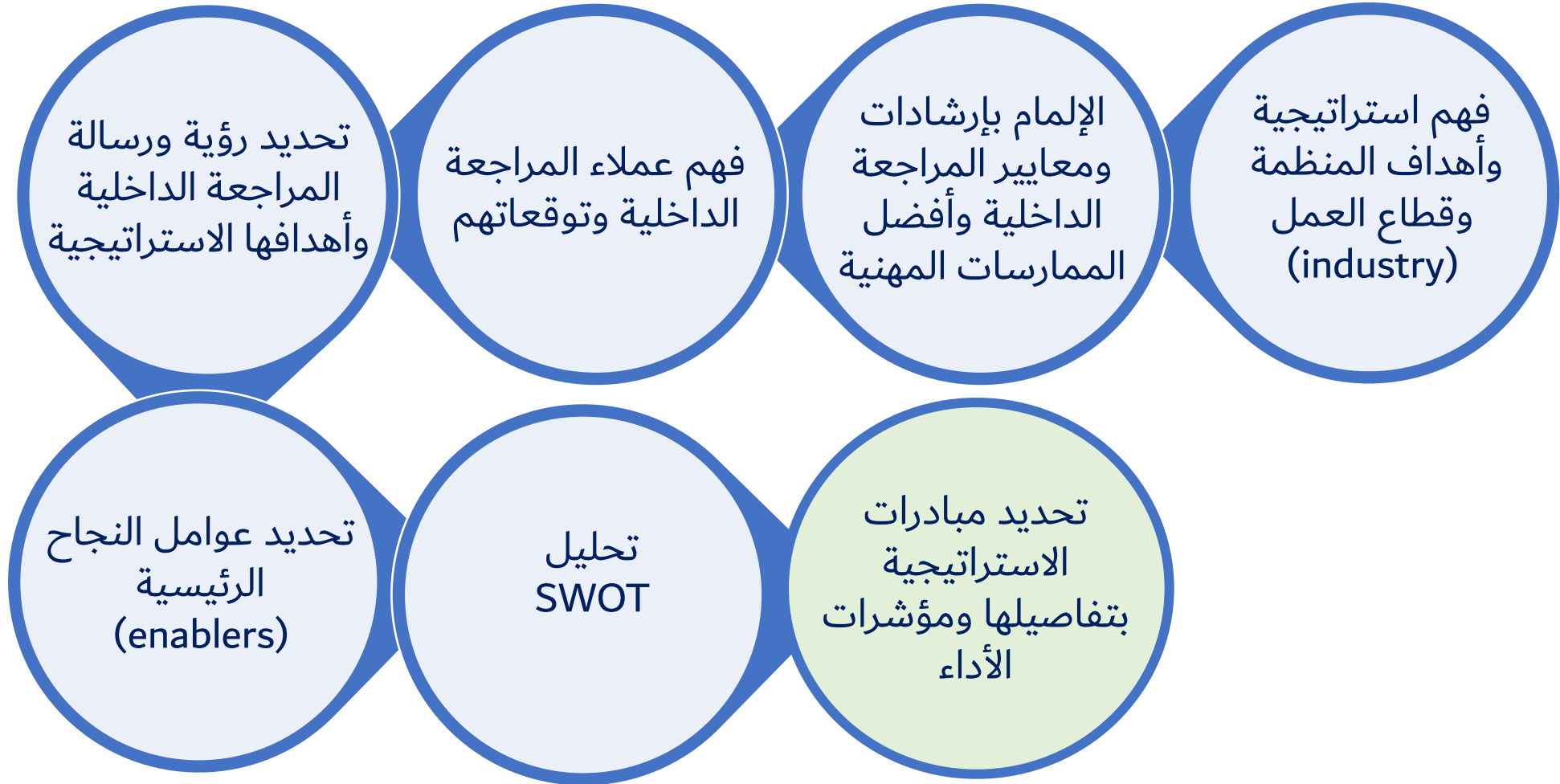
kpmg.com

المحور الثاني

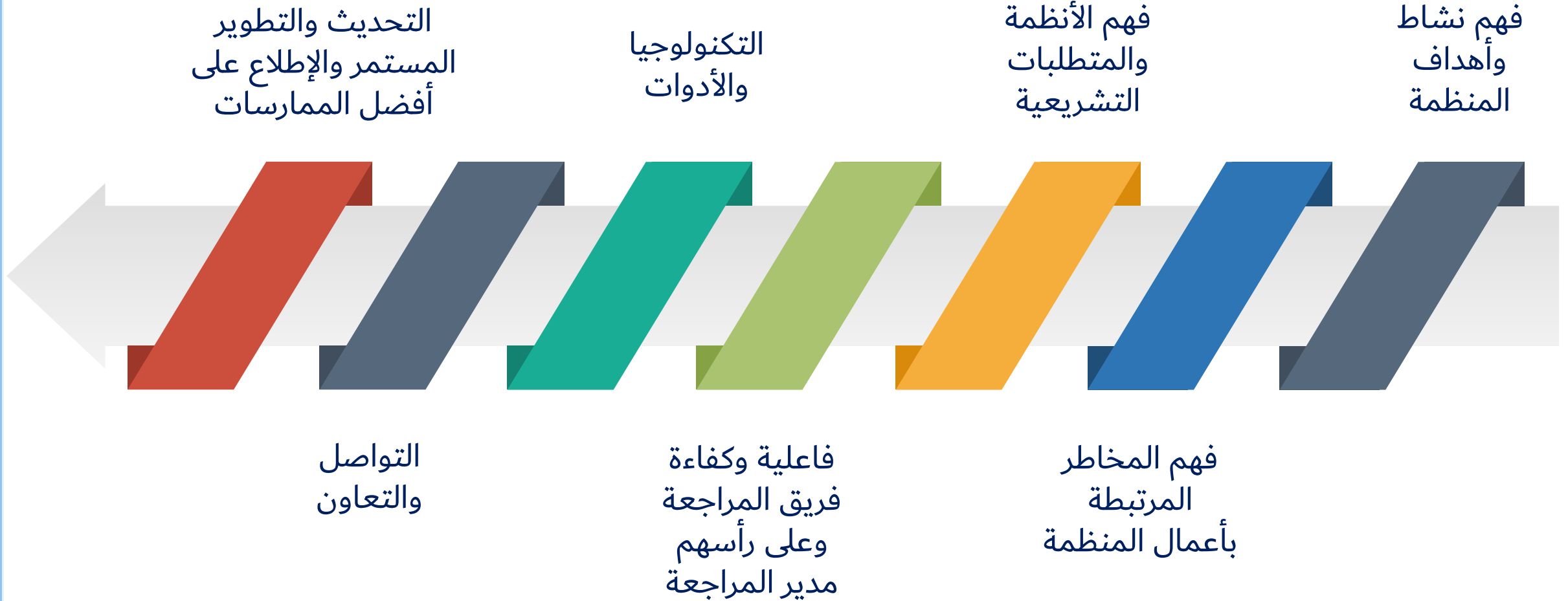


استراتيجية المراجعة الداخلية

خطوات إعداد استراتيجية المراجعة الداخلية



عوامل نجاح استراتيجية المراجعة الداخلية



عينة من المبادرات التي يمكن أن تتضمنها الاستراتيجية



المحور الثالث



تخطيط أعمال المراجعة الداخلية

منهجية إعداد خطة المراجعة الداخلية



المكونات الأساسية لخطة المراجعة السنوية



أبرز المفاهيم الخاطئة عن خطة المراجعة الداخلية

الخطة تتضمن عمليات المراجعة التأكيدية فقط

الخطة المقترحة لا تُناقش مع الإدارة التنفيذية

عدم تحديث الخطة (أو تحديثها بشكل سنوي فقط)

يجب الالتزام المطلق بتقييم المخاطر الناتج من إدارة المخاطر

يتم إعداد خطة المراجعة بناءً على كفاءة وكفاية الموارد الحالية

بناء الخطة يكون على وحدات الأعمال (الإدارات) فقط

عدم تضمن الخطة لأهداف ونطاق عمليات المراجعة

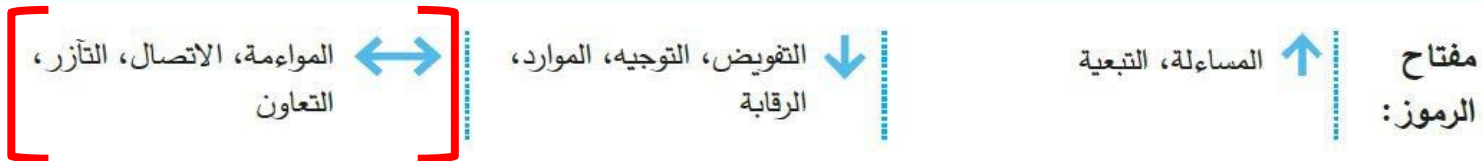
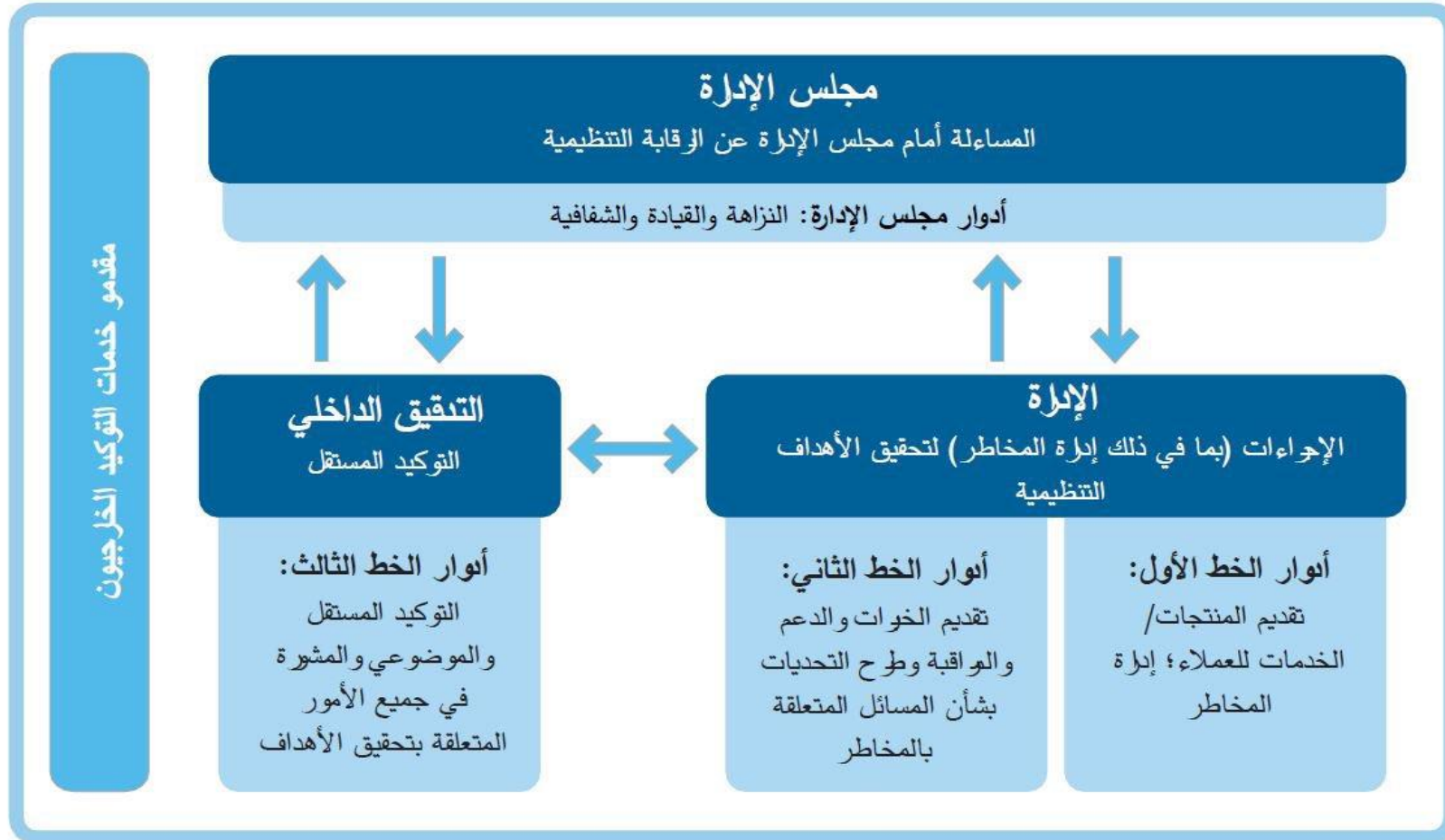


المحور الرابع



العلاقة مع الإدارات الرقابية والإدارة التنفيذية

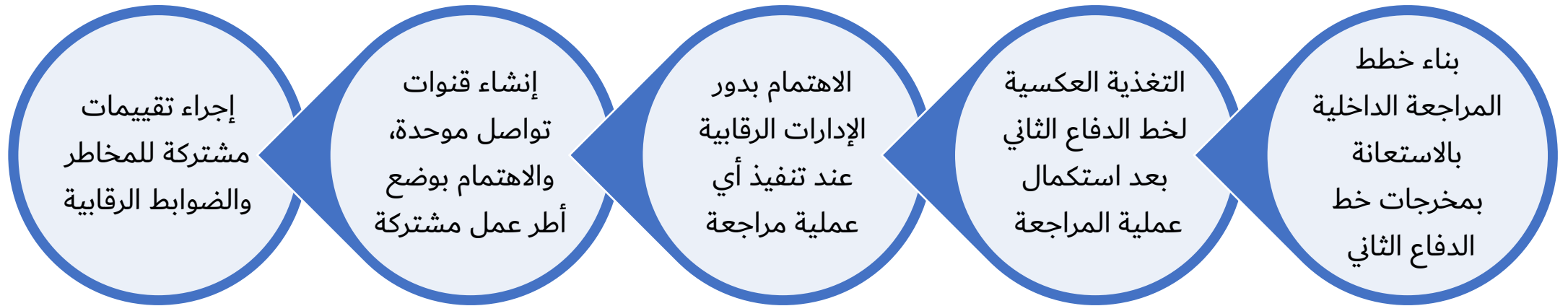
نموذج الخطوط الثلاثة



الموائمة والتكامل في منهجيات وآليات قياس الخطر بين الإدارات الرقابية



وسائل عملية للمساهمة في تكامل أعمال المراجعة الداخلية مع الإدارات الرقابية الأخرى



التأكيد المشترك "الضمان المتكامل أو المجتمع" (Combined Assurance)



أنواع إدارات المراجعة الداخلية من حيث فاعليتها وأدائها ودورها في المنظمة وعلاقتها مع الإدارة التنفيذية (من منظور شخصي)

المراجعة الداخلية المغيبة (النائمة)

- إدارة صورية مهمشة، وضعت للوفاء بالمتطلبات التشريعية
- ليس لديها خطط مراجعة فاعلة
- غالباً تكون تحت سلطة الإدارة التنفيذية (استقلاليتها ضعيفة)
- مغيبة عن التطورات بالمنظمات
- تركز على الجوانب الهامشية (مثل متابعة المعاملات والشكاوى، والحضور والانصراف)
- قيادتها ضعيفة غير مستقلة
- موظفيها من أقل موظفي المنظمة كفاءة وفاعلية وإنتاجية

المراجعة الداخلية التقليدية

- تنفذ مهامها وفق خطة المراجعة الداخلية المعتمدة، ولكنها غير مبادرة وتحفظ عن تقديم الخدمات الاستشارية أو المشاركة فيها
- لا توازن بين مبدأ الاستقلالية ودورها في إضافة قيمة للمنظمة، لذلك لا تشارك في اجتماعات اللجان التنفيذية
- بعيدة عن تطورات المنظمة
- خطط المراجعة لا تواكب التغيرات والتطورات بالمنظمة
- لا تحرص كثيراً على تطبيق أفضل الممارسات

المراجعة الداخلية الفاعلة

- تعمل كشريك مهم وفعال مع الإدارة التنفيذية، وتساهم بإضافة قيمة للمنظمة، وتحرص على تقديم النصح والمشورة
- المشاركة في الاجتماعات التنفيذية
- تتجاوب بكفاءة وفاعلية مع التغيرات الجوهرية بالمنظمة والمخاطر الناشئة
- خططها تتواكب مع المتغيرات
- يتميز موظفيها بكفاءة ومهنية عالية
- تركز على الجودة وتحرص على تطبيق أفضل الممارسات

المراجعة الداخلية المتشددة

- تعمل كأنها جهة رقابية وليست إدارة داخلية داعمة للمنظمة
- لا تؤمن بالشراكة وإضافة القيمة
- تتخذ نهج التصعيد دون الأخذ بعين الاعتبار معيار الأهمية والمخاطر
- لديها نزعة انتقادية وهجومية
- تبالغ في تصنيف المخاطر لملاحظاتها
- علاقتها غير إيجابية مع الإدارة التنفيذية، ودائماً في صراعات داخلية
- لا تركز على الخطة وتكثر من الأعمال التفتيشية

المحور الخامس



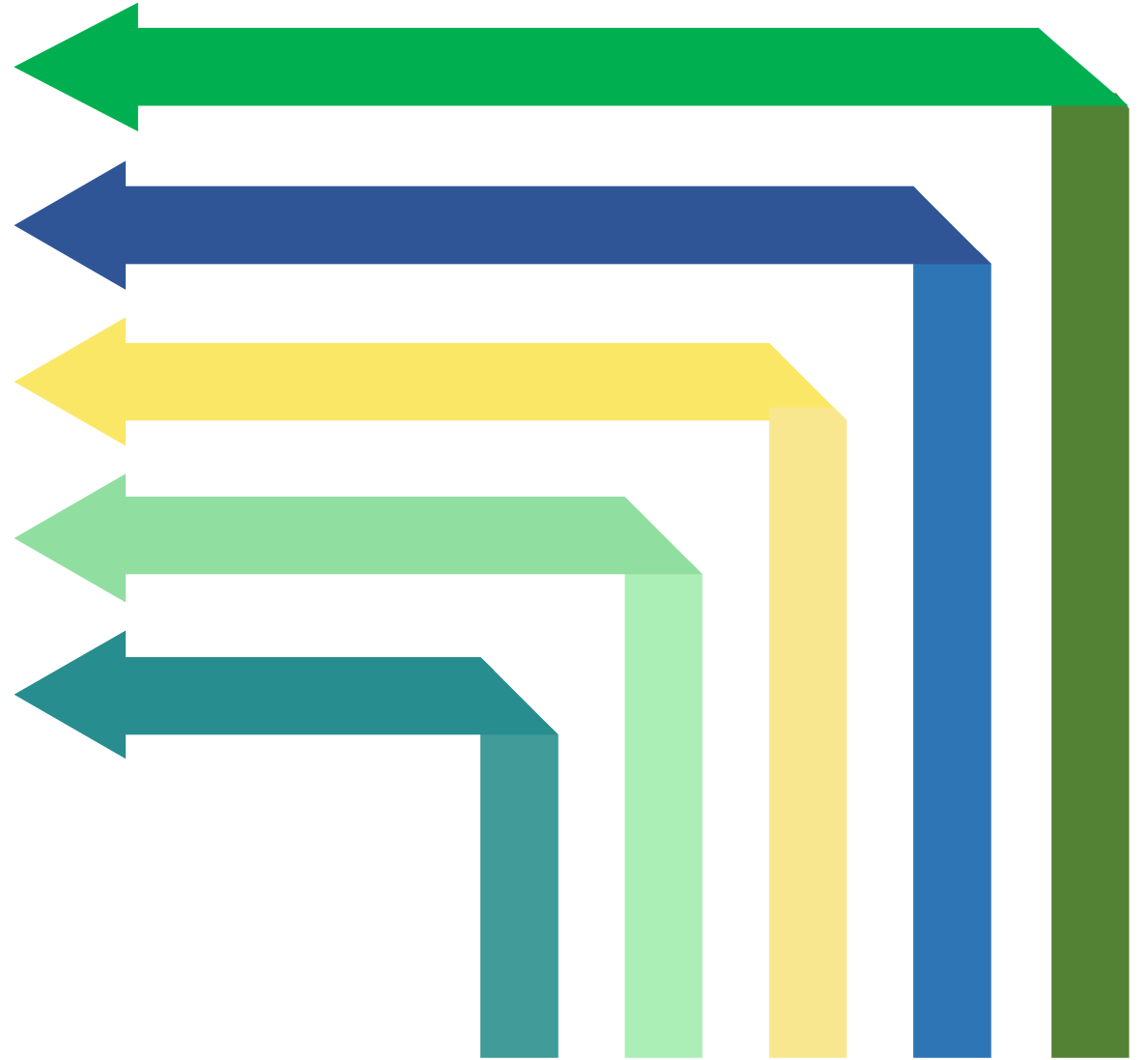
تقارير المراجعة الداخلية والجودة

التقارير الدورية للمراجعة الداخلية



بعض الممارسات العملية للرفع من فاعلة تقرير عملية المراجعة

- الاهتمام بصياغة الملاحظة ووضوحها
- دقة تقييم درجة الخطر المرتبطة بهذه الملاحظات
- الموازنة بين التقييم الإيجابي والسلبي
- تضمين فرص التحسين كجزء من التقارير
- الاهتمام بالملخص التنفيذي ورأي المراجعة



رأي المراجعة الداخلية

أمثلة لتقييم نظام الرقابة الداخلي في تقرير عملية المراجعة

تقييم نظام الرقابة الداخلي
ضمن التقرير السنوي

فعال بشكل معقول

متحفظ

بعض العوامل الجوهرية المساعدة على
التقييم:

- نتائج أعمال المراجعة خلال العام
- المخاطر القائمة ودرجتها
- المخالفات والملاحظات الصادرة من
المشرعين
- عمليات الاحتيايل المكتشفة
- فاعلية خط الدفاع الثاني بالمنظمة
- وعي الإدارة التنفيذية بالحوكمة
والمخاطر والالتزام وأهميتها



عوامل جوهرية معينة على التقييم: فاعلية الحوكمة والسياسات - درجة
الملاحظات - درجة الالتزام بالتشريعات - وعي الإدارة بالمخاطر

جودة أعمال المراجعة الداخلية

التقييم الخارجي (External Assessments – Standard 1312)

مرة كل خمس سنوات

- مدى الالتزام بالمعايير وميثاق أخلاقيات المهنة
- فاعلية وكفاءة نشاط المراجعة الداخلية
- مدى استجابة نشاط المراجعة الداخلية لتوقعات مجلس الإدارة والإدارة العليا وإضافة قيمة للمنظمة

التقييم الداخلي (Internal Assessments – Standard 1311)

- التقييم السنوي
- التقييم والرقابة المستمرة

ماذا يجب أن تعرف لجنة المراجعة أو المجلس عن المراجعة الداخلية؟





شكراً لكم ...

ونرحب باستفساراتكم ،،