

دليل المراجع الداخلي في الجمعيات الأهلية



الإصدار الأول لعام 2025 إعداد فريق العمل في جمعية تطوير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات | دليل المراجع الداخلي في الجمعيات الأهلية



الفصل الأول: مفهوم المراجعة الداخلية



الفصل الثالث: معايير المراجعة الداخلية



الفصل الخامس: نطاق عمل المراجعة الداخلية



الفصل السابع: مراحل عملية المراجعة الداخلية



مقدمة



الفصل الثاني: إدارة المراجعة الداخلية



الفصل الرابع: توثيق إجراءات المراجعة



الفصل السادس: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

المحتويات | دليل المراجع الداخلي في الجمعيات الأهلية



المرحلة الثانية: مرحلة الأداء أو التنفيذ



المرحلة الرابعة: متابعة التوصيات



المرحلة الأولى: التخطيط لعملية المراجعة



المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والتقرير



نموذج

مقدمة | دليل المراجع الداخلي في الجمعيات الأهلية

يسرنا في الجمعية الأهلية لتنمية وتطوير العمل المؤسسي (تطوير) أن نقدم لك هذا الدليل الشامل لإدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات، والذي تم إعداده خصيصًا لتلبية احتياجات الجمعيات المميزة، إننا ندرك أهمية دور الجمعيات في المجتمع، ودور المراجعة الداخلية في ضمان كفاءة وفعالية عملياتها، وحماية مصالح أعضائها ومستفيديها.

يهدف هذا الدليل إلى أن يكون مرجعًا شاملاً لكافة العاملين في مجال المراجعة الداخلية بالجمعية، بدءًا من الإدارة العليا وصولاً إلى المراجعين الداخليين، فهو يقدم إطارًا عمليًا واضحًا لإدارة عملية المراجعة الداخلية، ويغطي كافة الجوانب المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ والتقييم.





الفصل الأول: مفهوم المراجعة الداخلية

أهداف المراجعة الداخلية

الهدف العام لإدارة المراجعة الداخلية

مفهوم المراجعة الداخلية

الفصل الأول: دليل المراجع الداخلي مفهوم المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

مفهوم المراجعة الداخلية

عرف المعهد الدولي للمراجعين الداخليين المراجعة الداخلية بأنها:
نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

كما عرفت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين المراجعة الداخلية بأنها:

وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسؤولين داخل المنشأة في القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وذلك عن طريق توفير التحليل، والتقويم، والتوصيات، والمشورة، والمعلومات التي تتعلق بالرقابة على الأنشطة التي يتم فحصها. وتساعد المراجعة الداخلية بذلك المنشأة في تحقيق أهدافها وحماية أصولها، كما تضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة في المنشأة.

الهدف العام لإدارة المراجعة الداخلية

القيام بأعمال المراجعة الداخلية بالمنظمة عن طريق ممارسة الاختصاصات المخولة لها لحماية الأموال والممتلكات، وضمان فاعلية نظم الرقابة الداخلية التي تحد من وقوع الغش والأخطاء وسوء استخدام الموارد البشرية والمادية، والتأكد من سلامة البيانات المالية وغير المالية، وضمان فاعلية العمليات التشغيلية والإدارية والمالية وكفائتها بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتحقق من التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة، والتأكد من سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها.



الفصل الأول: دليل المراجع الداخلي مفهوم المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

أهداف المراجعة الداخلية



ضمان فاعلية وكفاءة العمليات الإدارية والمالية بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.



ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية واكتمالها.



حماية الأموال والممتلكات العامة، والحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها.



رفع مستوى المتابعة والتقييم لدى أعضاء مجالس الإدارة.



سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها.



تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للجهة لتحقيق أهدافها بكفاءة وبطريقة منتظمة.



الفصل الثاني: إدارة المراجعة الداخلية

الوصف الوظيفي للعاملين بالإدارة

اختصاصات ومهام إدارة المراجعة الداخلية

إدارة المراجعة الداخلية

الفصل الثاني: دليل المراجع الداخلي إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

إدارة المراجعة الداخلية

- تتكون إدارة المراجعة الداخلية من مراجع داخلي على الأقل، يتم تعيينه المراجعة الداخلية بقرار من مجلس الإدارة، ويكون مسؤولاً أمامها، ويراعى في تكوين إدارة المراجعة الداخلية وعملها الآتي:
- ♦ أن تتوفر في العاملين بها الكفاءة والاستقلال والتدريب المناسب، وعدم تكليفهم بأي أعمال أخرى خارج نطاق أعمالهم.
 - ♦ ترفع الإدارة تقاريرها إلى مجلس الإدارة، وترتبط بها وتكون مسؤولة أمامها.
 - ♦ أن تمكن من الاطلاع على المعلومات والمستندات والوثائق والحصول عليها دون قيد أو شرط.

اختصاصات ومهام إدارة المراجعة الداخلية

- ♦ تعمل إدارة المراجعة الداخلية وفق خطة شاملة للمراجعة معتمدة من مجلس الإدارة، وتحديث هذه الخطة سنوياً، ويجب مراجعة الأنشطة والعمليات الرئيسية مرة واحدة كل سنة على الأقل.
- ♦ تُعد إدارة المراجعة الداخلية تقريراً عن أعمالها، وتقدمه إلى مجلس الإدارة بشكل (ربع سنوي) على الأقل، ويجب أن يتضمن هذا التقرير تقييماً لنظام الرقابة الداخلية في الجمعية، وما انتهت إليه الإدارة من نتائج وتوصيات، وبيان الإجراءات التي اتخذتها كل إدارة بشأن معالجة نتائج وتوصيات المراجعة السابقة وأي ملاحظات بشأنها لا سيما عدم المعالجة في الوقت المناسب ودواعي ذلك.

الفصل الثاني: دليل المراجع الداخلي إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

- ❖ تعد إدارة المراجعة الداخلية تقريراً مكتوباً وتقدمه إلى مجلس الإدارة بشأن عمليات المراجعة التي أجريت خلال السنة المالية ومقارنتها مع الخطة المعتمدة، وتبين فيه أسباب أي إخلال أو انحراف عن الخطة (إن وجد) خلال الربع التالي لنهاية السنة المالية المعنية.
- ❖ يحدد مجلس الإدارة نطاق تقرير إدارة المراجعة الداخلية على أن يتضمن التقرير بصورة خاصة الآتي:
 - أ. إجراءات الرقابة والإشراف على الشؤون المالية والأوقاف والاستثمارات.
 - ب. تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في تطبيق نظام الرقابة الداخلية، بما في ذلك تحديد عدد المرات التي أخطرت فيها المجلس بمسائل رقابية (بما في ذلك إدارة المخاطر) والطريقة التي عالج بها هذه المسائل.
 - ج. أوجه الإخفاق في تطبيق الرقابة الداخلية، أو مواطن الضعف في تطبيقها، أو حالات الطوارئ التي أثرت أو قد تؤثر في أداء الجمعية، والإجراء الذي اتبعته في معالجة هذا الإخفاق.
 - د. مدى تقييد الجمعية بالقواعد والشروط التي تحكم مسائل الإفصاح الواردة في النظام ولائحته التنفيذية وهذه اللائحة.



الفصل الثاني: دليل المراجع الداخلي إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

الوصف الوظيفي للعاملين بالإدارة

أولاً: مدير المراجعة الداخلية

الإشراف على تنفيذ جميع أنشطة إدارة المراجعة الداخلية بدءاً من وضع خطط وبرامج الإدارة، وانتهاءً بتقديم التقارير المستقلة والموضوعية والتوصيات لرئيس مجلس الإدارة بهدف زيادة كفاءة وفاعلية الأداء بصفة عامة ومتابعة تنفيذ تلك التوصيات.	الهدف من الوظيفة
رئيس مجلس الإدارة.	الارتباط التنظيمي
1. الإشراف وتوجيه أعضاء فريق إدارة المراجعة الداخلية لأداء مسؤولياتهم وفقاً لما يتفق المعايير الدولية للممارسة المهنية للتحقيق الداخلي. 2. التنسيق والإشراف على جميع أنشطة إدارة المراجعة الداخلية بدءاً من مرحلة التخطيط ومروراً بمراحل تنفيذ أعمال المراجعة وإنهائها والتقرير عنها ومتابعة التوصيات. 3. الإشراف على إعداد وتنفيذ خطة المراجعة الداخلية. 4. تنفيذ أي تكليف بمهام خاصة محددة تتعلق بأنشطة المراجعة الداخلية من قبل الإدارة العليا. 5. تقديم الاستشارات والتوصيات المتعلقة بخطط واستراتيجيات الجمعية.	المهام الوظيفية

الفصل الثاني: دليل المراجع الداخلي إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

الوصف الوظيفي للعاملين بالإدارة

ثانياً: المراجع الداخلي

الهدف من الوظيفة

مساعدة رئيس فريق المراجعة الداخلية في تنفيذ مهام وأنشطة إدارة المراجعة الداخلية وتنفيذ الأهداف المحددة له.

الارتباط التنظيمي

مدير إدارة المراجعة الداخلية.

المهام الوظيفية

1. المساعدة في التخطيط لأعمال المراجعة وإعداد البرامج التفصيلية.
2. مساعدة رئيس فريق المراجعة في تنفيذ المهام الموكلة إليه؛ لاسيما تطبيق اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجمعية.
3. تنفيذ برامج المراجعة.
4. إعداد وتقديم تقارير المراجعة الداخلية لرئيس فريق المراجعة.
5. متابعة الإجراءات التي تتخذها الإدارات التنفيذية لتصحيح إجراءات العمل المشار إليها في تقرير المراجعة الداخلية.



الفصل الثالث: معايير المراجعة الداخلية

المجموعة الثانية: معايير الحرفية المهنية

المجموعة الأولى: معايير الاستقلالية

معايير أداء وظيفة المراجعة الداخلية

المجموعة الثالثة: معايير نطاق العمل (الفحص الميداني)

الفصل الثالث: دليل المراجع الداخلي معايير المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



المجموعة الأولى: معايير الاستقلالية

وتشمل هذه المعايير عدد من المعايير الفرعية وهي:

ثانياً: المراجع الداخلي	
ويتحقق الاستقلال عندما يقوم المراجع الداخلي بأداء عمله بحرية وموضوعية.	الاستقلال
يجب أن يكون لإدارة المراجعة الداخلية وضع تنظيمي يسمح لها بأداء مسؤولياتها من خلال دعم الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ويكون لمدير إدارة المراجعة الداخلية اتصال مباشر مع رئيس مجلس الإدارة، كما يجب عرض خطط الموازنة المالية وخطط الموارد البشرية الخاصة بإدارة المراجعة الداخلية على الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليها.	الوضع التنظيمي
يجب أن يكون المراجع الداخلي موضوعياً عند أداء وظيفته، بحيث يتم تفادي أي تعارض محتمل أو فعلي في المصالح، إضافة إلى تفادي أي مهام تشغيلية.	الموضوعية

الفصل الثالث: دليل المراجع الداخلي

معايير المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية

المجموعة الثانية: معايير الحرفية المهنية

وتشمل هذه المعايير عدداً من المعايير الفرعية

وهي:

- ◆ أن يتم أداء مهام المراجعة الداخلية بحرفية وبعناية مهنية كافية.
- ◆ أن توفر التقنية المهنية للمراجعين الداخليين بمستوى مقبول ومناسب لأداء مهامهم.
- ◆ التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المهنية للأداء إضافة إلى ميثاق أخلاقيات المراجعة الداخلية والذي يشمل مجموعة من القيم الأخلاقية كالأمانة والموضوعية والولاء التنظيمي.
- ◆ المراجعون الداخليون يجب أن يمتلكوا الخبرة والمهارات اللازمة لأداء مهام المراجعة والقدرة على تقييم درجة أهمية وخطورة الانحرافات عن الممارسات السليمة للعمل.
- ◆ المهارة في التعامل والاتصال بالآخرين بشكل فعال.
- ◆ الإلمام بتطورات معايير المراجعة الداخلية وإجراءاتها وتقنياتها.





المجموعة الثالثة: معايير نطاق العمل (الفحص الميداني)

وتشمل هذه المعايير عدداً من المعايير الفرعية وهي:

نطاق عمل المراجعة الداخلية



يشير المعيار إلى ضرورة أن يشتمل نطاق عمل المراجع الداخلي على فحص وتقييم مدى دقة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، ودرجة جودة الأداء في تنفيذ المهام والأنشطة التنفيذية للجمعية، والتقييد بالتوجيهات العامة من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

النزاهة والقابلية للاعتماد على المعلومات



يجب أن يتأكد المراجع من نزاهة وقابلية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية، وألزم هذا المعيار بضرورة فحص وتقييم نظم المعلومات للتأكد من السجلات المالية والتشغيلية، وإمسك الدفاتر وعملية التقرير.

الالتزام بالقوانين واللوائح والحماية المادية للأصول



يجب التأكد من أن الأنظمة الموجودة بالجمعية تلتزم بالسياسات والخطط والإجراءات والقواعد، وذلك للتأكد من التزام الجمعية بتنفيذها.

الفصل الثالث: دليل المراجع الداخلي معايير المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



الاستخدام الفعال والاقتصادي للموارد



يجب أن يقيم المراجع الداخلي مدى الفاعلية والاقتصادية في توظيف الموارد من خلال ما يلي:

- أ. وجود معايير تشغيلية لقياس الاستخدام الفعال والاقتصادي للموارد.
- ب. أن تكون المعايير مفهومة من جانب العاملين وأن يلتزموا بها.
- ج. تحديد وتحليل أي انحراف عن المعايير التشغيلية والرفع بها إلى المسؤولين لاتخاذ القرارات التصحيحية.

وضع أهداف للعمليات التشغيلية والبرامج



تعتبر الإدارة مسؤولة عن وضع أهداف للبرامج المختلفة، ووضع وتنفيذ إجراءات رقابية وتحقيق نتائج مرغوب فيها، وتتمثل مسؤولية المراجع الداخلي في التأكد من أن هذه الأهداف تتفق مع أهداف الجمعية ككل، وأنه يتم تحقيقها وفقاً لما هو مخطط له.

الفصل الثالث: دليل المراجع الداخلي معايير المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

معايير أداء وظيفة المراجعة الداخلية

تشمل مجموعة من المعايير الفرعية:

فحص وتقييم المعلومات



ضرورة جمع وتحليل وتفسير وتوثيق المعلومات لتدعيم نتائج عملية المراجعة.

التخطيط



يجب على المراجع الداخلي تخطيط عملية المراجعة وكل جزء من أجزائها.

المتابعة



التأكد من أن النتائج والتوصيات التي اقترحها قد تم اتخاذ إجراءات مناسبة تجاهها مع الأخذ في الحسبان عمليات المتابعة التي تجريها أطراف أخرى داخل الجمعية كالمراجع الخارجي، والجهات الرقابية.

توصيل نتائج المراجعة الداخلية



إعداد تقرير مكتوب وموقع بعد انتهاء عملية الفحص يتم استخدام التقارير الدورية (ربع سنوية)، واستخدام التقارير الدورية لا تغني عن التقرير النهائي عن عملية المراجعة ككل.



الفصل الرابع: توثيق إجراءات المراجعة

أدوات توثيق إجراءات المراجعة

إجراءات توثيق عمل المراجعة

الفصل الرابع: دليل المراجع الداخلي توثيق إجراءات المراجعة في الجمعيات الأهلية

إجراءات توثيق عمل المراجعة

للقيام بعملية توثيق عمل المراجعة يجب اتباع الإجراءات التالية:



ملاحظة سير أنشطة الإدارة محل المراجعة
على الطبيعة.



الاجتماع مع مسؤولي الإدارة لمناقشة
الاستقصاء.



إرسال قائمة استقصاء المسح المبدئي
للإدارة محل المراجعة.



إعداد مسودة التقرير الوافي لعمل الإدارة محل المراجعة، ومن ثم مناقشتها معهم، وتوثيقها
وفق الإجراءات الفعلية المتخذة من قبلهم.



جمع المستندات المؤيدة لسيـر
العمليات.

أدوات توثيق إجراءات المراجعة

وتتمثل أدوات توثيق إجراءات المراجعة فيما يلي:

أوراق العمل



هي الوسيلة التي يستخدمها المراجع الداخلي لجمع الأدلة التي يحتاجها لتأييد رأيه المهني في تقرير المراجعة، والتي يجب أن تكون موضوعية وعلى صلة بالموضوع محل المراجعة، ومنها على سبيل المثال لا الحصر (الموازنات، القوائم المالية، ميزان المراجعة، قيود التسويات، كشوف الحسابات، نسخ العقود، اللوائح الداخلية، القرارات الإدارية.. الخ).

أدلة الإثبات



هي الأدلة التي تسهم في دعم حكم المراجع الداخلي واستنتاجاته بشأن موضوع معين محل المراجعة، ومنها ما يلي:

أ. الوجود الفعلي للأصول الملموسة. ب. المستندات الثبوتية. ج. القرارات والمصادقات المكتوبة. د. الخطابات الرسمية الصادرة والواردة إلى الإدارات محل المراجعة. هـ. التحليل المالي وغير المالي.

الفصل الرابع: دليل المراجع الداخلي توثيق إجراءات المراجعة في الجمعيات الأهلية

ملفات المراجعة



لتوثيق أعمال الإدارة، يتم إنشاء ملفين لتنظيم العمليات التي تتم بإدارة المراجعة الداخلية هما:
الملف الدائم: يحتوي على بيانات لها صفة الاستمرار كالنظام الأساس للجمعية، والقرارات الإدارية، اللوائح الداخلية، خرائط تدفق الأعمال... الخ.
الملف الجاري: ويحتوي الملف على أوراق التدقيق المتعلقة بالسنة المالية محل المراجعة مثل محاضر مجلس الإدارة، وقوائم الجرد، والمصادقات من العملاء أو الأطراف ذات العلاقة... الخ.



الفصل الخامس: نطاق عمل المراجعة الداخلية

الهيكل التنظيمي للجمعية

الخطط والأهداف الخاصة بالجمعية

مصادر الجمعية

طرق العمل وأساليب التنفيذ

الفصل الخامس: دليل المراجع الداخلي معايير المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



يتمثل نطاق عمل المراجعة الداخلية في كل ما يتعلق بالأنشطة الإدارية والتنظيمية والمالية والبشرية، المنصوص عليها في ميثاق المراجعة الداخلية بالملحق من هذا الدليل، وتتضمن مجالات عمل المراجع الداخلي فحص وتقييم أنشطة الجمعية ككل، أو أحد أنشطتها، أو سياساتها بهدف التأكد من سلامة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية، والتحقق من وجود حماية كافية لأصول الجمعية ضد الفقد أو السرقة أو الضياع أو سوء الاستعمال أو الاختلاس، وتقويم كفاءة وفعالية الخطة التشغيلية، وتقويم مستوى إنجاز كل إدارة لأهدافها الموضوعية، وتحليل أسباب الانحرافات عن تحقيق الأهداف إن وجدت، والتأكد من مدى الكفاءة والفاعلية في توظيف الموارد البشرية وبتكلفة معقولة.

دليل المراجع الداخلي في الجمعيات الأهلية

الفصل الخامس: معايير المراجعة الداخلية



الخطط والأهداف الخاصة بالجمعية



مراجعة أهداف وخطط الجمعية وتقييم طرق التخطيط والإجراءات المتعلقة بها ومراجعتها، من خلال التأكد من توافر العناصر التالية:

أ. تحديد ووضوح أهداف الجمعية وواقعيتها، وما إذا كانت هذه الأهداف مقبولة، ومدى خضوعها للتقييم من وقت لآخر.

ب. توقيت تنفيذ الأهداف ومدى تلاؤمها مع بعضها البعض، وبحث مدى اتساق الخطط والأهداف مع الهيكل التنظيمي للجمعية.

الهيكل التنظيمي للجمعية



تعتمد الجمعية في تنفيذ أهدافها بنجاح على التنظيم السليم، وللتأكد من مدى توافق الهيكل التنظيمي مع كل الظروف المحيطة؛ يجب عند فحص الهيكل التنظيمي للجمعية التأكد من توافر ما يلي:

أ. وجود توازن بين عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف.

ب. وجود توازن بين السلطة والمسؤولية.

ج. التأكد من أن التنظيم قادر على تحقيق أهداف الجمعية في أقصر وقت وبأقل تكاليف ممكنة.

د. التأكد من ثبات الهيكل التنظيمي من سنة إلى أخرى، مع ضرورة تطويره فيما إذا وجدت متغيرات تستدعي ذلك.

دليل المراجع الداخلي في الجمعيات الأهلية

الفصل الخامس: معايير المراجعة الداخلية



طرق العمل وأساليب التنفيذ



تعد السياسات واللوائح الداخلية وطرق العمل التي تستخدمها الإدارة في سبيل تنفيذ وتحقيق أهدافها هي المحور الأساسي للعمليات الإدارية بالجمعية، وحتى يتم تنفيذ الأعمال بطريقة منظمة وفعالة؛ يجب أن تكون السياسات وطرق العمل مكتوبة ومعروفة على كافة المستويات الإدارية، فيتوج القيام باختبارات دورية مفاجئة للوقوف على مدى فاعلية سير العمل في مختلف إدارات الجمعية وتحديد الانحرافات والأخطاء (إن وجدت) ورفع تقرير بها للإدارة المعنية للقيام باتخاذ الخطوات التصحيحية.

مصادر الجمعية



يتوج التعرف على كيفية استغلال موارد الجمعية والعناية بها، وصيانتها والمحافظة عليها من الضياع أو الاختلاس أو سوء الاستعمال، كما يتوجب الاهتمام بالعنصر البشري حتى يتم اكتشاف نقاط القوة والضعف التي تنشأ بالجمعية لسبب أو لآخر، وفي سبيل ذلك على إدارة المراجعة الداخلية القيام بما يلي:

- أ. دراسة وتحليل ظروف العاملين والتعرف على مشكلاتهم.
- ب. دراسة وتحليل برامج تدريب العاملين وطرق أداء العمل.
- ج. تقييم الأعمال وتقدير مستويات العاملين وكفاءتهم العلمية والعملية.
- د. تقييم سياسات التعيين والترقية والحوافز وغيرها من الأمور التي تؤثر على العنصر البشري.



الفصل السادس: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

دليل المراجع الداخلي | الفصل السادس: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



حثت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في المعيار رقم 1300 «برنامج ضمان وتحسين الجودة» على تقييم مدى توافق نشاط التدقيق الداخلي مع المعايير، وأيضاً تقييم مدى التزام المدققين الداخليين بميثاق الواجبات الأخلاقية، ويمكن تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية عن طريق التقييمات الداخلية معيار (1311) والتقييمات الخارجية معيار (1312).

دليل المراجع الداخلي

الفصل السادس: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



محاوِر الاستبانة	موافق تماماً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً
التوقعات العامة من إدارة المراجعة الداخلية					
حققت توصيات إدارة المراجعة الداخلية تطوراً ملموساً في الإدارة التي تنتمي إليها.					
زادت توصيات إدارة المراجعة الداخلية من قدراتكم على تنفيذ رؤية ورسالة وأهداف الجمعية لديكم.					
بشكل عام كانت توصيات إدارة المراجعة الداخلية فعالة.					
تقييم الأعمال التنفيذية للمراجعة الداخلية					
يعمل المراجع الداخلي معكم وفق خطة وأهداف واضحة.					
مستوى جودة الاتصال مع المراجع الداخلي جيدة.					
يتم تنفيذ مهام المراجعة الداخلية وفق التوقيت المخطط له.					
يدرك المراجعون الداخليون نطاق عملهم بشكل مناسب.					
يتم تدعيم نتائج المراجعة بأدلة مقنعة.					
توصيات المراجعة الداخلية هامة ومؤثرة.					
يتم تقديم تقارير المراجعة الداخلية في أوقات ملائمة					
توصيات المراجعة الداخلية منطقية وموضوعية					

دليل المراجع الداخلي

الفصل السادس: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



محاور الاستبانة	موافق تماماً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً
السمات الشخصية للمراجع الداخلي					
يقوم بأداء مهام المراجعة الداخلية أشخاص على قدر عال من التأهيل العلمي والعملية.					
يتميز المراجعون الداخليون بالمبادرة والتفكير المنطقي.					
يركز أعضاء المراجعة الداخلية على الموضوعات ذات الأهمية النسبية الأعلى.					
يظهر أعضاء المراجعة الداخلية تعاوناً وتنسيقاً كاملاً مع الأشخاص الخاضعين للمراجعة.					



الفصل السابع: مراحل عملية المراجعة الداخلية

المرحلة الثانية: مرحلة الأداء أو التنفيذ

المرحلة الأولى: التخطيط لعملية المراجعة

المرحلة الرابعة: متابعة التوصيات

المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والتقارير

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

تمارس إدارة المراجعة الداخلية أنشطتها الرئيسية من خلال منهجية علمية مبنية على أربع مراحل رئيسية وهي:

- المرحلة الأولى: التخطيط لعملية المراجعة.
 - المرحلة الثانية: مرحلة الأداء أو التنفيذ.
 - المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والتقرير.
 - المرحلة الرابعة: متابعة التوصيات.
- ويتم تحديد الأولويات في عمليات المراجعة وفقاً للأهمية النسبية للأنشطة.



الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

تحديد أولويات أنشطة المراجعة، ومرورا بالخطة السنوية للإدارة، وانتهاءً بإعداد وبناء برنامج المراجعة.

الخطوة الأولى: عمليات المسح المبدئي وإعداد سجل المخاطر

يتم المسح المبدئي للإدارة محل المراجعة باتخاذ مجموعة من الخطوات تبدأ بمقابلة مسؤول الإدارة الخاضعة للمراجعة لاطلاعه على هدف المراجعة، إضافة إلى التعرف على أنشطة الإدارة التشغيلية والعلاقات الوظيفية به، والاطلاع على السياسات والإجراءات المتبعة ومراجعتها، ومن ثم طلب سجل المخاطر المحتملة الموضوع من قبل الإدارة المعنية محل المراجعة، ودراسة دليل إجراءاتها لاستخلاص المخاطر المحتملة سواء كانت مخاطر استراتيجية، أو مالية، أو تشغيلية، أو بيئية أو تنظيمية، ويراعى عند التخطيط لعملية المراجعة الداخلية تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات والأنشطة التي تتعرض لمخاطر عالية وتقييمها وفقاً لسجل المخاطر ذات الأهمية النسبية الأعلى ومن ثم إعداد خطة المراجعة، وفيما يلي أمثلة لأنواع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تهدد الجمعية:

المرحلة الأولى: التخطيط لعملية المراجعة



في المرحلة الأولى من مراحل عملية المراجعة الداخلية يتم وضع خطة المراجعة الداخلية بناءً على تقدير المخاطر لجميع أنشطة الوحدات التنظيمية بالجمعية، وتتضمن مرحلة تخطيط المراجعة ثلاث خطوات رئيسية بداية من عمليات المسح الأولى وبناء سجل المخاطر الذي يساعد إدارة المراجعة

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



نوع المخاطر الاستراتيجية



قد يكون لهذه المخاطر تأثير إيجابي أو سلبي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية، وتتمثل في المخاطر الهامة التي تؤثر على تحقيق الجمعية لأهدافها، أو عند اتخاذ قرارات استراتيجية خاطئة أو عدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

نوع المخاطر التشغيلية



وهي مخاطر الخسارة المباشرة أو غير المباشرة الناجمة عن عدم كفاية العمليات الداخلية أو فشلها التي تمارسها الإدارة ومنها -على سبيل المثال لا الحصر- احتمال ضعف نسب ومؤشرات إنجاز الخطط التشغيلية، واحتمال ضعف التنسيق بين إدارات الجمعية المختلفة، وضعف كفاءة استغلال الموارد المختلفة للجمعية.

نوع المخاطر المالية



وتتمثل في مخاطر عدم كفاية التمويل اللازم لمشاريع الجمعية، وعدم اكتمال النظام المحاسبي والدورة المستندية، وعدم دقة تقدير الموازنات التخطيطية.

دليل المراجع الداخلي

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



نوع المخاطر المعلومات



تحدث هذه المخاطر عندما لا تدعم تكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها الجمعية لاحتياجات سير العمل، بما يؤدي لعدم توفر معلومات دقيقة وصحيحة وموثوقة تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة في الوقت المناسب تتعلق بالنشاط أو العمل، وكذلك تسرب المعلومات وعدم حماية أنظمة المعلومات الموجودة بالجمعية.

نوع المخاطر السمعة



وتحدث نتيجة فقدان الشهرة والعلامة التجارية بسبب وجود انطباع سلبي عن الجمعية تؤدي إلى حدوث خسائر في مصادر التمويل أو تحويل العملاء إلى جمعيات منافسة، وقد تكون ناجمة عن سلوكيات غير أخلاقية وغير قانونية وممارسات غير مقبولة من قبل الجمعية.

نوع المخاطر التنظيمية



تنشأ المخاطر التنظيمية بسبب الخلل أو عدم الالتزام بتطبيق اللوائح أو الممارسات المعتمدة، وعدم وجود خطط عمل وأهداف واضحة ومحددة لكل إدارة تنفيذية بالجمعية، واحتمال عدم فاعلية أدلة الإجراءات بالإدارات المختلفة، وعدم وضوح الوصف الوظيفي للعاملين، ومخاطر عدم وضوح سياسة الاختيار والتعيين، ومخاطر انخفاض معدلات الرضا الوظيفي.

دليل المراجع الداخلي

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



نوع المخاطر الخارجية



وهي عبارة عن مخاطر ناشئة عن عوامل خارجية لا تستطيع الجمعية أن تتحكم بها تتمثل في:

أ. مخاطر التغييرات التكنولوجية وتقادم المنتجات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجمعية.

ب. مخاطر المنافسة.

ج. التغييرات في الأنظمة والقوانين.

د. المخاطر الاقتصادية.

هـ. الكوارث الطبيعية.

وتتمثل عمليات المسح المبدئي لإعداد سجل المخاطر في الإجراءات التالية:

مسؤولية التنفيذ	الإجراء
مسؤول المراجعة الداخلية	مراجعة أهداف وخطط الجمعية ومراجعة وتقييم طرق التخطيط والإجراءات المتعلقة بها
مدير إدارة المراجعة الداخلية	طلب سجل المخاطر المحتملة لكل إدارة تنفيذية محل المراجعة
مسؤول المراجعة الداخلية	دراسة دليل إجراءات الإدارة المعنية بعملية المراجعة لاستخلاص المخاطر
مسؤول المراجعة الداخلية	في حال تمت مراجعة الإدارة المعنية بعملية المراجعة في سنوات سابقة، يتم دراسة الملف السابق لها واستنتاج المخاطر.
مسؤول المراجعة الداخلية	في حال كانت الإدارة المعنية بعمليات المراجعة حديثة، أو لم يتم مراجعتها من قبل يتم إرسال قائمة الاستقصاء الأولية للإدارة المعنية لاستخلاص المخاطر.
مسؤول المراجعة الداخلية	إعداد سجل المخاطر

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



الخطوة الثانية: إعداد وصياغة الخطة السنوية لإدارة المراجعة الداخلية

يتم تقديم خطة عمل سنوية إلى رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه لاعتمادها وفقاً للبيانات المجمعة من إجراءات المسح المبدئي لإعداد سجل المخاطر، وتتضمن الخطة السنوية تقسيم السنة المالية إلى فترات زمنية يتم من خلالها مراجعة أداء جميع الوحدات التنظيمية بالجمعية والمخاطر المتوقعة.

الخطوة الثالثة: بناء وإعداد برنامج المراجعة

يتم العمل على بناء برنامج المراجعة وفقاً للخطة السنوية المعتمدة من رئيس مجلس الإدارة، ويعتبر برنامج المراجعة بمثابة الخطة التفصيلية التي يتبعها المراجع عند تنفيذ إجراءات الفحص والمراجعة بالجمعية، بهدف تحديد الخطوات التي سيسلكها المراجع منذ بدء عملية تكليفه بإجراء المراجعة إلى وضع التقرير النهائي، وتوزيع العمل بين أعضاء المراجعة الداخلية، وضمان عدم نسيان أي عنصر من العناصر الضرورية لعملية المراجعة، وتحديد الوقت اللازم لعملية المراجعة والموعد المتوقع للانتهاء لذا يجب أن يكون برنامج المراجعة مكتوباً بشكل تفصيلي ليتناسب مع أهداف المهمة.

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

المرحلة الثانية: مرحلة الأداء أو التنفيذ

وتأتي هذه المرحلة بعد اعتماد برنامج المراجعة، وتتضمن مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتفصيلية لتنفيذ أعمال المراجعة بالجمعية، ويجب خلال هذه المرحلة التركيز على اختيار ما إذا كانت أنظمة الرقابة الداخلية بالإدارة محل المراجعة تعمل على تجنب المخاطر المحتملة أم لا.



الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

الإجراءات التفصيلية لتنفيذ أنشطة المراجعة

تتضمن برامج المراجعة التفصيلية ما يلي:

أولاً: برامج المراجعة الأساسية



وهي التي تشتمل فقط على العناصر الأساسية في عملية المراجعة والتي يضعها مدير إدارة المراجعة الداخلية على أن يتم وضع تفاصيل أداء عملية المراجعة خلال السنة بالاستعانة بالمساعدين، وتتسم بشيء من المرونة ويتم تصميمه في ضوء ظروف العمل بالجمعية.

ثانياً: برامج مراجعة الإدارات التنفيذية



وهي التي يتم تطبيقها على كل إدارة من إدارات الجمعية في الهيكل التنظيمي كل على حدة وفقاً لأنشطتها، وتتضمن جميع الإجراءات الضرورية التي تضمن تتبع ما تم من عمليات الفحص أولاً بأول بهدف تجنب السهو عن اتخاذ أي إجراء من إجراءات المراجعة ومنع تكرار بعض خطوات أو إجراءات المراجعة، وتعتبر أساساً لوضع خطة المراجعة في السنوات المقبلة.

دليل المراجع الداخلي في الجمعيات الأهلية

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

أولاً: برامج المراجعة الأساسية

يتوجب على المراجع الداخلي التأكد من توافر إجراءات الضبط الداخلي بكافة الإدارات بالجمعية من خلال فحص وتقييم نظم الرقابة الداخلية بالإدارة المعنية عن طريق التأكد مما يلي:

المحور	الإجراء
التخطيط	يتوجب التأكد من وجود ما يلي: * خطة استراتيجية للإدارة منبثقة من الخطة الاستراتيجية للجمعية ككل. * خطة سنوية معتمدة تشغيلية للإدارة محل المراجعة. * التعبير عن الخطة بشكل كمي وفقاً لما تم إرساله لإدارة التخطيط والميزانية عند إعداد الموازنة. * تحديد مسؤوليات تنفيذ الخطة. * إصدار تقارير دورية من منفذي الخطة.
الرقابة الإدارية	يتوجب التأكد من وجود ما يلي: * تحديد مهام ومسؤوليات كل وحدة تنظيمية داخل الإدارة بما يضمن عدم تداخل الاختصاصات والمسؤوليات. * وجود هيكل تنظيمي ووصف وظيفي يوضح المسؤوليات واختصاصات كل موظف. * توزيع الواجبات بين الموظفين، بما يضمن رقابة عمل الموظف من خلال زميله بالإدارة. * توزيع المسؤوليات والمهام وتقسيم العمل بشكل واضح بين منسوبي الإدارة. * التنظيم المكاني للأقسام. * وجود دليل إجراءات ولوائح داخلية لدى الإدارة تتضمن خطوات كل عملية تفصيلياً. * توقيع كل موظف كإثبات على ما قام به من عمل.

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



المحور	الإجراء
الرقابة المالية	يتوجب التأكد من وجود ما يلي: * وجود تعليمات بوجوب إثبات العمليات بالسجلات فور حدوثها، بما يضمن دقة وموثوقية وصحة المعلومات الواردة بالتقارير المالية. * إصدار تعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمداً من صاحب الصلاحية ومرفقاً معه المستندات الثبوتية المؤيدة. * عدم اشتراك الموظف في مراجعة أي عمل قام به. * المطابقة الدورية للكشوف الواردة من الخارج وبين الواردة في السجلات. * الجرد الدوري المفاجئ للنقدية والمستودعات ومطابقة ذلك مع الأرصدة في السجلات.
إجراءات	يتوجب التأكد من وجود ما يلي: * وجود نظام متابعة البريد الصادر والوارد للجمعية. * تطبيق مصفوفة الصلاحيات المالية والإدارية بالجمعية. * تطبيق اللوائح الداخلية بالجمعية. * وجود نظام للأمن والسلامة يلتزم بتطبيقه من قبل جميع الإدارات بالجمعية. * وجود آلية فعالة لمتابعة حضور وانصراف الموظفين.

دليل المراجع الداخلي

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية

ثانياً: المراجعة التفصيلية للإدارات التنفيذية:



إجراءات مراجعة إدارة الموارد البشرية



إجراءات مراجعة إدارة الجودة



إجراءات مراجعة إدارة الاستراتيجية



إجراءات مراجعة إدارة العلاقات العامة والإعلام



إجراءات مراجعة إدارة المشاريع



إجراءات مراجعة إدارة التطوع



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية



إجراءات مراجعة إدارة الموارد المالية



إجراءات مراجعة إدارة التقنية

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الاستراتيجية						
العنصر	الحالة الحالية			الموعد النهائي	المسؤول	نقاط للتحسين
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
التوجه الاستراتيجي للجمعية و رؤية الجمعية						
وثيقة الخطة الاستراتيجية المعتمدة من مجلس الإدارة للجمعية						
	اشتراك فريق التخطيط في وضع الخطة الاستراتيجية بصيغتها الرسمية بعد عقد سلسلة من الاجتماعات مع مختلف المستويات التنظيمية والاتفاق على الصيغة النهائية للخطة					
متابعة تنفيذ الاستراتيجية						
المنهجية المتبعة للرقابة على الاستراتيجية						
	تقارير الأداء الصادرة من الإدارة الاستراتيجية لمتابعة تنفيذ الخطة					
	الخطوات الإجرائية التي تمت للتحسين					
	إدارة المخاطر في استراتيجية الجمعية					
	تقييم الأحداث والعوامل المهمة التي تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية					
التخطيط التشغيلي						
الخطط التشغيلية متسقة مع الأهداف الاستراتيجية للجمعية						
	تكامل بين الخطط التشغيلية المختلفة					
	مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط					
	تحديد مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس لمتابعة تقدم الخطط					
	اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود أي انحرافات عن الخطط					
	تقارير الأداء الصادرة من الإدارة الاستراتيجية لمتابعة تنفيذ الخطة التشغيلية					

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الاستراتيجية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
تقديرات الموازنة التخطيطية						
الحصول على الموازنة محل المراجعة ودراستها						
الخطة الاستراتيجية للجمعية للتحقق من التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية للجمعية، ومدى قابليتها للتحقق ودراية العاملين بتلك الأهداف						
الحصول على الخطة التشغيلية للسنة محل الفحص والمراجعة والتحقق من ترجمة الخطط بشكل كمي من خلال						
التحقق من دقة التقديرات لبنود الموازنة ي						
التحقق من إشراك المختصين في إعداد التقديرات المالية كل في نطاق اختصاصه ومسؤولياته وإرسالها لإدارة التخطيط						
استخدام الإجراءات التحليلية لتحديد الانحرافات المالية في بعض بنود الموازنة وتحديد أسبابها						
فحص النتائج المالية الفعلية في السنوات السابقة ومقارنتها بتقديرات العام الجديد، وتحديد التغيرات وتحديد أسبابها						
فحص جميع المناقشات التي تتم أو تمت بين البنود خلال السنة وتحديد أسبابه						
الشواهد						

اللائحة الأساسية للجمعية.

تقارير متابعة تنفيذ الخطة ونسب إنجازها.

تقارير الأداء.

خطة وموازنة العام المالي محل المراجعة.

الأرصدة الفعلية لبنود الموازنة في تاريخ المراجعة.

الخطة الاستراتيجية المعتمدة للجمعية.

قرارات مجلس الإدارة في هذا الخصوص.

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الجودة						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
إجراءات عمل الإدارات التنفيذية						
الاطلاع على قائمة بخرائط تدفق جميع إدارات الجمعية التنفيذية ودليل الإجراءات المتبع لكل إدارة ودراستها وتحليلها						
تتبع سير العمل التشغيلي لكل نشاط فعلياً ومطابقته مع إجراءات العمل المحددة لذلك النشاط						
تحديد أوجه القصور في تطبيق الإجراءات إن وجدت ونقاط الضعف التي يتم ملاحظتها ووضع الحلول المقترحة لمعالجتها						
وجود مؤشرات لقياس جودة الخدمة التي تقدمها الجمعية						
الاطلاع على مؤشرات الأداء المعيارية الموضوعة						
التأكد من وجود معايير تشغيل ومؤشرات أداء موضوعة لقياس الاستخدام الاقتصادي للموارد في الأنشطة المختلفة						
التأكد من أنه يتم تحديد الانحرافات عن تلك المعايير وتحديدها واتخاذ خطوات تصحيحية لمعالجتها						
وضوح وموضوعية وقابلية قياس مؤشرات الأداء الموضوعة						
تقارير مؤشرات الأداء ومراجعة مدى دقة التقارير المستخرجة						
التوصيات التي تم رفعها حيال ضعف الأداء إن وجد						
الشواهد						

- خرائط تدفق أنشطة جميع إدارات الجمعية التنفيذية ودليل الإجراءات لكل إدارة.
- دليل إجراءات إدارة الجودة.
- التقارير الصادرة من إدارة الجودة.

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الموارد البشرية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي						
الهيكل التنظيمي معتمد						
الوظائف ومطابقتها للمسميات الوظيفية						
دليل إجراءات إدارة الموارد البشرية						
الوصف الوظيفي والتأكد من توقيع الموظفين عليها						
مطابقة الأعمال للوصف الوظيفي						
آلية الاستقطاب والتعيين وإجراءات التعيين						
إجراءات التعيين المنصوص عليها في لائحة نظام الموارد البشرية						
استخدام النماذج المعتمدة والمتعلقة بالتعيين والتأكد من اكتمال مسوغاته						
عينة من الذين تم استقطابهم خلال العام على إحدى الوظائف الشاغرة						
اكتمال المستندات في ملف الموظف واحتوائه على جميع المستندات النظامية المنصوص عليها في لائحة نظام الموارد البشرية بالجمعية						
إجراءات إدارة الموارد البشرية بشأن الموظفين المخالفين						
صحة الإجراءات التأديبية المنصوص عليها في نظام العمل المعمول به في المملكة العربية السعودية، ولائحة نظام الموارد البشرية المعمول به في الجمعية						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الموارد البشرية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
البدلات						
صرف بدل السكن للموظفين						
بيانات الموظف المستحق للبدل والتأكد من صحتها						
إجازات الموظفين						
مراجعة رصيد الاجازات لعينة من الموظفين						
التأكد من تحديث رصيد إجازات كل موظف						
التأكد من صحة بيانات هذه الأرصدة						
التأكد من أرصدة الإجازات المقيدة في إدارة الموارد البشرية مع البيانات الموجودة لدى الإدارة المالية ومعرفة سبب الاختلاف إن وجد						
تذاكر السفر للموظفين						
وجود مسوغات صرف التذاكر حسب الأنظمة واللوائح الداخلية						
التأكد من تطبيق الأنظمة فيما يتعلق بعدد التذاكر ومستواها						
التأكد من تطبيق الإجراءات المعتمدة في استلام وتسليم التذاكر						
حضور وانصراف الموظفين						
مراجعة الكشوف المستخرجة من النظام الآلي للموارد البشرية						
التأكد من حصر كافة الموظفين المخالفين لساعات العمل						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الموارد البشرية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
حضور وانصراف الموظفين						
مطابقة الأسماء المستخرجة مع كشف الأسماء لدى إدارة الموارد البشرية						
مراجعة احتساب ساعات التأخر في الحضور والتبكير في الانصراف والتأكد من مطابقتها لكشف إدارة الموارد البشرية						
متابعة الإجراءات المتخذة من قبل إدارة الموارد البشرية بشأن الموظفين المخالفين وتقييم مدى صحة واكتمال هذه الإجراءات						
مراجعة القرار الإداري الخاص باحتساب ساعات التأخير والغياب والجزاء ومسوغاته						
التأكد من وجود تكليف مكتوب من الرئيس المباشر بساعات العمل الإضافي للموظف						
مستحقات نهاية الخدمة للموظفين						
التأكد من القرار الإداري						
مراجعة نموذج إخلاء الطرف						
مراجعة نموذج احتساب الاستحقاق للموظف						
مراجعة سلف الموظفين						
التأكد من استيفاء نموذج السلفة لجميع توقيعات أصحاب الصلاحية						
التأكد من توفر شروط منح السلفة وكفاية مخصص نهاية الخدمة لتغطيتها						
التأكد من موافقة اصحاب الصلاحية وفقاً لمصفوفة الصلاحيات المعمول بها في الجمعية						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الموارد البشرية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
مراجعة المستندات المتعلقة بالتأمين الطبي والتأكد من صحتها						
التأكد من استحقاق جميع المضافين بوثيقة التأمين الطبي الخاص بالجمعية وفقاً لللائحة نظام الموارد البشرية المعمول بها						
التأكد من استحقاق الموظف لدرجة التأمين الطبي وفقاً للعقد المبرم معه أو وفقاً لللائحة نظام الموارد البشرية						
مراجعة تطبيق نظام تقييم أداء الموارد البشرية بالجمعية						
وجود سياسة لتقييم الأداء معتمدة في الجمعية وأن الموظف على دراية بها						
أخذ عينة عشوائية لتقييم أداء بعض الموظفين						
التأكد من اطلاع الموظف على نتائج تقييم الأداء الخاصة به						
الأمن والسلامة والتأكد من إجراءاتها بمرافق الجمعية						
وجود نظام متابعة أعمال النظافة والصيانة في الجمعية						
إشراف ومتابعة الإدارة على تنفيذ عقود النظافة والصيانة المتعلقة بمرافق الجمعية						
التأكد من عمل نظام الأمن والسلامة بكفاءة في مبنى الجمعية						
الزيارات الميدانية للوقوف على إجراءات الأمن والسلامة						
وجود تحديد للمسؤول عن الأمن والسلامة في الجمعية						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الموارد البشرية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
أنظمة الاتصالات الإدارية وإجراءات سير المعاملات الصادرة والواردة						
دليل إجراءات العمل المختلفة بالإدارة ومدى سلامتها						
التأكد من تطبيق دليل الإجراءات والالتزام به وعدم وجود أي أعمال معطلة أو متأخرة						
الاطلاع على قائمة المعاملات الصادرة والواردة خلال الشهر الذي يتم فيه الفحص						
العمل على نظام الأرشفة الإلكترونية						
معاملات الجمعية الحكومية						
دليل إجراءات العمل						
جميع الموظفين الأجانب المتعاقد معهم يعملون بصفة نظامية بالجمعية فيما يخص الإقامة، وتصاريح العمل، والتأشيرات						
التأكد من سريان تاريخ الانتهاء للسجل						
الشواهد						

لائحة نظم أمام الموارد البشرية.

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية والوصف الوظيفي.

الهيكل التنظيمي للجمعية.

تقرير أرصدة إجازات الموظفين.

كشف المضافين للتأمين الطبي.

القرارات الإدارية الصادرة لتنظيم العمل بالإدارة.

دليل المراجع الداخلي

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة التطوع						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
إجراءات عمل التطوع						
سياسات وإجراءات إدارة التطوع						
الهيكل التنظيمي لإدارة التطوع						
التنسيق بين إدارة التطوع والأقسام الأخرى في الجمعية						
استقطاب وتطوير المتطوعين						
خطة استقطاب المتطوعين						
استخدام قنوات متنوعة للتسويق للفرص التطوعية						
معايير اختيار المتطوعين						
تقديم برامج تدريبية للمتطوعين وتقييم مدى فعالية هذه البرامج						
الأنشطة التطوعية						
تحديد الاحتياجات التطوعية و مطابقتها مع مهارات وقدرات المتطوعين						
توزيع المهام على المتطوعين وتوفير الإشراف اللازم						
مؤشرات أداء لقياس فعالية أنشطة التطوع						
تقارير دورية عن أداء أنشطة التطوع						
الشواهد						

تقارير الأداء

الهيكل التنظيمي

دليل التطوع

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة المشاريع التنموية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
إجراءات عمل المشاريع						
سياسات وإجراءات إدارة المشاريع						
الهيكل التنظيمي لإدارة المشاريع						
تخطيط المشاريع						
تحديد أهداف المشروع وأن المشروع يخدم أهداف الجمعية						
تخصيص الموارد اللازمة للمشروع (المالية، البشرية، المادية)						
جدول زمني تفصيلي للمشروع والالتزام به						
تحديد المخاطر المحتملة وتطوير خطط للتعامل معها						
توافر الاعتمادات المالية للمشروع						
تنفيذ المشاريع						
الالتزام بجميع الإجراءات النظامية لاختيار المنفذين للمشروع سواء كان الاختيار بالأمر المباشر أو بنظام المنافسات المحدد في دليل إجراءات المشتريات						
توزيع المهام بشكل واضح بين أعضاء فريق المشروع وكل عضو على دراية بمسؤولياته						
متابعة تقدم المشروع بانتظام و تقييم الأداء بشكل دوري						
إدارة التغييرات في المشروع بشكل منظم وتوثيق جميع التغييرات						
وجود شراكات وتعاون بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع						
تدقيق الدفعات المستحقة لمنفذ الخدمة ومقارنتها مع نسب الإنجاز						

دليل المراجع الداخلي الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة المشاريع التنموية

العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
إغلاق المشاريع						
للتأكد من اكتمال جميع المخرجات المحددة في نطاق المشروع						
للتأكد من تسوية جميع المدفوعات المتعلقة بالمشروع						
توثيق جميع جوانب المشروع (الخطط، التقارير، الدروس المستفادة)						
استخلاص الدروس المستفادة من المشروع لتطبيقها في المشاريع المستقبلية						
الشواهد						

موازنة المشروع الخطة المالية.

عقود مع المنفذين الخارجيين.

وثائق المشاريع.

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة العلاقات العامة والإعلام						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
إجراءات عمل العلاقات العامة والإعلام						
سياسات وإجراءات إدارة العلاقات العامة والإعلام						
الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة والإعلام						
تخصيص ميزانية كافية لأنشطة العلاقات العامة والإعلام						
تحديد الجمهور المستهدف وتحديد القنوات المناسبة للتواصل معهم						
إدارة الموقع الإلكتروني وحسابات التواصل الاجتماعي						
تقديم محتوى متنوع						
وجود ضوابط للنشر						
وجود ضوابط للمعلومات المنشورة						
ضوابط خاصة بمواقع التواصل الاجتماعي						
مؤشرات أداء لقياس فعالية المحتوى						
زوار الجمعية						
إجراءات استقبال الزوار						
تمثيل الجمعية خارجيا						
إجراءات تمثيل الجمعية خارجيا						

دليل المراجع الداخلي

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة التقنية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
إجراءات عمل التقنية						
سياسات وإجراءات إدارة التقنية						
الهيكل التنظيمي لإدارة التقنية						
تنفيذ مشاريع التقنية بالجمعية						
تحديد المشاريع التقنية المنتهية أو على وشك الانتهاء						
قياس مدى رضا الإدارات المستفيدة من المشاريع التقنية وتحليل النتائج						
إجراء المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات المستفيدة لجمع المعلومات حول المشاريع المنفذة						
إجراءات صرف مستحقات الشركات المتعاقد معها لتنفيذ مشاريع وبرامج التقنية						
تحديد عينة من المشاريع						
أوامر الصرف للمشاريع ومراجعتها والتحقق من مسوغات الصرف						
التحقق من استلام المشروع واستخدامه من قبل الإدارة المستفيدة						
برامج المحاسبة						
مراجعة مدة الدعم الفني حسب العقد الموقع مع الشركة المشغلة، وتوقيت تجديده						
تحديد الشخص المسؤول والمخول بمنح الصلاحيات						
مراجعة الآلية المتبعة في منح الصلاحيات						
مطابقة الصلاحيات مع الوضع الحالي بالجمعية						

دليل المراجع الداخلي

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة التقنية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
برامج المحاسبة						
التأكد من استخدام الوسائل التي تمنع حدوث أخطاء عمليات إدخال البيانات مثل خاصية المعالجة الفورية في برامج الإدخال، وتكون المعالجة للشخص المخول له بالتعديل فقط						
ترحيل العمليات التي يتم إدخالها إلى الملفات الصحيحة						
التأكد من توافر معلومات حول مدخل البيانات (الاسم، الوقت، تاريخ الإدخال)						
التأكد من مراجعة البيانات المدخلة بصورة دورية ومنتظمة						
مطابقة مجاميع المدخلات مع مجاميع التشغيل مع المخرجات من خلال التقارير المجمعة						
التأكد من كفاية التقارير المستخرجة من النظام						
التأكد من وصول التقارير للأشخاص المخولين فقط						
الإجراءات المتخذة لأمن المعلومات بالجمعية						
الإجراءات المتعلقة بأمن المعلومات وآلية تنفيذها المتبعة						
تحديد الموظفين المسؤولين عن تنفيذ إجراءات أمن المعلومات من خلال الوصف الوظيفي للموظف						
الإجراءات المتبعة في التعديل على المعلومات من قبل إدارة تقنية المعلومات						
السياسات المتعلقة بالخصوصية وآلية تطبيقها						
إجراءات التعاقد مع المؤسسات أو الشركات التي تقدم مشاريع تقنية لصالح الجمعية						
الإجراءات المنصوص عليها لائحة المشتريات والعقود بالجمعية						
قائمة بالمشاريع المنفذة من قبل المؤسسات أو الشركات متضمنة تكلفة المشاريع						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة التقنية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
إجراءات التعاقد مع المؤسسات أو الشركات التي تقدم مشاريع تقنية لصالح الجمعية						
خطة المشروع المزمع تنفيذه، وهل سيتم التنفيذ من خلال إدارة تقنية المعلومات أو من خلال جهة خارجية						
التقرير الفني لترسية المشروع						
كراسة الشروط وعروض الشركات المتقدمة لتنفيذ المشروع						
مقارنة عرض الشركة التي تم الترسية عليها مع كراسة الشروط والمواصفات المعدة						
الشواهد						

آلية طلب مشاريع التقنية والموافقة على تنفيذها المنصوص عليها في لائحة المشتريات والعقود بالجمعية.

المشاريع والبرامج المنجزة التي لم يتم استخدامها وأسباب ذلك.

إجراءات الصيانة والتعديلات التي تطرأ على مشاريع التقنية بعد التنفيذ.

إجراءات مراجعة أمن المعلومات المتبع

آلية تقييم ومراجعة مشاريع التقنية ومتابعة تنفيذها

الآلية المتبعة في منح الصلاحيات على الأنظمة للمستخدمين وآلية سحبها والإجراءات المتبعة لتحقيق الرقابة على هذه الصلاحيات.

دليل إجراءات إدارة تقنية المعلومات

الإجراءات والسياسات المتبعة بالنسخ الاحتياطية واستعادة البيانات

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الموارد المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
إجراءات عمل الموارد المالية						
سياسات وإجراءات إدارة الموارد المالية						
الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد المالية						
الاستثمار						
دليل إجراءات الاستثمار المعتمد في الجمعية ومقارنة الإجراءات التي تتم فعلياً مع ما هو منصوص عليه في الدليل						
وجود دراسة جدوى للمشروع						
صدور قرار الاستثمار من أصحاب الصلاحية ووفقاً لما نصت عليه اللائحة الأساسية للجمعية						
وجود تقارير متابعة الاستثمار، والصرف وفقاً للجدول الزمني المعتمد في العقود						
استكمال جميع مسوغات الصرف واعتمادها من أصحاب الصلاحية						
الأوقاف						
الالتزام بشروط الوثيقة الوقفية						
الالتزام بالقوانين واللوائح النازمة للأوقاف						
الاحتفاظ بسجلات دقيقة وشاملة للأوقاف						
المتاجر الإلكترونية						
الترخيص والنصائح اللازمة لتشغيل متجر إلكتروني						
حماية النظام من الاختراقات والهجمات الإلكترونية						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي **تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية** في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الموارد المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
المتاجر الإلكترونية						
دقة البيانات المتعلقة بالمنتجات						
الشواهد						

- خطـة إدارة للاستثمـار.
- تقارير الأداء.
- عقود الاستثمـار.
- دليل إجراءات الاستثمار.
- اللائحة الأساسية.

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
دليل الحسابات والأنظمة الرقابية						
دليل الإجراءات الخاص بالإدارة المالية						
وجود دليل حسابات شامل للعمليات المالية						
وجود هيكل تنظيمي						
وجود موازنة تقديرية للعام معتمدة من مجلس الإدارة ومقارنتها بالفعلي نهاية العام						
وجود موازين مراجعة نهائية مستخرجة من النظام المحاسبي الآلي وتتوافق مع القوائم المالية						
وجود تحليل للانحرافات عن الموازنة التقديرية ومناقشة ذلك مع الإدارة المالية						
وجود تقارير لتحديد المخاطر وخطط مواجهتها						
الأصول الثابتة: الأصول التي تفتتها الجمعية ليس بغرض البيع أو التدوير وإنما لاستخدامها في تأدية نشاطها، ولأكثر من فترة مالية.						
بيان تحليلي بالأصول الثابتة يوضح الوصف، نسبة الاستهلاك، تاريخ الشراء، قيمة الشراء، الإضافات والاستبعادات، إجمالي قيمة الأصل، مجمع الاستهلاك أول الفترة، استهلاك الفترة الحالية، مجمع الاستهلاك آخر الفترة، صافي القيمة الدفترية للأصل						
التكلفة ومجمع الاستهلاك أول الفترة وآخر الفترة من واقع التحليل مع المسجل فعلياً في ميزان المراجعة والقوائم المالية						
اختيار عينة من عملية شراء أصل لمراجعتها والتأكد من التالي: • وجود الموازنة التقديرية اللازمة لشراء الأصل. • وجود عروض أسعار كافية لعملية الشراء. • اكتمال المستندات والاعتمادات اللازمة للشراء. • وجود اسم المستلم وتوقيع الاستلام وموقع استخدام الأصل والباركود الخاص بالأصل. • المراجعة والتأكد من صحة التوجيه المحاسبي.						

دليل المراجع الداخلي

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
الأصول الثابتة: الأصول التي تفتتيها الجمعية ليس بغرض البيع أو التدوير وإنما لاستخدامها في تأدية نشاطها، ولأكثر من فترة مالية.						
اختيار عينة من حساب مصروف الصيانة والإصلاح الخاصة بالأصول وفحص التالي: • التأكد من اعتمادات الإدارة اللازمة للصيانة. • مراجعة عينة وافية من المستندات المؤيدة. • التأكد من عدم الخلط بين المصاريف الرأسمالية والمصاريف الإيرادية. فمثلاً الغرض من المصروف هو أحد عوامل التفرقة بين المصروف الرأسمالي والإيرادي، فإذا كان الغرض من المصروف زيادة الطاقة والعمر الإنتاجي للأصل فإنه يعتبر مصروف رأسمالي أما إذا كان الغرض من المصروف هو إبقاء الأصل منتجاً فإنه يعتبر مصروف إيرادياً.						
اختيار عينة من الاستبعادات في الأصول والتأكد من التالي: • التأكد من أسباب الاستبعادات وأنها تمت بعد الحصول على الصلاحيات اللازمة. • مراجعة مستندات البيع للأصل المستبعد. • مراجعة صحة احتساب الاستهلاكات والربح أو الخسارة الناتجة عن الاستبعاد. • مراجعة إقفال مجمع الإهلاك للأصل المستبعد. • مراجعة قيمة البيع وسند القبض لعملية الاستبعاد. • في حالة إتلاف الأصل يجب الرجوع إلى محضر الإتلاف والتأكد من وجود الاعتمادات اللازمة. • متابعة الأصول المستهلكة بالكامل وما آلت بالخدمة وهل تطبق المعايير المحاسبية بشأنها.						
التحقق من موقف الأصول المتوقفة عن العمل وما هي الإجراءات التي اتخذت حيالها						
معالجة الأصول المستأجرة وفقاً للمعايير المحاسبية الخاصة بذلك						
إجراءات المحافظة على أصول الجمعية						
التأكد من إجراءات ونظامية متابعة حركة بعض أصول الجمعية الثابتة						
التأكد من إجراءات سلامة الأجهزة وطريقة استخدامها						
ضمان عدم استخدام الاجهزة في الأغراض الشخصية وفقاً لما نص عليه الميثاق الأخلاقي وسلوكيات العمل بالجمعية						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
إجراءات المحافظة على أصول الجمعية						
مراجعة سجلات العهد الشخصية والتأكد من الالتزام بما هو منصوص عليه في اللوائح الداخلية للجمعية						
المشاريع تحت التنفيذ: هي مشاريع الجمعية التي ما زالت تحت الإنشاء وتكون طويلة الأجل تمتد لأكثر من دورة محاسبية ويتم تحويلها إلى أصول ثابتة بعد اكتمالها						
بيان بالمشروعات تحت التنفيذ يشتمل على (اسم المشروع، تكلفته وفقاً للعقد المعتمد، التاريخ المحدد لبداية المشروع واكتماله وفقاً للعقد، التكلفة الفعلية ونسبة الإنجاز واسم المقاول المسؤول عن المشروع، وأوامر التغيير في سير المشروع						
التحقق من سلامة العرض والإفصاح للمشروعات تحت التنفيذ في القوائم المالية ومطابقة أرصدة أول المدة مع أرصدة الميزانية للعام السابق						
أخذ عينة من المستخلصات ومطابقتها مع العقود والتأكد من وجود اعتماد الإنجاز والصرف للمستخلص من الجمعية المعتمدة بالإشراف على المشروع وكذلك من إدارة المشاريع بالجمعية، وأيضاً اعتماد إدارة الاستثمار بالجمعية والمدير التنفيذي						
التأكد من وجود ضمانات حسن تنفيذ لجميع المشروعات من قبل الجهة المنفذة للمشروع						
الاطلاع على التقارير المرحلية لكل مشروع وما ورد بشأنها في محاضر مجلس الإدارة أو اللجان التنفيذية أو الفنية						
مراجعة المشروعات التي تجاوز الصرف الفعلي عليها المعتمد لها بالخطأ ودراسة أوامر التغيير وأسبابها ووجود الاعتمادات اللازمة من مجلس الإدارة						
مراجعة المشروعات التي لم يتم الصرف عليها رغم اعتماد موازنة لها						
التأكد من أن جميع المشاريع المنتهية قد تم إقفالها في حسابات الأصول الثابتة بالتكلفة الصحيحة للمشروع وبتاريخ اكتماله						
مراجعة خطة الرسملة المتبعة لمصاريف المشاريع تحت التنفيذ والتأكد من تنفيذها						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
الأصول غير الملموسة: هي الأصول التي لا يكون لها كيان مادي ملموس ولكن يتوقع تحقيق منافع مستقبلية منها مثل براءة الاختراع، الشهرة، حقوق الطبع والنشر، والعلامة والاسم التجاري						
بيان بالأصول غير الملموسة ومطابقتها مع ميزان المراجعة ومعاينة المستندات المؤيدة لها						
مقارنة الرصيد مع الفترات السابقة لملاحظة أي تغيرات هامة						
التحقق من كون المبلغ يصلح كأصول غير ملموسة طويلة الأجل وفقاً للمعايير المحاسبية						
التحقق من ملائمة فترة الإطفاء والتحقق من صحة حساب الإطفاء						
التحقق من ملائمة تقييم الشهرة بتاريخ القوائم المالية والتحقق من صحة حسابها						
مصاريف التأسيس: هي عبارة عن المصاريف الأولية التي أنفقت في بدايات إنشاء الجمعية إلى أن تم التكوين الفعلي للجمعية						
بيان تفصيلي بمصاريف التأسيس بتاريخ القوائم المالية						
مطابقة أرصدة أول المدة مع أرصدة ميزانية العام السابق						
التحقق من سلامة العرض والإفصاح للبند في القوائم المالية						
مراجعة حساب مصروفات التأسيس واختيار عينة لمراجعتها والتأكد من أن المصاريف تمت بموافقة الإدارة والتأكد من التسجيل المحاسبي وفقاً للمعايير المحاسبية						
التأكد من إتباع السياسات اللازمة في إطفاء تلك المصاريف في السنوات الأولى من بدء تشغيل الجمعية						
المخزون: هو عبارة عن المواد الخام التي تستخدم في التوزيع للمستفيدين من الجمعية						
دليل الإجراءات والأنظمة واللوائح الخاصة بالمخزون والتأكد من أنها تفي بالرقابة الداخلية اللازمة						
وجود تقرير إدارة المخاطر للمخزون ومدى إلمام الإدارة بهذه المخاطر وإدارتها						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
المخزون: هو عبارة عن المواد الخام التي تستخدم في التوزيع للمستفيدين من الجمعية						
التحقق من اتفاق طريقة عرض المخزون بالقوائم المالية وإيضاحاتها مع ما يتطلبه معيار العرض والإفصاح وأن السياسات المحاسبية تتضمن أسس تقييم المخزون						
مطابقة أرصدة أول المدة للمخزون في ميزان المراجعة مع أرصدة نهاية العام السابق						
مطابقة سجلات المخزون مع أرصدة حسابات المخزون بميزان المراجعة النهائي في نهاية السنة المالية والتأكد من أنه تم إجراء التسويات لأي فروقات في نهاية السنة						
إذا كانت الجمعية تستخدم شركة خارجية لإدارة المخزون، يجب الحصول على مصادقة من الشركة الخارجية بالكمية والنوع والحالة التي عليها المخزون في تاريخ القوائم المالية						
محاضر جرد المخزون والتعرف على الفروقات وأسبابها وكيفية معالجتها واعتمادها من الإدارة						
الجرد الفعلي لعينة من المخزون ومطابقة الكميات مع سجلات النظام الآلي						
فحص نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمخزون والتحقق من وجود ضوابط تحكم عملية الشراء من حيث الكمية المطلوبة والمواصفات الفنية						
التحقق من نظام الرقابة الإلكتروني من كاميرات مراقبة وأنظمة الدخول للمخزن ونظام للحريق ومدى فاعليتها وكفاءته						
فحص عينة من طلبات الشراء والتأكد من تطبيق السياسات اللازمة للشراء كوجود عروض أسعار مثلاً أو الشراء من الموردين المعتمدين لدى الجمعية						
التحقق من عملية الاستلام والصرف من المخزون مراجعة عينة من المستندات المؤيدة لذلك						
مراجعة التالف في المخزون والتأكد من وجود السياسات الخاصة بعملية الإلتلاف وكيفية معالجته والتحقق من إجراءات التعويض عنها أو إجراءات الإلتلاف والتخلص منها والرقابة الكافية على ذلك						
التحقق من أن المراجع الخارجي قد حضر عملية الجرد في نهاية السنة المالية والاطلاع على تقريره بذلك						
التحقق من وجود تأمين شامل ساري المفعول على المخازن ومحتوياتها						

دليل المراجع الداخلي

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
الأوقاف						
طلب الحصول على بيان بالأوقاف						
مطابقة أرصدة الجمعية الواردة بالتحليل مع ميزان المراجعة في تاريخ القوائم المالية						
طلب الحصول على نسخة من القوائم المالية المعتمدة للأوقاف						
الاطلاع على مستندات توزيع إيرادات الأوقاف والتحقق من صحة استنزائها						
التحقق من صحة التوزيع طبقاً لنسبة مصارف الأوقاف						
الاستثمار في الأسهم وصناديق الاستثمار						
طلب الحصول على قائمة تحليلية بالاستثمارات المرحلة من العام السابق تتضمن عدد الأسهم وسعر السهم في تاريخ القوائم المالية وكذلك عدد الأسهم وسعر السهم في أول الفترة والحركة خلال الفترة محدد فيها تكلفة الشراء						
مطابقة القيم الواردة بالتحليل مع ميزان المراجعة في تاريخ إعداد القوائم المالية						
معاينة بعض عمليات البيع والشراء والتأكد من مطابقتها لأسعار السوق وحركة الإضافة أو الخصم في البنك						
مطابقة أسعار تقييم الأسهم وصناديق الاستثمار بأسعار السوق المالية في تاريخ القوائم المالية						
الاطلاع على الشهادات الصادرة من البنوك بالأسهم والصكوك المملوكة والمودعة لدى البنوك أو شهادات وصكوك الملكية						
التحقق من صحة تطبيق السياسات المحاسبية المتعلقة بالاستثمارات مثل كيفية الاعتراف بالأرباح غير المحققة من تقييم الاستثمارات						
التحقق من مدى كفاية الإفصاح عن الاستثمارات وبخاصة في حالة وجود أي قيود بالرهن أو خلافة على الاستثمارات						

دليل المراجع الداخلي

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
إجراءات مشتريات الجمعية						
إجراءات سداد فواتير الكهرباء والماء وغيرها وعدم تأخر السداد						
نظامية وقانونية جميع التعاقدات للجمعية وأنها تتماشى مع السياسات والإجراءات المحددة من إدارة الجمعية						
تطبيق إجراءات إبرام العقود والتحويل أو السداد ومتابعة توقيت تجديدها						
التأكد من إجراءات حفظ وأرشفة الوثائق والصكوك والأوراق الشرعية الثبوتية الخاصة بالجمعية						
متابعة موردي ومتعهدي الخدمات في مباني الجمعية من تأدية مهامهم حسب العقود الموقعة معهم وعدم وجود أي مخالفات في التنفيذ لهذه العقود						
تحديث بيانات قاعدة المعلومات الخاصة بالموردين وتصنيفهم						
الذمم المدينة: تشمل بنود الذمم المدينة على: العملاء، الدفعات المقدمة للموردين، المصروفات المدفوعة مقدماً، التأمينات لدى الغير، الإيرادات المستحقة، الشيكات المرتجعة والذمم المدينة الأخرى						
دليل الإجراءات والأنظمة واللوائح الخاصة بقسم العملاء للفحص والتأكد من أنها تفي بمعايير نظام الرقابة الداخلية اللازمة						
التأكد من وجود تقرير إدارة المخاطر ومدى إلمام الإدارة بهذه المخاطر والقدرة على إدارتها						
متابعة الإجراءات التي تمت مع العملاء المتوقفين وهل تم رفع قضايا على رافضي الدفع منهم، وموقف تلك القضايا والتأكد من درجة ثقة الجمعية في كسب القضايا ومن ثم إدراج مخصصات لها						
التأكد من وجود الاعتمادات اللازمة من أصحاب الصلاحية لمبالغ الديون المددومة						
المصروفات المدفوعة مقدما						
الحصول على كشف تحليلي بالمصروفات المدفوعة مقدماً يوضح الرصيد أول المدة والإضافات والمحمل على المصروف والرصيد آخر الفترة						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
المصروفات المدفوعة مقدما						
التأكد من صحة العملية الحسابية للكشف. مع مطابقة الكشف بميزان المراجعة في تاريخ إعداد القوائم المالية						
مراجعة صحة احتساب الإطفاء وأنه يتم على فترات مناسبة ومراجعة ذلك مع حساب المصروف						
مراجعة تسوية المصروفات المدفوعة مقدماً في الفترة اللاحقة لتاريخ القوائم المالية						
الإيرادات المستحقة						
التأكد من وجود السياسات والإجراءات الواضحة للإيرادات المستحقة						
طلب الحصول على تحليل تفصيلي بالإيرادات المستحقة						
مطابقة التحليل بميزان المراجعة والسجلات في تاريخ إعداد القوائم المالية						
مراجعة عينة من الإيرادات المستحقة المسجلة للتأكد من صحة التسجيل ومن المستندات المؤيدة						
متابعة تحصيل تلك الإيرادات المستحقة في الفترة اللاحقة لتاريخ إعداد القوائم المالية						
الشيكات المرتجعة						
التأكد من وجود السياسات والإجراءات الواضحة للشيكات المرتجعة						
مطابقة أرصدة أول المدة في السجلات مع القوائم المالية المعتمدة للعام السابق						
الاطلاع على تحليل الشيكات المرتجعة في تاريخ المركز المالي والتحقق من وجود مصادقات أو شهادات بالشيكات الموجودة طرف الغير						
متابعة التحصيل خلال الفترة التالية من واقع إشعارات البنوك						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
الشيكات المرتجعة						
دراسة موقف الشيكات المرتجعة والتحقق من عدم وجود أرصدة مرحلة منذ فترة طويلة وتحديد مدى مناسبة مخصص الديون المشكوك فيها بناءً على ذلك						
النقد في الصندوق						
طلب الحصول على تحليل بالنقدية في الصندوق ومحاضر الجرد وإجراء مطابقة مع السجلات						
مطابقة أرصدة أول المدة في السجلات مع الرصيد آخر المدة في نهاية الفترة المالية السابقة والتأكد من صحتها						
متابعة إجراء عملية جرد للصندوق والتأكد من أنها تتم بطريقة صحيحة						
الحصول على قائمة بأسماء المخولين بالتوقيع على سندات الصرف النثرية وصلاحياتهم المالية ومقارنة ذلك بما هو مطبق فعلياً						
فحص عينة من سندات الصرف للتأكد من المستندات المؤيدة للعملية ومن وجود الاعتمادات اللازمة للصرف						
مراجعة عمليات الإيداع في البنوك للتأكد من أنها تتم بصفة دورية ومدى موثوقية عملية نقل الأموال						
مراجعة محاضر الاستلام والتسليم بين الموظفين للتأكد من صحتها وملئمتها للسياسات والإجراءات إذا كان نظام الورديات هو المتبع في الصندوق						
التحقق من الوضع الأمني المناسب للصندوق من حيث الموقع ونظام الدخول والخروج ونظام المراقبة بالكاميرات وأنها تعمل بشكل جيد لكشف حالات السطو والسرقة -لا قدر الله-						
طريقة الشراء بالأمر المباشر						
الحصول على كشف بالعهد النقدية ومحاضر الجرد وإجراء مطابقة مع السجلات						
الحصول على مصادقات من أصحاب العهد النقدية ومطابقتها مع السجلات ومراجعة قرارات الحصول عليها						

دليل المراجع الداخلي

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
طريقة الشراء بالأمر المباشر						
التأكد من تحميل المصروفات على الحسابات الخاصة بها بشكل دوري ومنتظم						
دراسة مدى الحاجة الفعلية للعهد النقدية القائمة وهل يمكن الاستغناء عنها						
الحسابات الجارية في البنوك						
مطابقة رصيد أول المدة في السجلات مع الرصيد في نهاية السنة المالية السابقة والتأكد من صحتها						
الحصول على تسويات حسابات البنوك ومطابقة الأرصدة بها مع كشوف الحساب من البنك						
مراجعة المبالغ المعلقة لفترات طويلة وأسبابها وطرق معالجتها ومتابعة إقفالها في الفترات القادمة بعد فترة التسوية البنكية						
الحصول على قائمة بأسماء المذولين بالتوقيع على الشيكات والتحويلات البنكية صلاحياتهم المالية وكذلك الصلاحيات الخاصة بالخدمات البنكية الإلكترونية ومقارنة ذلك بما هو مطبق فعلياً						
تحديد عينة من الشيكات الصادرة والتحويلات البنكية ومراجعة المستندات المؤيدة والاعتمادات اللازمة						
التأكد إن كان هناك سحب على المكشوف من البنوك والاتفاقيات المتعلقة بها						
الموردين والدائنين						
الحصول على تحليل بأعمار أرصدة الموردين والدائنين في تاريخ القوائم المالية						
مطابقة التحليل بميزان المراجعة في تاريخ القوائم المالية للتأكد من عدم وجود أي فروقات						
مطابقة أرصدة أول المدة مع القوائم المالية للعام السابق						
التأكد من وجود السيولة الكافية لدى الجمعية للوفاء بمستحقات الموردين والاستفسار في حال اتضح عكس ذلك						

دليل المراجع الداخلي

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
الموردين والدائنين						
الحصول على مصادقات من الموردين على أرصدتهم وحصر أي فروقات إن وجد والاستفسار عن أسبابها ومتابعتها						
اختيار عينة من أرصدة الدائنين وفحص المستندات المؤيدة للتأكد من أنها تخص الفترة						
الاطلاع على عينة من عقود التوريد للتحقق من سلامة تنفيذ شروط التوريد						
مراجعة عينة من التسديدات اللاحقة لأرصدة الموردين للتأكد من صحة قيده						
مراجعة أسباب التأخر في السداد للموردين (إن وجد) عما هو متفق عليه في العقود						
المصروفات المستحقة						
الحصول على تحليل بالمصروفات المستحقة						
مقارنة التحليل بالسجلات بميزان المراجعة في تاريخ القوائم المالية						
مطابقة أرصدة أول المدة بالسجلات مع القوائم المالية المعتمدة للعام السابق						
إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين مستحقات السنة المالية الحالية ومستحقات السنة المالية السابقة ودراسة الاختلافات الجوهرية ومراجعة أسبابها إن وجدت ي						
التحقق من صحة المصروفات المستحقة بالرجوع إلى حسابات المصروفات المتعلقة بها والفواتير والاتفاقيات والعقود ي						
متابعة استثمارية المصروفات التي تسدد سنوياً بالإيجارات والتأمين والاشتراكات المتنوعة ومن صحة عرضها في القوائم المالية مقارنة بالأعوام السابقة						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
القروض طويلة الأجل: هي إحدى وسائل تمويل العمليات الاستثمارية حيث تلجأ الى جهات التمويل المالية مثل البنوك وتقدم الضمانات المطلوبة للحصول على القرض الذي تمتد فترة سداده إلى أكثر من سنة مالية						
الحصول على كشف تحليلي بالقروض طويلة الأجل في تاريخ القوائم المالية يوضح الجهة التمويلية، قيمة القرض ومدته، الأقساط المسددة، الرصيد المتبقي، سعر الفائدة، الضمانات المقدمة وغيرها						
مطابقة أرصدة التحليل بميزان المراجعة وحصر أي فروقات إن وجدت والاستفسار عن أسبابها						
مطابقة أرصدة أول المدد بالسجلات مع القوائم المالية المعتمدة للعام السابق وحصر أي فروقات إن وجدت والاستفسار عن أسبابها						
الاطلاع على عقود القروض طويلة الأجل والتأكد من صحة الإجراءات القانونية المتبعة في العقد ومن وجود المستندات المؤيدة والاعتمادات اللازمة من أصحاب الصلاحية						
التأكد من وجود المصادقات اللازمة لأرصدة القروض من الجهة التمويلية وحصر أي فروقات والاستفسار عن أسبابها						
متابعة سداد الأقساط في الفترات اللاحقة للقوائم المالية والتأكد من انتظامها						
عوائد الاستثمارات: العوائد من الاستثمارات تمثل إيرادات الجمعية المحصلة من الصناديق الاستثمارية والعقارية والودائع لأجل وغيرها						
الحصول على تحليل بالمبالغ المسجلة كعوائد استثمارات في قائمة الدخل خلال فترة المراجعة						
مراجعة عينة من المستندات المؤيدة لتلك العوائد للتأكد من طرق حسابها وتسجيلها						
التأكد من دقة حساب الأرباح والخسائر للاستثمارات						
التأكد من وجود مصادقات على أرصدة الاستثمارات من الجهات المستثمر فيها						
مراجعة عقود الاستثمار والتأكد من اعتماد أصحاب الصلاحيات لها						

دليل المراجع الداخلي

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
الإيرادات المتنوعة: الإيرادات المتنوعة تمثل أي إيرادات أخرى حصلت عليها الجمعية من خارج نشاطها الرئيسي كإيرادات إيجار مساحات أو بيع بعض الممتلكات الفائضة عن الحاجة وغيرها						
الحصول على بيان بالإيرادات المتنوعة والتحقق من طبيعة وحساب كل إيراد						
اختيار عينة من المبالغ الكبيرة ذات الأهمية وفحص المستندات المؤيدة لها						
التحقق من صحة العرض والإفصاح للبند في القوائم المالية						
طريقة الشراء بالأمر المباشر						
وجود أسباب نظامية ومنطقية الشراء بالأمر المباشر (حالة عاجلة، عدم وجود سوى مورد وحيد، غيرها)						
الالتزام بالحدود المالية المقررة للشراء						
عدم تجزئة الشراء لتجاوز الحدود المالية المقررة نظاماً						
الالتزام بلائحة المشتريات واللائحة المالية، استيفاء التوقعات والموافقة على الشراء من أصحاب الصلاحية						
التقديرات الخاصة بالمشتريات						
كشوفات تحليلية بالمشتريات التي تمت خلال الفترة ودراستها من حيث الارتباط المالي في الموازنة ووفقاً لخطة المشتريات						
المشتريات والعقود						
مراجعة وفحص نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمشتريات والعقود والتأكد من شموليته وكفاءته						
الحصول على بيان بالمشتريات والعقود خلال العام يتضمن أوامر الشراء والعقود وتفصيلها بما فيها المرحلة من أعوام سابقة						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
المشتريات والعقود						
مراجعة عينة من المشتريات والعقود والتأكد من وجود المستندات والاعتمادات اللازمة والتأكد أيضاً من عملية السداد لهذه المشتريات						
اختيار عينة من أصناف البضاعة المستلمة في سجل المخزون ومطابقتها مع الفواتير والعكس للتأكد من أن الكميات والأسعار صحيحة						
مراجعة أوامر الشراء والتأكد من مطابقة المواد المستلمة للمواصفات الواردة بأوامر الشراء وبحث أسباب أي عجز أو اختلاف أو تأخير وأنه تم تطبيق الشروط الجزائية للتأخير						
اختيار عينة من العقود ذات الأهمية النسبية حسب قيمتها ونوعها والتحقق من إجراءات الترسية ومن وجود عروض أسعار أخرى وأنه تم تطبيق سياسات وإجراءات الجمعية حيال ذلك						
مراجعة عقود المقاولين والتأكد من وجود جميع المستندات المؤيدة كالسجل التجاري وأوامر التغيير وأيضاً تأكد من وجود وتطبيق الشروط الجزائية في حال التأخير في تسليم المهمة أو المشروع وذلك لضمان حق الجمعية						
التحقق من تقديم الضمانات الكافية للمبالغ المدفوعة مقدماً لهذه العقود وأنه يتم استقطاعها من دفعات المقاول أو المورد حسب المتفق في العقد						
المصاريف: وتشمل جميع المصروفات العمومية والإدارية الخاصة بالجمعية						
الحصول على تقرير يوضح الموازنة التقديرية لفترة المراجعة مقارنة بالمصروف الفعلي ومراجعة الانحرافات -إن وجدت- والتعرف على أسبابها						
مقارنة المصروفات الحالية مع مصروفات العام السابق لنفس فترة المراجعة والتعرف على أسباب الاختلافات الكبيرة						
اختيار عينة وافية من حسابات المصروفات ذات الأهمية النسبية من حيث المبلغ ومراجعة عينة من القيود الخاصة بها والتأكد من اكتمال المستندات المؤيدة ووجود الاعتمادات اللازمة للصرف						
التأكد من التوجيه المحاسبي الصحيح للمصروف وأنه يخص الفترة المالية الحالية						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



إجراءات مراجعة إدارة الإدارة المالية						
العنصر	الحالة الحالية			نقاط للتحسين	المسؤول	الموعد النهائي
	متحقق	جزئي	غير متحقق			
المصاريف: وتشمل جميع المصروفات العمومية والإدارية الخاصة بالجمعية						
التأكد من المصاريف المدفوعة مقدماً وأنه يتم تحميلها على حسب الفترة التي تخصها من العام						
التأكد من تطبيق أساس الاستحقاق للمصاريف المستحقة التي حان موعد سدادها ولم تسدد بعد						
مراجعة المبالغ التي تحمل على المصاريف من المخصصات، كمخصص نهاية الخدمة والإجازات وغيرها وأنها تتماشى مع سياسة الجمعية والمعايير المحاسبية						
فحص عينة من مصاريف الأتعاب المهنية والاستشارية والتأكد من عقودها ووجود الاعتمادات اللازمة من أصحاب الصلاحية عليها						
التأكد من تحميل السنة المالية بما يخصها فقط من مصروفات وعدم ترحيل أي مصروفات لفترات مالية أخرى						
الأجور والرواتب						
الحصول على تقرير يوضح الموازنة التقديرية لفترة المراجعة مقارنةً بالمصروف الفعلي ومراجعة الانحرافات إن وجدت- والتعرف على أسبابها						
الحصول على بيان تفصيلي لآخر مسيرات الرواتب والأجور للعاملين للفترة محل المراجعة						
مقارنة مصروفات العام بالعام السابق وحصر الاختلافات وأسبابها						
مراجعة عينة وافية من الرواتب خصوصاً ذات الأهمية النسبية من حيث المبلغ والتأكد من مطابقتها لعقود العاملين						
مراجعة العملية الحسابية للتأمينات الاجتماعية والتأكد من صحتها						
مراجعة عينة من معاملات الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم والتأكد من العملية الحسابية لمستحقاتهم						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية

في الجمعيات الأهلية



الشواهد

- دليل الإجراءات الخاص بالإدارة المالية.
- تقارير المخاطر.
- الموازنة التقديرية لشراء الأصول الجديدة.
- سجل الأصول الثابتة.
- الموازنة التقديرية المعتمدة.
- بيان بالمصروفات الخاصة بالرواتب والأجور للفترة محل المراجعة.
- عينات من المستخلصات.
- الموازنة التقديرية للمصروفات الخاصة بالرواتب والأجور للفترة محل المراجعة.
- مصفوفة الصلاحيات.
- بيان بالمشاريع تحت التنفيذ ونسب الانجاز.
- محضر جرد الأصول.
- موازنة التقديرية.

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والتقرير

مرحلة التقييم والتقرير هي المرحلة الثالثة من مراحل عملية المراجعة الداخلية وهي المرحلة التي تمثل حصاد الجهود التي بذلتها الإدارة من خلال ممارسة مهامها، وإبلاغ النتائج للإدارات التنفيذية ومجلس الإدارة حول ملاحظات أعمال المراجعة التي تم تنفيذها خلال الفترة بهدف تطوير وتحسين الأداء بشكل عام، فقبل التقرير تأتي عملية تقييم المعلومات التي تم جمعها؛ فنتائج المراجعة التي سيتوصل إليها المراجع الداخلي تتم بناء على عملية تقييم المعلومات، والتي تعد أساساً لما سيتم تقديمه للإدارة من توصيات. (أحمد الصباغ، وآخرون، 2008م).

لذلك فإن الغرض من التقييم هو:

- ❖ مراجعة التقدم العام لمهمة المراجعة، وتحديد ما إذا كان سيتم تحقيق النتائج المرجوة وفي المدة الزمنية المتوقعة.
- ❖ إجراء وتوثيق أي تعديلات لازمة على برنامج المراجعة، المراجعين المكلفين أو خطط الانتهاء.
- ❖ كتابة فقرة موجزة عن رسالة التقرير المتوقعة.
- ❖ إعداد مخطط التقرير للعمل بموجبه. (ديوان المراقبة العامة، 1998م).

ولضمان إنهاء عملية المراجعة بشكل مرض، وذلك من خلال التوصل الجيد للنتائج والتوصيات يجب مراعاة ما يلي:

- ❖ مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها مع المسؤولين في الأنشطة التي تمت مراجعتها، ومع المسؤولين في المستويات الإدارية ذات العلاقة قبل إصدار التقرير.

- ❖ يجب أن يكون التقرير هادفاً وبناءاً وواضحاً ويتم إعداده وإيصاله في الوقت المناسب.
- ❖ يجب أن يشتمل التقرير على أهداف عملية المراجعة ونتائجها.



الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

أولاً: أنواع تقارير المراجعة الداخلية:

تقارير مهام المراجعة



وهي التقارير التي يتم إرسالها للجهة محل المراجعة ويتم إبلاغها بالنتائج والملاحظات التي توصل إليها فريق المراجعة الداخلية خلال عملية المراجعة، كما يتوجب على مديري الإدارات أو المسؤولين بالجهة محل المراجعة والذين استلموا تقارير المراجعة الداخلية إعداد إجابة مكتوبة تبين الإجراءات التصحيحية التي تمت أو سيتم اتخاذها لمعالجة الأخطاء وفقاً للتوصيات المدرجة في التقرير والوقت المقدر لاستكمالها.

التقارير الدورية (المرحلية)



يتوجب على إدارة المراجعة الداخلية العمل على إعداد وإصدار تقارير ربع سنوية مكتوبة للإشارة إلى الأعمال التي تم إنجازها والنتائج المحققة خلال الأشهر الثلاثة السابقة للتقرير ووفقاً للنتائج والملاحظات التي تم تدوينها ومتابعة تنفيذها في تقارير المهمات خلال فترة المراجعة. كما تُعد الإدارة تقريراً سنوياً عن أعمال وأنشطة الإدارة ويُرفع لرئيس مجلس الإدارة متضمناً ما تم اتخاذه من إجراءات، مقارنة بخطة عمل المراجعة الداخلية المعتمدة والقيود أو المعوقات التي تحد من عملها وتؤثر على استقلاليتها.

دليل المراجع الداخلي في الجمعيات الأهلية

الفصل السابع: تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية



التقارير حسب الحاجة



هو تقرير متعلق بأي مخالفات جسيمة كالتلاعب والاختلاس، أو الحالات التي يكون الإجراء التصحيحي من اختصاصات رئيس مجلس الإدارة، أو بطلب من رئيس المجلس، ويعده مدير إدارة المراجعة الداخلية ويقدمه لرئيس مجلس الإدارة. (معهد الإدارة، 2017م).

ثانياً: معايير إعداد تقارير إدارة المراجعة الداخلية:

حددت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي عدة مبادئ وأسس ينبغي التقيد بها عند إعداد تقارير المراجعة الداخلية وتبليغ النتائج وكذلك الصفات التي يجب توفرها في شكل التقرير ومحتواه وهي كالتالي:

معايير شكل التقرير



- * كتابة التقارير على أوراق الجمعية الرسمية.
- * تحديد الجهة الخاضعة للمراجعة.
- * توجيه التقرير إلى مدير الإدارة المعنية بالمراجعة.

- * إصدار التقرير فور الانتهاء من عملية المراجعة.
- * وضع عنوان وصفي للتقرير.
- * تحديد الفترة الزمنية التي شملتها عملية المراجعة.

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



معايير محتوى التقرير



- * إيضاح إذا كان هناك أية قيود فرضت على المراجع أثناء تنفيذ مهام المراجعة.
- * تحديد الأهداف والنطاق الزمني والمكاني لعملية المراجعة.
- * الإفصاح عن حالات عدم الالتزام بالأنظمة واللوائح في الجمعية وبالمخالفات المرتكبة.
- * الإفصاح عن أي ضعف في نظام الرقابة الداخلية المتبع في الإدارة.
- * التركيز على التوجيه البناء والإيجاز والوضوح والتوازن والدقة والموضوعية في كتابة التقرير.
- * إدراج الاقتراحات والتوصيات اللازمة لمعالجة الانحرافات إن وجدت.
- * إدراج وجهة نظر المسؤولين التنفيذيين حول نتائج وملاحظات عملية المراجعة. (المصدر: المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي).

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

ثالثاً: إجراءات إعداد تقارير إدارة المراجعة الداخلية

التقرير الربع سنوي



- * إعداد المسودة الأولية للتقرير في ضوء نتائج تقارير مهام المراجعة خلال الأشهر الثلاثة التي تسبق التقرير ووفقاً لخطة العمل.
- * مراجعة مسودة التقرير وإبداء الملاحظات والمرئيات وإجراء التعديلات اللازمة.
- * يُرفع التقرير لرئيس مجلس الإدارة بعد إجراء التعديلات وتوقيعه من مدير إدارة المراجعة الداخلية.
- * متابعة رد رئيس مجلس الإدارة.
- * حفظ التقرير في ملف التقارير.

التقرير السنوي



يعد التقرير السنوي خلال 90 يوماً من انتهاء السنة المالية وتوضح فيه نتائج عملية المراجعة خلال سنة المراجعة في ضوء الخطة المعتمدة، وفيما يلي إجراءات إعداد التقرير السنوي:

إعداد المسودة الأولية للتقرير في ضوء التقارير الربع سنوية الصادرة من الإدارة متضمناً ما يلي:

- * أعمال الإدارة خلال السنة.
- * أهم النتائج والملاحظات المكتشفة ومدى تعاون الإدارات محل المراجعة.
- * تقييم مستوى إنجاز الأهداف.
- * بيان عن خطابات الجهات الرقابية وما تم فيها خلال السنة.
- * أي معلومة يتوجب ذكرها. مراجعة مسودة التقرير وإبداء الملاحظات والمرئيات وإجراء التعديلات اللازمة.
- * يُرفع التقرير لرئيس مجلس الإدارة بعد إجراء التعديلات وتوقيعه من مدير إدارة المراجعة الداخلية.
- * متابعة رد رئيس مجلس الإدارة.
- * حفظ التقرير في ملف التقارير.

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

المرحلة الرابعة: متابعة التوصيات

المرحلة الرابعة والأخيرة من مراحل عملية المراجعة الداخلية هي مرحلة متابعة التوصيات حيث تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمتابعة توصياتها وتوجيهات مجلس الإدارة بهدف التأكد من اتخاذ الإجراءات اللازمة المترتبة على نتائج عملية المراجعة التي تم التقرير عنها، وفي حال إذا قررت إدارة الجمعية عدم الالتزام بالتوصيات والنصائح المقدمة في تقرير المراجع تتحمل إدارة الجمعية الأخطار المترتبة على ذلك ويجب إخطار مجلس الإدارة بقرار إدارة الجمعية.

إجراءات متابعة التوصيات



- * تكليف مدير إدارة المراجعة الداخلية لفريق المراجعة بمتابعة التوصيات.
- * التواصل مع الإدارات الخاضعة لعملية المراجعة خلال السنة في ضوء التقارير السنوية والربع سنوية.
- * في حال عدم تنفيذ التوصيات يتم إرسال بريد إلكتروني من بريد الإدارة للاستفسار عن أسباب عدم التنفيذ، ودراسة الرد والرفع بتقرير لمدير إدارة المراجعة الداخلية.
- * يرفع مدير عام إدارة المراجعة الداخلية بأسباب عدم تنفيذ التوصيات ورد الإدارة المعنية.
- * حفظ المراسلات في ملف التقارير.

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية



أهداف مرحلة متابعة التوصيات



- * التحقق من فاعلية الإجراءات التصحيحية المنفذة للتأكد من تقديمها للحلول المرغوبة.
- * مراقبة تصحيح بعض الملاحظات التي تتطلب إجراءات فورية من قبل الإدارة وذلك لخطورتها العالية نسبياً.
- * متابعة تنفيذ الوحدات الإدارية للإجراءات التصحيحية المتفق عليها والمترتبة على نتائج المراجعة التي تم التقرير عنها.
- * إخطار لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة بقرار إدارة الجمعية فيما إذا قررت أن تتحمل مخاطر عدم الالتزام بسبب التكلفة أو أسباب أخرى.

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

نموذج سجل المخاطر



رقم الخطر	ترتيب الخطر	وصف الخطر	الإدارة المتأثرة	السبب المباشر	احتمال وقوعه	تأثيره على تحقيق الاهداف	الحلول المقترحة	ما تم عمله من حلول

نموذج خطة المراجعة الداخلية



الشهر	الاسبوع	الإدارة	المهمة	تاريخ البداية المتوقع	تاريخ الإنجاز المتوقع	تاريخ الإنجاز الفعلي	ملاحظات
1	1						
	2						
	3						
	4						
2	1						
	2						
	3						
	4						

الفصل السابع: دليل المراجع الداخلي

تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعيات الأهلية

نموذج برنامج المراجعة



برنامج مراجعة إدارة:				
هدف المراجعة الأول:			زمن تنفيذ البرنامج: من / / م - إلى / / م	
المهام	إجراءات المراجعة	البيانات المطلوبة	نسبة الانجاز	ملاحظات
هدف المراجعة الثاني:			زمن تنفيذ البرنامج: من / / م - إلى / / م	
المهام	إجراءات المراجعة	البيانات المطلوبة	نسبة الانجاز	ملاحظات
المراجع	مدير إدارة المراجعة			

دليل المراجع الداخلي في الجمعيات الأهلية



