

دليل المراجع الداخلي في مؤسسات التمويل

متاهي الصغر

المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر

حسن ابراهيم

مارس ٢٠١٥

إرشادات استخدام الدليل

تعريف الدليل:-

دليل المراجع الداخلي في مؤسسات التمويل متناهي الصغر- المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر هو وثيقة مرجعية لممارسات المراجعة الداخلية ، والمنهجية التي إتبعها لعمل هذا الدليل هي تجميع وتنسيق المادة العلمية والتي تتعلق بأحدث الإتجاهات المتبعة عالمياً في مجال المراجعة الداخلية والتي تمارس من خلال التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال و وضع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية وبرامج التنفيذ لأنشطة المراجعة الداخلية في إطار قائم في الأساس لمقابلة المخاطر، للتأكد من توجيه جميع إمكانات وموارد إدارة المراجعة المتاحة (التي تتسم بالندرة في أغلب الأحيان) للمسار الذي يعمل علي إضافة قيمة فعلية تشارك في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيام المراجعة الداخلية بدورها في تقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر وكفاية نظم الرقابة الداخلية.

كما كان من الضروري أيضاً أفراد باب من أبواب هذا الدليل لقياس كفاءة و فاعلية أداء أنشطة إدارة المراجعة الداخلية ومدى تأثيرها وقدرتها علي تحقيق الأهداف المخطط لها.

الهدف من الدليل:-

الهدف من هذا الدليل هو تقديم منهجية تمتاز بالشمول ولقد إستطاعت تلك الوثيقة رسم إطار متكامل يمكن أن تتبعه إدارات المراجعة الداخلية بمؤسسات التمويل متناهي الصغر، ومن ثم فالمطلع علي هذا الدليل قادر علي تطويع وإستخدام مادته لعمل دليل عملي وافي يتناسب وطبيعة مؤسسته.

الفئة المستهدفة:-

مؤسسات التمويل متناهي الصغر وبالأخص (ذات الحجم الصغير والمتوسط).

محتويات الدليل:-

١. الإطار النظري للمراجعة الداخليةص٤ .
٢. تقييم المخاطر في التخطيط لأعمال المراجعة الداخلية بمؤسسات التمويل متناهي الصغرص٢٩ .
٣. إعداد الخطط (الإستراتيجية-التشغيلية) للمراجعة الداخلية بمؤسسات التمويل متناهي الصغرص٥١ .
٤. إرشادات لفاعلية تنفيذ البرامج التشغيلية لعمليات المراجعة الداخلية بمؤسسات التمويل متناهي الصغر.....ص٧٠ .
٥. قياس فاعلية وكفاءة إدارة المراجعة الداخليةص٧٧ .
٦. المراجعص٨٨ .
٧. السيرة الشخصيةص٨٩ .

كيفية استخدام الدليل:-

تم وضع إفتراض عند بدء العمل بهذا الدليل بوجود مؤسسة تمويل متناهي الصغر إفتراضية وهي في مرحلة إنشاء أو تطوير أعمال إدارة المراجعة الداخلية لديها علي أساس مقابلة مخاطر الأعمال ، حيث تم تسلسل طرح أفكار الدليل ليوفر كل ما تحتاجه تلك المؤسسة في عملية إنشاء إدارة جديده /أو تطوير العمل بها كما يلي:-

١. عرض إطار عام لسياسات المراجعة الداخلية والذي يمكن أن يطبق في مؤسسات التمويل متناهي الصغر وهذا ما إهتم به الجزء النظري بالباب الأول.

٢. ثم تأتي أولى خطوات التخطيط لممارسات المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر وهي تحديد وتصنيف وتقييم المخاطر التي تواجه مؤسسات التمويل متناهي الصغر وهذا ما إهتم به الباب الثاني من الدليل.
٣. ثم يأتي الدور علي وضع الخطط الإستراتيجية وتقسيمها الي خطط تشغيلية سنوية وتقسيم تلك الخطط الي مهام علي حسب أهميتها و وضع البرامج التنفيذية لها وهذا ما إهتم به الباب الثالث من الدليل.
٤. أما في الباب الرابع فتم توضيح بعض الإرشادات والإجراءات التي يجب أن يراعيها المراجع الداخلي عند تنفيذ برامج أعمال المراجعة الداخلية.
٥. وأخيراً بعد إتمام دورة أعمال المراجعة من الأهمية بمكان أن نقيس فاعلية وكفاءة الأعمال التي تمت ومدى قدرة المراجعة الداخلية علي تحقيق أهداف النشاط وهذا ما إهتم به الباب الخامس من الدليل.

ولقد إعتد هذا الدليل إعتقاد كبير علي النقل من إطار الممارسات المهنية الدولية The International Professional Practices Framework (IPPF) والصادر من معهد المراجعين الداخليين الأمريكي Institute Of Internal Auditors (IIA) ولهذا أدعوا المؤسسات القائمة علي خدمة الصناعة في الوطن العربي لترجمة المراجع التي سوف أذكرها في باب المراجع وأتصور أن هذا سوف يخدم ادارات المراجعة الداخلية بمؤسسات التمويل متناهي الصغر العربية خدمة عظيمة ويقدم لها قيمة حقيقية مضافة.

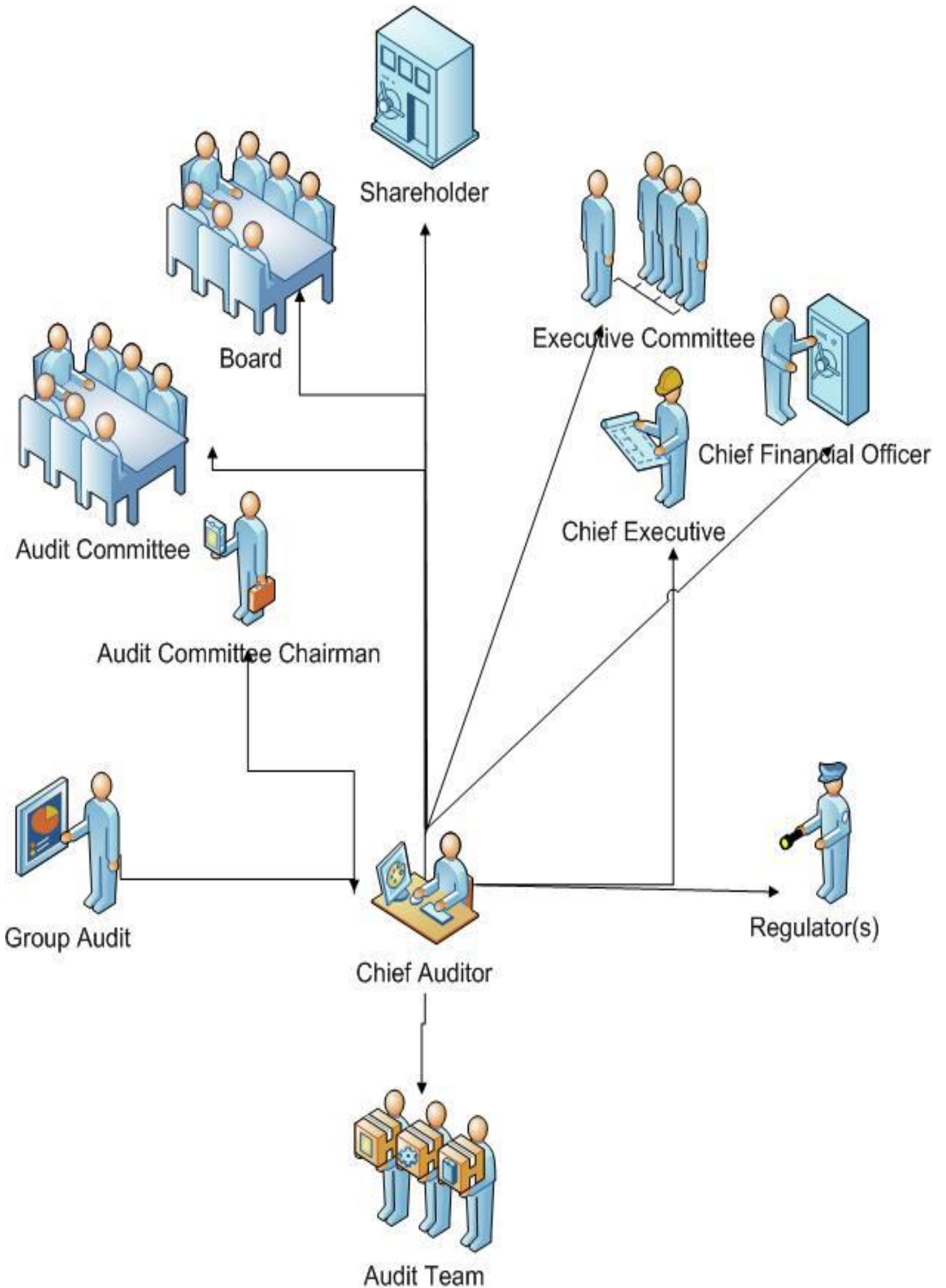
وأخيراً أقدم جزيل شكري للمؤسسات التي أتاحت لي الفرصة للإطلاع علي تجارب إدارات المراجعة الداخلية وسياسات وإجراءات العمل لديهم وهم (مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر - جمعية رجال الأعمال الأسكندرية - شركة تنمية) فقد كانت إدارات تلك المؤسسات غاية في التعاون وأنتهز تلك الفرصة لأشكر الأستاذة ريهام فاروق المدير التنفيذي لمؤسسة التضامن كما أشكر الأستاذ معتر الطباع المدير التنفيذي لجمعية رجال الأعمال الأسكندرية كما أشكر الأستاذ عمرو أبو العزم نائب رئيس مجلس إدارة شركة تنمية.

حسن ابراهيم

مجموعة محبي التمويل الأصغر

مارس ٢٠١٥

hassanebrahem@hotmail.com



الباب الأول الإطار النظري للمراجعة الداخلية

تعريف المراجعة الداخلية

عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA) Institute Of Internal Auditors المراجعة الداخلية علي أنها (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).

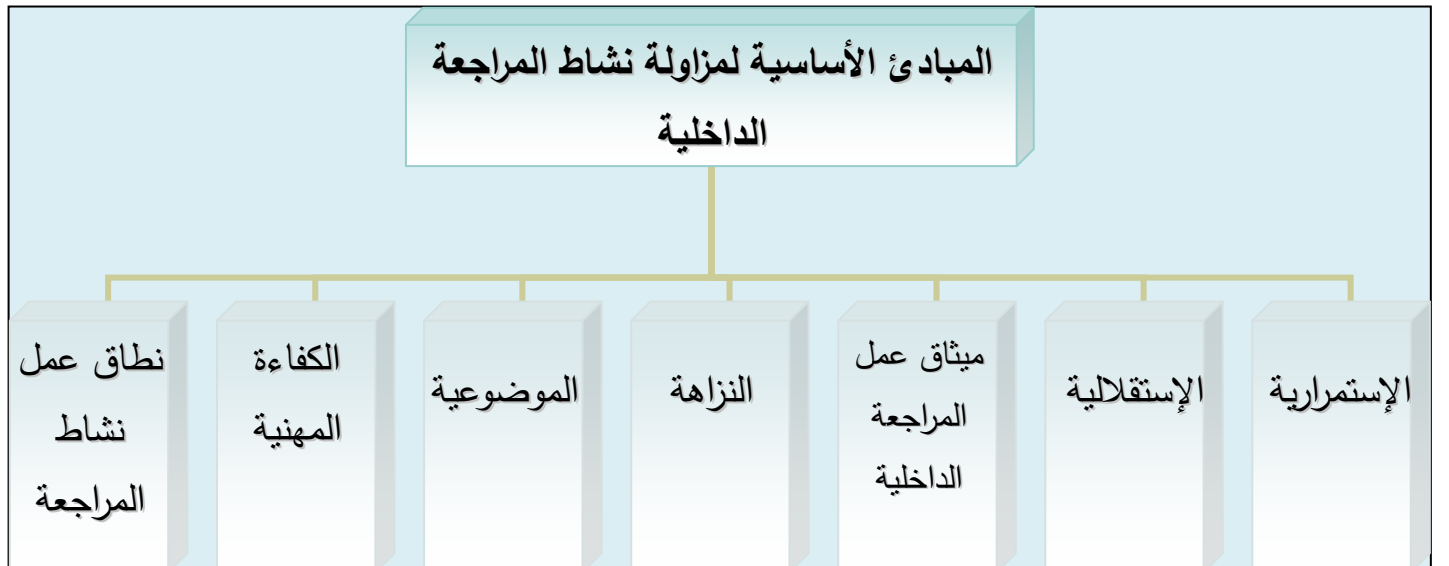
Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.

ويوجد تعاريف عديدة للمراجعة الداخلية لجهات متعددة ومع إختلاف طرح تلك التعريفات فإنها تتقابل في عدة نقاط وهي كما يلي :-

- المراجعة الداخلية هي نشاط منظم وممنهج يمارس بشكل موضوعي الهدف منه هو إضافة قيمة تشارك في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يجب أن تتمتع المراجعة الداخلية بالإستقلالية التامة في التنظيم المؤسسي لكي تتمكن بالقيام بالمهام المنوطة إليها بدون قيود.
- تقدم المراجعة خدمات إستشارية لجميع إدارات المؤسسة للعمل علي تحسين أدائها.
- تقدم المراجعة تأكيدات بخصوص تقييم وفاعلية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية والحوكمة والالتزام بالسياسات واللوائح التنظيمية.

المبادئ الأساسية لمزاولة نشاط المراجعة الداخلية

يوجد مبادئ أساسية لمزاولة أنشطة المراجعة الداخلية في المؤسسة والمستمدة من المعايير الدولية للمراجعة الداخلية وحسب مقررات لجنة بازل لعام ٢٠٠١ م يمكن عرضها كما يلي:-



الإستمرارية (الديمومة):-

يجب أن تتسم أنشطة المراجعة الداخلية بالإستمرارية والديمومة من حيث تنفيذ المهام والواجبات المنوطة بها وفي سبيل هذا يقع علي عاتق الإدارة العليا مسئولية اتخاذ كافة الإجراءات الضرورية التي تضمن استمرارية عمل المراجعة وخاصة فيما يتعلق بتوفير الموارد اللازمة والكوادر البشرية المؤهلة التي تساعد في تحقيق أهداف المراجعة.

الاستقلالية:-

تتطلب إستقلالية المراجعة الداخلية أن تكون تبعيتها التنظيمية لمستوى أعلى من الإدارة التنفيذية (مجلس الإدارة ، لجنة المراجعة) ويكون الاتصال مباشرةً مع هذا المستوى كما توجب الاستقلالية من المراجع الداخلي أن يكون بعيداً عن وضع السياسات والإجراءات وإعداد السجلات أو الارتباطات بأى عمل تنفيذى آخر يكون من الطبيعي أن يتولى مراجعته وتقييمه فيما بعد.

ميثاق عمل المراجعة الداخلية:-

يتطلب هذا المبدأ أن يكون لكل مؤسسة ميثاق عمل للمراجعة الداخلية تعزز وجودها وسلطتها ونطاق عملها علي أن يتم اعتماد ميثاق عمل المراجعة من مجلس الإدارة (وسوف نتناوله بالتفصيل فيما يلي).

النزاهة:-

عمومية هذا المبدأ تفرض على المراجع العديد من الاعتبارات منها:-

- أن يتحرر المراجع الداخلي من التبعية الفكرية للإدارة.
- أن يبذل المراجع الداخلي عناية مهنية واجبة في القيام بكل أعمال المراجعة.
- أن يعمل المراجع الداخلي على تحقيق مصلحة المؤسسة بما لا يتعارض مع القيم الأخلاقية.

الموضوعية:-

يجب أن يبرهن المراجع الداخلي في عمله على درجة عالية من الموضوعية المهنية وتقضي الموضوعية :-

- أن يوازن المراجع الداخلي بين كل الأمور المحيطة بالفحص محل المراجعة ويُقدر بصورة متوازنة جميع الاهتمامات دون أن يتأثر باهتماماته الشخصية أو بأحكامه السابقة.
- كما ينبغي أن يتجرد المراجع الداخلي من أي مصالح قد تؤثر علي أحكامه وتجعله متحيزاً.

الكفاءة المهنية:-

تعتبر الكفاءة المهنية للمراجعين عنصراً جوهرياً في تأديتهم مهامهم الوظيفية بشكل مناسب داخل المؤسسة وتشمل الكفاءة المهنية:-

- المعرفة والخبرة واستمرارية التأهيل ضمن سياسة تدريبية منتظمة لكل موظف من موظفي إدارة المراجعة الداخلية.
- اتمام مهام المراجعة الداخلية وفقاً لمعايير الممارسة المهنية المنصوصة والمتعارف عليها دولياً.

نطاق عمل أنشطة المراجعة:-

يجب أن يكون للمراجعة الداخلية صلاحية الإشراف والرقابة على جميع أنشطة المؤسسة بدون إستثناء ويجب أن يشمل نطاق عمل المراجعة الجوانب الرئيسية التالية:-

- اختبار وتقييم مدى كفاية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية.
- مراجعة كفاءة واختبار عمليات و وظائف وإجراءات إدارة المخاطر ومدى تطبيقها وأساليب تقييم المخاطر.
- مراجعة أنظمة المعلومات المالية والإدارية بما فيها أنظمة المعلومات الإلكترونية.

- مراجعة مدى دقة وسلامة السجلات المحاسبية والتقارير المالية.
- مراجعة إجراءات حماية الأصول ومدى فعاليتها ومراجعة الأسس المتبعة من قبل المؤسسة في تقييم رأس المال وعلاقته بالمخاطر المحتملة.
- تقييم مدى كفاءة وفعالية العمليات ومراجعة الأنظمة التي تم استحداثها والتأكد من توافقها مع الأنظمة والقوانين وأدلة الإجراءات والسياسات وكذلك اختبار التقارير الدورية وتقرير مدى الاعتماد عليها .

أهداف المراجعة الداخلية

إن الهدف الأساسي للمراجعة الداخلية في أي مؤسسة هو تسهيل تحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تلخيص أهداف المراجعة الداخلية في قسمين رئيسيين كما يلي :-

هدف حماية أصول المؤسسة :-

ويشمل هذا الهدف المحافظة على سلامة الأمور التالية: أصول المؤسسة بمختلف أنواعها، النظم والإجراءات المالية والمحاسبية، السياسات والخطط المعتمدة في المؤسسة، السجلات والمستندات والملفات العادية والآلية المعتمدة في المؤسسة، نظام الضبط الداخلي....الخ.

هدف التطوير:-

يتمثل هذا الهدف في وظيفة المراجعة التي تعد وظيفة علاجية وإرشادية تتناول فحص وتقييم وتتبع وتحديد وتحليل النتائج الإيجابية والسلبية لآداء المؤسسة و وضع الحلول لها ورفعها بتوصيات ومقترحات إلى الإدارة فضلاً عن توفير وتزويد هذه الإدارة بالبيانات والمعلومات الخاصة بهذه النتائج التي تشمل جميع أوجه نشاط المؤسسة .

أنواع المراجعة الداخلية

تنقسم المراجعة الداخلية من حيث الأعمال التي يزاولها المراجع الداخلي إلى الأنواع التالية :-

المراجعة المالية : ويقصد بالمراجعة المالية التحقق من مدى التزام كافة أنشطة المؤسسة بتطبيق السياسات ولوائح الإجراءات المالية والإدارية التي اعتمدها الإدارة العليا كأسلوب لأداء الأعمال ثم التقرير إلى الإدارة بدرجة هذا الالتزام ومن هذا المفهوم يطلق عليها أحياناً (مراجعة إجرائية أو لائحية) باعتبارها تعني بمدى الالتزام بتطبيق اللوائح والقرارات (أو مراجعة مدى الالتزام بتطبيق اللوائح والنظم المعتمدة) .

مراجعة الأداء و الكفاءة :

وتسعى هذه المراجعة إلى فحص وتقييم أداء أعمال المؤسسة ككل لتحقيق الكفاية والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة في ضوء عدة معايير موضوعية لتقييم الكفاية ويعتبر هذا النوع هو التطور الطبيعي للمراجعة المالية وإن كانت تتجاوزها من حيث النطاق ويمكن تقسيمها الي ما يلي :-

➤ مراجعة الأداء الوظيفي : تهتم بتقييم الأداء الوظيفي أو اكتشاف أية عيوب أو قصور في الأداء وكيفية علاج مثل هذا القصور وليس رصد العيوب أو القصور فقط .

➤ مراجعة تنظيمية : تهدف إلى تقييم الاتصالات الوظيفية بين الإدارات وقياس روح التعاون والتكامل والاتساق بينها بما يؤدي إلى قياس مدى قدرة كل إدارة على تحقيق أهدافها والمساعدة على تحقيق أهداف الإدارات الأخرى .

- مراجعة الإلتزام : وهدفها هو التأكد من الإلتزام بالتشريعات والسياسات واللوائح والأنظمة .
- مراجعة نظم المعلومات : ومن أهم أهدافها التأكد من حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة .

مراجعة المهام الخاصة : -

وتنفذ استجابة لطلب الإدارة ولا يقتصر الهدف من أي من مهامها على مجرد رصد ظاهرة ما وإنما تبحث الأسباب التي أدت إلى وجود الظاهرة واقتراح أساليب العلاج الخاصة بكل منها.

أهمية المراجعة الداخلية

لقد ازدادت أهمية المراجعة الداخلية في وقتنا الحالي وأصبحت نشاطاً تقييماً لكافة أنشطة المؤسسة يهدف إلى تطويرها ورفع كفاءتها وتبرز أهمية المراجعة الداخلية للأسباب التالية :-

- حاجة الإدارة العليا المتزايدة إلى التقارير الدورية الدقيقة والتي تعبر عن واقع مجريات التشغيل .
- رغبة الإدارة في تقديم البيانات الصحيحة للأطراف الخارجية .
- تحول عينة فحص المراجعة الخارجية من المراجعة التفصيلية إلى الإختبارية .
- ظهور المؤسسات المالية الكبيرة ذات الفروع ، وتزايد حجم العمليات وانتشارها في نطاقات جغرافية متشعبة .
- الزيادة في حالات فشل المؤسسات وإفلاسها .
- الحاجة إلى وسائل لإكتشاف الأخطاء والغش .

مقومات نجاح المراجعة الداخلية و التحديات التي تواجهها

مقومات نجاح المراجعة الداخلية :-

- الدعم والتأييد التام من الادارة العليا.
- الوعي بأهمية المراجعة الداخلية عند المستويات الإدارية المختلفة.
- الاختيار الجيد للمراجعين الداخليين المؤهلين.
- التدريب المناسب لفريق العمل وبشكل دوري.
- معرفة طبيعة اعمال المؤسسة بشكل جيد.
- الاتصال بالإدارة العليا لتبليغ النتائج وتقديم الرأي حول ادارة المخاطر والرقابة بشكل دوري.
- تعيين موظفي الإدارات الأخرى وتحويل بعض المراجعين الداخليين الى الإدارات الأخرى.
- إتباع الأسس المهنية في الممارسات.

التحديات التي تواجه أعمال المراجعة :-

- عدم التأييد التام من قبل الادارة العليا.
- عدم الوعي بأهمية دور المراجعة الداخلية في تحقيق اهداف المؤسسة(للمستويات الإدارية المختلفة).
- الاعتقاد بأنها شرطي او جاسوس الادارة العليا.
- النظر الى ملاحظات المراجعة كانتقادات شخصية.
- عدم التعاون وإخفاء بعض المعلومات.
- عدم إتباع الأسس المهنية في الممارسات.

المعايير المهنية للمراجعة الداخلية

المعايير هي الأنماط التي يجب أن يقتدى بها المراجع أثناء أداءه لمهمته والتي تستنتج من المبادئ والمفاهيم المهنية المتعارف عليها لمهنة المراجعة الداخلية دولياً وعليه ينبغي على المراجع مراعاة المعايير أثناء قيامه بمهمته حتى لا يكون مقصراً و قد صنف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA) معايير المراجعة الداخلية الي قسمين رئيسيين و هما:-
 ➤ المعايير العامة.
 ➤ معايير الأداء.

أولاً : المعايير العامة:-

وهي المعايير التي تحدد خصائص ومواصفات الجهة أو الشخص القائم بعملية المراجعة الداخلية ويشمل أربعة معايير رئيسية تنقسم كل منها إلى معايير فرعية بالإضافة إلى معايير تنفيذ فرعية وهي كما يلي:-

معيار (١٠٠٠) الغرض من المراجعة الداخلية و السلطات و المسئوليات :-

يوضح هذا المعيار الغرض والسلطات والمسئوليات الممنوحة للمراجع الداخلي حيث يتم تحديدها من خلال مجلس الإدارة عبر النظام الخاص بالمراجعة الداخلية بالمؤسسة .

معيار (١١٠٠) يتعلق بالإستقلالية والموضوعية:-

يوضح هذا المعيار أن أنشطة المراجع الداخلي يجب أن تكون مستقلة وأن المراجعين يجب أن يكونوا موضوعيين في أداء هذه الأنشطة ويشمل هذا المعيار على ثلاثة من المعايير الفرعية:-

➤ معيار(١١١٠) الإستقلال التنظيمي :يفترض أن ترفع المراجعة الداخلية تقاريرها إلى مستوى إداري مناسب داخل المؤسسة بما يضمن تنفيذ التوصيات الواردة.

➤ معيار(١١٢٠) الموضوعية وشخصية المراجع الداخلي :حيث يفترض به أن يكون محايداً وغير منحاز وبعيداً عن تضارب المصالح مع جميع الأطراف ذات العلاقة.

➤ معيار(١١٣٠) معالجة الضعف في الاستقلالية والموضوعية :يبوضح هذا المعيار بأن أي ضعف في الاستقلالية من حيث المظهر أو الجوهر يجب الكشف عنه فوراً للأطراف المناسبة وذات الاختصاص ويوجد أربعة أوجه تتعلق بإستقلالية المراجع الداخلي وهي كما يلي:-

○ الإستقلال المهني: ويمكن تحقيق هذا الشكل من الاستقلالية عبر تشكيل لجنة مستقلة للمراجعة داخل المؤسسة يصدر عنها التفويض للمراجع الداخلي للقيام بالعمل وكذلك قرار تعيينه وقرار نقله وعزله وتحديد راتبه ومكافآته.

○ الإستقلال في عملية المراجعة: ويقصد به عدم تأثر عملية المراجعة بآراء الغير عند تخطيط عملية المراجعة وعند القيام بالفحص وكذلك عند التقرير .

○ الإستقلال الفني: ويقصد به امتلاك المراجع الداخلي أعلى درجات المهارة في أداء العمل المنوط به وهذا يتم تعزيزه من خلال المؤهلات العلمية العالية والتدريب وسياسات التعيين والتوظيف.

○ الإستقلال المالي: ويقصد به عدم تدخل الإدارات التنفيذية في تعيين المراجع الداخلي وتحديد أتعابه.

المعيار(١٢٠٠) يتعلق بالاحتراف والحرفية وبذل العناية المهنية الواجبة:-

حيث يشمل هذا المعيار على ثلاثة معايير فرعية :-

➤ المعيار الأول: يتعلق بالحرفية حيث يجب أن يتم ممارسة أنشطة المراجعة بالحرفية اللازمة.

➤ المعيار الثاني: يتعلق بأن يبذل في أداء العمل العناية المهنية الواجبة والتي تضمن تحقيق النتائج والتي يتوقع أدائها من قبل مراجع داخلي رشيد ومؤهل بنسبة كافية.

➤ المعيار الثالث: يتعلق بالتطور المهني المستمر ويوضح هذا المعيار أن المراجعين الداخليين يجب عليهم أن يعززوا معارفهم ومهاراتهم بشكل مستمر.

معيار (١٣٠٠) يتعلق ببرنامج لتأمين الجودة وتطوير عملية المراجعة الداخلية :-

ويقتضي هذا المعيار من مدير إدارة المراجعة أن يطور ويحافظ على برنامج يضمن تأمين وتحسين جودة المراجعة وبما يغطي كافة أوجه النشاط وأن يكون مصمم باتجاه إضافة القيمة وتحسين عمليات المؤسسة بشكل عام وضمان انسجام عمل المراجعة الداخلية مع المعايير والقواعد الأخلاقية ويشمل هذا المعيار على أربعة معايير فرعية وهي:-

➤ المعيار الأول: ويتعلق بتقديرات جودة هذا البرنامج ويقتضي هذا المعيار مراقبة جودة العمل وتقييم تأثير البرنامج المطبق للجودة والأخذ بالملاحظات من داخل وخارج وحدة المراجعة والمؤسسة .

➤ المعيار الثاني: يتعلق بالتقرير عن برنامج الجودة المقر ويتطلب ذلك من المسئول عن المراجعة الداخلية إبلاغ مجلس الإدارة عن التقييمات الخارجية لبرنامج الجودة.

➤ المعيار الثالث: هو معيار حول مراقبة اتساق العمل مع المعايير وينص هذا المعيار على تشجيع المراجعين الداخليين على التقرير بأن عملهم يتسق مع المعايير ويشير إلى أنهم غير ملزمين بذلك إذا نص ميثاق عمل المراجعة الداخلية على أن المراجعة الداخلية تتم وفق المعايير.

➤ المعيار الرابع: ينص على الكشف عن حالات عدم الالتزام الكامل وهذا يقتضي من المسئول عن المراجعة أن يكشف فوراً للإدارة العليا أو لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة عن حالات عدم الالتزام الكامل بالمعايير إذا كان لهذا الأمر تأثيرات جوهرية على نتائج عملية المراجعة الداخلية.

ثانياً : معايير الأداء :-

وهذه المعايير تتعلق بتخطيط عملية المراجعة وبتوصيل النتائج بطريقة سليمة وفحص البيانات والتأكد من صحتها وإعداد التقارير بصورة جيدة وهي كما يلي:-

معيار (٢٠٠٠) إدارة أنشطة المراجعة الداخلية:-

يقضي هذا المعيار بأن يقوم مدير المراجعة الداخلية بإدارة أنشطة المراجعة الداخلية بكفاءة للتأكد من إضافة قيمة للمؤسسة والذي يتوجب عليه :-

➤ أن يقوم بإعداد خطة للمراجعة الداخلية مبنية على تحديد أولويات مواجهة المخاطر التي تواجهها المؤسسة وأن تتسق هذه الخطة مع أهداف المنظمة.

➤ الاتصال بالإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة لإبلاغها بالخطط والتغييرات الجوهرية على الخطط والحصول على الموافقة عليها.

➤ عليه التأكد دائماً من توافر الموارد الكافية لإنجاز خطة المراجعة الداخلية.

➤ يقوم بالاتصال والتنسيق مع الأطراف الداخلية والخارجية التي تقوم بتزويد المنظمة بالخدمات التأكيدية والاستشارية منعاً لازدواج العمل وضياع الجهود.

➤ ويجب أيضاً علي مدير المراجعة أن يرفع تقريراً دورياً للإدارة العليا ومجلس الإدارة يتضمن أهداف العمل الذي قام به والصلاحيات اللازمة لإنجازه ومسئوليته عن ذلك وما تم إنجازه من الخطة وكذلك يجب أن يشمل الإفصاح عن

وكشف مخاطر محددة تواجه المؤسسة والأمور الرقابية والقضايا المتعلقة بالرقابة والحوكمة وأية أمور كلفته بها الإدارة العليا.

معيار (٢١٠٠) طبيعة عمل المراجعة الداخلية:-

وينص هذا المعيار على أن نشاط المراجعة الداخلية يجب أن يقوم ويساهم في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعملية الحوكمة مستخدماً منهاجاً منتظماً ومنضبطاً.

معيار (٢٢٠٠) تخطيط عملية المراجعة الداخلية :-

وينص المعيار على أنه يجب على المراجعين الداخليين إعداد وتوثيق خطة لنشاط المراجعة الداخلية، تتضمن نطاق وأهداف وتوقيت عملية المراجعة والموارد اللازمة للقيام بنشاط المراجعة.

معيار (٢٣٠٠) تنفيذ عملية المراجعة الداخلية :-

ويوضح هذا المعيار على أنه يجب على المراجعين الداخليين تحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات بشكل كاف لتحقيق أهداف عملية المراجعة.

معيار (٢٤٠٠) توصيل نتائج المراجعة الداخلية :-

يجب على المراجع مناقشة النتائج والتوصيات التي توصل إليها مع المستوى الإداري المناسب قبل إصدار تقريره النهائي ويجب أن تكون التقارير موضوعية و واضحة ومحددة وبناءة ومعدة في الوقت المناسب ويشتمل التقرير عادة على الغرض منه، ونطاق، ونتائج عملية المراجعة كلما كان ذلك مناسباً فإنه يجب أن يتضمن رأي المراجع، ويجب أن يتضمن التقرير توصيات المراجع بشأن التحسينات الممكنة مع ذكر الجوانب السلبية في الأداء وأي إجراءات تصحيحية لازمة . كما قد يتضمن التقرير وجهة نظر الجهة محل المراجعة في النتائج والتوصيات ويجب مراجعة التقرير عن طريق المشرف على قسم المراجعة الداخلية قبل إصداره بصورته النهائية.

معيار (٢٥٠٠) متابعة النتائج:-

بعد إصدار تقرير المراجعة يجب على مسئول المراجعة الداخلية متابعة ما تم فيه وذلك للتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع نتائج المراجعة.

معيار (٢٦٠٠) قبول الإدارة للمخاطر:-

ينص المعيار على أنه يجب على مسئول المراجعة الداخلية إذا ما وجد أن مستوى المخاطر المتبقية بعد تنفيذ التوصيات غير مقبول فإن عليه أن يناقش المسألة مع الإدارة العليا وفي حال عدم الوصول إلى حل، فعلى مسئول المراجعة بالتوافق مع الإدارة العليا أن يتوجه إلى مجلس الإدارة وإبلاغه بالأمر.

أوراق عمل المراجعة الداخلية

أوراق العمل هي كل الأوراق والمستندات التي ترتبط بتنظيم أعمال إدارة المراجعة الداخلية أو بإتمام مهامها ويتم حفظها في ما يعرف بملفات المراجعة حيث تساعد تلك الملفات على حفظها بطريقة تسهل الرجوع إليها ويمكن تقسيم تلك الملفات الي نوعين أساسيين وهما :-

الملف الدائم :-

يحتوي هذا الملف على البيانات الهامة التي يحتاج لها المراجع الداخلي بشكل مستمر وهي الي حد ما ثابتة ولا يحدث عليها تغييرات ومع هذا فمثل هذه البيانات تحتاج إلى تعديل كلما حدث عليها تغيير أو إضافة وتشمل بيانات ملف المراجعة الدائم ما يلي :-

- ميثاق عمل المراجعة.
- الهيكل التنظيمي.
- اللوائح والتعليمات.
- الدليل التشغيلي.
- خرائط وصف نظام الرقابة الداخلية.
- دليل السياسات والإجراءات.
- سجل المخاطر ومصفوفة الصلاحيات.

الملف الجاري :-

يحتوي هذا الملف علي الأوراق والمستندات التي تتعلق بتطبيق إجراءات المراجعة وتعكس عمل المراجع ونتائجها والردود عليها يحتوي الملف الجاري للمراجعة عادة على ما يلي :-

- برنامج أعمال المراجعة وخطط العمل للعام الحالي.
- الأوراق و المستندات التي إستخدمها المراجع في أعماله.
- تقارير المراجعة (الملاحظات والتوصيات والنتائج).
- ردود الإدارات الأخرى علي تقارير المراجعة.
- أي أوراق أخرى تتعلق بسرمان عمليات المراجعة.

المعايير المتعلقة بأوراق العمل :-

- تغطية كافة أنشطة المراجعة.
- أن تعد في شكل نماذج كلما أمكن ذلك.
- أن تكون وثيقة الصلة بالموضوع المراجع.
- أن تتصف بالدقة.
- أن ترقم وترتبط ببعضها.
- البساطة والوضوح.
- ضرورة وضع خطة تنظيمية لتصميم وتداول وحفظ أوراق العمل بالإدارة.
- ضرورة أن يتم التوقيع على أوراق العمل بما يساعد في تحديد المسؤولية عن الأعمال التي تمت.

أهمية أوراق العمل :-

يجب أن يحرص مدير إدارة المراجعة على ضرورة التوثيق الكافي لكل إجراءات المراجعة بما يحقق وجود مستند يؤيد كل إجراء تم تنفيذه وتحتاج عملية التوثيق إلى الإحتفاظ بأوراق العمل (أوراق المراجعة) وتنظيمها حيث تتلخص أهمية التوثيق فيما يلي :-

- تعتبر أوراق العمل دليل على التزام الإدارة بالمعايير وإجراءات العمل المعتمدة.
- تساعد عملية التوثيق مدير المراجعة في متابعة تقدم سير العمل وتحديد ما يجب عمله.

- تساعد في تحديد مدى العمل الذي تم في كل مهمة ، وما هو مطلوب لإنجاز المهمة.
- تعتبر أوراق العمل المصدر الأساسي لاستخلاص النتائج وكتابة التقارير ومتابعة تنفيذ التوصيات والمقترحات.
- تعتبر مرجعا للتحقق من جودة عمل المراجع الداخلي والرقابة على الجودة بواسطة المعنيين بذلك.
- تستخدم كأدلة على العمل الذي تم عند تقييم أداء الإدارة.
- تساعد مدير المراجعة في تخطيط عملية المراجعة للسنة التالية.

أوراق العمل الإلكترونية:-

- يجب استخدام أساليب رقابة محددة عند استخدام أوراق العمل الإلكترونية وذلك للمحافظة على سلامة الملفات ومن أهم الأساليب الرقابية في هذا المجال الرقابة على الدخول والنسخ الاحتياطية ، ويجب أن تكون كل الملفات الإلكترونية مراقبة ومحفوظة جيدا لتجنب المخاطر المصاحبة لاستخدامها. والتي قد تشمل:-
- الدخول غير المصرح به وإحداث تغيير غير ملائم على البيانات.
 - إتلاف أو فقدان البيانات.

أدلة وقرائن الإثبات في المراجعة الداخلية

أهمية أدلة الإثبات في المراجعة الداخلية:

- تكمن أهمية أدلة الإثبات في المراجعة في أنها هي الأساس الذي يبني عليه المراجع نتائج عملية المراجعة ، وبالتالي دقة وصحة هذه الأدلة يعود بالمنفعة على المؤسسة محل المراجعة من خلال التالي:-
- وجود أدلة اثبات صحيحة ودقيقة تدعم البيانات المحاسبية والمعلومات المالية الموجودة في القوائم المالية من شأنه زيادة الاعتماد على هذه البيانات والمعلومات من قبل المستخدمين الداخليين والخارجيين للمؤسسة وبالتالي زيادة الثقة في هذه المؤسسة.
 - تقرير المراجع هو المحصلة النهائية من جمع أدلة الإثبات فالذي يتوصل اليه المراجع من حقائق نابع من أدلة الإثبات التي يحصل عليها وعلى ضوء تقرير المراجع يقوم متخذي القرار بإتخاذ قرارة.

خصائص أدلة الإثبات في المراجعة:-

- استخدام أدلة الإثبات في تحديد مدى عدالة القوائم المالية.
- طبيعة الأدلة المستخدمة تشمل جميع الأنواع المختلفة من الأدلة.
- الشخص المخول بجمع الأدلة هو المراجع.
- مدى التأكد من الاستنتاجات عن الأدلة يجب أن يكون بمستوى عال.
- طبيعة الاستنتاجات تتمثل في اصدار تقرير المراجعة.
- عواقب التوصل الى استنتاجات خاطئة من الأدلة يؤدي الى اتخاذ مستخدمي القوائم المالية قرارات غير صحيحة.

أنواع أدلة الإثبات :-

- أدلة وقرائن المراجعة لا حصر لها حيث يحق للمراجع إثبات الحقيقة بكل الوسائل الممكنة وفيما يلي إستعراض البعض منها:-

- الفحص الفعلي أو الوجود الفعلي: وهو من أكثر الأدلة إستخداماً مثال جرد الأصول الملموسة مثل النقدية والآلات وغيرها وايضاً فحص فعلي للمستندات.
- المصادقات: تعتبر المصادقات من أقوى أدلة الإثبات لأن هذه المصادقات يتم اعدادها خارج المؤسسة والمصادقة هي عبارة عن رد كتابي أو شفوي يصدر عن جهة من خارج المؤسسة و يعتبر حساب المدينين من أكثر الحسابات التي يصدر في شأنها مصادقات .
- التوثيق (المستندات): هو فحص الدفاتر والمستندات التي تدعم المعلومات المدرجة بالقوائم المالية وبما ان لكل عملية مالية مستند واحد على الأقل يدعم هذه العملية فسيكون هناك العديد من المستندات التي تدعم هذه العمليات المالية، وبالتالي يسهل استخدام عملية التوثيق بشكل واسع كأدلة اثبات.
- الملاحظات : تستخدم الملاحظات كدليل اثبات من خلال تقييم أنشطة معينة بحيث يمكن للمراجع ملاحظة سير العمل على مدى واسع ولتكوين هذه الملاحظات قد يحتاج المراجع زيارة ميدانية وتكوين انطباع معين، كما يمكن أن يلاحظ مدى الالتزام في تنفيذ خطط العمل ومدى التوافق والتناغم بين الأقسام المختلفة. كما أنه من خلال الملاحظة يمكن الحكم بمدى ضرورة الحصول على أدلة اخرى أم لا.
- الإستفسارات :يمكن للمراجع القيام بالاستفسارات للحصول على معلومات كتابية كانت أو شفوية وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، فالاستفسار لا يُعتبر دليلاً حاسماً، لانه لا يتم التوصل الية من طرف محايد. ولهذا يحتاج الاستفسار الى مجموعة من الأدلة الداعمة لكي يتم الاعتماد عليه.
- الدقة الحسابية : يقصد بالدقة الحسابية ، اعادة فحص عينة من العمليات الحسابية وتحويل المعلومات خلال تلك الفترة التي تتم المراجعة عنها وقد تشمل اختبار الدقة الحسابية عمليات الجمع والطرح في الدفاتر والسجلات وأيضاً فحص العمليات الحسابية لمصاريف الاهلاك والمصاريف المدفوعة مقدماً.
- الإجراءات التحليلية (المقارنات والأبحاث) : تشمل هذه الإجراءات استخدام المقارنات والعلاقات المختلفة لتحديد مدى منطقية رصيد حساب معين حيث يمكن استخدام المقارنات عن طريق النسب المالية للمقارنة بين السنة الحالية والسنة السابقة.
- سلامة نظام الرقابة الداخلية: ان وجود نظام رقابة داخلية يعكس سلامة البيانات التي يتم الحصول عليها من داخل المؤسسة وبالتالي الاعتماد عليها واعتبارها أدلة اثبات.

الصعوبات التي تواجه المراجع عند جمع أدلة الإثبات في المراجعة:-

تواجه المراجع الكثير من الصعوبات للحصول على أدلة الإثبات باعتبارها الأساس في عملية المراجعة ومن هذه الصعوبات ما يلي :-

- سوء الانظمة المتبعة داخل المؤسسة الامر الذي يؤدي الى بذل الكثير من الوقت والجهد.
- استعمال العينات الاحصائية بسبب كبر عدد العمليات قد يؤدي الى نتائج مظلله ، لان المراجع سوف يحكم وفق هذه العينة.
- الفهم السلبي لعملية المراجعة من قبل الموظفين الامر الذي يؤدي الي عدم تعاونهم مع المراجع.
- ضعف نظام الرقابة الداخلية وكثرة الاخطاء،العيوب في السجلات الامر الذي يؤدي الي زيادة الاختبارات للوصول الى درجة كبيرة من التأكد.

كفاية أدلة الإثبات:-

تتعلق الكفاية بمقدار أو حجم الإثبات الضروري لتدعيم رأي المراجع ، لذا فان السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد والمتعلق بكفاية أدلة الإثبات هو: ما المقدار الكافي من أدلة الإثبات ؟ وما حجم العينة الكافي لتدعيم الوصول الي رأي معقول للمراجع بشكل ملائم ؟ .

يجب علي المراجع دراسة العوامل التالية حتي يتمكن من اتخاذ قرار حول كفاية الأدلة:-

- طبيعة العنصر موضع الفحص.
 - الأهمية النسبية للأخطاء المحتملة المتعلقة بالعنصر موضع الفحص (وزن المخاطر المرتبطة بالعنصر).
 - نوعية وصلاحيه أدلة الإثبات المتاحة للمراجعة.
- علي العموم لقد أفادت الإرشادات الخاصة بتنفيذ معايير المراجعة الداخلية Practice Advisor بأنه يجب توثيق ادلة المراجعة الداخلية غير المادية من خلال توثيق تفهم تدفق العمليات الذي تم من قبل المراجع ليتم المصادقة عليه من قبل المسؤول عن العملية محل المراجعة Process Owner وبالتالي تكون كافة ادلة المراجعة موثقة ومعتمدة ليتم الإعتداد بها في كتابة ملاحظات المراجعة .

لجنة المراجعة**تعريف لجنة المراجعة :-**

لايوجد مفهوم موحد للجان المراجعة نظرًا لأن مهامها ومسؤولياتها ودورها قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى ولكن أغلب تلك التعاريف تتلاقى في عدة نقاط منها:-

- تتكون لجنة المراجعة من عدد من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة غير التنفيذيين.
 - يتوافر لدى أعضائها خبرة جيدة في مجال المراجعة والمحاسبة والمالية.
 - تتجلى مهامها بمراجعة عمليات إعداد التقارير المالية وفحص عمليات المراجعة الداخلية والخارجية، ومراجعة الالتزام بالقواعد الأخلاقية وترتيبات الحوكمة بالمؤسسة.
 - كما أنها أداة مفيدة في مراقبة أداء المؤسسة وتيسير نشاطها.
 - هي أداة رقابية بيد المساهمين على الإدارة.
- ومما سبق يمكن تعريف لجنة المراجعة بأنها هي لجنة يتم تعيين أعضائها عن طريق المؤسسة من الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة وتعد قناة اتصال بين مجلس الإدارة وجميع الجهات ذوي العلاقة بنشاط المراجعة الداخلية علي سبيل المثال المراجع الخارجي للمؤسسة كما لها دور رقابي على جميع عمليات المؤسسة.

مهام لجنة المراجعة :-

- أسفرت الممارسة العملية عن أن المهام الرئيسة للجنة المراجعة تكمن في بعض المجالات الأساسية هي كما يأتي:-
- الإشراف علي اعداد التقارير المالية.
- دعم وظيفة المراجعة الخارجية.
- دراسة نظم الرقابة الداخلية وتقييمها.
- دعم وظيفة المراجعة الداخلية.
- دعم حوكمة المؤسسة.

➤ إدارة المخاطر في المؤسسة.

دور لجنة المراجعة في دعم استقلال المراجع الداخلي :-

تهتم لجنة المراجعة اهتماماً خاصاً بالمراجعة الداخلية وتقييم فاعليتها كجزء من تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية ، ويمكن للجنة المراجعة أن تعتمد على إدارة المراجعة الداخلية في :-

➤ دراسة وتقييم مدى كفاية وفاعلية نظم الرقابة الداخلية الأخرى بالمؤسسة.

➤ تستخدم اللجنة إدارة المراجعة الداخلية كمصدر للمعلومات بالنسبة للأخطاء أو المخالفات الهامة ومدى مسابرة أعمال المؤسسة للقوانين واللوائح السارية حيث أن كل ذلك يدخل أصلاً في صميم عمل المراجعة الداخلية.

لذلك يجب على لجنة المراجعة أن تتأكد من مستوى جودة أداء المراجعة الداخلية ، وإنها تتم وفقاً لمعايير الأداء المهني التي من أهمها الأمانة والموضوعية والكفاءة ويقصد بالموضوعية هنا درجة استقلال المراجع الداخلي عن الإدارة التنفيذية وللتأكد من ذلك يجب ما يلي:-

➤ يجب على لجنة المراجعة الموافقة على نظام العمل بإدارة المراجعة الداخلية الذي يحدد أهدافها وسلطاتها ومسئولياتها وإعادة النظر على فترات دورية منتظمة في هذا النظام.

➤ كما يجب على لجنة المراجعة أيضاً فحص أهداف إدارة المراجعة الداخلية سنوياً وخطط وبرامج العمل وخطط التعيينات الجديدة بالإدارة وميزانيتها التقديرية السنوية.

➤ يجب على لجنة المراجعة أن تحدد مرتبات ومكافآت أعضاء إدارة المراجعة وأن توافق على نقل أو تعيين أو عزل أحدهم.

➤ ويجب ان يعرض مدير إدارة المراجعة الداخلية تقاريره بنتائج المراجعة وملاحظاته وتوصياته على لجنة المراجعة لدراستها واقتراح ما يجب اتخاذه بشأنها قبل عرضها على مجلس الإدارة.

إن الإشراف والتبعية التنظيمية المباشر بين إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة ولجنة المراجعة يرفع من كفاءة أداء وظيفة المراجعة الداخلية ويعزز من استقلالها وموضوعيتها .

دور لجنة المراجعة في رفع كفاءة وفاعلية أداء إدارة المراجعة الداخلية :-

يجب أن تعمل اللجنة على تخطيط وتنسيق جهود كل من المراجعين الداخليين من خلال مزج وتكامل جهودهم للوصول إلى أقصى فاعلية لذا يجب على لجنة المراجعة القيام بما يلي لرفع كفاءة وفاعلية أداء إدارة المراجعة الداخلية:-

➤ التأكد من إن إدارة المراجعة الداخلية تعطي اهتماماً متزايداً لجودة وسلامة نظام الرقابة الداخلية.

➤ يجب على لجنة المراجعة تأمين اتصال دائم ومستمر مع إدارة المراجعة الداخلية حتى يتمكنوا من مناقشة الأمور الهامة في الوقت المناسب خاصة الأمور التي تحتاج إلى رأي محايد للبت فيها أو لعرض بعض الصعوبات والمشاكل الجوهرية التي قد يواجهها أعضاء إدارة المراجعة الداخلية أثناء عملهم بهدف رفع كفاءة وفاعلية هذه الإدارة وما يستتبعه من تحسين جودة أداء عملية المراجعة.

➤ التأكد من إن عملية المراجعة الداخلية تؤدي بكفاءة وفاعلية وفي إطار العناية المهنية المعقولة.

➤ التأكد من أن العمل بهذه الإدارة يتم طبقاً لخطط موضوعية بشكل ملائم مع وجود دليل للمراجعة وبرامج وأوراق عمل حتى تضمن كفاءة وفاعلية العمل.

➤ الإشتراك مع الإدارة العليا في التأكد من إن الأفراد الذين يعينون في هذه الإدارة ذوي خلفية تعليمية وكفاءة فنية مناسبة لطبيعة العمل.

- العمل علي رفع الكفاءة المهنية عن طريق التعليم والتدريب المستمر لموظفي إدارة المراجعة الداخلية.
- التأكد من أن مدير لإدارة المراجعة الداخلية يمتلك عقلية متفتحة للمناقشة وخلفية كبيرة في المحاسبة والمراجعة والتخطيط السليم لعملية المراجعة مع وجود علاقة طيبة بينه وبين المراجعين الداخليين بإدارته وبين الإدارات الأخرى.
- التأكد من أن مدير المراجعة لدية القدرة على العرض الواعي والواضح لنتائج ما قام به فريق إدارة المراجعة الداخلية من فحص وتقصي ونتائج.
- التأكد من إن هناك توثيقاً موضعاً به سلطات ومسئوليات إدارة المراجعة الداخلية ، مما ييسر على المراجعين الداخليين الإطلاع على كافة المستندات والسجلات اللازمة لإتمام عملهم والحق في فحص ممتلكات المنشأة والحصول على المعلومات اللازمة لإتمام عملية المراجعة.

ميثاق عمل المراجعة الداخلية

يجب أن يكون لكل مؤسسة وثيقة للمراجعة الداخلية تعزز وجودها وسلطانها ويجب أن تحتوي هذه الوثيقة علي عدة نقاط منها علي الأقل ما يلي:-

- أهداف المراجعة الداخلية ونطاق عملها وموقعها التنظيمي ومسئولياتها وعلاقتها مع الوظائف الرقابية الأخرى والمهام الإستشارية المراد القيام بها وشروطها.
- مسئوليات مدير إدارة المراجعة.
- تفويض من الإدارة العليا لإدارة المراجعة بصلاحيه الإطلاع على أية وثائق أو ملفات أو معلومات والاتصال المباشر مع أي موظف داخل المؤسسة أثناء تنفيذ مهامها.
- يتم اعتماد وثيقة المراجعة من لجنة المراجعة في مجلس الإدارة.

و فيما يلي عرض مثال توضيحي

لميثاق عمل المراجعة الداخلية في مؤسسات الأعمال

مقدمة :

تضع هذه الوثيقة إطار العمل لأداء وظيفة المراجعة الداخلية وتحدد مهمتها وهي العمل بصورة مستقلة على إجراء فحص وتقييم لعمليات المراقبة في المؤسسة والتقدم بتوصيات لتحسينها بما يساعد الإدارة والموظفين على أداء مهماتهم بفعالية والغرض من هذا الميثاق هو أيضاً تعزيز الإدارة المؤسسية في المنظمة.

رؤية وظيفه المراجعة الداخلية :

توفير وظيفة المراجعة الداخلية التي تتسجم مع أفضل الممارسات العالمية.

الهدف :

تقدم المراجعة الداخلية خدمات تأكيدية واستشارية مستقلة وموضوعية بهدف مساعدة كل من مجلس الإدارة ، لجنة المراجعة والإدارة التنفيذية وإدارات المؤسسة في القيام بمسئولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية .

الاستقلالية والصلاحيات :

تعمل المراجعة الداخلية تحت إشراف لجنة المراجعة المنبثقة من مجلس الإدارة ولا تخضع لأي تأثير من الإدارة التنفيذية وللمراجعة الداخلية كامل الصلاحية للوصول الكامل غير المقيد لأي من سجلات أو ملفات أو معلومات أو ممتلكات خاصة بالمؤسسة والاتصال المباشر مع أي موظف داخل المؤسسة وذلك وفقا لما يتطلبه أداء عملها.

لا تتحمل المراجعة الداخلية أي مسؤولية مباشرة أو أي صلاحية على أي من الإدارات محل الفحص كما يجب على منسوبي المراجعة الداخلية ألا يقوموا بتطوير أو تصميم أي إجراءات أو المشاركة في أنشطة و وظائف يتم مراجعتها عادة من قبل المراجعة الداخلية ، ولا يتعارض هذا الأمر مع تقديم المراجعة الداخلية أي توصيات ترى أهمية الأخذ بها لمعالجة ما قد يتبين من أوجه ضعف ذات صلة بالأعمال التي تقوم بها المراجعة الداخلية.

المسؤوليات :

تتضمن المسؤوليات الرئيسية للمراجعة الداخلية ما يلي:-

- إعداد الخطة الإستراتيجية لعمل المراجعة الداخلية ورفعها إلى لجنة المراجعة ، وتقوم برفع توصياتها إلى مجلس الإدارة للدراسة والاعتماد وتزويد المدير التنفيذي بنسخة منها.
- تنفيذ عمليات الفحص وفقا للخطة السنوية.
- تقدم المراجعة الداخلية تقارير عن نتائج الفحص إلى لجنة المراجعة لاتخاذ قرار (فيما يقع ضمن صلاحياتها) وإلى مجلس الإدارة وتزويد المدير التنفيذي بنسخة من تلك التقارير.
- تحديد المخاطر المالية والتشغيلية ومخاطر نظم المعلومات ، والتعاون مع الإدارة لتوفير أدوات رقابية فعالة وبتكلفة مناسبة للحد من الآثار المترتبة على هذه المخاطر واكتشافها فور وقوعها.
- تعيين وإدارة وتحفيز وتنمية فريق عمل للمراجعة الداخلية ليكون على درجة مناسبة من التأهيل.
- تطوير سياسات وإجراءات تنفيذ أعمال المراجعة (دليل المراجعة الداخلية) لتتفق مع أفضل الممارسات المهنية المتعارف عليها.
- تخطيط وإدارة موازنة المراجعة الداخلية بما يحقق أفضل كفاءة في استخدام الموارد.
- بناء علاقة عمل وطيدة بين إدارات المؤسسة والمراجعة الداخلية.
- التحسين المستمر لمدخل وطرق المراجعة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات المراجعة الداخلية.
- المشاركة في زيادة الوعي المهني للمراجعة الداخلية داخل المؤسسة وخارجها.
- التنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة والجهات الرقابية الخارجية بما في ذلك مكتب المراجع الخارجي وغيرها من الجهات الرقابية الأخرى التي تتعامل مع المؤسسة.

نطاق العمل :-

تتبنى المراجعة الداخلية عند تنفيذ أعمالها منهجا منتظما ومنضبطا لتقويم وتحسين فاعلية الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر ونظام إدارة المؤسسة بما يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة وحماية أصولها وإضافة قيمة. ويشمل نطاق عمل المراجعة الداخلية بصفة عامة فحص مدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وجودة الأداء عند قيام الأفراد والإدارات التنظيمية في المؤسسة بالمسؤوليات المناطة بهم ، بغرض التحقق مما إذا كانت النظم توفر تأكيد بأنه يتم تحقيق أهداف المؤسسة بصورة فعالة واقتصادية . ويتحقق التأكيد عند القيام بإجراءات فعالة وبتكلفة مناسبة للحد من التجاوزات والأخطاء واكتشافها فور وقوعها ، وان يقوم الموظفين باكتشاف وتصحيح التصرفات أثناء أدائهم واجباتهم خلال فترة زمنية معقولة .

يشمل نطاق عمل المراجعة الداخلية بصفة خاصة القيام بما يلي:-

➤ الفحص الدوري للإدارات، بما في ذلك أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر في المؤسسة ، خلال فترات ملائمة لتحديد ما إذا كانت المهام والوظائف الإدارية والمحاسبية والرقابية يتم انجازها بفاعلية ، وذلك طبقا للسياسات والإجراءات والتعليمات المعتمدة في المؤسسة وبما يتوافق مع أهداف المؤسسة وأفضل الممارسات الإدارية بما في ذلك ما يلي:-

○ الوسائل والأساليب المستخدمة للحفاظ على وحماية أصول المؤسسة بما فيها الأصول المعلوماتية من خطر السرقة والتلف والتدمير وسوء الاستخدام والإهمال وعدم الكفاءة والممارسات التجارية غير السليمة والإفصاح غير الملائم أو الفساد.

○ مدى إمكانية الاعتماد على امن وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية المعدة داخل المؤسسة ، والوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتصنيف والتقرير عن تلك المعلومات.

○ النظم الموجودة لضمان الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات التي لها تأثير على المؤسسة.

○ مدى الفاعلية والكفاءة في توظيف الموارد وبتكلفة معقولة.

➤ إبلاغ الموظفين المسؤولين في الإدارة التي تم فحصها بنتائج الفحص الذي قامت به المراجعة الداخلية وما تم التوصل إليه من آراء وتوصيات بغرض التحقق من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة ما تبين من أوجه ضعف.

➤ تقييم الخطط والإجراءات المتخذة من قبل الإدارات ذات العلاقة لمعالجة الملاحظات والتوصيات التي تضمنها تقرير المراجعة وفي حالة عدم كفاية الإجراءات المتخذة يتم مناقشة هذا الأمر مع الموظفين المسؤولين للتأكد من كفاية الإجراءات المتخذة.

➤ المساعدة في التخطيط وتصميم وتطوير نظم المعلومات بغرض التأكد من وجود رقابة كافية على الأنظمة ، وإن جميع إجراءات فحص الأنظمة تتم في الوقت الملائم.

➤ تقديم الخدمات الاستشارية بناء على طلب من مجلس الإدارة ، أو لجنة المراجعة ، أو الإدارة التنفيذية للمساعدة بتحسين فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة.

➤ القيام بعمليات التقصي لحالات الغش والفساد، أو أي عمليات فحص خاصة بناء على طلب مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة أو إدارة المؤسسة ، أو إذا توفر لدى المراجعة الداخلية أدلة كافية تظهر احتمال وجود مثل هذه الحالات.

➤ وضع خطة المراجعة للإدارات المراد فحصها ، يتم إعدادها بناء على تقدير للمخاطر الموجودة في المؤسسة ككل.

التقارير :-

➤ يجب على المراجعة الداخلية إعداد وإصدار تقرير مكتوب بعد الانتهاء من كل عملية مراجعة ويتضمن التقرير عرضاً لأهداف عملية المراجعة ونطاقها والنتائج التي تم التوصل إليها . ويتم إرسال التقرير إلى الأطراف ذات العلاقة ، كما يتم إرسال نسخة إلى المدير التنفيذي ولجنة المراجعة.

➤ يجب على مدراء الإدارات والأنشطة الذين تسلموا تقرير المراجعة الداخلية إعداد إجابة مكتوبة تبين الإجراءات التصحيحية التي تم أو سيتم اتخاذها لمعالجة الملاحظات والتوصيات التي تضمنها تقرير المراجعة والوقت المقدر لاستكمالها.

➤ يعد المراجع الداخلي تقريراً سنوياً إلى لجنة المراجعة يتضمن أعمال ونتائج المراجعة الداخلية.

الهيكل التنظيمي – الوصف الوظيفي لإدارة المراجعة الداخلية



المسمى الوظيفية : مدير المراجعة الداخلية .

تابع إلي : لجنة المراجعة .

ملخص المهام الوظيفية :

يتمثل دور مدير المراجعة الداخلية في إدارة برنامج مراجعة شامل للتأكد من فاعلية نظم الرقابة الداخلية وإضفاء الثقة وسلامة عمليات النظم المالية، والتشغيلية، وتقنية المعلومات على فترات مناسبة وتقديم توصيات فعالة تؤدي الي إتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة وتطوير وتحديث وتطبيق اللائحة التنظيمية(ميثاق عمل المراجعة)للمراجعة الداخلية بما يتفق ويتناسق مع معايير المراجعة الداخلية الدولية.

المسؤوليات الرئيسية :

ميثاق المراجعة (اللائحة التنظيمية) : تطوير وتطبيق والإحتفاظ بميثاق عمل المراجعة وتفعيل دور المراجعة الداخلية في المؤسسة.

خطة المراجعة الاستراتيجية :

- وضع خطة المراجعة الإستراتيجية من ٣ إلى ٥ سنوات والتي سيتم بناءً عليها وضع الخطط التشغيلية السنوية.
- مراجعة الخطة الإستراتيجية بداية كل عام للتأكد من المخاطر وأنه لم يطرأ أي تغييرات في النظم التي قد تؤثر في تقييم المخاطر.
- الحصول علي إعتماد لجنة المراجعة علي الخطة وعلي أي تغييرات في الخطة الإستراتيجية.

خطة المراجعة التشغيلية السنوية :

- وضع الخطة التشغيلية السنوية والتي تشمل مراجعة العمليات التشغيلية وتقييم الأداء والإلتزام بالسياسات والإجراءات والمراجعة المالية والمراجعة الإدارية ومراجعة نظم المعلومات.
- مراقبة تنفيذ تلك الخطة والقيام بالتعديلات عليها إذا لزم الأمر.

➤ إعداد وتقديم جدول تقييم المخاطر للمجالات محل فحص المهام التي تشملها الخطة التشغيلية.

إدارة و تطوير فريق المراجعة الداخلية :

- إعداد والإحتفاظ بدليل إجراءات المراجعة الداخلية بما يتوافق مع المعايير الدولية للمراجعة الداخلية وتحديثه.
- التأكد من التزام فريق المراجعة الداخلية بميثاق عمل المراجعة واتباعه لإجراءات دليل المراجعة الداخلية.
- ضمان التطوير المهني المناسب لموظفي المراجعة الداخلية بما في ذلك التدريب المناسب وتقديم الإستشارات والتوجيهات وتطبيق نظام تقييم الأداء يمتاز بالشفافية.
- الإتفاق مع كل موظف علي أهداف محده وخطة للتنمية المهنية لقياس الأداء.
- توفير الخبرات الفنية اللازمة للمهام الموكلة وتحديث قاعدة البيانات والمهارات اللازمة لتنفيذ مهام المراجعة بشكل دوري.
- توزيع مهام خطة المراجعة التشغيلية علي المراجعين الأوائل المعنيين.

تقارير لجنة المراجعة :

- عرض نتائج اعمال المراجعة الداخلية علي لجنة المراجعة علي أساس ربع سنوي.
- تقديم التقرير السنوي عن أداء المراجعة الداخلية خلال السنة.

الإتصال بالأطراف الخارجية :

- الإتصال بالجهات الرقابية الخارجية بما في ذلك مكتب المراجع الخارجي وغيرها من الجهات الرقابية الأخرى التي تتعامل مع المؤسسة.

المهام الخاصة :

التخطيط لتنفيذ المهام الخاصة التي تطلب منه.

تخطيط التوظيف بإدارة المراجعة الداخلية :

- تحديد مدى الإحتياج من موارد بشرية جديده.
- تنسيق عملية التوظيف الخاصة بإدارة المراجعة.

مراجعة ملف أوراق العمل :

- مراجعة إجراءات المراجعة الداخلية المحدده خلال فترة التخطيط ومن ثم الموافقة علي الإستنتاجات المتعلقة بفاعلية تصميم الرقابة الداخلية.
- مراقبة تنفيذ خطة المراجعة الداخلية عبر عقد إجتماعات دورية مع فريق العمل.
- مراجعة أوراق عمل المهمة عند إكمال الجزء الذي تم مراجعته من قبل المراجع الأول.
- مراجعة وإعتماد أوراق العمل الرئيسية (أوراق التخطيط الميداني وتقييم المخاطر والتقرير النهائي).
- مراجعة ردود الإدارات الأخرى علي ملاحظات المراجعة.

تقارير المراجعة الداخلية :

- مراجعة تقارير المراجعة الداخلية والتأكد من أن ما تحويه من ملاحظات موثقة في ملف العمل.
- مراجعة أسلوب كتابة التقرير لتجنب إستخدام مفردات غير مناسبة.
- مراجعة تصنيف الملاحظات التي تم إكتشافها وأولوياتها.

➤ حضور الإجتماع الختامي لمهمة المراجعة مع مدير الإدارة التي خضعت لها المراجعة لمناقشة الملاحظات والتوصيات المقترحة وردود الإدارة محل الفحص.

➤ إصدار التقرير النهائي لمدير الإدارة محل المراجعة مع صورة للجنة المراجعة.

➤ التخطيط لمهام المتابعة للتأكد من تنفيذ الإجراءات التصحيحية المتفق عليها في التقرير النهائي للمراجعة.

الإشراف علي الموظفين :

➤ التأكد من إمتلاك الفريق المكلف بالمهمة للمعلومات والمهارات والمؤهلات الأخرى المطلوبة لإكمال مهمة المراجعة.

➤ توفير المعلومات والإرشادات خلال فترة تنفيذ مهمة المراجعة لتحقيق أهداف المراجعة الداخلية.

السلوك المهني :

➤ إعداد واعتماد برامج تدريب لموظفي المراجعة الداخلية.

➤ تحفيز موظفي المراجعة الداخلية للتسجيل في برامج تدريب معتمده.

➤ عقد جلسات إستشارية منتظمة مع فريق العمل وإبداء الرأي والتعليقات بصورة منتظمة علي الأداء وكيفية تطوير نقاط الضعف.

➤ التأكد من القيام بالتوجيه والتدريب المناسب للموظفين الجدد.

➤ التأكد من أن فريق العمل قام بالتوقيع علي لائحة السلوك المهني.

المسمى الوظيفة : مراجع أول

تابع إلي : مدير المراجعة الداخلية .

ملخص المهام الوظيفية :

يتمثل دور المراجع الأول في التخطيط والإشراف ومراقبة مختلف أنشطة المراجعة التي يتم إنجازها بواسطة المراجعين المكلفين بالمهام ، يقوم المراجع الأول بتقييم المخاطر المتعلقة بالجهة محل الفحص ومن ثم إعداد خطط المراجعة التي تتضمن برامج تنفيذ المهمات ، يقوم المراجع الأول بمراجعة تفصيلية لأوراق العمل وإعداد مسودة تقرير المراجعة ، كما يقوم بتحديد الأهداف ومعايير الأداء والغايات بالمجموعة الخاصة به من المراجعين ويتأكد من تنفيذ المهام بكفاءة ومهنية وطبقاً لدليل المراجعة الداخلية والمعايير الدولية ويقوم بالمهام الطارئة بناءً علي طلب مدير المراجعة.

المسئوليات الرئيسية :

ميثاق المراجعة (اللائحة التنظيمية) : تطبيق اللائحة التنفيذية الخاصة بالمراجعة الداخلية.

خطة المراجعة الاستراتيجية :

➤ المشاركة في إعداد خطة المراجعة الإستراتيجية من ٣ إلي ٥ سنوات والتي سيتم بناءً عليها وضع الخطط التشغيلية السنوية.

➤ مراجعة الخطة الإستراتيجية بداية كل عام للتأكد من المخاطر وأنه لم يطرأ أي تغييرات في النظم التي قد تؤثر في تقييم المخاطر.

خطة المراجعة التشغيلية السنوية :

➤ المشاركة في إعداد الخطة التشغيلية السنوية والتي تشمل مراجعة العمليات التشغيلية وتقييم الأداء والإلتزام بالسياسات والإجراءات والمراجعة المالية والمراجعة الإدارية ومراجعة نظم المعلومات.

➤ تحديد العمليات الجوهرية وتطوير أهداف المراجعة وإعداد تقييم المخاطر لكل مهمة عمل ومن ثم عرضها علي مدير المراجعة والإعتماد.

إدارة و تطوير فريق المراجعة الداخلية :

➤ المشاركة في التطوير المهني المناسب لموظفي المراجعة الداخلية بما في ذلك التدريب المناسب وتقديم الإستشارات والتوجيهات وتطبيق نظام تقييم الأداء يمتاز بالشفافية.

➤ توفير الخبرات الفنية اللازمة للمهام الموكلة وتحديث قاعدة البيانات والمهارات اللازمة لتنفيذ مهام المراجعة بشكل دوري.

➤ توزيع المهام طبقا لخطة العمل علي المراجعين.

المهام الخاصة :

التخطيط لتنفيذ المهام الخاصة التي تطلب منه من قبل مدير إدارة المراجعة.

تقديم التقارير إلي مدير المراجعة :

➤ تقديم نتائج مهمة المراجعة الي مدير المراجعة الداخلية.

➤ إبداء آراء وتعليقات منتظمة إلي مدير المراجعة في حالة كل مهمة مراجعة.

➤ القيام بمهام المتابعة ورفع تقرير عن تنفيذ التوصيات المدرجة بالتقرير النهائي للمراجعة.

إدارة وتطوير فريق العمل :

الإشراف علي تنفيذ خطة المراجعة من خلال الزيارات اليومية ومناقشة فريق العمل.

مراجعة ملف العمل :

➤ التأكد من إعداد وحفظ المستندات الكافية لفهم نشاط الإدارة محل المراجعة.

➤ مراجعة أوراق العمل عند أكمال أي مرحلة من مراحل العمل الميداني.

➤ المراجعة التفصيلية والتأكد من ان الملاحظات التي تورد في التقرير موثقة بملف العمل.

➤ مراجعة واعتماد أوراق العمل.

تقارير المراجعة الداخلية :

➤ مراجعة تقارير المراجعة الداخلية والتأكد من أن ما تحويه من ملاحظات موثقة في ملف العمل .

➤ مراجعة أسلوب كتابة التقرير لتجنب إستخدام مفردات غير مناسبة.

➤ مراجعة تصنيف الملاحظات التي تم إكتشافها وأولوياتها.

الإشراف علي فريق العمل :

➤ التأكد من إمتلاك الفريق المكلف بالمهمة للمعلومات والمهارات والمؤهلات الأخرى المطلوبة لإكمال مهمة المراجعة.

➤ توفير المعلومات والإرشادات خلال فترة تنفيذ مهمة المراجعة لتحقيق أهداف المراجعة الداخلية.

➤ حل أي اشكاليات مع الإدارة محل المراجعة.

الأداء المهني و التطوير .

➤ المشاركة في تطوير برامج تدريب موظفي المراجعة الداخلية.

➤ التأكد من منح الموظفين تدريب عملي خلال أداء المهمات.

➤ المشاركة في إعداد خطة التطوير المهني للموظفين.

➤ تقديم الآراء بصفة منتظمة الي مدير المراجعة بخصوص أداء الموظفين وكيفية تحسين نقاط الضعف.

المسمى الوظيفة : مراجع داخلي .

تابع إلي : المراجع الأول .

ملخص المهام الوظيفية :

يتمثل دور المراجع الداخلي تنفيذ مهام المراجعة وفقاً لبرامج المراجعة.

المسئوليات الرئيسية :

➤ تقديم تقرير بصورة منتظمة الي المراجع الأول عن حالة كل مهمة مراجعة.

➤ المشاركة في المهام الخاصة ببناءً علي طلب مدير المراجعة والمراجع الأول.

➤ المشاركة في عملية تقييم المخاطر .

➤ المشاركة في إعداد سجل المخاطر التفصيلية التي تم تحديدها وطبيعتها واحتمالية حدوثها وتأثيرها في الادارة محل

المراجعة والاجراءات الرقابية التي تحد من تلك المخاطر .

ملف أوراق العمل و البيانات المحصلة :

➤ تحديد المعلومات الكافية والتي تعتمد علي الحقائق والموثوق بها وذات علاقة لتحقيق أهداف المراجعة.

➤ توثيق العمل المنجز خلال عملية فهم طبيعة نشاط الإدارة محل المراجعة.

➤ التأكد من إعداد المستندات الكافية و حفظها بالملفات لفهم الأنشطة التي تتم مراجعتها.

➤ توثيق وتأكيد الملاحظات التي تم إكتشافها ورد الإدارة عليها.

➤ توقيع كافة أوراق العمل.

إصدار التقارير :

➤ إعداد قائمة المراجعة الداخلية الخاصة بالملاحظات.

➤ المشاركة في إعداد مسودة التقرير النهائي للمراجعة الداخلية.

الأداء المهني و التطوير :

➤ العمل علي التدريب بشكل مستمر وإكتساب المعرفة والتطوير المهني الدائم.

➤ الإستماع لآراء وتعليقات مدير المراجعة والمراجع الأول بخصوص أدائه وتحسين نقاط الضعف.

المسمى الوظيفة : مساعد إداري

تابع إلي : مدير المراجعة الداخلية.

ملخص المهام الوظيفية :

يتمثل دور المساعد الإداري في توفير المساندة الإدارية لإدارة المراجعة الداخلية حيث يقوم بالمنسق المركزي لأنشطة المراجعة الداخلية.

المسئوليات الرئيسية :

➤ تنسيق وإدارة إجتماعات ادارة المراجعة الداخلية.

➤ إعداد الخطابات والمذكرات حسب توجيه مدير المراجعة.

➤ القيام بترتيبات السفر لموظفي المراجعة الداخلية.

➤ متابعة برنامج التدريب الذاتي.

➤ البدء في إعداد تقييمات الموظفين ومناقشتها مع مدير المراجعة.

أمور المراجعة :

- إعداد او الاحتفاظ بتقارير وتحليلات معينة حسب توجيه مدير المراجعة.
- تسهيل إتصالات فريق المراجعة الداخلية من خلال الإستخدام الفعال عبر الهاتف او البريد الاليكتروني واجتماعات فريق العمل و وسائل اتصالات اخري.
- إعداد إستقصاءات الرضا عن اعمال المراجعة الداخلية بعد إتمام كل مهمة عمل وجمع النتائج وابلاغها لمدير المراجعة.
- القيام بأبحاث عن المعلومات المتعلقة بمهام المراجعة حسب توجيهات مدير المراجعة وفريق العمل.
- تحديث قاعده البيانات الخاصة بعناوين وارقام الاتصال بأصحاب المصلحة.

الكفاءات الشخصية :

- المهنية والثقة بالنفس وأن يكون موقد الذهن.
- مهارات اتصال عالية.
- القدرة علي العمل كجزء من فريق.
- منضبط ومنظم ذاتيا وهادئ ومتمكن.

تقارير المراجعة الداخلية

بعد الإنتهاء من عملية المراجعة وتنفيذ جميع الإجراءات المخططة وتجميع القدر الكافي من الأدلة تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة إعداد تقرير المراجعة والتقارير هو المنتج النهائي لأعمال المراجعة ويحتوي علي ملاحظات ونتائج وتوصيات أعمالها وعلية فسوف نبدأ بالحديث عن ملاحظات المراجعة.

تعريف الملاحظات:-

ملاحظات المراجعة هي وصف للظروف أو الأفعال التي وجدت على غير الطريقة التي يجب أن تكون عليها ويمكن تصنيف ثلاثة أنواع من الملاحظات هي:-

- ملاحظات الأعمال الوهمية.
- ملاحظات الإغفال والإسقاط والسهو.
- ملاحظات الانحرافات والتجاوزات والأخطاء.

عناصر ملاحظات المراجعة : يمكن عرض العناصر الأساسية للملاحظة كما يلي :-

المعايير:-

- المعايير: هي مجموعة القواعد والأنظمة (ما يجب أن يكون) التي على أساسها يقوم فريق المراجعة الداخلية بتقييم أداء النشاط محل الفحص كما يمكن الاستفادة من أي معلومات أخرى ، فيمكن أن يتم تضمينها مع المعايير وذلك للمساعدة في فهم الموضوع محل المراجعة.
- تلعب المعرفة والخبرات الشخصية للمراجع الداخلي أيضا دوراً هاماً في معرفة ماذا يجب أن يكون عليه الوضع "الوضع النموذجي" .

وعلى المراجع الداخلي أن يكون على علم تام بالمعايير اللازمة لعملية التقييم، ليستطيع الحكم على أداء الإدارة المراجع عليها في ضوء هذه المعايير.

الحالة:-

➤ الحالة عبارة عن بيان حقيقي يصف نتائج الفحص والمراجعة، وهي تصف ما تم اكتشافه خلال المهمة. كما أنها تصف ما الذي يقوم بفعله الإدارة المراجع عليها أو ما الذي تفعله بالمقارنة مع القواعد والأنظمة التي تم إقرارها بمثابة المعايير.

➤ يجب أن توافق إدارة الجهة التي تم مراجعتها على حقيقة الوضع الذي توصل إليه فريق المراجعة. كما أن لها الحق في الموافقة أو الاعتراض على نتائج المراجعة أو التوصيات المقترحة. وتعتبر الملاحظة معدة بطريقة غير ملائمة إذا استطاع المراجع عليه الجزم بأن فريق المراجعة لم يحصل على الحقائق بطريقة صحيحة وبالتالي يمكن اعتبار الملاحظة عديمة الصلة بالموضوع. لذا يجب دائماً تقدير الحالة بطريقة ملائمة ومناقشتها مبكراً مع الأشخاص الذين يخولهم موقعهم الوظيفي من معرفة ماهية حقائق هذه الحالة. وفي حال وجود أي اختلافات حول هذه الحقائق فإنه يجب العمل على حلها قبل رفع تقرير الملاحظات.

السبب:-

➤ تبرز أهمية معرفة لماذا وكيف حصلت الحالة عند إعداد التوصيات ويحتاج فريق المراجعة إلى فهم واضح للسبب عند محاولته إعداد التوصيات التي ستصحح المشكلة بعد قبولها من جانب الجهة المراجع عليها. قد يكون لكل حالة أكثر من سبب، لكن السبب الأساسي عادة سيكون القرارات الإدارية التي اتخذتها إدارة الجهة المراجع عليها. ولذلك فإن السبب الأساسي للحالة يجب أن يكون موجهاً نحو السياسات والإجراءات والممارسات التي تبنتها إدارة الجهة المراجع عليها. كما يجب أن يتم توضيح السبب إلى الدرجة التي يصبح فيها من الواضح أن تصحيح الحالة سيعالج أو سيمنع إعادة تكرار حدوث مثل هذه الحالة مستقبلاً.

➤ يجب أن يدرك المراجع الداخلي أن الفهم الواضح لأسباب الحالة يحدد أسلوب واتجاه التوصيات بحيث تكون فعالة.

الأثر:-

➤ بعد تحديد الفرق بين ما هو الوضع الحالي (الحالة) وما الذي يجب أن يكون عليه (المعايير)، يجب على فريق المراجعة تحديد التأثير الذي نجم أو سينجم عن هذا الاختلاف على المؤسسة ككل أو على الإدارة التي يتم المراجعة عليها أو على النشاط أو الوظيفة محل المراجعة.

➤ أهمية الحالة عادة ما يتم الحكم عليها من خلال التأثير الذي تحدثه والذي قد يتمثل في قياس كمي لتأثير الحالة على الفعالية الاقتصادية والكفاءة معبراً عنه بمصطلحات كمية مثل الوحدة النقدية، الوقت، وحدات الإنتاج، عدد الإجراءات والعمليات، أو التعاملات.

➤ الأثر هو العنصر الأساسي لإقناع إدارة الجهة المراجع عليها والإدارة العليا بأن الحالة القائمة غير مرغوب بها، وإذا استمرت فإنها ستسبب بأذى وقد تكون تكلفة أضرارها أكثر من تكلفة إجراءات تصحيحها.

تصنيف ملاحظات المراجعة:-

➤ منخفض : ويعني إن الملاحظة لا تشكل خطراً يذكر على نشاط المؤسسة المراجع عليه وعلى الإدارة فقط تصحيح الحالة المذكورة.

- متوسط : ويعني إن الملاحظة الموضحة ليس لها تأثيراً كبيراً على سير عمل أو إنتاجية النشاط المراجع عليه ولكن إن تم تجاهل تصحيح الخطأ فإن تأثير الخطر سيتضاعف ويكون أكبر على المدى الطويل.
- عالي : يعني أن هذه الملاحظات تتضمن الكثير من نقاط الضعف في جهاز الرقابة أي ان مستوى المخاطر غير مقبول-الأساليب الرقابية داخل الجهة التشغيلية غير فعالة والمخاطر يجب أن يعاد تقديرها ويتم العمل على تخفيضها بأسرع وقت ممكن.

أهداف تقارير المراجعة الداخلية :-

- يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لتقرير المراجعة فيما يلي:-
- الإخبار (الإحاطة): إخبار الإدارة بما وجده من خلال تحديد وتعريف واضح ومفهوم للمشاكل أو الصعوبات المكتشفة وفرص تحسينها.
- الإقناع: إقناع الإدارة بقيمة وصحة ما تكشف من ملاحظات من خلال العرض المقنع للأثر الحقيقي أو المحتمل للحالة المكتشفة.
- التحفيز نحو اتخاذ الإجراء المطلوب: تحفيز الإدارة نحو التغيير والتحسين عن طريق إيضاح سبب المشكلة وتوفير اقتراحات عملية وبناءة لحل تلك المشكلة.

خصائص التقارير :-

- و فيما يلي عرض لمعايير التقرير التي يجب وجودها في التقرير الجيد وهي كما يلي:-
- موضوعية: التقارير الموضوعية تحتوي على حقائق وتكون غير متحيزة وخالية من التشويشات ويجب أن تشمل الأسباب والنتائج والتوصيات بدون تحيز.
- واضحة: التقارير الواضحة يتم فهمها بسهولة ومنطقية . ويمكن تحسين الوضوح بتجنب أي لغة فنية غير ضرورية وبتوفير معلومات كافية ومؤيدة.
- موجزة: التقارير الموجزة تكون في الموضوع وتتجنب التفاصيل غير الضرورية.
- بناءة: التقارير البناءة هي التي تساعد الجهة محل المراجعة وتؤدي إلى تحسينات عندما يتطلب الأمر ذلك وذلك نتيجة لمحتويات التقرير ولهجته.
- في الوقت المناسب : أي إصدار التقارير بدون تأخير غير مبرر وتساعد على اتخاذ إجراءات فورية وفعالة.

شكل التقرير :-

يمثل التقرير النهائي المنتج الأساسي لعملية المراجعة ويجب أن يحفظ في ملف أوراق العمل ، ان كل مهمة يقوم بتنفيذها المراجع الداخلي قد يكون لها هدف مختلف عن المهام الأخرى ولذلك لم تحدد المعايير المهنية شكل محدد لتقرير المراجعة الداخلية ، وبالإضافة إلى صفحة غلاف التقرير والتي تعتبر جزء من التقرير الذي يتم إرساله إلى الجهة التي تمت مراجعتها، تعتبر الهيكله التالية لتقرير المراجعة الداخلية النهائي هي الأكثر شيوعاً:-

- عنوان التقرير والجهة المقدم إليها التقرير.
- المقدمة.
- الملخص التنفيذي.
- خلفية عن مهمة المراجعة.
- الهدف والنطاق.

➤ الملاحظات والتوصيات وردود الادارة.

تسليم التقارير:-

يتم إرسال نسخة من تقرير المراجعة إلى الجهة المراجع عليها لتبليغها بالنتائج والتوصيات. ويطلب منها الرد خلال مدة معقولة من تاريخ التسليم.

متابعة التقرير:-

يمتد عمل إدارة المراجعة الداخلية إلى أبعد من إصدار التقرير ومن أجل ضمان إضافة قيمة للجهة المراجع عليها فإنه لا بد من عملية المتابعة التي تحدد ما إذا كان قد تم تفعيل الإجراءات التصحيحية المناسبة بحسب ما ورد في تقرير ملاحظات المراجعة. وتتم عملية المتابعة من خلال التأكد من استلام الرد على تقرير المراجعة خلال المدة المحددة ، وإذا لم يتم استلام الرد خلال المدة المحددة يتم رفع الأمر إلى المستوى الإداري الأعلى من الجهة المراجع عليها وتأخر الرد مرة أخرى عن مده معينه أو اعترض المستوى الإداري الأعلى فيجب رفع الأمر إلى المسئول الأول بالمؤسسة.

الباب الثاني

تقييم المخاطر في التخطيط لأعمال المراجعة الداخلية
بمؤسسات التمويل متناهي الصغر

تمهيد:-

لا تعمل مؤسسات التمويل متناهي الصغر بمعزل عن البيئة الطبيعية لمزاولة الأعمال حيث تتعرض بطبيعة الحال كغيرها من مؤسسات الأنشطة الأخرى لمخاطر الأعمال، ومن ثم كان لزاماً على إدارات تلك المؤسسات أن تتمتع بالادراك الكافي حول المخاطر التي تتعرض لها مؤسساتها أثناء ممارسات النشاط ، فمؤسسات التمويل متناهي الصغر التي تعمل بفاعلية على إدارة المخاطر لديها (وعلى نحو استباقي) تتمتع بفرص عالية لتحقيق أهدافها وأهمها النمو المستدام وهو الهدف الأساسي لجميع مؤسسات التمويل متناهي الصغر ومن ثم سنتناول بعض التعريفات الأساسية المتعلقة بالمخاطر كمدخل لتقييم المخاطر في التخطيط لأعمال المراجعة الداخلية وهي كما يلي:-

- المخاطر (Risk) هي أحداث لها تأثير سلبي على أنشطة المؤسسة وأسباب حدوثها ربما تكون أسباب داخلية أو أسباب خارجية عن المؤسسة ويتم قياس الخطر وفقاً لحجم تأثيره واحتمال تكراره.
 - الفرص (Opportunity) هي الأحداث التي لها تأثير إيجابي على أنشطة المؤسسة في تحقيق أهدافها.
 - المخاطر الرئيسية (Key risks) هي تلك المخاطر التي إذا أدارتها المؤسسة بشكل صحيح سوف لا تؤثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها ولها التأثير السئ الواضح على تحقيق أهداف المؤسسة عند إدارتها بشكل غير جيد.
 - الخطر المتأصل (Inherent risk) هو الخطر الكامن في الأمور التي تكون بطبيعتها خطرة ولا يوجد آلية للحد من المخاطر المتأصلة سوى وضع اجراءات رقابية احترازية لمنع وقوع تبعات لهذا الخطر.
 - المخاطر المتبقية (Residual risks) هي تلك المخاطر المتبقية بعد إجراءات تخفيف المخاطر التي تتخذها إدارة المؤسسة.
 - تقبل المؤسسة للمخاطر (Risk appetite) هو مستوى المخاطر الذي يمكن أن تكون المؤسسة مستعدة لتحمله لتحقيق أهدافها.
 - عوامل الخطر (Risk factors) هو مصطلح يستخدم لوصف العوامل العامة التي يمكن أن تشير إلى مستوى أعلى من المخاطر وعليه إعطاء الأولوية لعنصر ما في إطار عمل المراجعة (الحجم المالي ، التأثير على السمعة...).
- في هذا السياق يجب أولاً أن نفرق بين إدارة المخاطر وبين تقييم المخاطر كخطوة من الخطوات التخطيط لأعمال المراجعة الداخلية وهي كما يبينها الجدول التالي:-

تقييم المخاطر في التخطيط لأعمال المراجعة الداخلية Risk Assessment In Audit Planning	إدارة المخاطر Risk Management
<p>أما تقييم المخاطر في المراجعة الداخلية فهو جزء من نشاط التخطيط لأعمال المراجعة حيث ينظر لها المراجع الداخلي على أنها الأحداث والمخاطر والفرص التي تؤثر في تحقيق أهداف المراجعة الداخلية كما أن تلك العملية تحدد أولويات العمل بالأنشطة الأعلى درجة من المخاطر حيث أن الهدف من تقييم المخاطر هو التأكد من توجيه موارد المراجعة ناحية المناطق ذو الخطر المرتفع في المؤسسة.</p>	<p>إدارة المخاطر جزء من نظام الرقابة الداخلية وتقع على عاتق الإدارة وهي عملية ممنهجة قائمة على دراسة الأحداث المستقبلية المحتملة والمخاطر والفرص المواتية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحديد وتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها.</p>

وتظهر أهمية التخطيط لأعمال المراجعة في ظل تقييم المخاطر في إن التحدي الرئيسي الذي تواجهه إدارات المراجعة الداخلية في أي مؤسسة هو كيفية تحقيق الإستخدام الأكثر فاعلية لمواردها وإمكانياتها (مع الندرة النسبية لتلك الموارد والإمكانيات) وهذا يتطلب تقييماً دقيقاً للمخاطر التي تتعرض لها الأنشطة القابلة للفحص للتأكد من توجيه موارد المراجعة الداخلية لأماكن الفحص الصحيحة . كما أنه يجب وضع الخطة الإستراتيجية الخاصة بإدارة المراجعة الداخلية والخطط التشغيلية السنوية من خلال عملية تحدد وتعطي الأولوية لمجالات المراجعة المحتملة (أماكن الفحص) حيث يجب تحديد المخاطر والفرص المرتبطة بكل مجال من تلك المجالات لتحديد الأولوية لكل منها.

الإطار النظري والإجراءات اللازمة لتنفيذ التخطيط للمراجعة الداخلية على أساس المخاطر

لتنفيذ التخطيط لأنشطة المراجعة الداخلية على أساس المخاطر يحتاج القائم بالتخطيط إمعان النظر في جانبيين الأول منهما هو المخاطر وكيف لها أن تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة والجانب الآخر عوامل الخطر العامة والتي يمكن إستخدامها لتحديد الأولوية التي تعطى لمهام المراجعة الداخلية داخل إطار عمل المراجعة ، ويتكون الإطار النظري لعملية التخطيط من عدة مراحل سيتم عرضها مصحوباً بالإجراءات اللازمة لتنفيذ كل مرحلة فيما يلي.

أولاً : تحديد وتصنيف إطار عمل المراجعة الداخلية:-

المقصود بإطار عمل المراجعة هو نطاق عمل المراجع الداخلي (جميع الأنشطة محل الفحص) وجميع ممارسات المراجعة الداخلية ، والإجراءات المتبعة لتحديد وتصنيف إطار عمل المراجعة الداخلية هي:-

١. تقسيم إطار عمل المراجعة الداخلية الي فئات منفصلة قابلة للمراجعة ومن أشهر الأمثلة علي تلك الفئات هو تقسيم إطار عمل المراجعة الداخلية علي أساس :-

- الهيكل التنظيمي (الإدارات والأقسام والوحدات والمشاريع القائمة بذاتها...).
- عن طريق الموقع (المقر، المكاتب الإقليمية والمكاتب المحلية...).
- من خلال عمليات مشتركة (المدفوعات، إدارة الأصول، المشتريات ، الجرد ، إدارة الموارد البشرية).
- عن طريق البرامج التشغيلية (برنامج التمويل الفردي ، برنامج التمويل الجماعي ، برنامج الإذخار ، برنامج التأمين...).

وفي نهاية المطاف فإن صاحب القرار في كيفية تصنيف إطار عمل المراجعة الداخلية وتحديد الفئات المناسبة لتقسيمه هو مدير المراجعة الداخلية.

٢. يجب المناقشة والاتفاق على نهج التقسيم مع الإدارة ويجب استشارة كبار المديرين عن آرائهم حول أهمية النظم التي تم تحديدها والضوابط الموجودة وبيئة الرقابة الداخلية وينبغي إجراء مناقشات مع هؤلاء المديرين بطريقة مفتوحة حيث يتم التركيز علي:-

- توضيح الأهداف الرئيسية للمؤسسة ودور الإدارات الفردية في تحقيق هذه الأهداف.
- تحديد المخاطر الرئيسية التي يواجهونها في كل إدارة.
- إطلاعهم علي نتائج أعمال المراجعة الداخلية والخارجية التي نفذت خلال العام.
- الإستفسار عن أي مجالات مثيرة للقلق من جهتهم حول الرقابة الداخلية والكفاءة داخل إداراتهم.
- ٣. تحديد قوائم مهمات عمل المراجعة لإطار عمل المراجعة حسب الفئة المتفق عليها.

ثانياً: تحديد الأحداث التي قد تؤدي الي المخاطر و الفرص المتاحة عبر إطار عمل المراجعة:

وبعد تحديد وتصنيف إطار عمل المراجعة الداخلية فإن الخطوة التالية في العملية هي تحديد الأحداث التي تؤدي الي المخاطر والهدف منها هو الحصول علي فهم شامل للمخاطر التي تواجه المؤسسة وتأثيرها المحتمل وإحتمالية حدوثها ويجب ربط تلك المرحلتين أحدهما بالأخري فتحديد المخاطر قد يوحي بتغييرات علي إطار عمل المراجعة الداخلية. إن النهج المتبع لتحديد الأحداث (المؤدية الي المخاطر) سيكون مختلف إذا كانت المؤسسة لديها إدارة مخاطر لأنها الكيان المسئول عن تحديد تلك الأحداث وتقييم المخاطر المترتبة عليها ولهذا فعند وجود إدارة المخاطر في المؤسسة فإدارة المراجعة الداخلية تحتاج الي الإجراءات التالية :-

- فحص سجلات المخاطر التي أعدتها إدارة المخاطر لفهم الأحداث وللتأكد من أن هذه السجلات قامت بتحديد وتقييم جميع المخاطر الرئيسية.
 - مراجعة المنهجية التي تم بها إنشاء سجل الأحداث والإجراءات التي وضعت لمعالجة المخاطر الرئيسية.
 - النظر في فاعلية إجراءات تخفيف المخاطر من حيث تأثيرها على المخاطر المتبقية.
 - تحديد المستويات العالية من المخاطر المتبقية التي يجب أن تراعيها خطط العمل الاستراتيجية والتشغيلية.
- ومن الأهمية بمكان التفاعل مع الإدارة للحصول على وجهات نظرهم بشأن الأحداث والمخاطر الرئيسية التي تؤثر على المؤسسة.

وعندما لا يوجد إدارة مخاطر بالمؤسسة فإدارة المراجعة الداخلية سوف تحتاج الي عملية مستقلة لتحديد الأحداث التي تؤدي الي المخاطر والفرص هذا بالطبع أكثر صعوبة وتستغرق وقتاً طويلاً من استعراض تقييمات إدارة المخاطر حيث تلجأ إدارة المراجعة الداخلية الي مصادر أخري لتحديد مصادر المخاطر ومنها :-

- التقارير السنوية للمؤسسة.
- تقارير سابقة للمراجعة الداخلية أو الخارجية.
- ملاحظات رئيسية من الوظائف أو الأنشطة التي تضطلع بها الإدارة أو الهيئات الخارجية.
- الخطط التشغيلية للمؤسسة.

ثالثاً: تحديد المخاطر :-

حدد(دليل الحوكمة المؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي - جرامين جميل)المخاطر التي تتعرض لها مؤسسات التمويل الأصغر الي أربع أقسام رئيسية وهي كما يلي:-

- مخاطر القروض(مخاطر الأرباح أو رأس المال بسبب تأخر أو تعثر العملاء عن سداد قروضهم المستحقة): وتلك هي من أبرز مجالات المخاطر بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر نظراً لكون أن عمليات توزيع وتحصيل القروض عادةً تتم نقداً، وقد تتم في مناطق نائية. وتشمل المخاطرة الاقراضية كل من خسارة الدخل الناتجة عن عدم تمكّن المؤسسة من تحصيل القيمة المتوقعة من الفائدة على القرض واسترداد المبلغ الأساسي للقرض بسبب التعثر.
- مخاطر تشغيلية : تظهر تلك المخاطر في سياق العمل اليومي وهي المخاطر الناجمة عن ضعف الرقابة الداخلية وضعف الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية، فهي المخاطر الناجمة (عن عدم كفاية أنظمة المعلومات الفشل التقني، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، كوارث طبيعية) وجميعها خسائر غير متوقعة.

➤ مخاطر الأسواق المالية : وتشمل إدارة مخاطر إعادة التمويل وإدارة الموجودات/الأصول والمطلوبات، مخاطر السيولة، مخاطر السوق (أسعار الفائدة، أسعار صرف العملة الأجنبية، ومحفظه الاستثمار) ومن الأهمية بمكان معرفة إن عملية إدارة المخاطر المالية تتطلب وظيفة إدارة متينة للخزينة، ومركزها عادةً في المكتب الرئيسي، حيث تتولّى إدارة مخاطر السيولة، أسعار الفائدة، ومحفظه الاستثمار. ومع توفّر الفرص لمؤسسات التمويل الأصغر في المزيد من الخيارات في المصادر التمويلية والتمايز بين منتجات القروض، تزداد، في نفس الوقت، أهمية إدارة تلك المخاطر.

➤ مخاطر استراتيجية : تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة ويمكن ان تتأثر بعدة عوامل منها السياسية والتشريعية والسمعة وتغيرات البيئة الطبيعية.

ويبين الجدول التالي تقسيم الانواع الرئيسية للمخاطر التي تتعرض لها مؤسسات التمويل متناهي الصغر:-

المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها مؤسسات التمويل متناهي الصغر			
مخاطر محفظة القروض	مخاطر العمليات	مخاطر السوق المالية	مخاطر استراتيجية
مخاطر المعاملات الإقراضية	مخاطر الانحراف عن الرسالة الاجتماعية	مخاطر إعادة التمويل	مخاطر المنافسة
مخاطر تكوين المحفظة	مخاطر الاحتيال	مخاطر إدارة الأصول و المطلوبات:	مخاطر سياسية على مستوى البلاد
مستويات المخاطر □ حد أدنى ■ مستقر ■ مرتفع ■ عالي ■ خطير	مخاطر الأخطاء وتعثر الأنظمة	مخاطر أسعار الفائدة	مخاطر البيئة الاقتصادية العامة
	مخاطر مرتبطة بالنفقات العامة	مخاطر أسعار صرف العملة الأجنبية	مخاطر البيئة التنظيمية
	مخاطر أمن الموظفين والموجودات/الأصول	مخاطر محفظة الاستثمار	مخاطر السمعة والصورة المؤسسية
	مخاطر البيئة المادية	مخاطر السيولة العامة	
	مخاطر الموارد البشرية		
	مخاطر التخطيط للاستمرارية		
	مخاطر التكنولوجيا		
مخاطر المنتجات الجديدة			

المصدر: دليل الحوكمة و المؤسساتية و إدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر بالوطن العربي-جرامين جميل بالإمكان الحصول على المزيد من التعريفات المفصلة حول كل نوع من أنواع المخاطر في الملحق رقم 11: أنواع المخاطر التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر، صفحة م ٢٩

مؤسسات التمويل الأصغر كغيرها من المؤسسات المالية التقليدية والبنوك الإستثمارية التي تتعامل بالتجزئة تتعرض لجميع المخاطر السابقة ولكن مخاطرة الإئتمان (مخاطر محفظة القروض) هي مشكلة رئيسية بالنسبة للعديد من مؤسسات التمويل

متناهي الصغر خاصة المؤسسات الصغيرة التي تفتقر الموارد والأنظمة اللازمة بالتالي ينبغي على مؤسسات التمويل متناهي الصغر أن تجعل من مخاطر الائتمان الأساس في عملية إدارتها للمخاطر وسوف نعرض فيما يلي خصائص مميزة حول المخاطر الائتمانية لدى مؤسسات التمويل الأصغر حسب نشرة بازل.

ففي تاريخ ٩ فبراير ٢٠١٠ قامت لجنة Basel للإشراف المصرفي بإصدار ورقة استشارية عنوانها (عمليات التمويل الأصغر والمبادئ الأساسية للإشراف المصرفي الفعال) ، إن هذا التقرير مبني على مجموعة من الأبحاث بالإضافة إلى بحث دراسي جرى مع أعضاء اللجنة المسؤولين عن دراسة التمويل الأصغر وفيما يلي عرض ملخص للخصائص المميزة لمخاطر الائتمان في مجال أعمال مؤسسات التمويل الأصغر مقارنة بمصارف التجزئة التقليدية:-

- عملاء التمويل الأصغر: خدمات التمويل الأصغر تتوجه بشكل عام لعملاء ذوي الدخل المنخفض يركز تواجدهم في (مناطق جغرافية ، شرائح اجتماعية، أو مجالات عمل) محدودة وبشكل عام فالقروض صغيرة جداً، قصيرة الأجل، غير مكفولة، كثيرة الأقساط، وذات أسعار فوائد أعلى من فوائد القروض التقليدية لدى المصارف بسبب ارتفاع التكاليف التشغيلية المرتبطة بالعمالة الكثيفة التي يتطلبها تقديم التمويل الأصغر .
- تحليل مخاطر الائتمان: إن المقترضين غالباً لا تتوفر لديهم أية قوائم مالية رسمية لذلك، يقوم مسؤولو القروض بإعداد الوثائق التي تتضمن بيانات حول التدفقات النقدية وصافي الأرباح المتوقعة لدى مشروع كل عميل للتمكن من تحديد الجدول الزمني للسداد/و حجم القرض الملائم للعميل.
- استخدام الضمانات: إن عملاء التمويل الأصغر بشكل عام لا تتوفر لديهم الضمانات التقليدية للحصول على القروض وعادةً تكون ضماناتهم ذات قيمة قليلة جداً.
- الموافقة على القروض والمتابعة: يتميز التمويل الأصغر بدرجة عالية من اللامركزية في عملياته. فالموافقة على تقديم القرض من قبل لجان القروض تعتمد بدرجة كبيرة على مهارة ونزاهة مسؤولي القروض في توفيرهم البيانات الدقيقة في الوقت الملائم.
- ضبط المتأخرات: إن الرقابة وال ضبط الصارم للمتأخرات هو أمر بغاية الأهمية نظراً لكون أن القروض قصيرة الأجل من دون ضمانات ذات وتيرة سداد عالية (سداد أسبوعي أو كل أسبوعين) واحتمال تأثر العملاء الآخرين ب (عدوى) التأخر عن السداد ، إن عملية المتابعة يقوم بها عادةً مسؤولي القروض نظراً لأهمية معرفة الظروف الشخصية التي يمر بها العميل لكي يتمكن مسؤول القروض من اتخاذ الاجراءات اللازمة والفعالة لتحصيل السداد المتأخر.
- الاقراض المتقدم: إن العملاء لديهم مصادر محدودة لمصادر التمويل الأخرى والتمويل الأصغر يتبع أنظمة حوافز لمكافحة العملاء الجيدين الذين يطمحون للحصول على قروض أكبر في المستقبل وهذا الأمر يزيد من مخاطر المديونية الزائدة عن طاقة العملاء على السداد إن تلك الناحية تؤثر أيضاً على إدارة مخاطر أسعار الفائدة خاصة وأن عملاء التمويل الأصغر يتوقعون أن أسعار الفائدة على قروضهم ستخفض مع استمرار نمو تاريخهم الائتماني الجيد مع المؤسسة بصرف النظر عن أي تغييرات قد تحصل بشكل عام على أسعار الفوائد.
- الاقراض للمجموعات: يستخدم بعض مقدمي خدمات التمويل الأصغر منهجيات الاقراض للمجموعات بالإضافة إلى الضغط الجماعي بين أعضاء المجموعة لضمان أعلى مستويات سداد.

- تأثيرات عدوى المتأخرات :إن عمليات الضبط الصارم للمتأخرات واستخدام ضغط مجموعات العملاء كانت ولا تزال من أنجح الوسائل لضمان نسب سداد ممتازة في معظم البلدان غير أنه من الممكن أن تسوء نوعية محفظة القروض الفردية بسرعة كبيرة ويعود سبب ذلك لعدم توفر الضمانات الكافية إضافة إلى تأثيرات (عدوى) التأخر عن السداد: فالعملاء الذين يلاحظون الزيادة في نسبة المتأخرات لدى المؤسسة سيتوقفون عن سداد قروضهم إذا ظنوا أن المؤسسة لن تقدم لهم قروضاً أخرى في المستقبل بسبب تلك المشاكل في السداد.
- مخاطر مرتبطة بسعر العملة :إن التقلبات في أسعار العملات الأجنبية قد تؤثر على قدرة المقترض على السداد عند حصوله على القرض بعملة أخرى غير تلك المستخدمة لسداد القرض وفي حين أن الأمر لا يقتصر على قطاع التمويل الأصغر غير أن عملاء التمويل الأصغر بشكل عام أقل قدرة على اخذ هذا النوع من المخاطر بعين الاعتبار ناهيك عن اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.
- تأثيرات سياسية :قد ينظر إلى التمويل الأصغر كأداة سياسية في بعض البلدان حيث يجتهد بعض السياسيين في مطالبة مؤسسات التمويل الأصغر بالصبر على العملاء الفقراء أو إعفائهم من سداد قروضهم في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة.

رابعاً : تقييم المخاطر من حيث (الأثر - الإحتمال) :-

يمكن تقدير الخطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة وتختلف المؤسسات من حيث استخدام أساليب تقييم الخطر علي سبيل المثال ، العديد من المؤسسات تجد أن تقييم النتائج والاحتمالات كمستوى مرتفع أو متوسط أو منخفض كافي تماما لاحتياجاتها ، ويمكن تمثيلها كمصفوفة ثلاثية بينما قد تجد مؤسسات أخرى أن تقييم النتائج والاحتمالات باستخدام مصفوفة رباعية أو خماسية يعطيها نتائج أفضل ، علي العموم تتمثل الخطوة الأولى أثناء تقييم المخاطر في عمل قائمة بالمخاطر خلال استعراض جميع الأنشطة (الوظائف) وكذلك تقييم المخاطر المتأصلة من حيث الأثر والإحتمال.

ويعرف الأثر بأنه العواقب المالية أو غير المالية التي قد تتكبدها المؤسسة عند التعرض للمخاطر أما الاحتمال فهو يعرف بأنه احتمالات وقوع وتكرار حدوث المخاطر ومن المعروف أن تقييم أثر المخاطر أكثر تعقيداً من تحديد احتمال حدوثها ولكن كلاهما عناصر مهمة لإجراء تقييم للمخاطر.

تقييم المخاطر من حيث الأثر:-

هناك العديد من المعايير لتقييم أثر المخاطر ولكنها في العادة تقتصر على أربعة أو خمسة معايير تعتبر الأكثر أهمية واستخداماً وهي كما يلي:-

- الأثر المالي وهو قدر ما تتحمله المؤسسة من خسائر بتقييمات مالية عند التعرض للمخاطر.
- الأثر علي السمعة هو قدر ما تتأثر به سمعة المؤسسة عند التعرض للمخاطر.
- الأثر علي رسالة وأهداف وعمليات المؤسسة وهو قدر ما يعوق من تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.
- الأثر علي العاملين (الموارد البشرية) وهو قدر ما تفقده المؤسسة من مهارات وكفاءات من الموارد البشرية.
- الأثر التنظيمي وهو قدر ما تتحمله المؤسسة من الناحية التنظيمية.

تختلف درجة التأثير لكل معيار من المعايير السابقة علي حسب الأثر الذي تتكبده المؤسسة ولهذا فعلي المراجع الداخلي تحديد مستويات مختلفة من التأثير وهي علي سبيل المثال (عالية جدا ، عالية ، متوسطة ، منخفضة) ويوضح الجدول التالي تقسيم مستويات المعايير (أثر مالي ، أثر الموارد البشرية ، أثر عمليات) من حيث حجم الأثر.

مثال توضيحي علي تقييم أثر المخاطر			مستوي الأثر
معيان العمليات	معيان الموارد البشرية	المعيان المالي	
فقدان القدرة علي تقديم خدمه ما وقت محدود و تعاد تقديمها بعد هذا الوقت المحدود.	فقدان غير مخطط له للعديد من أعضاء فريق العمل داخل وحدة وقد يتسبب عنه بعض أعطال عمليات الوحدة.	الأثر المالي أقل من مبلغ XX (وحده نقدية).	منخفض (١)
فقدان القدرة علي تقديم عدة خدمات وقت طويل و تعاد تقديمها بعد هذا الوقت.	فقدان غير المخطط له للعديد من أعضاء فريق العمل الرئيسيين في وحدة واحدة و الذي يسبب اضطرابا لعمليات الوحدة.	الأثر المالي هو أكثر من مبلغ XX و لكن أقل من مبلغ XXX .	متوسط (٢)
فقدان القدرة علي تقديم عدة خدمات وقت طويل جدا وعدم القدرة علي استعادة تقديم الخدمات مرة أخرى بطريقة سريعة.	فقدان غير المخطط له للعديد من أعضاء فريق العمل الرئيسيين و الذي يسبب تأثير كبير في عمليات الإدارات واحدة أو أكثر.	الأثر المالي هو أكثر من مبلغ XXX و لكن أقل من مبلغ XXXX .	عالية (٣)
توقف العمل عن تقديم الخدمات بشكل واسع مع خسائر طائلة وعدم القدرة علي استعادة تقديم الخدمات مرة أخرى بطريقة سريعة.	إصابة خطيرة /الموت للأفراد (لا قدر الله).	الأثر المالي مادي كبير هو أكثر مبلغ XXXX .	عالية جدا (٤)

وفيما يلي مثال عملي (لتقييم المخاطر : معايير تأثير المخاطر) من قبل وحدة المراجعة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة - منظمة الفاو.

مثال عملي (لتقييم المخاطر : معايير تأثير المخاطر) من قبل وحدة المراجعة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة - منظمة (FAO) (المعايير)					مستوي الأثر
العمليات	العاملين	السمعة	مالي	تحقيق الأهداف	
خسارة محدودة وضئيلة في العمليات .استرداد الخدمة فور انقطاعها.	خسارة غير مخطط لها للعديد من الموظفين داخل وحدة ما مما يتسبب في بعض أعطال عمليات الوحدة.	عدم الكفاءة / سوء الإدارة أو حدث آخر من شأنه فقدان الثقة العامة علي المستوى المحلي. فترة التعافي: قصيرة نوع الحدث: مخالفة خطير.	الأثر المالي يقل عن ٥٠٠ ألف دولار.	الفشل في تحقيق هدف واحد من أهداف المنظمة.	منخفض (١)
خسائر كبيرة في العمليات ولكن يقتصر على عدد محدود من الخدمات استرداد الخدمة فور انقطاعها.	خسارة غير مخطط لها للعديد من الموظفين الرئيسيين في وحدة واحدة مما يسبب اضطرابا لعمليات الوحدة.	عدم الكفاءة / سوء الإدارة أو حدث آخر من شأنه فقدان الثقة العامة علي المستوى الإقليمي. فترة التعافي: قصيرة /متوسطة. نوع الحدث: الاحتيال على نطاق صغير أو الفساد.	الأثر المالي يزيد عن ٥٠٠ ألف دولار و يقل عن ١٠ مليون دولار.	الفشل في تحقيق عدة أهداف من أهداف المنظمة.	متوسط (٢)
خسارة مهمة في العمليات ولكن يقتصر على عدد محدود من خدمات وانتعاش الأنظمة يتم ببطئ.	خسارة غير مخطط لها للعديد من الموظفين الرئيسيين مما يسبب تأثير كبير في عمليات الإدارات واحدة أو أكثر.	عدم الكفاءة / سوء الإدارة أو حدث آخر من شأنه فقدان الثقة العامة علي المستوى الإقليمي / دولي. فترة التعافي: متوسطة/ طويلة. نوع الحدث: تزوير أو فساد واسع النطاق.	الأثر المالي يزيد عن ١٠ مليون دولار و يقل عن ٥٠ مليون دولار.	الفشل في تحقيق هدف استراتيجي واحد للمنظمة.	عالية (٣)
توقف العمل عن تقديم الخدمات بشكل واسع مع خسائر طائلة وانتعاش الأنظمة يتم ببطئ.	إصابة خطيرة /الموت للأفراد.	عدم الكفاءة /سوء الإدارة أو حدث آخر من شأنه أن تدمر الثقة العامة على المستوى الدولي. فترة التعافي: طويلة. نوع الحدث: الاحتيال والفساد ومخالفة خطير في مستوى الإدارة العليا.	الأثر المالي يزيد عن ٥٠ مليون دولار.	الفشل في تحقيق عدة أهداف استراتيجية للمنظمة.	عالية جدا (٤)

وفيما يلي مثال عملي^٢ (لتقييم المخاطر : معايير تأثير المخاطر) من قبل إدارة المراجعة الداخلية في جمعية رجال الأعمال الإسكندرية.

نوع المخاطر	الخطر	الأثر	كيفية التعامل
مخاطر عالية	نقل الأموال	ضياع أموال المشروع و عدم إستردادها عن طريق التغطية التأمينية	التأكد من الالتزام بتعليمات التغطية التأمينية و التي تنص علي عدم الخروج من مقر الفرع بأكثر من الحد التأميني للفرع
	وضع الخزائن بالفروع	تعريض أموال المشروع للسرقة	التوجه للفروع و التأكد من وضع خزينة الاموال بها بحيث يكون بمأمن عن أي أعمال سرقة
	سرقة أموال من الفرع سواء طريق أي من العاملين بالفرع أو عن طريق أي شخص آخر (أخطاء الاصول المتداولة)		التأكد من وضع الخزائن بها و تجهيزات الخزائن من حيث التصفيح و احكام غلق الابواب ، القيام بمراجعة دفتر الاصول و مطابقة الاصول بالموجود بالفرع و جرد الخزائن بشكل دوري للتأكد من تطابق الأرصدة الفعلية بالأرصدة الدفترية و عدم وجود فروق
	أخطاء شيكات العملاء (مستند الضمانة)	تعريض أموال المشروع لخطر عدم الإسترداد	مراجعة شيكات العملاء من حيث وجودها و صحة بياناتها و توقيعات العملاء بها
	اخطاء الاستعلام عن العملاء		فحص عينة عشوائية لا تقل عن ٥% من مستندات طلبات العملاء بالفرع و الكشف عن بيانات الاستعلام الإئتماني لكل عميل و التأكد من تطبيق التعليمات الخاصة به
	تحصيل الأقساط بواسطة المنسقة و الاخصائي و عدم توريدها او تأخر في توريدها للخزينة	تعريض أموال المشروع للضياع او الفقد او الاختلاس	الزيارة الميدانية للعملاء و مقارنة عدد الاقساط المسددة و ايصالات السداد بعدد الاقساط المثبتة بتقارير حالة العميل
	وجود فروق بين ايداعات البنوك و كشوف الحساب الخاصة بالفروع		مراجعة ايداعات البنوك و مقارنتها بكشوف حسابات الفروع
	اصدار قروض وهمية / قروض لعملاء وهميين (احتيال او تدليس)		الزيارة الميدانية للعملاء و التأكد من شخصياتهم و صحة بياناتهم المسجلة لدينا
	اخطاء تسلسل ارقام الشيكات / ايصالات المحاسبية	وجود اخطاء محاسبية يصعب معها رصد اموال المشروع ما يعرضها للفقد / الاختلاس	التأكد من تسلسل الشيكات بالكشوف ومراجعة الايصالات عند استلامها من المطبعة ومراجعة تسلسل استخدامها
	اصدار قروض بعمولات	تعريض المشروع للسمعة السيئة و للمساءلة القانونية	الزيارة الميدانية للعملاء و التأكد من معرفتهم لمبالغ القروض الممنوحة لهم و التأكد من عدم اعطائهم نسبة من المبالغ لأي من العاملين بالفرع
اصدار قروض عن طريق سماسرة		الزيارة الميدانية للعملاء للتأكد من سدادهم لمبالغ الاقساط بأنفسهم و ليس عن طريق وسطاء غير معينين من المشروع	

نوع المخاطر	الخطر	الأثر	كيفية التعامل
مخاطر عالية	الاحطاء الدفترية و الفعلية للأصول الثابتة	تعريض الاصول الثابتة للضياع او فقد قيمتها الدفترية	جرد الاصول الثابتة للتأكد من وجودها من عدمة و كذا مراجعة الدفاتر للتأكد من اكمال و سلامة التسجيل الدفترية
	عدم التأكد من شخصية العميل عند الصرف	صرف مبالغ القروض لأشخاص آخرين	زيارات ميدانية للتأكد من هوية العميل و من استلامه للمبلغ بشخصه
	التسجيل غير الصحيح لمعلومات و بيانات العميل	اصدار قرض غير صحيح اصدار مستند ضمانه غير صحيح	فحص مستندات العملاء و زيارتهم ميدانيا لمطابقة بياناتهم بما هو مسجل بالتقارير
	عدم قانونية المستندات المقدمة من بعض العملاء نتيجة عدم اطلاع محامي الفرع علي المستندات المقدمة و ابداء الرأي القانوني بها	صرف قروض في غير محلها و تعريض اموال المشروع لخطر عدم الاسترداد	فحص عينة عشوائية من مستندات طلبات العملاء بالفرع للتأكد من اطلاع محامي الفروع علي اصول المستندات و التوقيع بمدى صحتها
	عدم استيفاء بعض التوقيعات (توقيعات العملاء ، توقيعات لجان القروض)	عدم استكمال الدورة المستندية مما يؤدي الي عدم صحة الاجراء و اصدار قروض و صرفها دون اجراء سليم	فحص عينة عشوائية من مستندات طلبات العملاء بالفرع للتأكد من اكمال التوقيعات و مطابقتها للتعليمات المنظمة لها
	الاهمال في ترتيب الارشيف بالفروع	تعريض مستندات العملاء للتلف أوالفقدان	التأكد من حفظ مستندات العملاء و ترتيبها بطريقة يسهل معها استدعاء اي مستند
	تعمد حجب بعض المستندات بعض المستندات عن فريق ادارة المراجعة	احتمال وجود غش او احتيال بالمستندات المحجوبة وبالتالي تعرض اموال الجمعية للخطر الداخلي	حصول فريق المراجعة الداخلية علي كامل المستندات التي يطلبها من ادارة الفرع و عمل مذكرة في حال عدم الحصول علي ما يطلبه
	سداد الاخصائيين اقساط العملاء من اموالهم الشخصية او ارتفاع نسب سدادهم نيابة عن العملاء	الحصول علي نسب و احصائيات غير سليمة و لا يعتمد عليها في التخطيط و اقتصار علاقة العملاء بالاحصائيين	منع الاخصائيين من سداد اقساط العملاء من اموالهم الشخصية و التأكد من حثهم للعملاء علي السداد بأنفسهم علي خزينة الفرع و التأكد من ذلك أثناء الزيارات الميدانية
	وجود اختلافات في توقيعات العملاء في المستندات المقدمة للطلب	عدم قانونية المستندات المقدمة و بالتالي فقدان السند القانوني بها	فحص عينة من الطلبات و التأكد من تطابق التوقيعات بجميع المستندات المقدمة
	الاهمال في بعض الاعمال الادارية بالفرع	اصدار القروض في غير محلها و تعريض اموال المشروع لخطر عدم الاسترداد	التأكد من مدى الالتزام بالتعليمات الادارية و تطبيقها علي جميع الحالات و استيفاء اي استثناء منها ان وجد

نوع المخاطر	الخطر	الأثر	كيفية التعامل
مخاطر متوسطة	تغيير أنشطة أو أماكن بعض العملاء مع عدم معرفة الأخصائيين بذلك	صعوبة الوصول الي بعض العملاء مما يتسبب في عدم استرداد الاموال	الزيارة الميدانية لعينة من العملاء للتأكد من إستمرار الانشطة لديهم او التأكد من معرفة الاخصائي بأي تغيرات تطرأ لديهم
	عدم استكمال بعض المستندات	صرف قروض في غير محلها و تعرض أموال المشروع لخطر عدم الاسترداد	فحص عينة عشوائية من مستندات طلبات العملاء بالفرع للتأكد من اكتمال المستندات طبقا للتعليمات
	اهمال تعليمات درجات الائتمان credit scoring	اصدار مبالغ قروض لا تتناسب مع الدرجة الائتمانية للعملاء مما يتسبب في تعثرهم او التأخير في سدادهم للقروض	فحص عينة عشوائية من عملاء الفرع للتأكد من مدي اكتمال المستندات و التأكد من تطبيق تعليمات ال CS
	عدم مناسبة القروض الممنوحه لاحجام أنشطة العملاء	تعريض العملاء لخطر التعثر أو التأخير في سداد القروض الممنوحه لهم	الزياره الميدانية لعينه من عملاء الفرع للإطلاع علي أنشطتهم و التأكد من أن احجامها تتناسب مع القروض الممنوحة لهم
	اخطاء في مسميات أو ادخال القيود المحاسبية (توجيه/ ترحيل للدفاتر / ترصيد)	تعريض بعض الحركات او الاصول لفقد قيمتها المحاسبية و عدم اتباع القواعد المحاسبية المتعارف عليها و اظهار الحسابات بأرصده غير صحيحه لا تخدم الخطة	مراجعة عينة من قيود اليومية و التأكد من صحتها و صحة قوائم الدخل و كشوف الحركة بالفروع و مراجعتها محاسبيا
	عدم الام التعاملين (اخصائي / منسقة) برسالة المشروع و الفئة المستهدفة	ارتفاع عدد العملاء المتسربين مع عدم تحقيق التنمية الفعلية المستهدفة لأنشطة العملاء	زيارة عينه من العملاء للتأكد من إمامهم برسالة المشروع و الخدمات المقدمة لهم
	عدم تسليم ايصالات سداد للعملاء فور سدادهم للاقساط المستحقة عليهم	حدوث إلتباسات في سداد الاقساط مما قد يعرض اموال المشروع للفقد	الزيارات الميدانية لعينة من العملاء و التأكد من حوزتهم ايصالات السداد الخاصة بكل قسط قاموا بسداده
	عدم إمام العاملين بكافة الادوات و السياسات و الاجراءات المتبعة بالادارات	عدم صحة اجراءات العمل مما ينتج عنه ادخال بيانات غير صحيحة	أخذ عينة عشوائية للتأكد من صحة اجراءات العمل و مدي فهم الموظفين لها
	عدم استيفاء التوقعات لبعض الاستثناءات (توقعات محاضر جرد الخزينة اليومية من طرف واحد)	صرف قروض بطلبات غير صحيحة و عدم اكتمال توقعات محاضر جرد الخزينة	فحص عينة عشوائية من مستندات طلبات العملاء بالفرع و مراجعة بعض محاضر جرد الخزينة للتأكد من اكتمال التوقعات و مطابقتها للتعليمات المنظمة لها
	ممارسة العملاء لأنشطة محظور التعامل معها	تعريض تلك المشروعات للإغلاق من قبل الحكومة و بالتالي ضياع اموال الجمعية	الزيارة الميدانية لعينة من العملاء و التأكد من ممارستهم لأنشطة غير محظورة
	اغلاق و إنهاء بعض العملاء لأنشطتهم أو التوقف عنها بشكل نهائي أو مؤقت	توقف العملاء عن السداد نتيجة عدم وجود نشاط يساعدهم علي السداد	الزيارة الميدانية لعينة من العملاء للتأكد من مزاولتهم لأنشطة قائمة و مستمرة

نوع المخاطر	الخطر	الأثر	كيفية التعامل
مخاطر ضعيفة	عدم إلمام العملاء بالخدمات المالية و الغير مالية المقدمة لهم	عدم شعور العملاء بالانتماء مما يتسبب في تخاذلهم في الالتزام بتعليمات السداد	الزيارة الميدانية لعينة من العملاء و اختبار مدى معرفتهم بالخدمات المقدمة لهم
	عدم إلتزام العملاء بدقة توقيت السداد	تأخر العميل في السداد و تعرضه لسداد غرامات و بالتالي حدوث مشاكل في التجديد و استمرارية العميل	الزيارة الميدانية لعينة من العملاء للتأكد من سدادهم في الوقت المناسب و مدى معرفتهم بضرورة السداد في الموعد المحدد دون تأخير
	عدم استغلال القروض الممنوحة للعملاء في انشطتهم	فقد المشروع لدورة الاساسي الذي يقوم علي تنمية الأنشطة	الزيارة الميدانية لعينة من العملاء للتأكد من ممارستهم أنشطة قائمة بالفعل
	عدم تسجيل صلات القرابة بين بعض العملاء و بعضهم البعض علي تقارير حالة العملاء	صعوبة الوصول لعميل ما في حال تهربة بالرغم من وجود اقارب له يتعاملون مع المشروع	الزيارة الميدانية لعينة من العملاء و سؤالهم ما إذا كان لهم أقارب يتعاملون مع المشروع و مقارنة ذلك بتقارير حالة العملاء
	عدم وجود تناعم بين العاملين وبعضهم البعض داخل الفروع	تعطيل سير العمل بسبب عدم تعاون أفراد الفرع لصالح العميل	زيارة الفرع و ملاحظات طريقة سير العمل داخل الفرع و مدى تعاون الافراد مع بعضهم البعض
	عدم ترتيب و نظافة الفرع أو سوء معاملة العملاء فيه	سوء سمعة الفرع و ترك أثر سئ في نفوس عملائه و زائريه	زيارة الفرع و التأكد من نظافته و حسن استقبال العملاء فيه
	عدم وجود عمق اداري بالفرع	تعطيل سير عمل الفرع بسبب عدم وجود من يحل محل العاملين به	التأكد من مدى إلمام و تفعيل ادوار نواب مديري الفروع لصلاحياتهم في حال غياب المديرين
	عدم التنسيق بين قسمي الحسابات و MIS	وجود فروق في الحسابات و القوائم المالية نتيجة عدم المطابقة بينهما	استخراج عينة من الطلبات و مراجعة ملاحظات قسم MIS و مدى استيفائها و مراجعة القوائم المالية بالحسابات و مطابقتها باليومية الأمريكية المصدرة من قسم MIS
	تأخر تسليم ايصالات السداد للعملاء فور سدادهم للاقساط المستحقة عليهم للأخصائيين	عدم حصول العملاء علي ما يثبت سدادهم للاقساط	الزيارة الميدانية لعينة من العملاء و التأكد من حوزتهم ايصالات السداد الخاصة بكل قسط قاموا بسداده
	الاعتماد علي أنشطة بعينها للفرع كله او وجود نسبة كبيره من العملاء علي نفس النشاط	زيادة مخاطر الفرع اذا ما اصاب هذا النشاط اي انهيار او هبوط	استخراج تقارير الفرع من نظام المشروع و Loan Tracker و التأكد من تنوع الانشطة بالفرع
	ارتفاع عدد و مبالغ القروض بشريحة ١٥٠٠ الي ٥٠٠٠	ارتفاع تكلفة القروض علي الفرع و بالتالي التقليل من فائض الفرع	التأكد من صرف قروض للعملاء وفقاً لحجم النشاط و قدرتهم علي السداد
	عدم استطاعة فريق المراجعة الداخلية من الاطلاع علي بعض الأنشطة خلال الزيارة الميدانية لعينة العملاء لاسباب مختلفة	ارتفاع خطر عدم وجود الأنشطة و بالتالي عدم اكتمال رسالة المشروع	اعاده زيارة فريق المراجعة لعينة العملاء الذين لم يتم الاطلاع علي انشطتهم في الزيارة السابقة للفرع للتأكد من وجود أنشطة لديهم

ملحوظة: تكرار الخطر لأكثر من مرة يزيد من درجة الخطورة مما يستوجب معه المراجعة طبقاً لدرجة الخطورة الأعلى

تقييم المخاطر من حيث الإحتمال :-

يحتاج المراجع الداخلي في عملية تقييم المخاطر أن يمعن النظر في إحتمال وقوع الحدث فعلى سبيل المثال يمكن للزلزال أن يكون له تأثير عال جدا ولكنه لا يحدث في كثير من الأحيان كما أن تأثير فقدان بعض الموظفين في المؤسسة قد لا يكون مرتفع جدا ولكنه قد يحدث في كثير من الأحيان والجدول التالي مثال عملي تستخدمه منظمة الفاو في تقدير إحتمال تكرار الحدث (المرتبط علي حدوثه المخاطر) كما يلي :-

التصنيف	المعيار	المستوى
١	الحدث غير المحتمل جدا أن يحدث (قد يحدث في بعض الظروف الإستثنائية)	نادر
٢	حدث له إمكانية بعيدة الحدوث (قد يقع الحدث في بعض الظروف)	غير مرجح
٣	الحدث من المحتمل إلى حد ما أن يحدث في وقت ما في المستقبل (سيقع الحدث في بعض الظروف)	ممكن
٤	من المحتمل أن يحدث الحدث (في غضون ١-٢ سنة) (من المحتمل حدوث الحدث في معظم الظروف)	علي الأرجح
٥	الحدث هو ما يحدث بالفعل أو من المتوقع أن يحدث (سيقع الحدث في معظم الظروف)	متوقع

المصدر: RISK ASSESSMENT IN AUDITPLANNING – APRIL 2014

الجمع بين معايير التقييم (الأثر - الإحتمال) في مصفوفة المخاطر :-

تستخدم المؤسسات مصفوفة المخاطر أثناء عملية التقييم للجمع بين تأثير واحتمالية المخاطر وتختلف درجات المصفوفات علي حسب إختيار المؤسسة فمنها ما يستخدم مصفوفة ٣*٣ او ٤*٤ او ٥*٥ وهذا علي حسب رؤية الإدارة وتقريرها بما يناسب وفيما يلي بعض الأشكال النموذجية لمصفوفة تقييم المخاطر (أثر - إحتمال):-

الإحتمالية					(نادر / غير مرجح) ١،٢				
		متوقع	علي الأرجح	ممكن					
		٥	٤	٣	الأثر				
منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض				١	منخفض
متوسط	متوسط	متوسط	منخفض	منخفض				٢	متوسط
عالي جدا	عالي	متوسط	متوسط	منخفض				٣	عالي
عالي جدا	عالي جدا	عالي	عالي	متوسط				٤	عالي جدا

المصدر: RISK ASSESSMENT IN AUDITPLANNING – APRIL 2014

كما يعبر أيضاً الشكل التالي علي شكل آخر من أشكال مصفوفة المخاطر (أثر - احتمال) :-

		تصنيف إحتمال تكرار حدوث المخاطر وتأثيرها					
		خطر منخفض					
(النتيجة)	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	← خطر شديد
	٤	٥	٦	٧	٨	٩	
	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
	٢	٣	٤	٥	٦	٧	← خطر هام
	١	٢	٣	٤	٥	٦	← خطر معتدل
		١	٢	٣	٤	٥	

(الإحتمالية)

- خطر شديد : لا بد من إتمام تقييم أنظمة الرقابة، يجب إطلاع الإدارة العليا.
- خطر هام : لا بد من اتمام تقييم أنظمة الرقابة، يجب إطلاع الإدارة التنفيذية.
- خطر معتدل : يجب تحديد مسؤولية الإدارة، تقييم إجراءات الرقابة حيث يكون مناسباً، يجب إطلاع الإدارة العملية.
- خطر منخفض : المراقبة وفحص أنظمة الرقابة غير مطلوب بشكل خاص.

المصدر : دليل إدارة التدقيق الداخلي - جهاز ابو ظبي للمحاسبة يونيو ٢٠١٠ .

خامساً : تحديد عوامل الخطر و حساب الوزن النسبي لأهميتها:-

ولإنه من الطبيعي وجود عدد كبير من الفئات التي قمنا بتقسيم إطار عمل المراجعة الداخلية إليها (كما بينا من قبل) وبالتالي وجود عدد كبير من مهام المراجعة وأيضاً وجود عدد كبير من المخاطر فإنه يجب تحديد أهمية كل عنصر من عناصر إطار عمل المراجعة وتحديد أولويات ترتيب العمل ويتم هذا من خلال تحديد وإستخدام عوامل الخطر، وتستخدم معظم المؤسسات ما بين خمسة إلي ثمانية عوامل من عوامل الخطر وفيما يلي عرض لعوامل الخطر الرئيسية والأكثر شيوعاً وتوضيح لماذا هي مهمة:-

- الحجم المالي للنشاط : فكلما زاد حجم النشاط المالي زادت اولويات النشاط للمراجعة.
- درجة تعقيد النشاط : فالأنشطة المعقدة أكثر عرضه لعدم تحقيق الأهداف منها ولذلك تزيد أولويات النشاط للمراجعة.
- بيئة الرقابة الداخلية: فكلما ضعفت بيئة الرقابة علي عنصر زادت أولويات المراجعة وعناصر بيئة الرقابة القوية هي (أهداف واضحة، الأدوار والمسؤوليات التنظيمية معروفة ومنفصلة، معايير للسلوك الأخلاقية واضحة، ترتيبات الحوكمة القوية، والسياسات والممارسات الفعالة لإدارة الأفراد).
- الأنشطة التي تؤثر في سمعة المؤسسة :مثل تلك الأنشطة المسلط عليها أضواء الإعلام حيث يمكن أن تولد مشاكل كبيرة علي سمعة المؤسسة تكون بالطبع لها أولويات المراجعة.
- المخاطر المتأصلة :عندما تكون تلك المخاطر كبيرة تزيد أولويات النشاط للمراجعة.

- مدي التغيير: التغييرات التي تطرأ و مداها علي سبيل المثال(دوران الموظفين ، تغيير السياسات والإجراءات....) تزيد أولويات النشاط للمراجعة.
- كفاءة الإدارة التابع لها النشاط: فالإدارة الكفاء ذوي الخبرة هم أكثر قدرة على تحديد والتعامل مع المخاطر الخاصة بإدارتهم والعكس فعلي سبيل المثال الفروع النائبة التي تدار من قبل موظفين أقل درجة قد تكون ذات مخاطر أعلى وبالتالي تزيد أولويات النشاط للمراجعة.
- إمكانية الاحتيال: فبعض الوظائف أكثر عرضة للاحتيال والفساد على سبيل المثال(الوظائف المكلفة بتحصيل مبالغ نقدية كبيرة).
- توقيت خضوع هذا النشاط لآخر أعمال للمراجعة الداخلية: حيث من المنطقي أن أولويات خضوع النشاط للمراجعة كلما كان ميعاد آخر مراجعة له ليست من مده قريبة نسبياً.

معايير تقييم عوامل الخطر :

بعد تحديد عدد من عوامل الخطر نحتاج الي وضع معايير لتقييم الأهمية النسبية لكل عامل من تلك العوامل وبالتالي ترتيب الأولويات النسبية لأعمال المراجعة لكل عنصر من عناصر إطار عمل المراجعة الداخلية ويمكن وضع معايير تكون بسيطة نسبياً أو معقدة للغاية وفيما يلي مثال علي تقييم عوامل الخطر لأربعة من العوامل الرئيسية ويحصل كل واحد من تلك العوامل على تصنيف نقاط من ١-٥ كما هو موضح أدناه في الجدول.

معايير تقييم عوامل الخطر (Example of scoring risk factors)		
النقاط	الوصف	عامل الخطر
٠	أقل من ١% من الميزانية السنوية.	حجم النشاط المالي (نسبة) Materiality
٢	من ٥ الي ١٠ % من الميزانية السنوية.	
٣	من ٢٥ الي ٥٠% من الميزانية السنوية.	
٥	لا يقل عن ٧٥% من الميزانية السنوية.	
٠	بيئة رقابية جيدة مع مخاطر قليلة من حالات الغش أو الخطأ.	بيئة الرقابة/ ضعف (وجود ثغرات) Control environment /Vulnerability
٣	بيئة رقابية بشكل معقول مع بعض مخاطر الغش أو الخطأ.	
٥	بيئة رقابية ضعيفة مع ارتفاع مخاطر الاحتيال أو الغش أو الخطأ.	
٠	نشاط خاص بالمؤسسة ولا يؤثر علي سمعتها عند وجود بعض التقصير.	درجة الحساسية / التأثير علي سمعة المؤسسة Sensitivity
٣	احتمال حدوث بعض الحرج الخارجي إذا كان النظام ليس فعال.	
٥	مقابلة بعض المشاكل في العلاقات العامة الخارجية والمشاكل القانونية إذا كان النظام غير فعال.	
٠	النشاط بعيد عن إهتمام الإدارة حيث له تأثير طفيف علي تحقيق الأهداف.	إهتمامات و مخاوف الإدارة Management concerns
٥	النشاط محل إهتمام الإدارة حيث له تأثير كبير علي تحقيق الأهداف.	

إضافة الترجيح لكل عامل خطر لإنتاج مؤشر خطر :-

تختلف عوامل الخطر من حيث الأهمية وبالتالي يلجأ المراجع الداخلي الي إستخدام عامل الترجيح لإعطاء درجة أعلى للعوامل ذات الأهمية (على سبيل المثال حجم النشاط المالي أو مخاوف الإدارة) ويبين الجدول التالي خطوات عمل الترجيح لعوامل الخطر وحساب مؤشر الخطر .

إضافة الترجيح لكل عامل خطر لإنتاج مؤشر خطر (Example of weighting risk factors)		
الخطوة ١ : يعطى كل عامل من عوامل المخاطر وزن نسبي علي حسب الأهمية النسبية له كما يلي:-		
	الوزن النسبي (الترجيح)	عامل الخطر
A	٣	حجم النشاط (نسبته)
B	٢	بيئة الرقابة / الضعف
C	٢	درجة الحساسية/ التأثير علي سمعة
D	٤	إهتمام ومخاوف الإدارة
الخطوة ٢ : ثم يتم الجمع بين(عامل الخطر ووزنه النسبي) في صيغة، والتي يمكن استخدامها لحساب مؤشر خطر كما يلي:- $\text{Risk index} = (A \times 3) + (B \times 2) + (C \times 2) + (D \times 4)$ مؤشر الخطر = مجموع (عامل الخطر * الوزن النسبي له(الترجيح))		
الخطوة ٣ : ثم يتم تصنيف مهمات المراجعة على أساس المخاطر داخل كل فئة من فئات إطار عمل المراجعة الي (عالي جدا، عالي، متوسط، منخفض) على سبيل المثال		
	المخاطر / الأولوية	مؤشر الخطر للنشاط
٤	عالي جدا	أكبر من ٤٥
٣	عالي	من ٤٥ الي ٤٠
٢	متوسط	من ٣٠ الي ٤٠
١	منخفض	أقل من ٣٠
سيكون من السهل نسبيا تعديل هذا النظام للاستخدام مع مجموعة واسعة من عوامل الخطر		

المصدر: RISK ASSESSMENT IN AUDITPLANNING – APRIL 2014

علي العموم فمن المهم أن ندرك أن العديد من عوامل الخطر هي اجتهادية ولا تستند إلى قيم مطلقة ، مع وجود استثناء رئيسي هو حجم النشاط المالي وهو أحد العوامل التي عادةً تكون مرجحة جداً.

سادساً: وضع الخطط (الإستراتيجية - التشغيلية) علي أساس المخاطر :-

بعد تصنيف وتقييم المخاطر وتحديد أولويات المهام من خلال تقييمات عوامل الخطر وحساب مؤشر الخطر فإن الخطوة التالية في الإسلوب المنهجي لممارسة أعمال المراجعة علي أساس المخاطر هو وضع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية في ضوء ما قمنا من خطوات سابقة وسوف نسلط بعض الضوء علي الخطط الإستراتيجية والتشغيلية (السنوية) لإدارة المراجعة فيما يلي .

الخطة الإستراتيجية :-

الغرض من الخطة الاستراتيجية للمراجعة الداخلية هو تكريس وتوجيه الموارد البشرية والمالية وجميع الإمكانيات المتاحة لإدارة المراجعة الداخلية في تحقيق أهدافها ويجب أن تتضمن الخطة الإستراتيجية ما يلي :-

- المنهجية المستخدمة والتي اتبعتها المراجعة الداخلية لإعداد الاستراتيجية وتقييم المخاطر التي تؤثر على أهداف المؤسسة.
 - كيف ستقوم المراجعة الداخلية بالتركيز علي المناطق الأكثر أهمية وتحديد دورات التغطية لكافة عناصر إطار عمل المراجعة.
 - تحديد الموارد المتاحة لإتمام الخطة الإستراتيجية.
 - تقييم المخاطر الداخلية والتي قد تؤثر على تحقيق أهداف استراتيجية المراجعة وتحديد إجراءات التعامل والتخفيف من آثار تلك المخاطر للتصدي لها (على سبيل المثال نقص عدد الموظفين ، النقص في المهارات والتدريب وغيرها من الإجراءات اللازمة للتصدي لهذه المخاطر).
 - خطط تنسيق العمل مع الجهات الأخرى (علي سبيل المثال المراجع الخارجي).
 - منهجية متابعة توصيات المراجعة.
 - تحدد أهداف المراجعة الداخلية علي المدى الطويل.
- يجب إعادة النظر والتحديث المستمر للخطة الاستراتيجية بصورة سنوية وبما يتسق مع الاحداث المستجده وعلي مدير المراجعة عند التحديث ان يراعي ما يلي :-
- التغييرات التي حدثت للمؤسسة في أنشطتها وأهدافها أو بيئتها والتي قد تغير في تحديد وتصنيف المخاطر التي تواجهها لتحقيق أهدافها.
 - نتائج مهام المراجعة الداخلية التي أجريت في العام السابق فقد تؤدي الي تغيير أولويات المراجعة الداخلية وإعادة توجيه جهود المراجعة(على سبيل المثال من خلال إعادة النظر في نظام معين أو من خلال فحص نظام ذات الصلة).

الخطة السنوية (التشغيلية) :-

تترجم خطة المراجعة السنوية الخطة الاستراتيجية الي مهام المراجعة التي يتعين القيام بها في العام الحالي ويجب أن تحدد الهدف من كل مهمة ومدة القيام بها والمنفذ لها وتوقيتها وعلي مدير المراجعة الداخلية عند وضعة للخطة التشغيلية أن يهتم ويمعن النظر فيما يلي حتي تحقق الخطة أهدافها وتضيف المراجعة قيمة الي المؤسسة:-

- تحديث الخطة الإستراتيجية قبل وضع الخطة السنوية بما يتوافق مع نتائج المراجعة في الفترات السابقة.
- النظر في الخطة السنوية السابقة مع الحسابان النتائج الرئيسية من المراجعات السابقة التي تشير إلى التغييرات في المخاطر.
- القيود التنظيمية والتوقيت (علي سبيل المثال حركة الدوران داخل الادارات ، الأماكن التي لا يمكن الوصول اليها في فصل الشتاء ...).

وسوف نتناول في الفصل القادم ان شاء الله التفصيل في وضع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.

تحديث الخطط وفقاً للمخاطر المستجدہ :-

الخطر ليس مفهوماً جامداً فهو يتغير مع تغير الأحداث المسببة له والوقت ولهذا يجب التحديث الدائم لذلك يجب مراقبة المراجعة الداخلية للأحداث الهامة التي تحدث خلال السنة والتحديث الدائم للخطط بما يتسق مع مجريات الأحداث.

التعامل مع المهام الخاصة خلال العام (فترة تنفيذ الخطة) :-

لا توجد خطة مثالية فالتغييرات لا بد منها وقد تنشأ تلك التغييرات للأسباب عديده منها:-

➤ تغييرات تنظيمية قد تحدث في المؤسسة.

➤ إكتشاف عمليات إحتيال كبري يجب توجيه كل جهود المراجعة نحو مناطقها.

➤ تغيير في إدارة المؤسسة وإختلاف أولوياتها.

وعليه يجب أن يوازن مدير المراجعة الداخلية بين الاستجابة لهذه الطلبات المستجدہ خلال فترات تنفيذ الخطة والحاجة لبرنامج العمل الشامل لتوفير مستوى كاف من الاطمئنان فيما يتعلق بالمخاطر الرئيسية التي تم تحديدها ولكن لا ينبغي تعديل الخطة السنوية خلال الربع السنوي أكثر من مرة ومن الخبرات التي يكتسبها مدير المراجعة علي مر السنوات هو الاحتفاظ بجزء من موارده لمقابلة تلك المهام الخاصة والتي يجب الوفاء بها.

نموذج توضيحي لجدول

لوصف و تقدير المخاطر يستخدمه المراجعين الداخليين

بعد تصنيف وتقييم المخاطر من الأهمية بمكان علي مدير المراجعة أن يقوم بإعداد نموذج إرشادي لوصف وتقدير المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة يستخدمه المراجع الداخلي عند قيامه بمهام وظيفته وهذا النموذج يحتوي علي كل أنواع المخاطر و وزنها النسبي ويمكن أن يكون هذا النموذج كما يلي :-

نموذج توضيحي لسجل الخطر (١)

المخاطر	مجال المخاطر	طبيعة المخاطر	توقعات الإدارة العليا	التقدير الكمي للمخاطر	التحمل (الميل للخطر)	أساليب المعالجة والتحكم في المخاطر	الأجراء المتوقع	تطوير والسياسة
أسم الخطر	وصف الحدث و حجمة	من أي نوع من المخاطر انتمان او عمليات او استراتيجي	توقعات الإدارة العليا	الأهمية والاحتمال	توقعات لخسارة والتأثير المالي للخطر	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها أداره المخاطر حالياً، و مدى ملائمة تلك الوسائل	توصيات لتخفيض المخاطر	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة

نموذج توضيحي لسجل الخطر في مؤسسات التمويل متناهي الصغر

الإدارة	الوظيفة	الحدث	وصف العملية بدليل السياسات والإجراءات	المخاطر المحتملة بالحدث	وزن الخطر	الإجراءات الرقابية الحالية	الإجراءات الرقابية البديلة
العمليات	مسئول الاقراض	تسليف	وجوب استفادة العميل بمبلغ القرض	مخاطر عدم سداد القروض	٤٠	دورة الإقراض	
		أغلاق النشاط	وجوب وجود نشاط للعميل	مخاطر عدم سداد القروض	٤٠	دورة الإقراض	
المالية	المحصل	عدم التأمين عليته ضد خيانة الأمانه و السرقة	وجوب التغطية التأمينية علي المحصل ضد خيانه الامانه و السرقة	ضياع أموال المؤسسة وعدم استردادها عن طريق التغطية التأمينية	٤٥	التأمين علي المحصلين	
الادارية	مساعد إداري	خطأ في رصد الأجازات	يقوم الموظف المختص بخصم الاجازه من رصيد الاجازات بعد اعتمادها	عدم ترصيد الاجازات	٣٠	نظام الأجازات المتبع	

نموذج توضيحي لتقرير المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر

الي : XXXX .

من : إدارة المراجعة الداخلية .

عنوان التقرير :

أولاً : إصدار القروض أو التحصيل عن طريق السمسار :-

بيانات العميل	الملاحظة	الأثر	الخطر الكامن	السبب
إسم العميل: مصطفى حسن ابراهيم رقم العميل: XXXX	حصل علي القرض من خلال سمسار و يقوم بالسداد عن طريقة	المبلغ المتبقي : أصل: XXXX فائده: XXXX	تعرض سمعة المؤسسة للخطر - تعرض المبلغ المتبقي لعدم السداد	إهمال شديد من مسئول الإقراض في إتباع مهام وظيفة

التوصيات	رد الإدارة	الإجراءات التصحيحية	الجدول الزمني للتنفيذ
وجوب إلترام مسئول الإقراض بالسياسات و الإجراءات الخاصة بدورة الإقراض.	تم العلم و سيتم تنفيذ التوصيات	إعلام جميع عملاء المحفظة بعدم وجود أي جهات وسيطة للمؤسسة ، و تأكيد مبالغ الأقساط و عدد الأقساط المتبقية	خلال إسبوع من تاريخه

ثانياً : عملاء أغلقوا النشاط :-

بيانات العميل	الملاحظة	الأثر	الخطر الكامن	السبب
إسم العميل: مصطفى حسن ابراهيم رقم العميل: XXXX	إغلاق النشاط	المبلغ المتبقي : أصل: XXXX فائده: XXXX	تعرض المبلغ المتبقي لعدم السداد	عدم الإستعلام الجيد من الأخصائي

التوصيات	رد الإدارة	الإجراءات التصحيحية	الجدول الزمني للتنفيذ
الإستعلام والتقدير الجيد للحالة المستقبلية للعميل	تم العلم وسيتم تنفيذ التوصيات	المتابعة الجيده والمبكرة لهذا العميل	طول المده المتبقية من القرض

ثالثاً : عملاء قاموا بتسليف مبلغ القرض :-

بيانات العميل	الملاحظة	الأثر	الخطر الكامن	السبب
إسم العميل: مصطفى حسن ابراهيم رقم العميل: XXXX	قام بتسليف مبلغ القرض	المبلغ المتبقي : أصل: XXXX فائده: XXXX	تعرض المبلغ المتبقي لعدم السداد	قصور في أعمال الزيارة من إتمامها أو مهارة القيام بها

التوصيات	رد الإدارة	الإجراءات التصحيحية	الجدول الزمني للتنفيذ
إتمام أعمال الزيارة بشكل جيد	تم العلم و سيتم تنفيذ التوصيات	المتابعة الجيده و المبكرة لهذا العميل	طول المده المتبقية من القرض

نموذج توضيحي بوضوح**تحديد وتقييم ممارسات وإجراءات الرقابة الخاصة بالحد من مخاطر الأعمال**

تشمل الممارسات والإجراءات الرقابية الخاصة بالحد من المخاطر جميع السياسات والإجراءات والممارسات والعمليات المتبعة لتوفير تأكيدات معقولة عن المؤسسة بإدارة مخاطرها.

فعلي سبيل المثال في حالة وجود ممارسات وإجراءات رقابية للحد من المخاطر ولكنها غير مطبقة وغير فعّالة فهذا يعني أن إجراءات الرقابة "غير كافية"، والعكس ويبين الجدول التالي تصنيف ممارسات وإجراءات الرقابة الخاصة للحد من المخاطر.

تصنيف ممارسات و إجراءات الرقابة الخاصة بالحد من المخاطر		
<ul style="list-style-type: none"> • يوجد أنظمة وعمليات لإدارة مخاطر الأعمال وقد تم تحديد المسؤوليات الإدارية، الأنظمة موثقة و عملية مراقبتها ومراجعتها بشكل منتظم من قبل الإدارة أظهرت على أن النظام ككل فعّال في الحد من حدة مخاطر الأعمال. • تقوم الأنظمة والعمليات بالحد من مخاطر الأعمال بصورة كافية، مع الأخذ بالإعتبار الإجراءات الرقابية غير الضرورية أو الزائدة. 	ممتاز	كافى
<ul style="list-style-type: none"> • يوجد أنظمة وعمليات لإدارة المخاطر الأعمال وتم التعرف أو تحديد الفرص لتحسينها ولكن لم يتم إتخاذ إجراءات بخصوصها بعد. • الأنظمة الرقابية كافية على أن يتم مراقبة أنظمة الرقابة بشكل مستمر لتأكيد ذلك (كحد أدنى كل ربع سنة). 	جيد	
<ul style="list-style-type: none"> • يوجد بعض الأنظمة والعمليات لإدارة مخاطر الأعمال. • الأنظمة الرقابية غير قوية كما أن نتيجة الخطر غير مرتفعة. يجب وضع خيارات لتحسين انظمة الرقابة أو مراقبة نتائج الخطر لضمان عدم إزديادها عبر الوقت. 	مقبول	غير كافى
<ul style="list-style-type: none"> • خضعت أنظمة وعمليات إدارة المخاطر لتغيير كبير أو أنها في طور التطبيق ولا يمكن تأكيد فعاليتها. • مخاطر الأعمال الحالية تتطلب إعداد خيارات العلاج والمراجعة النشطة والإدارة على أساس مستمر. 	ضعيف	
<ul style="list-style-type: none"> • لا توجد أنظمة وعمليات لإدارة مخاطر الأعمال . 	غير مقبول	

الباب الثالث

إعداد الخطط (الإستراتيجية - التشغيلية) لإدارة المراجعة
الداخلية في مؤسسات التمويل متناهي الصغر

الخطة الإستراتيجية لإدارة المراجعة الداخلية بمؤسسات التمويل متناهي الصغر

استراتيجية عمل إدارة المراجعة الداخلية:-

المفهوم العام للإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق الأهداف ومن ثم فيمكن تعريف إستراتيجية إدارة المراجعة الداخلية علي أنها (تكريس وتوجيه الموارد البشرية والمالية وجميع الإمكانيات المتاحة لتلك الإدارة لتحقيق أهدافها كجزء من أهداف المؤسسة ككل وذلك بشكل ممنهج ومنضبط عن طريق وضع خطة للتطبيق هادفة لتحقيق التغيير، وتأمين المتطلبات، ومعالجة التحديات، والتغلب على المشاكل والصعوبات التي ينتظر أن تواجه الخطط عند التطبيق).

ومن الأهمية بمكان أن يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بوضع استراتيجية عمل لإدارة المراجعة لتكون إطار إرشادي ممنهج يحكم أنشطة وممارسات إدارة المراجعة خلال فترة طويلة نسبياً (يمكن أن تكون من ثلاثة إلى خمس سنوات) ، ويتم تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى خطط تشغيلية (سنوية) وتقسّم تلك إلى مهام وبرامج مراجعة بتنفيذها بشكل متوالي تكون إدارة المراجعة قد حققت أهدافها من الخطط التشغيلية وبالتالي حققت أهدافها من الخطة الإستراتيجية الساعية إليها، ويجب عند وضع إستراتيجية عمل الإدارة أن يسعى مدير المراجعة الي تحقيق الأهداف التالية:-

- تحديد المجالات التي ستكون محل تركيز أعمال المراجعة الداخلية في المستقبل.
- تمكين إدارة المراجعة من توجيه جهودها نحو المجالات الأكثر أهمية.
- توضيح طبيعة أعمال المراجعة الداخلية خلال فترة الأستراتيجية.
- تقدير كمية الموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.
- وضع إطار مناسب لاختيار المهام.

خطوات وضع الخطة الإستراتيجية للمراجعة الداخلية

الشكل الممنهج التالي يمكن استخدامه كنموذج مساعد عند وضع الخطة الإستراتيجية والذي يبين الخطوات اللازمة لوضع الخطة الإستراتيجية لإدارة المراجعة الداخلية إبتداءً من فهم أهداف المؤسسة والإطلاع علي المعايير المهنية والفهم الجيد لمتطلبات الأطراف المعنية (ذوي العلاقة/أصحاب المصلحة) و وضع رؤية ورسالة لإدارة المراجعة وتحديد عوامل النجاح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لأعمال المؤسسة ثم إطلاق المبادرات التي تحقق الأهداف المرجوه والشكل كما يلي :-



إن نقطة الإنطلاق لوضع الخطة الإستراتيجية لإدارة المراجعة الداخلية هو الفهم الجيد الشامل لأهداف المؤسسة المنتمية إليها حيث أن الهدف من نشاط المراجعة الداخلية في المقام الأول هو تقديم قيمة مضافة للمؤسسة وعليه يجب أن تكون إدارة المراجعة الداخلية علي درجة عالية من الفهم للخطط الإستراتيجية والتنفيذية للمؤسسة وكذلك رؤية ورسالة والقيم العامه والثقافة الموجوده في بيئة المؤسسة واللوائح والسياسات التي تحكم عملياتها وأنشطتها.



ينبغي علي مدير المراجعة الداخلية عند وضعه للخطة الإستراتيجية لإدارة المراجعة أن يطلع علي المعايير المهنية الدولية للمراجعة الداخلية التي تنظم أنشطة المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهنية جنباً الي جنب الي قيم الخاصة بالمؤسسة وهي كما يلي حسب صدورها من جمعية المراجعين الداخليين الأمريكية:-

المعايير العامة :-

وهي المعايير التي تحدد خصائص ومواصفات الجهة أو الشخص القائم بعملية المراجعة الداخلية وهي كما يلي :-

- معيار (١٠٠٠) الغرض من المراجعة الداخلية والسلطات والمسئوليات.
- معيار (١١٠٠) يتعلق بالإستقلالية والموضوعية.
 - معيار (١١١٠) : الإستقلال التنظيمي.
 - معيار (١١٢٠) : الموضوعية وشخصية المراجع الداخلي.
 - معيار (١١٣٠) : معالجة الضعف في الاستقلالية والموضوعية.
- المعيار (١٢٠٠) يتعلق بالاحتراف والحرفية وبذل العناية المهنية الواجبة.
 - معيار (١٢١٠) : يتعلق بالحرفية حيث يجب أن يتم العمل بالحرفية اللازمة.
 - معيار (١٢٢٠) : يتعلق بأن يبذل في أداء العمل العناية المهنية.
 - معيار (١٢٣٠) : يتعلق بالتطور المهني المستمر.
- معيار (١٣٠٠) يتعلق ببرنامج لتأمين الجودة وتطوير عملية المراجعة الداخلية.
 - معيار (١٣١١) : التقييمات الداخلية.
 - معيار (١٣١٢) : التقييمات الخارجية.

معايير الأداء :-

تتعلق بتخطيط عملية المراجعة وبتوصيل النتائج بطريقة سليمة وفحص البيانات والتأكد من صحتها وإعداد التقارير بصورة جيدة وهي كما يلي:-

- معيار (٢٠٠٠) إدارة أنشطة المراجعة الداخلية.
- معيار (٢١٠٠) طبيعة عمل المراجعة الداخلية.
- معيار (٢٢٠٠) تخطيط عملية المراجعة الداخلية.
- معيار (٢٣٠٠) تنفيذ عملية المراجعة الداخلية.
- معيار (٢٤٠٠) توصيل نتائج المراجعة الداخلية.
- معيار (٢٥٠٠) متابعة النتائج.
- معيار (٢٦٠٠) تقبل الإدارة للمخاطر.



فهم توقعات وإحتياجات أصحاب المصلحة (الأطراف المعنية/ذوي العلاقة) وهي خطوة حاسمة في وضع الخطة الاستراتيجية للمراجعة الداخلية والمقصود بأصحاب المصلحة هنا كل من له علاقة من الجهات الداخلية والخارجية علي سبيل المثال (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المراجع الخارجي...) ، وعلي مدير المراجعة الداخلية التواصل بشكل مستمر مع تلك الجهات لمعرفة أولوياتهم وإحتياجاتهم ومن المفيد في بعض الأحيان أن يقوم مدير المراجعة الداخلية بتقديم الدعم الفني لبعض تلك الجهات لتوضيح دور المراجعة الداخلية وإتساق نشاطها مع أهداف المؤسسة وتوضيح القيمة التي تضيفها المراجعة الداخلية للمؤسسة علي المدى القصير والمدى الطويل وأن يتلقى منهم تغذية عكسية حول كفاءة وفاعلية أداء المراجعة الداخلية (سوف نتناول هذا بالتفصيل في الفصل الخامس ان شاء الله).



من المكونات الأساسية في الخطة الإستراتيجية هما الرؤية والرسالة حيث تعبر كلاً منها عن الإتجاه الإستراتيجي المراد أن تسلكه إدارة المراجعة الداخلية وعلي مدير المراجعة الداخلية وهو يقوم بوضع الرؤية والرسالة الخاصة بإدارة المراجعة أن يراعي أن تكون متنسقة مع الرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة ككل. وتمثل الرؤية واقعاً بعيد المدى لا نلمسه حالياً نطمح للوصول إليه أما الرسالة فهي أكثر واقعية وتساعدنا في التعرف على الطرق والوسائل التي سنقودنا إلى تحقيق تلك الرؤية (وسوف نتناول عند عرض نموذج للخطة الإستراتيجية مثال توضيحي لرؤية ورسالة إدارة المراجعة الداخلية).



ولتحديد عوامل النجاح الأساسية يجب أن نفكر بعمق في العوامل التي لها التأثير الكبير علي فعالية وتحسين دور المراجعة الداخلية في المؤسسة وسوف تساعد الأسئلة التالية في تحديد ما هي عوامل النجاح الأساسية لنا وتطلق علي هذه أسئلة (3Ps) و هي:-

- تحديد الموقع Positioning : ما هو موقع إدارة المراجعة الداخلية الآن (الوضع الحالي) وما الذي توصلت إليه ؟
- العمليات Processes : هل ممارسات إدارة المراجعة الداخلية الآن تلبي إحتياجات العمل ؟

- الموارد البشرية People : هل تمتلك إدارة المراجعة الداخلية الآن اشخاص ذو كفاءة مهنية قادرة علي تحقيق أهدافها ؟



علي مدير إدارة المراجعة الداخلية في تلك المرحلة من المراحل المتتالية لعمل الخطة الإستراتيجية لإدارة المراجعة أن يقوم بتقييم الوضع الحالي لبيئة العمل (الداخلية ، الخارجية) بإستخدام طريقة تحليل (SWOT) حيث يعتبر هذا النموذج الأكثر فاعلية في التعرف علي العوامل الرئيسية لبيئة العمل ومدى تأثيرها في تحقيق إستراتيجية إدارة المراجعة وتنقسم تلك العوامل الي فئتين رئيسيتين :-

- العوامل الداخلية : نقاط القوة - نقاط الضعف.
 - العوامل الخارجية : الفرص المتاحة - المخاطر المتوقعة (التحديات).
- و فيما يلي مثال لشكل نموذج جدول تحليل (SWOT) لبيئة العمل الداخلية والخارجية.

تحليل بيئة العمل الداخلية و الخارجية (SWOT) :-

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths	البيئة الداخلية
هي العوامل الداخلية لنشاط المراجعة في المؤسسة التي تعيق تحقيق أهدافها الإستراتيجية .	هي العوامل الداخلية لنشاط المراجعة في المؤسسة التي تعمل علي تسهيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.	
التحديات Threats	الفرص المتاحة Opportunities	البيئة الخارجية
هي عوامل خارجية عن ممارسات المراجعة الداخلية ولكنها يمكن أن تؤثر بالسلب علي تحسين فاعلية أداء المراجعة وتقلل من القيمة المضافة التي تقدمها.	هي عوامل خارجية عن ممارسات المراجعة الداخلية ولكنها يمكن أن تؤثر بالإيجاب علي تحسين فاعلية أداء المراجعة وتعظم من القيمة المضافة التي تقدمها.	

و هناك بعض الموضوعات التي يجب أن تأخذ بعين الإعتبار حيث يجب علي مدير المراجعة الداخلية دراستها جيدا وتكون محل إهتمام عند إستخدام تحليل SWOT ومنها ما يلي :-

الهيكل التنظيمي :-

حيث يجب أن يضمن تصميم الهيكل التنظيمي الداخلي لإدارة المراجعة الداخلية (المستويات الإدارية في الإدارة نفسها) مستوى مناسب من الإشراف والذي يساعد علي تقديم خدمات ذات جودة عالية مع تسهيل تنفيذ تلك الخدمات.

كما يجب أن يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل درجة من الإستقلالية اللازمة لتنفيذ ممارسات المراجعة الداخلية علي نحو فعال ويضمن أيضاً لمدير المراجعة الوصول المباشر وغير المقيد إلي المستويات العليا من الإدارة.

تقييم الاحتياجات من المهارات:-

علي مدير المراجعة الداخلية أن يقوم بتقييم مهارات ومعرفة وكفاءة فريق عمل المراجعة حيث أن تلك المهارات والمعرفة هي التي سوف يعتمد عليها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومن ثم فيجب أن تتسق تلك مع المهارات المطلوب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

إستخدام التكنولوجيا وأدواتها:-

استخدام أوراق العمل الإليكترونية قد يكون مفيد في تحسين أساليب العمل وتسهيل مراقبة الأداء وبالخصوص بالمؤسسات الكبيرة منتشرة النطاق كما تسمح أوراق العمل الأليكترونية الي انتقال مركزي آمن ويقلل خطر إصدار متعدد لها.

التنسيق مع إدارة المخاطر والوظائف الأخرى:-

يجب علي المراجعة الداخلية أن تكون علي فهم واضح لأهداف كافة الإدارات الأخرى وتحدد افضل كيفية لتنسيق جهودها مع جهود كافة الإدارات الأخرى للحد من الإزدواجية وهذا يتمشى مع توجيهها معهد المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA) حيث نصت علي أنه علي مدير المراجعة العمل علي الإستخدام الأمثل للموارد وتنسيق التعاون مع الوظائف الأخرى.

أساليب تقديم خدمة المراجعة الداخلية:-

المنهجيات والأساليب المستخدمة في إدارة المراجعة الداخلية في عمليات (التخطيط والعمل الميداني وتقديم التقارير ومتابعتها...) وما إلي ذلك من الأنشطة المختلفة للمراجعة الداخلية يجب ضمان تقديمها بكفاءة عالية .

التواصل مع أصحاب المصلحة:-

يجب علي مدير المراجعة الداخلية التقرير الي الأطراف المعنية حول خطة المراجعة وإحتياجات الإدارة والقيود التي تعيقه من تحقيق الخطط المرسومة وما تحقق من تلك الخطط وأهم نتائج النشاط من ملاحظات (آثارها،أسبابها،الأخطار المتأصلة) وتوصيات وإجراءات تصحيحية وردود الإدارات محل الفحص وما قامت به الإدارة من متابعات لتنفيذ الإجراءات التصحيحية لتلك الملاحظات.

تنمية الموارد البشرية للإدارة:-

فمن الأهمية بمكان أن يكون هناك نهج محددة لتنمية معارف فريق إدارة المراجعة الداخلية يبين كيف سيتم تطوير وتدريب فريق المراجعة ويجب أن تشمل خطة التدريب كل موظف بالإدارة.



بناءً على نتائج تحليل SWOT فمن الممكن تحديد وترتيب أولويات المبادرات الرئيسية التي سيكون لها تأثير كبير على تحقيق عوامل النجاح الرئيسية في نشاط إدارة المراجعة الداخلية وبالتبعية تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها ومن ثم تتوالى الخطوات من حيث صياغة الأهداف الإستراتيجية المرجوة وتحديد الجدول الزمني للتنفيذ لكل هدف إستراتيجي ويجب أن تكون تلك الأهداف قابلة للقياس (النوعي أو الكمي) حتي تتمكن الإدارة من تقييم ومراقبة أداء عملياتها.

مراقبة أداء التنفيذ:-

علي مدير إدارة المراجعة الداخلية القيام بالمراقبة المستمرة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بالإدارة وهذا لضمان تحقيق الأهداف وكنوع من التقييم الذاتي لإدارة المراجعة أيضاً.

ردود الفعل والموافقة:-

يجب قياس ردود فعل أصحاب المصلحة ومناقشتهم في الخطة الإستراتيجية قبل وضع شكلها النهائي كما ينبغي الحصول علي موافقتهم عليها.

مراجعة الخطة الإستراتيجية بشكل دوري:-

علي مدير المراجعة أن يقوم بمراجعة الخطة الإستراتيجية بشكل دوري وتطويرها مع المتغيرات التي تؤثر عليها وهذه المتغيرات مثل:-

- درجة نمو المؤسسة و تقييم النضج التنظيمي.
- تغييرات في إستراتيجية المؤسسة.
- تغيير كبير في توافر الموارد لإدارة المراجعة.
- تغيير كبير في سياسات و إجراءات المؤسسة.
- تغيير في البيئة الرقابية للمؤسسة.
- تغيير في فريق قيادة المؤسسة.

مثال توضيحي

تحليل البيئة الداخلية و الخارجية (SWOT)

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths	البيئة الداخلية
<ol style="list-style-type: none"> ١. ضعف المهارة والمعرفة والكفاءة المهنية لدى فريق العمل. ٢. عدم وجود خطة لتنمية مهارات وتدريب فريق العمل. ٣. محدودية الترقى الوظيفي وعدم الإعتماد علي الكفاءة والموهبة. ٤. عدم تحديد ومعرفة المخاطر المستجدة التي تواجه المؤسسة كما أن تقييم المخاطر لا يتسق مع استراتيجية المؤسسة. ٥. عدم وجود إستراتيجية عامه لإدارة المراجعة وإقتصار التخطيط علي سنة واحده. ٦. الفهم المحدود لتوقعات أصحاب المصلحة. ٧. الاتصال غير الفعال مع أصحاب المصلحة. ٨. التركيز على النتائج ("مسكتك" وإدارة أنشطة المراجعة الداخلية بعقلية "الشرطي"). ٩. المشاركة غير الفعالة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة. ١٠. عدم وجود برنامج تقاسم المعرفة مع الخبرات الأخرى (مؤسسات مماثلة / جهات ذات خبرة). ١١. التركيز المحدود في الكفاءة التشغيلية. ١٢. التركيز المحدود في جمع وتحليل البيانات. ١٣. تقييم الأداء سنويا فقط. ١٤. طول مدة أنشطة المراجعة في بعض الأحيان. ١٥. عدم الإتساق مع المعايير الدولية للمراجعة الداخلية. ١٦. منهجية واجراءات المراجعة لا تغطي جميع الأنشطة. 	<ol style="list-style-type: none"> ١. وضوح رؤية ورسالة وقيم وأهداف إدارة المراجعة الداخلية. ٢. تقدير الإدارة العليا لمهنية ومصداقية مدير المراجعة الداخلية. ٣. وضوح وتحديد إطار عمل المراجعة الداخلية. ٤. إعتماد عملية التخطيط للمراجعة علي أساس المخاطر بالتعاون مع الإدارة العليا. ٥. وجود خطة شاملة لتدريب وتأهيل جميع أفراد فريق العمل. ٦. مزاوله أنشطة المراجعة في المؤسسة بإستقلالية وموضوعية . ٧. إمتلاك فريق العمل القدرة علي التطوير والتنمية ومواكبة كل ما هو حديث في علم المراجعة الداخلية. ٨. لدى فريق العمل مهارات وخبرات ومعرفة متنوعة. ٩. التعاون مع الإدارات الأخرى بشكل فعال. ١٠. القدرة علي متابعة تنفيذ توصيات عمليات المراجعة. 	

التهديدات Threats	الفرص المتاحة Opportunities	البيئة الخارجية
<p>١. ميل الإدارة نحو مواجهة حالات الإنحرافات المالية وعدم الإمتثال مع عدم الإهتمام بالمخاطر التشغيلية بنفس الشكل.</p> <p>٢. وجود عوائق في أنظمة المؤسسة مثل الحوكمة ، التوظيف.</p> <p>٣. التعاون الغير الفعال من الإدارة.</p> <p>٤. عدم توافر المهارات المطلوبة مع المخاطر المستجدة.</p> <p>٥. عدم وجود الوعي بأهمية أعمال المراجعة الداخلية.</p> <p>٦. عدم التكيف مع ارتفاع توقعات أصحاب المصلحة في اتباع الممارسات للمعايير الدولية.</p>	<p>١. رفع مهارات ومعرفة وكفاءة فريق العمل.</p> <p>٢. متابعة ومعرفة توقعات أصحاب المصلحة بشكل دائم.</p> <p>٣. تثقيف أصحاب المصلحة بشأن دور وأهمية المراجعة الداخلية.</p> <p>٤. مد وتوعية الإدارة بالملاحظات المتكررة وأثرها.</p> <p>٥. التعاون مع الوظائف الأخرى ومنها إدارة المخاطر لتقييم المخاطر بشكل مستمر.</p> <p>٦. إتباع نظام التقييمات الذاتية في إدارة المراجعة الداخلية.</p>	

نموذج توضيحي مبسط

للخطة الاستراتيجية لإدارة المراجعة الداخلية

الرؤية :

توفير وظيفة المراجعة الداخلية التي تتسجم مع أفضل الممارسات العالمية لتحقيق القيمة المضافة الفعالة للمؤسسة.

الرسالة :

تقديم خدمات تأكيدية واستشارية مستقلة وموضوعية لتقييم المخاطر المالية والتنظيمية والتشغيلية ومراقبة نظم الرقابة الداخلية بهدف مساعدة كل من مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة التنفيذية وإدارات المؤسسة وكل من له علاقة في القيام بمسئولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وسوف نقدم خبراتنا للتحكم والحد من المخاطر وتحسين كفاءة العمليات وتعزيز الكفاءة التشغيلية لتحقيق أهداف مؤسستنا.

عوامل النجاح الأساسية ، مبادرات، الأهداف والمهام الرئيسية.

العامل الأول من عوامل النجاح : التركيز على المخاطر ذات التأثير المرتفع علي عمليات المؤسسة.

المبادرة : تعزيز عملية التخطيط بتحديد وتقييم المخاطر ذات التأثير المرتفع علي عمليات المؤسسة من النواحي الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والتنظيمية للمؤسسة.

تحليل SWOT :

نقاط الضعف المرتبطة :

١. عدم تحديد ومعرفة المخاطر المستجدة التي تواجه المؤسسة كما أن تقييم المخاطر لا يتسق مع استراتيجية المؤسسة.

٢. عدم وجود إستراتيجية عامه لإدارة المراجعة وإقتصار التخطيط علي سنة واحده .

٣. المشاركة غير الفعالة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

الفرص المتاحة :التعاون مع الوظائف الأخرى ومنها إدارة المخاطر لتقييم المخاطر بشكل مستمر .

الأهداف الإستراتيجية :

- إستدامة عملية تحديد المخاطر الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعاون مع إدارة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر لتنسيق تغطية المخاطر.

المهام الرئيسية:

- جعل المعيار القياسي لتقييم المخاطر الحالية هو ما هي المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات المماثلة.
- تقييم الأنظمة الحالية والتي تكتشف المخاطر المستجدة (التي لم تحدث او حدثت منذ فترة طويلة).
- فهم نطاق مسؤوليات و مهام و منهجيات الإدارات الأخرى (رقابة داخلية ، إدارة مخاطر) في عملية تحديد المخاطر.
- تقييم وتطوير منهجية استراتيجية المؤسسة في التعامل مع المخاطر.

الإطار الزمني : أغسطس - نوفمبر 201X .

العامل الثاني من عوامل النجاح: تقديم التقارير المؤثرة لأصحاب المصلحة (لجنة المراجعة و الإدارة التنفيذية).

المبادرة : زيادة شفافية أعمال المراجعة الداخلية من خلال توفير الإتصالات الفعالة وفي الوقت المناسب مع أصحاب المصلحة الرئيسيين فيما يتعلق بنتائج أعمال المراجعة وتوصياتها وما تم من إجراءات لتفاديها.

تحليل SWOT :

نقاط الضعف المرتبطة :-

١. الفهم المحدود لتوقعات أصحاب المصلحة.
٢. الاتصال غير الفعال مع أصحاب المصلحة.
٣. التركيز على النتائج ("مسكتك" وإدارة أنشطة المراجعة الداخلية بعقلية "الشرطي").

الفرص :-

١. تثقيف أصحاب المصلحة بشأن دور وأهمية المراجعة الداخلية.
٢. مد وتوعية الإدارة بالملاحظات المتكررة وأثرها.

الأهداف الإستراتيجية :

- توضيح وبيان طريقة الإتصال المباشر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- توحيد شكل التقارير الدورية العادية المقدمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين.

المهام الرئيسية :

- تحديد من هم أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- الحصول على التغذية العكسية من أصحاب المصلحة الرئيسيين حول تقييمهم للأداء وتوقعاتهم.
- الاتفاق مع أصحاب المصلحة على ما هي الفرص المتاحة وطريقة تنفيذها.

الإطار الزمني: مارس-أبريل 201X .

العامل الثالث من عوامل النجاح : المحافظة علي كفاءة وفاعلية أعمال المراجعة .

المبادرة : وضع دليل تشغيلي (manual) يوضح ويبين جميع الإجراءات المعمول بها لإتمام ممارسات وأنشطة المراجعة الداخلية.

تحليل SWOT :

نقاط الضعف المرتبطة :-

١. ضعف المهارة والمعرفة والكفاءة المهنية لدى فريق العمل.
 ٢. التركيز المحدود في الكفاءة التشغيلية.
 ٣. عدم الإتساق مع المعايير الدولية للمراجعة الداخلية.
 ٤. منهجية واجراءات المراجعة لا تغطي جميع الأنشطة.
- الفرص : إتباع نظام التقييمات الذاتية في إدارة المراجعة الداخلية.

الأهداف الإستراتيجية:

تحديد وتبيان الإجراءات المطلوبة لإتمام ممارسات المراجعة الداخلية لضمان وجود نهج متنسق مع المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لتقديم أفضل الممارسات.

المهام الرئيسية :

تقييم العمليات الحالية من تخطيط وعمل ميداني وتقديم التقارير والتقييم الذاتي بما يتسق ويتوافق مع إطار الممارسات المهنية الدولية (IPPF) International Professional Practices Framework .

- تحديد الإجراءات التي لا تتسق مع الممارسات المهنية الدولية والتي تحتاج الي تغيير لتتنسق معها.
- تطوير أدوات التقييم الذاتي.

➤ التحقق من أن فريق العمل لديه كامل المعرفة بالدليل التشغيلي لإدارة المراجعة الداخلية.

الإطار الزمني: يونيو – أغسطس 201X.

العامل الرابع من عوامل النجاح : رفع كفاءة وتنمية مهارات ومعرفة فريق العمل.

المبادرة : وضع خطط لتنمية وتدريب فريق العمل ليتمكن من تحقيق مهامه بكفاءة وفاعلية.

تحليل SWOT :

نقاط الضعف المرتبطة:-

١. ضعف المهارة والمعرفة والكفاءة المهنية لدى فريق العمل.
٢. عدم وجود خطة لتنمية مهارات وتدريب فريق العمل.
٣. محدودية الترقى الوظيفي وعدم الإعتماد علي الكفاءة والموهبة.
٤. عدم وجود برنامج تقاسم المعرفة مع الخبرات الأخرى (مؤسسات مماثلة / جهات ذات خبرة).
٥. التركيز المحدود في الكفاءة التشغيلية.
٦. عدم الإتساق مع المعايير الدولية للمراجعة الداخلية.
٧. التركيز المحدود في جمع وتحليل البيانات.

الفرص : تثقيف أصحاب المصلحة بشأن دور وأهمية المراجعة الداخلية.

الأهداف الإستراتيجية :

- تحديد المهارات الأساسية اللازمة لقيام فريق العمل بمهامه وتحقيق أهداف المراجعة الداخلية.
- وضع برامج تدريب لجميع مستويات فريق العمل لرفع الكفاءة المهنية والمهارات وتنمية المعرفة.

المهام الرئيسية:

- إجراء تقييم المهارات.
 - تحديد برامج التدريب الداخلية والخارجية لفريق العمل.
 - وضع برامج التعليم المستمر وبرامج التنمية لفريق العمل.
- الإطار الزمني: يوليو – أكتوبر 201X .

بعد وضع الخطة الإستراتيجية نحتاج الي وضع الخطة التنفيذية (التشغيلية) والتي يتم فيها تحديد الخطوات التفصيلية وتوقيتها والموارد اللازمة لإكمالها والقائمين بالمهام وسوف نتناول فيما يلي كيفية وضع الخطة التشغيلية.

الخطة التشغيلية لإدارة المراجعة الداخلية بمؤسسات التمويل متناهي الصغر

الخطة التشغيلية هي وسيلة لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية التي صاغتها الإستراتيجية العامة لإدارة المراجعة الداخلية والتي تكون نطاقها الزمني أكثر من عام كما أنها تضع أسس واقعية لتحديد مدى قدرة ادارة المراجعة الداخلية على تحقيق الأهداف ضمن الفترة الزمنية المتاحة ومدى إمتلاكها للمعرفة والمهارة المطلوبة لتنفيذ الخطة ويتم فيها تحديد عده عوامل خاصة بالتنفيذ منها:-

- الخطوات والإجراءات المطلوبة لإتمام المهام التشغيلية.
- المراجعين المسؤولين عن إتمام أعمال كل مهمة.
- البرنامج الزمني لتنفيذ المهام.
- الموارد التي سيتم تخصيصها للتنفيذ.

و سوف نتناول وضع الخطة التشغيلية بطريقة تحليل (SWOT) فيما يلي:-

الخطوة الأولى:تحديد عوامل البيئة الداخلية (نقاط الضعف - نقاط القوة) وعوامل البيئة الخارجية (الفرص المتاحة - التهديدات) وهذا مبين في الجدول كما بينا من قبل.

الخطوة الثانية:صياغة الأهداف الإستراتيجية المحدده مسبقاً في الخطة الإستراتيجية لإدارة المراجعة الداخلية بطريقة (SMART) حيث أن الهدف الجيد يجب أن يكون محدد وقابل للقياس ويكون متفق عليه من جميع الأطراف المعنية ويكون قابل للتحقيق ومحدد بوقت.

S = Specific ، M = Measurable ، A = Agreed ، R = Realistic ، T = Timed .

مثال للهدف الأستراتيجي مصاغ بطريقة (Smart) :

في المثال المبسط السابق للخطة الإستراتيجية كان من ضمن أهدافها الأستراتيجية (وضع برامج تدريب لجميع مستويات فريق العمل لرفع الكفاءة المهنية والمهارات وتنمية المعرفة) ولكن عند صياغة هذا الهدف بطريقة smart يصبح صياغة الهدف علي سبيل المثال كما يلي ((تدريب عدد ٧ مراجعين داخليين على دورتين متخصصة في المراجعة الداخلية خلال ٤ شهور)) وهكذا يتم صياغة جميع الأهداف الإستراتيجية بنفس الطريقة.

الخطوة الثالثة:تحديد الوسائل وهي عبارة عن مجموعة الإجراءات والأنشطة (أو الفعاليات) التي تؤدي إلى تحقيق الهدف ، وللحصول على وسائل متنوعة لتحقيق أي هدف يمكن استعمال الوسائل التالية:-

١. الخبرات السابقة.
٢. وسائل المنافسين.
٣. الكتب والمراجع العلمية.
٤. السفر لزيارة المنظمات الشبيهة المتقدمة.
٥. الإبداع (وسائل جديدة لم يعملها أحد من قبل).

الخطوة الرابعة:وضع جدول زمني لكل هدف مراد تحقيقه ويتم في الجدول تحديد (الوسيلة والمنفذ ومواعيد التنفيذ والانتهاء من المهمه والتكلفة).

مثال توضيحي للجدول الزمني للخطة التشغيلية الخاصة لتنفيذ الأهداف:-

الهدف : تدريب عدد ٧ مراجعين داخليين على دورتين متخصصة في المراجعة الداخلية خلال ٤ شهور.

التكلفة	موعد الإنهاء	موعد البدء (متي)	المنفذ (من)	الوسيلة (المهمة / المأمورية)
٢٠ ساعة عمل	٧ يونيو	١ يونيو	مصطفى	إجراء تقييم المهارات
٤ ساعات عمل	٨ يونيو	٨ يونيو	مصطفى	تحديد مجالات التنمية المطلوبة
.....	١٥ يونيو	٩ يونيو	ادارة التدريب	تحديد برامج التدريب الداخلية والخارجية
٤ ساعات عمل	١٦ يونيو	١٦ يونيو	ابراهيم	تحديد المراجعين الذين سوف يشاركون بالدورات
.....	٢٠ يونيو	١٧ يونيو	ادارة التدريب	التعاقد مع الجهات التي تقوم بالدورات
.....	٢٤ يونيو	٢٠ يونيو	ادارة التدريب	تحديد الجدول الزمني والمكاني
٤ ساعات عمل	٢٦ يونيو	٢٤ يونيو	ابراهيم	تبليغ المشاركين والمدربين
.....	١٥ أغسطس	١٥ يوليو	ادارة التدريب	تنفيذ الدورات
١٠ ساعات عمل	٢٠ أغسطس	١٦ أغسطس	مصطفى	تقييم الدورات
٢ ساعة عمل	٢٣ أغسطس	٢١ أغسطس	شيماء	التقرير النهائي للإدارة
٢ ساعة عمل	٢٤ أغسطس	٢٤ أغسطس	مصطفى	تقديم مقترح لتدريب المجموعة التالية

ويتم توزيع الجدول الزمني بعد إتامة علي جميع المنفذين وفي كل اجتماع يتم مراجعة ما تم من أعمال انتهى موعدها والاستعداد للأعمال القادمة.

ويوجد أشكال إخرى للخطة التشغيلية الخاصة لتنفيذ الأهداف ومنها:-

التنفيذ			مؤشرات الأداء الرئيسية	المبادرات الفرعية	المبادرات الرئيسية	الهدف الإستراتيجي للبرنامج	التوصيات المرتبطة باستراتيجيات حكومة دولة الإمارات	الأهداف للإستراتيجية ذات العلاقة بإستراتيجية حكومة الإمارات
الفترة الزمنية	التكلفة بالدرهم	المسؤولية						
يناير ٢٠٠٨	لا يوجد	إدارة التخطيط والدراسات	نظام محدث لتصنيف المستفيدين من القروض الإسكانية	(١-٢) تطوير نظم تصنيف فئات المواطنين المستفيدين من القروض الإسكانية	٢. اعتماد نماذج وحدات سكنية تلبي احتياجات المستفيدين من القروض الإسكانية	زيادة عدد موافقات الإسكان وتحسين قدرة البرنامج على التعامل مع طلبات الإسكان	تعزيز التنسيق بين الجهات المعنية بالإسكان وبرنامج الإسكان المحلية ويمكن أن يشمل ذلك تقييم حجم الطلب على الإسكان في الدولة لتحديد الأولويات وإعداد دراسات الإسكان وتبادل الخبرات حول مواصفات البناء ومعايير الاستحقاق	العمل على زيادة التنسيق بين برامج الإسكان في دولة الإمارات لتأمين التكامل وصياغة إستراتيجية وطنية للإسكان
من يناير إلى فبراير ٢٠٠٨		إدارة التخطيط والدراسات	انجاز ١٠٠% من الدراسة المحدثة	(٢-٢) تحديث دراسة حاجات كل فئة من المواطنين المستفيدين من القروض الإسكانية				
من مارس إلى أبريل ٢٠٠٨	١٠٠	إدارة الخدمات الهندسية	اختيار شركة هندسية لتصميم النماذج	(٣-٢) طرح عطاء واختيار شركة هندسية لتصميم وتحديث نماذج الوحدات السكنية				
من مايو إلى أغسطس ٢٠٠٨	ألف	المستشار الهندسي إدارة الخدمات الهندسية	تحديث ١٠٠% من تصاميم الوحدات السكنية	(٤-٢) تحديث تصاميم النماذج الخاصة بالوحدات السكنية بما فيها البيوت الخضراء				
أغسطس ٢٠٠٨		المستشار الهندسي إدارة الخدمات الهندسية	قائمة بتصاميم حسب فئات المستفيدين	(٥-٢) إعداد قائمة بتصاميم الوحدات السكنية حسب الفئات المحددة مسبقا				

الخطوة الخامسة: تصميم الجدول الزمني للفترات المختلفة.

بنفس الطريقة يتم عمل جدول زمني للأهداف المطلوب تحقيقها في فترة زمنية ما (شهر أو ٦ شهور أو سنة) ويضم هذا الجدول جميع الوسائل والمسئول عن تنفيذها والتكلفة ويتم إضافة خانة (تم؟).

مثال توضيحي للجدول الزمني لشهر (يونيو) :-

الوسيلة (المهمة / الأمورية)	المنفذ (من)	موعد البدء (متي)	موعد الإنهاء	التكلفة	تم ؟
إجراء تقييم المهارات	مصطفى	١ يونيو	٧ يونيو	٢٠ ساعة عمل	
زيارات ميدانية مع مسئول تمويل فرع	محمد	١ يونيو	١٥ يونيو	٨٨ ساعة	
زيارات ميدانية مع مسئول تمويل فرع	احمد	١ يونيو	١٥ يونيو	٨٨ ساعة	
جرد لخزينة المركز الرئيسي	مصطفى	٢ يونيو	٢ يونيو	٢ ساعة عمل	
تحديد مجالات التنمية المطلوبة	مصطفى	٨ يونيو	٨ يونيو	٤ ساعات عمل	
تحديد برامج التدريب الداخلية والخارجية	ادارة التدريب	٩ يونيو	١٥ يونيو	
تحديد المراجعين الذين سوف يشركون بالدورات	ابراهيم	١٦ يونيو	١٦ يونيو	٤ ساعات عمل	
كتابة تقرير الزيارة الميدانية	محمد	١٦ يونيو	١٦ يونيو	٨ ساعات	
كتابة تقرير الزيارة الميدانية	أحمد	١٦ يونيو	١٦ يونيو	٨ ساعات	
زيارات ميدانية مع مسئول تمويل فرع	محمد	١٧ يونيو	٣٠ يونيو	٨٨ ساعة	
زيارات ميدانية مع مسئول تمويل فرع	احمد	١٧ يونيو	٣٠ يونيو	٨٨ ساعة	
التعاقد مع الجهات التي تقوم بالدورات	ادارة التدريب	١٧ يونيو	٢٠ يونيو	
تحديد الجدول الزمني والمكاني	ادارة التدريب	٢٠ يونيو	٢٤ يونيو	
تبليغ المشاركين والمدربين	ابراهيم	٢٤ يونيو	٢٦ يونيو	٤ ساعات عمل	

وهكذا يتم تعبئة هذا الجدول من جميع جداول الزمنية للأهداف وفي خانة (تم؟) ضع علامة ✓ إذا تم ذلك العمل كأسلوب للرقابة .

ويوجد أشكال عديدة للخطة التشغيلية الشهرية والسنوية والتي يمكن أن تكون كالتالي أيضاً :

الشهر	الرقم	المهمة	المستول عن المهمة	الأيام	التاريخ
	1	إسم الجهة	المستول عن الجهة		
	2	إسم الجهة	المستول عن الجهة		
	3	إسم الجهة	المستول عن الجهة		
	4	إسم الجهة	المستول عن الجهة		
5	إسم الجهة	المستول عن الجهة			
6	إسم الجهة	المستول عن الجهة			
7	إسم الجهة	المستول عن الجهة			
8	إسم الجهة	المستول عن الجهة			
9	إسم الجهة	المستول عن الجهة			
10	إسم الجهة	المستول عن الجهة			
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

This section shows the indicative timings for the different reviews included in the 2012-13 internal audit plan .

Review	2011-2012											
	Apr	Mar	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jun	Feb	Mar
Transformation project												
Operational performance management												
Risk management & governance												
Financial and accounting systems												
Your Audit Committee dates:												

المصدر: Internal Audit Operational Plan 2012-13 and Audit Strategy -KPMG

الخطوة السادسة: هي جدول الأعمال الخاص بكل قائم بها . وفيما يلي مثال توضيحي لجدول الأعمال الخاص بالمراجع /

محمد :

الوسيلة (المهمة / المأمورية)	موعد البدء (متي)	موعد الإنهاء	التكلفة	تم ؟
زيارات ميدانية مع مسئول تمويل فرع	١ يونيو	١٥ يونيو	٨٨ ساعة	
كتابة تقرير الزيارة الميدانية	١٦ يونيو	١٦ يونيو	٨ ساعات	
زيارات ميدانية مع مسئول تمويل فرع	١٧ يونيو	٣٠ يونيو	٨٨ ساعة	

ويتم توزيع جداول الأعمال علي القائم بالأعمال والمشرف الخاص به ويتم مراجعة ما تم من أعمال وما لم يتم بشكل دوري في الاجتماعات (الفردية أو الجماعية).

ومع إكمال تلك الخطوات يكتمل الخطة التشغيلية الخاصة بإدارة المراجعة الداخلية وفيما يلي عرض للعوامل التي تؤثر في تحديد النطاق الزمني المطلوب لإتمام مهمة العمل (المأمورية) عند تقسيم الخطة التشغيلية لإدارة المراجعة الداخلية الي مهام إستعداداً للتنفيذ.

العوامل التي تؤثر في تحديد النطاق الزمني لكل مهمة عمل (المأمورية) للمراجعة الداخلية:-

يتم تجهيز الميزانية التقديرية للوقت لكل مهمة أثناء تحضير خطة المراجعة الداخلية حتى يمكن تحقق التناسق بين احتياجات كل مهمة وخطة المراجعة الداخلية ككل وعند إعداد ميزانية الوقت التقديرية للمهمة يجب أخذ العوامل التالية في الاعتبار:-

- نطاق المهمة وأهدافها.
- درجة التدريب والإشراف اللازمة لتنفيذ المهمة في ضوء الخبرات المتوفرة لدى الفريق المعين لأداء مهمة المراجعة.
- درجة تعقد مهمة المراجعة ومدى تناسبها مع خبرات الفريق المكلف بها.
- الوقت الذي استغرقته نفس المهمة في مراجعات سابقة.

إصدار خطة المراجعة الداخلية:-

بعد تجهيز خطة المراجعة الداخلية يتم عرضها على الإدارة العليا لاعتمادها وقد يتم إجراء بعض التعديلات عليها قبل الموافقة النهائية وإذا حدث تعديلات على خطة المراجعة التي سبق الموافقة عليها يجب أن تراجع ويوافق عليها من قبل الإدارة.

وها قد أصبحت الآن خطط المراجعة الداخلية (الإستراتيجية والتشغيلية) مكتملة وفي طور التنفيذ حيث تم تقسيمها الي مهام عمل وبتنفيذ تلك المهام تنفذ خطة المراجعة الداخلية ولهذا سوف نتناول كيفية تخطيط مهام عمل المراجعة الداخلية .

تخطيط مهمة العمل في أعمال المراجعة :-

تعد خطة عمل خاصة بكل مهمة من قبل المراجع المسؤول عن تنفيذ المهمة ويقوم باعتمادها من مدير المراجعة الداخلية ويجب أن يتم توثيقها وعند تخطيط مهمة المراجعة يجب على القائم بالتخطيط أن يبني خطته استنادا إلى الأمور التالية:-

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

أهمية تحديد أهداف المهمة:-

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

لتحديد أهداف مهمة المراجعة يمكن إتباع الخطوات الآتية :-

- الاطلاع على الخطة الشاملة للإدارة ودور المهمة في تحقيق أهداف الخطة.
- عمل مناقشة للأهداف العريضة للمهمة بين فريق العمل ومدير إدارة المراجعة الداخلية.
- القيام ببعض الإجراءات التمهيدية لتقدير المخاطر.
- مناقشة فريق عمل المهمة في المخاطر المحيطة بها وتحديد الأهداف على ضوء المراجعات السابقة.
- الاتفاق على الأهداف المحددة للمهمة سواء كانت مرتبطة بالفحص أو التحقق أو التقويم أو مراجعة الالتزام.

التوثيق :-

يجب توثيق أهداف المهمة ونطاق مهمة العمل عن طريق إدراجها في مذكرة تخطيط المراجعة وقائمة أعمال المهمة وإذا حدث تعديلات على أهداف ونطاق مهمة العمل التي تم الموافقة عليها وتم توثيقها يجب مناقشة هذه التعديلات مع مدير المراجعة الداخلية.

فيما يلي أمثلة على ما يجب أن تتضمنه مذكرة تخطيط المراجعة حيث يجب أن تحتوي على:-

- معلومات عن الإدارات أو الأقسام التي سيتم مراجعة أعمالها وطبيعة تلك الأعمال والمخاطر المرتبطة بكل منها.
- الأفراد والمسؤولين عن الإدارات أو الأقسام التي سيتم مراجعة أعمالها والمهام المنوطة بكل منهم.
- بيان واضح بنطاق مهمة المراجعة وحدودها.
- توقيت القيام بالمرحل الأساسية للمهمة.
- فريق العمل المكلف بالمهمة ودور كل منهم ومتى يعود إلى رئيس فريق عمل المهمة.
- الأنشطة التي سيتم القيام بها.
- يجب مراجعة وتوثيق الظروف والأوضاع التي قد تؤثر على المهمة أو على أداء فريق العمل في مذكرة تخطيط المراجعة .

أمثلة على بعض ما تتضمنه قائمة أعمال المراجعة:-

- الإدارات التي يجب زيارتها والأشخاص اللذين يجب مناقشتهم.
- التوثيق المطلوب للعمل الذي تم.
- شكل تقرير نتائج كل مرحلة.
- الوقت اللازم للانتهاء من المهمة وشكل التقرير النهائي لها.
- المخاطر المرتبطة بكل مرحلة.
- النتائج المتوقعة.

مسئولية إعداد مذكرة التخطيط وقائمة أعمال المهمة تقع على عاتق رئيس فريق مهمة المراجعة ويتعين عليه اعتمادها من مدير إدارة المراجعة الداخلية.

الباب الرابع

إرشادات لفعالية تنفيذ البرامج التشغيلية لعمليات المراجعة
الداخلية في مؤسسات التمويل متناهي الصغر

مقدمة:-

إن المنهجية المتبعة في هذا الدليل هي القيام بأنشطة المراجعة علي أساس المخاطر ولهذا فإن الإجراءات التشغيلية التي يقوم بها المراجع لتأدية مهام عمله يجب أن تضم بالإضافة الي التأكد من الإلتزام للسياسات والإجراءات الخاصة بكيفية القيام بالمهام الوظيفية بكل وظيفة أيضاً عليه تقييم المخاطر التي تتعرض لها الوظائف المختلفة في المؤسسة وأن يتأكد من وجود/عدم مخاطر مستجده تتعرض لها تلك الوظائف وأيضاً عليه مراقبة نظم الرقابة الداخلية بهدف مساعدة كل من مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة التنفيذية وإدارات المؤسسة وكل من له علاقة في القيام بمسئولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية للعمل علي الحد من المخاطر وتحسين كفاءة العمليات وتعزيز الكفاءة التشغيلية لتحقيق أهداف مؤسستنا.

ولقد قمنا بعرض تصنيف وتقييم المخاطر في التخطيط لأعمال المراجعة الداخلية بمؤسسات التمويل متناهي الصغر في الباب الثاني وعرضنا خطوات تلك العملية كما عرضنا في آخر نفس الباب نموذج لجدول يمكن أن يستخدم المراجع في تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه كل وظيفة وسوف نتناول في هذا الباب بعض الإرشادات التي تقيد المراجع الداخلي أثناء قيامه بتنفيذ البرامج التشغيلية الخاصة بعمليات المراجعة التشغيلية.

مضمون البرنامج التشغيلي لعميات المراجعة الداخلية:-

- يجب تجزئة البرنامج إلى مجموعة مقاطع تقوم كل منها بخدمة هدف أو أكثر من أهداف مهمة المراجعة ومن ثم تبدأ عملية تنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق هذا الهدف.
- يجب أن يشمل برنامج المراجعة كل التفاصيل الضرورية لتنفيذ المراجعة.
- يجب أن توقع وتوزع كل الإجراءات داخل برنامج العمل من قبل المعد مع ضرورة عمل مرجعية لها في أوراق العمل.
- في بعض الحالات الخاصة قد يكون مفيداً استشارة اختصاصيين متمرسين للمساعدة في تحديد وتسلسل الإجراءات التي يجب تنفيذها.

مسؤولية تحضير البرنامج التشغيلي للمراجعة الداخلية:-

- يعتبر تحضير برنامج المراجعة من مسؤولية رئيس فريق مهمة المراجعة بالاعتماد على:-
 - فهم طبيعة العمل بالجهة المراجع عليها.
 - المخاطر التي تم تحديدها خلال مرحلة تقويم المخاطر.
 - المخاطر التي تم الإبلاغ عنها عن طريق موظفي الجهة المراجع عليها.
- مع العلم بأن برنامج المراجعة يجب أن يراجع ويعتمد من قبل رئيس المهمة قبل البدء بالعمل الميداني. كما يجب أن يقوم مدير المراجعة بالمراجعة بالموافقة على كل المستندات وذلك لضمان أن إدراك فريق المراجعة كافٍ لإعداد وتنفيذ برنامج المراجعة الذي سيستخدم في تحقيق أهداف وغايات مهمة المراجعة.
- فهم طبيعة العمل بالجهة المراجع عليها:
- أن الفهم المناسب لطبيعة العمل بالجهة المراجع عليها يمكن فريق المراجعة من تحديد أساليب الرقابة المستخدمة والمخاطر المصاحبة لها قبل وضع برنامج مراجعة. لذلك فإن عملية فهم طبيعة العمل بالجهة المراجع عليها تعتبر الأساس في:
 - تقييم الرقابة الداخلية.
 - في إعداد برنامج مراجعة جيد.
- ويوجد طريقتين يمكن استخدامهما لتوثيق فهم طبيعة العمل وبيئة الرقابة بالجهة المراجع عليها هما:
 - الوصف النظري للإجراءات.
 - خرائط التدفق البيانية.

الوصف النظري للإجراءات:-

تقوم هذه الطريقة على وصف إجراءات العمل بطريقة نثرية منفصلة، وعلى توثيق الأنظمة والإجراءات عندما:

- تكون عملية تغييرات جذرية في النظام متوقعة الحدوث.
- لا تتوافر إجراءات واضحة ومتبعة للرقابة الداخلية.
- يكون النظام غير معقد، وبالتالي يمكن توثيقه بسهولة على نماذج وصف الإجراءات كتابياً.

خرائط التدفق البيانية:-

- تصور خرائط التدفق باستخدام الرسوم البيانية تدفق الإجراءات وأنظمة الرقابة على هيئة نماذج مرسومة لتسهيل عملية فهم طبيعة العمل وبيئة الرقابة بالجهة المراجع عليها.
- وفي بعض الأوقات قد يكون من الأكثر فاعلية توثيق بعض أنواع الرقابة بطريقة وصف الإجراءات كتابياً ملحقاً ومكملة بخرائط التدفق البيانية.

وتختلف الخطوات التشغيلية لتنفيذ المهام الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى علي حسب السياسات والإجراءات الموضوعية من القائمين علي أداء المهام ولكن تتشابه جميع مؤسسات الأعمال في المهام التنظيمية الأساسية وفيما يلي إرشادات حول التأكيدات التي يجب أن يحصل عليها المراجع الداخلي أثناء البرامج التشغيلية لعمليات المراجعة الداخلية كما جاءت (بدليل دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي- جرامين جميل) وهي ما يلي :-

أولاً : مراجعة القروض:-

١. يجب التأكد من الغرلة الكافية للعملاء المحتملين (تقييم العملاء ، تحليل طلبات القروض ، القدرة على السداد).
٢. يجب التأكد من تحقيق التنظيم الملائم لهيكله الاقراض (شروط القرض، فترة القرض، الضمانة و/أو الكفلاء، توثيق العملية الاقراضية).
٣. يجب التأكد من تحقيق المراقبة الدقيقة (عمليات الصرف، الاشراف،التحصيل).
٤. يجب التأكد من معالجة مشكلة المتأخرات في الوقت المناسب لتجنب انتشارها وتكبّد المؤسسة خسارة كبيرة محتملة عن طريق (المتابعة، إعادة جدولة السداد، تحديد مخصص فقدان القرض،إعدام القروض المتعثّرة).
٥. التأكد من وجود تقارير دقيقة حول بيانات المحفظة بحيث تُظهر الوضع القائم والمناحي الشهرية للمتأخرات، إضافة لجدول تقادم محفظة القروض في خطر، وتقارير خاصة بكل من منتجات القروض لدى المؤسسة.
٦. التأكد من اعتماد عملية روتينية في مقارنة مستويات تركّز المخاطر الاقراضية مقابل كفاية احتياطي فقدان القروض وتحديد أية مناحي خاصة (مثلاً حسب المنتج، الفرع).
٧. التأكد من حساب محفظة القروض وحساب مخصص فقدان القروض (أو مخصص خسائر انخفاض القيمة في المعايير الدولية للمحاسبة).
٨. التأكد من أن النظام المعلوماتي يتوفر فيه (هوية العميل، التاريخ الائتماني، المبلغ المورّع، شروط القرض:الفائدة، الرسوم،الاستحقاق،ألخ، جدول السداد: التواريخ ومبالغ الأقساط، قيمة وتوقيت الأقساط المُسدّدة، قيمة وتقادم السداد المتأخر، رصيد المبلغ الأساسي القائم) ويجب على النظام أن يحتوي على تلك المعلومات لكل من القروض القائمة والقروض المستحقّة.
٩. عند متابعة عملية تحصيل الأقساط المستحقّة يجب التأكد من العملية تتضمّن العناصر التالية:

- إصدار نسخة عن جدول السداد الخاص بكل عميل، متضمناً متحصلات القرض، رقم حساب المصرف إذا كان الدفع سيتم في البنك.
- إصدار نسخ إيصالات استلام مرقمة مسبقاً للعميل سواء تم ذلك عن طريق تقديم قسيمة إيداع في البنك أو تسليم المبالغ بشكل نقدي.
- تجهيز قائمة بجميع عمليات تحصيل أقساط العميل، بما في ذلك عمليات التحصيل الميداني، ومقارنتها مع بيانات المحاسبة وسجلات التحصيل.
- تسجيل رقم كل إيصال فردي في كل من: دفتر السداد الخاص بالعميل وسجل أقساط السداد الواردة الخاص بالمؤسسة.
- تسوية جميع الإيصالات في كل يوم مع بيانات الإيصال بالإيداعات اليومية في البنك.
- بشكل عام، إن معظم مؤسسات التمويل الأصغر لا تشجع موظفي القروض على استلام أية أقساط نقدية من العملاء. ولكن، في حال عدم وجود أي خيار آخر، يجب تحديد المزيد من الاجراءات الرقابية.

ثانياً : عمليات الصرف النقدي :-

- في حالة مراجعة عمليات الصرف يجب التأكد مما يلي :-
١. استخدام فقط شيكات المرقمة مسبقاً لعمليات الصرف.
 ٢. التوثيق الملائم للشيكات.
 ٣. إلغاء الوثائق الداعمة عند استكمال عملية الصرف (مثلاً، شطبها مع التوقيع عليها، أو ختمها بعبارة مدفوع أو تم استخدامه).
 ٤. توقيع إداري للشيكات مع حظر الوصول للسجلات.
 ٥. الاحتفاظ بالشيكات الملغاة، والتأكد من إزالة/إلغاء التوقيع.
 ٦. إرسال شيكات الصرف أو تسليم الصرفيات مباشرة للعميل أو المستفيد.
 ٧. في حال التسليم للعميل يداً بيد، يجب الحصول على إيصال بالاستلام.
 ٨. تسجيل جميع الشيكات حسب تسلسلها الرقمي في سجل عمليات الصرف النقدي وتخصيص كل شيك لرقم حساب النفقة التشغيلية الخاصة به.

ثالثاً: صندوق النثریات :-

- لدى العديد من المؤسسات، يتم صرف نفقات الحاجيات والمصاريف الأخرى نقداً بدلاً من استخدام الشيكات، وتشمل، في بعض الحالات، الرواتب الشهرية. لهذا السبب بالذات، يجب تحديد إجراءات التعامل مع أموال صندوق النثریات بشكل واضح، كما يجب اتباعها بشكل متلائم وعلي المراجع الداخلي التأكد من اتباع تلك الإجراءات. على سبيل المثال:
١. الاحتفاظ بأموال صندوق النثریات على أساس السلفة على أن يساوي النقد والإيصالات في الصندوق النقدي مجموع قيمة السلفة، يتم تحديد قيمة الأموال في الصندوق بمبلغ معين.
 ٢. يجب على جميع الطلبات المتعلقة بأموال صندوق النثریات أن يتم توقيعها من قبل المشرف المسؤول، وتكون بصيغة سندات ذات أرقام متسلسلة. ويجب إرفاق جميع السندات بالفواتير والإيصالات المرتبطة.
 ٣. يجب إلغاء الوثائق الداعمة بعد استلام المبلغ .

٤. تسجيل العمليات النقدية المتعلقة بصندوق النثریات في سجلّ النقد.
٥. يتم إصدار شيك لتعبئة الصندوق عندما تصبح كمية النقود قليلة، وكذلك الأمر، في نهاية كل شهر.

رابعاً : الموجودات/الأصول الثابتة :-

فعلي المراجع الداخلي عند القيام بأعمال المراجعة الداخلية تجاه الأصول الثابتة أن يتأكد مما يلي:-

١. وجود سجل خاص بالموجودات/الأصول الثابتة (الذي يلعب دور سجل فرعي لحسابات الرقابة في دفتر الاستاذ العام، يسجلّ الأرقام التسلسلية للموجودات/الأصول، تاريخ الشراء، الموقع، الرقم الخاص بكل وحدة من الموجودات/الأصول، كما يسجلّ الإهلاك المتراكم المرتبط).
٢. إن عملية استخدام الموجودات/الأصول الثابتة، كالسيارات والدراجات النارية، يتم عادةً مراقبتها/ضبطها من خلال استخدام « سجلّ استخدام وسائل النقل » (ويشمل إسم العربة المستخدمة، تاريخ الاستخدام، المسافات المقطوعة المناطق التي تمت زيارتها، وهدف استخدام العربة؛ إضافة لذلك، يتم استخدام هذا السجلّ لتسجيل عمليات شراء المحروقات، الكمية، والكلفة/السعر) .
٣. عند بيع الموجودات/الأصول يجب على المدير التنفيذي أن يوافق شخصياً على بيع أية موجودات/أصول تابعة للمؤسسة، مع التوقيع على فاتورة البيع والتوقيع على قسيمة تبين استلام النقود. ويجب تسجيل جميع المقبوضات النقدية الواردة من أي مصدر كان في سجلّ نقدي وتسويتها مع بيانات الإيصال بالإيداعات اليومية لدى البنك.
٤. علي المراجع التأكد من الجرد الفعلي و الإستخدام الأمثل للأصول بشكل دوري و عليه ان يتأكد من صحة عمليات احتساب الإهلاكات الخاصة بها .

خامساً : الإدارة المالية :-

وعند قيام المراجع بمهام تتعلق بالإدارة المالية عليه أن يتأكد مما يلي:-

١. الفصل الملائم للمهام: عمليات تدقيق ودراسة منفصلة للأداء (يجب القيام بالتحقق من دقة تقارير المصروفات الفواتير، الإيصالات وغيرها من المعاملات، وذلك، من قبل شخص غير الشخص الذي يقوم بإعداد وثائق الدفع).
٢. التفويض الصحيح لعملية الموافقة على المعاملات والعمليات المحاسبية.
٣. تصميم واستخدام الوثائق والسجلات الملائمة (وثائق مرقمة، نسخ متعددة، جداول الحسابات، أدلة وإجراءات موثقة، إلخ).
٤. وجود رقابة فعلية على الموجودات/الأصول والسجلات (في المؤسسات المالية، هنالك العديد من السجلات - كإيصالات، طلبات الشراء، أو سندات الدفع - جميعها سجلات ذات نوعية «شبه-نقدية». بالتالي، يجب تشديد الرقابة عليها).
٥. التأكد من صحة المعاملات (يجب على النظام ألا يسمح بوجود أي معاملات وهمية ضمن القوائم أو السجلات؛ يجب أن يتم ترقيم جميع الاستثمارات/القوائم المطبوعة مسبقاً والاحتفاظ بها تحت مسؤولية رئيس الحسابات؛ ويجب تسجيل جميع المعاملات التي يتم إدخالها في القوائم حسب تسلسلها الرقمي؛ كما يجب على جميع المعاملات أن يتم المصادقة عليها من خلال تجهيز الوثائق الداعمة؛ إن أي تغييرات يتم إجراؤها على السجلات، يجب أن يتم أولاً من خلال إدخال قيود عكسية تصحح الخطأ الذي حصل في عملية إدخال البيانات، ومن ثم، إدخال القيود الصحيحة؛ أما البيانات التي تم الانتهاء من إدخالها، يجب ألا يتم تعديلها).

٦. التسجيل الصحيح للمعاملات (يجب إدخال بيانات المعاملات إلى القوائم ضمن فئات الحسابات الصحيحة وفقاً لمبادئ الحسابات المتبعة؛ ويجب تسجيل جميع المعاملات التي تجري في أي شهر معيّن في السجلات الخاصة بذلك الشهر؛ أيضاً، يجب المحافظة على التلازم في التقارير الشهرية؛ يجب أن يتم إعداد أنظمة رقابية ملائمة للتأكد من أن عمليات تصنيف، إدخال ونشر البيانات وتلخيصها تتم بشكل صحيح، إن كان نظام المحاسبة يدوياً أم آلياً كما يجب تزويد جميع المعاملات بالوثائق الداعمة الكافية والملائمة التي تصادق على عملية الدفع).

سادساً : إدارة السيولة :-

وعند قيام المراجع بمهام تتعلق بإدارة السيولة عليه أن يتأكد مما يلي:-

١. المحافظة على تقديرات مفصلة حول التدفقات النقدية الواردة والخارجة المتوقعة على مدى الأسابيع أو الأشهر القادمة للتمكن من تحديد صافي الاحتياجات النقدية.
٢. استخدام إجراءات معينة في الفروع للحدّ من الزيادات غير المتوقعة في الاحتياجات النقدية. على سبيل المثال، قامت بعض المؤسسات بتحديد سقف معيّن لكميات السحب المسموحة للعملاء من حسابات توفيرهم، وذلك، سعياً للزيادة من قدرة المؤسسة على تحسين عملية إدارة السيولة لديها.
٣. الاحتفاظ بحسابات الاستثمار التي يمكن تحويلها بسهولة إلى سيولة نقدية أو فتح خطوط ائتمانية مع مصارف محلية استجابةً للاحتياجات غير المتوقعة.
٤. توقع الاحتياجات النقدية المحتملة من جراء إدخال منتجات جديدة أو نتيجة التغيرات الموسمية في عمليات الإيداع والسحب.

سابعاً : نظم المعلومات :-

وعند قيام المراجع بمهام تتعلق بنظم المعلومات عليه أن يتأكد مما يلي:-

١. وجود كلمات السرّ التي تحدّ من دخول النظام واستخدام تطبيقاته، وذلك، حسب المسؤوليات والصلاحيات المحددة للموظف؛ الحدّ من الوصول إلى ملفات خاصة ببعض البيانات.
٢. تحديد قيود معينة على أية تغييرات قد يتم إجراؤها على أنظمة برامج الكمبيوتر؛ وتوثيق منتظم لعمليات تطوير التطبيقات والصيانة.
٣. المحافظة والمراجعة الدورية للحسابات الرقابية والميزانيات التجريبية.
٤. عمليات تحقق ومقارنة لبيانات نظام المعلومات المالي: إن مقارنة النتائج الفعلية مقابل الموازنة يساعد المؤسسة على تحديد أسباب وجود أي مخالفات قد تكون، في بعض الأحيان، نتيجة لحصول تلاعب في نظام المعلومات؛ وبإمكانه أيضاً أن يساعد المؤسسة على تحديد أي أخطاء محاسبية.
٥. إعداد التقارير بدقة وفي حينها: ويجب على هذا الأمر أن يكون متوقعاً من جميع الموظفين وأن يكون من بين المعايير الهامة لتقييم أدائهم.
٦. وجود إجراءات نسخ احتياطي يومية وخطة عمل بديلة ناجحة للحالات الطارئة.

ثامناً : التسويات المصرفية :-

يجب أن يتأكد المراجع الداخلي من القيام بعمليات تسوية كل حساب مصرفي مرّة كل شهر على الأقل للتأكد من مواعمة الأرصدة في البنك حسب كشف الحساب المصرفي مع بيانات الأرصدة في دفتر الاستاذ العام أو سجلّ النقد.

تاسعاً : التمويل من المانحين :-

علي المراجع الداخلي أن يتأكد من أن المدير التنفيذي هو المسؤول عن الأموال الواردة من قبل المانحين، وذلك، لضمان حصول المؤسسة على التمويل اللازم في الوقت المناسب. فلا يجب استلام أو إيداع أية منح تمويلية من دون علمه. و بدون إتخاذ الإجراءات الواردة بذلك.

عاشراً : الموارد البشرية :-

عند قيام المراجع بمهام تتعلق بإدارة الموارد البشرية عليه أن يتأكد مما يلي :-

١. في عملية التوظيف : في جميع الحالات، حتى عندما يتعلق الأمر بشخص «معروف»، يجب على مؤسسة التمويل الأصغر أن تتبع ممارسات صارمة في عملية التوظيف، وأن تكون على استعداد لتوظيف الوقت والموارد الكافية من أجل إيجاد الأشخاص المناسبين كما يلي:-

- التحقق من مرجعيات الشخص، على المستوى المهني والشخصي.
- استخدام اختبارات تحليل الشخصية أو أية آليات غربلة أخرى.
- اتباع عملية منتظمة ومُختبرة في التوظيف، إجراء المقابلة، والغربة/الاختيار.
- التحقق من الخلفية العامة.
- طلب الحصول على شهادة حسن أخلاق/سلوك شخصية.

٢. مراجعة لكشوف الرواتب والأجور حيث يتأكد من:-

- إعداد كشف دوام يومي بإشراف ومراقبة المساعدة الإدارية يحدد فيه رقم الموظف / ووظيفته وساعات بدء الدوام والمغادرة والغياب.
- عمل نموذج خاص بالاجازات لمتابعة أرصدة أجازات الموظف/ة.
- إعداد كشف راتب شهري يحدد به إجمالي المستحق وإجمالي الاقتطاعات والراتب الصافي.

الحادي عشر: المشتريات:-

عند قيام المراجع بمهام تتعلق بإدارة المشتريات عليه أن يتأكد من سلامة جميع الإجراءات في عملية الشراء وهي:-

١. تقديم طلب شراء من الجهة صاحبة الطلب.
٢. استدراج عروض للمشتريات.
٣. تشكيل لجنة مشتريات لمناقشة العروض المقدمة واتخاذ قرار بالإحالة.
٤. إعداد أمر شراء.
٥. إعداد مذكرة استلام مواد توقع عليه الجهات المستلمة بعد التأكد من الكمية ومطابقتها للمواصفات المحددة.
٦. مراجعة فاتورة المورد للتأكد من صحة الأسعار ومطابقتها للعرض.

عرضنا فيما سبق بعض الإرشادات التي تزيد من فاعلية البرامج التشغيلية عند تنفيذ مهام المراجعة وعلي العموم فإن الدليل التشغيلي للمراجعة الداخلية هو بمثابة مجموع لكل الأدلة التشغيلية لباقي وظائف المؤسسة وهو بذلك يعتبر دليل شامل لأغلب الإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة.

ولم يتبقى لنا في هذا الدليل سوى قياس فاعلية وكفاءة المراجعة الداخلية بالمؤسسة وهذا ما سوف نتناوله في الباب الأخير.

الباب الخامس

قياس فاعلية و كفاءة إدارة المراجعة الداخلية

قياس فاعلية و كفاءة إدارة المراجعة الداخلية

المؤسسة التي تمتلك إدارة للمراجعة الداخلية تمارس أنشطتها علي نحو كفاء وفعال هي أكثر قدرة علي تصنيف وتقييم المخاطر التي تتعرض لها وتحديد نقاط الضعف في أنظمتها المختلفة ويتوفر لها آلية سريعة للدلالة علي الإجراءات التصحيحية المناسبة ومتابعة تنفيذها أيضاً.

نظراً لهذا الدور الحيوي الذي تلعبه المراجعة الداخلية فإنه يستوجب العمل علي تحسين أداءها بشكل مستمر لتعزيز الثقة والمصداقية فيها ، ومن ثم فيجب أن تشمل برامج المراجعة الداخلية نوع من أنواع التقييم الذاتي يتم فيه وضع مقاييس لأداء فاعلية وكفاءة المراجعة الداخلية في تحقيق أهدافها وتحدد أيضاً ما إذا كان نشاطها متنسق مع إطار الممارسات المهنية والمعايير الدولية.

إذاً فالخطوة الأولى في هذا المضمار هي تحديد مقاييس الأداء الرئيسية لنشاط المراجعة الداخلية ولكن قبل تحديد تلك المقاييس يجب أولاً الرجوع والإطلاع علي (اللوائح والسياسات المعمول بها في المؤسسة، ميثاق عمل المراجعة، الخطط الاستراتيجية والتشغيلية وإطار الممارسات المهنية الدولية) وقد استند هذا الدليل علي إطار الممارسات المهنية الدولية الخاص بجمعية المراجعين الداخليين الأمريكيين حيث تم تعريف 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) والتعريف السابق يضع إطار عام لماهية المراجعة الداخلية وبالنظر لهذا الإطار يتضح أن تقييم أداء المراجعة الداخلية قد تشمل تقييم المجالات التالية:-

- مستوى المساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.
- تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية.
- تقييم التقدم المحقق نتيجة خطط أنشطة المراجعة.
- تحسن في إنتاجية المراجعين.
- زيادة في كفاءة عمليات المراجعة.
- وضع المزيد من خطط العمل لإدخال تحسينات علي عمليات المراجعة.
- كفاية المشاركة في التخطيط والإشراف.
- الفاعلية في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة (مجلس الإدارة ، لجنة المراجعة، والإدارة التنفيذية، والهيئات الحكومية الخارجية والمنظمين، ومراجع الحسابات الخارجي، فضلا عن نشاط المراجعة الداخلية نفسها).
- نتائج تقييمات ضمان الجودة وبرامج تحسين الجودة لأنشطة المراجعة.
- الفاعلية في إجراء عمليات المراجعة الداخلية.

ويمكننا قياس فاعلية وكفاءة المراجعة الداخلية في مؤسسة ما بمدى الإمتثال للمعايير الدولية لمعهد المراجعين الداخليين الأمريكي والممارسات المهنية الدولية (كمعايير دولية متفق عليها) ولكن يجب أن نتطرق أولاً لعرض المعايير الدولية التي لها صلة بقياس فاعلية وكفاءة أنشطة المراجعة الداخلية وهي كما يلي:-

معييار (١٣٠٠) يتعلق ببرنامج لتأمين الجودة وتطوير عملية المراجعة الداخلية :-

ويقنضي هذا المعيار من مدير إدارة المراجعة أن يطور ويحافظ على برنامج يضمن تأمين وتحسين جودة المراجعة وبما يغطي كافة أوجه النشاط وأن يكون هذا البرنامج مصمم باتجاه إضافة القيمة وتحسين عمليات المؤسسة بشكل عام وضمان انسجام عمل المراجعة الداخلية مع المعايير والقواعد الأخلاقية ويشمل هذا المعيار على المعايير الفرعية:-

- معيار (١٣١٠) متطلبات ضمان الجودة وبرامج التحسين حيث يجب أن يتضمن برنامج ضمان وتحسين الجودة التقييمات الداخلية والخارجية على حد سواء.
- معيار (١٣١١) التقييمات الداخلية وتشمل:-
 - الرصد المستمر لأداء أنشطة المراجعة الداخلية.
 - المراجعة الدورية التي تنفذ من خلال التقييم الذاتي أو من قبل أشخاص آخرين داخل المؤسسة مع معرفتهم الكافية بممارسات المراجعة الداخلية.
- معيار (١٣١٢) التقييمات الخارجية : يجب إجراء التقييمات الخارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.

تعريف كفاءة وفاعلية المراجعة الداخلية :-

المفهوم الأوسع للكفاءة هو عمل الشئ بالطريقة الصحيحة أما المفهوم الأوسع للفاعلية هو عمل الشئ الصبح أما المفهوم المهني للكفاءة والفاعلية هو مستوي تحقيق الأهداف ويمكن استخدام نفس الوصف علي كفاءة وفاعلية المراجعة الداخلية وبالتالي فمقاييس الكفاءة والفاعلية تقيس مستوي تحقيق أهداف نشاط المراجعة الداخلية ، والهدف الجوهرى الذي يجب أن تحققة المراجعة الداخلية هو إضافة قيمة للمؤسسة عن طريق تقديم خدمات استشارية للجهات المعنية ذو العلاقة (أصحاب المصلحة) ، ولذلك يجب أن نعرف من هم أصحاب المصلحة المتعاملون مع المراجعة الداخلية من الجهات الداخلية أو الخارجية.

أصحاب المصلحة :-

من الشائع تقسيم أصحاب المصلحة الرئيسيين لنشاط المراجعة الداخلية الي (الداخلية والخارجية) ويمكن أن تشمل أصحاب المصلحة الداخلية:-

➤ مجلس الإدارة (أو لجنة مثل لجنة المراجعة).

➤ الإدارة العليا.

➤ ادارة العمليات والإدارات الأخرى.

➤ المراجعين الداخليين.

ويمكن أن تشمل أصحاب المصلحة الخارجيين:-

➤ الهيئات الحكومية والرقابية والمهنية.

➤ مراجعي الحسابات الخارجيين.

➤ الطرف الثالث (المصارف ، الدائنون).

يجب علي إدارة المراجعة تحديد واضح لأصحاب المصلحة من نشاط المراجعة الداخلية وينبغي الحصول على ردود فعل من كل واحدة من هذه الجهات المعنية حسب الاقتضاء فيما يسمى بالتغذية العكسية التي توفر للمراجعة الداخلية رؤية صحيحة حول ما يلي:-

- مفهوم الغرض من ومسئوليات المراجعة الداخلية لدي مختلف مستويات المؤسسة.
- كفاية إستقلال وموضوعية المراجعة الداخلية.
- المستهدف إنجازة والمتوقع من نشاط المراجعة الداخلية.
- الحالي أو أولويات الأعمال المخططة وإرتباط تلك مع نطاق النشاط حسب الإقتضاء.
- أوجة القصور الحالية إن وجدت.
- مستوى الارتياح أو عدمه مع موارد أنشطة المراجعة الداخلية.
- الإحتياجات المتغيرة للأعمال والمخاطر ذات الصلة وقدرة المراجعة الداخلية علي توفير الضمانات والخدمات الإستشارية.

مقاييس فاعلية وكفاءة المراجعة الداخلية:-

يجب أن تثبت المراجعة الداخلية أهميتها بإعتبارها عنصر هام من عناصر إطار حوكمة المؤسسات وهذا من خلال تحقيقها أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية وعلي مدير المراجعة الداخلية وضع إطار عملي لقياس فاعلية المراجعة الداخلية وهذا من خلال ما يلي من اجراءات :-

- تحديد فئات الأداء الحاسمة مثل (رضا أصحاب المصلحة، عمليات المراجعة الداخلية، تنمية معرفة وقدرات فريق عمل المراجعة الداخلية) ويمكن ان يشمل ايضا التخطيط ومنهجيات المراجعة.
- تحديد استراتيجيات فئات القياس ومدى إتساقها مع اطار المعايير المهنية الدولية والمعايير المهنية الأخرى واللوائح والسياسات المعمول بها.
- الرصد للأداء بشكل دوري وتحليلي والتقرير عنها.
- وعند تحديد فئات قياس الأداء الرئيسية يجب أن نراعي ما يلي:-
- ما مدي إرتباط مقاييس الأداء والفاعلية بإستراتيجية المراجعة الداخلية ؟
- هل تشمل مقاييس الأداء علي حد سواء جميع المؤشرات الرئيسية والغير رئيسية ؟
- هل تعكس مقاييس الأداء لأولويات النشاط ودورة ؟
- ما مدي فاعلية مقاييس الأداء المستخدمة في التحسين المستمر؟

ويمكن إستخدام المقاييس الكمية والنوعية في إظهار أداء المراجعة الداخلية وكلاهما يمكن مقارنته مع توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين وغالباً ما تعتمد مقاييس الأداء الكمية على البيانات الموجودة التي يمكن الحصول عليها وفهمها بسهولة (على سبيل المثال نسبة المحقق من المخطط له) وغالباً ما تتطلب جهد أقل لجمعها كما يمكن مقارنتها بسهولة لنفس المقاييس في المؤسسات الأخرى، أما المقاييس النوعية فغالباً ما تستند على جمع المعلومات من خلال أساليب أكثر وقتاً مثل البحث المسحي أو المقابلات و لكنها توفر رؤية واسعة عن الأداء و أكثر عمقاً بالمقارنة بالمقاييس الكمية.

الرصد و التقرير عن النتائج :-

وينبغي التقرير عن فاعلية وكفاءة المراجعة الداخلية لأصحاب المصلحة بشكل دوري وعلي مدير المراجعة الحصول علي التغذية المرتدة من أصحاب المصلحة (مثال شكل التقرير وتوقيته وموائمة التقارير لإحتياجاتهم) وتختلف محتويات التقرير حسب ما ينبغي الإبلاغ عنه استناداً إلى احتياجات أصحاب المصالح والاحتياجات المحددة للمؤسسة كما يجب أن يتم

الإتفاق علي تحديد مواعيد دورية تلك التقارير، ويعتبر تقديم تقارير فصلية نقطة إنطلاق جيدة في تحسين فاعلية وكفاءة المراجعة الداخلية.

لإتمام عملية قياس الأداء يمكن إتباع الخطوات التالية:-

قياس كفاءة و فاعلية المراجعة الداخلية

- مراجعة إطار الممارسات المهنية الدولية (IPPF) والمعايير الدولية.
- مراجعة الخطط الإستراتيجية لإدارة المراجعة الداخلية والمؤسسة ككل.
- الإطلاع علي اللوائح والسياسات المعمول بها في المؤسسة، ميثاق عمل المراجعة.
- تقييم المحقق والمستهدف والمتوقع من أنشطة عمليات المراجعة.
- صياغة تعريف أولي ما هية فاعلية وكفاءة المراجعة الداخلية.
- تحديد نقاط الإتفاق بين أصحاب المصلحة الرئيسيين لفاعلية وكفاءة إدارة المراجعة الداخلية.



تحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الرئيسيين

- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين (الداخليين ، الخارجيين) للمراجعة الداخلية وللمؤسسة ككل.
- تحديد الذين يعتمد عليهم بشكل مباشر أو غير مباشر في ممارسة أعمال نشاط المراجعة الداخلية.
- تحديد المستفيد بشكل مباشر أو غير مباشر من ممارسة أعمال نشاط المراجعة الداخلية.
- تحديد من سوف يدعم أنشطة المراجعة الداخلية.



وضع قياسات فاعلية المراجعة الداخلية

- الفهم الجيد لتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين من نشاط المراجعة الداخلية.
- التفهم الجيد لما تهدف إليه أنشطة المراجعة الداخلية وممارساتها ومخرجات إنشئتها وأوجه القصور والتطورات ذات الصلة.
- وضع أدوات القياس مثل (بطاقات الأداء).
- الاتفاق على فاعلية وكفاءة المقاييس مع أصحاب المصلحة الرئيسيين .

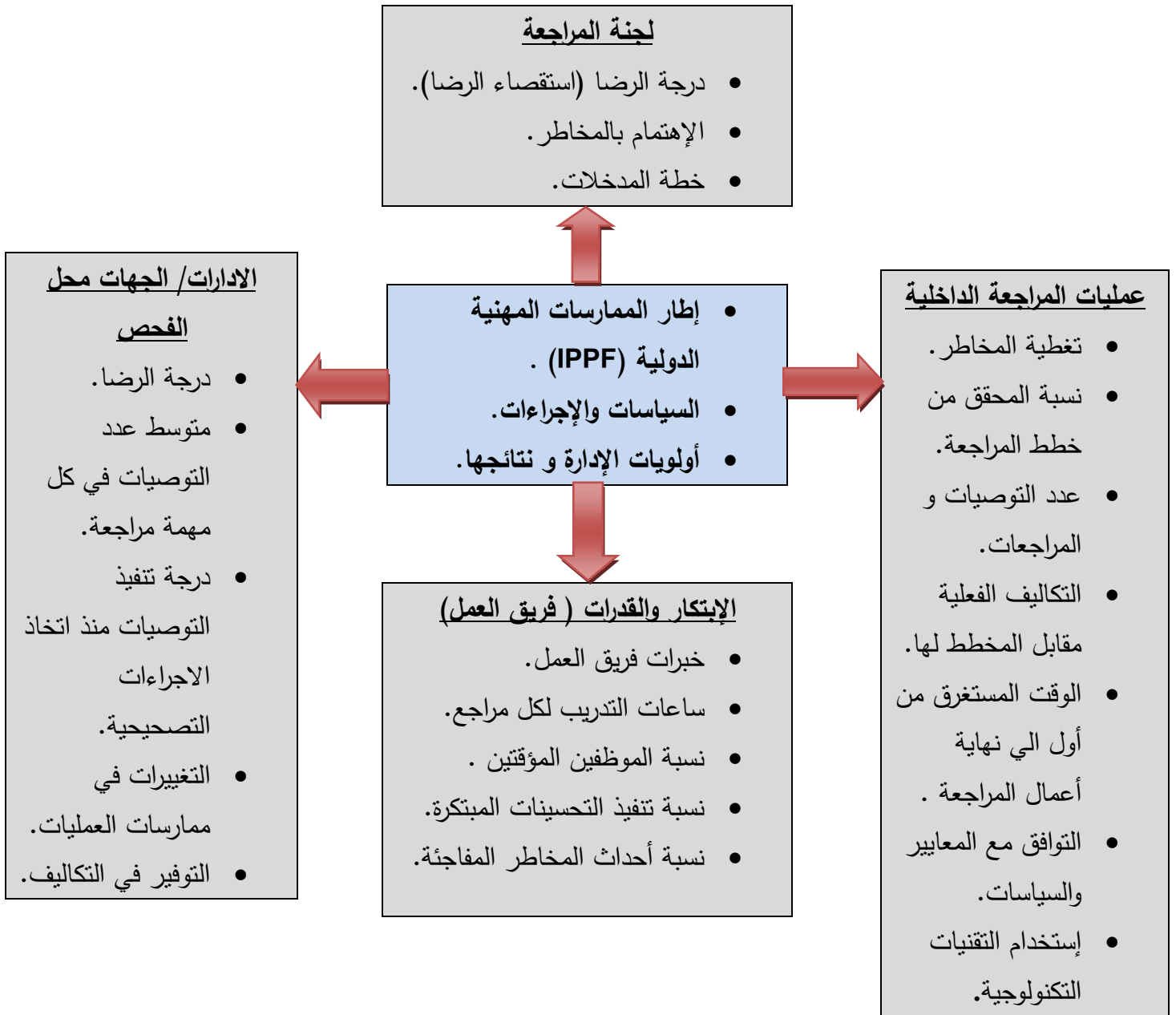


الرصد و التقرير عن النتائج

- تصميم شكل متفق عليه وعلي دورية للتقرير عن النتائج (براعي حجم وطبيعة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها).
- العرض الدوري لمثل هذا الرصد والتقرير للتأكد من الملاءمة والكفاءة والفاعلية.
- استخدام نتائج التقرير لإعادة تشكيل وتوجيه أنشطة المراجعة الداخلية.
- مواعاة أنشطة المراجعة الداخلية لإجراءات محددة من فاعلية وكفاءة المراجعة الداخلية (الإمتثال للمعايير والسياسات و الإجراءات الداخلية).

بالإضافة إلى الامتثال للمعايير فيمكن أن يشمل قياس أداء المراجعة الداخلية مستوى المساهمة في تحسين إدارة المخاطر ومراقبة العمليات ، تحقيق الغايات والأهداف الرئيسية ، تقييم المحقق من المخطط له في خطة المراجعة ، إنتاجية الموظفين الفاعلية من حيث التكلفة في عملية المراجعة ، وعدد خطط العمل لتحسين العملية، الفاعلية في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة كل من هذه المقاييس سوف تحتاج إلى أن تكون محددة بعناية وبشكل كامل بحيث يمكن استخدامها بطريقة متسقة وشفافة ومستدامة والشكل التالي هو مثال لنهج نوع بطاقة الأداء يمكن أن تستخدم.

مثال توضيحي لبطاقة تقييم الأداء



يجوز لمدير المراجعة النظر في القياس الدوري للمقاييس والمعايير الحالية مع تلك التي تستخدمها المؤسسات المماثلة وهذا يمكن أن يساعد على تأكيد ضمان توفير مقاييس مناسبة وفي مكانها الصحيح وتعبر عن حقيقة مستويات كفاءة وفاعلية إدارة المراجعة.

بعض الأسئلة التي يسألها من يقيس فاعلية أداء إدارة المراجعة الداخلية في مؤسسة ما:-

Source: www.theiia.org/guidance/quality. Under Advocacy, click on The Audit Committee: Internal Audit Oversight

- هل لنشاط المراجعة الداخلية برامج لرفع الكفاءة المهنية ؟
- هل للمراجعة الداخلية ميثاق عمل مراجعة وهل ممارسات النشاط وفقاً لبنوده ؟
- هل يلتزم المراجعين الداخليين بقواعد السلوك الاخلاقي والمهني ؟
- هل ممارسات النشاط الخاص بالمراجعة الداخلية يتسق مع المعايير الدولية للممارسات المهنية للمراجعة الداخلية ؟
- هل يتسم النشاط بالكفاءة والفاعلية بشكل كاف ؟
- هل عدد الموظفين (المراجعين) كافي ؟
- هل المهارات الخاصة بهم كافية ؟
- هل يسهم النشاط في تحسين العمليات التنظيمية وأنه ينظر إليها من قبل الجهات المعنية علي أنها قيمة مضافة ؟
- هل النشاط لديه الأدوات والموارد التي يحتاج إليها؟
- هل يضم أنشطة المراجعة مراجعة السياسات والإجراءات وتحليل الإشراف والوثائق...؟
- هل أعضاء فريق المراجعة يشاركون في التدريب على التنمية المهنية ؟
- هل حصل أعضاء الفريق مسميات وظيفية تعكس كفاءتهم ؟
- هل يتم التقييم الخارجي لأنشطة المراجعة الداخلية مره علي الأقل خلال الخمس سنوات السابقة ؟

أمثلة توضيحية**علي قياس كفاءة و فاعلية المراجعة الداخلية :-**

مقاييس الكفاءة و الفاعلية	مقاييس الفاعلية	مقاييس الكفاءة	فئة مقياس الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - ساعات التدريب / التعليم المهني المستمر. - دوران الموظفين / الاحتفاظ. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم رضا فريق العمل. - عدد الملاحظات الهامة في عمليات المراجعة. - النسبة المئوية لتوصيات المراجعة التي تم تنفيذها. - عدد المراجعات السابقة والتي لها اجراءات تصحيحية في طور التنفيذ الآن. - عدد الملاحظات والآراء غير الراضية عن أداء المراجعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد مهام المراجعة المقررة. - عدد مهام المراجعة المكتملة. - حسن توقيت التغذية المرتدة . - الإستغلال الأمثل للوقت من قبل المراجعين. - المهام التي أنجزت لكل مراجع داخلي. - الساعات الفعلية مقابل ساعات العمل المخطط لها. - ما تستغرقه دورة عمليات المراجعة من وقت من بداية الاجتماع التمهيدي الي التقرير النهائي. - عدد تقارير المراجعة الداخلية الصادرة مقابل عدد عمليات المراجعة. 	<ul style="list-style-type: none"> المقاييس الرئيسية

فئة مقياس الأداء	مقاييس الكفاءة	مقاييس الفاعلية	مقاييس الكفاءة و الفاعلية
خدمة أصحاب المصلحة	<ul style="list-style-type: none"> - مدي الإستجابة لطلباتهم الخاصة. - متوسط زمن الاستجابة لطلبات الإدارة. - عدد التقييمات الذاتية التي أجرتها المراجعة. - عدد المراجعين لكل ١٠٠٠ موظف. - عدد المراجعين لكل مليون دولار من العائدات / مليون دولار من الأصول. - نسبة المحقق من المخطط له. - نسبة التوفير في التكاليف المحدده. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة علي تقديم خدمة ذات جوده عالية. - إدارة توقعات الجهة محل الفحص. - تكوين علاقات عمل قوية مع أصحاب المصلحة. - عدد طلبات الإدارة. - عدد مرات الاجتماع مع لجنة المراجعة. - حجم التوفير في التكاليف. 	<ul style="list-style-type: none"> - استطلاع تقييمات الإدارة لخدمات المراجعة المقدمة. - إستطلاع تقييمات لجنة المراجعة لخدمات المراجعة المقدمة. - عدد مرات ردود فعل السلبية أو الإيجابية علي عمليات المراجعة أو المراجعين.
التطور التكنولوجي		<ul style="list-style-type: none"> - تطوير المعرفة التقنية ذات الصلة: المراجعة الداخلية. المحاسبية. التنظيم . - الامتثال مع منهجية أنظمة المراجعة الداخلية. 	
التنمية البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - عدد دورات التدريب في السنة. - متابعة تحقيق خطة التنمية. - تحقيق الحد الأدنى من ساعات التدريب المتعارف عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> -متوسط الأشهر في الوضع الوظيفي. - عدد تدوير الوظائف للمراجعين والخروج من نشاط المراجعة الداخلية. - متوسط عدد سنوات الخبرة. - النسبة المئوية للمراجعين الحاصلين علي شهادات المهنية. - النسبة المئوية للمراجعين الحاصلين على درجات متقدمة من التعليم. - ساعة التدريب لكل المراجعين. - نسبة دوران المراجعين. - عدد / نسبة مئوية المراجعين الذين تم نقلهم / ترقيةهم إلى وظائف أخرى في المنظمة مقابل المراجعين عدد/نسبة مئوية الذين تركوا العمل في المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في إجراءات التعيين من قبل أعضاء الفريق (المشاركة في مراجعة السيرة الذاتية، والمقابلةالخ).
المعرفة العملية		<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق المعرفة للمساعدة في حل القضايا المعقدة الخاصة بالعملاء. - تطوير المعرفة الخاصة بأفضل اتجاهات الممارسات العالمية والخاصة بالمراجعة الداخلية. 	

مثال بسيط توضيحي**علي تقرير كفاءة و فاعلية المراجعة الداخلية :-**

المقاييس الكمية						
المحقق				المستهدف	المقياس	المجال
Q4	Q3	Q2	Q1			
					المستهدف مقابل الفعلي.	الإطار المستهدف.
					النسبة المئوية من المحقق من الخطة.	وضع الخطة السنوية.
خدمة أصحاب المصلحة						
المحقق				المستهدف	المقياس	المجال
Q4	Q3	Q2	Q1			
					مدى الإستجابة لطلباتهم الخاصة.	عدد/أنواع الطلبات المخصصة الواردة للعمل غير الروتيني (المهام الخاصة).
التنمية البشرية						
المحقق				المستهدف	المقياس	المجال
Q4	Q3	Q2	Q1			
					ساعات التدريب الفعلية مقابل المستهدف.	عدد ساعات التدريب للموظفين.
					المخطط مقابل التوظيف الفعلي.	خطط التوظيف.
الكفاءة في خدمات المراجعة						
المحقق				المستهدف	المقياس	المجال
Q4	Q3	Q2	Q1			
					المستهدف مقابل الفعلي.	المستهدف المتفق عليه من أعمال المراجعة.
					الخطة الموضوعية مقابل التعديل الفعلي.	مراجعة منهج عمليات المراجعة.
التطور التكنولوجي						
المحقق				المستهدف	المقياس	المجال
Q4	Q3	Q2	Q1			
					المستهدف مقابل الفعلي.	تطوير المعرفة التقنية ذات الصلة.

مثال توضيحي**إستقصاء لآراء الجهات محل الفحص بعد إتمام أنشطة المراجعة****Internal Audit Feedback Survey**

الموضوع : إستقصاء حول جودة خدمات المراجعة المقدمة .

الأستاذ : XXXX .

تحية طيبة و بعد ،

أجرينا مؤخراً أعمال المراجعة الداخلية في (إدارتكم ، فرعكم ...) و للإستمرار في تحسين مستوى الخدمات التي نقدمها فنحن نقدر إجابتكم الصريحة علي الاستقصاء المرفق وسوف نستخدم ملاحظاتكم للتقييم بإستمرار لجودة الخدمات التي نقدمها وإذا كان لكم أي ملاحظات أو أسئلة لا تتردد في الإتصال.

مع خالص التقدير ،،

مدير المراجعة الداخلية

عنوان التقرير : ----- .

مقياس التصنيف الواردة أدناه هو من ٥ (أوافق بشدة) إلى ١ (لا أوافق بشدة) .

لم يتم	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أعارض	لا أوافق	لا أوافق بشده	الخدمة المقدمة	
	٥	٤	٣	٢	١		
						وجهت الأسئلة / التعليقات في الإجتماع الإفتتاحي بشكل كافي.	١
						تم الإتفاق علي نطاق وأهداف أعمال المراجعة النهائية.	٢
						فريق المراجعة لديه المعرفة بإجراءات العمل في جميع مراحل المراجعة.	٣
						تم الإنتهاء من أعمال المراجعة خلال الإطار الزمني المنقذ عليه.	٤
						قد أجريت المراجعة بكفاءة وفاعلية مع الحد الأدنى من تعطل العمل.	٥
						قد أجريت عملية المراجعة بطريقة مهنية ومهذبة.	٦
						تم تغطية كل المخاطر / المخاوف الخاصة بكم في أعمال المراجعة.	٧

لم يتم	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أعارض	لا أوافق	لا أوافق بشده	الخدمة المقدمة	
	٥	٤	٣	٢	١		
						تم مناقشة جميع الملاحظات والتعليقات في الإجتماع الختامي.	٨
						ملاحظات تقرير المراجعة دقيقة و واضحة ومعروضة بشكل صحيح.	٩
						يتضمن تقرير المراجعة تعليقاتكم علي الملاحظات بطريقة صحيحة.	١٠
						قدمت المراجعة قيمة مضافة الي عملك.	١١

لا تتردد في التعليق على أي من الأسئلة أعلاه.

ما الاقتراحات التي لديك لتحسين جودة خدمات المراجعة الداخلية في المستقبل؟

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لكم لاستكمال الاستقصاء ،،

(يرجى استكمال الاستقصاء في حدود اسبوع من استلامه) .

المراجع باللغة الإنجليزية

1. The International Professional Practices Framework (IPPF)– (Developing the internal audit strategic plan– JULY 2012) ,(Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency– DESEMBER 2010) .
2. The Risk Assessment in Audit Planning (RAP) guide – APRLE 2014.
3. Internal Auditing's Role in Risk Management (by The Institute of Internal Auditors Research Foundation 2011).
4. Internal Audit Operational Plan 2010/11 and Strategic Plan 2010/13 KPMG.

المراجع باللغة العربية

- ١ . دليل الحوكمة المؤسسية و إدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي – جرامين جميل.
- ٢ . دليل إدارة التدقيق الداخلي – الجهاز ابو ظبي للمحاسبة ٢٠١٠ .
- ٣ . أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية . (ايهاب الديب).
- ٤ . المراجعة الداخلية في ظل "المعايير الدولية للمراجعة الداخلية" في البنوك التجارية الأردنية (احمد محمد مخلوف).
- ٥ . أهمية إنشاء إدارة المراجعة الداخلية (عبدالله العنزي) .
- ٦ . دليل عمل لجان المراجعة وزارة الاستثمار – مصر ٢٠٠٨ .
- ٧ . دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة (ابراهيم رباح).
- ٨ . مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة – ٢٠١٤ (تافرونيت عادل).



الاسم : حسن ابراهيم محمد ابراهيم

تاريخ الميلاد : ١٣/٦/١٩٧٦

تليفون المحمول : ٠٠٢٠١٠٠٣٤٩٣٥٨٥

Hassanebrahem@hotmail.com

- العمل كمراجع داخلي منذ ١/٦/٢٠٠٢ بجمعية رجال الاعمال والمستثمرين بالدقهلية والعمل كمراجع أول منذ ١/١/٢٠١٠ حتى الآن.
- استشاري موقع البوابة العربية للتمويل الأصغر (الشبكة العربية للتمويل الأصغر في البلدان العربية سنابل) منذ ٢٠/١/٢٠١١ حتى ١/١/٢٠١٤.
- صاحب مؤلف (المراجعة الداخلية بمؤسسات التمويل متناهي الصغر - المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر) مارس ٢٠١٥.
- عضو فريق عمل دراسة بعنوان (معايير قياس أداء مؤسسات التمويل الأصغر) المموله من مركز بناء الأسر المنتجة - جنى المملكة السعودية بتاريخ يوليو ٢٠١٣.
- كان بشراكة مع الشبكة المصرية لتنفيذ مبادرة (احنا هنوفر التدريب بسعر زهيد) أوائل عام ٢٠١٤.
- له العديد من المقالات والحوارات والتي تتعلق بصناعة التمويل متناهي الصغر بالمنطقة العربية.
- تم نشر مقالاته في العديد من الصحف الاليكترونية علي مستوي الوطن العربي مثل (الاقتصادية و كل الوطن وأرقام بالسعودية - الأيام بالبحرين - بوابة الأهرام و الشروق بمصر ..).
- منشئ ومدير مجموعة محبي التمويل الأصغر علي موقع الفيس بوك ومحرر مجلة مجموعة محبي التمويل الأصغر الإلكتروني.