

قرار رقم ٨ لسنة ٢٠٠٧

بتاريخ ١٧ / ٤ / ٢٠٠٧

بشان إصدار دليل تطبيق القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات

العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة بالبورصة

رئيس الهيئة العامة لسوق المال

بعد الاطلاع على قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة الصادر بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته؛

وعلى قانون سوق رأس المال الصادر بالقانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢؛

وعلى قانون الإيداع والقيّد المركزي للأوراق المالية الصادر بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠٠٠؛

وعلى اللائحة التنفيذية لقانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات

المسؤولية المحدودة الصادرة بقرار وزير شئون الاستثمار والتعاون الدولي رقم ٩٦ لسنة ١٩٨٢؛

وعلى اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال الصادرة بقرار وزير الاقتصاد والتجارة

الخارجية رقم ١٣٥ لسنة ١٩٩٣؛

وعلى اللائحة التنفيذية لقانون الإيداع والقيّد المركزي للأوراق المالية الصادرة بقرار وزير

التجارة الخارجية رقم ٩٠٦ لسنة ٢٠٠١؛

وعلى قرار وزير الاستثمار رقم ٣٣٢ لسنة ٢٠٠٥ بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة

الشركات؛

وعلى قرار وزير الاستثمار رقم ٢٤٣ لسنة ٢٠٠٦ بشأن معايير المحاسبة المصرية؛

وعلى موافقة مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال بجلسته رقم ٣ لسنة ٢٠٠٧؛

وعلى قرار مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال رقم ١١ لسنة ٢٠٠٧ بشأن القواعد

التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة بالبورصة.



قرار

(المادة الأولى)

على الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة بالبورصة الاسترشاد بالدليل المرفق بهذا القرار لتطبيق القواعد التنفيذية لحكومة الشركات الصادرة بقرار مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال رقم ١١ لسنة ٢٠٠٧.

(المادة الثانية)

يُعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره.


د. هاني سري الدين
رئيس الهيئة

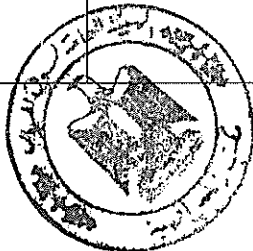


دليل
تطبيق القواعد التنفيذية
لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية
وغير المقيمة ببورستي الأوراق المالية
بالقاهرة والإسكندرية

المحتويات

--

أرقام الصفحات	مقدمه
٤	١- المصطلحات المستخدمة في القواعد التنفيذية للحوكمة ودليل التطبيق
٥	٢- أهم الاختصاصات الأساسية لمجلس الإدارة
٦	٣- الالتزامات العامة لمجلس الإدارة وأعضائه
٧	٤- التزامات مجلس الإدارة المرتبطة بالإفصاح والشفافية.
٨	٥- دور مراقب الحسابات في متابعة تطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة
	ملحق الرقابة الداخلية ويشمل
١٠	١. أهداف نظام الرقابة الداخلية بالشركة.
١٠	٢. مكونات الهيكل المتكامل للرقابة الداخلية.
١٢	٣. دور ومسئولية كل فرد بالشركة في الرقابة الداخلية.
١٣	٤. إدارة المراجعة الداخلية.
١٣	٥. المعايير الواجب توافرها في إدارة المراجعة الداخلية.
١٧	٦. أهداف المعايير الواجب توافرها في إدارة المراجعة الداخلية
١٧	٧. إدارة أنشطة المراجعة الداخلية.
٢٥	٨. المبادئ الأساسية للسلوك المهني للمراجعين الداخليين.



مقدمة

استكمالاً للجهود التي تبذلها الهيئة العامة لسوق المال بالتنسيق مع الشركات العاملة في سوق المال لوضع قواعد الحوكمة موضع التنفيذ ، للتحقق من إحاطة وتفهم جميع الشركات وجميع الأطراف ذات العلاقة لكافة المبادئ والتفاصيل التي تمكنهم من التطبيق الأمثل والفعال لقواعد الحوكمة.

لذا فقد حرصت الهيئة على إصدار هذا الدليل باعتباره دليل للتطبيق العملي ، وبحيث يعد هذا الدليل جزءاً مكمل للقواعد التنفيذية للحوكمة ، ولأعضاء مجالس الإدارة والتنفيذيين بالشركات العاملة في سوق المال والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين (مراقبي الحسابات) الرجوع إلى هذا الدليل للتعرف على دور كل منهم واختصاصاته والتزاماته في مجال تطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة.

ويتضمن الدليل المرفق تفصيلاً لعدد من الموضوعات والالتزامات المشار إليها إجمالاً في القواعد التنفيذية لكي تعاون الإدارات المعنية لدى الشركات المخاطبة بأحكام القواعد التنفيذية للحوكمة على فهم أدق لهذه القواعد التنفيذية وتفسير الأحكام العامة الواردة بالقواعد.

كما يتضمن هذا الدليل ملحقاً يشتمل على الرقابة الداخلية، والتنظيم التفصيلي كذلك لإدارة المراجعة الداخلية بما في ذلك اختصاصاتها وتشكيلها ونظم العمل بها واحتياجات العاملين والتدريب اللازم للقائمين عليها. وقد حرصت الهيئة على أن تفصل أحكام كل من الرقابة الداخلية، وإدارة المراجعة الداخلية لأهميتهما ولحدائتهما كذلك بالنسبة للشركات العاملة في سوق رأس المال ، ومن ثم تقديم العون لهذه الأخيرة في شأن العمل على تطوير نظمها الداخلية.



١- أهم المصطلحات الواردة بالقواعد التنفيذية للحوكمة و بدليل التطبيق:-

حوكمة الشركات:

هي الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها. وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.

التصويت التراكمي عند انتخاب أعضاء مجلس الإدارة:

هو أسلوب للتصويت يتيح للمساهمين تجزئة إجمالي الأصوات المتاحة لهم بأي طريقة يرونها بين المرشحين لمجلس الإدارة بحيث يتناسب عدد الأصوات التي سيدلى بها المساهم الواحد مع عدد الأسهم المملوكة له مضروباً في عدد المرشحين لمجلس الإدارة ، وهو أسلوب يمكن المساهمين من الأقلية من انتخاب عضو أو عضوين في مجلس الإدارة عن طريق إعطاء جميع الأصوات لمرشح واحد أو مرشحين.

عضو مجلس الإدارة المستقل:

يكون العضو مستقلاً إذا توافرت في العضو الشروط الآتية:-

- ١- إذا لم يكن موظفاً لدى أحد الأطراف المتصلة بالشركة أو لديه صلة قرابة بأى منهم خلال الخمس سنوات السابقة.
- ٢- إذا لم يكن مرتبطاً بشركة تقوم بتقديم خدمات استشارية للشركة أو أى من الأطراف المرتبطة بالشركة.
- ٣- إذا لم يكن لديه أية مصالح شخصية مع الشركة أو لأى من الأطراف المرتبطة بها أو موظفي الإدارة العليا بها .
- ٤- إذا لم يكن مرتبطاً بإحدى المنظمات أو الجمعيات التي لا تهدف إلى الربح والتي تتلقى قدراً كبيراً من التمويل من الشركة أو أحد الأطراف المرتبطة بها.
- ٥- إذا لم يكن يعمل في وظيفة تنفيذية بشركة أخرى يقوم الموظفون التنفيذيون للشركة بالعمل فيها كأعضاء مجلس إدارة .
- ٦- إذا لم تكن له أية علاقة ينتج عنها تعاملات مالية مع الشركة أو الشركة الأم أو الشركات التابعة أو الشقيقة.



العضو غير التنفيذي:

هو عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغا بشكل تام لإدارة الشركة (أي ليس موظفا بها) ولا يتقاضى راتبا شهريا أو سنويا من الشركة.

أصحاب المصالح:

هم كل من لهم مصلحة مرتبطة بالشركة يحميها القانون، ويحق لهم الحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم ، ويكون لهم الحق في الحصول على المعلومات المتصلة بمصالحهم.

الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المتيدة بالبورصة :

جميع الشركات العاملة في سوق المال التي تباشر أحد الأنشطة المنصوص عليها في قانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ ولائحته التنفيذية وتعديلاتها ، وتكون حاصلة على ترخيص مزاولة نشاط من الهيئة العامة لسوق المال ، وكذلك ليس لها أوراق مالية مقيدة بالبورصة وبالتالي لا تسرى عليها قواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية بالبورصة.

٢ - أهم الاختصاصات الأساسية لمجلس الإدارة

أ- اعتماد التوجيهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية والإشراف على تنفيذها ومن ذلك :

١. وضع الإستراتيجية الشاملة للشركة وخطط العمل الرئيسية والسياسات اللازمة لتنفيذها .
٢. تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة واستراتيجياتها وأهدافها المالية واعتماد الموازنة التقديرية السنوية وإقرار المراكز المالية السنوية .
٣. اعتماد النفقات الرأسمالية الرئيسية والإشراف على تنفيذ ، وتملك الأصول والتصرف بها .
٤. وضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ.
٥. المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية بالشركة واعتمادها .

ب- وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف عليها ؛ ومن ذلك :

١. التحقق من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية.
٢. التحقق من كفاءة وملائمة نظم وإجراءات الرقابة الداخلية بالشركة .
٣. متابعة مدى تحقيق الإدارة التنفيذية للأهداف الرئيسية للشركة.



- ج- التعامل مع المخاطر الإستراتيجية التي تؤثر في السياسات الأساسية للشركة ؛ وكذلك التحقق من تطبيق الشركة لأنظمة رقابية كافية ومناسبة لإدارة كافة المخاطر الأخرى .
- د- اعتماد الآليات والنظم التي تضمن التزام الشركة بالقواعد التنفيذية لحوكمة للشركات والإشراف العام عليها ومراقبة مدى فعاليتها وتعديلها عند الحاجة .
- هـ- اعتماد سياسات مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حفظ حقوقهم وعلي وجه الخصوص يجب أن تغطي هذه السياسة ما يلي :
١. آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود .
 ٢. آليات لتسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصالح .
 ٣. آليات مناسبة لإقامة علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم .
 ٤. قواعد للسلوك المهني للمديرين والعاملين في الشركة تتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية السليمة وتنظيم العلاقة بينهم وبين أصحاب المصالح . كما يجب على مجلس الإدارة وضع آليات مراقبة تطبيق هذه القواعد والالتزام بها .
 ٥. مراعاة المسؤولية الاجتماعية للشركة.
- و- وضع السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والالتزام بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين .

٣- الالتزامات العامة لمجلس الإدارة وأعضائه

- أ- يتولي مجلس إدارة الشركة كافة الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارتها . وتقع المسؤولية النهائية عن إدارة الشركة على المجلس ولو قام بتشكيل لجان أو بتفويض آخرين للقيام ببعض أعماله .
- ب- على مجلس الإدارة أن يؤدي مهامه بموضوعية وحسن نية وجدية واهتمام ، وأن تكون قراراته مبنية علي معلومات وافية من الإدارة التنفيذية أو أي مصدر موثوق به آخر .
- ج- على عضو مجلس الإدارة اعتبار نفسه ممثلاً لجميع المساهمين وملتزماً بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموماً وليس ما يحقق مصالح المجموعة التي قامت بالتصويت علي تعيينه في مجلس الإدارة .



- د- يحدد مجلس الإدارة الصلاحيات التي يفرضها للإدارة التنفيذية ، وإجراءات اتخاذ القرار ومدة التفويض . كما يحدد مجلس الإدارة الموضوعات التي يحتفظ مجلس الإدارة بصلاحيات البت فيها . وتقوم الإدارة التنفيذية برفع تقارير دورية عن ممارستها للصلاحيات المفوضة .
- هـ- على مجلس الإدارة التأكد من وضع إجراءات لتعريف أعضاء مجلس الإدارة الجدد بعمل الشركة ولا سيما الجوانب المالية والقانونية فضلاً عن تدريبهم إذ لزم الأمر .
- و- على مجلس الإدارة التأكد من إتاحة الشركة لمعلومات كافية عن شئون الشركة لجميع أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وغير التنفيذيين والمستقلين؛ بما يمكنهم من القيام بواجباتهم بكفاءة .

٤- التزامات مجلس الإدارة المرتبطة بالإفصاح والشفافية

- يجب أن يعد مجلس إدارة الشركة تقريراً سنوياً للعرض على المساهمين تفصح فيه الشركة بوجه خاص ؛ فضلاً عن ما تتطلبه القوانين عن ما يلي :
١. نظرة شاملة عن أعمال الشركة ومركزها المالي .
 ٢. النظرة المستقبلية لنشاط الشركة خلال العام القادم والتوجه الاستراتيجي للشركة في مواجهة المنافسة والتغير في بيئة الأعمال .
 ٣. أنشطة ونتائج أعمال الشركات التابعة إن وجدت .
 ٤. نبذة عن التغيرات في الهيكل الرئيسي لرأس مال الشركة .
 ٥. نتائج المراجعة السنوية لفاعلية هيكل الرقابة الداخلية بالشركة ومدى قدرة هذا الهيكل على الكشف عن الأخطاء.
 ٦. تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه : عضو مجلس إدارة تنفيذي ؛ أو عضو مجلس إدارة غير تنفيذي أو عضو مجلس إدارة مستقل .
 ٧. بيان باجتماعات مجلس الإدارة ونسبة الحضور الخاصة بكل عضو من أعضاء المجلس .
 ٨. وصف مختصر لاختصاصات ومهام اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة ورؤسائها وأعضائها وعدد اجتماعاتها .
 ٩. نتائج المراجعة السنوية لعملية تقييم الأداء الخاصة بالأنشطة المختلفة .
 ١٠. أوضاع العمالة ومرتباتهم والمزايا الاجتماعية والتدريب والتطوير المهني لهم
 ١١. مساهمة الشركة الاجتماعية في المجتمع.



١٢. الإفصاح عن المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة .
١٣. مدى التزام الشركة بمتابعة وتطبيق القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات وأسباب عدم الالتزام بتطبيق قواعد معينه.
١٤. أسماء الشركات المساهمة التي يكون عضو مجلس إدارة الشركة عضوا في مجالس إدارتها في ذات الوقت.
١٥. الجزاءات المفروضة على الشركة من قبل الهيئة العامة لسوق المال أو أي جهة رقابية أخرى.
١٦. أنشطة ونتائج أعمال الشركات التابعة أن وجدت.
١٧. بيان بالتغيرات في هيكل الملكية الشركة خلال السنة المالية.

٥- دور مراقب الحسابات في متابعة تطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة:-

- أن يعد تقريره عن مراجعة القوائم المالية للشركة طبقا لمعايير المراجعة المصرية والدولية.
 - أن يعد تقريره عن مراجعة تقرير الإدارة عن مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة.
 - أن يرسل إلى الهيئة العامة لسوق المال قبل انعقاد الجمعية العامة للشركة بخمسة عشر يوما على الأقل صورة من تقريره المشار إليهما بعلية ويبين في تقريره الخاص بمراجعة تقرير الإدارة حول مدى الالتزام بتطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة ما يلي:
- أ. أن الدعوة إلى الجمعيات العامة العادية أو غير العادية التي عقدت خلال العام تضمنت دعوة جميع المساهمين وإذا لم يكن ذلك ممكناً - لارتفاع عدد المساهمين - أنه قد تم عمل الترتيبات اللازمة للسماح لهم بالتصويت إلكترونياً ، وأن الدعوة تم إرسالها في الوقت المناسب وأنه قد تم إرفاق كافة الأوراق التي توضح وتشرح جميع البنود المعروضة في جدول الأعمال . وما إذا كان قد أفسح المجال للمساهمين في مناقشة البنود الواردة بجدول العمال وما إذا كان قد تم التصويت على القرارات بالأسلوب القانوني.
- ب. أن تشكيل مجلس الإدارة تضمن أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين ومستقلين وأنه اطلع على محاضر جلسات مجلس الإدارة والتي يتضح منها مدى التزام المجلس بالحد الأدنى لعدد اجتماعاتها ومدى مشاركة الأعضاء غير التنفيذيين في أعمال المجلس ومدى حصولهم على كافة البيانات والمعلومات عن نشاط الشركة وأنه قد تم الإفصاح عن كافة ما يتقاضاه أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وأنه لا توجد أي فروق في المخصصات المدفوعة لأعضاء مجلس الإدارة بصفتهم.



ج. مدى حرص مجلس الإدارة على إعداد القوائم المالية للشركة سواء منها الدورية أو السنوية في المواعيد المقررة.

د. أن مجلس الإدارة قد شكل اللجان الفرعية الأساسية وخاصة لجنة المراجعة وهل جميع أعضائها من غير التنفيذيين ومدى التزام هذه اللجنة بالحد الأدنى لعدد اجتماعاتها ومدى فاعليتها تجاه العلاقات مع مراقب الحسابات ومدى فاعليتها في الإشراف على المراجعة الداخلية.

هـ. مدى كفاءة هيكل الرقابة الداخلية في الشركة ومدى إحكامه ومدى وجود إدارة مراجعة داخلية فعالة تتمتع بالاستقلالية عن باقي إدارات الشركة ومدى تطبيق المعايير المهنية الخاصة بالمراجعة الداخلية على النحو الوارد بملحق هذا الدليل، ومدى فاعلية تقارير هذه الإدارة ودوريتها ورد فعل الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة تجاه تقارير هذه الإدارة.

و. مدى وجود نظام مكتوب ومعروف من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والعاملين والمساهمين بشأن تعارض المصالح وذلك طبقاً للقوانين والقواعد التنفيذية للحوكمة.



الملحق الخاص بكل من نظام

الرقابة الداخلية ، وإدارة المراجعة الداخلية

١- أهداف نظام الرقابة الداخلية بالشركة

١. تنفيذ عمليات المنظمة بأساليب أخلاقية واقتصادية وبكفاءة وفعالية .
٢. تحقيق التزامات المساءلة أو المحاسبة Accountability
٣. الالتزام بالقوانين واللوائح.
٤. حماية الموارد ضد الخسارة وسوء الاستخدام والتلف (الضياع) .

٢- مكونات الهيكل المتكامل للرقابة الداخلية :-

يتكون الهيكل المتكامل للرقابة الداخلية مما يلي :-

• بيئة الرقابة .

هي عبارة عن المناخ الذي تعمل فيه الشركة والذي يؤثر على الوعي الرقابي للعاملين بها ، وتتمثل عناصر البيئة الرقابية فيما يلي :

- أ. النزاهة الشخصية والمهنية والقيم الأخلاقية للإدارة والعاملين.
- ب. الالتزام بالكفاءة .
- ج. فلسفة الإدارة العليا وأسلوبها التشغيلي .
- د. الهيكل التنظيمي .
- هـ. السياسات والممارسات المرتبطة بالموارد البشرية .

• تقييم وتحليل المخاطر .

ويقصد بها التعرف علي المخاطر وتحليلها لتحقيق أهداف الوحدة ، وتحديد رد الفعل المناسب لتلك المخاطر، ويتضمن ذلك تحديد المخاطر المرتبطة بأهداف الوحدة أو المخاطر الشاملة سواء كانت تلك المخاطر ترجع إلي عوامل داخلية أو خارجية علي كل من مستوى الشركة أو مستوى النشاط .

كما يلزم تحديد المخاطر التي تتعرض لها الوحدة وتقييم احتمال حدوثها وتحديد الخطر المقبول للشركة وتطوير أساليب مواجهة تلك المخاطر.



• أنشطة الرقابة .

تتمثل في السياسات والإجراءات الموضوعة للتعامل مع المخاطر لإنجاز أهداف الشركة . والتي يلزم أن تكون ومتفقه مع خطة الشركة من ناحية التكلفة وان تتسم بالشمول، وترتبط بشكل مباشر بأهداف الرقابة وتغطي جميع المستويات والوظائف .

وتتضمن أنشطة الرقابة في حالة التشغيل الإلكتروني للمعلومات علي كل من أنشطة الرقابة العامة وإجراءات الرقابة علي التطبيقات والبرامج مع ملاحظة إمكان وجود تداخل بين إجراءات الرقابة العامة وإجراءات رقابة التطبيقات.

وتتضمن أنشطة الرقابة مجموعه من الانشطه الكاشفة والمانعة المتنوعة ، ومنها علي سبيل المثال :

- أ- إجراءات تفويض السلطة والاعتماد .
- ب- فصل المهام (الاعتماد ، التشغيل ، التسجيل — الفحص والمراجعة) .
- ج- إجراءات التحقيق
- د- عمليات التسوية .
- هـ- عمليات فحص ومراجعة الأداء التشغيلي .
- و- عمليات مراجعة العمليات والمراحل والأنشطة .
- ز- الإشراف (التخصيص والمراجعة والقبول والإرشادات والتدريب) .

• المعلومات والاتصال .

وهي من العوامل الضرورية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية . ولذلك يلزم التسجيل الفوري والتصنيف المناسب للعمليات والأحداث للحصول علي المعلومات الملائمة التي يمكن الاعتماد عليها ، والتي تكون مطلوبة على جميع المستويات بالشركة في الوقت المناسب والشكل المناسب بما يمكن من القيام بالرقابة الداخلية.

كما يعد الاتصال الفعال أمر ضروري لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية ، ويجب أن يتدفق الاتصال الفعال من أسفل وخلال واعلي الهيكل التنظيمي . كما يجب أن يتلقي كل الأفراد رسالة واضحة من الإدارة العليا أن مسئوليات الرقابة الداخلية يجب أخذها بجدية ، ويجب أن يفهم الأفراد أدوارهم الخاصة في نظام الرقابة الداخلية ، ويجب أن يفهم الأفراد كيفية ربط أعمالهم بأعمال الآخرين ، كذلك ضرورة الاتصال الفعال مع الأطراف الخارجية .



• المتابعة .

وتستخدم لتقييم جودة نظام الرقابة الداخلية المطبق كل فترة زمنية ، ويتم القيام بالمتابعة من خلال الأنشطة الروتينية وعمليات التقييم المنفصلة أو كلاهما معا. وتتم المتابعة المستمرة لنظام الرقابة الداخلية من خلال متابعة الأنشطة التشغيلية المتكررة العادية للشركة ، ويشتمل ذلك على مدى القيام بالأداء الإداري بشكل سليم وأنشطة الإشراف والتصرفات الأخرى التي يقوم بها العاملين.

ويجب أن تضمن عملية المتابعة أن نتائج وتوصيات المراجعة والتقييم قد تم تنفيذها بشكل ملائم وفوري .

٣- دور ومسئولية كل فرد بالشركة عن الرقابة الداخلية:

المديرون :

يعتبر المديرون مسئولون بشكل مباشر عن أنشطة الرقابة الداخلية في الشركة ، وتتمثل مسئوليتهم في تصميم وتنفيذ والإشراف علي التشغيل المناسب والالتزام بنظام الرقابة الداخلية ، وتختلف مسئولياتهم اعتمادا على وظائفهم في الشركة ، وخصائص الشركة ذاتها.

مسئول الرقابة الداخلية:

يعتبر مسئولا عن التأكد من تطبيق اللوائح والقوانين الملزمة للشركة بما في ذلك كل ما يصدر عن الجهات الرقابية بهذا الشأن. وعليه إبلاغ الإدارة العليا بالشركة بأية مخالفات ، ورفعها للهيئة إذا لم يتخذ فيها الإجراء اللازم. وتتضمن مهامه الوظيفية القيام بشكل دوري بمراجعة ومتابعة سجل أوامر العملاء وتوقيعه ومراجعة الفواتير وسجل عمليات التداول لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين ، والتحقق من وجود كافة عمليات البيع والشراء اليومية على كشف حساب العميل ووجود ملف لكل عميل لدى الشركة. ويجب أن يكون المراقب الداخلي ملما بالدورة المستندية من بداية تعامل العميل مع الشركة.

كما انه يلتزم بموافاة الهيئة بكشف بالعميل بالشركة وأقاربهم الذين يتعاملون من خلال الشركة لأخذ موافقة الهيئة بعد صدور قرار من مجلس إدارة الشركة بالموافقة على ذلك . وعليه أن يتحقق من عدم قيام الشركة بتنفيذ أوامر بيع أو شراء لحساب احد المديرين أو العاملين بها في عمليات تطبيقه يكون طرفها الآخر احد العملاء، وان يتحقق من طباعة كافة الفواتير يوميا واعتمادها. وعليه الاحتفاظ بملف بجميع شكاوى العملاء المتعلقة بأعمال الشركة وبما انتهت إليه الإجراءات والمدة التي تتم فيها فحص الشكاوى. ويجب أن تتاح له الصلاحيات اللازمة داخل الشركة للقيام بالمهام والوظائف المذكورة .



أعضاء الشركة (العاملين)

تعتبر الرقابة الداخلية جزء صريح أو ضمني من واجبات كل فرد بالشركة ، ولذلك يكون العاملون بالشركة مسئولين عند عدم الالتزام بقواعد السلوك الأخلاقي أو مخالفة السياسات .

المراجع الخارجي (مراقب الحسابات)

وهو يدعم وضع هيكل رقابة داخليه فعال للشركة حيث يعتبر تقيم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية احد معايير الفحص الميداني لعملية المراجعة الخارجية . ويقوم المراجع الخارجي بتقديم توصيات خاصة بدعم نظام الرقابة الداخلية ، ويكون تقييم نظام الرقابة الداخلية بواسطة مراجع الحسابات جزء أساسي لتحديد حجم ونطاق وتوقيت ما يقوم به من فحوص واختبارات .

المراجع الداخلي

هو المسئول عن إتباع الأسلوب الرقابي الأمثل للتأكد من الالتزام بالقواعد والإجراءات المحددة باللائحة الداخلية للشركة وتقع عليه مسئولية الإبلاغ عن أية مخالفات في هذا الشأن إلى مجلس الإدارة ومتابعة الإجراءات التي اتخذت لإزالة تلك المخالفات ، وتتضمن المهام الرئيسية للمراجع الداخلي التحقق من الفصل بين حسابات العملاء وحسابات الشركة وكيفية التعامل مع العملاء بالشيكات وتغذية رصيد العميل بالشيك فور تسلمه وكيفية التحقق أن تعامل الشركة يتم مع العميل شخصيا أو وكيله القانوني عند صرف المبالغ الناتجة عن التعامل وكيفية دفع ناتج البيع للعملاء وتعامل الشركة مع الارصده المدينة والدائنة والتحقق من الدورة المستندية للشركة ومراجعة كافة الإجراءات.

٤- إدارة المراجعة الداخلية :

هي إدارة مستقلة يتم إنشاؤها داخل الشركة لفحص وتقييم أنشطة الشركة المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسئولين فيها علي القيام بمسئولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ، وذلك عن طريق توفير التحليل والتقييم والتوصيات التي تتعلق بالرقابة علي الأنشطة التي يتم فحصها . وتساعد إدارة المراجعة الداخلية الشركة في تحقيق أهدافها وحماية أصولها.

٥- المعايير الواجب توافرها في إدارة المراجعة الداخلية بالشركة:-

يجب أن تتوفر في إدارة المراجعة الداخلية بالشركة المعايير الآتية:-



١-٥ الاستقلال التنظيمي

- يجب أن تكون إدارة المراجعة مستقلة تنظيمياً بما يسمح لها بتحقيق مسؤولياتها . ويتحقق هذا الاستقلال عن طريق تبعية تلك الإدارة لمجلس إدارة الشركة .
- يجب ألا تخضع أنشطة المراجعة الداخلية لأي تدخل من أطراف داخلية أو خارجية عند تحديد نطاق المراجعة ، وتنفيذ العمليات ، وتبليغ النتائج .
- يجب تحديد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية في دليل مكتوب معتمد من مجلس إدارة الشركة. وينبغي أن يحدد هذا الدليل موقع إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للشركة وبالإضافة إلى ذلك فإنه يجب أن يتضمن الدليل التأكيد على ضرورة تمكين المراجعين الداخليين من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها والوصول غير المشروط للسجلات والموارد المادية ، والاتصال بالأفراد الذي لهم علاقة بالنشاط محل المراجعة .
- يجب ألا تحتوي خطة المراجعة وبرنامجها التنفيذي على أي قيد على نطاق المراجعة الداخلية يمنع إدارة المراجعة من تحقيق أهدافها وخططها ، ويجب إبلاغ الإدارة كتابة بذلك.
- يجب على مدير إدارة المراجعة الداخلية تقديم تقرير سنوي أو على فترات أقصر لمجلس إدارة الشركة ، ويجب أن تبرز هذه التقارير النتائج والتوصيات المهمة لعملية المراجعة ، وأن يتم إبلاغ مجلس إدارة الشركة كتابياً عن أي انحرافات مهمة عن الخطط المعتمدة لأعمال المراجعة وأسباب ذلك.
- تكون إدارة الشركة مسؤولة اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بنتائج المراجعة ، وقد تقرر الإدارة أن تتحمل مخاطر عدم تصحيح الحالة التي تضمنتها التقرير بسبب اعتبارات التكلفة أو نتيجة أسباب أخرى ويجب على المسئول عن إدارة المراجعة الداخلية إخطار الإدارة بذلك .

٢-٥ الموضوعية :

- ويقصد بها القيام بأعمال المراجعة بالطريقة التي تجعل المراجعون الداخليون يعتقدون اعتقاداً صادقاً في نتائج أعمالهم فضلاً عن عدم تقديم أي تنازلات مهمة على حساب جودة العمل ، وكذلك عدم-التأثر بآراء الآخرين. ويتطلب ذلك توزيع المراجعين الداخليين على العمليات بحيث يتم تجنب أي تضارب فعلي أو متوقع في المصالح ، ويجب أن يحصل مدير إدارة المراجعة بصفة دورية من العاملين معه على معلومات حول أي تضارب في المصالح ، ويجب الإفصاح عنه مسبقاً قبل البدء في عملية المراجعة .



- يتعين علي المراجعين الداخليين الإخطار عن أي حالات قد يحدث فيها تضارب في المصالح ، ويجب توزيع هؤلاء المراجعين في هذا الحالة علي عمليات أخرى .
- يجب تغيير توزيع المراجعين الداخليين علي العمليات بصفة دورية كلما كان ذلك ممكنا .
- يجب عدم تكليف الأشخاص المنقولين إلي إدارة المراجعة الداخلية أو الذين يعملون فيه بصفة مؤقتة بمراجعة الأنشطة التي كانوا يقومون بها سابقا إلا بعد مضي مدة ثلاث سنوات علي الأقل .
- يجب ألا تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالشركة بتصميم أنظمة العمل أو وضع الإجراءات التنفيذية لأعمال الشركة.

٣-٥ التأهيل المهني للمراجعين الداخليين .

- يجب أن تتوفر لدي العاملين بإدارة المراجعة الداخلية المعرفة والمهارات والتدريب وغيرها من عناصر التأهيل اللازمة للقيام لمسئولياتها .
- ويمكن أن يتم الاستعانة بمستشارين مؤهلين ومتخصصين في مجالات مثل المحاسبة ، الاقتصاد ، التمويل ، الإحصاء ، معالجة البيانات إلكترونيا ، الهندسة ، الضرائب ، القانون ، وفق ما تستدعي الحالة عند القيام بأعمال المراجعة ، ولا يشترط أن يكون المراجع الداخلي مؤهلا في جميع هذه المجالات .
- يجب أن تكون لدي المراجعين الداخليين المعرفة الكافية لتحديد مؤشرات التلاعب.
- يجب أن تكون لدي المراجعين الداخليين الخبرة في التعامل مع الأفراد ، والقدرة علي تحقيق الاتصال مع الجهات المختلفة بفعالية .
- يتعين أن يحافظ المراجعون الداخليون علي كفاءتهم وقدراتهم المهنية والفنية من خلال التطوير والتعليم المستمر ، والتعرف علي التطورات والمتغيرات الحديثة في معايير المراجعة الداخلية وإجراءاتها وأساليبها .

٤-٥ بذل العناية المهنية الملائمة

- يقصدَ بالعناية الملائمة العناية والكفاءة المعقولة ، ولا يقصد بها الكمال أو الأداء فوق العادي ، وتتطلب العناية الواجبة من المراجع القيام بالفحص، ولكنها لا تتطلب مراجعات تفصيلية لجميع العمليات .



- يجب علي المراجع الداخلي أن يبذل العناية المهنية اللازمة وذلك بأن يأخذ في الاعتبار بما يلي:

- ١- نطاق العمل اللازم لتحقيق أهداف المراجعة .
- ٢- درجة الصعوبة والأهمية النسبية للأمور التي سوف تطبق عليها إجراءات المراجعة .
- ٣- مدي كفاءة وفعالية إجراءات إدارة المخاطر والإجراءات الرقابية .
- ٤- احتمال وقوع أخطار جوهرية أو غش أو عدم التزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية .
- ٥- تكلفة العملية مقارنة بالمنفعة المتوقعة منها .

- عند القيام بعمليات مراجعة ، فإن مسئوليات المراجع الداخلي لاكتشاف التلاعب تتضمن :

- ١- أن تكون لديه المعرفة الكافية بالتلاعبات المتوقعة بحيث يستطيع تحديد المؤشرات التي قد تشير إلي ارتكاب تلاعب معين ، وتشمل هذه المعرفة خصائص التلاعب وأساليبه ، وأنواعه .
- ٢- أن يكون متيقظاً للفرص التي قد تسمح بارتكاب تلاعب مثل نقاط الضعف في الأنظمة الرقابية .
- ٣- إبلاغ مدير إدارة المراجعة الداخلية عن أي حالات تلاعب محتملة مدعومة بالادلة المؤيدة لهذا الاحتمال .

- عند الانتهاء من عملية الفحص ، يجب علي المراجعين الداخليين تقييم جميع الحقائق التي تم التوصل إليها من أجل :

- ١- تحديد ما إذا كانت الإجراءات الرقابية يجب تدعيمها لتقليل احتمالات التلاعب مستقبلاً .
- ٢- تصميم اختبارات مراجعة للمساعدة في اكتشاف وجود تلاعب مماثل مستقبلاً .
- ٣- المساعدة في تنمية قدرات ومهارات المراجع الداخلي في الإلمام بكافة التلاعبات مستقبلاً .

٥-٥ الرقابة النوعية (مراقبة جودة عملية المراجعة الداخلية)

- يجب أن تتبني إدارة المراجعة الداخلية خطة لمتابعة وتقييم الفعالية الكلية لبرنامج الجودة ويجب أن تتضمن هذه العملية تقييماً داخلياً وخارجياً .
- يجب أن يتضمن التقييم الداخلي ما يلي :
١. فحصاً مستمراً لأداء إدارة المراجعة الداخلية .
 ٢. فحصاً دورياً من خلال التقييم الذاتي أو عن طريق أفراد داخل الوحدة محل المراجعة .



- يجب القيام بالفحص الداخلي بصفة دورية بواسطة أعضاء من موظفي إدارة المراجعة الداخلية.
- يجب علي مدير إدارة المراجعة الداخلية أن يراقب عملية الفحص الداخلي ، وعند اختيار وإعطاء تعليمات إلي الفريق الذي يقوم بالفحص الداخلي ، يتعين عليه التأكد من أن الفريق مؤهلاً ومستقلاً.
- يجب أن يتلقي مدير إدارة المراجعة الداخلية تقريراً مكتوباً لكل عملية فحص داخلي وان يتأكد من اتخاذ الإجراء الملائم .
- يجب القيام بفحص خارجي لأعمال إدارة المراجعة الداخلية لتحديد مدي جودة عملياتها . ويجب القيام بهذا الفحص بواسطة أشخاص مؤهلين مستقلين عن الوحدة محل المراجعة وليس لديهم تعارض في المصالح من حيث الشكل والمضمون ، ويجب إصدار تقرير رسمي مكتوب عند استكمال الفحص .
- يجب القيام بالفحص الخارجي مرة علي الأقل كل خمس سنوات ما لم تكن هناك ظروف تبرر القيام بالفحص الخارجي علي فترات أطول .

٦- أهداف المعايير الواجب توافرها في إدارة المراجعة الداخلية :

- يحكم أداء وظيفة المراجعة الداخلية مجموعة متسقة من المعايير المهنية التي تستهدف تحقيق ما يلي :
- وضع المبادئ الأساسية التي تعبر عما أن تكون عليه ممارسة المراجعة الداخلية .
- توفير إطار يحكم أداء أنشطة المراجعة الداخلية التي يمكن أن تضيف قيمة للشركة محل المراجعة .
- وضع أساس يمكن استخدامه لتقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية.
- زيادة إمكانية تحسين عمليات المنشأة محل المراجعة .

٧- إدارة أنشطة المراجعة الداخلية :

- يجب أن يكون لدي مدير إدارة المراجعة الداخلية دليل معتمد من مجلس الإدارة ، يحدد هدف ، ومسؤوليات ، وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية ، ويحدد موقعها في الهيكل التنظيمي بشكل يكفل لها قدراً مناسباً من الاستقلال ، وتشمل أنشطة المراجعة ما يلي.



١-٧ تخطيط أنشطة المراجعة الداخلية :

- يجب على مدير إدارة المراجعة الداخلية أن يضع خططا للقيام بمسؤوليات الإدارة. ويجب أن تكون هذه الخطط متسقة مع دليل إدارة المراجعة الداخلية ومع أهداف الوحدة محل المراجعة .
- يتعين أن تكون أهداف إدارة المراجعة الداخلية قابلة للتحقق من خلال خطط تشغيلية وموازنات محددة ، وأن تكون قابلة للقياس قدر الإمكان، ويجب أن تكون مصحوبة معايير للقياس وبتواريخ مستهدفة للتحقيق .
- أن عملية تقدير المخاطر هي عملية مهمة وضرورية لإعداد جدول أعمال مراجعة فعال وتشمل عملية تقدير المخاطر علي تحديد الأنشطة محل المراجعة ، وتحديد عوامل المخاطرة التي يحتمل أن تتعرض لها وتقدير أهميتها النسبية .
- يمكن أن يضع مدير إدارة المراجعة الداخلية أوزان لعوامل المخاطرة لتقدير أهميتها النسبية، ومدى تأثيرها على اختيار أحد الأنشطة للمراجعة .
- يجب أن توفر عملية تقدير المخاطر وسيلة لتنظيم وتكامل الأحكام المهنية لوضع جدول أعمال المراجعة وبصفة عامة ، يجب على مدير إدارة المراجعة الداخلية أن يعطي أولوية أكبر لمراجعة الأنشطة ذات المخاطر العالية .
- يجب وضع خطط التوظيف والموازنات المالية بما في ذلك عدد المراجعين والمعرفة والمهارات والتدريب وعناصر التأهيل الأخرى اللازمة للقيام بأعمالهم الواردة في جدول أعمال المراجعة والانشطة الإدارية ومتطلبات التعليم والتدريب وجهود البحث والتطوير الخاصة بالمراجعة .

٢-٧ السياسات والإجراءات

- يجب أن يوفر مدير إدارة المراجعة الداخلية دليلاً مكتوباً للسياسات والإجراءات لإرشاد العاملين في أنشطة المراجعة بحيث يكون شكل ومحتوى السياسات والإجراءات المكتوبة ملائماً لحجم وهيكل إدارة المراجعة الداخلية.

٣-٧ إدارة الأفراد وتطوير أدائهم

- يجب أن تتضمن نظم إدارة الأفراد الخاصة بإدارة المراجعة الداخلية ما يلي :
 - وضع توصيف مكتوب للوظائف لكل مستوى من المراجعين الداخليين .



- اختيار أفراد مؤهلين وأكفاء .
- تدريب وتوفير فرص تعليم مستمر لكل مراجع داخلي .
- توفير إرشادات للمراجعين الداخليين عن أدائهم وتطويرهم المهني .
- تقييم أداء كل مراجع داخلي مرة علي الأقل سنويا .

٤-٧ الإشراف

- يكون مدير إدارة المراجعة الداخلية مسئولاً عن توفير إشراف ملائم علي أعمال المراجعة ، ويشمل الإشراف ما يلي :
- أ- توفير تعليمات مناسبة للمساعدين في بداية عملية المراجعة واعتماد برنامج المراجعة .
- ب- التأكد من تنفيذ برنامج المراجعة وفقاً للإطار الموضوع ومبررات الخروج منه.
- ج- التأكد من أن أوراق العمل كافية لتأييد نتائج المراجعة .
- د- التأكد من أن تقارير المراجعة دقيقة ، وموضوعية ، وواضحة ، ومختصرة ، ومقدمة في التوقيت المناسب .
- هـ- التأكد من أن أهداف المراجعة قد تم تحقيقها .

٥-٧ التنسيق مع المراجعين الخارجيين (مراقبي الحسابات)

- يجب على مدير إدارة المراجعة الداخلية تنسيق مجهودات المراجعة الداخلية والخارجية وذلك لضمان الحد من الازدواج في الجهود إلي أقل حد وتحقيق كفاءة أعمال المراجعة .
- يكون مدير إدارة المراجعة الداخلية مسئولاً عن التنسيق مع المراجعين الخارجيين.
- يتعين أن يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بتقييم دوري منتظم للتنسيق بين إدارة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ، وقد يشمل هذا التقييم أيضاً تقديراً للكفاءة للمراجعة الداخلية والخارجية ، بما في ذلك التكلفة الكلية للمراجعة .



٦-٧ تقييم كفاءة ونفعالية الرقابة الداخلية

- يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية في ضوء نتائج تقدير المخاطر ، بتقييم كفاءة فاعلية الجوانب الرقابية في الوحدة محل المراجعة وعملياتها ونظم المعلومات فيها ، ويجب أن يتضمن ذلك مايلي:
- أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بفحص كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية بغرض تحديد ما إذا كان النظام الموضوع يوفر تأكيداً معقولاً بأن أهداف الوحدة محل المراجعة سيتم تحقيقها بطريقة اقتصادية وبكفاءة .
- أن يتم توفير التأكيد المعقول لجعل الانحرافات في حدود المستوي المسموح به .
- أن يتم تحديد ما إذا كان النظام يعمل كما هو مخطط له من خلال مقارنته الأداء الفعلي بالمخطط بصورة دورية ، وتوثيق هذه الأنشطة لتوفير تأكيد إضافي بأن الأنظمة تعمل كما هو مخطط لها .

٧-٧ تقييم جودة الأداء

- يجب على المراجعين الداخليين التحقق من مدى الوصول إلى الأهداف التشغيلية وأهداف البرامج الموضوعية ومدى اتفاقها مع أهداف الوحدة ككل ، ويتضمن ذلك التأكد مما يلي:
- ١- الالتزام بالسياسات ، والخطط والإجراءات والنظم ، والتعليمات .
- ٢- حماية الأصول .
- ٣- الاستخدام الاقتصادي والكفاء للموارد المتاحة .
- ٤- تحقيق الأغراض العامة والأهداف الخاصة الموضوعية للعمليات أو البرامج .
- ويجب على المراجعين الداخليين فحص صحة واكتمال المعلومات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتبويب هذه المعلومات والنقارير عنها . وتوفر أنظمة المعلومات البيانات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات.
- يجب على المراجعين الداخليين فحص الأنظمة الموضوعية لضمان الالتزام بالسياسات ، والخطط والإجراءات والقوانين ، والتعليمات التي قد يكون لها تأثير هام علي العمل والتقارير .
- يتعين علي المراجعين الداخليين فحص وسائل حماية الأصول ، وكلما كان ذلك ملائماً ، التحقق من وجود الأصول .



- يجب على المراجعين الداخليين تقييم مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة محل المراجعة .
- يتعين على المراجعين الداخليين فحص العمليات التشغيلية والبرامج لتحديد مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة محل المراجعة .
- يمكن القيام بتقييم مدى تحقيق الأهداف العامة والخاصة بعملية تشغيلية سواء بالكامل أو بجزء منها فقط .
- يجب على المراجعين الداخليين إبلاغ تقارير نتائج المراجعة إلى المستوى الإداري المناسب ويراعى أن يذكر التقريرين المعايير التي وضعتها الإدارة في المراجعة والتي استخدمها المراجعون الداخليون ، والإفصاح عن مدى كفاية هذه المعايير .

٨-٧ الحوكمة :

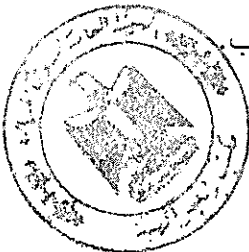
- يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقييم عملية الحوكمة في الوحدة محل المراجعة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها، وذلك وصولاً للأهداف التالية:
- ١- تدعيم قواعد السلوك والقيم المناسبة في الوحدة.
- ٢- التأكد من فعالية أداء إدارة المنشأة والمساءلة التنظيمية فيها.
- ٣- تبليغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر وفعالية الرقابة للمستويات الإدارية المناسبة في الوحدة.
- ٤- تنسيق الأنشطة وتوصيل المعلومات بفاعلية بين الإدارة والمراجعين الداخليين والخارجيين وإدارة الوحدة.

٩-٧ تخطيط أعمال المراجعة الداخلية

- أ- عند تخطيط عملية المراجعة الداخلية ، يجب أن يأخذ المراجعون في الاعتبار ما يلي:
- أهداف العملية والوسائل المستخدمة للرقابة على أدائها.
- نطاق العملية.
- المخاطر الجوهرية المحتملة المتعلقة بالنشاط الذي تغطيه العملية ، وأهدافه ، والموارد المخصصة له والعمليات التشغيلية والوسائل المستخدمة للمحافظة على الأثر المحتمل للمخاطر عند مستوى مقبول.
- كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر ونظم الرقابة المتعلقة بالنشاط الذي تغطيه العملية بالمقارنة بإطار الرقابة.



- فرص إجراء تحسينات جوهرية على إدارة المخاطر ونظم الرقابة المتعلقة بالنشاط محل الفحص.
- ب- يجب أن يقوم المراجعون الداخليون بتقدير مبدئي للمخاطر الملائمة للنشاط محل المراجعة . ويجب أن تعكس أهداف العملية نتائج هذا التقدير.
- ج- يتعين توثيق أعمال التخطيط ويجب أن يشمل ذلك ما يلي:
 - أهداف عملية المراجعة ونطاق العمل الذي يتضمن النظم ، السجلات ، والأفراد ، والأصول الملائمة بما في ذلك تلك التي تكون لدى طرف ثالث.
 - الحصول على معلومات عن طبيعة الأنشطة التي تغطيها عملية المراجعة.
- د- يجب تحديد متطلبات المراجعة الأخرى، ومثال ذلك المدة التي تغطيها المراجعة والتواريخ المقدرة لاستكمال العمل.
- هـ- يجب تحديد الموارد الضرورية للقيام بعملية المراجعة. وكذلك عدد ومستوى خبرة المساعدين في إدارة المراجعة الداخلية الذين يحتاج إليهم بناءً على طبيعة عملية المراجعة وتوقيت الانتهاء منها.
- و- يتعين على المراجع الداخلي إعداد برنامج العمل الذي يشتمل على ما يلي:
 - الإجراءات اللازمة لتحديد ، وتحليل ، وتقييم ، وتوثيق المعلومات خلال عملية المراجعة والتنسيق مع المراجعين الخارجيين إذا تطلب الأمر ذلك.
 - بيان أهداف عملية المراجعة الداخلية.
 - بيان نطاق ودرجة الاختبارات المطلوبة لتحقيق أهداف العملية في كل مرحلة من مراحلها.
 - تحديد النواحي الفنية، المخاطر ، المراحل، والعمليات التي يجب فحصها.
 - بيان طبيعة ومدة الاختبارات المطلوبة.
 - أن يعد البرنامج قبل البدء في تنفيذ عملية المراجعة، وأن يعدل ، إذا كان ملائماً ، أثناء القيام بها.
- ز- يتضمن التخطيط لعملية معينة تحديد متى ، وكيف ، وإلى من يتم إبلاغ نتائج المراجعة.
- ح- اعتماد خطة العمل كتابة بواسطة مدير إدارة المراجعة الداخلية أو من يفوضه قبل البدء في العملية. كما يجب اعتماد أي تعديلات في خطة العمل في التوقيت المناسب



١٠-٧ تنفيذ عمليات المراجعة الداخلية

ويشمل ما يلي :-

١. تجميع وفحص وتقييم المعلومات

- يجب تجميع معلومات عن جميع الأمور المرتبطة بأهداف المراجعة وتقييمها وفحصها باستخدام إجراءات المراجعة التحليلية.
- وتمكن إجراءات المراجعة التحليلية من استخدام المبالغ معبراً عنها بوحدة النقد، أو بالكميات أو أو النسب المئوية كما تساعد على تحديد الظروف التي قد تتطلب إجراءات مراجعة لاحقة وتوضح النتائج أو العلاقات غير المتوقعة التي يجب على المراجعين الداخليين فحصها وتقييمها ويشمل هذا الفحص والتقييم الاستفسار من الإدارة وتطبيق إجراءات مراجعة أخرى إلى أن يقتنع المراجعون الداخليون أن النتائج أو العلاقات قد تم تفسيرها بطريقة ملائمة وكافية.
- قد تكون النتائج أو العلاقات غير المبررة الناتجة عن تطبيق إجراءات المراجعة التحليلية مؤشراً لحالة مهمة مثل خطأ محتمل ، أو تلاعب أو عمل غير قانوني ، ويجب تبليغ النتائج أو العلاقات من تطبيق إجراءات المراجعة التحليلية التي لم يتم تفسيرها بطريقة كافية إلى مستويات الإدارة المناسبة.

٢. التوثيق

- يجب أن يقوم المراجع بإعداد أوراق العمل التي توثق المراجعة وأن يتم فحصها بواسطة مدير إدارة المراجعة الداخلية ويتوقف تنظيم ، وتصميم ، محتويات أوراق العمل على طبيعة عملية المراجعة.
- يجب أن يضع مدير إدارة المراجعة الداخلية سياسات تحدد نوع ملفات أوراق عمل المراجعة التي يجب الاحتفاظ بها، والنماذج المستخدمة، والفهرسة وأي أمور أخرى ذات علاقة. ويفضل استخدام أوراق مراجعة نمطية مثل قوائم الاستقصاء وبرامج المراجعة لتحسين كفاءة عملية المراجعة.
- يتعين فحص جميع أوراق العمل لضمان أنها تؤيد بطريقة مناسبة تقرير المراجعة الداخلية وأن جميع إجراءات المراجعة قد تم القيام بها.
- تعتبر أوراق العمل من ممتلكات الوحدة محل المراجعة ، ويجب أن تبقى ملفات أوراق العمل تحت سيطرة مدير إدارة المراجعة الداخلية ، ويجب أن تكون متاحة فقط للأفراد المصرح لهم بذلك.



٣- التقرير وتوصيل النتائج

- يمكن إعداد تقارير ملخصة توضح النتائج الرئيسية للمراجعة وتقدم إلى مستويات إدارية أعلى من الجهة أو النشاط محل المراجعة، ويمكن إصدارها منفصلة عن ، أو مع ، تقرير المراجعة النهائي، وإعطائهم صورة من التقرير الملخص. ويجب على مدير إدارة المراجعة الداخلية (قبل تبليغ النتائج) القيام بما يلي:
 ١. تقدير المخاطر المحتملة للوحدة محل المراجعة.
 ٢. مناقشة الأمر مع إدارة الوحدة و / أو المستشار القانوني.
 ٣. الرقابة على توزيع التقرير بتحديد من يمكنه استخدام النتائج.
- على المراجعين الداخليين مناقشة النتائج والتوصيات مع المستويات الإدارية المناسبة قبل إصدار التقارير النهائية المكتوبة ، وذلك من خلال القيام بعملية المراجعة و / أو في اجتماعات بعد الانتهاء من المراجعة.
- يلزم أن تكون التقارير موضوعية ، وواضحة ومختصرة ، وفي التوقيت المناسب وتشمل الأسباب والنتائج والتوصيات مع الالتزام بالحياد التام.
- يتعين أن توضح التقارير هدف ، ونطاق ، ونتائج المراجعة ورأي المراجع كلما كان ذلك ملائماً.
- يمكن أن تشمل التقارير توصيات لتحسينات في المستقبل وأن تعترف بالأداء المرضي وبالإجراء التصحيحي.
- يتعين أن يشمل تقرير المراجعة على ما قامت به الجهة محل المراجعة من تحسينات منذ آخر عملية مراجعة.
- يتعين أن يشمل تقرير المراجعة على آراء الجهة محل المراجعة حول استنتاجات المراجع أو توصياته. ويجب على المراجع الداخلي، كجزء من مناقشاته مع الجهة محل المراجعة العمل على الحصول على موافقتها على نتائج المراجعة وعلى خطة العمل لتحسين العمليات التشغيلية، كلما كان ذلك ضرورياً.
- يجب على مدير إدارة المراجعة الداخلية أو من يفوضه فحص واعتماد تقرير المراجعة النهائي قبل إصداره وان يقرر لمن سيرسل التقرير.
- يجب توزيع تقارير المراجعة على أعضاء الوحدة محل المراجعة الذين لديهم القدرة على ضمان أن نتائج المراجعة ستلقى العناية الواجبة.



٤- متابعة أعمال المراجعة الداخلية

- يجب تحديد المسؤولية عن المتابعة في دليل المراجعة الداخلية المعتمد.
- تكون الإدارة مسئولة عن اتخاذ إجراء مناسب استجابة لنتائج المراجعة التي تم التقرير عنها . ويكون مدير إدارة المراجعة الداخلية مسئولاً عن تقييم تصرف الإدارة لحسم الأمور التي تم التقرير عنها في نتائج المراجعة في الوقت المناسب. ويجب على المراجعين الداخليين عند إعداد تقارير المتابعة، أن يأخذوا في الاعتبار طبيعة إجراءات المتابعة التي يقوم بها آخرون في الوحدة محل المراجعة.
- إذا قررت إدارة الوحدة محل المراجعة أن تتحمل مخاطر عدم تصحيح الحالة التي تم التقرير عنها بسبب التكلفة أو لأي اعتبار آخر فإنه يجب إخطار الإدارة العليا بقرار إدارة الوحدة محل المراجعة في كل ما يتعلق بنتائج المراجعة المهمة.
- يجب على مدير إدارة المراجعة الداخلية تحديد طبيعة ، وتوقيت ، ومدى المتابعة.
- إذا كانت بعض النتائج التي تم التقرير عنها من الأهمية بحيث تستلزم اتخاذ إجراء فوري من جانب الإدارة، فإنه يجب متابعة تنفيذ هذه الإجراءات الفورية من قبل المراجعين الداخليين حتى يتم تصحيحها نتيجة للأثر الذي تتركه على الوحدة محل المراجعة.
- يجب على المراجعين الداخليين التحقق من أن الإجراءات التي تم اتخاذها بشأن نتائج المراجعة تعالج الأمور ذات العلاقة.
- يكون مدير إدارة المراجعة الداخلية مسئولاً عن جدولة أنشطة المتابعة كجزء من إعداد جدول أعمال المراجعة. ويجب أن يعتمد جدول أعمال المتابعة على أساس المخاطر الموجودة ودرجة التعرض لها، بالإضافة إلى درجة صعوبة وأهمية توقيت تنفيذ الإجراءات التصحيحية.

٨- المبادئ الأساسية للسلوك المهني للمراجعين الداخليين

يجب أن يلتزم المراجعون الداخليون بالمبادئ التالية:

النزاهة

- ويقصد بها أداء العمل بأمانة ، واجتهاد ، وحرص وفي حدود القانون ووفقاً للمتطلبات المهنية بالإضافة إلى عدم الاشتراك في أي عمل أو نشاط غير مشروع ، وكذلك عدم القيام بتصرفات تؤدي إلى الإساءة للمهنة أو المنشأة التي يعمل بها وكذلك احترام وتدعيم الأهداف المشروعة للمنشأة وقواعد السلوك فيها بما يؤدي إلى تدعيم الثقة.



الموضوعية

ويقصد بها عدم المشاركة في أي نشاط أو علاقات قد تؤثر في التقييم غير المنحاز للمراجع. كما يتمتع عليهم قبول هدايا ذات قيمة من العاملين بالجهة التي يعملون بها أو عملائهم ، أو مورديها ، أو شركاء العمل ، مع مراعاة الكشف عن جميع الحقائق المهمة التي تم التوصل إليها عند إعداد تقارير نتائج عمليات المراجعة الداخلية بما فيها الممارسات غير مشروعة مع احترام قيمة وملكية المعلومات التي يحصلون عليها وألا يفصحوا عن أي معلومات بدون الترخيص لهم بذلك ، ما لم تكن هناك متطلبات قانونية أو مهنية تلزمهم بذلك.

خصوصية المعلومات:

ويقصد بها أن يكونوا أمناء على المعلومات التي يحصلون عليها خلال عملية المراجعة مع الالتزام بحماية المعلومات التي حصلوا عليها خلال قيامهم بواجباتهم وألا يستخدموا هذه المعلومات للحصول على أي مكاسب شخصية بأي صورة قد تتعارض مع القانون أو تضر بالأهداف السلوكية في الجهة التي يعملون بها.

التأهيل المهني:

ويقصد بها قيامهم بأعمالهم بكفاءة ومهنية نتيجة لتوافر المعرفة ، والمهارات والخبرة اللازمة للقيام بها ، والسعي الدائم وبصفة مستمرة لتحسين الكفاءة وجودة للخدمات المقدمة من خلال التدريب والتعليم المهني المستمر.

