



المملكة العربية السعودية
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
جمعية منارات القيم الشبابية بالطائف
ترخيص رقم (1000561200)



منهجية الرقابة الداخلية

اسم المنهجية	الرقم التسلسلي	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار
الرقابة الداخلية	02	الأول	2025 - 1 - 1
رقم التحديث	رمز الإصدار	الإدارة المعدة	دورية التحديث
01	IC-02	التخطيط والتطوير	سنوي

بنود الوثيقة

ت	البنود
1	اسم المنهجية
2	تعريفات أبرز المصطلحات
3	نطاق تطبيق المنهجية
4	الإدارة المسؤولة عن تطبيق المنهجية
5	الهدف العام من المنهجية
6	الأهداف التفصيلية للمنهجية
7	ارتباط المنهجية باستراتيجية الجمعية
8	بنود المنهجية
9	نماذج العمل
10	التقييم والمراجعة
11	الاعتمادات

اسم المنهجية

1

منهجية الرقابة الداخلية

تعريفات أبرز المصطلحات

2

ت	المصطلح	التعريف
2-1	الجمعية	جمعية منارات القيم الشبابية
2-2	مجلس الإدارة	هو المجلس المعين من قبل الجمعية العمومية للإشراف على الجمعية وإدارتها، وتم اعتماده من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
2-3	المشرف المالي	هو عضو مجلس الإدارة المسؤول أمام مجلس الإدارة عن سلامة سير العمليات المالية وأحد المخولين بالتوقيع على الطلبات المالية.
2-4	الرئيس	رئيس مجلس إدارة الجمعية.
2-5	الرقابة الداخلية	مجموعة الأنظمة والإجراءات والعمليات التي تعتمد عليها الجمعية لضمان تحقيق أهدافها، وحماية أصولها، وضمان دقة المعلومات المالية والإدارية.
2-6	المخاطر	أي حدث أو ظرف محتمل قد يعرقل تحقيق أهداف الجمعية أو يؤثر سلباً على مواردها أو سمعتها.
2-7	تقييم المخاطر	العملية المنهجية لتحديد المخاطر المحتملة، تصنيفها (حسب درجة الأثر واحتمالية الحدوث)، وترتيب أولويات معالجتها.
2-8	نموذج تقييم المخاطر	أداة موثقة تُستخدم لتسجيل وتوصيف كل خطر، وتحديد مستوى كُلي منه، وبيان الإجراءات المقترحة للتخفيف أو السيطرة عليه.
2-9	جولة ميدانية للمراجعة	زيارة تخطيطية تقوم بها فرق الرقابة الداخلية إلى مواقع العمل أو المشاريع للتحقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات المقررة عملياً.
2-10	نموذج جولة ميدانية للمراجعة	استمارة معيارية تُعبأ أثناء الزيارة الميدانية لتوثيق الملاحظات ونقاط القوة والثغرات وإصدار التوصيات.
2-11	التوصية	اقتراح إجراء تصحيحي أو تحسين لعنصر رقابي معيّن، انطلاقاً من نتائج المراجعة الميدانية أو تقييم المخاطر.
2-12	متابعة التنفيذ	العملية التي تتأكد بموجبها فرق الرقابة الداخلية من إقفال الثغرات وتنفيذ التوصيات ضمن الجدول الزمني المتفق عليه.
2-13	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	معايير كمية أو نوعية تُستخدم لقياس فعالية وكفاءة العمليات ونجاح تطبيق ضوابط الرقابة.
2-14	الشفافية	مدى انفتاح الجمعية في مشاركة المعلومات والنتائج والتقارير داخلياً مع مجلس الإدارة وخارجياً مع الجهات الرقابية أو الداعمين.
2-15	المساءلة	إلزام كل مسؤول في الجمعية بتحتمل نتائج قراراته والإجراءات التي يقودها، وتقديم تقارير دقيقة عنها عند الطلب.

نطاق تطبيق المنهجية

3

يتم تطبيق المنهجية داخل الجمعية.

الإدارة المسؤولة عن تطبيق المنهجية

4

لجنة الرقابة الداخلية المشكلة من مجلس الإدارة، أو جهة خارجية يتم التعاقد معها للقيام بدور المراجع الداخلي.

الهدف العام للمنهجية

5

تأسيس نظام رقابي داخلي شامل في الجمعية يضمن تحقيق أهدافها الإنسانية والاجتماعية بكفاءة وفعالية، مع حماية الموارد المالية والمادية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، والامتثال للقوانين والأنظمة المعمول بها.

الأهداف التفصيلية للمنهجية

6

<ul style="list-style-type: none"> • وضع آلية منهجية لجرد المخاطر المحتملة على مستوى العمليات الإدارية والمالية والبرامجية • تصنيف المخاطر وفق مستوي الأثر والاحتمالية لتحديد أولويات المعالجة 	<p>6-1</p> <p>تحديد وتقييم المخاطر</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد خطة جولات ميدانية دورية تشمل وحدات الجمعية كافة • استخدام "نموذج جولة ميدانية للمراجعة" للتحقق من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات 	<p>6-2</p> <p>التخطيط لجولات المراجعة الميدانية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق "نموذج تقييم المخاطر" لتوثيق وتحليل نتائج التقييم • اعتماد سجل مركز للمخاطر يتجدد بشكل دوري 	<p>6-3</p> <p>تنفيذ نموذج تقييم المخاطر</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إصدار تقارير دورية بنتائج جولات المراجعة ونموذج تقييم المخاطر • متابعة إجراءات التصحيح والتحسين وإغلاق الثغرات المكتشفة 	<p>6-4</p> <p>متابعة تنفيذ التوصيات</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التحقق من صحة المستندات والسندات المحاسبية • مراقبة عمليات الصرف والاستلام عبر ضوابط مزدوجة (تفويض - تفتيش) 	<p>6-5</p> <p>ضمان سلامة المعاملات المالية والإدارية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • توثيق جميع الإجراءات والقرارات رقمياً أو ورقياً • نشر تقارير الرقابة الداخلية لمجلس الإدارة والجهات الرقابية العليا. 	<p>6-6</p> <p>تعزيز الشفافية والمساءلة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • رصد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للعمليات الداخلية • اقتراح إجراءات لتحسين الإجراءات وتقليل التكاليف غير الضرورية. 	<p>6-7</p> <p>رفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عقد ورش تدريبية دورية للعاملين ومتطوعي الجمعية حول مهارات الرقابة وإدارة المخاطر. • إشراك جميع المستويات التنظيمية في الإبلاغ المبكر عن المخاطر والثغرات. 	<p>6-8</p> <p>نشر ثقافة الرقابة الداخلية</p>

ارتباط المنهجية باستراتيجية الجمعية

7

- ترتبط هذه المنهجية بأكثر من هدف استراتيجي وهي كالاتي:
- 1- الارتباط بالهدف الاستراتيجي (5) : (تحقيق الاستدامة المالية التشغيلية).
 - 2- الارتباط بالهدف الاستراتيجي (8): (تطوير منظومة إدارية متكاملة وشفافة).
 - 3- الارتباط بالهدف الاستراتيجي (11): (تأمين وإدارة الأصول بكفاءة وفاعلية).
 - 4- الارتباط بالهدف الاستراتيجي (14): (بناء وتطبيق منظومة قيمية مؤسسية).

بنود المنهجية

8

8-1 عناصر الرقابة الداخلية

رقم البند	نوع الرقابة	الوصف
8-1-1	الرقابة المحاسبية	وتعتمد هذه الرقابة على الاستخدام الأمثل للحاسب الآلي وإتباع طريقه القيد المزدوج وحفظ حسابات المراقبة الإجمالية وتوجه موازين المراجعة الدورية وعمل التدقيق الدوري وغيرها، ويتم تحقيقها بتطبيق الآتي: <ul style="list-style-type: none"> ▪ وضع وتصميم نظام مستندي متكامل وملائم لعمليات الجمعية . ▪ وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق وطبيعة نشاط الجمعية . ▪ وضع نظام سليم لجرد أصول وممتلكات الجمعية ▪ وضع نظام لمراقبة وحماية الجمعية وأصولها وممتلكاتها ومتابعتها للتأكد من وجودها واستخدامها فيما خصصت له ومن ذلك إمكانية استخدام حسابات المراقبة الملائمة لذلك. ▪ وضع نظام ما لمقارنة بيانات سجالة محاسبة المسؤولية عن أصول الجمعية مع نتائج الجرد الفعلي للأصول الموجودة حيازة الجمعية على أساس دوري، وتبع ذلك ضرورة فحص ودراسة أسباب أي اختلافات قد تكشفها هذه المقارنة ▪ وضع نظام العداد مواز بين مراجعة بشكل دوري للتحقق من دقة ما تم تسجيله من بيانات ومعلومات مالية خلال الفترة المعد عنه ميزان المراجعة. ▪ وضع نظام الاعتماد نتيجة الجرد والتسويات الجردية بداية الفترة من مسؤول واحد أو أكثر في الجمعية.
8-1-2	الرقابة الإدارية	تهدف إلى رفع الكفاءة والإنتاجية وإتباع السياسات المرسومة. ويستند إلى تحضير التقارير المالية والإدارية والموازنات التقديرية والدراسات الإحصائية وتقارير النتائج والبرامج والتدريب وغير ذلك. وتحقق هذا النوع من الرقابة من خلال الجوانب الآتية: <ul style="list-style-type: none"> ▪ تحديد الأهداف العامة الرئيسة للجمعية وكذلك الأهداف الفرعية على مستوي الإدارات والأقسام وتحقيق الأهداف العامة الرئيسية، مع وضع توظيف دقيق يمثل هذه الأهداف حتى يسهل توظيفها. ▪ وضع نظام لرعاية الخطة التنظيمية في الجمعية لضمان تحقيق ما جاء بها من إجراءات وخطوات والتي تحقق الأهداف الموضوعة. ▪ وضع نظام لتقدير عناصر النشاط الجمعية على اختلاف أنواعها بشكل دوري بداية كل سنة مالية لتكون هذه التقديرات الأساس عقد المقارنات وتحديد الانحرافات السلبية بصفة خاصة. ▪ وضع نظام خاص لعملية اتخاذ القرارات يضمن سلامة اتخاذها بما لا يتعارض مع مصالح الجمعية وما يهدف إلى تحقيقه من أهداف ونتائج أو على أساس أن أي قرار لا يتخذ إلا بناء على أسس ومعايير معينة وبعد دراسة وافية تبرر ضرورة اتخاذ هذا القرار.
8-1-3	الضبط الداخلي	ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول الجمعية من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقييم العمل مع المراقبة الذاتية حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر شاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

تابع - بنود المنهجية

8

8-2 مكونات ومبادئ الرقابة الداخلية

تعتبر البيئة الرقابية الايجابية أساسا لكل المعايير حيث أنها تغطي نظاما وبيئة تؤثر على جودة الأنظمة الرقابية وهناك عوامل كثيرة تؤثر عليها أهمها:

- نزاهة الإدارة والعاملين والقيم الأخلاقية التي يحافظون عليها .
- التزام الإدارة بالكفاءة بحيث يحافظون على مستوي معين من الكفاءة مما يسمح لهم القيام بواجباتهم إضافة إلى فهم أهمية تطوير تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة .
- فلسفة الإدارة، وتعني نظرة الإدارة إلى نظم المعلومات المحاسبية وإدارة الأفراد وغيرها.
- الهيكل التنظيمي للجمعية الذي يحدد إطار للإدارة لتخطيط وتوجيه ورقابة العمليات التي تحقق أهداف الجمعية.
- أسلوب إدارة الجمعية في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات.
- السياسات الفاعلة للقوى البشرية من حيث سياسات التوظيف والتدريب وغيرها.
- علاقة أصحاب المصلحة بالجمعية.

بيئة الرقابة 8-2-1

تفصح أنظمة الرقابة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها الجمعية سواء كانت من المؤثرات الداخلية أو الخارجية، كما يعتبر وضع أهداف ثابتة وواضحة للجمعية شرطا أساسيا لتقييم المخاطر لذلك فإن تقييم المخاطر عبارة عن:

- تحديد وتحليل المخاطر ذات العلاقة والمرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة في خطط الأداء الطويلة الأجل ولحظة تحديد المخاطر فإنه من الضروري تحليلها للتعرف على آثارها وذلك من حيث أهميتها وتقدير احتمال حدوثها وكيفية إدارتها والخطوات الواجب القيام بها.

تقييم المخاطر 8-2-2

هي السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ توجيهات الإدارة وتشمل الموافقات، والتفويضات، والتحقق، والتسويات.

النشاطات الرقابية 8-2-3

يجب تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة وإلى من يحتاجونها داخل الجمعية وذلك بشكل وإطار زمني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات الأخرى وحتى تستطيع الجمعية أن تعمل وتراقب عملياتها وعلى أن تقوم باتصالات ملائمة يمكن الثقة بها والوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية والخارجية، أما فيما يتعلق بالاتصال فإنه يكون فعالا عندما:

- يشمل تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس بشكل أفقي
- إضافة قيام الإدارة بالتأكد من وجود اتصال مناسب مع جهات أخرى خارجية قد يكون لها أثر تحقيق الجمعية لأهدافها
- استخدام تنقية المعلومات الهامة لتحقيق أحسن اتصال مهم وموثوق به ومستمر لهذه المعلومات.

المعلومات والاتصالات 8-2-4

تعمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء في فترة زمنية ما، وتضمن أن نتائج التدقيق والمراجعة الأخرى تم معالجتها مباشرة:

- يجب تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية
- يجب أن تشمل أنظمة الرقابة الداخلية على سياسات وإجراءات لضمان أن نتائج التدقيق تتم شل سريع ووفق إطار زمني محدد.

مراقبة النظام 8-2-5

8-3 إنشاء لجان بالجمعية

- تنشئ الجمعية في سبيل تنفيذ نظام الرقابة الداخلية المعتمد لجان لتقييم وإدارة المخاطر، والمراجعة الداخلية.
- ويجوز للجمعية الاستعانة بجهات خارجية لممارسة مهام واختصاصات لجان تقييم وإدارة المخاطر، والمراجعة الداخلية، ولا يخل ذلك بمسؤولية الجمعية عن تلك المهام والاختصاصات.

8-3-1

تابع - بنود المنهجية

8

8-4 مهام لجان المراجعة الداخلية

8-4-1 تتولى لجنة المراجعة الداخلية تقييم نظام الرقابة الداخلية والإشراف على تطبيقه ، والتحقق من مدى التزام الجمعية وعاملاتها بالأنظمة واللوائح والتعليمات السارية وسياسات الجمعية وإجراءاتها

8-5 تكوين لجنة المراجعة الداخلية

8-5-1 تفصح أنظمة الرقابة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها الجمعية سواء تتكون لجنة المراجعة الداخلية من مراجع داخلي على الأقل توصي بتعيينه لجنة المراجعة ويكون مسؤولاً أمامها. ويراعى في تكوين لجان المراجعة أداخلية وعملها ما يلي:

- أن تتوافر في العاملين بها الكفاءة والاستقلال والتدريب، وألا يكلفوا بأي أعمال أخرى سوى أعمال المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية.
- أن ترفع اللجنة تقاريرها إلى لجنة المراجعة، وأن ترتبط بها وتكون مسؤولة أمامها.
- أن تحدد مكافآت مدير لجنة المراجعة بناءً على اقتراح لجنة المراجعة وفقاً لسياسات الجمعية من قبل أعضاء المجلس
- أن تمكن من الاطلاع على المعلومات والمستندات والوثائق والحصول عليها دون قيد.

8-6 خطة المراجعة الداخلية

8-6-1 تعمل لجنة المراجعة الداخلية وفق خطة شاملة للمراجعة معتمدة من لجنة المراجعة، وتحدث هذه الخطة سنوياً ، ويجب مراجعة الأنشطة والعمليات الرئيسة سنوياً على الأقل.

8-7 تقرير المراجعة الداخلية

8-7-1 تعد لجنة المراجعة الداخلية تقريراً مكتوباً عن أعمالها وتقدمه إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة بشكل ربع سنوي على الأقل ، ويجب أن يتضمن هذا التقرير الآتي:

- تقييماً لنظام الرقابة الداخلية في الجمعية وما انتهت إليه اللجنة من نتائج وتوصيات، وبيان الإجراءات التي اتخذتها كل إدارة بشأن معالجة نتائج وتوصيات المراجعة السابقة وأي ملحوظات بشأنها لاسيما في حال عدم المعالجة في الوقت المناسب ودواعي ذلك.
- تعد إدارة المراجعة الداخلية تقريراً عاماً مكتوباً وتقدمه إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة بشأن عمليات المراجعة التي أجريت خلال السنة المالية ومقارنتها مع الخطة المعتمدة وتبين فيه أسباب أي إخلال أو انحراف عن الخطة (إن وجد) خلال الربع التالي لنهاية السنة المالية المعنية.
- يحدد مجلس الإدارة نطاق تقرير إدارة المراجعة الداخلية بناءً على توصية لجنة المراجعة على أن يتضمن التقرير بصورة خاصة ما يلي:
 - إجراءات الرقابة والإشراف على الشؤون المالية والاستثمارات وإدارة المخاطر.
 - تقييم تطور عوامل المخاطر في الجمعية والأنظمة الموجودة؛ لمواجهة التغييرات الجذرية أو غير المتوقعة.
 - تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا في تطبيق نظام الرقابة الداخلية، بما في ذلك تحديد عدد المرات التي أخطر فيها المجلس بمسائل رقابية (بما في ذلك إدارة المخاطر) والطرق التي عالج بها هذه المسائل أوجه الإخفاق في تطبيق الرقابة الداخلية أو مواطن الضعف في تطبيقها أو حالات الطوارئ التي أثرت أو قد تؤثر في الأداء المالي للجمعية، والإجراء الذي اتبعته الجمعية في معالجة هذا الإخفاق (لاسيما المشكلات المفصّل عنها في التقارير السنوية للجمعية وبياناتها المالية).
 - مدى تقييد الجمعية بأنظمة الرقابة الداخلية عند تحديد المخاطر وإدارتها.
 - المعلومات التي تصف عمليات إدارة المخاطر في الجمعية.

8-8 حفظ تقارير المراجعة الداخلية

8-8-1 يتعين على الجمعية حفظ تقارير المراجعة ومستندات العمل متضمنة بوضوح ما أنجز وما خلصت إليه من نتائج وتوصيات وما قد اتخذ بشأنها.

تابع بنود المنهجية

8

8-9 الأحكام الختامية (النشر والنفاز والتعديل)

- تطبق هذه اللائحة ويتم الالتزام والعمل بها من قبل الجمعية اعتباراً من تاريخ اعتمادها من مجلس الإدارة.
- تنشر هذه السياسة على موقع الجمعية الإلكتروني لتمكن جميع أصحاب المصالح من الاطلاع عليها.
- يتم مراجعة هذه السياسة بصفة دورية عند الحاجة-من قبل لجنة الرقابة الداخلية ، ويتم عرض أي تعديلات مقترحة من قبل اللجنة على مجلس الإدارة لاعتمادها.
- تعد هذه السياسة مكتملة لما ورد في أنظمة ولوائح الجهات التنظيمية في المملكة العربية السعودية ولا تكون بديلة عنها وفي حال أي تعارض بين ما ورد في اللائحة وأنظمة ولوائح الجهات التنظيمية فإن أنظمة ولوائح الجهات التنظيمية تكون السائدة.

نماذج المنهجية

9

- 9-1 نموذج تقييم المخاطر
- 9-2 نموذج جولة ميدانية للمراجعة
- 9-3 نموذج سجل المخاطر (تراكمي)
- 9-4 نموذج خطة عمل لمعالجة الثغرات
- 9-5 نموذج تقرير الرقابة الدورية
- 9-6 نموذج تقييم فعالية الرقابة الداخلية

التقييم والمراجعة

10

ت	الإطار	المعايير الرئيسية	المعايير التفصيلية
10-1	المنهجية	السلامة والمنطقية	<ul style="list-style-type: none"> • أن يكون المنطق في تبني المنهجية وسبب اختيارها واضح ومحدد. • أن تكون للمنهجية عمليات واضحة ومُعرفة. • أن تُركز المنهجية على احتياجات جميع المعنيين. • أن يتم إدراج التعديلات التي تم اعتمادها على المنهجيات
			<ul style="list-style-type: none"> • أن تدعم المنهجيات المتبناة كل من سياسة وإستراتيجية الجمعية. • أن تكون المنهجية مرتبطة بشكل مناسب بالمنهجيات الأخرى
10-2	التطبيق	التنفيذ النظامية	<ul style="list-style-type: none"> • أن تكون المنهجيات مطبقة بشكل شامل في كافة الوحدات التنظيمية المعنية داخل الجمعية. • أن تكون المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات تنفيذها مخطط لها، وأن تتم بشكل سليم، منطقي ومستمر. مع القدرة على إدارة التغييرات في البيئة المحيطة والتكيف معها إذا احتاج الأمر.
			<ul style="list-style-type: none"> • القياس الدوري لمدى كفاءة وفعالية منهجية العمل وتطبيقها. • أن تكون المؤشرات التي تم اختيارها متناسبة مع طبيعة المنهجيات
10-3	المراجعة والتقييم	التعلم والإبداع	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أفضل الممارسات المتبعة داخلياً وخارجياً لغرض التحسين وتحديد فرص التحسين المحتملة. • استخدام الإبداع لتطوير المنهجيات القائمة أو استحداث منهجيات جديدة.
			<ul style="list-style-type: none"> • استخدام مخرجات عمليات القياس والتعلم لتحديد مجالات التحسين وأولوياتها. • تقييم وتحديد الأولويات التي سيتم استخدامها من مخرجات عمليات الإبداع

اعتمادات المنهجية

11

11-1 إعداد المنهجية

المسؤولية	مدير إدارة التخطيط والتطوير
الاسم	مهنا محمد العصيمي
التاريخ	
التوقيع	

11-2 تطبيق المنهجية

المسؤولية	
الاسم	
التاريخ	
التوقيع	

11-3 الرقابة والاشراف على تطبيق المنهجية

المسؤولية	الرئيس التنفيذي
الاسم	عبير تراحيب العتيبي
التاريخ	
التوقيع	

11-2 اعتماد المنهجية

المسؤولية	رئيس مجلس الإدارة
الاسم	أحلام فايز الشهري
التاريخ	
التوقيع	