



مملكة الكويت
ديوان الرقابة المالية والإدارية

تحديات الرقابة الداخلية

5 - 6 فبراير 2020

العوامل المؤثرة في فعالية الرقابة الداخلية

يتطلب نجاح عملية الرقابة الداخلية وفعاليتها توافر عدة عوامل، ومن هذه العوامل ما يلي:

المعهد الامريكي للمدققين الداخليين (IIA)

أشار المعهد الامريكي للمدققين الداخليين (IIA) في معاييرهِ الصادرة إلى جملة أمور لفعالية الرقابة الداخلية منها ما يلي:

- يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً وعلى المدققين الاتصاف بالموضوعية (المعيار رقم 1100).
- على مدير التدقيق أن يصل بمستوى إداري داخل الجهة يسمح لنشاط التدقيق الداخلي أن يقوم بمسؤولياته على أكمل وجه (المعيار رقم 1110).
- يجب أن يتصف المدقق الداخلي بالحياد وعدم الانحياز وتجنب كل ما من شأنه أن يجعله في وضعية تضارب مصالح (المعيار رقم 1120).

العوامل المؤثرة في فعالية الرقابة الداخلية

- على المدقق أن يتسم بالمعرفة والمهارة والكفاءة المطلوبة لتأدية مهامه (المعيار رقم 1210).
- على المدقق أن يعد ويحافظ على برنامج ضمان وتحسين الجودة بحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي. وبسبب تعقيد دور التدقيق الداخلي وأهميته، يُنصح أن تتم صياغة دوره في ميثاق للتدقيق الداخلي، تتم مراجعته سنوياً، وقد يجري طرفاً ثالث هذه الرقابة، للتأكد من أنه يواكب أفضل الممارسات التي تشهد بدورها تطوراً مستمراً (المعيار رقم 1300).
- التحقق من أن موارد التدقيق الداخلي ملائمة وكافية (المعيار رقم 2030).

العوامل المؤثرة في فعالية الرقابة الداخلية

معايير الإنتوساي

- من الضروري أن يكون المدققين الداخليين مستقلين عن الإدارة ويعملون بطريقة متجردة صحيحة وأمينة ويقوموا بالتبليغ مباشرة إلى مستوى عال من السلطة داخل المنشأة مما يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم غير المنحازة بشأن تقييمهم للرقابة الداخلية وتقديم اقتراحات تهدف إلى تصحيح جوانب القصور المكتشفة.
- كما أشارت المعايير إلى أن استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي من العوامل الهامة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة عند النظر في إمكانية التنسيق والتعاون مع المدقق الداخلي، وإلى أي مدى تستطيع هذه الأجهزة استخدام عمل المدقق الداخلي. (المعيار 1610، المعيار الدولي 610- الفقرة 9، إرشادات الإنتوساي للحوكمة الجيدة 9140).

العوامل المؤثرة في فعالية الرقابة الداخلية

المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين

حدد المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA, 1999) قائمة معايير المراجعة (65) الخاصة بعوامل جودة عملية التدقيق الداخلي التي تشمل:

- **الأهلية:** تحدد المستوى التعليمي والشهادات المهنية.
- **الموضوعية:** والتي تقاس من خلال الجهة التي يرفع لها التقرير، والجهة المسؤولة عن تعيين المدققين الداخليين.
- **جودة أداء المهام:** والتي تقاس من خلال دقة وكفاية البرامج التدقيقية، ونطاق الرقابة.

تحديات الرقابة الداخلية

01 عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم قناعتها بدور الرقابة الداخلية.

02 عدم وجود هياكل تنظيمية تتناسب مع حجم وطبيعة نشاط وعمليات الجهة.

03 ضعف في فهم دور المدقق الداخلي وغياب ثقافة التدقيق الداخلي لدى بعض منسوبي الجهات.

• المدقق الداخلي هو صمام أمان وحماية من الكثير من المخاطر المحتملة التي من الممكن أن تواجهها الجهة.

• يساعد التدقيق الداخلي الجهة على تحقيق أهدافها من خلال تبني أسلوب منهجي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية وإجراءات الحوكمة.

04 عدم وجود دليل سياسات وإجراءات لتنظيم عمل وحدات التدقيق الداخلي.

تحديات الرقابة الداخلية

05 عدم وضوح صلاحيات التواصل والتخاطب مع مسؤولي الجهات، وذلك في ظل وجود اختلاف في المستويات الوظيفية بين رؤساء وحدات الرقابة الداخلية (رئيس قسم، رئيس وحدة) والمسؤولين بالجهات (وكيل، وكيل مساعد، مدير إدارة)، خاصة أثناء تنفيذ المهام الرقابية وطلب المستندات والبيانات والمعلومات وكذلك عند مناقشة الملاحظات التوصيات ومتابعة تنفيذها.

06 وضع حدود أو قيود على المدقق الداخلي للحصول على بعض المعلومات.

07 عدم اهتمام ومتابعة بعض مسؤولي الجهات لملاحظات وتوصيات الرقابة الداخلية.

08 وجود نظرة خاطئة عند بعض منسوبي الجهات تتمثل في مهام الوحدة في تصيد الأخطاء.

تحديات الرقابة الداخلية

09

عدم تضمين وحدة الرقابة الداخلية في بعض الحالات بموظفين ذوي خبرة كافية في العمليات الرئيسية للجهة، حيث أن أغلب المراجعين تتركز خبراتهم في مجالات المحاسبة والمالية على الرغم أنه في بعض الجهات تتطلب مراجعين ذوي مؤهلات متخصصة كالمختصين في الهندسة والطب وغيرها من التخصصات.

- على الرغم من وجود هياكل تنظيمية معتمدة من ديوان الخدمة المدنية لوحدات الرقابة الداخلية في بعض الجهات، إلا أن بعضها لازال يستعين بمؤسسات التدقيق الخاصة. وعلى الرغم من أهمية التعاون مع تلك المؤسسات لاكتساب خبرات جديدة، إلا أنه لا بد التحقق من ضمان جودة الأعمال المنجزة من قبلها.

10

عدم وجود التدريب المستمر الكافي والمناسب، خاصة في ظل التغيرات المستمرة في أنشطة وعمليات الجهات وكذلك عمل المراجع الداخلي.

تحديات أخرى

الأمن السيبراني (Cyber Security)

- أصبح الأمن السيبراني أحد المخاطر ذات الأولوية التي يتعين على المؤسسات معالجتها نظراً لتزايد عدد الهجمات الإلكترونية كل يوم، فهي متطورة بشكل متزايد ولها تأثير كبير على اقتصاد وسمعة المؤسسات.
- الحكومات ليست محصنة ضد هذا التهديد.
- تدريب إدارات التدقيق الداخلي في تكنولوجيا المعلومات أمر ضروري، كما يجب تدريب جميع موظفي المؤسسة، خاصة التنفيذيين نظراً لأهمية البيانات الحساسة التي يمكنهم الوصول إليها.
- يتطلب تقييم فاعلية الأمن السيبراني مهنيين متخصصين. من الممارسات المعتادة الاستعانة بمصادر خارجية بسبب صعوبة المهمة وكذلك حجم التعقيد الملازم لضمان بقاء المختصين على دراية بكافة التطورات المتعلقة بهذا الموضوع.
- لا تتبع جميع مخاطر الأمن السيبراني من الإنترنت فقط، بل تتطلب العديد من التدابير المادية التي يجب أن تكون المؤسسة على دراية بها، مثل حماية الوصول للمكاتب أو المناطق الحساسة.

تحديات أخرى

الاحتيال والفساد

- لا يزال الاحتيال أحد الشواغل الرئيسية للمراجع الداخلي لأنه يؤثر على المؤسسات بجميع أحجامها.
- هناك تأثير مباشر للاحتيال، مثل الآثار المالية، إلا أنه من الصعب تحديد التأثير غير المباشر الناتج عن فقدان ثقة العملاء.
- شهد الاحتيال التكنولوجي أسرع نمو في السنوات الأخيرة، وأصبح متطور بشكل متزايد.
- المدققون الداخليون لا يحتاجون لأن يكونوا خبراء في الاحتيال، ولكن ينبغي أن يكون لديهم معرفة كافية به.

التحوّل (Transformation)

- يجب على وحدات الرقابة الداخلية أن تكون على دراية تامة بالتحوّل الحاصل في الجهة والذي قد يعرضها لمخاطر جديدة.
- لن يكون من المنطقي أن تتحوّل الجهة رقمياً في حين تبقى عمليات وحدة الرقابة الداخلية تعمل بصورة يدوية.

سبل معالجة تحديات التدقيق الداخلي

توعية المنتسبين للجهات الحكومية بأهمية التدقيق الداخلي

دعم استقلالية وحدات الرقابة الداخلية وتفعيل دورها

إعداد أدلة إجراءات مبنية على متطلبات معايير التدقيق الداخلي وأفضل الممارسات

توحيد إجراءات الرقابة الداخلية وفقا لأفضل الممارسات العالمية المعتمدة

تأهيل المدققين الداخليين ودعمهم للحصول على الشهادات المهنية ذات العلاقة بعملهم

أتمتة أعمال التدقيق الداخلي

سبل معالجة تحديات التدقيق الداخلي

توفير الموارد اللازمة لتفعيل أعمال
التدقيق الداخلي

التدريب المستمر للمدققين الداخليين، والاطلاع
على مستجدات وتطورات التدقيق الداخلي

ضمان جودة أعمال التدقيق الداخلي

إعداد كوادر مؤهلة في مجالات تكنولوجيا
المعلومات والأمن السيبراني وتحليل البيانات

أيهما أفضل إنشاء وحدات للرقابة الداخلية للجهات، أم تكليف مؤسسات التدقيق للقيام بأعمال التدقيق الداخلي؟

شكراً لحسن استماعكم
