تطوير العمل الرقابي وتحقيق القيمة المضافة

إعداد: عبدالرحمن محمد حسين – مدقق أول
ديوان الرقابة المالية والإدارية – مملكة البحرين

سبتمبر 2018

المسابقة الثانية عشرة للبحث العلمي للمنظمة العربية للأجهزة
العليا للرقابة المالية والمحاسبة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

3	الفهرس
5	الملخص
6	تمهيد
6	1- الإطار العام لموضوع البحث
6	2- مشكلة البحث
7	3- أهمية البحث:
7	4- أهداف البحث
7	5- حدود البحث
8	6- أسلوب وهيكله البحث
9	الفصل الأول: تعريفات ومفاهيم
9	أولاً: مفهوم وتعريف العمل الرقابي:
10	ثانياً: مفهوم وتعريف تطوير العمل الرقابي:
10	ثالثاً: مفهوم وتعريف القيمة المضافة:
10	رابعاً: علاقة تطوير العمل الرقابي بتحقيق القيمة المضافة:
	الفصل الثاني: تطوير العمل الرقابي على المستوى الأداء المؤسسي والجهات الخاضعة للرقابة لتحقيق
12	القيمة المضافة
12	القسم الأول: تطوير نظام الإدارات الداعمة في المؤسسة الرقابية وعلاقتها بالنظام الرقابي:
13	أولاً: دور إدارة الموارد البشرية:
17	ثانياً: دور إدارة الموارد المالية:

18.....	ثالثاً: دور إدارة تقنية المعلومات:
24.....	رابعاً: دور إدارة العلاقات العامة:
27.....	القسم الثاني: تطوير النظام الرقابي للإدارات الرقابية:
27.....	أولاً: التدقيق الداخلي:
27.....	1. مفهوم التدقيق الداخلي:
29.....	2. تطوير عمل المدقق الداخلي:
31.....	ثانياً: التدقيق الخارجي:
31.....	1. مفهوم التدقيق الخارجي:
33.....	2. الفوائد والقيم الناتجة من عملية التدقيق الخارجي:
35.....	3. تطوير عمل المدقق الخارجي:
38.....	الاستنتاجات والتوصيات العامة:
39.....	المراجع:

الملخص

الهدف من إعداد هذا البحث هو معرفة العلاقة بين تطوير العمل الرقابي والقيمة المضافة الناتجة عنه، سواءً على مستوى أعمال الرقابة الداخلية لقسم التدقيق الداخلي في الجهة الخاضعة للرقابة (أعمال التدقيق الداخلي) أو أعمال الرقابة للجهاز الرقابي نفسه (أعمال التدقيق الخارجي). أن الجهاز الرقابي المشار إليه يشمل في نطاقه أعمال الأجهزة الرقابية الحكومية والخاصة. يشمل البحث في نطاقه دور الإدارات الغير رقابية في الهيكل التنظيمي للجهة بالإضافة إلى دور الإدارات الرقابية نفسها في الجهة الخاضعة للرقابة والجهاز الرقابي نفسه في تطوير العمل الرقابي لتحقيق القيمة المضافة المرجوة. بعد القراءة والبحث تبين بأن تطوير العمل الرقابي هو ناتج عمل دعم وتطوير عمل الإدارات المختلفة في الجهة الرقابية والجهاز الرقابي نفسه، حيث إنه للإدارات الداعمة مثل إدارة الموارد البشرية المختصة في التعيينات والترقيات وتحديد جدول الرواتب وغيره، إدارة الموارد المالية المختصة في توفير الميزانية المطلوبة وتلبية الاحتياجات المالية وتوفير الدعم المالي، إدارة تقنية المعلومات في توفير الأجهزة والتكنولوجيا والبرامج التطبيقية بالإضافة إلى الدعم التقني وتوفير التدريب اللازم لاستخدام الأجهزة والتطبيقات المختلفة من قبل الموظفين العاملين في الجهة، وإدارة العلاقات العامة من ناحية الدور الإعلامي المعلوماتي وتقديم الوظائف التفسيرية والاقناعية والتقييمية وغيره، علاقة مباشرة وغير مباشرة في تطوير نظام العمل الرقابي في الجهة. وتبين أيضاً فيما يتعلق بالإدارات الرقابية بأنه من أجل تطوير العمل الرقابي يجب أن يتم تعريف دور العمل الرقابي نفسه (دور داخلي أو خارجي)، ثم على أساس التعريف نفسه للعمل الرقابي يتم بناء محاور تطوير العمل الرقابي والذي عن طريقه سوف يتم تحقيق القيمة المضافة التي تخدم الأهداف الاستراتيجية سواء للجهة الخاضعة للرقابة أو الجهاز الرقابي نفسه. وعليه تم الاستنتاج بأنه من أجل تطوير نظام العمل الرقابي يجب أن يتم التركيز على جميع الإدارات العاملة في الهيكل التنظيمي للجهة بما فيها الإدارات الرقابية من أجل تحديد دور كل إدارة في تحقيق الأهداف المرجوة من نظام العمل الرقابي من خلال تحديد المحاور ذات العلاقة بشكل مباشر وغير مباشر في نشأة وتطوير نظام العمل الرقابي من أجل تحقيق القيمة المضافة في أقصى درجاتها ومستوياتها المختلفة لخدمة الأهداف الاستراتيجية والعامة للجهة.

تمهيد

1- الإطار العام لموضوع البحث:

جميع الأنظمة مهما بلغت في أدائها وفعاليتها، فهي تبقى أنظمة بحاجة إلى التطور والتقدم لمواكبة التحديات والظروف التي يمر بها العالم بشكل عام ومتطلبات مستخدم النظام بشكل خاص، والعمل الرقابي لا يختلف عن كونه نظامًا الهدف منه تحقيق احتياجات مستخدمه في كل زمان ومكان. ومن أجل الاستفادة القصوى وتحقيق رضى المستخدم فإنَّ تطويره وتحديثه عمليه مستمرة لا بد منها؛ من أجل تحقيق الهدف المراد تحقيقه، بل من أجل تحقيق القيمة المضافة المستفاد منها عن طريق تطبيق النظام وتطويره. والقيمة المضافة الناتجة عن التطوير المستمر في العمل الرقابي هو مطلب لجميع الجهات ذات العلاقة والمتأثرة بالعمل الرقابي سواءً كانت الجهات الخاضعة للرقابة أو الجهة الرقابية نفسها. فالجهات الخاضعة للرقابة تتوقع بأنها سوف تستفيد من مخرجات أعمال الرقابة في تطوير عملها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، أما على مستوى الجهة الرقابية نفسها فإنه من المتوقع ان يؤدي تطوير نظام العمل الرقابي إلى تعزيز الخبرات والمعرفة لدى الجهة والذي ينعكس في النهاية في جودة مخرجات العمل الرقابي وتحقيق القيم المضافة. وعليه، ونظرًا لأهمية هذا الجانب أو لنقول هذا التأثير المصاحب والناجم من الأعمال الرقابية، نرى -عزيزي القارئ- بأن تفهم القيم المضافة الناتجة من العمل الرقابي إذ إنَّ أهدافه وفوائده لا تقتصر فقط على تعزيز أهمية الدور المهني الذي يقوم به المدقق فقط، بل إنه يعزز أهمية ودور المدقق لدى الجهات الخاضعة للرقابة نفسها، الأمر الذي يسهل من عملية التعاون بين الجهة الرقابية والجهات الخاضعة للرقابة سواء من ناحية التفهم أو توفير المعلومات المطلوبة للتدقيق وغيره.

2- مشكلة البحث:

نظرًا للتحديات التي تواجهه اجهزة الرقابية في العصر الحالي والتي تتمثل أهمها في إنشاء نظام رقابي يتسم بالشمولية من ناحية الكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى عنصر المرونة الذي يسمح لها بمواكبة جميع التغييرات والتحديات، إلى جانب القدرة على تحقيق تطلعات الحكومة والدولة والجهات الخاضعة للرقابة ليس فقط من

ناحية تحقيق دورها الرقابي، بل يمتد إلى تحقيق قيمة مضافة ناتجة عن تحقيق الدور الرقابي بطريقة فعالة. وعليه سوف نتطرق المادة العلمية الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مفهوم نظام العمل الرقابي؟ وما المقصود بالقيمة المضافة؟
- كيف تُطوّر عناصر نظام العمل الرقابي بطريقة تلائم التحديات والاحتياجات؟
- هل عملية تطوير النظام الرقابي تقتصر فقط على الإدارة الرقابية في الجهة الرقابية؟ أم هو دور تودّي جميع الإدارات في الهيكل التنظيمي للجهة الرقابية؟
- ما المقصود بالنظام الرقابي؟ هل هو نظام يُفرض من داخل الجهة الخاضعة للرقابة؟ أم هو نظام داخلي وخارجي في الوقت نفسه؟
- ما هي أهم المعايير الخاصة بجودة العمل الرقابي؟ ما هي الصفات المهنية والشخصية التي يجب أن تتوفر في النظام الرقابي والعاملين فيه من أجل تحقيق مبدأ القيمة المضافة؟
- ما هي أهم القيم المضافة على مستوى الجهة الرقابية نفسها وما هي القيم المضافة على مستوى الجهات الخاضعة للرقابة؟

3- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تركيز الضوء على مراحل إنشاء النظام الرقابي وأهمية تطوير النظام والعمل الرقابي لتحقيق القيمة المضافة، بالإضافة إلى معرفة علاقة طبيعة النظام الرقابي بدرجة القيمة المضافة للعمل الرقابي وأنواع القيم المضافة الناتجة من تطوير النظام الرقابي.

4- أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في التعرف على أهم الطرق الموجودة لإنشاء نظام رقابي مرّن يتيح للمستخدم القابلية لتغييره وتطويره، بالإضافة إلى أهم المناهج المستخدمة في تطوير نظام العمل الرقابي، الأمر الذي يؤدي إلى إنتاج قيمة مضافة تنعكس في مخرجات العمل الرقابي والعناصر المنتجة لمخرجات العمل الرقابي.

5- حدود البحث:

سوف تقتصر حدود البحث في التعرف على المفاهيم الخاصة بالنظام الرقابي وجودته والقيم المضافة الناتجة منه، ولتحديدها سوف يتم التطرق إلى النظام الرقابي على مستويين في داخل الجهة الرقابية (مصطلح الجهة

الرقابية المستخدم في هذا البحث هو مصطلح عام يشكل الجهات الرقابية الحكومية التي تشرف على الجهات الحكومية والجهات الرقابية الخاصة التي تشرف على القطاع الخاص والمؤسسات والشركات العامة المدرجة للتداول)، والمستوى الثاني سوف يشمل النظام الرقابي الذي تقوم بتأسيسه الجهات الخاضعة للرقابة (مصطلح الجهات الخاضعة للرقابة هو مصطلح عام يشمل الوزارات والجهات الحكومية في حالة الرقابة العامة على مؤسسات الدولة ويشمل الشركات والمؤسسات والأعمال التجارية الخاصة في حالة الرقابة على القطاع الخاص)، والأمر نفسه ينطبق على حدود ومستويات القيم المضافة الناتجة عن النظام الرقابي.

6- أسلوب وهيكلية البحث:

سوف نسعى في الفصل الأول من هذا البحث إلى التعرف على أهم المفاهيم والتعريفات الخاصة بالعمل والنظام الرقابي، وإلى التعرف على مفهوم وتعريف القيمة المضافة، وإلى فهم العلاقات بين النظام الرقابي وتحقيق القيمة المضافة.

أما في الفصل الثاني فسوف يتم التطرق إلى مفهوم وأهمية تطوير العمل الرقابي على مستوى الجهة الرقابية نفسها، وإلى علاقة الإدارات غير الرقابية مع الإدارات الرقابية من ناحية تطوير النظام الرقابي وتحقيق القيمة المضافة، وكذلك إلى أهمية تطوير الإدارة أو الإدارات الرقابية داخل الجهة الخاضعة للرقابة، وأخيراً إلى أهمية تطوير النظام الرقابي على مستوى الجهات الرقابية الخارجية.

الفصل الأول: تعريفات ومفاهيم

"إننا ندفع ثمنًا غالبًا من جراء خوفنا من الفشل. إنه عائق كبير للتطور يعمل على تضيق أفق الشخصية ويحدّ من الاستكشاف والتجريب، فلا توجد معرفة تخلو من صعوبة وتجربة من الخطأ والصواب... وإذا أردت الاستمرار في المعرفة عليك أن تكون مستعدًا طيلة حياتك لمواجهة خطورة الفشل" (جون جاردينر- صحفي وكاتب من المملكة المتحدة)

للحصول على مفهوم أفضل للعمل الرقابي وكيفية تطوير لتحقيق القيمة المضافة، يجب أولاً أن نتعرف على أهم المفاهيم والتعريفات الخاصة بكل جزء منها، ثم مناقشة المفهوم الشامل للعلاقة المترابطة بين إنشاء وتطوير العمل الرقابي لتحقيق القيمة المضافة.

أولاً: مفهوم وتعريف العمل الرقابي:

تُعرّف كلمة الرقابة لغويًا في قاموس اللغة العربية بأنها "القيام بالمراقبة والإشراف على عمل"، ومثال على ذلك قيام رئيس قسم الجودة في المصنع بالرقابة على آلية الطلب والتحقق من جودة المواد المستخدمة في المصنع. والرقابة في اللغة الإنجليزية يُعبّر عنها باستخدام عدة كلمات لعل أهمها كلمة "Monitoring" وتعني "المراقبة والتحقق من آلية سير العمل أو الجودة خلال فترة زمنية معينة وبشكل دوري". ومثال على ذلك المراجعة النصف شهرية لآلية سير العمل في المصنع للتحقق من الالتزام بالجدول الزمني والجودة. إذا ما أردنا أن نعرّف الرقابة على مستوى العمل يجب أولاً أن نضع في الاعتبار بأن الرقابة في هذه الحالة تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

رقابة أداء (Performance Audit): تهدف إلى ترسيخ معايير الفعالية والكفاءة والاقتصاد في أداء الجهات الخاضعة للرقابة.

رقابة نظامية (Regularity Audit): تتعلق بالرقابة المالية ورقابة الالتزام.

رقابة إدارية (Administrative Audit): تهدف إلى التحقق من حسن إدارة الأموال العامة، وسلامة وملائمة الإجراءات الإدارية والتحقق من الاستخدام الأمثل لمرافق الدولة وفحص ومراجعة القرارات الصادرة بشأن التعيينات والترقيات ومنح العلاوات والمرتببات وغيرها من الأمور المتعلقة بالموارد البشرية.

ثانيًا: مفهوم وتعريف تطوير العمل الرقابي:

تُعرّف كلمة "تطوير" لغويًا في قاموس اللغة العربية بأنها "التعديل والتحسين إلى ما هو أفضل"، والفعل منها هو طَوَّرَهُ أي عدَّله وحسَّنه، حوَّله من طَوَّرَ إلى طَوَّرَ، وهو مشتقٌّ من الطَّوَّرَ. وفي قاموس كامبرج للغة الإنجليزية فإن كلمة تطوير تعني "Development" وتعني "العملية التي ينمو فيها شخص ما أو شيء ما أو يتغير ويصبح أكثر تقدمًا".

وفي العمل الرقابي، فإن عملية التطوير تشمل عدة مراحل وأجزاء جميعها مرتبطة ببعض سوف يتم التطرق لها في فقرة لاحقة.

ثالثًا: مفهوم وتعريف القيمة المضافة:

تعرف كلمة القيمة المضافة بأنها " القيمة الإضافية التي خُلِقَتْ خلال مرحلة معينة من مراحل الإنتاج أو من خلال التسويق"، وذلك حسب تعريف المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية الفرنسي. في الاقتصاد الكلاسيكي الجديد neoclassical economics أو ما يعرف أتباعه بالكلاسيكيين المحدثين أمثال ميلتون فريدمان، وخصوصًا على مستوى الاقتصاد الكلي يعود معنى القيمة المضافة على مساهمة عناصر الإنتاج (العمالة، الأرض، ورأس المال) لزيادة قيمة منتج معين.

ويمكن أن تُربط القيمة المضافة بتطوير العمل الرقابي، وذلك لأن كل تطوير يجب أن يخلق قيمة مضافة كانت السبب الرئيس وراء القيام بعملية التطوير في الأساس، وهذا ما سيتم التطرق إليه في فقرات لاحقة في هذا البحث.

رابعًا: علاقة تطوير العمل الرقابي بتحقيق القيمة المضافة:

كل عمل يقوم به الفرد بشكل عام له ناتج، والعمل الرقابي لا يختلف عن ذلك. ولعل إنه من أكبر النتائج الذي يحققها العمل الرقابي هو تحقيق القيمة المضافة، ومدى تحقيق القيمة المضافة يعتمد على مدى جودة العمل

الرقابي في جميع النواحي. وعليه يمكن الاستنتاج بأنه علاقة العمل الرقابي وتحقيق القيمة المضافة يمكن توضيحها عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{العمل الرقابي} + \text{جودة العمل الرقابي}$$

ونأتي إلى عنصر مهم يجب أن لا يتم التّغاضي عنه في المعادلة المذكورة أعلاه وهو عنصر "التطوير"، إذ ينطبق عنصر التطوير على تطوير العنصرين المذكورين في المعادلة وهما: تطوير العمل الرقابي، وتطوير جودة العمل الرقابي. وبإدخال عنصر التطوير ترتفع القيمة المضافة، وبالتالي يمكن توضيح أثر عنصر التطوير عن طريق المعادلة التالية:

القيمة المضافة = العمل الرقابي + جودة العمل الرقابي + تطوير العمل الرقابي + تطوير جودة العمل الرقابي
وعليه فإنّ التطوير يسمح لنا بتحقيق الحد الأقصى من تحقيق القيمة المضافة، بعد وضع بعين الاعتبار المصادر والموارد المتاحة.

وسوف يتم تناول جميع ما ذكرَ سابقاً بصورة تفصيلية في الفقرات اللاحقة.

الفصل الثاني: تطوير العمل الرقابي على المستوى الأداء المؤسسي والجهات الخاضعة للرقابة لتحقيق القيمة المضافة

"من تعلم كثيرا عن الآخرين قد يكون متعلما، أما من يفهم نفسه فهو أكثر ذكاء، ومن يتحكم في الآخرين قد يكون قويا، أما من ملك زمام نفسه فهو الأقوى" - لاوتسو تاوتيه كنج

القسم الأول: تطوير نظام الإدارات الداعمة في المؤسسة الرقابية وعلاقتها بالنظام الرقابي:

لا يختلف اثنان بأن تطوير العمل الرقابي على المستوى المؤسسي هو الحجر الأساس لتحقيق أي قيمة مضافة في أعمال التدقيق، والنظام المؤسسي هو نظام شامل يشمل جميع أجزاء الهيكل الإداري للمؤسسة. فإدارة الموارد البشرية لديها نظام لتعيين الموظفين، وترقيتهم، وتحديد ضوابط الحضور والانصراف وغيرها. وإدارة الموارد المالية لديها نظام لتحديد الأجور والرواتب، المكافآت والمحفزات المالية وغيرها. أما إدارة تقنية المعلومات، وهي الإدارة التي قد يظن البعض بأنها تؤدي دورًا صغيرًا في المؤسسة الرقابية، هي أحد أهم أسس العمل الرقابي، إذا بجانب أنها توفر نظام لحماية معلومات الجهاز الرقابي التي تتصف بأعلى درجات السرية، تلعب أيضًا دورًا في توفير التكنولوجيا الحديثة للقيام بأعمال الرقابة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية وما يتبع ذلك من خدمات الدعم المستمرة.

وجميع ما ذكر سابقًا هو عبارة عن أنظمة فرعية تمثل قوة تماسكها ومرونتها قوة ومرونة النظام العام الشامل للمؤسسة الرقابية، وعملية إنشائها وتطويرها بشكل مستمر يجب أن يكون جزء من الاستراتيجية الخاصة بالجهة الرقابية، يساهم في بنائه وتطويره جميع أفراد المؤسسة الرقابية.

سنسلط الضوء في هذا الفصل على تطوير النظام المؤسسي للجهة الرقابية وما يتبع ذلك من أثر في تحقيق القيمة المضافة الداخلية للمؤسسة الرقابية.

وبشكل عام إذا ألقينا نظرة على الهيكل التنظيمي لأي منشأة رقابية، سوف نرى بأنها تتكون بشكل رئيسي من الإدارات الداعمة التالية:

- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الموارد المالية.
- إدارة تقنية المعلومات.
- إدارة العلاقات العامة.

ولكل إدارة من الإدارات المذكورة أعلاه دورٌ في تطوير النظام الرقابي وتحقيق القيمة المضافة وإن كانت بطريقة غير مباشرة. وسوف يتم تسليط الضوء على دور كل إدارة من الإدارات المذكورة في إنشاء النظام الرقابي، تطويره، وماهي القيمة المضافة الناتجة عنه.

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية:

"سرُّ نجاحي هو أنني كنت دومًا أعرف مواطن ضعفي بقدر ما أعرف مواطن قوتي..". – غازي القصيبي،
حياة في الإدارة

إدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بجذب الموظفين، واختيار وتدريب وتقييم ومكافأة الموظفين، وأيضًا متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال لقوانين العمل. في حالات يكون الموظفون راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، فإدارة الموارد البشرية يكون دورها التواصل المبدئي مع ممثلي الموظفين (في العادة اتحادات العمال). كما يسرد "ديف أولريخ" الأدوار الوظيفية للموارد البشرية كالتالي: موازنة الموارد البشرية واستراتيجيات العمل، عمليات إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة، الاستماع والاستجابة للموظفين وكذلك إدارة الانتقالات والتغييرات (1). وبما أن العنصر البشري (Human Capital) هو أهم عنصر من عناصر الموارد المتاحة لأي منشأة بشكل عام، أصبحت عملية توظيف وتأهيل هذا العنصر من أهم العمليات التطويرية في أي منشأة رقابية، بل أصبح الأمر يشكل تحديًا ليس بالسهل لا سيما في محاولة مواكبة العنصر البشري مع التحديات العالمية والتكنولوجية التي تواجهنا في العصر الحالي.

مهمة إدارة الموارد البشرية تبدأ في وضع حجر الأساس وهو تحديد السياسات العامة للإدارة، وهذه السياسات تشكل ميثاق العمل الخاص بالإدارة، ويجب على هذا الميثاق أن يتسم بالواقعية في تحديد

الاحتياجات والحلول، والمرونة لمواجهة التغييرات التي تحصل في العالم المعاصر. ما هو دور هذه السياسات في المساهمة في النظام الرقابة وتطويره؟ للإجابة على هذا السؤال يجب علينا أن نتناول كل جزء من هذه السياسات على حدة:

أولاً: سياسة استقطاب الموظفين:

يُعدُّ استقطابُ الموظفين أكبرَ استثمارٍ تقومُ به المنشأة، ومثل أي استثمار يجب أن يكون مدروساً يخضع للتقييم بحذر من أجل الحصول على عائد كبير ومفيد. وينبغي لإدارة الموارد البشرية أن تضع تقييم ومعايير واضحة ومحددة من أجل استقطاب الأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية، وهذه الإجراءات تبدأ بتحديد نوعية المؤهلات المطلوبة لكل مستوى وظيفي ثم نوعية المقابلات والامتحانات التي يخضع لها المرشح لشغل وظيفة معينة. ويجب على إدارة الموارد البشرية تطوير هذه الجزئية بشكل مستمر، وذلك بأن يتم تحديد المشاكل التي واجهتها الإدارة سابقاً من ناحية صحة استقطاب وجذب الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، وواقعية وصحة المعايير المحددة للتوظيف وغيرها، وعليه، يجب على الإدارة أن تُعدَّ بشكل مستمر استبانةً تُوزَّعُ على الإدارة العليا وبالأخص مدراء الإدارات المعنية لمعرفة صحة "الاستثمار" الذي تم ومدى رضاهم عن الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم بعد مرور سنة مهنية على تعيينهم. هذا الأمر سوف يساعد إدارة الموارد البشرية في تطوير آلية تعيين الكوادر البشرية مما سوف ينعكس في تحقيق قيمة مضافة في الإنتاجية التي تحصل عليها الإدارات المختلفة من الموظفين حديثي التعيين.

ثانياً: سياسة تحديد الرواتب والأجور:

إن اعتبرنا أنَّ توظيف الموارد البشرية هو استثمار تقوم به المنشأة الرقابية، في المقابل فإنَّ الرواتب والأجور والمكافآت التي يحصل عليها الموظف مقابل القيام بعمله هو الاستثمار الذي يقوم به الموظف لنفسه. وعليه، وبالربط بالنقطة الأولى المذكورة أعلاه هناك نوعان من الاستثمار:

- استثمار المنشأة الرقابية في توظيف الموظفين.
- استثمار الموظف في توظيف نفسه ووقته ومهاراته في المنشأة.

وعند تحديد الأجور والمكافآت يجب على المنشأة الرقابية تحديد التالي:

- ما هو متوسط الرواتب المحددة في سوق العمل لنفس الوظيفة؟
- ماهي المكافآت التي تحفز الموظف على الإنتاجية والمنافسة؟
- هل طبيعة العمل تتطلب أن يكون راتب الموظف أعلى من معدل الرواتب الموجود في سوق العمل؟
- كيفية إنشاء نظام للأجور والرواتب والمكافآت ترتبط مع أداء الموظف السنوي؟

بعد تحديد المزايا والمكافآت الوظيفية يصبح لدى إدارة الموارد البشرية إطار وجدول معتمد على مستوى كل مستوى وظيفي. بعدها، يأتي دور وعامل التطوير، ويكمن هذا الدور في محورين:

المحور الأول: على مستوى الموظف نفسه: يتم قياس رضا الموظف عن الراتب والمكافآت التي يحصل عليها بشكل دوري، وتحديد مدى واقعية النتائج وعلى إثرها يتم تحديد ما إذا كان هناك داعٍ لتعديل الإطار الوظيفي للرواتب والمكافآت وهل ذلك سوف يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي من قِبَل الموظف وما يترتب عليه من تطوير أدائه الوظيفي لتحقيق القيمة المضافة في العمل.

المحور الثاني: على مستوى سوق العمل: بعد تحديد سقف الرواتب والمكافآت، يجب على إدارة الموارد البشرية قياس مستوى الرواتب والأجور في سوق العمل باستمرار لتحديد ما إذا كانت تتطلب تعديلاً، لتفادي عدم رضى الموظفين برواتبهم ومكافآتهم الذين يحصلون عليها من المنشأة. وبالتالي، فإن عملية قياس وتطوير جدول الرواتب والمكافآت يؤدي إلى تفادي عدم رضا الموظفين أو بالأحرى المحافظة على رضاهم الوظيفي الأمر الذي يحقق قيمة المحافظة على بيئة عمل صحية.

ثالثاً: سياسة التدريب:

لعل محور العملية التطويرية في إدارة الموارد البشرية تتمركز بشكل كبير في منهجية التدريب التي تتبعها الإدارة. إذ يمثل التدريب أكبر محرك للتطوير وهو عامل لتحقيق قيمة مضافة كبيرة في المنشأة الرقابية، ذلك لأن البرامج والدورات التدريبية التي يحددها قسم التدريب بإدارة الموارد البشرية إذا ما تم تحديدها بشكل مدروس وسليم تؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة المتوقعة منها، وأحياناً قد تتجاوز ذلك.

وفوائد التدريب على المؤسسة تنعكس على مستويين:

أولاً: على مستوى المؤسسة نفسها، فإن فوائد التدريب تكون بتحقيق التالي:

- تحسين ربحية المنظمة وإنتاجيتها.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل المستويات.
- تحسين معنوية العاملين.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- الاقتصاد في النفقات.

ثانياً: على مستوى الفرد نفسه، فإن فوائد التدريب تكون بتحقيق التالي:

- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن، وقدرتهم على حل المشاكل.
- يساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعترا ب والصراع.
- يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال نحو الترقية والتقدم.
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين(2).

جميع ما ذكر سابقاً يُحقّق القيمة المضافة في جعل الموظف العامل في المجال الرقابي يكسب ويطور من المهارات الشخصية مثل مهارات الاتصال والعمل ضمن فريق العمل وغيرها، بالإضافة إلى تطوير الموظف

من الناحية الفنية وذلك عن طريق الدورات التدريبية المتعلقة بالأنظمة الرقابية والمعايير الدولية وحث الموظف بشكل مستمر في مواصلة دراساته المهنية لتحقيق فائدتها على المستوى العملي.

ثانيًا: دور إدارة الموارد المالية:

"المال مثل الأوكسجين، حيث إننا لا نشعر بأهميته عندما يكون متوافرا لكنه يصبح الشيء الوحيد الذي نفكر فيه ونرغب به عندما لا يكون موجودا" – وارن بافيت

يمكن تعريف الإدارة المالية بأنها "عملية اتخاذ القرارات المالية الخاصة بتحديد مصادر الأموال المتاحة للمشروع لاستخدامها في أوجه الاستثمار المناسبة بهدف تعظيم الثروة وزيادة قيمة المشروع".

وعليه، فإن دور إدارة الموارد البشرية وأهميتها تكمن في أنها المصدر التمويلي لموارد المنشأة الرقابية ولكل مشاريعها سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى. وعليه، فإنَّ حُسْنَ التخطيط والاستخدام لهذه الموارد يضمن للمنشأة الرقابية الاستمرارية على المدى الطويل.

إن نشأة النظام الرقابي في كل جهة رأسمالية يتطلب وجود رأس المال اللازم لوضع الأساسيات المتعلقة بالنظام، ووضع سياسات واضحة حول كيفية إدارة الموارد المالية المتاحة للجهة الرقابية وحسن استخدام الميزانية المخصصة في مواجهة المصروفات المتوقعة والطارئة، وعليه فإنَّ تشكيل وتأسيس نظام مالي متماسك ومرن وقوي هو من أهم العناصر الداعمة للنظام الرقابي. ولكن ماذا بعد تأسيس النظام المالي؟

بعد تأسيس النظام المالي، يتم إدخال هذا النظام في المراحل التطويرية التي تضمن للمنشأة الرقابية ليس فقط استمراريته بل مواكبتها ودعمها لجميع التحديات التي قد تواجهها. فتطوير الإدارة المالية يكمن بشكل رئيسي في محور الميزانية المالية، والذي يتمثل في التالي:

بعد أن يتم تحديد وتخطيط الميزانية الخاصة بالمنشأة الرقابية، يتم مراقبة عملية الصرف من الميزانية بشكل دوري للتحقق ما إذا كانت تسير حسب ما هو مخطط له وقياس مستوى أو درجة الانحراف بين المصروفات

الفعلية والميزانية المعتمدة. ويكمن الدور التطويري في قيام المنشأة بتطوير وتحسين الميزانية السنوية المخطط لها بشكل دوري من أجل توفير المصروفات أو زيادة الإيرادات، الأمر الذي يسمح في تحقيق القيمة المضافة المتمثلة في توفير ميزانية إضافية تلبى التوسع الذي تحتاجه المنشأة الرقابية في السنوات اللاحقة.

وتتمثل أيضا القيمة المضافة في تطوير النظام المالي في تحقيق الفوائد المضافة التالية:

- تلبية الاحتياجات اللازمة لزيادة الرواتب والمكافآت الخاصة بالموظفين الأمر الذي سوف ينعكس على تحسن مستوى الإنتاجية.
- قدرة المنشأة في زيادة محفظتها الرقابية المتمثلة في عدد الجهات التي تستطيع أن تقوم بالرقابة عليها من سنة إلى أخرى مع المحافظة على الجودة العالية في قدراتها الرقابية.
- تلبية احتياجات الإدارات الداعمة مثل الموارد البشرية وتقنية المعلومات وغيرها، فإدارة تقنية المعلومات مثلاً تلجأ إلى الإدارة المالية في حالة رغبت بشراء أو تطوير نظام التخزين أو الحماية وغيره، أو حتى تلجأ إليها لتطلب التمويل اللازم لشراء أو تطوير العنصر التكنولوجي في النظام الرقابي، وذلك في حالة كانت المنشأة الرقابية متطورة.

إن جميع ما سبق ذكره هو ملخص بسيط لدور الإدارة المالية في النظام الرقابي وأهمية تطويره في تحقيق القيمة المضافة.

ثالثاً: دور إدارة تقنية المعلومات:

تُعرّف إدارة تقنية المعلومات بأنها الإدارة التي تقدم الرؤية، والتوجيه الصحيح، والريادة والقيادة بما يتعلق بتقديم جميع الخدمات المتعلقة بتقنية المعلومات، ووضع الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بتقنيات المعلومات لجميع قطاعات وإدارات المنشأة، التخطيط والتنفيذ والإشراف على جميع المشاريع المتعلقة بتطبيقات تقنية المعلومات على مستوى المنشأة حسب معايير التميز التقني، توفير أجهزة الحاسوب والأجهزة

المتعلقة بها مثل (الطابعات، المساحات الضوئية) وضمان عملها بالشكل والجودة المطلوبة، وتوفير تطبيقات وبرمجيات الحاسوب المستخدمة على نطاق المنشأة، وتوفير ومراقبة وتقديم الدعم للبنية التحتية لتقنية المعلومات والبنية الأساسية للاتصالات وتصميم وصيانة نظام الانترنت وموقع الشبكة الخاص بالمنشأة وتحديثها بشكل مستمر، ووضع الاستراتيجية الخاصة ببرنامج الحكومة الإلكترونية على مستوى المنشأة ووضع برنامج العمل والخطط التنفيذية والإشراف العام عليها للتأكد من تماشيها مع الأهداف الاستراتيجية لهيئة المعلومات العامة.

ولا يختلف اثنان -عزيزي القارئ- بأن تقنية المعلومات والتكنولوجيا أصبحت تشكل حجر الأساس لجميع الأعمال الرقابية بشكل عام، حيث إن سرعة إنجاز العمل الرقابي، وجودة التخزين ونظم حماية المعلومات، وإدارة العمل الرقابي، وإنجاز أعمال الإدارات الداعمة وغيرها، جميعها مرتبط بجودة وآلية عمل إدارة تقنية المعلومات. وجميع ما تم ذكره يعتبر القيمة المضافة المحققة من إدارة تقنية المعلومات.

سوف يتم التطرق إلى المحاور التالي فيما يتعلق بأهمية تقنية المعلومات:

- أهمية تكنولوجيا المعلومات.
- أهمية الحاسوب في التطبيقات الرقابية والمالية.
- أثر تكنولوجيا المعلومات في نشاط الرقابة الداخلية.
- خصائص المعلومات الرقابية والمالية.
- خصائص التكنولوجيا للمعلومات الرقابية والمالية.
- مزايا استخدام التكنولوجيا في الرقابة الداخلية.

أولاً: أهمية تكنولوجيا المعلومات:

"يستند التقدم في التكنولوجيا بجعلها ملائمة بحيث لا يمكنك فعلاً ملاحظتها، بحيث تكون جزءاً من الحياة اليومية" - بيل غيتس

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات وما يرافقها من تقدم علمي وتقني وتغير نوعي في حقول المعرفة فضاءً رحباً، الأمر الذي جعل منها ومن أدواتها القاعدة التقنية للانطلاق في مجال الأعمال. إن تكنولوجيا المعلومات قد أصبحت المحفز الرئيس لنشاطات الأعمال في عالم اليوم وذلك بسبب القدرات و الإمكانيات لهذه التكنولوجيا والتمثلة في:

- أ- القيام بحسابات رقمية كبيرة الحجم وبالغة السرعة.
 - ب- تزويد اتصالات سريعة ودقيقة ورخيصة ضمن المنظمات.
 - ت- خزن كميات كبيرة من المعلومات في مكان صغير وسهل الوصول اليه .
 - ث- السماح بالحصول السريع والرخيص على كميات كبيرة من المعلومات وفي كل أرجاء العالم.
 - ج- زيادة فاعلية وكفاءة الأشخاص العاملين في مجاميع سواء في موقع واحد أو في عدة مواقع.
- من كل ما تقدم نستنتج أن الحاسوب ما هو إلا وسيلة متطورة يتحكم بها نظام إلكتروني دقيق وحساس يقوم بأعمال كثيرة تعوّض عن بعض الجهد البشري ولكنها تبقى أداةً يوجّهها الإنسان للقيام بإنجاز ما يطلبه أو يريده.

ثانياً: أهمية الحاسوب في التطبيقات الرقابية والمالية:

تميزت العقود الأخيرة من القرن العشرين بظهور تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وأصبح العديد من الباحثين يسمي الفترة الحالية بعصر ثورة المعلومات ومن مظاهر هذه الثورة ظهور ما يسمى بمجتمع المعلومات واعتبار المعلومات عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج لها دور فعّال في تحديد كفاءة وفعالية المؤسسة لذلك فقد اتجهت العديد من الشركات والمؤسسات إلى (أتمتة) أنظمتها من أجل التحكم بالكم الهائل من المعلومات الضرورية وضمان وصول هذه المعلومات بشكل دقيق وملائم إلى المستخدمين بهدف استخدامها في عملية اتخاذ القرارات. ويُعدُّ استخدام الحاسوب في معالجة بيانات الرقابة الداخلية هدفاً لمبرمجي الحاسوب نظراً لما تتمتع به نظم المعلومات الرقابية من أهمية وخصائص.

ثالثاً: أثر تكنولوجيا المعلومات في نشاط الرقابة الداخلية:

في ظل هذا التطور التقني المتواصل والتقدم المذهل في وسائط الاتصال وفي ظل هذا النمو المتسارع الذي تشهده صناعة تكنولوجيا المعلومات من أقمار صناعية وهواتف محمولة وتزايد أعداد مستخدمي الإنترنت

من جهة، وتعدّ وتنوّع العمليات التي تقوم بها المؤسسات المالية والرقابية من جهة أخرى أصبحت تكنولوجيا المعلومات أحد أساسيات نشاط المؤسسات المالية والرقابية.

وإن تقنيات الحاسبة الإلكترونية المستخدمة والمطورة تهدف إلى تحقيق أهداف الرقابة الداخلية التي لم تتحقق في العمل التقليدي وتطبيق الابتكارات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات في العمل الرقابي.

ويكون استخدام التكنولوجيا في النشاط المالي والرقابي مثل (مكننة) كشوف الحسابات وأنظمة المدفوعات الخارجية. ويجب أن تشهد المرحلة المقبلة توسعاً متزايداً للإنفاق على تكنولوجيا المعلومات الحديثة للتكيف مع معطيات الثورة التكنولوجية بهدف ضمان بقاء المؤسسات الحكومية واستمرارها في تحقيق مستويات أعلى وتقديم أفضل الخدمات. على أن هذه التكنولوجيا لا تغير من الوظائف التقليدية للمؤسسات الحكومية ولكن الذي يغير هو أسلوب ممارسة هذه الوظائف وكيفية تحقيق الأهداف وتحقيق الترابط بين نجاح المؤسسة وبين التوجه الإبداعي في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها في التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو في نشاطها.

رابعاً: خصائص المعلومات الرقابية والمالية:

إن للمعلومات الرقابية والمالية خصائص كثيرة منها:

- أ- تحتوي على كمية كبيرة من البيانات التي يجب أن تسجل وتعالج وتخزن مما يبرر استخدام الحاسوب لترشيد تكاليف العمل، وتعالج هذه البيانات وتصدر نتائجها في فترات دورية محددة.
- ب- وجود عدد كبير من المستخدمين للمعلومات الرقابية والمالية الأمر الذي يتطلب تعدد أشكال عرض المعلومات الرقابية والمالية بحسب المستخدمين والهدف منها.
- ت- تعالج هذه البيانات وفق أسلوب محدد مسبقاً.

خامساً: خصائص التكنولوجيا للمعلومات الرقابية والمالية:

- مما لا شك فيه أن الحاسب يمتلك مجموعة من الخصائص تجعله مؤهلاً لتوفير المعلومات الرقابية والمالية بالشكل الذي يلبي المتطلبات الرقابية ومن هذه الخصائص هي:
- أ- السرعة الفائقة في أداء العمليات الحسابية والمنطقية: تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.

ب- الدقة العالية في أداء العمليات الحسابية والمنطقية: حيث يقوم الحاسوب بإعطاء النتائج بدقة عالية جدًا فضلًا عن أنه يعطي نتائج خالية من أي نسبة خطأ إلا ما قد يرتكبه الملقن أثناء عملية إدخال البيانات من أخطاء.

ت- الموثوقية: يستطيع الحاسوب العمل بشكل متواصل لفترات طويلة من الزمن دون تعب بعكس الإنسان الذي يتأثر بعوامل كثيرة تؤثر في دقة العمل.

ث- التوافق: يمكن للحاسوب إجراء العديد من الاختبارات الرقابية المبرمجة مسبقًا للتأكد من تحقق الشروط التي يطلبها النظام مثل إعادة الطلب بالنسبة للمخزون من المواد ووظائف أخرى يمكن برمجتها بحسب حاجة المستخدمين.

ج- التخزين: القدرة على تخزين كم هائل من البيانات بصورة مؤقتة أو دائمة.

سادسًا: مزايا استخدام التكنولوجيا في الرقابة الداخلية:

إن لاستخدام التكنولوجيا للبيانات مزايا تساعد المراجع على تحقيق الأهداف بشكل أفضل، ومن مزاياها ما يلي:

أ- تساعد في استخدام أساليب التحليل بالمقارنات والنسب ويستخرج مؤشرات ومعالم تساعد في المراقبة وتقويم الأداء بسرعة.

ب- تساعد على سرعة استرجاع البيانات والمعلومات المخزنة داخل ذاكرة الكمبيوتر أو على الأقراص ونحوها وهذا يمكنه من إعادة النظر في بعض الملاحظات.

ت- تساعد على تطبيق نظام شبكة المعلومات الإلكترونية (الإنترنت) في الرقابة على فروع المؤسسة الداخلية والخارجية.

ث- إمكانيات الكمبيوتر في تنفيذ عمليات المراجعة من خلال وضع برامج مراجعة وقد تكون برامج جاهزة أو معدة لغرض محدد أو برامج عامة.

تجربة ديوان الرقابة المالية والإدارية في مملكة البحرين في ربط تكنولوجيا المعلومات مع إدارة العمل الرقابي:

نظرًا لحرص ديوان الرقابة المالية والإدارية على مواكبة التكنولوجيا الحديثة في إدراج نظم المعلومات والبرامج في أداء العمل الرقابي لمواجهة التحديات وتطوير العمل الرقابي وما ينتج عنه من تحقيق قيمة

مضافة، يتم الاستعانة ببرنامج لإدارة عمليات التدقيق يسمى (MK Insight)، والذي يقوم بشكل رئيسي بتوفير خصائص للمهام التالية:

- 1- التخطيط للمهمة الرقابية.
 - 2- إعداد برامج الرقابة والخطوات الرقابية.
 - 3- إعداد وتلخيص واستخراج تقارير الملاحظات الرقابية.
 - 4- يسمح للمدقق بإعداد كشف ساعات العمل (Time Sheet) الذي يوضح فيه عدد الساعات التي قام فعليا بالعمل فيها والمهام التي قام بها في تلك الساعات، الأمر الذي يسهل من عملية مراقبة وتطوير إنتاج كل موظف.
 - 5- تخزين البيانات المهمة لأداء المهام الرقابية مثل تقارير الرقابة السابقة، والبيانات المالية، والقوانين والأنظمة ذات العلاقة وغيرها.
- ولإدارة تقنية المعلومات بالديوان دور كبير في شراء وتركيب واستخدام البرنامج المذكور بالإضافة إلى تقديم خدمات الدعم الفنية متى ما تطلب الأمر ذلك، وتحديث النظام بشكل مستمر، الأمر الذي يضمن لمستخدميه من الموظفين الفنيين الاستفادة القصوى من البرنامج.
- ونتيجة لاستخدام التطبيق الحاسوبي المذكور أعلاه، تم تحقيق العديد من القيم المضافة لموظفي الديوان من أهمها:

- إمكانية قيام مدير المهمة باعتماد المهمة من أي مكان.
- إمكانية قيام المدقق بتحميل أوراق العمل من أي مكان.
- سهولة متابعة سير العمل من قبل المشرف ومدير المهمة، حيث يسمح البرنامج بتوضيح نسبة إنجاز المدقق من برامج العمل الموكلة له.
- نتيجة لسهولة إعداد كشف ساعات العمل (Time Sheet) وإرساله إلى مدير المهمة للاعتماد من أي مكان، أصبحت إدارة الموارد البشرية تحصل على تقارير ساعات عمل الموظف بشكل أسرع وبطريقة ميسرة.

ولا يخفى على القارئ العزيز بأن عامل "القيام بالعمل من أي مكان" هو مهم جداً لا سيما أن المدقق بحكم طبيعة عمله لا يستقر في مكان واحد بل يُكثر من التنقل بين الجهات التي يدقق عليها، لذلك فإن إمكانية القيام بالعمل في أي مكان هو أحد أكبر القيم المضافة من استخدام البرنامج المذكور.

رابعاً: دور إدارة العلاقات العامة:

ظهر مفهوم العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية (بالإنجليزية: Public Relation) في نهاية القرن التاسع عشر، وشاع استخدامه في منتصف القرن العشرين، وتعددت تعريفاته، وبالرغم من شيوعه في أوساط الأعمال إلا أنه كان يستخدم لوصف مجموعة متنوعة وواسعة من النشاطات والذي ألبسه الغموض والإبهام. ولذلك سنتناوله بأبسط تعريف: تُعدُّ العلاقات العامة حلقة الوصل بين المنظمة والجمهور حيث إن الجمهور ينقسم إلى قسمين؛ الداخلي (العاملين داخل المنظمة)، والخارجي (العملاء والمؤسسات المنافسة وصناع القرار ووسائل الإعلام والمساهمين والمستثمرين والنخب في المجتمع.....الخ).

ولا شك -عزيري القارئ- بأن العلاقات العامة تلعب دوراً كبيراً في تعاون المنظمات الرقابية فيما بينها، سواء على المستوى الاجتماعي أو المهني الأمر الذي يثمر منه زيادة الثروة المعلوماتية الموجودة لدى الجهاز الرقابي، والتي تُعدُّ ثمرة التعاون والعلاقات الراسخة التي يتم بناؤها بين الجهاز الرقابي والأجهزة الرقابية الأخرى، بل العلاقة في نطاقها تتعدى ذلك لتشمل التالي:

العلاقة بين الجهاز الرقابي المؤسسات الرقابية الأخرى في الدولة.

العلاقة بين الجهاز الرقابي والجمهور.

العلاقة بين الجهاز الرقابي والمنظمات الدولية.

ويعد إنشاء هذه العلاقات قيمة مضافة إلى جميع أعمال الجهاز الرقابي، فالنظام الرقابي يتطور عن طريق تبادل الخبرات والمعلومات بين الأجهزة الرقابية، والبرامج التدريبية أيضاً على سبيل المثال، وتتطور أيضاً عن طريق العلاقات العامة التي تسهل وصول المتدرب إلى الجهات التعليمية والدورات التدريبية سواء على مستوى الدولة أو على المستوى الدولي؛ لذلك فإن تطوير المهام الإدارية للعلاقة العامة هي في الواقعة تطوير للثروة المعلوماتية وللحالات التي تنتج عنها في النهاية تبادل للخبرات والمعلومات وغيرها.

ويمكن رصد الوظائف التالية التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية:

1. الوظيفة الإعلامية المعلوماتية:

وتهدف هذه الوظيفة إلى إعلام المواطنين بالقوانين والأنظمة الحكومية، والمشاريع التي تنفذها أو تسعى لتنفيذها، والنشاطات الروتينية التي يقوم بها المسؤولون الحكوميون، إلى جانب قرارات الحكومة في المجالات المختلفة. ومن الجانب الآخر، إعلام صانعي السياسات والقرارات بما يتوافر من معلومات حول ردود الأفعال السريعة للرأي العام، ووسائل الاتصال حول نشاطات الحكومة وسياساتها وقراراتها

ومشاريعها المختلفة، وتتركز هذه الوظيفة على الأخبار وجمع المعلومات الأولية عن مجريات الأحداث اليومية والأحداث الروتينية، من خلال استطلاعات الرأي العام السريعة التي تبحث في تحديد اتجاهات الجمهور من قضايا المختلفة، إلى جانب متابعة ما ينشر أو يبحث عبر وسائل الاتصال المختلفة.

2. الوظيفة التفسيرية:

وتذهب هذه الوظيفة إلى أبعد من عملية الأخبار وجمع المعلومات؛ فهي تقدم تفسيراً للسياسات والقرارات المختلفة، أي بمعنى تقديم رؤية الحكومة ومبرراتها لانتهاج سياسة معينة، أو لاتخاذ قرار معين بما في ذلك البحث في الأسباب والنتائج المتوقعة. ويشمل ذلك سياسات وقرارات الحكومة على الصعيدين الوطني والدولي.

3. الوظيفة الإقناعية:

تهدف هذه الوظيفة إلى إقناع الرأي العام بضرورة اتخاذ إجراءات معينة، أو اعتماد سياسات محددة، أو اللجوء إلى قرارات ذات طبيعة خاصة، فحين تقوم الحكومة بتبني سياسات أو قرارات مصيرية يجري بها إقناع مواطنيها بهذه السياسات أو القرارات، وتوضيح موقفها، وتقديم براهينها وأدلتها التي تدعم ضرورة ذلك؛ فالمواطن لا يميل إلى تقبل القرارات المفاجئة خاصة إن كانت تؤثر في مجريات حياته ومعيشته اليومية. والتمهيد إلى اتخاذ مثل هذه القرارات يساعد في تجنب عنصر الصدمة الذي قد تحدثه مثل هذه القرارات لدى الجمهور، والتي قد تقود إلى حالة من الاضطراب والفوضى.

4. الوظيفة التقييمية:

وتتضمن هذه الوظيفة النشاطات المتصلة بإعداد التقارير المرجعية، والتحليلات والدراسات التي تبحث بعمق في نتائج السياسات والخطط الحكومية الحالية، والظواهر السياسية والاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمع، وقياس اتجاهات الرأي العام حولها. وتعدُّ هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة نظرًا لأهميتها للمخططين في مجال السياسات العامة؛ حيث توفر لهم معرفة سابقة باحتياجات المواطنين وتطلعاتهم. وتستند هذه الوظيفة لدراسات وبحوث الرأي العام السريعة، التي تسعى لتوفير معلومات مفيدة حول اتجاهات الرأي العام في إطارها العام، في حين تقدم دراسات وبحوث الرأي العام معلومات حول اتجاهات الرأي العام وذلك من حيث عمقها، واتساعها وشدتها إلى جانب الأسباب والدوافع التي تقف وراء تشكيلها.

5. الوظيفة التوثيقية

وتشمل هذه الوظيفة حفظ وتصنيف الوثائق الرسمية، والقوانين والقرارات الحكومية، والخطب الرسمية، والتصريحات التي تتعلق بمواقف الحكومة محلياً ودولياً، ومواقف الحكومة من الإتفاقات الدولية إلى جانب القوانين الخاصة في مجال الاتصال، والاحتفاظ بقوائم المؤسسات الإعلامية والصحفية وأسماء العاملين فيها. ويتوقف دور أجهزة العلاقات العامة في مجال التوثيق على المجال الذي تخدمه، بالإضافة إلى مستواه؛ فالأجهزة الوطنية تخدم الحكومة بكافة مؤسساتها، أما الأجهزة المؤسسية فتخدم القطاع الذي تعمل فيه.

6. الوظيفة التشريعية:

ترتكز هذه الوظيفة على تقديم الخدمات وتنظيمها مثل استقبال الوفود الرسمية ومرافقتها وتسهيل إجراءات إقامتها في البلد. وكذلك تسهيل مهمات الصحفيين والإعلاميين، وتنظيم الاجتماعات والندوات والمؤتمرات، وتعمل على تهيئة الأجواء المناسبة لها. وتنظيم لقاءات الصحفيين والإعلاميين بمسؤولي الحكومة، وتسهيل مهام إدارة المؤسسة التي ينتمي إليها جهاز العلاقات العامة.

وبالتالي، نرى بأن وجود إدارة فعالة للعلاقات العامة تكسب الجهاز الرقابي المكاسب المذكورة من الوظائف أعلاه، وتطويرها لا يعني زيادة هذه المكاسب من الناحية الكمية فقط بل أيضا زيادتها من الناحية النوعية، فكميةً وجودةً المكتسبات من إدارة العلاقات العامة هي نتاج وجودها في المنظمة والعمل دوماً على تطوير عملها.

وبهذا نصل إلى نهاية القسم الأول، وهو أثر تطوير نظام الإدارات الداعمة في المؤسسة الرقابية وعلاقتها بالنظام الرقابي، والذي يوضح لنا بأن الإدارات الداعمة للإدارة الرقابية في الجهاز الرقابي لا تقل أهميته عن وظيفة الإدارات الرقابية نفسها، ووجودها وتطويرها تعد إضافة إلى الإدارات الرقابية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

القسم الثاني: تطوير النظام الرقابي للإدارات الرقابية:

نصل الآن إلى القسم الأهم من البحث العلمي وهو كيفية تطوير النظام الرقابي للإدارات المباشرة بالعمل الرقابي وأثرها في تحقيق القيمة المضافة. ولتعريف ما نقصد به بالنظام الرقابي والقيم المضافة الناتجة عن العمل الرقابي، سوف نتناول العمل الرقابي على مستويين:

- العمل الرقابي الداخلي للمؤسسة، ونقصد به دور التدقيق الداخلي.
- العمل الرقابي على العملاء والجهات الخاضعة للرقابة، ونقصد به التدقيق الخارجي.

أولاً: التدقيق الداخلي:

"عندما نسعى إلى أن نكون أفضل حالاً مما كنا عليه فإن كل شيء يبدو أفضل من حولنا" – باولو كويلو

1. مفهوم التدقيق الداخلي:

عرّف معهد المدققين الداخليين - (IIA) - The Institute of Internal Auditors – التدقيق الداخلي بكونه نشاطاً مستقلاً وضمناً موضوعياً ونشاطاً استشارياً يهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة، ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال اتباع نهج منظم ومنهجي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والتحكم فيها وعمليات الإدارة(3).

وعليه فإن أهم المصطلحات الواردة في التعريف أعلاه هم التالي:

نشاط مستقل وضمناً موضوعي: بالرغم من أن التدقيق الداخلي قد يكون جزءاً من الهيكل التنظيمي للمنشأة، إلا أن استقلالته في الهيكل التنظيمي يمثل شرطاً رئيساً، بل هو أهم شرط يجب أن يتوافر في الإدارة أو اللجنة الخاصة بالتدقيق الداخلي، والمقصود بالاستقلال هو من ناحية العمل والإشراف، حيث إنه من المهم أن يشرف على عمل التدقيق الداخلي أعلى سلطة في المنشأة، ففي الشركات -على سبيل

المثال- يقوم المدقق الداخلي برفع تقريره إلى مجلس الإدارة. وقد عرّف معهد المدققين الداخليين (The Institute of Internal Auditors (IIA) الاستقلالية والموضوعية بأنها كالتالي:

الاستقلالية:

الاستقلال هو حرية الشروط التي تهدد إجراء المراجعة الداخلية. لتحقيق درجة استقلالية مجلس الإدارة، يكون رئيس التدقيق التنفيذي مسؤولاً عن إدارة مجلس الإدارة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال علاقة الإبلاغ المزدوج. ويجب إدارة المخاطر التي تهدد الاستقلال عند مراجع الحسابات والالتزام والمستويات الوظيفية والتنظيمية(4).

الإبلاغ المزدوج: تحدث علاقة الإبلاغ المزدوج حينما يقوم رئيس قسم التدقيق الداخلي بتقديم تقاريره إلى الإدارة التنفيذية (الرئيس التنفيذي على سبيل المثال) من أجل تحديد الاتجاهات الإدارية والدعم والأمور الإدارية الأخرى، وتقديم التقارير إلى لجنة التدقيق الداخلي من أجل تحديد المسارات والاتجاهات الاستراتيجية، والتعزيز، والمساءلة(5).

الموضوعية:

موقف عقلي محايد يُمكنُ المراجعين الداخليين من أداء مهمتهم بطريقة يؤمنون بها بنتائج عملهم وجودته. وتتطلب الموضوعية أن لا يخضع رأي المدقق الداخلي للتأثير من قبل الآخرين، ويجب إدارة المخاطر المتعلقة بالموضوعية على المستوى الفردي للمدقق، والالتزام والمستويات الوظيفية والتنظيمية(4).

الموضوعية على المستوى الفردي للمدقق: يجب أن يكون لدى المدققين الداخليين موقف محايد وغير متحيز، ويجب تجنب أي تضارب في المصالح(6).

نشاط استشاري:

هي التزامات يقوم فيها المدقق بمراجعة أو تقييم ماضٍ، في الوقت الحاضر أو الجانب المستقبلي للعمليات ويعرض المعلومات لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات. يجب أن تكون هذه الارتباطات في الوقت المناسب قدر الإمكان، وعادةً لا تتضمن توصيات محددة للإدارة(7).

الجزء المتبقي من التعريف تطرق إلى أهم قيمة تتحقق من خلال أعمال التدقيق الداخلي، ألا وهي تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة من خلال اتباع منهج منظم ومنهجي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والتحكم بها وبعمليات الإدارة.

ما هي أهم الطرق لتطوير عمل المدقق الداخلي؟ وما هي أهم القيم المضافة من ذلك؟

2. تطوير عمل المدقق الداخلي:

حدد ريتشارد جي أندريسون، الذي كان له دور في قيادة ممارسات التدقيق الداخلي في برايس ووتر هاوس كوبرز، بأن هناك عشر طرق لتطوير عمل المدقق الداخلي من أجل تحقيق القيم المضافة:

- **تقييم النطاق الحالي والمتوقع لتغطية المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر والحوكمة:**
زاد المدققون الداخليون من تركيزهم على إدارة المخاطر وعمليات الحوكمة، والأمر نفسه ينطبق على لجنة التدقيق الداخلي حيث زاد اهتمامها في هذا الجانب أيضًا.
- **التأكد من أن خطة المراجعة القائمة على المخاطر مرنة ومتجاوبة مع التغيير:**
نظرًا لوجود مخاطر معقدة ومتغيرة باستمرار، على المدقق الداخلي أن يقوم دائمًا بتحديث أوراق العمل الخاصة بتقييم المخاطر وخطط التدقيق، ويجب أن يتم ذلك أكثر من مرة خلال السنة المهنية.
- **تحديد كيفية استخدام المراجعين الداخليين للتقنيات والتكنولوجيا:**
زيادة طلب الأدوات التكنولوجية الجديدة مثل تطبيقات استخراج المعلومات وغيرها لزيادة تعزيز فعالية وكفاءة عملية التدقيق الداخلي، وعلى لجنة التدقيق تحديد ومعرفة المهارات التخصصية والدعم المالي المطلوب من قبل التدقيق الداخلي لتحقيق الأهداف التكنولوجية المطلوبة.
- **تقييم الرؤية الاستراتيجية وخطة المراجعة الداخلية:**
يجب على المدققين الداخليين التخطيط لإبقاء عمليات المراجعة الداخلية الخاصة بهم محدثة بالتطورات والتقنيات والمهارات الجديدة.

● **تحديد ماهي القيمة المضافة من عملية التدقيق الداخلي:**
إن توفير التأكيدات الناتجة من عملية التدقيق الداخلي هو أساس القيمة المضافة من وظيفة التدقيق الداخلي، والقيم المضافة الأخرى قد تأتي من نتائج تزويد المنظمة بدرجة عالية من المهارات والكفاءات ذات الجودة العالية، وتوفير الرقابة والقدرة على استخراج وتوفير المعلومات الناتجة من تقارير التدقيق الداخلي لتطوير أداء وحدة العمل.

● **تعزيز الاتصالات والعلاقات بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق:**
وذلك عن طريق جعل الرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي يقومون بتقديم وعرض تقاريرهم بطريقة دورية إلى لجنة التدقيق الداخلي، والتي ينتج عنها بناء علاقة قوية بين الطرفين، وقد تساعد أيضاً على نجاح خطط عمل الرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي.

● **التأكد من أن المراجعة الداخلية متوافقة تماماً مع المعايير الدولية لممارسات التدقيق الداخلي:**
ينبغي أن تطلب لجنة التدقيق تأكيداً دورياً بأن مراجعي الحسابات الداخليين يتبعون المعايير العالمية لمعهد المدققين الداخليين "The Institute of Internal Auditors (IIA) Standards".

● **تفهم الدور الذي يلعبه أو من الممكن أن يلعبه التدقيق الداخلي في تلبية احتياجات المنظمة لمهارات واسعة النطاق:**
درجة ومقياس مهارات موظفي التدقيق الداخلي يحدد المهارات التي توفرها أعمال التدقيق الداخلي لباقي أجزاء وإدارات المنظمة.

● **معرفة التدريب الذي يتلقاه التدقيق الداخلي لتحديد الفوائد المكتسبة ولتحديد ومعرفة البرامج التدريبية الأخرى المطلوبة لقسم التدقيق الداخلي:**
البرامج التدريبية الفعالة لقسم التدقيق الداخلي يجب أن تتجاوز المهارات الأساسية المتعلقة بالعمليات الحسابية وعمليات التدقيق لتشمل مناطق تدريبية مهمة مثل معرفة الطرق الفعالة لاستخراج المعلومات وتحليلها، وإدارة المخاطر، ومعرفة عمليات الحوكمة، ومعرفة أهم التطبيقات التكنولوجية

الحديثة. ويجب أن تشمل البرامج التدريبية أيضًا المهارات الشخصية المهمة والمطلوبة مثل مهارات التواصل الفعّال والمهارات القيادية وغيرها.

- **تحديد ما إذا كان التدقيق الداخلي في المنظمة يخضع للتقييم الدوري والمستمر لتحديد قوة ودرجة مهاراته وتحديد الفجوات الموجودة في تلك المهارات وكيفية معالجتها:**
تحتاج لجان التدقيق إلى مناقشة ناقدة حول المهارات مع الرؤساء التنفيذيين للمراجعة الداخلية. ويجب على لجنة التدقيق أن تبدأ بتقييم مخاطر المراجعة الداخلية وليس خطة التدقيق. والأسئلة المركزية يجب أن تكون: هل حدّد قسم التدقيق الداخلي المهارات المطلوبة لمواجهة ومعالجة المخاطر المحددة في ملف المخاطر الخاص بالمنظمة، وتحديد ما إذا كانت هناك فجوة في درجة مهاراتها الحالية بالمقارنة مع درجة المهارات المطلوبة(8).

وعليه فإن جميع ما ذُكرَ هو أحد أهم الطرق لتطوير العمل الرقابي الذي يقوم به المدقق الداخلي وتحقيق القيم المضافة الناتجة عنه.

ثانيًا: التدقيق الخارجي:

1. مفهوم التدقيق الخارجي:

التدقيق الخارجي، (بالإنجليزية: External auditor) هو عملية يقوم بها المدقق المستقل من خلال فحص القوائم المالية والسجلات المحاسبية بهدف إعطاء رأي عن مدى عدالة القوائم المالية والحسابات والتزامها بمعايير المحاسبة المقبولة عمومًا (Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) أو معايير التقارير المالية الدولية (International Financial Reporting Standards (IFRS). وتشمل تلك المعايير أيضًا المعايير الخاصة بالرقابة على الجهات الخاضعة للرقابة في القطاع العام، والتي تصدرها منظمة الأنتوساي (INTOSAI).

وعليه فإن أهم المصطلحات الواردة في التعريف أعلاه هي التالية:

استقلالية المدقق:

والمقصود به الاستقلال عن الأطراف التي لها مصلحة في النتائج المنشورة في البيانات المالية للمنظمة والجهة الخاضعة للرقابة. وللتعرف أكثر على مفهوم استقلالية المدقق، سوف يتم التطرق إلى مفهوم الاستقلالية التي حددتها وثيقة (أخلاقيات الإنتوساي لمهنة مدقق القطاع العام) التي صادق عليها المجلس التنفيذي للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الإنتوساي) في اجتماعه ال 44 المنعقد في مونتيفيديو في نوفمبر 1988، والتي وضحت أهم الأسس المتعلقة باستقلالية المدقق الخارجي في القطاع العام، والتي كانت كالتالي:

- تُعدُّ الاستقلالية إزاء الجهة الخاضعة للرقابة وغيرها من مجموعات المصالح الخارجية أمراً لا غنى عنه بالنسبة إلى المدقق وذلك يعني أن على المدقق أن يتوخَّى سلوكاً يزيد من استقلاليته أو لا ينقص منها على الأقل.
- على المدقق أن يسعى ليس فقط ليكون مستقلاً عن الجهات الخاضعة للرقابة وغيرها من مجموعات المصالح ولكن أيضاً أن يكون موضوعياً في معالجة القضايا والمواضيع محل المراجعة.
- من الضروري أن يكون المدقق مستقلاً ومتجرداً ليس بالفعل فحسب ولكن في الظاهر أيضاً.
- في كل الأمور المتعلقة بالعمل الرقابي ينبغي أن لا تتضرر استقلالية المدقق من جراء مصالح شخصية أو خارجية، حيث يمكن أن تتضرر الاستقلالية مثلاً بالضغط الخارجية أو بالتأثير على المدقق أو بالأفكار المسبقة التي يحملها المدقق عن الأشخاص أو عن الجهات الخاضعة للرقابة أو عن المشاريع أو البرامج أو باشتغاله في الآونة الأخيرة لدى الجهة الخاضعة للرقابة أو بالمعاملات الشخصية أو المالية التي قد تتسبب في تضارب في الولاءات أو في المصالح، لذلك فإن المدقق ملزم بالامتناع عن المشاركة في كل الأمور التي له فيها مصالح ثابتة.
- هناك حاجة إلى الموضوعية والنزاهة في كل الأعمال التي يقوم بها المدقق وخصوصاً في تقاريره التي ينبغي أن تكون دقيقة وموضوعية، لذلك ينبغي أن تعتمد الآراء والتقارير فقط على الإثباتات التي يتم الحصول عليها وتجميعها طبقاً للمعايير الرقابية الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة.
- ينبغي أن يستخدم المدقق المعلومات التي تقدمها الجهة الخاضعة للرقابة والأطراف الأخرى ذات العلاقة، وينبغي أن تأخذ هذه المعلومات في الاعتبار الآراء التي يعبر عنها المدقق بصورة

مجردة، وعلى المدقق أيضاً أن يجمع المعلومات المتعلقة بآراء الجهة الخاضعة للرقابة وآراء الأطراف الأخرى، لكن ينبغي أن لا تتأثر استنتاجاته بهذه الآراء(8).

إعطاء رأي:

رأي مدقق الحسابات هو شهادة مصاحبة للبيانات المالية بناءً على مراجعة رأي المحاسب عن الإجراءات والسجلات المستخدمة في إصدار البيانات بغض النظر عما إذا كانت هناك أخطاء جوهرية موجودة في البيانات المالية. وللرأي المهني أهمية كبيرة؛ فهي تمكّن الأطراف المهتمة بالبيانات المالية من القيام بالأمر التالي:

- معرفة الوضع المالي للجهة محل الرقابة وتقييم أدائها.
- اتخاذ القرارات بشأن الاستثمار في الجهة محل الرقابة من عدمها، ففي حالة القروض البنكية مثلاً يقوم البنك بتقييم أداء ووضع الجهة من أجل الموافقة على تقديم التمويل المطلوب من عدمه.
- مجلس الإدارة من أجل تحديد مدى مصداقية وصحة البيانات المالية التي قامت الإدارة بالتنفيذية بإعدادها.
- في القطاع العام، تمكّن القوائم المالية من معرفة المواطنين عن حالة أداء الجهات الحكومية في الدولة، والتي تعكس في قوائمها المالية الأرباح والخسائر على مستوى قطاعات الدولة، الأمر الذي يسهل عملية المحاسبة والمسائلة في حالة وجود تقصير من أي جهة أو قطاع خاضع للرقابة.

في الفقرات التالية، سوف يتم التطرق إلى فوائد التدقيق الداخلي ثم إلى كيفية تطوير العمل الرقابي الذي تقوم به الجهات الرقابية من أجل تحقيق القيمة المضافة.

2. الفوائد والقيم الناتجة من عملية التدقيق الخارجي:

- **التحقق من العمليات المحاسبية والمالية التي تمت:**
التدقيق الخارجي يوفر مراجعة موضوعية حول العملية المحاسبية للجهة الخاضعة للرقابة، وذلك عن طريق تزويد الأطراف المهتمة بنظرة عامة حول دقة وصحة المعلومات المالية للجهة، الأمر الذي يساعد ويسهّل

الأمر على الأطراف الغير ملمة بالقوانين والأسس المحاسبية على اتخاذ القرارات ومعرفة الوضع والأداء المالي للجهة محل الرقابة.

• اكتشاف الأخطاء:

الأخطاء في العمليات المحاسبية قد تمنع الأطراف ذات العلاقة من اتخاذ القرارات المناسبة. الإجراءات الرقابية يتم تصميمها لاكتشاف الأخطاء التي تكون موجودة في النظام المالي والمحاسبي، وأحياناً، قد تساعد في اكتشاف الفساد والاحتيال. ويتأكد المدقق الخارجي أيضاً بأن تسجيل العمليات المالية تمت وفقاً للمعايير المطلوبة.

• يحدد نقاط الضعف داخليا ويقترح التحسينات والتوصيات:

وجود نقاط ضعف في البنية الداخلية الخاصة بك أمر لا مفر منه، وما يُهْمُ هو كيفية معالجتها. فبعض الجهات تفضل أن تكتسح نقاط ضعفها تحت السجادة وتستمر في العمل مع غَمَامَات. ومع ذلك، تمتلك الجهة دائماً خيار الاعتناء بأعمالها من خلال إعطاء المناطق ذات الأداء الضعيف داخل الشركة الاهتمام الذي تستحقه. وبما أن المدققين الداخليين لا يستطيعون انتقاد العمليات الداخلية للجهة بفعالية لأنهم جزء منها، فإنّ المدققين الخارجيين يستطيعون مراقبة وتقييم العمليات من المنظور الخارجي والتوصية بطرق لتحسين الكفاءة وتطوير وصل العمليات المحاسبية.

• توفير التأكيدات:

يضمن التدقيق للإدارة العليا والتنفيذية الذين لا يشاركون في وظائف المحاسبة على أساس يومي أن الأعمال تعمل وفقاً للمعلومات التي يتلقونها، ويساعد على تقليل نطاق الاحتيال وسوء العمليات المحاسبية. لذلك، لا تقوم المراجعة الخارجية فقط بتعزيز مصداقية وموثوقية الأرقام المقدمة لمختلف أصحاب المصلحة (المساهمين والموظفين والعملاء والموردين والمستثمرين والسلطات الضريبية)، ولكنها أيضاً توفر تأكيد مهني على البيانات المالية.

• خطاب الإدارة:

تتطلب معايير التدقيق أن يقوم المدقق بكتابة خطاب إدارة موجه إلى المديرين العاملين في الجهة. بعض منهم يشككون في قيمة مثل هذه الرسالة، ويمكن أن يكونوا حساسين قليلاً عندما تتطلب الأعمال إجراء تقييم

إضافي أو إجراءات رقابية إضافية. وكل ذلك يعتمد على منظور وتفهم المدراء التنفيذيين العاملين في الجهة محل الرقابة حول أهمية العمليات الرقابية الخارجية.

أولاً، يتم إرسال خطاب الإدارة إلى إدارة الجهة ولا يتم تقديمه إلى أي من السلطات كون أن محتواها يُعدُّ سرّياً للغاية. ثانياً: إن خطاب الإدارة يلفت انتباه الإدارة التنفيذية إلى أوجه القصور في عمليات الرقابة والإجراءات الداخلية التي قد تؤدي إلى عدم صحة البيانات المستخدمة في التقارير المالية والتقارير الخاصة بالالتزام بالقوانين والأنظمة. وهذا يعني أن خطاب الإدارة هو في الواقع هو نتاج خدمة ذات قيمة مضافة حيث تم تحديد نقاط الضعف في أعمال الجهة والتي يمكن معالجتها للمضيّ قدماً نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعملية(9).

3. تطوير عمل المدقق الخارجي:

حدد سالفاتور كولومي، أحد مدراء شركة Collemi Consulting & Advisory Services، بأن هناك تسع طرق لتطوير جودة العمل الرقابي للمدقق الخارجي من أجل تحقيق القيمة المضافة، وهي كالتالي:

• تعزيز السياسات الإدارية للشركة وثقافتها عند الموظفين "Strengthen the "Tone at the Top"

ويقصد بها السياسات الخاصة بالجهة الرقابية وتعزيز ثقافتها عند العاملين فيها، وذلك عن طريق القيام بالتالي:

- ✓ التأكد من أن جميع الموظفين لديهم الوقت الكافي والموارد اللازمة لحل مشكلات المهام الرقابية.
- ✓ توثيق وإثبات أن القرارات التي تمت في الجهة الرقابية كانت بناءً على المعايير والأنظمة.
- ✓ إنشاء ونشر الوثيقة الخاصة بالسلوكيات المهنية والأخلاقية.
- ✓ القيام بمعالجة حالات عدم الالتزام بوثيقة السلوكيات والأخلاقيات المهنية وذلك عن طريق فرض الإجراءات والعقوبات الإدارية تجاه المخالفين.
- ✓ تقديم نسخة من وثيقة مراقبة الجودة للجهة الرقابية لجميع المهنيين العاملين.
- ✓ توظيف، وتعويض، وتعزيز، ومكافأة المهنيين الذين يملكون ويظهرون مستويات عالية من النزاهة وإثبات الالتزام بالجودة المهنية والعملية.

● تعزيز إجراءات قبول العميل واستمراريته:

✓ على الجهة الرقابية القيام بالتالي قبل قبول العميل الجديد أو قبل القبول بالاستمرارية العمل مع عميل حالي:

✓ التحقق من خلفية العميل والمعلومات المتوافرة عنه.

✓ التعاقد فقط مع العملاء الذي يحملون درجة عالية من الأخلاقيات المهنية والنزاهة.

● التعيين والتعاقد مع الخبراء والمتخصصين والاستشاريين:

امتلاك موظفين فنيين كافين في الجهة الرقابية أو إمكانية اللجوء إلى الخبراء والمستشارين الخارجيين الذين يمكنهم تزويد الجهة الرقابية بالمشورة المناسبة عند مواجهة القضايا الصعبة.

● توفير آلية للتعليم المستمر والتدريب:

تقديم حزمة تدريبية متنوعة لزيادة الكفاءة من وجهة نظر المهارات الفنية والمهارات الشخصية، ويجب التركيز على موضوعات مثل:

✓ الاستقلالية والأخلاقيات المهنية.

✓ تطبيق الحكم المهني والشك والموضوعية.

✓ إجراءات وسياسات الجهة الرقابية.

● إنشاء قسم مراقبة الجودة:

وهو الاستثمار في قسم مراقبة الجودة الذي من شأنه:

✓ تطوير إرشادات المحاسبة والتدقيق بالإضافة إلى التوجيه الخاص بالصناعات المختلفة.

✓ إجراء تقييم الالتزام بمراقبة الجودة للمهام التي تصنف بعالية الخطورة.

✓ رصد وتقييم سياسات وإجراءات مراقبة الجودة للجهة الرقابية.

✓ تقديم الاستشارات الفنية للموظفين.

✓ مراقبة برامج التدريب المحاسبية وبرامج التدريب ذات العلاقة بالتدقيق.

✓ تطوير سياسات وإجراءات أعمال التدقيق.

✓ المشاركة في الحوارات والمناقشات مع العاملين في إصدار القرارات المتعلقة بالأنظمة والقوانين الخاصة بعمليات التدقيق، خصوصاً في حالة إقرار أو ما سوف يتم إقراره من بنود جديدة في المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق.

• تبسيط عملية التدقيق في المناطق الغير جوهرية وتحديد الإجراءات المناسبة في المناطق الجوهرية:

التأكد من أن جميع الفرق تعمل باستمرار على تبسيط أسلوب التدقيق حتى يتسنى لها التركيز على المناطق ذات المخاطر العالية وتنفيذ التدقيق بكفاءة وفعالية.

• زيادة الخبرات التخصصية:

فكر في التخصص في مجال أو قطاع محدد بحيث يمكنك تركيز انتباهك وبناء الكفاءات لتحقيق النتائج المرجوة بدرجة عالية من الجودة.

• العمل على تدوير المسؤولين عن الفرق الرقابية بشكل مستمر:

القيام بتدوير الشركاء، المدراء، ومراقبي الجودة بين العملاء والمهام الرقابية بشكل دوري ومستمر من أجل الحصول على آراء جديدة ومفيدة للمهام التي تنصف بدرجة عالية من الخطورة.

• الانضمام لشبكة محاسبية والقيام بالتحالفات الاستراتيجية:

على الجهات الرقابية أن تضع بعين الاعتبار الانضمام إلى الشبكات المهنية والتعاون مع الجهات الرقابية الأخرى التي لها سمعة جيدة في مجال التدقيق والرقابة (10).

الاستنتاجات والتوصيات العامة

في الختام، يتبين لنا بأن أهمية النظام الرقابي وتطويره هو عبارة عن مفهوم بدايته تكون منذ نشأة النظام الرقابي نفسه، وأن النظام الرقابي هو نظام وجزء لا يتجزأ من الهيكل الداخلى للجهات الرقابية والجهات الخاضعة للرقابة. وبما أن درجة القيمة المضافة الناتجة تعتمد بشكل كبير، بل تعتمد بشكل كلي على طريقة عمل النظام الرقابي نفسه، كانت ولا زالت عملية إنشاء النظام الرقابي هو عملية يجب أن تكون دقيقة، ذات أسس قوية، ومدعمة بالخبرات العامة، ويجب دائماً معرفة وتحديد مسؤوليات الإدارات والأنظمة الأخرى تجاه الإدارة الرقابية والنظام الرقابي نفسه، من أجل تحديد الجوانب التطويرية التي من الممكن أن يستفيد منها من النظام، والقيم المضافة الناتجة عنه.

وعليه، فإن أهم التوصيات العامة هي:

- على الجهة الرقابية أو الجهات الخاضعة للرقابة تحديد مدى مرونة وعملية الهيكل التنظيمي لتحقيق عملية التعاون بين الإدارات الداعمة والإدارات الرقابية.
- التعرف والتقييم المستمر على النظام الرقابي الحالي من أجل تحديد درجة الفعالية والكفاءة الناتجة منه، والجوانب التطويرية التي ممكن أن يتم القيام بها.
- قياس مستوى رضا العاملين في النظام الرقابي، ورضا المستفيدين من النظام الرقابي، وهو أحد أهم السبل الموجودة والمتاحة للتعرف على الجوانب التطويرية التي من الممكن القيام بها في النظام الرقابي ومدى تحقيق القيمة المضافة الناتجة عن إنشاء وتطوير النظام الرقابي.
- يجب دائماً تفهم النظام الرقابي الداخلى للجهات الخاضعة للرقابة والنظام الرقابي الخارجى المتمثل في الجهات الرقابية، وذلك لتفهم ومعرفة العلاقة بين النظامين وكيفية تأثيرها في العملية الرقابية والقيم الإضافية الناتجة عنه.

المراجع

(1)

Dave (1996). Human Resource Champions. The next agenda for Ulrich adding value and delivering results. Boston, Mass.: Harvard Business School .Press. ISBN 0-87584-719-6. OCLC 34704904

(2)

دراسة في مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية – الباحثة باسمة علي أبوسليمة – الجامعة الإسلامية – غزة.

(3)

The Institute of Internal Auditors (IIA) -About Internal Auditing

(4)

1100-Independence and Objectivity-International Standards for Profession and Practice

(5)

“Internal Audit”-Audit Committee Hand Book Chapter 5-Part 2-Audit Committee News “Edition 54/Q3 2016/Corporate Governance

(6)

1120-Independence and Objectivity-International Standards for Profession and Practice

(7)

“Internal audit oversight”- RICHARD J. ANDERSON, CPA AND J. CHRISTOPHER SVARE

(8)

أخلاقيات "الإنتوساي" لمهنة مدقق القطاع العام - نقلًا عن: مجلة الرقابة التي يصدرها الجهاز المركزي للرقابة المحاسبية في الجمهورية اليمنية، العدد مايو/2005.

(9)

Henriette Baldacchino –5 Benefits of an External Audit

(10)

Strategies to Increase Audit Quality 9

**By Salvatore A. Collemi, CPA, Collemi Consulting & Advisory Services, LLC
– January 6, 2017**