

الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

د. ريهام مصطفى حسن

دكتورة السياسات العامة وإدارة الاستراتيجية

جامعة نيوسكول نيويورك

الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

كثفت الكثير من اقتصادات دول العالم جهودها لمكافحة الفساد، وبناء مؤسسات حكومية نزيهة وفاعلة. ادراكا منها بأن الفساد يقوض اصلاحات الحوكمة، ويضعف الثقة في الحكومة، كما أنه يكون عائقاً رئيسياً للقيام بأعمال تجارية في المنطقة.

حققت بعض الدول العربية تقدماً في مكافحة الفساد من خلال الاصلاحات الدستورية والتشريعية والمؤسسية، خاصة بعد التصديق على اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد.

مما يتطلب بذل جهود متواصلة لتأسيس قواعد النزاهة على مستوى القطاع الحكومي. وتتضمن هذه الجهود المبدولة وضع تدابير عملية إدارة مخاطر الفساد على نحو فعال وتعزيز كافة الضمانات القانونية وتحسين ضوابط النزاهة في المناطق عالية المخاطر كأماكن الشراء وكذلك تعزيز وجود جهات المساءلة الفاعلة، مثل هيئات مراجعة الحسابات وأجهزة مكافحة الفساد.

مع تحديد أنظمة رقابة داخلية تتمتع بإدارة قوية للمخاطر، بالإضافة إلى مهام المراجعة الداخلية المستقلة كعناصر أساسية للحكومات النزيهة والخاضعة للمساءلة

فوجود أنظمة الرقابة الداخلية تضمن البالغ المالي الموثوق به الممثل للقوانين واللوائح والسياسات والعمليات الحكومية الاقتصادية الفعالة وغير الفعالة.

وتعد أنظمة الرقابة الداخلية الاساس المتين لجهاز حكومي عالي الجودة وأداة لاستعادة الثقة داخل المؤسسات الحكومية. ويتزايد القرار بأن مكونات أنظمة الرقابة الداخلية وإجراءاتها ووظائفها أدوات أساسية لمنع الفساد والكشف عنه

تعريف الرقابة الداخلية

عرفها المجمع الامريكي للمحاسبين AICPA " الخطة التنظيمية ، وكافة الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المؤسسة لحماية أصولها وضبط الدقة والثقة في بياناتها المحاسبية ، والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة مقدما

مكونات نظام الرقابة الداخلية

١. البيئة الرقابية:

هي مجموعة من العوامل الداخلية التي تعكس المناخ الداخلي في الجهة ومدى اهتمامها وتقديرها لدور الرقابة الداخلية ، وتتمثل عناصر بيئة الرقابة الداخلية في العناصر التالية:

- الأمانة والقيم الأخلاقية. • فلسفة ونمط الإدارة.

• الهيكل التنظيمي.

• أسلوب تفويض السلطات والمسؤوليات.

• سياسات الموارد البشرية. • العلاقة مع السلطات الحكومية العليا. • وحدة المراجعة الداخلية

اهداف أنظمة الرقابة الداخلية

- الاعتمادية وسلامة المعلومات والبيانات
- التوافق مع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات والعقود
- حماية الاصول
- الاستخدام الاقتصادي والكفوء للموارد
- إنجاز وتحقيق الأهداف الموضوعية للعمليات والأنشطة أو البرامج
- مراقبة الأقسام والية العمل فيها والتأكد من عدم وجود اي خطأ يسمح بالغش والأحتيال
- الحصول على رأي فني محايد مستند على أدلة إثبات قوية لمطابقة القوائم المالية التي اعدتها المؤسسة

اهداف الرقابة الداخلية فى الوحدات الحكومية

1- تنفيذ العمليات بكفاءة ، وفاعلية ، وبطريقة منظمة وأخلاقية واقتصادية وذلك عن طريق:

- تحقيق معدلات الأداء التشغيلي المخططة
- تحقيق الهدف الأساسى للمنشأة المتمثل في تحقيق الربح
- رفع معدلات الأداء التشغيلي الفعلية
- تقليل كل مصادر الإسراف والتبذير في الموارد المالية والاقتصادية المتاحة للمنشأة، وهذا يعنى صراحة حماية أصول الوحدة من كل مصادر الإسراف والغش ومجالات نقص القيمة المتعمدة وغير المتعمدة

اهداف الرقابة الداخلية فى الوحدات الحكومية

2- حماية الموارد من الخسارة والتلف وسوء الاستخدام وذلك عن طريق:

.التحقق من تنفيذ الإنفاق وفقا للإعتمادات المخصصة

.التحقق من الإنفاق على أوجه الصرف المطلوبة

.التحقق من جدية الصرف

.فرض الرقابة على الأصول الثابتة وعلى تشغيلها

.فرض الرقابة على أملاك الدولة وحمايتها من التعديات

.فرض الرقابة على العهد والمستودعات

.الجرد والمعاينة والتفتيش على العهد والمستودعات والأصول الثابتة

.اتخاذ الإجراءات الفورية فى حالة وجود أى تعديات أو استيلاء أو

.انحرافات فى الموارد والأصول المملوكة للدولة

اهداف الرقابة الداخلية فى الوحدات الحكومية

- توفير معلومات تتصف بالدقة لتحقيق أهداف التقرير المحاسبي ، على الأخص تحقيق المساءلة

عن طريق:

.توفير المعلومات التى تساعد الجهات المعنية بالرقابة على أداء مهامها الرقابية
.توفير المعلومات التى تساعد فى إعداد الموازنات والخطط
.توفير المعلومات التى تساعد فى رسم السياسة الاقتصادية للدولة

:ويتطلب تحقيق هذا الهدف اتباع الآتى

توثيق العمليات المالية للمنشأة

الالتزام بالمعايير المحاسبية فى القياس والإفصاح

حماية السجلات المحاسبية من وصول غير المرخص لهم إلى هذه السجلات

استخدام الوسائل الرقابية التى تكفل محاسبة سليمة عن العناصر المحاسبية

اهداف الرقابة الداخلية فى الوحدات الحكومية

- الالتزام بالنظم والقوانين والسياسات والتعليمات يرتبط هذا الهدف بالسياسات التى تفرض بالنظم والقوانين والسياسات التى تفرض على المنشأة كما يرتبط أيضا بالنظم والسياسات التى تضعها الإدارة.

وذلك عن طريق:

الالتزام بالنظم السارية المنظمة للصناعة التى تعمل فيها المنشأة
الالتزام بالتعليمات الحكومية التى تصدرها جهات حكومية معنية بالإشراف على المنشأة

الالتزام بالنظم المعمول بها وفقا للنظام الأساسى للمنشأة
الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية المنظمة للعمل

The Three Lines of Defense

In the Three Lines of Defense model, management control is the first line of defense in risk management, the various risk control and compliance oversight functions established by management are the second line of defense, and independent assurance is the third. Each of these three “lines” plays a distinct role within the organization's wider governance framework.

The Three Lines of Defense Model



Adapted from ECIA/AFERMA *Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41*

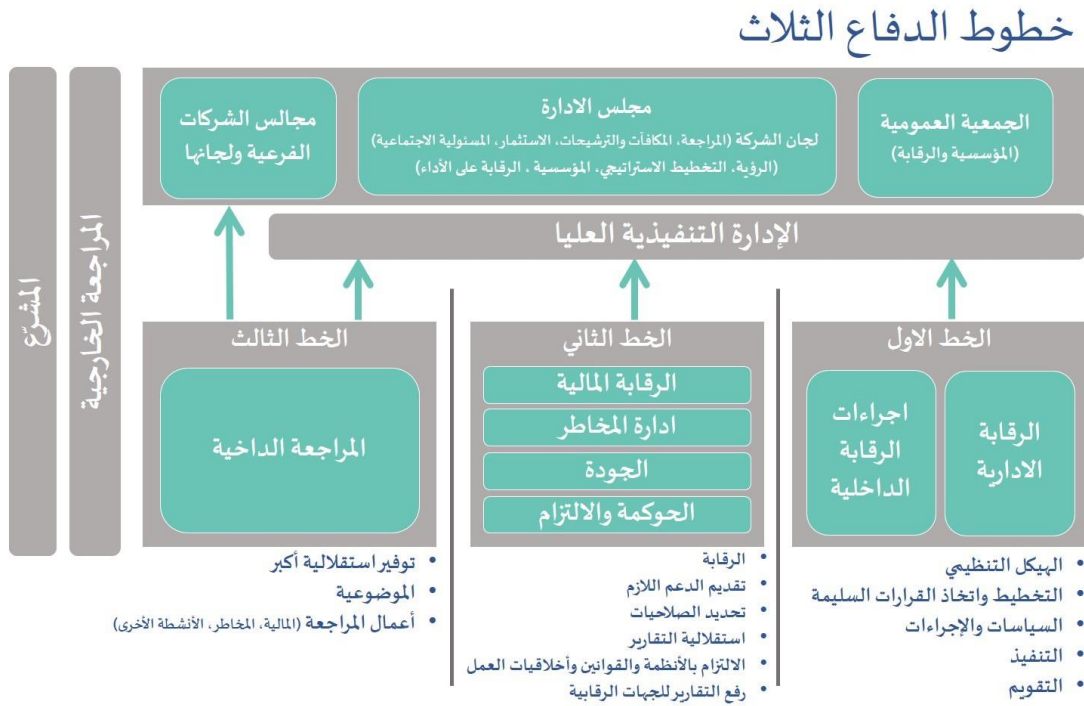
Although neither governing bodies nor senior management are considered to be among the three “lines” in this model, no discussion of risk management systems could be complete without first considering the essential roles of both governing bodies (i.e., boards of directors or equivalent bodies) and senior management. Governing bodies and senior management are the primary stakeholders served by the “lines,” and they are the parties best positioned to help ensure that the Three Lines of Defense model is reflected in the organization's risk management and control processes.

The first line of defense is operational management who owns the risks and controls to mitigate those risks.

The second line of defense is the risk management and compliance functions which establish and monitor controls.

The third line of defense is internal audit who independently and objectively provides assurance on the effectiveness of governance, risk management and internal control including the manner in which the first and second lines of defense achieve their risk management and control objectives.

نموذج خطوط الدفاع الثلاثة لحوكمة الشركات



نموذج خطوط الدفاع الثلاثة لحوكمة الشركات

خط الدفاع الأول: إدارة العمليات

The first line of defense is operational management who owns the risks and controls to mitigate those risks.

Operations Managers مديرو العمليات

مسؤولون عن:

1. تحديد المخاطر

2. واتخاذ الإجراءات التصحيحية

لمعالجة أي قصور في الرقابة على أساس يومي

يهتم خط الدفاع الأول، الذي يعرف بالخط الأمامي للأعمال، بتغطية مخاطر أنشطة الأعمال في مرحلة مبكرة من خلال الضوابط الداخلية المنسقة والضوابط الإدارية

نموذج خطوط الدفاع الثلاثة لحوكمة الشركات

خط الدفاع الثاني: إدارة المخاطر

(Second Line of Defense: Risk Management and Compliance Functions) :

- دعم سياسات الإدارة وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتحديد أهداف التنفيذ
- توفير أطر إدارة المخاطر
- تحديد القضايا المعروفة والناشئة
- تحديد التحولات في قابلية المخاطرة الضمنية للمؤسسة
- مساعدة الإدارة في تطوير العمليات والرقابة لإدارة المخاطر والقضايا
- توفير التوجيه والتدريب على عمليات إدارة المخاطر
- تسهيل ومراقبة تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الفعالة من قبل الإدارة التشغيلية
- تنبيه الإدارة التشغيلية للقضايا الناشئة وتغيير السيناريوهات التنظيمية والمخاطر
- مراقبة مدى كفاية وفعالية الرقابة الداخلية ، ودقة التقارير واكتمالها ، والامتثال للقوانين واللوائح ، ومعالجة أوجه القصور في الوقت المناسب
-

يهتم خط الدفاع الثاني بالنظر الشامل والمنهجي لمخاطر محددة والإدارة الشاملة لأنشطة خط الدفاع الأول

- ويتضمن الخط الثاني الوظائف التالية: إدارة المخاطر أو وظيفة الامتثال أو إدارة الجودة.

نموذج خطوط الدفاع الثلاثة لحوكمة الشركات

خط الدفاع الثالث: المراجعة الداخلية

Third Line of Defense: Internal Audit

خط الدفاع الثالث هو المراجعة الداخلية والذي يوفر أعلى مستوى ممكن من :

Independence الاستقلالية

(Objectivity والموضوعية)

(Within the organization) داخل المنظمة

المدققون الداخليون مسؤولون عن :

Auditing risks تدقيق المخاطر

Controls across the entire organization والرقابة عبر المؤسسة بأكملها

وبالتالي يوفر طبقة مهمة من الإشراف الإضافي

ويتمثل خط الدفاع الثالث في وظيفة المراجعة الداخلية، وتؤدي دور الضمان والاستشاري المستقل والموضوعي، وتقوم بفحص كفاءة وفعالية خطي الدفاع الأول والثاني نيابة عن المجلس التنفيذي أو مجلس الإشراف ويمرر النتائج والتوصيات لتحسين إلى الإدارة التنفيذية

محددات نجاح نموذج الخطوط الثلاث

- **الأول:** الحوكمة من خلال توافر هياكل وعمليات مناسبة لتمكين المساءلة، وإجراءات المخاطر، والتوكيد
- **الثاني:** ضمان فعالية مجلس الإدارة من خلال إيجاد الهياكل الداعمة للحوكمة، والخطط الاستراتيجية للأعمال
- **الثالث:** تحديد أدوار الإدارة في الخطين الأول والثاني من خلال عمليات الإنتاج الرئيسية وتطويرها في الخط الأول، وتقديم الخدمات للعملاء وعمليات إدارة المخاطر والإدارة المالية والامتثال في الخط الثاني.
- **الرابع:** أدوار المراجعة الداخلية الخط الثالث الذي يقدم توكيدا مستقلا وموضوعيا ويسهم في الاستشارات نحو كفاءة وفاعلية نظام الحوكمة وإدارة المخاطر
- **الخامس:** ضمان استقلالية الخط الثالث، ويمثل استقلال وظيفة المراجعة الداخلية عن الإدارة التنفيذية عنصرا مهما لضمان عدم تضارب المصالح
- **السادس:** إيجاد القيمة والحفاظ عليها، جميع الأدوار تسهم في إيجاد القيمة المضافة لأعمال الشركة من خلال توجه جميع خطوط الدفاع لتحقيق الأهداف على أساس الوعي بالمخاطر.

مزايا نموذج الخطوط الثلاثة

- يمثل النموذج نقطة انطلاق تضيف قيمة value-adding لوظيفة المراجعة الداخلية
- في التحديث الأخير لنموذج الخطوط الثلاثة Three Lines Model
- تم بناء النموذج الجديد بالاعتماد على فكرة أن الحوكمة الجيدة للشركات تشجع العمل لتحقيق الأهداف.
- وأن الإدارة المدروسة للمخاطر هي أحد هذه الإجراءات
- يتجه نموذج الخطوط الثلاثة الجديد لإتاحة درجة عالية من المرونة والحرية في تصميم هيكل الإدارة.

Types of Auditors

External Auditors

Accounting Firms

- Financial audits – concerned about material accuracy (@\$50,000 at SOU)
- Compliance audits – A-133 for Financial Aid
- Technical assessments – network security

Government Agencies

- Regulatory compliance
- Performance audits

Internal Auditors

Annual risk-based audit plan

- Process audits - identify, assess and evaluate areas of significant risk
- Annual Assessment of Management Responsibilities
- Assessment of Management's Control of Fraud Risk
- Follow-up engagements
- Consulting services
- Investigative services

المراجعة الداخلية

1. تعريف المراجعة الداخلية
2. الأساس القانوني للمراجعة الداخلية
3. نطاق المراجعة الداخلية (النطاق – الوظائف)
4. أنواع التدقيق (تدقيق الالتزام – التدقيق الإداري – تدقيق العمليات التشغيلية)
5. مبادئ ومعايير المراجعة الداخلية

Definition of Internal Auditing

“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations.

It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.”

– The Institute of Internal Auditors (IIA)

تعريف المراجعة الداخلية

"نشاط مستقل وموضوعي لتقديم خدمات المراجعة والاستشارات بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. وهذا النشاط يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة."

المبادئ الأساسية للمراجعة الداخلية

| المبادئ | الوصف |
|-----------|---|
| النزاهة | ● يجب أن يتسم نشاط المراجعة الداخلية بالنزاهة والأمانة. |
| الموضوعية | ● العناية بالقوائم الصادرة عن جهة المراجعة الداخلية مع تقديم الإثباتات القوية والواضحة. |
| الكفاءة | ● تتطلب مهمة المراجعة الداخلية توافر الخبرة، والمهارات، والمعرفة. |
| السرية | ● الحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها خلال مهمة التدقيق. |

مفاهيم معهد المراجعة الداخلية ومعايير الأداء

| معايير الأداء | | معايير منهجية | |
|---|--|--|---|
| إدارة نشاط المراجعة الداخلية (التخطيط - التواصل - تخصيص الموارد) | | الغرض، والصلاحيّة، والمسؤولية (ميثاق المراجعة الداخلية) | |
| | طبيعة العمل (الحوكمة - إدارة المخاطر - الرقابة) | | الاستقلالية والموضوعية (الاستقلالية التنظيمية - التفاعل مع مجلس الإدارة - دور المدير...) |
| تخطيط المهمة (الهدف من المهمة - نطاق المهمة - الموارد - خطة العمل) | | الكفاءة والعناية المهنية الواجبة | |
| | أداء المهمة (تحديد تحليل المعلومات وتقييمها) | | ضمان الجودة وبرنامج التطوير (الداخلي والخارجي) |
| الإعلام بالنتائج (معايير وجودة التواصل - الأخطاء) | | | |
| | مراقبة تقدم سير العمل | | |
| التواصل بدرجات المخاطر المقبولة | | | |

معايير معهد المراجعة الداخلية

| <u>معايير الأداء</u> | <u>معايير منهجية</u> |
|--|---|
| إدارة نشاط المراجعة الداخلية (التخطيط - التواصل - تخصيص الموارد) | الغرض، والصلاحيات، والمسؤولية (ميثاق المراجعة الداخلية) |
| طبيعة العمل (الحوكمة - إدارة المخاطر - الرقابة) | الاستقلالية والموضوعية (الاستقلالية التنظيمية - التفاعل مع مجلس الإدارة - دور مدير...) |
| تخطيط المهمة (الهدف من المهمة - نطاق المهمة - الموارد - خطة العمل) | الكفاءة والعناية المهنية الواجبة |
| أداء المهمة (تحديد وتحليل المعلومات والتقييم) | برنامج ضمان الجودة والتحسين (الداخلي والخارجي) |
| مراقبة تقدم سير العمل | |
| الإعلام بالنتائج (معايير وجودة التواصل - الأخطاء) | |
| التواصل والإعلام بدرجات المخاطر المقبولة | |

اهمية المراجعة الداخلية

تعتبر وحدة المراجعة الداخلية في الجهات الحكومية ذات نشاط مستقل يهدف إلى فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية والقيام بالمراجعة المالية والتشغيلية وتقييم الأداء والتأكد من استخدام الموارد بكفاءة وفعالية، كما تهدف إلى تمكين الجهات من تحقيق رسالتها وأهدافها من خلال التأكد من إنجاز الأهداف المقررة وفقاً للخطة الموضوعية

أنواع المراجعة الداخلية

مراجعة مالية: تحليل الأنشطة الاقتصادية للمنظمة التي تم قياسها بالتقارير المحاسبية.

مراجعة بيئية

مراجعة إدارية : مراقبة كافة أقسام المنشأة والتأكد من ان الأفراد يقومون بالاعمال الموكلة اليهم على اكمل وجه وبما يتوافق واهداف المنشأة.

مراجعة تشغيلية : فحص إذا كانت الأعمال التشغيلية الرئيسية ضمن المؤسسة فعالة في تحقيق أهدافها وأنها تعمل بكفاءة واقتصادية

أهداف المراجعة الداخلية

- حماية الممتلكات العامة ، والحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها.
- ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية واكتمالها.
- ضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية وكفائتها بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- تحقيق التقيد بالتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للجهة ، لتحقيق أهدافها بكفاءة وبطريقة منتظمة.
- سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها.