

الرقابة الداخليّة في القطاع العام

رانية عويضة المرديني

3.3.2020

بعض المفاهيم الخاطئة

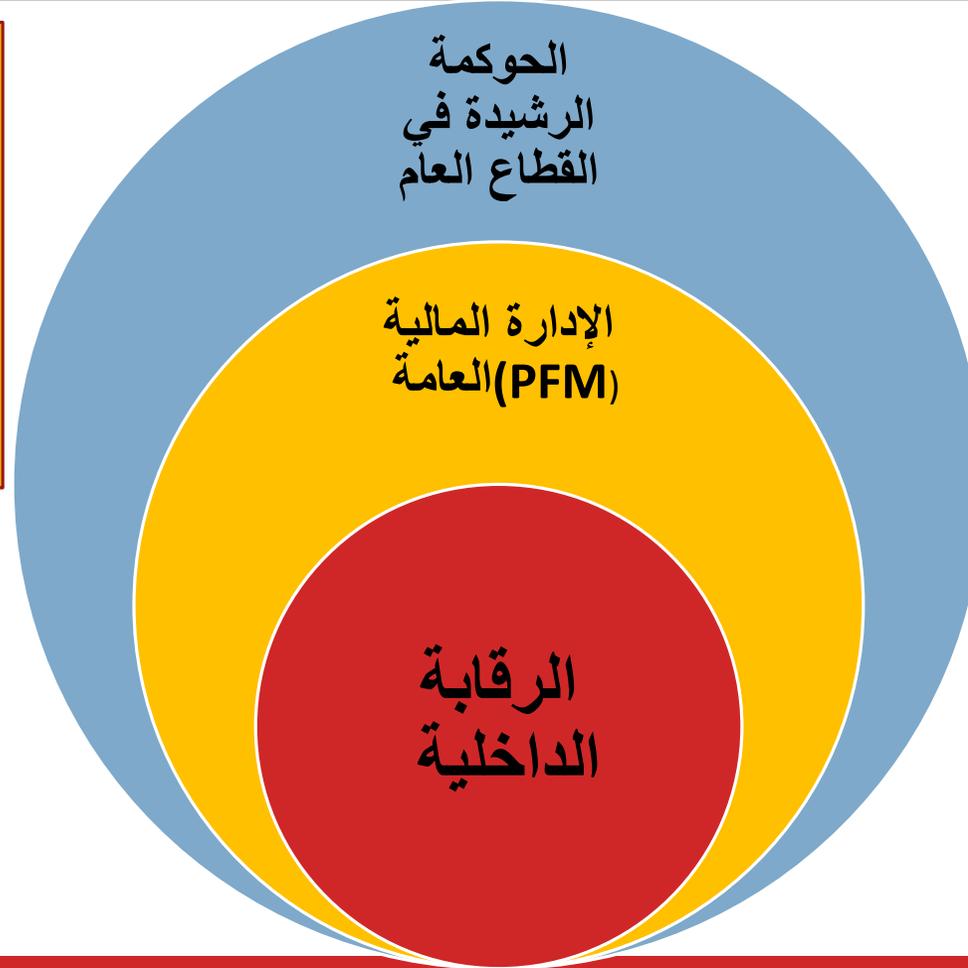


- المحاسبة = مسك الدفاتر /مسؤولية المحاسبين
- الرقابة الداخلية = التدقيق /مسؤولية المدققين
- لا حاجة للتدقيق الداخلي بوجود التدقيق الخارجي

تصويب المفاهيم:

الإطار الدولي للحوكمة الرشيدة في القطاع العام

- التخطيط والميزنة ، والمحاسبة الإدارية ، وإعداد التقارير المالية، والضوابط المالية ، والتدقيق الداخلي والخارجي
- نظام لتخطيط وتوجيه ومراقبة الموارد المالية لتحقيق الأهداف



أهداف الخدمة العامة
+ بكفاءة وفعالية + الالتزام
بالأخلاقيات والقوانين
والسياسات + المساءلة
العامة القوية

المنظومة التي من خلالها
المنظمة تضبط أنشطتها
بهدف تحقيق هذه الأهداف.

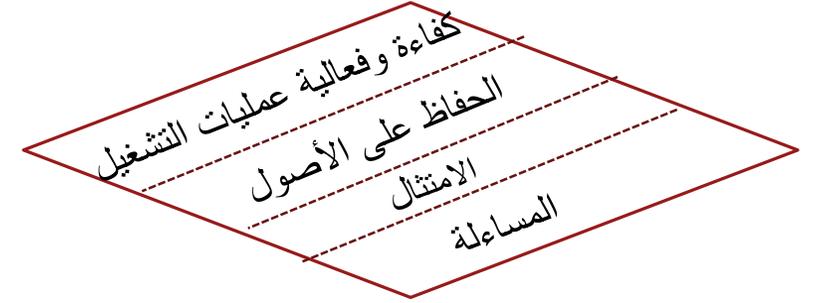
الرقابة الداخلية

عملية متكاملة مدمجة اندماجا كاملاً ضمن أنشطة المنشأة والإدارة المالية العامة - ليست مجرد إضافة

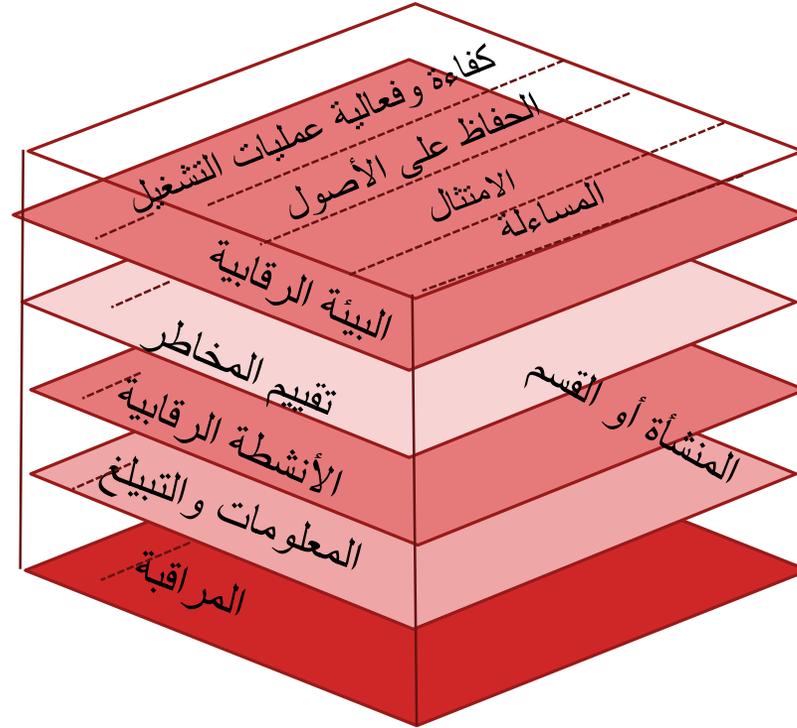
مسؤولية الإدارة بمختلف مستوياتها

توفر ضماناً معقولاً بان الأهداف العامة التالية يتم تحقيقها :

- تنفيذ العمليات التشغيلية بشكل نظامي، أخلاقي، اقتصادي، فعال، ومؤثر
- مقتضيات المساءلة
- الالتزام بالقوانين
- المحافظة على الموجودات



الرقابة الداخلية: نموذج لجنة رعاية المنظمات (COSO)



مقاربة وقائية:

➤ نظام يردع ويكشف الأخطاء والاحتيال والفساد وتضارب المصالح وكل ما قد يغير مسار المؤسسة ويحول دون تحقيق أهدافها

كل صف من صفوف مكونات الرقابة الداخلية " يتقاطع " مع الخانات العمودية للأهداف الأربعة و ينطبق عليه

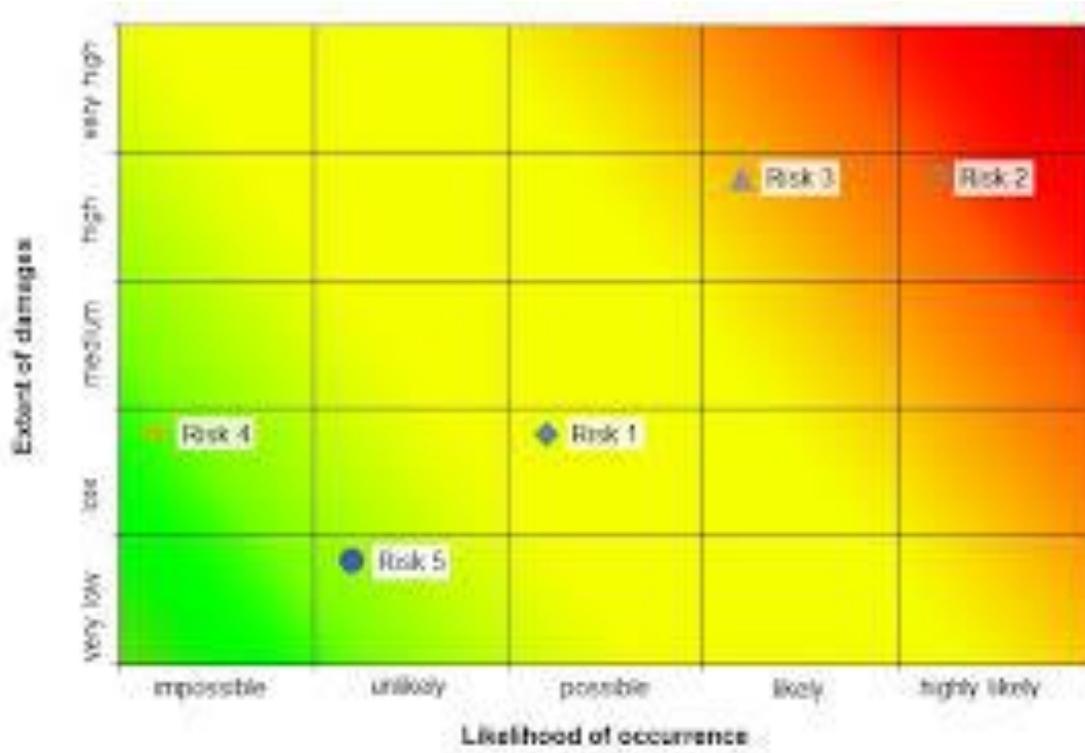
CONTROL ENVIRONMENT البيئة الرقابية

الهيكلية الأساسية



- التشريعات / السياسات: حماية المبلغين
- مدونة السلوك / الأخلاقيات التي توجه تصرفات الموظفين العموميين:
- أنظمة الامتثال: إجراءات وتبعات
- التوعية والتدريب والتواصل
- سياسات و ممارسات الموارد البشرية: لالتزام بالكفاءة
- الطابع العام (Tone at the top)/أسلوب المنشأة ويشمل:
 - النزاهة الشخصية و المهنية و القيم الأخلاقية للإدارة و الموظفين
 - فلسفة الإدارة و أسلوبها التشغيلي
 - المواقف الداعمة للرقابة الداخلية

RISK ASSESSMENT تقييم المخاطر



- تحديد مخاطر داخلية وخارجية المتعلقة بتحقيق أهداف المنشأة
- تقييم الأهمية والاحتمالية
- تقييم مدى ميل المنشأة للوقوع في المخاطر
- عملية مستمرة

CONTROL ACTIVITIES الأنشطة الرقابية / الضوابط

➤ أربعة أنواع من حلول مواجهة المخاطر و هي النقل ، التحمل ، المعالجة والإنهاء

➤ ضوابط وقائية وضوابط كاشفة

الأنشطة الرقابية / الضوابط

1. الصلاحيات وإجراءات الموافقات
2. الفصل بين المهام الوظيفية (التفويض ، المعالجة ، التسجيل و المراجعة)
3. الولوج الى الأصول و السجلات
4. عمليات التحقق: (مطابقة أرصدة الحسابات /مراجعة الأداء التشغيلي)
5. الوثائق والسجلات



المعلومات والتبليغ INFORMATION AND COMMUNICATION

إعداد تقارير / معلومات ذات الصلة وموثوق بها وفي إطار زمني

مقبول لاتخاذ القرارات واصدار البيانات

نظام محاسبة فعال:

➤ يسجل جميع المعاملات الصالحة (اكتمال)

➤ يسجل فقط المعاملات الصالحة (التواجد والحدث)

➤ يضمن أن الأصول والخصوم المسجلة هي نتيجة حقوق الكيان أو التزامات

➤ يقيس بشكل صحيح قيمة المعاملات

➤ يلتقط تفاصيل كافية للسماح بما يكفي من الفصاحات



المراقبة MONITORING



المراقبة المستمرة: من خلال أنشطة دورية إدارية وإشرافية وإجراءات يقوم بها الموظفون خلال أداء مهامهم الوظيفية :

➤ مخالفات

➤ تحليل التباين في الميزانية

➤ استثناءات

➤ تقارير الهيئات التنظيمية

➤ شكاوى من العملاء

➤ ردود الفعل الموظفين

عمليات التقييم المنفصلة

التدقيق الداخلي INTERNAL AUDIT

الفريق المؤتمن
على الحوكمة

الرقابة الداخلية

التدقيق الداخلي الإدارة



- يعاون الإدارة
- يقيم أنظمة ادارة المخاطر والضوابط
- مستقل عنها وظيفياً
- نشاط استشاري ورقابي

➤ اساس الاستقلالية: خطوط
البلاغ

➤ استقلال في: وضع خطة
العمل، التنفيذ، اعداد التقارير،
التعيين والتوظيف

➤ حرية الوصول غير المقيد
لجميع الوظائف والسجلات
والممتلكات والموظفين

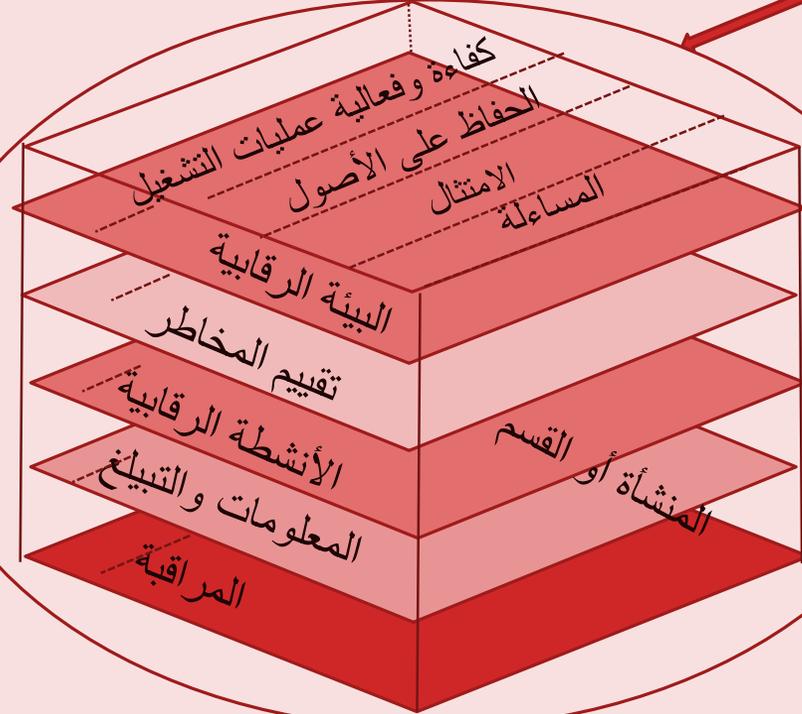
- ينشأ بموجب تشريعات/لوائح
- المهمة Mandate: مخاطر
الفساد والاحتيال بشكل رسمي
- سياسة مكافحة فساد: تشكل
- أساس تدقيق / مراجعة الامتثال

التدقيق الخارجي EXTERNAL AUDIT

الرقابة الداخلية

الإدارة

التدقيق الداخلي



اصحاب المصلحة
الخارجيين

الفريق المؤتمن
على الحوكمة

التدقيق الخارجي

- استقلال وظيفي / اداري / مالي
- رأي رسمي: التقرير المالي السنوي / كفاءة وفعالية الانفاق
- المرجع: جهات خارجية / رقابية

ISO 37001 - 2016



VectorStock® VectorStock.com/13702144

- إنشاء وتوثيق نظام إدارة مكافحة الرشوة ومراجعته بشكل مستمر.
- يحتوي النظام على إجراءات لتحديد وتقييم مخاطر الرشوة ومنعها واكتشافها.
- يدمج النظام في اجراءات المنظمة.

➤ وظيفة الامتثال لمكافحة الرشوة: Anti-bribery Compliance Function

- تشرف على تصميم وتنفيذ نظام إدارة مكافحة الرشوة ، وتقديم المشورة ، وتقديم تقرير عن الأداء إلى مجلس الإدارة.
- تخضع للتدقيق الداخلي

شكراً! أسئلة؟

المصدر: المنظمة الدولية للأجهزة الرقابية العليا (INTOSAI)
إرشادات حول معايير الرقابة الداخلية
في القطاع الحكومي
INTOSAI GOV 9100 & 9140
ISSAI 1610

ملاحظة: نموذج COSO ينطبق على القطاع الخاص أيضاً