**التقييم الذاتي لإجراءات الرقابة الداخلية في الوحدة الحكومية**

**أ.م.د. الاء شمس الله نور الله الخزعلي**

**تدريسية في كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية**

***المقـــــــــدمة*** :

تعتمد كل من الإدارة العليا ، وجهاز التدقيق ، وأجهزة الرقابة الداخلية على إجراءات الرقابة الداخلية الفعالة لضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، والمحافظة على المال العام من خلال منع سوء استخدامه ، والتأكد من الالتزام بالسياسات التي تم وضعها ، والالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات ، مما يعني أن الإدارات ان تبدي الاهتمام والعناية المطلوبتين ، وتقديم كافة وسائل الدعم والإسناد من اجل النهوض بأداء تلك الأجهزة .

لا يغيب عن احد ان البحث في إجراءات الرقابة الداخلية امر قديم لكن أهميته اتضحت في الوقت الحاضر وذلك نتيجة لاتساع نطاق الادارة وضخامة حجمها وتطور أجهزتها وتقنياتها ، والرقابة الداخلية مطلوبة في جميع الوحدات الحكومية على اختلاف تخصصها وعلى جميع مستويات الوحدة الواحدة ، ووجود هيكل فعال للرقابة الداخلية باي وحدة حكومية يمنع الكثير من أوجه القصور وبالتالي يمنع الكثير من الممارسات الفاسدة . وهناك مفاهيم جرت للتقويم الذاتي لأنظمة الرقابة الداخلية وتحديد القواعد الرئيسية لهذا الأسلوب والذي يتم من خلاله تشخيص المخاطر المختلفة ، حجمها ، ونوعها ودرجة تأثيرها سواء كانت هذه المخاطر داخلية أو خارجية والتي تتعرض لها كل وحدة حكومية بمختلف نشاطاتها ، وبالتالي وضع المعالجات الصحيحة والمناسبة وفق الإمكانيات المتاحة للوحدة وبشكل يضمن تحقيق أهدافها .

**أولاً: مشكلة الدراسة :**

تكمن مشكلة الدراسة في عدم تطبيق اغلب الوحدات الحكومية للمفاهيم الحديثة لإجراءات الرقابة الداخلية وتحديد المخاطر المحيطة بها ، ولأهمية المخاطر والضوابط الرقابية التي يضعها القائمين على ادارة تلك الوحدات كان لا بد من الحاجة الى التخفيف من هذه المخاطر التي تواجه الوحدات الحكومية من خلال تطبيق نظام التقييم الذاتي لأنظمة الرقابة الداخلية من خلال تحليل عمل الوحدات المختلفة وضبط المخاطر والسيطرة عليها وحسابها بشكل عملي ورياضي وإمكانية تطبيقه من قبل الوحدات ذاتها للتأكد من سير إجراءات العمل بالطريقة المثلى وذلك لتعزيز كفاءة البيئة الرقابية بما يجعل بقاء مستوى المخاطر بشكل مقبول .

***ثانياً: أهمية الدراسة***

من خلال التعرف على النظام الذاتي لتقييم المخاطر للرقابة الداخلية سوف يمكن الإسهام في تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الوحدات الحكومية في مجال ادارة وضبط المخاطر وبعد ذلك تقديم المقترحات المناسبة لتعزيز مراكز القوة ومعالجة جوانب الضعف وأدائها من خلال نتائج الدراسة وتحليلها وتقديم التوصيات التي تساعد هذه الوحدات للوصول للوضع الأمثل والأحسن في تطبيق الممارسات الصحيحة والسليمة لإدارة وضبط المخاطر ، ووضع الإجراءات والضوابط التي تساعد في تخفيف هذه المخاطر والخسائر التي تتحملها هذه الوحدات .

***ثالثاً: هدف الدراسة :***

استعمال أسلوب التقويم الذاتي للرقابة الداخلية لمواجهة المخاطر المتمثلة بالاتي :-

الائتمانية ، السيولة ، الإجراءات ، القانونية ، السياسة العامة ، الكادر ، الاحتيال ، والغش وجميع أنواع الفساد المالي والإداري والتوثيق .

للوحدات الحكومية وذلك لمواجهة المخاطر التي تم ذكرها والتعرف على ما سيضيفه هذا الأسلوب الجديد لهذه الوحدات (عينة البحث) بشكل خاص والوحدات الأخرى بشكل عام ومدى نجاح تطبيقه فيها للتوصل الى نظام رقابي كفء وفعال يؤدي الى ضبط وتقليل المخاطر وزيادة الممارسات السليمة في إدارتها والتعامل معها .

***رابعا:- فرضية الدراسة :***

يتم تصميم واستعمال أسلوب التقييم الذاتي والذي سوف يساهم بتقويم أنظمة الرقابة الداخلية لمواجهة المخاطر واشتقاق الفرضيات التالية منه :

1- تحديد وصفي لأنظمة الرقابة الداخلية وإجراءاتها .

2- وصف المخاطر ومساهمتها في تحديد نسبة الخطر .

3- تحديد الإجراءات لاتخاذها في معالجة المخاطر ومساهمتها في تقليلها او تجنبها من خلال وضع خطة التحسين .

***مفهوم الرقابة الداخلية***

إجراءات الرقابة الداخلية هي مجموعة من الأنشطة والإعمال التي تحدث بشكل مستمر داخل الوحدة الاقتصادية وهي جزء لا يتجزأ من نظام الوحدة الحكومية وهي ليس نظاماً مستقلاً بحد ذاته ونظام الرقابة الداخلية لا يشمل فقط الإجراءات والأمور المتعلقة بوظائف النظام المحاسبي والتقارير المالية ، بل يمتد ليشمل كافة الجوانب الادارية والتنظيمية ابتداء من المخطط والبرامج المرسومة ماراً بالهيكل التنظيمي منتهياً بالوسائل والأدوات اللازمة لتحقيقها . وان أهداف الرقابة الداخلية ليست فقط الثقة في التقارير المالية والمحافظة على موجودات والممتلكات بل أهدافه تتعدى الالتزام بالقوانين واللوائح وترشيد استخدام الموارد المتاحة والارتقاء بالممارسة الفعلية للأنشطة ، وتحقيق الكفاية الإنتاجية من اجل إعطاء تأكيد معقول حول إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة .

***مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية :***

***المرحلة الاولى :-***

تسمى هذه المرحلة بالرقابة الشخصية التي تتناسب مع طبيعة المشروعات الفردية الصغيرة والتي تضمنت المفهوم الضيق للرقابة الداخلية . واقتصر تعريفها على أنها مجموعة من الوسائل التي تضمنت المحافظة على النقدية من السرقة والاختلاس ، وبعد ذلك شملت بعض الموجودات كالمخزون .

***المرحلة الثانية :***

وهي مرحلة الضبط الداخلي ، تتميز هذه المرحلة بالنمو في حجم المؤسسات وزيادة أنشطتها وعملياتها واتساع نطاقها الجغرافي ، فالرقابة الداخلية تمثل مجموعة من الوسائل التي تتبناها المؤسسة لحماية أصولها ، والتأكيد على دقة وصحة العمليات الحسابية المثبتة بالسجلات والدفاتر الرسمية .

***المرحلة الثالثة :***

وهي مرحلة الكفاءة الإنتاجية في هذه المرحلة أتسع مفهوم الرقابة الداخلية فشمل أساليب الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية ، وكذلك تشمل الاهتمام بالجوانب التنظيمية والإدارية مع الحفاظ على أصول المؤسسة وضمان الدقة في تسجيل العمليات .

***المرحلة الرابعة :***

وهي مرحلة نظام الرقابة الداخلية وتشمل المفهوم الحديث للرقابة الداخلية ، حيث تم استبدال مصطلح الرقابة الداخلية بنظام الرقابة الداخلية باعتبارها أكثر شمولية وهي : ( مجموعة من السياسات والإجراءات الموضوعة بما يوفر تأكيد معقول بأن أهداف المؤسسة يتم تحقيقها . ويرتكز مبدأ الرقابة الداخلية هنا على انه لأداء نشاط مسؤوليات أساسية يتحملها المسؤول عن هذا النشاط ، وبالتالي تأدية مهامه الخاصة بطريقة معينة بدرجة من الكفاءة .

***المرحلة الخامسة :***

مرحلة هيكلية الرقابة الداخلية : فيها تم استبدال مصطلح نظام الرقابة الداخلية الى هيكل الرقابة الداخلية على اعتبار ان الأخير اكثر شمولية .

**وركزت على ثلاث عناصر وهي**

* بيئة الرقابة
* النظام المحاسبي
* الإجراءات الرقابية .

***المرحلة السادسة :***

مرحلة الإطار المتكامل للرقابة الداخلية . ركزت على خمسة مكونات هي :

* بيئة الرقابة .
* تقدير المخاطر .
* انشطة الرقابة .
* المعلومات والاتصالات .
* الرقابة .

***المرحلة السابعة :***

مرحلة إدارة مخاطر المشروع أطار (ERM) فأصبحت المكونات الرقابية الخمسة التي سبق ذكرها الى ثمانية مكونات بعد إضافة المكونات الثلاثة الآتية :

* وضع الأهداف .
* تعريف الحدث .
* الاستجابة للمخاطر .

***طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية :***

أ- التقرير الوصفي : وهو تقرير مفصل يتم فيه شرح الإجراءات المتبعة بالنسبة لكل عملية ومدى دقتها وملامتها وتحديد الثغرات ونقاط الضعف بشكل جزئي أو كلي ويعد هذا التقرير من قبل المدقق المالي .

ب- خرائط الانسياب : ان استخدام هذه الخرائط يساعد في فهم تسلسل العلاقات بين أوجه النشاط المختلفة وما يتعلق بها من مستندات . ويستطيع المدقق المالي ان يفهم نظام الرقابة الداخلية وبشكل جيد ، ومن خلال تتبعه لمراحل المعاملة وإعداد المستندات ويحدد أوجه الضعف ومواطن القوة .

ت- الملخص ألتذكيري : وهو بيان عام بالطرق والوسائل التي توفر الشروط والعناصر المثالية لنظام الرقابة الداخلية وغالباً يستخدم في المنشات الصغيرة .

ث- قوائم الاستقصاء : يقوم المدقق المالي بالاستفسار من الموظفين العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة في الوحدة الاقتصادية عن الضوابط التي يمكن الاعتماد عليها ، والقائمة خلال الفترة وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة المكتوبة يتم الإجابة عليها بكلمة (نعم) تشير الى مواطن القوة اي قوة النظام وكلمة (لا) التي تشير الى مواطن ضعف النظام ، وبذلك تسهل للمدقق المالي عملية تقويم نظام الرقابة الداخلية واكتشاف مواطن القوة او الضعف من خلال الإجابات وبعد ذلك يتم ربط النتائج المرجوة من عملية التقويم بالضوابط الرقابية التي تحكم كل حساب .

***مفهوم التقويم الذاتي للرقابة الداخلية :***

كثرت مفاهيم التقويم الذاتي للرقابة وتعددت وكثرت معها وجهات النظر والتعارف المختلفة والمتعددة الجوانب في توضيح هذه المفاهيم ، وسوف يتم ذكر بعضا من هذه المفاهيم والتعارف .

* هو عبارة عن ( عملية التدقيق التي تستخدم ورش عمل لتقويم ارتباط الموظفين بمدى كفاية ، او مناسبة الرقابة الداخلية ، وهي محاولة تحديد فرص التطور والتحسين ، ثم تقويم النتائج التي تحققت نتيجة الالتزام به .
* أكد فيه بأنه وسيلة بواسطتها يتم فحص وتقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية بهدف تقديم تأكيد معقول بأنه يمكن تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية .
* وعرفه بأنه أداة فاعلة لتحسين الرقابة الداخلية والعمليات داخل المنظمة .
* بالتعرف على المعوقات التحديات التي تكون علق إمام تحقيق الأهداف ، وكذلك التأكد من كفاية ضوابط الرقابة او عدم كفايتها .
* هي كل ما سبق ذكره معاً لتمثيل إجراءات الرقابة الداخلية وتحديد المخاطر التي تواجه الوحدة الحكومية .

تخطيط عملية التقويم الذاتي للإجراءات الرقابية الداخلية : ان عملية التخطيط للتقويم الذاتي للرقابة تتطلب التخطيط الجيد من قبل فريق التدقيق الداخلي ، مع الاحتفاظ بدرجة من المرونة في العمل مع الموظفين ، وان الهدف الاول للتقويم الذاتي هو فهم الموظفين لهذا التقويم ، وبعد ذلك يتم تحديد الهدف الرئيس ، ويأتي هذا الهدف من فاعلية وكفاءة عملية التشغيل من خلال الاعتماد على التقارير المالية والالتزام بالقوانين والتعليمات .

***أهداف ومنافع التقويم الذاتي للرقابة الداخلية :***

الهدف الرئيس للتقويم الذاتي هو مساعدة الوحدة الحكومية لتحقيق أهدافها . فالتقويم الذاتي يضمن وجود الإفراد المناط بهم الأداء الفعلي للعمل في عملية تقويم المخاطر ، وإجراءات الرقابة الموجودة ، وذلك لتحقيق الأهداف ،

***اما التقويم الذاتي للرقابة الداخلية فتتمثل بالاتي :***

1- التقويم الذاتي يساعد الموظفين بان يكونوا أكثر الماماً ومسؤولية بخصوص إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة الفاعلة .

2- من خلال تطبيق التقويم الذاتي ف‘ن الإجراءات التصحيحية تكون أكثر فاعلية .

3- الخبراء أو مجموعات العمل المنفذة للتقويم الذاتي يستطيعون التركيز وبشكل سريع على المخاطر المهمة والرقابة عليها مما يوفر تغطية أكثر واشمل للمواضيع الهامة .

4- ورش العمل ممكن ان تتضمن مواقع ، وأدارت ، ووظائف ، ومستويات موظفين معينة هذا كله يعمل على تحسين إمكانيات الاتصال في جميع المستويات .

5- التقويم الذاتي للرقابة قد يضيف بعداً آخر بالنظر للمستقبل ، ويتوقع ما بعد المخاطر الناتجة عن النمو والتوسع .

6- يعد نظام التقويم الذاتي للرقابة بمثابة تغذية عكسية او رجعية ذو موثوقية ، لان هذا التقويم يقوم على التشخيص الفوري للمخاطر والرقابة .

7- فهم الموظفين ان التقويم الذاتي للرقابة يساعد الموظفين والإدارة في كل المستويات على فهم أفضل ، وتحمل المسؤولية وذلك للاحتفاظ برقابة فاعلة ، ويمدهم بالقدرة على ادارة المخاطر ، وذلك بانضمامهم الى عملية التقويم كما ان المشاركين في التقويم الذاتي للرقابة لهم القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضوابط الرقابة الداخلية التي لا تعمل بفاعلية لأنهم هم يمتلكون النتائج .

8- التقويم الذاتي للرقابة يعمل على تحسين الاتصال بين جميع مستويات الادارة وخصوصاً بين الأقسام والمدراء وفرق العمل .

9- تعليم ضوابط الرقابة الداخلية في التقويم الذاتي للرقابة بين كيفية التحليل والتقرير عن ضوابط الرقابة الداخلية ، وتقديم أداة التعامل مع التغيرات في المواضيع .

10- ان التقويم الذاتي للرقابة يعمل على زيادة الفهم والوعي بكلي وضوح بأهداف المنظمة .

11- التقويم الذاتي للرقابة وبشكل سريع على القضايا التي تكون مخاطرها مرتفعة وتركيز الجهود للحد من هذه المخاطر .

12- يمكن ان يمثل التقويم الذاتي للرقابة اسلوب فاعل لتقويم عدد من جوانب الرقابة الداخلية ، شاملاً ذلك بيئة الرقابة .

***معوقات ومحددات تطبيق التقويم الذاتي للرقابة :***

1- مقاومة التغيير : حيث يتم تغيير مقاومة عملية التقويم الذاتي للرقابة والتمسك بالأداء التقليدي

2- تحمل المسؤولية : أداء رقابة داخلية فاعلة قادرة على ادارة المخاطر

3- عندما يكون المشاركون في التقويم الذاتي ليس من ذوي الخبرة فأن النتائج تكون غير دقيقة .

4- النقص في تدريب الموظفين لان التدريب على عملية التقويم الذاتي للرقابة يمنح الموظفين معلومات إضافية عن تقويم المخاطر وضوابط الرقابة الداخلية

5- اعتماد أسلوب التصويت الالكتروني مجهول النتائج لا يمكن الاعتماد عليه لضمان نجاح عملية التقويم الذاتي .

***العناصر الأساسية للتقويم الذاتي :***

1- العناصر المادية التي تتطلب إعداد برنامج شامل لتحديد الهدف والخطط والأساليب .

2- عناصر بشرية : كل ما يتعلق بتأهيل الموارد البشرية علمياً وعملياً .

3- عناصر معلوماتية واتصالية

4- وجود هيكل رقابة داخلية كفؤ وفاعل .

***طرق التقويم الذاتي :***

1- تجنب المخاطر : ويقصد بها التهرب من المخاطر وعدم التعامل معها .

2- تحمل المخاطر والخسائر المحتملة : تطبق هذا الطريقة للمخاطر غير المتكررة .

3- تحويل المخاطر ونقلها الى طرف أخر

4- توزيع المخاطر والتخفيف من إضرارها

5- تخفيف المخاطر والخسائر المحتملة منها .

***ان تطبيق التقويم الذاتي لمخاطر الرقابة يؤدي الى :***

1- المستفهمة بالتعرف على المخاطر المحيطة بالوحدة الحكومية .

2- مساعدة كافة المستويات الادارية وتدريبها على مواجهة المخاطر .

3- تطوير إستراتيجية ادارة المخاطر في الوحدة الحكومية .

***الاستنتاجات والتوصيات :-***

***الاستنتاجات :***

1- تعتبر كفاءة العاملين من اهم العوامل التي تؤثر على فاعلية إجراءات الرقابة الداخلية .

2- اغلب الوحدات الحكومية لم تقم بتقدير وقياس المخاطر التي تتعرض لها .

3- أنظمة الرقابة الداخلية لم تقم بالتقييم الذاتي لإجراءاتها لتحديد نقاط الضعف لان اغلب أنشطة الرقابة الداخلية في العراق متمسكة بالأسلوب التقليدي .

4- تفتقر أجهزة الرقابة الداخلية الى موظفين يستخدمون الحاسوب بشكل جيد .

5- للإدارة العليا دور في التأثير على تقدير اخطار الرقابة الداخلية .

***التوصيات*** :

1- تفعيل الأسس والمعايير المتبعة في تقويم الأداء وبالأخص ما يخص إجراءات الرقابة الداخلية لرفع مستوى الكفاءة في العالم .

2- صياغة خطط عمل للرقابة الداخلية تخص التصدي للمخاطر المختلفة .

3- التركيز على تدقيق المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب من والى الوحدة .

4- متابعة معالجة نقاط الضعف التي تحددها عملية التقويم الذاتي .

**شكراً لإصغائكم**