

التدقيق الداخلي والقيادة للنجاح أم الفشل

بقلم/ د. ميرفت حسين السيد

CIA & CCO



التدقيق الداخلي هو أحد الوظائف الهامة بأي مؤسسة، والتدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي يهدف الى تقديم خدمات التوكيد والانشطة الاستشارية المختلفة كما يشمل نشاط التدقيق تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية ومدى الالتزام بقواعد الحوكمة، وادارة المخاطر بهدف اضافة قيمة لأعمال المؤسسة وتحسين عملياتها وبالتالي المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة.

إلأننا كثير ما نجد التقييم السلبي للأعمال المقدمة من ادارة التدقيق الداخلي لعدم تقديم النتائج المرجوة منها، أو أن نتائج التدقيق التي تم عرضها قد قامت الادارة فعلياً بالبده في دراسة كيفية التعامل معها قبل استلام التقارير عنها، ذلك بخلاف العديد من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة والتي لم تتمكن ادارة التدقيق من اكتشافها أو عرضها في التوقيت المناسب، وغيره من التصرفات والنتائج التي قدمتها وجاءت مخيبة للأمال المرجوة منها.

أن نجاح او فشل ادارة التدقيق الداخلي يعتمد على مدى استيعابها لطبيعة الأهداف التي يجب ان تحققها ومقدرتها في التعرف على الاحتياجات المختلفة لأصحاب المصالح.

وفي ظل المتغيرات الحديثة والتطورات التقنية المتسارعة نجد أن هناك العديد من الضغوط التي تواجه ادارة التدقيق الداخلي، الناتجة عن التطورات السريعة والمتلاحقة للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والتي لم يسبق التعرض لها. وما يقابلها من توقعات مرتفعة لأصحاب المصالح تجاه دور التدقيق الداخلي في الحفاظ على استمرارية أعمال المؤسسة والحد من المخاطر التي توجهها عن طريق الإنذار المبكر بمثل تلك المخاطر.

لذا فعلى رؤساء التدقيق الداخلي الاستعداد الدائم لدراسة ومواجهة مثل تلك المتغيرات والحرص على القيادة الصحيحة لأعمال التدقيق الداخلي نحو النجاح والهروب من الفشل.

أهم المخاطر والاختافات التي قد يتعرض لها المدقق الداخلي:

في بعض الأحيان قد يواجه ادارة التدقيق الداخلي الكثير من الضغوط والتحديات التي تقود رئيس التدقيق الداخلي وأعضاء فريقه الى الفشل في كيفية التعامل معها وعدم القدرة على توفير الحماية الكافية لأنظمة المؤسسة أو التغاضي عن بعض المسائل

بالغة الأهمية، وليس بالضرورة ان تكون ناتجة عن قصور في تنفيذ اجراءات التدقيق وانما قد ترجع الى العديد من الأسباب منها:

1. تجنب المناطق ذات المخاطر العالية ، فقد لا يتوافر لدى ادارة التدقيق الخبرات اللازمة لدراسة بعض المخاطر العالية او عدم كفاية الموارد المتاحة لها للقيام بتكليف احد المتخصصين أو الفنيين في ذلك المجال مما يضطر ادارة التدقيق إلى تجنب مراجعة مثل تلك المخاطر وعدم ادراجها في الخطة.
2. قد تقوم الادارة العليا بوضع قيود على مراجعة بعض الدوائر أو الانشطة الهامة لوجود بعض المخالفات أو المشكلات بها مما يصعب على ادارة التدقيق مهمة التقييم لحجم المخاطر المتوقعة منه، على الرغم من خضوعه داخل اطار التدقيق الخاضع لها.
3. الاخفاق في ايجاد علاقة فعالة بين المدقق الداخلي وأصحاب المصالح (داخليا أوخارجيا) وعدم القدرة على التعرف على احتياجاتهم واهتماماتهم المختلفة ما يؤدي الى عدم رضاهم عن الاعمال المقدمة من ادارة التدقيق الداخلي (ويعرف أصحاب المصالح بالنسبة للمدققين الداخليين: بأنهم أي شخص أو مجموعة أشخاص أو كيان اعتباري له تأثير فعال على نشاط المدققين الداخليين أويتأثر بنتائج أعمال نشاط التدقيق الداخلي). وبالتالي فالاخفاق في التعرف على نوعية اصحاب المصالح بالنسبة للمدققين ومعرفة مدى تأثيرهم على نشاط المدققين الداخليين له ضرورة عالية لاختلاف أولوياتهم وتوقعاتهم من الأعمال المستهدفة من نشاط التدقيق الداخلي مما يصعب الأمر على نجاح أعمال المدققين.
4. الجمود وعدم القابلية للتجديد يعتبر من أهم المخاطر أيضا التي قد يقع فيها المدقق الداخلي فقد يقوم المدقق الداخلي باعتماد خطة التدقيق المبنية على المخاطر التي قد تتراوح من (3-5 سنوات) دون الإلتفات إلى ما استجد من أنواع جديدة للمخاطر قد تم استحداثها خلال فترة تنفيذ الخطة أو قد تم تغيير مستوى التقييم الذي تم الاعتماد عليه أثناء اعداد الخطة.
5. الفشل في اجراء متابعة لأعمال ونتائج التدقيق للتحقق من قيام الادارة التنفيذية باتخاذ اجراءات التصحيحة اللازمة، فقد تخفق ادارة التدقيق الداخلي في تشخيص حجم المخاطر الناتجة عن عدم الالتزام بتطبيق الاجراءات التصحيحة، او مخاطر قبول الادارة العليا لهذه المخاطر.
6. تجاهل المخاطر الناتجة عن الثقافة التنظيمية للمؤسسة والاكتفاء بعرض المشكلات الناتجة عن التدقيق دون الإشارة الى وجود بعض المشكلات المتعلقة بالثقافة التنظيمية المطبقة ببعض دوائر او وحدات العمل، والاقتصار على التقرير عن المشكلات التي يسهل تقييمها أو تحجيم المشكلات الناتجة عنها، على الرغم من ان مثل تلك المشكلات المتعلقة بالثقافة التنظيمية قد تشكل مخاطر عالية تهدد سمعة وبقاء المؤسسة وقدرتها التنافسية.
7. الاسهام في زيادة المشكلات أو المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة من خلال الإخفاق في التعبير الدقيق عن حجم المشكلات والمخاطر المحتملة التي تم اكتشافها أثناء مرحلة التدقيق بما يؤدي الى تقييم خاطئ لحجم المخاطر الناتجة عنها وبالتبعية معالجات خاطئة، او القبول الخاطئ لتلك المشكلات والابقاء عليها دون معالجة.
8. الاخفاق في التأكيد على تقييم مستوى جودة السلع والخدمات المقدمة عن طريق المؤسسة بما قد يعرض المؤسسة لتدهور في مستوى جودة الخدمات المقدمة في ظل وجود تنافس قوي بالسوق وسهولة فقد او ضياع الحصة التسويقية للمؤسسة في ظل العولمة والتطور التقني وسهولة المفاضلة بين السلع والخدمات والحصول عليها من مصادر عديدة.
9. تشويه او صورية التقارير المعدة، فقد يستجيب المدققين الداخليين لطلب عملائهم من الوحدات المدقق عليها بتخفيف حدة صياغة التقرير المعدة لبعض النتائج التي تم اكتشافها خوفا من التعرض للجزاءات او الخضوع لبعض العقوبات القضائية من الجهات الرقابية للمؤسسة، بما يضعف من نتائج التقارير التي يتم عرضها وبالتالي عدم وضوح الهدف منها والحياد عن معالجة المشكلات الاساسية التي تم اكتشافها بصورة صحيحة تضمن عدم حدوثها مستقبلا.
10. عدم فعالية تقارير الأعمال المقدمة لنشاط التدقيق، فقد يستغرق عرض بعض الأمور الهامة أكثر مما ينبغي لحين الانتهاء من اعداد التقارير الكافية والمدعمة لكافة العمليات المتعلقة بتلك الجزئية التي يتم مراجعتها من كافة الجوانب، إلا أنه قد يكون هناك بعض النتائج أو المشكلات الهامة التي تتطلب سرعة العرض على أصحاب المصالح ليتم

التعامل معها بشكل مباشر دون التباطؤ فيها حتى لا تتعرض المؤسسة لبعض المخالفات أو الجزاءات القانونية أو التنظيمية من الجهات الرقابية.

كيفية التعامل مع التهديدات والمشكلات التي تواجه المدقق الداخلي:

1. اعداد خطة تدقيق على أساس المخاطر مدعمة بالموازنة الخاصة بالادارة لتقدير الاحتياجات المختلفة لها لعرضها على مجلس الادارة ولجنة المراجعة مدرج بها كافة الانشطة والوحدات الخاضعة للتدقيق.
2. القيام بطلب الاستعانة ببعض الخبراء في حالة عدم توفر المهارات اللازمة بالادارة للتدقيق على بعض الجوانب الفنية الهامة.
3. الاهتمام بعرض نتائج التدقيق والمخاطر الناتجة عن قبول الادارة للخطر لمساعدة الادارة العليا باتخاذ القرار المناسب للتعامل مع المخاطر الناتجة.
4. يجب على المدقق الداخلي إعادة تقييم مستوى المخاطر الذي يتم على أساسه اعداد خطة التدقيق وتحديثها بشكل دوري بما يستجد من مخاطر قد تم استحدثتها عالميا او محليا، أو من خلال مهمات التدقيق التي قد تم تنفيذها أثناء الخطة، ووفقا لنوع النشاط الذي تخضع له المؤسسة. كما يجب على المدقق الداخلي المرونة في تعديل الخطط المعتمدة بأمكانية الاضافة أو الاستبعاد منها استجابة للمتغيرات أو الأولويات التي تحدث على أنشطة الشركة أثناء تنفيذ الخطة.
5. المتابعة لأعمال ونتائج التدقيق جزء هام لاستكمال دور ومهام ادارة التدقيق ويتم اخذه في الاعتبار عند وضع خطط أعمال التدقيق الداخلي للتحقق من مدى التزام الادارات التنفيذية باتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة وفي التوقيتات اللازمة والتي قد تم اقتراحها والموافقة عليها بالتقارير السابقة.
6. الاهتمام بعرض المشكلات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتي قد يكون لها تأثير سلبي على أداء وسمعة المؤسسة وعرضها مع باقي نتائج التدقيق.
7. العمل على رفع كفاءة المدققين الداخليين وتنمية مهارتهم المهنية في اكتشاف وصياغة وعرض نتائج التدقيق بشكل فعال ومتناسب مع حجم المخاطر المحتملة عن الملاحظات التي تم اكتشافها وكيفية خلق فرص لتحسين أداء أعمال المؤسسة واطافة قيمة لنتائج أعمالها.
8. الاهتمام بتقييم جودة السلع او الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الناتجة عن تقديم سلع أو خدمات ذات جودة منخفضة والآثار السلبية المحتملة على سمعة وتنافسية المؤسسة بالسوق ويمكن الاعتماد على العديد من المصادر (داخلية او خارجية) للتأكيد على مدى كفاءة مستوى الجودة المقدم عن طريق المؤسسة.
9. ضرورة توعية أصحاب المصالح بأهمية الالتزام بنتائج التدقيق والحفاظ على تطبيق التوصيات الواردة بتقرير الفحص وان الهدف منها هو تحقيق أهداف المؤسسة وليس لمجرد توجيه اللوم او تصيد لأخطاء.
10. أهمية تحديد أصحاب المصالح الرئيسيين لنشاط المدقق الداخلي للتعرف على أهم القضايا التي تخص المؤسسة والقدرة على تحديد أولويات المخاطر وتدعيمهم بافكار جديدة تساعد في التخطيط لأعمال التدقيق الداخلي وفقا لأولويات أصحاب المصالح، والقدرة على معرفة اهتماماتهم ومتطلباتهم المختلفة، لضمان نجاح أعمال التدقيق الداخلي والحفاظ على الجهود التي يقوم بها نحو تحقيق مهام ورؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية لتحقيق قيمة مضافة والعمل على تحسين ميزات التنافسية بالسوق.
11. تنمية مهارات عرض نتائج التدقيق بالتقارير الصادرة يعتبر من الاجراءات الهامة لإنجاح أعمال التدقيق الداخلي ومنها ما يلي:

- الاهتمام بأولويات وأسلوب عرض الملاحظات الهامة وفقا للمخاطر.
- مراعاة عامل التوقيت في العرض، فبعض نتائج التدقيق قد تتطلب التدخل الفوري من الادارة العليا.
- أهمية توفير معلومات دقيقة عن بعض المشكلات بشكل عاجل لضمان عدم تفاقم تلك المشكلات.

- عدم الاقتصار على عرض المشكلات أو الأخطاء المكتشفة ولكن الاهتمام أيضا بعرض الجوانب الإيجابية لدى الوحدات المدقق عليها لتحفيز الدافع الإيجابي نحو تقارير التدقيق الداخلي.
- الإيجاز في عرض النتائج التي تم اكتشافها وعدم المغالاة في أسلوب العرض.

وأخيراً على المدقق الداخلي التيقن قدر المستطاع بأن التغيير قادم في أي وقت أو أي اتجاه سواء في التطور التكنولوجي داخل المؤسسة أو خارجها، أو في الجانب الإلزامي فيما يتعلق باللوائح والتشريعات القانونية التي يتأثر بها نشاط المؤسسة، لذا فالاستعداد والمبادرة بالتغيير أفضل من الاستجابة للتغيير، وذلك من خلال تنمية المهارات التحليلية للبيانات والمعلومات لأمكانية تحليل نقاط القوى والضعف والفرص البديلة للأنشطة التي تقدمها المؤسسة ومدى تأثرها بالمتغيرات الاقتصادية أو التشريعية، وكذلك المتغيرات التي تؤثر على مستوى الخدمات التي يقدمها نشاط التدقيق الداخلي. خطوات ضرورية لاستمرارية القيادة الناجحة للتدقيق الداخلي وعدم الوقوع في الفشل.

http://iap.work/?page_id=1 أحد المقالات التي تم نشرها بالعدد الأول من مجلة منصة المراجعة الداخلية

اهم المراجع المستخدمة

1. WWW.IIA.org :”5 Ways Internal Audit Can Fail to Adequately Serve Its Organization” February 2019.
2. Internal Audit Will We Lead, or Become Irrelevant - ACL.com.
3. Why internal Audit fails at many organizations.
4. WWW.IIA.org : “Stakeholder Relationship Management” July 2016.