



جمهوری اسلامی افغانستان
وزارت امور داخله
معینیت پالیسی و استراتژی



پالیسی کنترول داخلی



شماره ثبت سند: ۱۱۹
تاریخ منظور: ۱۳۹۹/۶/۶
تعداد صفحات: ۵۳

فهرست مطالب

عناوین	صفحه
ضمیمه الف- مخففات و اختصارات	۵
امر نخستین	۹
مقدمه	۱۰
الف. بخش اول	۱
فصل اول	۱
اهداف و کلیات	۱
۱. اهداف	۱
۲. ساحه تطبیق	۱
۳. تعریف اصطلاحات	۱
فصل دوم	۴
کنترول داخلی	۴
۱. توضیح	۴
۲-۱ مکعب چهار چوب کمیتهء حمایت از اداره های شامل کمیسیون Treadway ویا COSO	۴
۲-۲ اجزا	۵
۳. کنترول محیط	۵
۴. ارزیابی خطر/تهدید	۶
۵. کنترول فعالیت ها	۶
۶. معلومات و ارتباطات	۶
۷. فعالیت های نظارتی	۶
۸. پرنسیپ و نقاط تمرکز	۷
۹. اهداف	۷
۱۰. ساختار اداری	۸
۱۰-۱ نهاد	۸
۱۰-۲ معینیت ها	۸
۱۰-۳ واحد های عمده عملیاتی (ریاست ها / قوماندانی های امنیه ولایات/ قوماندانی پولیس ویژه و غیره)	۹
۱۰-۴ واحد های عملیاتی (واحد های اداری/ قوماندانی امنیه ولسوالی ها)	۹
۱۰-۵ وظایف - پست های تشکیل	۹



۱۰ فصل سوم
۱۰ عوامل عمده دستیابی به موفقیت
۱۰ ۱- پرسونل
۱۰ ۱-۱ نظارت سطح مدیران ارشد
۱۰ ۲-۱ سطح مدیران میانی
۱۱ ۳-۱ مدیران اجرایی
۱۱ ۲- موثریت
۱۱ ۱-۲ موجود و فعال
۱۱ ۲-۲ ارزیابی
۱۲ ۳- محدودیت های ذاتی (مطلق)
۱۲ فصل چهارم
۱۲ مشکلات و چالش ها و شرح پالیسی
۱۳ شرح پالیسی
۱۴ پرنسیپ
۱۴ ۱- اولویت بندی کنترل داخلی
۱۴ ۲- حمایت مدیران
۱۴ ۳- کاهش خطر
۱۴ ۴- بدست آوردن اهداف راهبردی و عملیاتی
۱۵ ۵- منطق
۱۵ فصل پنجم
۱۵ کنترل محیطی
۱۵ الف: اصول و رهنمود های پالیسی عمومی
۱۵ اصل شماره ۱
۱۶ اصل شماره ۲
۱۸ اصل شماره سوم
۱۹ اصل شماره چهارم
۱۹ اصل شماره پنجم
۱۹ ب. هدایات مشخص پالیسی
۲۰ ۱- ایجاد کمیته مدیریت خطر و کنترل داخلی تحت اثر هیئت رهبری راهبردی
۲۱ ۲- انکشاف معیار های رفتار مسلکی وزارت امور داخله



۲۲	مدیریت خطر
۲۲	الف. اصول و رهنمود های پالیسی عمومی
۲۲	اصل شماره ششم
۲۳	اصل شماره هفتم
۲۵	اصل شماره هشتم - ارزیابی خطر تقلب
۲۶	اصل شماره نهم - ارزیابی و تحلیل تغییر قابل توجه
۲۷	مولفه ارزیابی خطر در برنامه راهبردی و و برنامه های عملی وزارت امور داخله
۲۸	فصل ششم
۲۸	کنترل فعالیت ها
۲۸	الف. اصول و رهنمود های عمومی پالیسی
۲۸	اصل شماره دهم
۲۹	اصل شماره ۱۱
۳۱	اصل شماره ۱۲
۳۲	ب. انواع کنترل فعالیت ها
۳۲	۱-کنترل های اداره در برابر کنترل های معاملات
۳۳	۲-انواع کنترل های سطح اداری
۳۴	۳-انواع کنترل های معاملات
۳۴	۴-کنترل های وقایعی در مقابل کنترل های کشفی
۳۵	۵-تفکیک وظایف
۳۵	ج. رهنمود های مشخص پالیسی
۳۵	۱-پروژه های کاری را با تاکید روی فعالیت های کنترل داخلی مستند می سازد
۳۵	۲-ادغام تکنولوژی در فعالیت های کنترلی
۳۶	فصل هفتم
۳۶	معلومات و ارتباطات
۳۶	الف. رهنمود های عمومی پالیسی
۳۶	صل شماره ۱۳
۳۷	اصل شماره ۱۴
۳۸	اصل شماره ۱۵
۳۸	ب. رهنمود های مشخص پالیسی
۴۰	۱-ایجاد پروتوکول های ارتباطی و پلان ارتباطات داخلی کمیته مدیریت خطر (RMICC)
۴۰	ایجاد برنامه ارتباطات داخلی



۴۱ اصل شماره ۱۶
۴۳ اصل شماره ۱۷
۴۴ ب. راهنمایی های مشخص پالیسی
۴۴ ۱- شامل ساختن کنترل های داخلی در پلان سالانه ریاست عمومی تفتیش
۴۵ ۲- ارزیابی پلان راهبردی وزارت داخله و موثریت کنترل داخلی
۴۶ فصل هشتم
۴۶ وظایف و مسوولیت ها
۴۷ آموزش
۴۸ بخش دهم
۴۸ تطبیق و نظارت
۴۸ الف. برنامه تطبیق
۴۸ ب. پلان نظارتی
۴۸ ج. منظوری و تاریخ اجرا
۴۸ د. چهارچوب زمانی مرور
۴۸ هـ. تصدیق توسط رئیس عمومی پلان و پالیسی
۴۹ منابع و ماخذ
۵۰ ب. ضمیمه ب - فورمه ارزیابی خطرات
۵۱ هدایات/رهنمایی ها:
۵۲ فورم کنترل داخلی و بررسی ارزیابی خطرات - اهداف پلان کاری سالانه - دور گزارشدهی ()
۵۲ ت. ضمیمه: ۵ پلان تطبیقی پالیسی
۵۳ رهنمود ترتیب پلان های تطبیقی طرزالعمل ها
۵۴ خاطره



ضمیمه الف - مخففات و اختصارات

COSO	کمیته حمایت از اداره های شامل کمیسیون Treadway
CSTC-A	قوماندانی مشترک انتقال مسولیت های امنیتی - افغانستان
DCPC	معاون ملکی قوماندانی پولیس
DM	معین وزیر
ERP	برنامه ریزی منابع شرکت
ELC	کنترول سطح نهاد
GDPP	ریاست عمومی پلان و پالیسی
GIRoA	دولت جمهوری اسلامی افغانستان
HR	منابع بشری
HQ	قوماندانی ها
IT/ITC	تکنولوژی معلوماتی
LOTFA	صندوق وجهی حمایت از حاکمیت قانون در افغانستان (لتفا)
M&E	نظارت و ارزیابی
MICP	برنامه کنترول داخلی وزارت امور داخله
MISP	برنامه راهبردی وزارت امور داخله
MOIA	وزارت امور داخله
OIG	ریاست عمومی تفتیش
OR	امر وزیر امور داخله
PFEML	قانون مدیریت مصارف و دارایی های عامه
RMICC	کمیته مدیریت خطر و کنترول داخلی
NCO	ساتنمن
SDLC	دوران انکشاف سیستم
SLB	هیئت رهبری راهبردی



امر نخستین

کنترل داخلی رکن اصلی فعالیت یک سازمان را شکل می‌دهد، جهت رسیدن به هدف دراز مدت و کوتاه مدت و نظارت و کنترل دقیق از اجراات پرسونل به شکل موثر و مثمر آن، ضرورت به یک سند رهنمودی است که دایره تصمیم گیری را جهت رسیدن به هدف مشخص می سازد.

این جانب منیجیت وزیر امور داخله متعهد به اصلاحات اساسی جهت رسیدن به اهداف استراتژیک می باشم. تا این وزارت قادر شود به یک نهاد مسلکی، بیطرف، غیر حزبی، توانا، مسوول، جواب ده، مؤثر و مورد اعتماد عامه که وظایف اصلی شان همانا تنفیذ قانون است مبدل گردد.

کارمندان می توانند تصمیم درست و عقلانی را در روشنایی قوانین، پالیسی ها و طرزالعمل ها بگیرند، پالیسی ها تصمیم مشخص و واضح را در قبال یک موضوع بیان نموده و دایره تصمیم گیری را وسعت می بخشد، بناءً این جانب ضمن ابراز قدردانی از گروه کاری که پالیسی کنترل امور داخلی را بر مبنای (۱۷) اصول که در چارچوب اجزای پنجگانه عبارت اند از کنترل محیط، مدیریت خطرات، کنترل فعالیتها، ارتباطات و نظارت.

COSO) اجزای پنجگانه عبارت اند از کنترل محیط، مدیریت خطرات، کنترل فعالیتها، ارتباطات و نظارت) سطح بین المللی شناخته شده تدوین نموده است. هدایت داده می شود که؛ تمام معینان، روسا و سایر مسولین و جز و تامهای تحت اثر وزارت امورداخله، این پالیسی را در تمام بخش ها رعایت و تطبیق نمایند.

محمد مسعود اندرابی

وزیر امور داخله



اعضای تیم تخنیکي مرور پالیسي كنترول داخلي وزارت امور داخله

۱ محترم سمونوال محمد شفيق مبارز، ريس تفتيش اسنادی، ريس کمیته

()

۲ محترم سمونوال عتيق الله نیکمل، معاون ریاست حقوق بشر وزارت داخله، عضو کمیته

()

۳ محترم احمد ضیا عالمی، مدیر نظارت و ارزیابی ولایتی، عضو کمیته

()

۴ محترم حکیم الله دانش، مدیر نظارت و ارزیابی، عضو کمیته

()

۵ محترم سمونيارکليم الله کلیم، کارشناس حقوقی، ریاست عمومی حقوق پولیس، عضو کمیته

()

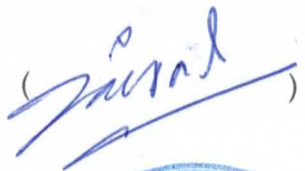
۶ محترم عبدالحيات کوشا، مدیر عمومی اجرائیه ریاست عمومی پلان و پالیسی، عضو کمیته

()

۷ محترم محمد یونس پوپلزی کارمند پروژه حمایت از مدیریت معاشات/لنفا، عضو کمیته

()

۸ محترم فیصل توکلی کارمند پروژه حمایت از مدیریت معاشات/لنفا، عضو کمیته

()



مقدمه

وزارت امور داخله از چندین سند پلانگزارى استراتيژيک جهت تشخيص و ابلاغ مأموريت، دیدگاه، اهداف و مقاصد خویش استفاده میکند. مدارک متذکره اساس شیوه های مدیریت استراتيژيک و شیوه ارزیابی اجراءات وزارت امور داخله را تشکیل میدهد. در سال ۲۰۱۸ میلادی مقام محترم وزارت پلان استراتيژيک چهارساله وزارت امور داخله ۱۳۹۷-۱۴۰۱ را منظور نمود که فراهم کننده لیست مفصل مقاصد و پروژه ها با وظایف و مسوولیت‌های جوانب ذیدخل میباشد که قرار است تکمیل گردد. اما، بادر نظر داشت تهدیدات و خطرات ذاتی و طبیعی نهفته در محیط کاری وزارت امور داخله، هیچ ضمانتی وجود ندارد که اهداف پلان استراتيژيک وزارت امور داخله تحقق یابد.

کنترول های داخلی ابزاری برای کاهش خطرات و فراهم آوری اطمینان لازم در راستای نیل به اهداف است که در پلان استراتيژيک وزارت امور داخله و سایر مدارک پلانگزارى بشمول پلانهای کاری سالانه با تفصیل ذکر گردیده است. این پالیسی کنترول داخلی ابزاری است که در راستای ایجاد و بهبود سیستم فعلی کنترول داخلی وزارت امور داخله ضروری میباشد. براساس اصول پنجگانه چارچوب کاری COSO¹ پالیسی متذکره شیوه های منظم کنترول داخلی را فراهم میسازد. اجزای پنجگانه عبارت اند از کنترول محیط، مدیریت خطرات، کنترول فعالیتها، ارتباطات و نظارت.

پالیسی متذکره؛ فراهم کننده شرح مفصل هر یکی از اجزای پنجگانه میباشد ولی همچنان نسخه های تعدیل شده لازم جهت تطبیق چارچوب جدید را با توجه به محیط کاری و فرهنگی وزارت امور داخله فراهم میسازد. پالیسی متذکره ساختارهای اداری فعلی، طرز العمل ها و ظرفیت های منابع بشری در طرح کنونی وزارت امور داخله را در نظر دارد. اما، موفقیت پالیسی متعلق به مؤثریت رهبری ارشد، مدیریت و کارمندان فنی در زمینه درک پالیسی و تطبیق اجزای آن میباشد. لذا، تسوید و تصویب پالیسی کنترول داخلی فقط گام نخستین در راستای تطبیق مؤفقا نه آن میباشد.

پالیسی جدید عبارت از نسخه تازه پالیسی کنترول داخلی کنونی است که پالیسی کنترول داخلی وزارت را تشکیل میدهد. این پالیسی به منظور مبدل شدن به ابزار ارزیابی خودی معتبر طراحی گردیده است تا روسا، قوماندانان و مدیران وزارت امور داخله بمنظور ارزیابی کنترول داخلی و مدیریت مؤثر اجراءات و فرایندهای کاری، از آن استفاده نمایند.

حسنا جلیل

معین پالیسی و استراتژی

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)



۱. بخش اول

فصل اول

اهداف و کلیات

۱. اهداف

تدوین یک پالیسی که مسوولیت‌های سطح رهبری (وزیر و معینان) و مدیران (رؤسا و قوماندانان پولیس) را در زمینه ایجاد و توسعه سیستم کنترل داخلی تعریف و وزارت امور داخله را در راستای نیل به اهداف استراتژیک آن همکاری می کند. سند مذکور مجموعه ابزار، رهنمودها و دستورالعمل های را ارائه خواهد کرد. تا مدیران را قادر به کاهش و پائین آوردن میزان خطرات سازد، که مانع نیل به اهداف آن وزارت گردیده است و در کل باعث بهبود مؤثریت و کارآیی اجراءات و عملکرد برنامه های عمومی و فرعی این وزارت (بشمول نظارت و کنترل) خواهد شد. اهداف این پالیسی عبارتند از:

- نیل آمدن به اهداف ستراتیژیک وزارت داخله
- کاهش میزان خطرات احتمالی
- بهبود و افزایش مؤثریت و کارآیی
- رعایت قوانین و مقررات بمنظور تحکیم حاکمیت قانون و اجراءات دقیق (راپور دهی همه جانبه و دقیق)
- نظارت و ارزیابی اجراءات امور داخلی

۲. ساحه تطبیق

این پالیسی بالای تمامی قدمه های وزارت امور داخله، در مطابقت به چهارچوب کمیته حمایت از اداره های شامل کمیسیون Treadway ویا COSO، که دارای سه اهداف ذیل می باشد قابل تطبیق است:

- اجراءات (عملکرد)
- گزارشدهی (داخلی و خارجی)
- مطابقت (با قوانین، مقررات ، طرزالعمل ها ، پالیسی ها ، لوایح، و موافقت نامه ها)

۳. تعریف اصطلاحات

مبدأ: عبارت از تفاوت میان معیارات طراحی سیستم کنترل داخلی و شرایط سیستم کنترل داخلی در یک مقطع زمانی مشخص میباشد.



مولفه: هریک از پنج عنصر ضروری چهارچوب کنترل داخلی کمیته حمایت از اداره های شامل کمیسیون موقت ویا COSO ، اجزای کنترل داخلی شامل محیط کنترولی، ارزیابی خطر، فعالیت های کنترولی، معلومات، ارتباطات و نظارت میباشد.

کنترول فعالیت ها: عبارت از برنامه ها، پالیسی ها، طرزالعمل ها، فنون و میکانیزم های است که رهنمود های مدیریت را کمک می کند تا اهداف اداره بدست آید و به خطرات مرتبط رسیده گی صورت گیرد.

اقدامات اصلاحی: اقدامات انجام شده برای اجرای یافته ها و توصیه های اجرای پیشنهادات داخلی و خارجی، ارزیابی های مدیریتی یا ارزیابی های فنی با در نظرداشت قوانین و مقررات.

کنترول در سطح اداره: کنترول های که تاثیر همه جانبه بالای سیستم کنترول داخلی اداره داشته، به چندین مولفه وابسته بوده و کنترول فعالیت ها یکی از اجزای کنترول در سطح اداره می باشد.

نقطه تمرکز: معلومات اضافی که توضیحات بیشتر در مورد اصول و مقررات مستندات مورد نیاز برای یک کنترول داخلی موثر، تهیه می نماید.

کنترول داخلی: پروسه که تحت رهبری وزیر امور داخله، معینان، رؤساء، قوماندانان و مسئولین سایر قطعات و جزواتم های وزارت امور داخله قرار دارد و اطمینان مناسب از برآورده شدن اهداف و مقاصد وزارت امور داخله را فراهم می نماید.

سیستم کنترول داخلی: یک مؤلفه دوامدار ثابت عملیاتی بوده که تحت تاثیر مدیران و آمران قرار دارد و جهت تحقق اهداف اداره، با آنکه یک اطمینان قناعت بخش را فراهم نموده - ولی اطمینان مطلق را ارایه نمی نماید.

مقیاس اجراآت: وسیله اندازه گیری اجراآت نهاد، جهت رسیدن به اهداف میباشد.

قاعده / اصل: مفهوم بنیادی که جزء مهم از طرح، تطبیق و عملیات موثر یک مولفه کنترول داخلی کامل می باشد.

خطر باقی مانده: خطری است که بعد از مدیریت واکنش ا خطر اصلی، باقی می ماند.

پاسخ به بررسی های تفتیش و نظارت های دیگر - اظهار نظرهای کتبی توسط یافته های تفتیش یا گزارش شده و توصیه های مربوط به مدیریت، که حاکی از توافق یا عدم توافق است.

پیشنهاد اصلاحی مفتش و پاسخ اداره: در مواردی که حسابرس یا مفتش به یافته ها و توصیه های گزارش شده، با اداره توافق و اقدام کنند. یا در صورت عدم توافق، تفتیش مورد عدم قناعت را رسماً پیگیری مینماید تا موضوع حل گردد.



خطر / تهدید احتمالی: تاثیر سوء و نامعلوم در برابر اهداف استراتژیک و عملیاتی بشمول منابع بشری و مالی
میباشد

حفاظت از دارایی ها: کنترل داخلی که راهکار اطمینان در رابطه به پیشگیری استفاده غیر مجاز ، شناسایی
سریع و اکتساب غیر قانونی دارایی های وزارت امور داخله را ارایه می نماید.

معاملات کنترلی: کنترلی که برای پشتیبانی از نهاد در دستیابی به اهداف و رفع خطرات/تهدیدات در پروسه
عملیاتی تعبیه شده است.



فصل دوم

کنترول داخلی

۱. توضیح

کنترول داخلی یک پروسه است که به منظور دستیابی به اهداف یک اداره از طریق کاهش خطرات، طراحی شده است. کنترول داخلی یک ابزار مدیریتی بوده که مؤثریت و کارآیی عملیاتی را بهبود بخشیده، موثق بودن گزارشدهی را از طریق ایجاد ارتباطات داخلی و خارجی بهتر می سازد و پیروی از مکلفیت های قانونی و مقرراتی را حمایت می نماید. کنترول داخلی فراهم کننده اطمینان مناسب است که در صورت عملکرد به آن، یک اداره به اهداف اش نایل خواهد آمد. کنترول داخلی در بر گیرنده برنامه ها، روش ها، پالیسی ها و طرز العمل هایی می باشد که جهت اجرای ماموریت، پلان راهبردی، اهداف و مقاصد اداره، عملی میگردد. کنترول داخلی منحيث اولین خط دفاعی جهت حفاظت از دارایی ها عمل می کند.

۲. چارچوب کنترول داخلی

تمامی ادارات سیستم کنترول داخلی خود را دارند، حتی اگر آنها به شکل رسمی یک پالیسی صریح را ایجاد نکرده باشند. ایجاد یک سیستم داخلی که بتواند به شکل دوامدار مورد انکشاف و به روز رسانی قرار گیرد، یک امر مهم و کلیدی پنداشته میشود. این پالیسی یک کوشش است برای رسمی ساختن و پذیرفتن یک سیستم کنترول داخلی بر اساس اصول که توسط کمیته حمایت از اداره های شامل کمیسیون Treadway یا COSO ایجاد شده است. اما پالیسی مذکور طوری ترتیب شده است تا بتواند نیازمندی های وزارت امور داخله را برآورده سازد. چهارچوب COSO به عنوان چهارچوب برتر برای طراحی، اجرا و هدایت کردن کنترول داخلی برای انواع مختلف اداره ها به شمول حکومت ها که به ارایه خدمات عمومی تاکید دارند، به طور وسیع و بین المللی پذیرفته و شناخته شده است.

۲-۱ مکعب چهار چوب کمیتهء حمایت از اداره های شامل کمیسیون Treadway ویا COSO

چهارچوب کنترول داخلی (COSO) میتواند به عنوان رابطهء مستقیم بین سه کتگوری اداره ها، قسمی که در شکل (۱) مکعب (COSO) نشان داده شده است مفهوم سازی شود. سه کتگوری اداره عبارتند از: اهداف، اجزا و ساختار.



Figure مکعب COSO



در یک اصطلاح ساده، اجزای پنجگانه برای بدست آوردن سه نوع اهداف مورد استفاده در ساختار اداری یک اداره در یک سطح مناسب استفاده می شوند. اجزاء، اهداف و ساختار اداری برای اصلاح چهار چوب COSO روی یک دیگر اثر متقابل دارند.

...

۲-۲ اجزا

اجزاء، ساختار اساسی چهار چوب کنترل داخلی را شکل می دهد و روی اصول بنا یافته اند که وزارت امور داخله باید در بدست آوردن آن کوشش نماید. این تطبیق اصول مؤلفه است که اگر به صورت موثر طراحی، اجرا و اعمال شود برای رهبران ارشد و مدیران از کنترل داخلی طوری که باید باشد اطمینان مناسب فراهم می نماید. در ذیل برای هر یک از اجزاء تشریحات مختصری ارائه گردیده است. تشریحات بیشتر اصول و نقاط تمرکز هر یک از اجزاء در بخش IV- تشریحات پالیسی در حمایت از ضروریات خط مشی در این سند ارائه شده است.

۳. کنترل محیط

این مولفه معیارها را مشخص نموده، پروسه ها را ایجاد و ساختارها را بوجود می آورد که اساسات کنترل داخلی را در داخل یک اداره ایجاد می نماید. با مشخص نمودن لحن اخلاقی و حرفوی در رهبری اداره، سطح رهبری قادر خواهند بود که بالای اداره و کارمندان تاثیرات بیشتری گذاشته تا کنترل داخلی را



به عنوان یک امر ضروری عملیات های وزارت امور داخله و فرهنگ کاری در نظر بگیرند. محیط کنترولی اساس چهار مولفه دیگر است.

۴. ارزیابی خطر/تهدید

این مولفه ارتباط میان اهداف اداره و کنترل داخلی را برقرار می نماید. تا زمانی که چالش داخلی و خارجی وجود دارد برای هر اداره این خطر وجود دارد که نتواند به اهداف راهبردی/استراتژیک و اداری خویش دست یابد. این خطرات برای احتمالات و تاثیر آن باید ارزیابی گردیده و بعدا کاهش داده شود. کنترل داخلی به هدف کاهش این خطرات بوده. ارزیابی خطر/تهدید یک پیش شرط برای تعیین اینکه چطور باید خطرات مدیریت شود می باشد.

۵. کنترل فعالیت ها

عبارت از پالیسی ها و طرز العمل هایی می باشد که یک اداره برای بدست آوردن اهداف خویش ایجاد می نماید مانند (عملیات بهره وری و موثر، گزارش دهی موثق، پیروی از مکلفیت های قانونی). در اکثر موارد وقتی افراد در مورد کنترل داخلی می اندیشند، در واقع در مورد کنترل فعالیت ها می اندیشند. کنترل فعالیت ها، روی تمامی سطوح یک اداره که مجموعه ای از انواع متعدد روش های کنترل را شامل می شود اجرا می شود. کنترل فعالیت ها به دو نوع: پیشگیری کننده و شناسایی کننده تقسیم میگردد.

۶. معلومات و ارتباطات

رهبری و مدیریت ارشد باید به صورت موثر تامین ارتباط نموده و معلومات را با یکدیگر شریک سازند که اجزای دیگر کنترل داخلی را تسهیل می نماید. ارتباطات موثر در کنترل داخلی باید از جریان اطلاعات از سطح رهبری به مدیران و کارمندان و همچنان از پایین به بالا، نظر به سلسله مراتب اطمینان داده شود. همچنان اطلاعات باید به صورت افقی بین واحد های اداری وزارت امور داخله جریان داشته باشد. اصول این مولفه موثر ترین رهنمود تامین ارتباط را تهیه می نماید.

۷. فعالیت های نظارتی

یک سیستم کنترل داخلی هرگز ثابت نبوده و باید به طور دوامدار بهبود یابد. بنابراین، این مهم است که یک سیستم کنترل داخلی به شکل منظم نظارت شود تا اجراءات به مرور زمان ارزیابی گردد. این امر از طریق فعالیت های جاری نظارت و یا ارزیابی جداگانه تکمیل شده می تواند. نواقص کنترل داخلی که از طریق فعالیت های نظارتی شناسایی می شود، باید به آمر مافوق گزارش ارایه شده و اقدامات اصلاحی روی دست گرفته شود تا بهبود دوامدار سیستم را تضمین نماید.



۸. پرنسیپ و نقاط تمرکز

پرنسیپ می‌تواند طراحی و تطبیق عملیات موثر و اجزای پیوسته با یکدیگر آنرا حمایت نماید و شرایط ضروری ایجاد یک سیستم کنترل داخلی را ارائه می‌نماید. هر اصل بیشتر توسط نقاط تمرکزی تعریف می‌شود که اداره را در اعمال این اصول، در طراحی، کاربرد و عملیات آن کمک می‌کند. نقاط تمرکز، توضیحات بیشتر برای پرنسیپ، اسناد ضروری و مثال‌های طرزالعمل‌ها را ارائه می‌نماید. اداره مکلف به دانستن نقاط تمرکز بوده و قضاوت را در تطبیق پرنسیپ بکار می‌برد. به هر حال اینکه چگونه مدیران از نقاط تمرکز استفاده می‌نمایند اختیاری است و ممانعتی وجود ندارد و به شرایط اداره بستگی خواهد داشت.

۹. اهداف

هر اداره اهداف راهبردی/ستراتژیک و اداری خود را دارد که به اساس ماموریت و منابع تکنیکی و بودجوی خویش، آن را ایجاد و مدیریت می‌نماید. وزارت امور داخله دارای یک ساختار برنامه ریزی راهبردی می‌باشد که شامل پلان چهار ساله راهبردی بوده و به نام پلان ستراتیژیک وزارت امور داخله یاد می‌شود که با یک پلان عملی در سطح ریاست‌های عمومی و قوماندانی‌های پولیس تکمیل می‌شود. پلان راهبردی وزارت امور داخله چهار هدف راهبردی را در بر داشته و هر هدف راهبردی اهداف کوچک (فرعی) را احتوا می‌نماید. نام‌های اهداف راهبردی وزارت امور داخله و تعداد اهداف حمایتی (فرعی) برای هر یک آن در ذیل نشان داده شده است:

- تقویت نظم عامه و تامین امنیت (۸)
- حاکمیت قانون از طریق کشف جرایم و مبارزه با فعالیت‌های جرمی. (۷)
- ارائه خدمات موثر و شفاف شهروندی که مورد قبول عامه مردم واقع شود. (۳)
- اصلاحات نهادی جهت تقویت بخشیدن کارآیی و موثریت وزارت امور داخله. (۱۳)

این‌ها اهداف وزارت امور داخله را در سطح اداره و بخش‌ها (که به اساس مکعب COSO) بیان گردید، ارائه می‌نماید. پلان‌های کاری سالانه، اهداف را در سطح واحد‌های عملیاتی (به اساس مکعب COSO) مشخص می‌سازد.

قسمیکه در مکعب چهار چوب COSO نشان داده شده است، هر هدف در هر سطحی از ساختار اداره می‌تواند به این سه نوع طبقه بندی شود. توضیحات مختصر در مورد هر یک از اهداف در ذیل بیان گردیده است:

۱.۹. اجراءات و عملکرد اداره

اهداف اجراءات و عملکردها به اجراءات عمومی برنامه‌ها ارتباط دارد که ماموریت یک اداره را بدست می‌آورد. این اهداف، موثریت و کارایی عملیات را به شمول حفاظت‌داری‌ها در مقابل ازدست‌دادن آن اندازه‌گیری می‌کند. اکثریت اهداف وزارت امور داخله می‌تواند منحصراً اهداف عملیات طبقه بندی شود.



۲,۹. گزارش دهی

شامل اهداف اند که به قابل اعتماد بودن گزارش دهی برای استفاده داخلی و خارجی ارتباط دارد. اهداف گزارش دهی بوسیله قابل اعتماد بودن، درستی، بموقع بودن، شفافیت و میزان ارتباط آن تعریف می شود. در مورد وزارت امور داخله، این موضوع شامل گزارش دهی مالی به وزارت مالیه، گزارش وضعیت به تمویل کننده گان، گزارشات مدیریت اجراءات داخلی و خارجی و گزارش مدیریت را در بر می گیرد.

۳,۹. رعایت مقررات

این اهداف به میزان مطابعت از قانون و مقررات که یک اداره باید از آن پیروی نماید، ارتباط می گیرد. وزارت امور داخله، مسوول تنفیذ قانون می باشد و این نهاد قانون و مقرر به خصوص خود را (قانون ذاتی امور افسران و قانون پولیس) دارد. برعلاوه قوانین این نهاد سایر قوانین نافذ کشور، فرامین، مصوبات و احکام ریاست جمهوری را رعایت می نماید.

سطح رهبری و اداره قبل از ایجاد کنترل داخلی، اهدافی را از قبل تعیین می نماید که در شرایط قابل اندازه گیری و مشخص ایجاد شده و مدیریت را قادر به تجزیه ارزیابی و پاسخ به چالش های که سد راه رسیدن به اهداف می شود، می سازد. کنترل داخلی اهداف ذیل را دنبال می نماید:

۱۰. ساختار اداری

کنترل داخلی بالای تمامی سطوح و واحد های ساختاری یک اداره که به یک هدف معین ارتباط می گیرد تطبیق می شود. این بخش، خلاصه ای از ساختار اداری سطوح مختلف وزارت امور داخله را ارائه می نماید.

۱-۱۰ نهاد

سطح رهبری نهاد عبارت از وزارت امور داخله بوده که توسط شخص وزیر داخله اداره می شود. این سطح، منعکس کننده آن است که چگونه وزارت امور داخله به جوانب سوم و عامه مردم از خویش نماینده گی می کند. حفظ اعتبار وزارت امور داخله یک امر مهم کنترل داخلی در سطح اداره است. این سطح اداره میباشد که در آن اهداف راهبردی پلان راهبردی وزارت امور داخله شناسایی میگردد و محیط کنترل در این سطح ایجاد می گردد.

۲-۱۰ معینیت ها

معینان به اساس لایحه وظایف اهداف راهبردی و مسولیت های عملیاتی، خود مسوول کنترل داخلی در بخش خویش می باشند. ارتباطات و اطلاعات، یک جز مهم در این سطح می باشد.



۱۰-۳ واحد های عمده عملیاتی (ریاست ها / قوماندانی های امنیه ولایات / قوماندانی پولیس ویژه و غیره)

این سطح عملیاتی وزارت امور داخله است که توسط مدیران (روسا و قوماندانان پولیس) با استفاده از برنامه های عملی سالانه که به منظور دستیابی به اهداف راهبردی وزارت امور داخله ایجاد شده، رهبری می گردد. اکثر فعالیت های کنترل داخلی، مخصوصا فعالیت های مستقیم کنترولی در این سطوح قرار دارند که مدیریت و مفهوم کنترل داخلی که توسط مردم صورت می گیرد، اجرا میشود.

۱۰-۴ واحد های عملیاتی (واحد های اداری / قوماندانی امنیه ولسوالی ها)

این پایین ترین سطح ساختار تشکیلاتی وزارت امور داخله است که مستقیما اهداف ریاست های عمومی و قوماندانی های امنیه ولایتی را حمایت می نماید. در این سطح اکثر فعالیت های مشخص کنترل اتفاق افتاده و توسط دایرکتیف ها، رهنمود ها، پالیسی ها، طرز العمل ها و سایر اسناد رهنمودی حمایت می شود.

۱۰-۵ وظایف - پست های تشکیل

این بخش در اداره به یک فرد راجع میشود. هر شخص در وزارت امور داخله از وظیفه مشخص بر اساس لایحه وظایف خود، مسؤولیت دارد. برای این که کنترل داخلی موثر باشد، هر شخص باید نقش و مسؤولیت های خویش را از نظر فنی و بطور مشترک با سایر اعضای واحد خود به صورت درست انجام دهد.



فصل سوم

عوامل عمده دستیابی به موفقیت

ایجاد یک سیستم موثر کنترل داخلی در وزارت امور داخله نظر به چندین دلایل خارجی و داخلی کاریست دشوار. این بخش بررسی بعضی چالش ها را که برای رشد کنترل داخلی باید حل گردند ارائه می نماید.

۱- پرسونل

کنترل داخلی توسط پرسونل اداره اجرا می شود و پرسونل شامل یک اداره، عامل مهم در موفقیت نهایی هر سیستم می باشد. هیچ سیستم رسمی نمی تواند تمام خطرات را شناسایی نماید و هیچ یک از طرزالعمل ها و کنترل داخلی نمی تواند به صورت کامل مستند سازی شود. بعضی از ابعاد کنترل داخلی نیازمند مدیریتی است که باید به صورت دوامدار انجام شود، همانگونه که مدیران و کارمندان یک تصمیم واقعی را در زمینه اتخاذ می نمایند. این امر شامل عکس العمل به فشارهای جوانب سوم، نظارت کننده گان، رهبری و پیشامد های می شود که نمی تواند پیشبینی گردد. موفقیت پس از آن بوجود می آید که تیم کاری توانا از پرسونل ایجاد گردد، تا یک سیستم کنترل داخلی خوب وضع شده را مدیریت کند. سه سطح اجراءات پرسونل وجود دارد که باید در زمان طراحی یک سیستم کنترل داخلی در نظر گرفته شود: سطح مدیران ارشد، مدیران میانی و مدیران اجرایی وزارت امور داخله.

۱-۱ نظارت سطح مدیران ارشد

سطح رهبری، مسؤول نظارت و تهیه رهنمایی لازم برای ساختن و نگهداشتن سیستم کنترل داخلی است که شامل نظارت طراحی مدیریت، تطبیق و عملیات سیستم کنترل داخلی می باشد. سطح رهبری باید یک ساختار اداری موثر را ایجاد نماید که تشکیل فعلی وزارت امور داخله و تقسیم رسمی وظایف و مسؤولیت ها را با ساختار اضافی اداری که کنترل داخلی را یک اولویت می سازد، تقویت می نماید.

۱-۲ سطح مدیران میانی

پیشنهاد اصلی چهارچوب COSO و اجرای موفقانه آن اینست که قضاوت مدیریت، مهم ترین عامل استفاده موفقانه ی کنترل داخلی در بدست آوردن اهداف اداری می باشد. مدیریت، مسوول تطبیق کنترل داخلی از طریق ایجاد پالیسی ها، طرزالعمل ها بوده که طور دوامدار قابل تطبیق می باشد. این امر مستلزم یک سطح از مهارت های مدیریتی میباشد که باید به مرور زمان ایجاد و حمایت گردد. منابع باید برای مدیریت فراهم گردد تا نقش ها و مسولیت های را اجرا نماید که از طریق این پالیسی کنترل داخلی و سایر پالیسی های منابع بشری و طرزالعمل ها به آنها سپرده شده اند.



۳-۱ مدیران اجرایی

کارمندان وزارت امور داخله مانند رهبری و مدیریت ارشد برای اجرای موفقانه کنترل داخلی در وزارت امور داخله، دارای اهمیت اند. اگر آنها مهارت های تکنیکی تکمیل انجام وظایف خویش را نداشته باشند و هم ارتباطات و معلومات مهم و مرتبط کنترل داخلی را در یافت نکنند پس کنترل داخلی غیر موثر خواهد بود.

۲- موثریت

۱-۲ موجود و فعال

یک سیستم کنترل داخلی برای اینکه ارزشی داشته باشد باید موثر باشد. موثریت، به داشتن یک سیستم کنترل داخلی اطلاق می شود که چالش های فرا راه رسیدن به اهداف اداری را در سطح قابل قبول کاهش دهد. در مطابقت به چهارچوب COSO این تعریف موثریت، نیاز دارد که ۵ جز و اصول مرتبط به آن باید فعال و موجود باشد که به وسیله آن این دو اصطلاح طور ذیل تعریف میگردند:

موجود - اشاره به مشخصه اینک تمام پنج جزء و اصول مربوطه در طراحی و اجرای کنترل های داخلی وجود دارد.

فعال - اشاره به مشخصه اینک اجزاء و اصول مربوطه در عملیات و انجام سیستم کنترل داخلی برای دستیابی به اهداف مشخص وجود دارد.

چهار چوب COSO بیشتر نیاز به آن دارد که پنج جز با یک دیگر مدغم شود، لذا موجود بودن و فعال بودن باید این ادغام را نشان دهد.

اگر در هر یک از اجزا و اصول یا در ادغام آنها با یک دیگر نسبت به موجودیت و یا فعالیت نواقص پیدا شود، پس نمی توان گفت که کنترل های داخلی موثر هستند. این بدین معنی است که وزارت امور داخله در بدست آوردن اهداف خود در یک سطح غیر قابل قبول، در معرض خطر قرار دارد.

خیلی مهم است تا یک سیستم کنترل داخلی موثر دیزاین، مدیریت درست و تطبیق گردد.

۲-۲ ارزیابی

برای تعیین اینکه اجزای سیستم کنترل داخلی موجود و فعال اند، وزارت امور داخله باید ابزار ارزیابی سیستم کنترل داخلی را ایجاد نماید. ساختار اداری کنترل های داخلی باید در طرزالعمل های ارزیابی شامل گردد که برای رهبری و مدیریت ارشد، ارزیابی صادقانه را در مورد ضعف های سیستم، معلومات مربوطه در پیرامون اجرات و پیشنهادات برای تغییر فراهم می سازد. پروسه ارزیابی باید به صورت واضح به سطح رهبری و مدیریت اطلاع دهد اینکه اداره بنا بر کنترل داخلی ضعیف در راستای رسیدن به اهداف خویش، در معرض خطر بالا قرار دارد. موفقیت اینست که از فعالیت های نظارت و ارزیابی در وزارت امور داخله جهت حمایت از کنترل داخلی، توسط افزودن ارزیابی های کنترل داخلی به پلان های عملی و پلان های تفتیشی استفاده شود.



۳- محدودیت های ذاتی (مطلق)

تمامی سیستم های کنترل داخلی صرف نظر از اینکه چقدر خوب طراحی یا تطبیق شده اند، نمی تواند تمام خطرات را از بین ببرد. به اساس تعریف، کنترل داخلی فراهم کننده یک اطمینان مناسب میتواند باشد تا خطرات را در یک سطح قابل قبول کاهش دهد. چالش این است که این محدودیت ها درک شود و در تصمیم گیری های شامل شود که برای تطبیق موفقانه کنترل داخلی مبرم می باشد. محدودیت ها قرار ذیل است:

- اهداف همانطوری که در برنامه راهبردی وزارت امور داخله و برنامه عملیاتی بیان شده است باید مناسب باشد. اگر اهداف در زمان تعیین شده به دلایل منابع و یا محدودیت های ظرفیتی قابل حصول نباشد، پس کنترل های داخلی حتی اگر موجود و فعال نیز باشد، موثر نخواهد بود.
- کنترل داخلی توسط پرسونل مدیریت می شود، که انسان ها در تصمیم گیری های خود قضاوت می کنند و مرتکب اشتباه می شوند، حتی افراد فنی با بهترین تصامیم.
- انسان ها مرتکب اشتباه و خطا می شوند. این باعث سکتگی در کنترل های داخلی می شود.
- مدیریت و سطح رهبری این توانایی/صلاحیت را دارد که کنترل های داخلی را نادیده بگیرند.
- اداره، کارمندان و سایر اشخاص ثالث این توانایی را دارند تا در تباری با همدیگر، کنترل داخلی را بکار نبرند. برای سیستم کنترل داخلی بسیار مشکل است که از تباری ها در تمام قضایا جلوگیری نماید. تباری نتیجه آگاهی کارمندان داخلی است که می آموزد چگونه بر کنترل داخلی فایق آیند.
- واقعات بیرونی که فراتر از کنترل اداره قرار دارد.

چالش اینست که پلانگزارای احتیاطی و راهبرد های کاهش خطر را در فعالیت های کنترولی داخلی شامل سازیم که این خطرات را کم ساخته ولی از بین نمیبرد. مدیریت موثر در اداره این گونه خطرات مهم می باشد.

فصل چهارم

مشکلات و چالش ها و شرح پالیسی

۱. نداشتن پلان های عملیاتی جهت تکمیل فعالیتها در اکثر ادارات.
۲. نبود سیستم پاسخگو از اجراآت منسوبین وزارت امور داخله در مطابقت به قوانین، مقررات، پالیسی ها و طرزالعمل ها.
۳. پیش برد فعالیت ها براساس تصمیم خودی(روش سنتی) بدون در نظر داشت پلان، پالیسی ها و طرزالعمل ها.
۴. عدم موجودیت کنترل و نظارت دقیق داخلی و همه جانبه در ادارات، قطعات و جزواتم های وزارت.
۵. نبود گزارشدهی مؤثر، مستند و مستدل در عدم موجودیت کنترل داخلی در ادارات.
۶. نبود یک سیستم معیاری در عرصه کنترل داخلی در سطح وزارت و نبود ستندرد ها و معیار ها در استراتیژی و سیستم معیاری.



۷. عدم موجودیت بستر مناسب و مساعد، جهت رسیدن به اهداف استراتژیک.
۸. عدم موجودیت یک کمیته مشخص رهبری بمنظور نظارت و ارزیابی ادارات، قطعات و جزوتام های وزارت امورداخله در مرکز و ولایات .
۹. افزایش فساد اداری در نبود نظارت و کنترل امور داخلی.

شرح پالیسی

- ادارات جهت انجام امور به شکل مؤثر، مفید و رسیدن به اهداف دراز مدت، برنامه ها و پالیسی ها با در نظر داشت پلان استراتژیک، منسوبین وزارت امورداخله مطابق قانون مکلف اند تا پلان روزانه، هفته وار، ماهوار، ربعوار، شش ماهه و سالانه خویش را در مطابقت به پلان سالانه آن اداره ترتیب نمایند و اجراءات شان بر مبنای برنامه ها باشد که این کار باعث می گردد، ادارات به اهداف خویش نایل آیند و هم چنان از مصرف بیجای بودجه و ضیاع وقت جلوگیری به عمل می آید.
- مسوولین وزارت امورداخله باید سیستم پاسخگویی و گزارش دهی را در داخل سازمان / اداره نهادینه سازند تا اینکه مدیران ارشد بتوانند تصامیم درست را جهت حل مشکلات اتخاذ نمایند.
- مسوولین وزارت امور داخله باید از قدمه های خود خواستار گزارش بر مبنای پلان های از قبل تهیه شده باشند و کمیته کنترل داخلی هم در بررسی خود، برنامه ها، پالیسی ها و طرزالعمل ها را معیار قرار بدهد.
- زمانی یک سازمان به اهداف دراز مدت خویش دست رسی پیدا می کند که اجراءات کارمندان آن بر مبنای قوانین، مقررات، لوایح و اصول باشد. بناءً تمام منسوبین وزارت امور داخله باید فعالیت های شان را بر مبنای قوانین، مقررات، پلان ها، پالیسی ها، طرزالعمل ها و لایحه وظایف شان جهت رسیدن به اهداف شان انجام دهند، نه بر مبنای سلیقه، علایق سمتی، گروهی، قومی و مذهبی. رفتار شخصی و احساساتی مبنای عقلانیت نداشته و تصمیم فردی یک شخص را به نمایش می گزارد. که این عمل مانع رسیدن به اهداف و هم چنان باعث بدنامی و تباهی سازمان و یا اداره می گردد.
- ادارات باید زمینه کنترل و بررسی دقیق و همه جانبه را در قطعات و جزوتام ها مطابق معیارات و استندرد ها (قوانین، مقررات، پلان ها، پالیسی ها، طرزالعمل ها، لوایح و اصول) فراهم نمایند.
- سطح رهبری وزارت امور داخله با هماهنگی کمیته مدیریت خطر و کنترل داخلی، باید یک سیستم را جهت پاسخگویی پرسونل ایجاد و ریاست مالی در قسمت تهیه بودجه شان با کمیته، هماهنگی نمایند.
- جهت پاسخگو ساختن ادارات، یک مرجع (کمیته متشکل از معاون اول و روسا) جهت کنترل داخلی ایجاد گردد تا این مرجع بتواند اجراءات را با فعالیت های از قبل تعیین شده و اجراءات که صورت گرفته است، مقایسه و در صورت انحرافات، وضاحت را از مجریان امور در خواست نمایند. و این کمیته مشخصا در قسمت پرنسیپ این پالیسی توضیح داده شده است.



- تدوین این سند (پالیسی کنترل داخلی) به منظور نظارت و ارزیابی از اجراءات در سطح وزارت امور داخله صورت گرفته است تا بتواند کمکی باشد؛ جهت کاهش فساد اداری، کوتاه ساختن سیستم و اجراءات به موقع در مطابقت به قوانین و مقررات.

پرنسیپ

این بخش، اصول اساسی پالیسی کنترل داخلی هذا را طبق نیازمندی رهنمودهای پالیسی وزارت امور داخله معرفی میدارد. این اصول با اصول اجزای پنجگانه چارچوب کاری COSO متفاوت میباشد، هرچند در صورت تطبیق آن، دو مجموعه اصول ممد همدیگر خواهد بود. اصول پالیسی کنترل داخلی قرار ذیل اند:

۱- اولویت بندی کنترل داخلی

با در نظر گرفتن اهمیت کنترل های داخلی در مرفوع ساختن اهداف راهبردی و عملیاتی وزارت امور داخله، رهبری ارشد ایجاد سیستم کنترل داخلی را مبتنی بر محتویات این پالیسی و قابل تطبیق بودن به تمام واحد ها در داخل وزارت امور داخله در اولویت قرار خواهد داد. این پالیسی باید در چندین مرحله اجرا شود. در عمل به این معنی است که سطح رهبری وزارت امور داخله، بودجه، مدیریت و منابع عملیاتی ضروری را برای تطبیق موثر سیستم کنترل داخلی تهیه می نماید.

۲- حمایت مدیران

کنترل داخلی باید وسیله ای باشد برای پیشتیبانی مدیران در امر رسیدن به اهداف عملیاتی. این موضوع نباید بالای حجم کاری سنگین قبلی آن بار اضافی بیافزاید. این امر از طریق ارتباطات موثر، آموزش و گماشتن منابع کافی اجرا می شود.

۳- کاهش خطر

کنترل داخلی اگر از طریق پنج مولفه اجرا شود خطر را کاهش میدهد. پالیسی ها و طرز العمل های که خطر را کاهش نمی دهد باید بازنگری یا تعدیل شود.

۴- بدست آوردن اهداف راهبردی و عملیاتی

به عنوان نتیجه اصل کاهش خطر، کنترل داخلی باید وزارت امور داخله را در بدست آوردن اهداف آن کمک نماید.



۵- منطق

پالیسی کنترل داخلی باید تهداب یک سیستم کنترل داخلی مبتنی بر اصول تصریح شده در بخش اصول و چهارچوب COSO را در وزارت امور داخله ایجاد نماید که نظر به نیازمندی های وزارت امور داخله طرح گردیده است. بدون این پالیسی، برای قوماندانان امنیه و رؤسا مشکل خواهد بود که کنترل های داخلی موثری را طراحی، تطبیق و عملی نمایند.

فصل پنجم

کنترل محیطی

الف: اصول و رهنمود های پالیسی عمومی

این بخش پنج اصل مؤلفهء محیط کنترولی را شرح می دهد. مدیریت مکلف است که این اصول را برای ایجاد یک سیستم کنترل داخلی بکار ببرد. اگر این ها موجود و فعال نباشند، وزارت امور داخله در معرض خطر عدم دستیابی به اهداف خود قرار دارد.

اصل شماره ۱

این سازمان تعهد به صداقت و ارزش های اخلاقی را نشان میدهد این اصل دارای سه نقطهء تمرکز میباشد که هر کدام آن در صورت تایید توسط مدیریت و سطح رهبری، تعهد به ارزش های اخلاقی را نمایش می دهد.

۱- ایجاد یک دیدگاه در سطح رهبری

سطح مدیران ارشد و مدیران میانی از طریق فعالیت های خویش، ارزشها، اساس فلسفی و روش عملیاتی را انکشاف میدهد که یک فرهنگ مطابعت از کنترل داخلی را برای همیشه به منظور کاهش خطر ایجاد می نماید. این توقعات باید پالیسی ها، رفتار ها و روش وزارت امور داخله را در بدست آوردن اهداف عملیاتی و راهبردی رهنمایی نماید. آنها باید با استفاده از ابزار ذیل اظهار و بیان گردد.

- مأموریت و شرح ارزشها.
- معیارات یا قواعد سلوکی.
- پالیسی ها و روش ها (امریه ها، رهنمود ها و سایر ارتباطات حمایتی)
- اصول عملیاتی.
- اقدامات رسمی و تصمیم اداره.
- رفتار ها و واکنش ها در برابر انحراف از معیار های رفتاری .
- فعالیت های غیر رسمی و عادی ، ارتباطات رهبران در تمامی سطوح اداره .

۲- ایجاد معیار های رفتاری/سلوکی



سطح رهبری و مدیریت معیار های رفتاری را در زمان اجرای فعالیت ها و اخذ تصمیم شریک سازد که به نمایندگی از وزارت امور داخله صورت میگیرد. معیار های رفتاری باید نزدیک به اینها باشد:

- شریک ساختن یک امر صحیح یا اشتباه.
- فراهم نمودن رهنمایی برای موضوعات پیچیده.
- تعیین توقعات قسمیکه در قوانین، قواعد، مقررات، معیار ها و توقعات مردم عام افغانستان و جامعه مدنی و سایر سهامداران دولت و جامعه بین المللی مشخص گردیده است.

سطح رهبری و اداره باید به صورت مداوم بررسی و ارزیابی نماید که آیا معیار ها برآورده میشوند؟ و آیا این معیار ها شریک ساخته میشوند. تمام ارتباطات داخلی و آموزش کارمندان باید معیار های رفتاری را در نظر بگیرد. ارتباطات مشخص و آموزش های مربوط به معیارهای رفتاری باید به شکل منظم صورت گیرد. این موضوع ممکن شامل آموزش های سالانه یک بار یا شش ماه یکبار، طرز العمل های آشناسازی کارمندان جدید با محیط شان و حمایت برای مسلکی سازی افسران پولیس باشد.

ارتباطات و آموزش ها در مورد معیار های رفتاری در تمام سطوح وزارت امور داخله برای تمام پرسونل در سطح ملی و محلی انجام شود.

۳- ارزیابی از معیار های رفتاری و تصحیح به موقع از انحراف

سطح رهبری و مدیریت باید به صورت دوامدار اجراءات وزارت امور داخله را با معیار های مقتضی به صورت رسمی و غیر رسمی ارزیابی نماید. فعالیت ها، تصمیم و رفتار های افسران، ساتنمنان، ساتونکی ها و کارمندان ملکی باید در این نوع ارزیابی ها تحت پوشش قرار گیرد.

سطح رهبری و مدیریت باید به موقع و بشکل دوامدار به انحراف از معیار های رفتاری، به اساس معیار های پیش بینی شده رسیده گی نماید. متناسب با شدت انحراف، سطح رهبری و مدیریت باید اقدام مناسب را برای حفظ معیارهای رفتاری اتخاذ نماید. مهم است که در ارزیابی پیروی از معیارها از روش مناسب استفاده گردد که با زمینه فرهنگ و ساختار اداری موجود تطابق داشته باشد. سطح رهبری وزارت امور داخله باید موقعیت فرهنگی خاص ملی و محلی افغان ها، سطح تحصیل، ظرفیت های دفاتر پولیس، امتیازات، وضعیت اقتصادی و سیستم اعتقادی را در نظر داشته باشد.

اصل شماره ۲

سطح رهبری استقلالیت مدیریتی شان را حفظ نموده و از انکشاف و اجرای کنترول داخلی نظارت می نمایند با پیروی از این نقاط تمرکز، سطح رهبری می تواند یک بررسی موثر اجرای مدیریت و عملیات کنترول داخلی را ارائه نماید.

ایجاد مسؤلیت های نظارتی



سطح رهبری باید نظارت مسؤلیت ها را قبول نموده و یک ساختار اداری را ایجاد نمایند که پشتیبان اجرای سیستم کنترل داخلی است. ساختار اداری کنترل داخلی باید رهبری راهبردی فعلی و میکانیزم مدیریت، ساختار کمیسیون و خطوط گزارش دهی را تکمیل نماید.

شایسته گی هیئت نظارتی (استقلالیت و تخصص)

وزارت امور داخله در زمان انتخاب اعضا برای اداره سیستم کنترل داخلی این وزارت، باید اعضای با دانش کافی، تخصص مرتبط به وظیفه و یک اندازه مستقل از سطح رهبری ارشد را انتخاب نمایند. اشخاص که مسؤل نظارت اند باید اهداف، و جزئیات دیدگاه راهبردی وزارت امور داخله را از طریق اسناد پلاننگزاری راهبردی دانسته و از خطرات مهم آگاه باشند. دانش تخصصی، شامل تخصص در عملیات، برنامه ریزی وزارت امور داخله، امور پولیس، امنیت، مدیریت مالی، تکنالوژی معلوماتی و موضوعات قانونی / مقرراتی می شود.

وزارت امور داخله باید تخصص مورد نیاز اعضا را در امر نظارت، بررسی و ارزیابی مدیریت در نظر گیرد. قابلیت های مقتضی اعضای یک هیئت نظارتی شامل صداقت، ارزشهای اخلاقی، رهبری، تفکر انتقادی و توانایی حل مشکلات می شود.

ساختار اداری نظارت در وزارت امور داخله باید شامل اشخاص ثالث از سایر اداره های دولت جمهوری اسلامی افغانستان، شرکای بین المللی و حتی سکتور خصوصی در جایی که مرتبط است باشد.

نظارت از سیستم کنترل داخلی

جهت بهبود سیستم کنترل داخلی، ساختار اداری وزارت امور داخله باید پروسه رفع نواقص در سیستم کنترل داخلی از طریق ارایه نظریات به پلان های ادارات مربوطه فراهم سازد. این نظارت باید بالای تمامی پنج مؤلفه چهارچوب کنترل داخلی به اساس پالیسی ها، ساختار ها، میکانیزم ها و ابزار تطبیق گردد که به منظور تطبیق پالیسی کنترل داخلی ایجاد شده است.



اصل شماره سوم

مدیران ارشد، ساختارها، خطوط گزارش دهی و صلاحیت و مسؤولیت مناسب را در جهت تعقیب اهداف مشخص می نمایند با پیروی از نقطهء تمرکز در تحت این اصل، وزارت امور داخله یک ساختار اداری مفید که تعقیب اهداف را میسر میسازد، ایجاد می نماید .

در نظر گرفتن سلسلهء مراتب و خطوط گزارشدهی سطح رهبری، تلاش ورزند تا اصول کنترل داخلی را برای اصلاحات و بهبود ساختار اداری وزارت امور داخله جهت پلانگذاری بهتر، اجراءات، کنترل و ارزیابی اداره در بدست آوردن اهداف، در نظرگیرد. سطح رهبری باید بخش های یونیفورم دار و ملکی وزارت امور داخله، تفاوت های منطقوی و جغرافیایی را نیز در زمان ایجاد خطوط گزارش دهی، نقش ها و مسؤولیت ها در نظر گیرد. خطوط گزارش دهی باید در تمام سطوح وزارت امور داخله تعریف شده و روش ارتباطات را که بتواند اطلاعات را در بالا، پایین، در میان و اطراف ساختار جریان دهد ارائه نماید.

مشخص ساختن صلاحیت ها و مسؤولیت ها

سطح رهبری باید به اساس موقف، واحد و منطقهء جغرافیایی، سطح صلاحیت و مسؤولیت را تعریف و تعیین نماید. صلاحیت با تمرکز روی بدست آوردن اهداف، محول خواهد شد.

به عنوان بخشی از محول سازی صلاحیت، سطح رهبری و مدیریت باید محول سازی را برای تفکیک مناسب وظایف در داخل قطعه و تشکیل اداری ارزیابی نماید. تفکیک وظایف از فریب، اتلاف و سؤ استفاده در یک اداره توسط مد نظر گرفتن نیاز به جدا سازی صلاحیت، نظارت و حساب دهی در یک ساختار اداری جلوگیری می نماید.

رهبری ارشد، کارکنان را باید به اساس اصول ذیل حمایت نمایند:

- سپردن مسؤولیت باید به اندازهء مورد نیاز صورت گیرد که منجر به حصول اهداف شود.
- در زمان سپردن صلاحیت باید خطرات حتما در نظر گرفته شود.
- وظایف باید تفکیک شود.
- در تعریف و تحدید نقش ها و مسؤولیت ها در حدود جریان کاری یا طرز العمل، از فن آوری باید استفاده شود.
- طرف های سوم به شمول کارمندان پروژه، محدودیت صلاحیت ها و توانایی های خود را بدانند تا تصامیم را تصویب و صلاحیت بدهند.



اصل شماره چهارم

اداره تعهد را برای جذب، توسعه و نگهداری افراد شایسته در مطابقت با اهداف از خود نشان میدهد. با پیروی از نقاط تمرکز این اصل، وزارت امور داخله قادر خواهد بود که کارمندان با ظرفیت بلند را جذب نموده، رشد داده و حفظ نماید.

تدوین پالیسی های منابع بشری

رهبری ارشد و ادارات، پالیسی های منابع بشری را که پشتیبان جلب و جذب و انکشاف پرسونل با ظرفیت میباشد ایجاد می نماید تا سیستم کنترل داخلی را مدیریت نماید. پست ها بر اساس شایستگی افراد اشغال خواهد شد تا کارهای سپرده شده را تکمیل و فعالیت های کنترل داخلی را اجرا نماید.

ارزیابی شایستگی و رسیده گی به محدودیت ها

رهبری ارشد باید افراد را در برابر پالیسی های ایجاد شده توسط ارزیابی شایستگی در زمینه های رفتار، دانش و اخلاق افراد برای انجام مسؤولیت های آنها، مسول قرار دهد. منابع بشری باید یک اساس را برای شناسایی کمبودات ظرفیت و نواقص پرسونل و ابزار برای انکشاف اجراءات از طریق فعالیت های اصلاحی ارائه نماید.

اصل شماره پنجم

مسؤولیت افراد در برابر کنترل داخلی جهت حصول اهداف با پیروی از نقطه تمرکز این اصل، وزارت امور داخله قادر خواهد بود که مدیران و پرسونل را برای تطبیق موفقانه کنترل های داخلی مسوول قرار دهد.

تقویت پاسخگویی از طریق ساختار، صلاحیت ها و مسوولیت ها

رهبری ارشد و مدیریت باید پاسخگویی افرادی را تقویت کند که مسولیت های کنترل داخلی خود را اجرا می نماید. پاسخگویی به مالکیت تسلیم شده برای اجرای کنترل داخلی برای بدست آوردن هدف راجع می شود. پاسخگویی، از رفتار مقامات بلند رتبه نشات گرفته و توسط تعهد به درستی و ارزش های اخلاقی، ساختار اداری و توقعات از شایستگی که فرهنگ کنترل را در یک اداره تحت اثر دارد، مدیریت می شود. پاسخگویی برای اجرای مسوولیت کنترل داخلی، تصمیم گیری روزانه، برخورد ها و رفتار ها را حمایت می نماید.

سطح رهبری و مدیریت، پرسونل را از طریق ابلاغ اوامر و استفاده از اقدامات دسپلینی در صورت نیاز مسوول قرار دهد

فشار های شدید را مد نظر گیرید

سطح رهبری در طراحی ساختار نظارت باید فشار های مفرط را در نظر گرفته و راه های کاهش تاثیر آن را جستجو نماید.



مدیران باید بدانند که با مسوول قرار دادن افراد، فشار را به وجود آورده و شاید تاثیر معکوس بالای حمایت از کنترل داخلی و کاهش خطر داشته باشد. فشار های داخلی و خارجی می تواند تاثیر شدید منفی یا مثبت بالای انگیزه کارمندان داشته باشد. فشار های مفرط میتواند باعث شود که مدیریت و کارمندان از عدم حصول نتایج، ترسیده و ممکن منتج به گزارش دهی اشتباه و ارتباطات نا مساعد شود. فشار های مفرط می تواند از عوامل ذیل به وجود آید:

- توقعات غیر واقعی
- تضاد در آجندا و اهداف میان مدیریت و وزارت امور داخله.
- ساختار پاداش و جبران به شمول نابرابری ها

ب. هدایات مشخص پالیسی

۱- ایجاد کمیته مدیریت خطر و کنترل داخلی تحت اثر هیئت رهبری

به اساس امر وزیر امور داخله، این وزارت باید کمیته مدیریت خطر و کنترل داخلی را تحت نظارت هیئت رهبری به شکل دراز مدت ایجاد نماید. کمیته مدیریت خطر و کنترل داخلی باید به عنوان هیئت نظارت کننده ابتدایی سیستم کنترل داخلی وزارت امور داخله عمل نماید. کمیته مدیریت خطر و کنترل داخلی تحت ریاست معین ارشد سال دو بار تدویر می یابد. کمیته مدیریت خطر و کنترل داخلی اعضای ذیل را خواهد داشت:

- معین ارشد
- معین تأمینات
- رئیس عمومی پلان و پالیسی
- رئیس عمومی تفتیش
- رئیس عمومی نظارت و ارزیابی
- رئیس عمومی مالی و بودجه
- رئیس عمومی حقوق
- رئیس عمومی پیژنتون
- رئیس منابع بشری
- رئیس دفتر تصدی امنیتی محافظت عامه
- رئیس دفتر معینیت مبارزه با مواد مخدر
- رئیس دفتر معینیت پالیسی
- نماینده دفتر مقام وزارت
- نماینده ی دفتر معینیت ارشد امنیتی



- نماینده ی اداره حمایت از حاکمیت قانون در افغانستان / لتفا (ناظر)
- نماینده ی سستیکا (ناظر)
- حداقل یک نمایندهء دیگر از تمویل کننده گان بین المللی (ناظر)

کمیتهء مدیریت خطر و کنترل داخلی بعد از اولین جلسه آن باید یک لایحهء وظایف که موارد ذیل را در بر داشته باشد، ایجاد نماید:

- اهداف کمیتهء مدیریت خطر و کنترل داخلی.
 - پروتوکول های تصمیم گیری
 - نقش کمیتهء مدیریت خطر و کنترل داخلی در مدیریت پنج مؤلفهء کنترل داخلی.
 - زمانبندی جلسات
 - تاسیس مدیریت خطر و تقویم کنترل داخلی که با چرخه ی برنامه ریزی راهبردی تطابق دارد.
 - نقش کمیتهء مدیریت خطر و کنترل داخلی به عنوان یک منبع کنترل داخلی و تخصص مدیریت خطر.
 - ایجاد برنامهء کاری سالانه که منابع کافی را برای تطبیق کنترل داخلی بر اساس پنج مولفه در برداشته باشد، که این امر باید ارزیابی و تفتیش های اشخاص ثالث را در نظر گیرد.
 - خطوط گزارش دهی، ساختار و نیازمندی ها
- ریاست عمومی پلان و پالیسی با پشتیبانی ریاست عمومی مالی و بودجه، به عنوان سکرتریت کمیتهء مدیریت خطر و کنترل داخلی عمل می نماید.

۲- انکشاف معیار های رفتار مسلکی وزارت امور داخله

به امر وزیر امور داخله یک کمیته تحت رهبری معین ارشد وزارت داخله جلسه تدویر نموده تا معیار های رفتار مسلکی وزارت امور داخله را انکشاف و معلومات جدید را در آن بگنجانند.

معیار رفتار مسلکی وزارت امور داخله باید یک شرحی از ارزشها و معیار های رفتار بهتر وزارت امور داخله باشد که اساس رفتار اخلاقی را در وزارت امور داخله شکل میدهد.

اهداف معیارهای رفتار مسلکی و کود اخلاق، باید برای تمامی افسران پولیس و پرسونل ملکی در داخل وزارت امور داخله با یک مجموعه ای از ارزشهای اخلاقی فراهم شود که انتظار می رود آنها از آن مطابعت خواهند نمود. معیار های رفتار مسلکی باید یک اساس پاسخگویی را در وزارت امور داخله شکل دهد.

وزارت امور داخله باید آموزش ها را فراهم نموده و استراتژی های ارتباطی را ایجاد نماید تا معیار های رفتار مسلکی را اجتماعی سازد.



معیارهای رفتار مسلکی باید برای دولت جمهوری اسلامی افغانستان و عامه مردم، فداکاری و تعهد به ارزشهای اخلاقی و رفتار حرفوی وزارت امور داخله را تمثیل نماید. معیارهای رفتار مسلکی باید به صورت گسترده انعکاس یابد.

مدیریت خطر

این بخش، پنج اصل مؤلفه مدیریت خطر را شرح می دهد. مدیریت مکلف است که با اجرای این اصول یک سیستم کنترل داخلی موثر ایجاد نماید. اگر آنها موجود نباشند و یا کار نکنند در آن صورت وزارت امور داخله در معرض عدم دستیابی به اهداف خود می باشد.

الف. اصول و رهنمود های پالیسی عمومی

اصل شماره ششم

اداره، اهداف را با وضاحت کافی مشخص ساخته تا شناسایی و ارزیابی خطرات مرتبط به اهداف را فراهم سازد. با پیروی از نقطه تمرکز این اصل، وزارت امور داخله قادر خواهد بود تا اهداف راهبردی و عملیاتی خود را بکار برده و خطرات را ارزیابی نماید.

انعکاس انتخاب های رهبری ارشد در رابطه با اهداف سازمانی

سطح رهبری اهداف را در مطابقت به ماموریت، برنامه راهبردی و اهداف اجرایی وزارت امور داخله تعریف می نماید. تعریف اهداف با محصول های مشخص و قابل سنجش جهت فراهم سازی طراحی کنترل داخلی برای خطرات مرتبط، توسط سطح رهبری و مدیریت امر ضروری می باشد. سطح رهبری در ابتدا با استفاده از مدیریت راهبردی و میتودولوژی برنامه ریزی عملیاتی خویش اهداف را مشخص ساخته، ولی به مرور زمان محصول ها و اهداف باید تصفیه شود تا در سیستم کنترل داخلی شامل گردند.

برای حمایت از کنترل داخلی، سطح رهبری و مدیریت باید به صورت واضح تعریف نمایند که چه باید حصول شود، چه زمان باید آن را بدست آورد، چگونه بدست خواهد آمد، و چهارچوب زمانی برای بدست آوردن آن مشخص شود.

تحمل خطر را مد نظر بگیرید

سطح رهبری و مدیریت باید تحمل خطر را برای ارزیابی اهداف تعریف شده مشخص نمایند. تحمل خطر عبارت از سطح قابل قبول تغییر در اجراءات مربوط به حصول اهداف می باشد. تحمل خطر در ابتدا باید به عنوان یک بخشی از مراحل تنظیم اهداف مشخص شود. سطح رهبری و مدیریت باید تحمل خطر را با شرایط مشخص و قابل اندازه گیری تعریف نماید تا باشد که آنها بشکل واضح بیان شده و اندازه گیری گردد. تحمل خطر با نتایج و محصولات مرتبط ساخته شده که برای اندازه گیری اینکه آیا اهداف برآورده شده یا خیر، بکار برده میشوند. با در نظر داشت کتگوری اهداف، تحمل خطر طور ذیل می تواند بیان شود:



- اهداف عملیات - سطحی از اختلاف در نتایج و محصول ها در ارتباط به خطر .
- اهداف گزارش دهی غیر مالی - سطح دقت و درستی مناسب برای نیازمندی کاربر، که ملاحظه های کمی و کیفی را شامل شده تا نیاز های کاربر گزارش غیر مالی را فراهم سازد.
- اهداف گزارش دهی مالی - قضاوت در مورد جنبهء مادی بر اساس شرایط صورت میگیرد، شامل ملاحظات کمی و کیفی می باشد، و متاثر از نیازمندی های کاربران گزارش مالی و اندازه یا طبیعت تحریفات می باشد.
- اهداف پیروی - مفهوم تحمل خطر در اینجا قابل تطبیق نیست. یک اداره یا مطابعت می نماید و یا مطابعت نمی نماید.

اصل شماره هفتم

اداره، خطراتی را که در برابر حصول اهداف آن در این نهاد قرار دارد شناسایی نموده و خطرات را منحیث یک اساس برای تعیین اینکه چگونه باید آنها مدیریت شوند تحلیل می نماید.

با تبعیت نقاط تمرکز این اصل، وزارت امور داخله قادر خواهد بود که اهداف عملیاتی و راهبردی خود را جهت ارزیابی خطرات برای تعیین اینکه چگونه خطرات قطعی مدیریت شود، استفاده نماید.

خطرات را در سطح مناسب از اداره و مدیریت تحلیل و شناسایی نمایید

وزارت امور داخله خطرات را در تمام نهاد خویش شناسایی نموده تا یک اساس را برای تحلیل خطرات ارائه نماید. ارزیابی خطر عبارت از شناسایی و تحلیل خطرات مرتبط به حصول اهداف تعریف شده است تا یک اساس را برای طراحی واکنش به خطر تشکیل دهد.

سطح رهبری و مدیریت، انواع خطرات به شمول خطر ذاتی و باقی مانده را سنجش می کند. خطر ذاتی در یک اداره زمانی مطرح می شود که مدیریت واکنش به خطر موجود نباشد. خطر باقی مانده خطری است که بعد از واکنش مدیریت به خطر ذاتی باقی مانده باشد.

روش ارزیابی خطر میتواند شامل فعالیت های درجه بندی کمی و کیفی، پیش بینی و برنامه ریزی راهبردی و ملاحظهء کمبودات شناخته شده از طریق تفتیش یا سایر ارزیابی ها شود.

سطح رهبری می تواند جهت مدیریت خطر و توسعهء روش ارزیابی و تحلیل آن، در صورت نیاز در مورد استخدام یک متخصص تصمیم اتخاذ نمایند.

اهمیت خطر را تخمین نمایید



وزارت امور داخله باید اهمیت خطر شناخته شده را تخمین نماید که بر اساس آن به خطرات واکنش نشان داده شود. اهمیت خطر ارتباط می گیرد به تاثیر آن، روی حصول یک هدف تعیین شده هم در سطح اداره و هم در سطح معاملات.

سطح رهبری و مدیریت باید اهمیت یک خطر را با ملاحظات ذیل تخمین نماید:

- احتمال وقوع یک خطر.
- اندازه و سرعت تاثیر
- دوام و مدت زمان تاثیر آن بعد از وقوع

خطرات باید به صورت انفرادی تحلیل و یا به کتگوری ها دسته بندی شود و به صورت جمعی تجزیه و تحلیل شود. صرف نظر از اینکه خطرات بشکل انفرادی یا گروهی تحلیل شده اند، مدیریت باید ارتباط میان خطرات مختلف یا گروه های خطرات را در زمان تخمین اهمیت آن سنجش نماید.

به خطرات واکنش نشان دهید

وزارت امور داخله باید واکنش ها را برای خطرات تحلیل شده طراحی نماید تا اینکه خطرات در محدوده 'تحمل تعریف شده' خطرات، برای اهداف تعریف شده قرار داشته باشند. واکنش های مجموعی به خطرات بر اساس اهمیت خطر و تحمل تعریف شده خطر مشخص می گردد. واکنش ها به خطرات می تواند شامل موارد ذیل باشد.

- پذیرش - به دلیل عدم اهمیت خطر هیچ اقدامی اتخاذ نمی گردد.
- اجتناب - اقدامات اتخاذ می گردد تا پروسه عملیاتی را یا یک بخشی از پروسه عملیاتی را که منجر به خطر شده است متوقف سازد.
- کاهش - اقدامات برای کاهش احتمال یا بزرگی خطر اتخاذ می گردد.
- تشریک - اقدامات اتخاذ می گردد تا خطر را انتقال یا با تمام اداره شریک سازد و یا با جوانب ذیدخل، هماهنگی صورت گیرد تا خطر کاهش یابد.

وقتیکه اقدامات واکنش به خطر اداره را قادر به عمل کردن در داخل چهارچوب پذیرش خطر تعریف شده نسازد، سطح رهبری باید واکنش ها به خطر را باز بینی نموده یا پذیرش خطر تعریف شده را بازبینی نماید.

سطح رهبری و مدیریت باید ارزیابی دوره ای خطر را به منظور ارزیابی موثریت اقدامات واکنش به خطر، اجرا نماید. سطح رهبری می تواند تصمیم اتخاذ نماید که یک متخصص در بخش مدیریت خطر را جهت انکشاف پلان های مدیریت خطر که مرتبط به کنترل داخلی است استخدام نماید.



اصل شماره هشتم - ارزیابی خطر تقلب

تقلب یک نوع مهم خطر است که یک نهاد باید جهت بهبود کنترل های داخلی، میکانیزم ها و ابزار خاص را مد نظر بگیرد. با در نظر داشت نقاط تمرکزی ذیل، یک اداره می تواند خطرات تقلب بزرگ را شناسایی نماید.

انواع مختلف تقلب را در نظر بگیرید

سطح رهبری و مدیریت باید انواع مختلف تقلب را که در داخل وزارت امور داخله اتفاق می افتد دانسته و در نظر گیرند تا یک اساس برای شناسایی خطر تقلب را ارائه نماید. انواع عمومی تقلب قرار ذیل است:

- **گزارش دهی تقلبی** - اظهارات غلط عمدی یا انعکاس ندادن واقعیت ها در گزارش یا افشای اجراء مدیریت و گزارش دهی معاملات مالی.
- **اختلاس دارایی ها** - سرقت دارایی های اداره که شامل سرقت ملکیت ها، اختلاس در بل های رسید یا پرداخت های تقلبی می شود.
- **فساد** - رشوه و سایر اعمال غیر قانونی.

با خطر تقلب، وزارت امور داخله باید بپذیرد که مدیران و سایر کارمندان مسلکی، از معیار های سلوک و رفتار وزارت امور داخله مطابعت نمی کنند.

احتمال تقلب را ارزیابی کنید

وزارت امور داخله باید عوامل خطر تقلب را مد نظر گیرد. عوامل خطر تقلب لزوما دلالت به وجود تقلب ندارد، ولی زمانی هویدا می شود که تقلب اتفاق بیفتد. عوامل خطر تقلب قرار ذیل است:

انگیزه و فشار - مدیران و کارمندان، یا انگیزه، ارتکاب تقلب دارند و یا تحت فشار اند که یک حس برای ارتکاب تقلب ایجاد می گردد.

فرصت - شرایط ارتکاب تقلب در بین کارمندان و مدیران وجود دارد، مانند فقدان کنترل، کنترل غیر موثر، یا توانایی مدیران در نادیده گرفتن کنترل ها که فرصت ارتکاب تقلب را فراهم می سازد.

گرایش و توجیه - افراد دخیل در تقلب قادر هستند که ارتکاب تقلب را توجیه نمایند. بعضی افراد دارای یک طرز سلوک، کریکتر یا ارزش های اخلاقی می باشند که به آنها بشکل آگاهانه و عمدی اجازه میدهد تا مرتکب یک عمل نادرست گردند.

زمانی یک خطر بزرگ تقلب وجود دارد که همه این سه عامل محسوس باشد، یک یا تعداد بیشتر این سه عامل دلالت به تقلب دارد.



معلومات ارایه شده توسط جوانب داخلی و یا بیرونی می تواند در شناسایی خطر تقلب کمک نماید. این امر شامل ادعای تقلب، یا ظن به تقلب که توسط ریاست عمومی تفتیش، مفتشین داخلی، پرسونل و یا جوانب بیرونی که با اداره همکاری دارند، میباشد.

خطر نادیده گرفتن کنترل ها توسط اداره و تبنانی کارمندان، دو خطر بزرگی است که نیاز مند توجه خاص می باشد.

اصل شماره نهم - ارزیابی و تحلیل تغییر قابل توجه

یک اداره باید در شناسایی، تجزیه و واکنش به تغییرات، حتی قبل از اینکه خطر بالقوه خودش را آشکار نماید بشکل جلوگیری کننده فعالیت نماید. با مطابقت از نقاط تمرکز ذیل، وزارت امور داخله قادر خواهد بود که در قسمت سیستم کنترل داخلی بیشتر فعال باشد.

تغییر قابل توجه را شناسایی و تحلیل کنید

وقوع تغییر قابل ملاحظه هم بشکل داخلی و هم بشکل خارجی هردو در یک اداره می تواند یک خطر جدید و غیر مترقبه را ایجاد نماید، به همین دلیل وزارت امور داخله باید بیشتر در قسمت شناسایی و ارزیابی اینکه آیا تغییر میتواند تاثیر قابل توجه بالای سیستم کنترل داخلی داشته باشد، بشکل پیگیرانه عمل نماید. شناسایی، تحلیل و واکنش به تغییر اگر بخشی از اداره نباشد ولی مانند پروسه 'منظم ارزیابی خطر اداره می باشد. باوجود آن، تغییر یک نقطه' تمرکز خاص است چون می تواند اکثرا از آن چشم پوشی شود یا به صورت نامناسب در جریان عادی عملیات به آن رسیده گی صورت گیرد.

سطح رهبری و مدیریت باید تلاش نماید تا تغییرات مهم در شرایط داخلی و خارجی را که قبلا رخ داده و یا قرار است که اتفاق بیفتد، بموقع شناسایی نماید. تغییر در شرایط داخلی شامل تغییر در ساختار برنامه و فعالیت ها، ساختار اداری، ساختار سازمانی، تغییر در ترکیب پرسونل ملکی و پرسونل یونیفورم دار و تکنالوژی می شود. شرایط خارجی شامل تغییر در رهبری، تغییرات سیاسی در دولت جمهوری اسلامی افغانستان، فعالیت های نیرو های مخالف دولت، تغییرات پالیسی ها توسط شرکای بین المللی و وضعیت اقتصادی می شود.

به تغییر واکنش دهید

سطح رهبری باید پالیسی ها و طرزالعمل هایی را ایجاد نماید که نه تنها تغییر را بشکل منظم و ضروری شناسایی و تحلیل نموده بلکه ابزار را برای شامل ساختن پاسخ ها به سیستم کنترل داخلی فراهم نماید پاسخ ها باید در عملیات و طرزالعمل های وزارت امور داخله در جریان برنامه ریزی سالانه، بودجه سازی و چرخه' تطبیق شامل شود.

ب. رهنمود های مشخص پالیسی



مولفه^۱ ارزیابی خطر در برنامه راهبردی و برنامه^۲ های عملی وزارت امور داخله

کمیته^۳ مدیریت خطر و کنترل داخلی در مشورت با ریاست عمومی پلان و پالیسی باید طرز العمل ها و فورم هایی را ایجاد نماید که ارزیابی خطر را در تجدید و مرور سالانه^۴ برنامه^۵ راهبردی وزارت امور داخله شامل سازد. طرز العمل ها و معلومات اضافی در قالب های ضروری برنامه^۶ عملی هر ریاست و قوماندانی پولیس علاوه خواهد شد. طرز العمل ها و فورم ها باید در رهنمود برنامه ریزی راهبردی وزارت امور داخله علاوه شود. فورم های ارزیابی خطر معلومات ذیل را باید در بر داشته باشد:

- نام هدف راهبردی یا هدف برنامه^۷ عملی.
- فهرست محصولات و اندازه گیری های اجرائت.
- تحمل خطر - (تفاوت های قابل قبول در محصول ها و اندازه گیری اجرائت)
- شناسایی خطرات ذاتی.
- ارزیابی احتمال و تاثیر خطرات شناسایی شده.
- استراتیژی های کاهش خطر به شمول توضیح فعالیت های کنترل داخلی.
- شناسایی خطرات باقی مانده.

نوت: ضم پالیسی یک مثال از فورم ارزیابی خطرات ارائه می گردد.

ریاست عمومی مالی و بودجه، ریاست عمومی تدارکات و ریاست عمومی لوجستیک باید به صورت مشترک یک طرز العمل ارزیابی خطر تقلب در وزارت امور داخله را تهیه نماید. طرز العمل ها و فورم ها باید شبیه به طرز العمل هایی باشد که در عملیات، گزارش دهی و خطر مطابعت استفاده شده و در این بخش ایجاد شده، ولی آنها باید تجدید شده باشد.

وزارت امور داخله، باید همکاری های تخنیکی را برای ریاست ها و قوماندانی های پولیس در زمینه^۸ دانستن طرز العمل و تدریس پرسونل مربوطه در مورد نحوه تکمیل فورم ها و طرز العمل ها به صورت موثر و کارا فراهم می نماید.

طرز العمل ها و فورم های ارزیابی خطر به شکل مرحله یی و استفاده از آن ساده خواهد بود. پیچیدگی پروسه^۹ ارزیابی خطر قسمیکه مدیریت و ظرفیت های تخنیکی وزارت امور داخله رشد می کند تکامل خواهد نمود.

مولفه^{۱۰} ارزیابی خطر در گزارش دهی مدیریت اجرائت

ریاست ها و قوماندانی های پولیس باید از اجرائت خود در قسمت برنامه^{۱۱} راهبردی وزارت امور داخله و هدف برنامه^{۱۲} بودجه سازی و نتایج خود، به صورت ربعوار گزارش دهد. کمیته^{۱۳} مدیریت خطر و کنترل داخلی در مشورت با ریاست عمومی پلان و پالیسی باید طرز العمل و فورم های گزارش دهی ربعوار را تجدید معلومات نمایند. فورم های گزارش دهی ارزیابی خطر باید معلومات ذیل را در بر داشته باشد.



- ارزیابی انکشاف و انحراف از مقیاس های اجراءات و تاثیر آن بالای خطر. به طور مثال آیا ارزیابی خطر تغییر کرده است؛ در یک تجزیه کیفی این به آن معنی است که خطر از سطح پایین به متوسط رشد کرده است.

- تجزیه و تحلیل تغییرات در محیط خطر که اهداف را متاثر سازد.
- انکشاف در تطبیق فعالیت های کنترولی.
- چالش های جاری و موضوعاتی که مانع تطبیق و عملیات فعالیت های کنترولی می شود.

گزارش دهی ارزیابی خطر، با طرزالعمل گزارش دهی فعلی مدغم خواهد شد.

فصل ششم

کنترول فعالیت ها

این بخش پنج اصل مولفه فعالیت های کنترولی را شرح می دهد. یک اداره مکلف است این اصول را تطبیق نماید تا یک سیستم کنترول داخلی موثر را بوجود آورد. اگر این اجزا موجود و فعال نباشند، وزارت امور داخله در معرض خطر نرسیدن به اهدافش قرار دارد.

الف. اصول و رهنمود های عمومی پالیسی

اصل شماره دهم

اداره باید فعالیت های کنترولی که کاهش خطرات را در زمینه بدست آوردن اهداف در سطوح قابل قبول کمک می نماید انتخاب نموده و توسعه دهد.

با مطابعت از نقاط تمرکز ذیل، وزارت امور داخله قادر خواهد بود که فعالیت های کنترولی صحیح را که خطر را کاهش داده و بدست آوردن اهداف را یاری رساند، انتخاب نماید.

ادغام فعالیت های کنترولی با ارزیابی خطر و اهداف

سطح رهبری و مدیریت باید فعالیت های کنترولی را برای واکنش به خطرات که مانع بدست آوردن اهداف می شود طراحی نماید. فعالیت های کنترولی شامل پالیسی ها، طرزالعمل ها، تخنیک ها و میکانیزم هایی است که رهنمود های مدیریت را برای دستیابی به اهداف اداره و رسیده گی به خطرات مرتبط، تقویت می نماید. سطح رهبری و مدیریت باید فعالیت های کنترولی را طراحی نماید که مسؤولیت های تعریف شده را که تحت مولفه، کنترول محیط شناخته شده اند اجرا نماید و به واکنش های خطر شناسایی شده تحت مولفه، ارزیابی خطر رسیده گی نماید.

بهترین رویکرد ها و عوامل مشخص اداری



سطح رهبری و مدیریت باید انواع مناسب فعالیت های کنترولی را برای سیستم کنترل داخلی اداره طراحی نماید. عوامل که میتواند کنترل داخلی را تحت تاثیر قرار دهد قرار ذیل است:

- محیط و پیچیدگی های وظایف وزارت امور داخله (منطقی و فیزیکی، هردو)
- قوانین و مقررات
- اعطای مسولیت در سطوح پاینتر.
- استفاده از سیستم معلومات مدیریت (به طور مثال استفاده از برنامه ریزی منبع سرمایه گزاری و طرزالعمل خودکار)
- پروسه های کاری موجود موجود.

ارزیابی ایجاد سیستم مختلط کنترول های داخلی.

سطح رهبری و مدیریت باید ترکیبی از فعالیت های کنترولی را برای پوشش مناسب خطر معین سازد. فعالیت های کنترولی باید با پروسه های عملیاتی مدغم گردد. مدیریت فعالیت های کنترولی به سطح اداره، فعالیت های کنترول معامله یا هر دوی آنها را نظر به سطح نیاز، دقت و طراحی می کند.

اطلاعات بیشتر در این زمینه در بخش E (۲) انواع فعالیت های کنترولی ارائه گردیده است.

رسیده گی به تفکیک وظایف

اداره باید تفکیک وظایف را در طراحی مسؤولیت های فعالیت کنترولی در نظر گیرد تا وظایف ناسازگار، تفکیک شده و جایی که چنین تفکیک عملی نباشد فعالیت های کنترولی جایگزین طراحی شود تا به خطر رسیده گی شود.

تفکیک وظایف در قسمت جلوگیری از تقلب، ضایعات، و سوء استفاده در سیستم کنترل داخلی کمک می کند. مدیریت باید نیاز جداسازی فعالیت های کنترولی مرتبط به صلاحیت، نگهداری و محاسبه عملیات ها را برای بدست آوردن تفکیک کافی وظایف سنجش نماید. به طور مشخص، تفکیک وظایف میتواند خطر رعایت نکردن مدیریت را رسیده گی نماید. عدم رعایت از جانب مدیریت باعث نادیده گرفتن فعالیت های کنترولی موجود گردیده و خطر تقلب را افزایش می دهد. جلوگیری عدم رعایت از جانب مدیریت بدلیل خطر تبانی واقعا کار مشکل است، جایکه دو یا بیشتر کارمندان باهم همکاری می کنند تا باهم یک عمل تقلب را مرتکب شوند.

اصل شماره ۱۱

اداره، فعالیت های کنترول عمومی را با استفاده از تکنالوژی برای پشتیبانی دسترسی به اهداف انتخاب و انکشاف می دهد.



با مطابقت از نقاط تمرکز ذیل وزارت امور داخله قادر خواهد بود که از تکنالوژی بیشترین استفاده را به منظور کاهش خطر و بدست آوردن اهداف بشترین استفاده را نماید.

استفاده مشخص از تکنالوژی برای کنترل داخلی

مدیریت باید سیستم معلومات را طراحی نموده و از تکنالوژی معلوماتی با در نظر داشت نیازمندی های معلوماتی پروسه های عملیاتی استفاده نماید. تکنالوژی معلوماتی، معلومات مرتبط به عملکرد موثر را فراهم می نماید که به موقع قابل دسترس باشد. بر علاوه تکنالوژی معلوماتی میتواند کنترل داخلی را در زمینه امنیت و محرمت معلومات با محدود کردن مناسب دسترسی تقویت نماید. اگر چه تکنالوژی معلوماتی دلالت نوع خاصی از فعالیت های کنترولی می نماید، اما تکنالوژی مذکور منحیث یک ملاحظه کنترولی مستقل به حساب نمیرود. دقیق تر میتوان گفت که تکنالوژی یک بخشی جدایی ناپذیر از فعالیت های کنترولی است

مدیریت باید اهداف پروسس معلومات را جهت مرفوع ساختن نیاز به معلومات ارزیابی نماید. اهداف پروسس معلومات شامل موارد ذیل می شود:

- **تمامیت** - معاملات که صورت میگیرد ثبت شده و تحریف نشده.
- **دقت** - معاملات با مقدار درست و در حساب درست و بموقع در هر مرحله پروسس و ثبت شده است.
- **اعتبار** - معاملات ثبت شده رخدادهای اقتصادی را ارائه می نماید که صورت گرفته و مطابق طرزالعمل تجویز شده اجرا شده است.

ایجاد سیستم های تکنالوژیکی بمنظور کنترل داخلی

تکنالوژی یا سیستم معلومات یک بخش مهم فعالیت های کنترولی است و مدیریت باید طرزالعمل ها و پالیسی هایی ایجاد نماید که استفاده مناسب آن را تضمین نماید. این موضوع شامل ملاحظات زیربنا، امنیت، مالکیت، انکشاف و حفظ و مراقبت می شود.

برای سیستم معلومات دو نوع فعالیت های کنترولی وجود دارد: فعالیت های کنترول عمومی و کاربردی

کنترول های عمومی سیستم معلومات - (در سطح اداره، سیستم، و سطوح کاربردی) پالیسی ها و طرزالعمل هایی است که روی تمام یا بخش های بزرگ یک سیستم های معلومات اداره تطبیق می شود. کنترول های عمومی، عملیات مناسب سیستم معلومات را با ایجاد محیط برای عملیات مناسب کنترول های کاربردی تسهیل می نماید. کنترول های عمومی شامل مدیریت امنیت، دسترسی منطقی و فزیک، مدیریت طبقه بندی، تفکیک وظایف و پلاننگزاری احتیاطی می شود.

کنترول های کاربردی - کنترول های اند که مستقیما به برنامه های کاربردی کمپیوتر شامل شده تا اعتبار، تمامیت، دقت و محرمت معاملات و ارقام را در جریان پروسس در خواست بدست آورد. کنترول های کاربردی



شامل کنترل ها روی تمام ارقام وارد شده، پردازش، محصول، فایل های کلان، وسیله ارتباط و کنترل های سیستم مدیریت ارقام و معلومات می شود.

زیربنا

مدیریت باید فعالیت های کنترولی را روی زیربنای تکنالوژی معلوماتی طراحی نماید. تکنالوژی معلوماتی نیازمند یک زیربنا است تا در آن فعالیت نماید، به شمول شبکه ارتباطات برای وصل سازی تکنالوژی معلوماتی، محاسبه منابع برای برنامه های کمپیوتری جهت فعالیت و انرژی برق برای نیرومند ساختن تکنالوژی معلوماتی.

اکتساب، انکشاف و حفظ و مراقبت

مدیریت باید فعالیت های کنترولی را روی اکتساب، انکشاف و حفظ و مراقبت تکنالوژی معلوماتی طراحی نماید. مدیریت باید از یک چهارچوب چرخه حیات انکشاف سیستم ها در طراحی فعالیت های کنترولی استفاده نماید. یک چرخه حیات انکشاف سیستم ها برای طراحی تکنالوژی معلوماتی جدید، یک ساختار را با برجسته ساختن مراحل مشخص و مستندسازی ضروریات، تصاویر و محلات بازرسی در داخل فعالیت های کنترولی روی اکتساب، انکشاف و حفظ و مراقبت تکنالوژی ارائه می نماید.

مدیریت امنیت

وزارت امور داخله باید معیار های مدیریت امنیت و پالیسی ها را برای تمام سیستم های معلوماتی ایجاد نماید. سیستم های معلومات در برابر تهدید های داخلی و خارجی حساس اند که میتواند به اطلاعات صدمه زده، اطلاعات محرم را بدست آورده و پروسه های کاری را تغییر دهد. امنیت باید برقرار باشد تا یک اداره را از دسترسی های نامناسب و استفاده غیر مجاز سیستم، حفاظت نماید.

اصل شماره ۱۲

اداره فعالیت های کنترولی را از طریق پالیسی های که موارد متوقعه را ایجاد و طرز العمل های که پالیسی های را اجرا می نماید راه اندازی می نماید.

با مطابقت از نقاط تمرکز ذیل وزارت امور داخله قادر خواهد بود که پالیسی ها و طرز العمل هایی را ایجاد نماید که ستون فقرات یک سیستم کنترل داخلی را می سازند.

ایجاد پالیسی ها و طرز العمل ها جهت حمایت از راه اندازی رهنمود های مدیریت

مدیریت باید برای تمام واحد ها، طرز العمل هایی را که مسؤولیت ها را کاملاً شرح می دهد مستند نماید. هر واحد با راهنمایی مدیریت و سطح رهبری باید اسناد ضروری را برای مدیریت عملیات ها بر بنیاد اهداف و خطرات مرتبط، مشخص نماید. همچنان هر واحد طرز العمل ها را در سطح مناسب جزئیات مستند نماید که مدیریت را اجازه دهد تا به صورت موثر از فعالیت کنترولی نظارت نماید.



طرز العمل‌ها می‌تواند شامل زمانبندی باشد که چه وقت یک فعالیت کنترولی صورت می‌گیرد و هر نوع اقدامات اصلاحی-تعقیبی توسط کارمندان با تجربه در صورت شناسایی کاستی‌ها روی دست گرفته می‌شود. مدیریت هر واحد مسئولیت آموزش و تشریح طرز العمل را بعهده دارد تا کارمندان بتوانند فعالیت‌های کنترولی را در برابر مسئولیت‌های محول شده تطبیق نمایند. طرز العمل‌ها باید بطور واضح مشخص نماید که کدام شخص یا موقوف، مسئولیت فعالیت‌های کنترولی را دارد و چه کسی برای تطبیق آن پاسخگو می‌باشد.

بررسی به موقع فعالیت‌های کنترولی

اداره باید طرز العمل‌های را ایجاد نماید که زمانبندی فعالیت‌های کنترولی و هر اقدام اصلاحی را مد نظر گیرد. ارزیابی یا استفاده از فعالیت‌های کنترولی بی‌مورد، موثریت آن را کاهش می‌دهد.

اتخاذ اقدامات اصلاحی

در جریان بررسی فعالیت‌های کنترولی از جانب مدیریت، موضوعات که می‌توانند نگرانی خلق کنند باید بررسی شده و بر حسب ضرورت اصلاح شود.

اجرای امور توسط کارمندان شایسته.

فعالیت کنترولی باید توسط مدیریت و کارمندان مجرب انجام شود. فعالیت‌های کنترولی مهم نیست چقدر خوب طراحی شده اند، ولی باید توسط اشخاصی تطبیق شود که پروسه‌ها را میدانند و درک می‌کنند که چرا به آنها نیاز است. طرز العمل‌ها در صورتی که از روی عادت یا بدون توجه انجام شود موثر نخواهد بود. برای اجرای کامل فعالیت‌های کنترولی به شمول اقدامات اصلاحی، صلاحیت کافی باید داده شود.

ب. انواع کنترول فعالیت‌ها

۱- کنترول‌های اداره در برابر کنترول‌های معاملات

این مهم است که مدیریت فعالیت‌های کنترولی را در سطح مناسب در ساختار اداری و موقعیت وزارت امور داخله طراحی نماید. وزارت امور داخله باید میان کنترول اداره و کنترول معاملات که دقت آن بصورت مسلسل موجود است فرق قایل شود.

کنترول‌ها در سطح اداری عبارت از کنترول‌های است که روی سیستم کنترول داخلی تاثیر داشته و متعلق به چندین جزء می‌باشد. کنترول‌ها در سطح اداری می‌تواند شامل کنترول‌های مربوط به پروسه ارزیابی خطرات اداره، محیط کنترولی، استفاده از کارمندان پروژه، نادیده گرفتن اصول توسط مدیریت و نظارت، گردد.



فعالیت های کنترولی معاملات عبارت از عملکرد های مستقیم در پروسه های عملیاتی می باشد که برای حمایت از اداره در راستای بدست آوردن اهداف و رفع خطرات مرتبط اداره به کار برده می شود. معاملات، معمولاً با پروسه های مالی مرتبط است. بطور مثال معاملات قابل پرداخت، حالانکه فعالیت ها بصورت عموم در پروسه های مطابعت و یا عملیاتی استفاده می گردد. برای اهداف این معیار، معاملات هردو تعریف را تحت پوشش قرار میدهد.

کنترول های سطح اداره، کمتر دقیق بوده ولی اجزا و پروسه های کاری بیشتری را تحت پوشش قرار می دهد. در حالی که کنترول های معاملاتی اکثراً مشخص می باشند. به صورت عموم، سطح دقت باید با اهداف و خطرات مرتبط متصل گردد. سطح دقت باید به اساس شرایط ذیل باشد:

هدف فعالیت کنترولی - یک فعالیت کنترولی که برای جلوگیری و کشف بکار میرود، در مجموع نظر به یک فعالیت کنترولی که تنها تفاوت ها را شناسایی و توضیح می نماید بسیار دقیق می باشد.

سطح تراکم - یک فعالیت کنترولی که در سطح کوچک اجرا می شود، نظر به یک فعالیت که در سطح بلند اجرا میشود عموماً بیشتر دقیق می باشد.

ثبات اجراات - یک فعالیت کنترولی که بشکل دوامدار و ثابت اجرا می شود نظر به یک فعالیت که بشکل متفرق اجرا می شود بسیار دقیق می باشد.

هم بستگی به پروسه های عملیاتی مرتبط - یک فعالیت کنترولی که به صورت مستقیم به پروسه های عملیاتی ارتباط دارد، نظر به یک فعالیت کنترولی که تنها بشکل غیر مستقیم مرتبط است بیشتر احتمال دارد که موارد را جلوگیری و کشف نماید.

۲- انواع کنترول های سطح اداری

- **مرور اجراات** - مدیریت، دستاورد های بزرگ اداره را دنبال نموده و آنها را با استفاده از مقیاس ها و معیار های متریک با پلان ها، اهداف کوتاه مدت و دراز مدت مقایسه می نماید.
- **بررسی های مدیریت در سطح وظیفوی یا فعالیت** - مدیریت، اجراات واقعی را با نتایج برنامه ریزی شده و مقتضی مقایسه نموده و تفاوت های قابل ملاحظه را تجزیه و تحلیل می نماید.
- **مدیریت نیروی بشری** - مدیریت، کارمندان را به منظور بهبود انکشاف، سازماندهی و پشتیبانی می نماید.
- **ثبت معاملات به صورت درست و به موقع** - معاملات به صورت فوری ثبت شده تا ارتباط و ارزش های خود را برای مدیریت در امر کنترول عملیات و تصمیم گیری نگهدارد.
- **مستند سازی مناسب معاملات** - تمامی معاملات بصورت درست ثبت گردیده تا مدیریت را در زمینه بررسی و تفتیش کمک کند.



- مستند سازی مناسب پروسه های کاری و کنترل های داخلی - (کتاب رهنما، دستورالعمل ها) - مستندات مناسب، اجراءات مناسب کنترل های داخلی را از طریق ثبات، اشتراک معلومات و استمرار پشتیبانی می نماید.

۳- انواع کنترل های معاملات

مدیریت باید به اساس موارد ذیل فعالیت های متنوع کنترل معاملات را برای پروسه های عملیاتی طراحی و استفاده نماید:

- **صلاحیت** - تأیید می نماید که یک معامله معتبر بوده و کارمندان می توانند قدم بعدی پروسه کاری را طی مراحل نمایند.
- **منظوری** - شبیه به صلاحیت بوده، هرچند یک منظوری تنها تصریح می سازد که یک فعالیت مشخص بصورت صحیح تکمیل شده است.
- **تأیید** - دو یا بیشتر از دو بخش را باهم مقایسه میکند یا یک بخش را با پالیسی مقایسه می نماید؛ بر اساس نتایج تأیید فعالیت های پیگیری کننده مسایل باید اصلاح گردد. تأیید به صورت عموم، کامل بودن، دقت یا اعتبار معاملات را نشان می دهد.
- **کنترل های فیزیکی** - اقلام قابل لمس به شمول پول نقد، تجهیزات، فهرست موجودی و ساختمان ها با محدودیت دسترسی و منحصر شده به پرسونل با صلاحیت بطور فیزیکی محفوظ گردیده
- **کنترل روی ارقام ومعلومات ثابت** - پروسه ها برای جمع آوری، تجدید معلومات و حفظ اطلاعات جهت اطمینان از صحت، کامل بودن و اعتبار آنها وجود دارد
- **تطابق دهی** - دو یا بیشتر از دو عنصر ارقام و معلومات را با هم مقایسه می کند و در صورتیکه تفاوت شناسایی گردد اقدامات اتخاذ می گردد تا توافق در ارقام و معلومات به میان آید.
- **کنترل، های نظارتی** - ارزیابی می کند که آیا سایر فعالیت های کنترل معامله (مانند تأیید، تطابق دهی، مجوز ها، کنترل فیزیکی و ...) به طور کامل، دقیق و با توجه به طرزالعمل ها و پالیسی ها انجام می شود.

۴- کنترل های وقایوی در مقابل کنترل های کشفی

کنترل می تواند کشفی یا وقایوی باشد و وزارت امور داخله باید از هر دو نوع کنترل ها استفاده نماید.

- **کنترل وقایوی** - طور طراحی شده است که از یک واقعه غیر عمدی یا نتیجه در زمان وقوع جلوگیری کند.
- **کنترل کشفی** - طوری طراحی شده است که یک واقعه یا نتیجه را بعد از وقوع آن ولی قبل از اینکه آخرین اقدام یک روند تکمیل گردد کشف نماید.



انواع کنترل و قایوی شامل تفکیک وظایف، تایید، تصویب و کنترل های فیزیکی می شود. کنترل های کشفی می تواند شامل مرور کارکرد ها، کنترل موجودی و بازرسی ها شود.

۵- تفکیک وظایف

تفکیک وظایف یک مفهوم کلیدی است که در هر چهارچوب کنترل داخلی باید بر آن تاکید کرد. در سطح معاملاتی، تفکیک وظایف مستلزم تقسیم مسؤولیت ها برای ثبت، تفویض صلاحیت و تصویب معامله است. در سطح اداره، تقسیم وظایف میتواند شامل مرور کارکرد ها که توسط اشخاص ثالث مستقل انجام شده است باشد. تفکیک وظایف با داشتن بیشتر از یک شخص یا واحد کاری پاسخگو و مسؤول در مقابل نتایج پروسه کاری، خطر را کاهش می دهد. این امر احتمال دریافت خطا ها و اصلاح آنها را ازدیاد می بخشد.

ج. رهنمود های مشخص پالیسی

۱- پروسه های کاری را با تاکید روی فعالیت های کنترل داخلی مستند می سازد

تمام ریاست ها و قوماندانی های پولیس به شکل سالانه نیاز دارند تا تمام پروسه های کاری را فهرست نمایند که اگر موفقانه تطبیق نشود، ممکن باعث عدم دستیابی واحد ها به اهداف عملیاتی و راهبردی شان به علت موجودیت سطوح خطرات ذاتی شود. فهرست پروسه های کاری باید شامل معلومات روی این موضوع باشد که چگونه ریاست ها و قوماندانی های پولیس بر اساس هر رهنمود اضافی که توسط کمیته مدیریت خطر و کنترل داخلی تهیه شده است و رهنمود هایی که در این پالیسی تهیه شده است مستند نماید.

مستند سازی پروسه کاری باید در بر دارنده یک بخش باشد که تجزیه و تحلیل فعالیت های کنترولی را که در پروسه های کاری گنجانیده شده و اینکه چگونه فعالیت های کنترولی خطر ذاتی را به سطوح قابل قبول خطر باقی مانده کاهش می دهد ارائه نماید.

معینان وزیران باید مستند سازی پروسه های کاری تمام ریاست و قوماندانی های پولیس را تحت نظارت خود بررسی نموده و پالیسی های اضافی را که کنترل را در سطح اداره ایجاد می نماید در صورت ضرورت بوجود آورند.

۲- ادغام تکنالوژی در فعالیت های کنترولی

ریاست ها و قوماندانی های پولیس، ظرفیت برای انکشاف فعالیت های کنترولی با استفاده از تکنالوژی و سیستم معلوماتی را به طور سالانه ارزیابی می نمایند. بر اساس این بررسی، ریاست ها و قوماندانی های پولیس با ریاست عمومی تکنالوژی معلوماتی، ریاست برنامه ریزی و تحلیل و ریاست عمومی هماهنگی مشوره خواهد نمود تا یک ارزیابی نیازمندی ها را تکمیل نماید و ظرفیت برای شمولیت در بودجه سالانه را تعیین می نماید. این فعالیت یک موضوع جدید یا طرز العمل مستقل نیست بلکه از قبل باید یک بخشی از پروسه بودجه سازی برنامه سالانه باشد.



فصل هفتم

معلومات و ارتباطات

الف. رهنمود های عمومی پالیسی

صل شماره ۱۳

اداره اطلاعات مرتبط با کیفیت را بدست آورده، گسترش داده و برای حمایت از فعالیت کنترل داخلی استفاده می نماید. با مطابعت از نقاط تمرکزی ذیل، وزارت امور داخله قادر خواهد بود که از اطلاعات مرتبط با کیفیت در بکار انداختن سیستم کنترل داخلی استفاده نماید.

شناسایی نیازمندی معلومات و اطلاعات

اداره باید کنترل هایی را انکشاف و تطبیق نماید که معلومات مرتبط را برای حمایت وظایف سایر بخشها شناسایی می نماید. معلومات برای اداره جهت اجرای مسولیت های کنترل داخلی ضروری می باشد. نیازمندی های معلومات باید مبتنی بر کنترل های باشد که در داخل سایر اجزا جاسازی شده است.

مدیریت باید اطلاعات مرتبط را از منابع داخلی و خارجی قابل اعتماد، بموقع و بر اساس نیازمندی های شناخته شده اطلاعات بدست بیاورد. منابع قابل اعتماد داخلی و خارجی اطلاعاتی را تهیه می نمایند که به شکل قانع کننده عاری از خطاء به گونه صادقانه چیزی را که ادعا دارند ارائه می نمایند. منابع اطلاعاتی می تواند عملیاتی، مالی یا مرتبط به پیروی از قوانین و مقررات باشد.

مدیریت باید شرایط معلومات را در یک روند جاری و تکراری ارزیابی نماید که در تمام یک سیستم کنترل داخلی موثر صورت میگیرد.

طی مراحل اطلاعات مرتبط به معلومات

مدیریت باید اطلاعات را به معلومات با کیفیتی که سیستم کنترل داخلی را پشتیبانی نماید، طی مراحل نماید. این امر شامل طی مراحل اطلاعات و بعدا ارزیابی معلومات پروسس شده برای مقاصد مدیریت می باشد. مشخصه کلیدی معلومات با کیفیت قرار ذیل است:

- قابل دسترسی
- صحیح
- فعلی (جاری)
- محافظت شده
- قابل نگهداری
- موثر



- به وقت و زمان
- معتبر
- قابل تایید

اصل شماره ۱۴

اداره، معلومات را به شمول اهداف و مسؤولیت ها برای کنترل داخلی شریک می سازد که برای فعالیت کنترل داخلی ضروری باشد.

با مطابقت از نقاط تمرکزی ذیل وزارت امور داخله خواهد بود که از ارتباطات داخلی برای حمایت کنترل داخلی استفاده نماید.

ایجاد کانال های داخلی ارتباطات برای منتشر کردن معلومات در سیستم کنترل داخلی

مدیریت باید انواع معلومات ذیل را شریک سازد.

- طرز العمل ها و پالیسی ها.
- اهداف مشخص شده.
- اهمیت، ارتباط و فواید کنترل داخلی موثر.
- نقش ها و مسؤولیت های مدیریت و پرسونل در اجرای فعالیت های کنترولی.
- توقعات افراد در برقراری ارتباط با سطوح بلند، هم ردیف و مادون در تمام وزارت امور داخله

رهبری، معلومات با کیفیت را با سطوح پایین و خطوط گزارش دهی شریک می سازد تا پرسونل را در اجرای نقش شان، رسیده گی به خطرات و حمایت از سیستم کنترل داخلی قادر سازد. مدیریت، معلومات با کیفیت را در باره، پروسه های عملیاتی اداره در یافت می نماید که در خطوط گزارش دهی از پرسونل جهت کمک به مدیریت، جریان می یابد.

سطح رهبری و کمیته مدیریت خطر و کنترل داخلی باید معلومات با کیفیت را در یافت نماید که در خطوط گزارش دهی از مدیریت و پرسونل جریان می یابد. این ارتباطات به طرف سطوح بالا برای نظارت موثر کنترل داخلی ضروری است.

پرسونل باید به خطوط گزارش دهی جداگانه دسترسی داشته باشند تا از طریق دیگری به خطوط گزارش دهی سطح بالا، زمانیکه این خطوط در معرض خطر کشف قرار گیرد ارتباط برقرار نمایند. رهبری باید کارمندان را از این خطوط گزارش دهی جداگانه آگاه سازد که چگونه عمل می کند، چگونه باید استفاده شود، و چگونه معلومات محرمت خود را حفظ نماید.

انتخاب روش مرتبط ارتباطات



رهبری باید روش های مناسب برای ارتباطات داخلی انتخاب نماید. عوامل متنوع در انتخاب یک روش مناسب ارتباطات مد نظر گرفته می شود. بعضی عوامل که باید مد نظر گرفته شود عبارت اند از:

- مخاطبین
- ماهیت معلومات
- قابلیت دسترسی
- هزینه
- نیازمندی های قانونی و مقرراتی

ابزار بالقوه ارتباطات عبارت اند از:

- یادداشت / مکتوب / پیشنهاد
- گزارش تفتیش
- گزارش نظارت و ارزیابی
- ارزیابی اجراءات
- داشبورد (Dashboards)
- ایمیل
- آموزش های حضوری و یا آنلاین
- گفتگوی حضوری
- پالیسی ها و طرز العمل ها
- رسانه های اجتماعی
- سایت انترنتی

سایر موارد که در نظر گیرید قرار ذیل اند:

- استفاده از لحن و اشارات غیر لفظی در زمان ارتباط گیری شفاهی.
- تفاوت های فرهنگی، اخلاقی و نسلی.
- روشی که ابقای دراز مدت را حمایت نماید.
- حساسیت زمانی.
- استفاده از روش های رسمی و غیر رسمی برقراری ارتباط.

اصل شماره ۱۵

اداره، با طرف های ذیدخل بیرونی در رابطه به موضوعاتی که کارکرد کنترل داخلی را متاثر میسازد ارتباط برقرار می کند.



با مطابعت نقاط تمرکزی ذیل وزارت امور داخله خواهد بود که از ارتباطات خارجی برای تقویت کنترل داخلی استفاده نماید.

ایجاد کانال های ارتباطاتی ثابت و موثر با جوانب بیرونی

سطح رهبری و مدیریت باید پروسه ها را جهت ارتباطات با جوانب بیرونی با استفاده از روش های ایجاد شده و ارتباطات باز ایجاد نماید. به صورت عموم، جوانب خارجی شامل تمویل کنندگان بین المللی، کارمندان پروژه، اکمال کننده گان، قراردادی ها، مفتشین بیرونی، سایر نهاد های دولتی و عامه ی مردم می باشد.

وزارت امور داخله باید کنترل هایی را انکشاف داده و تطبیق نماید که ارتباطات بیرونی را تسهیل می نماید. این موضوع ممکن مشمول ایجاد پالیسی ها، طرز العمل ها و تاسیس دفاتر ارتباطاتی شود که به صورت دوامدار معلومات را دریافت، ارسال و طی مراحل نماید. ارتباطات یک مسیر دو طرفه است که به وسیله آن وزارت امور داخله قادر خواهد بود تا ارتباطات مهم را بر علاوه ارتباطات خارج از محدوده، دریافت نماید.

انتخاب روش مرتبط ارتباطات

مدیریت باید روش های مناسب برای برقراری ارتباط بیرونی انتخاب نماید. رهبری عوامل مختلف را در انتخاب روش مناسب ارتباطات سنجش می نماید. بعضی از این عوامل قرار ذیل است:

- مخاطبین
- ماهیت ارتباطات
- بموقع بودن
- شرایط قانونی

انواع مهم ارتباطات قرار ذیل است:

- پریزنتیشن
- راپورها
- مطبوعات و اطلاعیه خبری
- رسانه های اجتماعی
- ایمیل
- تابلو های تبلیغاتی
- رادیو و تلویزیون
- وبسایت



ب. رهنمود های مشخص پالیسی

۱- ایجاد پروتوکول های ارتباطی و پلان ارتباطات داخلی کمیته مدیریت خطر (RMICC)

کمیته مدیریت خطر، پلان ارتباطات داخلی خویش را تهیه کرده تا بتواند معلومات ضروری در مورد پالیسی کنترل داخلی، دیگر رهنمود ها و مواد آموزشی در مورد کنترل داخلی، سلوک مسلکی، پروسیجر ها و تغییرات در سلسله مراتب اداری را نشر و تطبیق نماید.

پلان ارتباطات کمیته مدیریت خطر باید طبق نیاز بصورت سالانه مرور و بروز سازی گردد، و این امر بعنوان جزئی از لایحه وظایف کمیته خطر گنجانیده شود.

پلان ارتباطات شامل پروتوکول های باشد که کمیته مدیریت خطر را قادر سازد تا تصامیم و نتایج فعالیت های شانر به سهامداران مربوطه ابلاغ نماید. پروتوکول های ارتباطات با استفاده از پالیسی ها، طرزالعمل ها و عملکرد های موجوده انجام گردد.

سهامداران فرصت ابراز نظر در مورد اسناد مهم که توسط کمیته مدیریت خطر تهیه گردیده است، را دارند.

سکرتیرت کمیته مدیریت خطر مسئولیت تطبیق پلان ارتباطات و پروتوکول های کمیته میباشد.

ایجاد برنامه ارتباطات داخلی

کمیته مدیریت خطر و کنترل داخلی باید یک طرح ارتباطات داخلی جهت تطبیق و پخش معلومات در باره پالیسی کنترل داخلی، سایر رهنمایی ها و مواد آموزشی در زمینه کنترل های داخلی، معیار های رفتار مسلکی، طرزالعمل های مکمل و خطوط گزارش دهی جدید، ایجاد نماید.

طرح ارتباطات داخلی باید شکل سالانه تجدید معلومات شود و منحیث بخشی از لایحه وظایف کمیته مدیریت خطر و کنترل داخلی باشد.

ایجاد مرکز اطلاعاتی داخلی ۱۱۹

وزارت امورداخله باید یک سیستم گزارش دهی داخلی را با استفاده از تکنالوژی، زیربنا و طرزالعمل های موجود ۱۱۹ ایجاد نماید تا پرسونل مربوطه موضوعات مرتبط به کنترل داخلی را بصورت نورمال گزارش دهند، گزارش دهی باید به شکل محرم انجام شود. تمرکز اولیه مرکز اطلاعاتی روی رسیده گی به شکایات و منحیث یک چینل ارتباطی مورد اعتماد در حالتیکه چینل راپور دهی نورمال بسنده نباشد، در قسمت کنترل داخلی به رهبری وزارت امورداخله اجراء مینماید.

ریاست عمومی تفتیش مسول ثبت، تحقیق و گزارش دهی یافته های مربوطه به رهبری وزارت بوده و همچنین از پاسخ های ادارات در قسمت رسیده گی به یافته ها نظارت مینماید.



الف. بررسی اصول مولفه و رهنمود های عمومی پالیسی

اصل شماره ۱۶

اداره ارزیابی های جاری و یا جداگانه را جهت تصدیق اینکه آیا مولفه های کنترل داخلی وجود دارد و فعال اند، انتخاب، انکشاف و اجرا می نماید.

با پیروی از نقاط تمرکز ذیل، وزارت امور داخله میتواند بهترین ترکیب نظارت مداوم و ارزیابی های خاص بر اساس محیط عملیاتی منحصر به فرد خود را توسعه داده تا ارزیابی نماید که آیا کنترل داخلی موجود و فعال است یا خیر؟

ایجاد سیستم نظارتی بر اساس ارزیابی های روتین و غیر روتین (موردی)

رهبری وزارت امور داخله باید یک سیستم نظارت از کنترل داخلی را تحت مدیریت کمیته ارزیابی خطر ایجاد نماید که شامل ارزیابی های روتین و غیر روتین گردد. ارزیابی ها به اساس ساختار اداری و میتود های که از قبل در چوکات وزارت داخله ایجاد گردیده، انجام گردد. این امر شامل فعالیت های کنترولی اداره، تفتیش داخلی، ارزیابی و نظارت و ارزیابی برنامه های ایجاد شده توسط رهبری وزارت داخله با حمایت تمویل کننده گان بین المللی، میگردد.

رهبری وزارت داخله بصورت دوامدار ساحهء تطبیق نظارت و ارزیابی روتین و غیر روتین را با در نظر داشت تغییرات ویا تغییرات قابل پیش بینی در اجراء ادارات، مرور و عیار میسازد. رهبری بعد از حالات ذیل تغییر در متریکس نظارتی روتین و غیر روتین را در نظر گیرد:

- تغییر عمده در استراتیژی .
- تغییر و تبدیلی عمده در ادارات .
- تغییر در وضعیت اقتصادی (بشمول بودجه) ویا سیاسی .
- تغییر در شیوه های کاری .
- ارزیابی خطر .
- یافته های تفتیش .

ایجاد مبنای تفاهم

سطح رهبری و مدیریت باید خطوط مبنا را برای نظارت کردن سیستم کنترل داخلی ایجاد نماید. یک خط مبنا منحیث حالت فعلی سیستم کنترل داخلی که با سیستم کنترل داخلی طراحی شده توسط مدیریت مقایسه شده، تعریف می شود. خط مبنا تفاوت میان طراحی معیار های کنترل داخلی و وضعیت سیستم کنترل داخلی در یک نقطه، مشخص از زمان را ارائه می نماید.



بعد از ایجاد آن، مدیریت خط مبنا را باید به عنوان معیار ارزیابی سیستم کنترل داخلی استفاده نموده و تغییرات در آن وارد نماید تا تفاوت بین معیارها وضعیت را کاهش دهد. اداره، می تواند تفاوتها را به یکی از دو روش کاهش دهد. اداره می تواند یا طراحی کنترول داخلی را برای رسیده گی بهتر به اهداف و خطر تغییر دهد و یا موثریت عملیاتی سیستم کنترول داخلی را بهبود بخشد به عنوان یک بخش نظارت، مدیریت مشخص می سازد که چه وقت خط مبنا را به منظور انعکاس تغییرات در سیستم کنترول داخلی بازنگری نماید.

راه اندازی نظارت روتین (معمول)

منحیث جزء روند معمول عملیاتی، سطح اداری نظارت مداوم از مؤثریت طراحی و عملیاتی سیستم کنترول داخلی (وضعیت کنونی و عملکرد آن) را انجام خواهد داد. نظارت مداوم، شامل فعالیتها معمول مدیریت و نظارت، مقایسه، تلفیق و سایر فعالیتها منظم است. نظارت روزمره منتج به آگاهی پیرامون موضوعات احتمالی در روند اجرای وظایف و کنترول داخلی خواهد شد که باعث عملکرد اصلاحی میگردد. از سطح اداری خواسته میشود تا نگرانیها و یافتهها در خطوط گزارشدهی شانرا شریک سازند.

راه اندازی ارزیابی های غیر روتین (موردی)

سطح اداری باید بمنظور نظارت از مؤثریت طراحی و عملکرد سیستم کنترول داخلی در یک مقطع زمانی معین ویا در جریان عملکرد یا فرایند ویژه، از شیوه ارزیابی های غیرعادی استفاده نماید. وسعت و تکرار ارزیابی های غیرعادی، عمدتاً وابسته به ارزیابی خطرات، مؤثریت نظارت مداوم و میزان تغییر در وزارت امور داخله و محیط آن میباشد.

انواع ارزیابی های موردی عبارتند از:

- ارزیابی های تفتیش داخلی
- نظارت و ارزیابی
- ابتکار رهبری
- همکاری های تخنیکی تمویل کننده گان
- ارزیابی خودی

ارزیابی های خودی، نوع مشخص و مهم از ارزیابی بوده که به مدیریت مسوولیت و حسابدهی مستقیم را برای شناسایی و ترمیم موضوعات کنترول داخلی می دهد. از آنجایی که مدیریت بیشترین دانش را در مورد پروسه های کاری دارند، آنان باید بیشترین معلومات را در مورد خطرات احتمالی و فعالیت های کاهش اثرات آنها داشته باشند. این عبارت از ابزار ارتباط دادن مستقیم کنترول داخلی با پروسه های کاری می باشد. نتیجه ارزیابی های خودی می تواند توسط ارزیابی های مستقل تصدیق شود.



اصل شماره ۱۷

اداره نواقص کنترل داخلی را بموقع ارزیابی و با آن، جوانب که مسول اتخاذ اقدامات اصلاحی بوده به شمول هیئت رهبری، بصورت مناسب شریک می سازد.

با رعایت نکات تمرکزی ذیل، یک نهاد می تواند اقدامات اصلاحی را برای اصلاح ضعف های کنترل داخلی خویش اتخاذ نماید.

گزارش دهی یافته های نظارتی عدم موثریت

کمیته ارزیابی خطر و کنترل داخلی، از پروتوکولهای ارتباطی حمایت خواهد کرد که مدیریت و کارمندان را قادر خواهد ساخت تا در مورد نتایج نظارت عادی و غیرعادی گزارش دهد. پروتوکولهای ارتباطی باید معیارهایی را تعیین کند تا مشخص شود که چه زمانی اطلاعات باید گزارش شده و مورد تاکید قرار گیرند، کدامین خطوط گزارشگری مورد استفاده قرار گیرد و چه اطلاعاتی باید گزارش شود. مهم است که اطلاعات به اشخاصی که دارای صلاحیت و مسئولیت انجام اقدامات اصلاحی هستند، ابلاغ شود. کاستی ها باید به اشخاص مسئول در زمینه، رفع نواقص و آمرین آنان گزارش شود. هر نوع کاستی ها در مورد میزان بلند و میزان اوسط خطرات، باید به کمیته ارزیابی خطر و کنترل داخلی ارجاع گردد.

ارزیابی نتایج

رهبری و مدیریت ارشد باید از نتایج ارزیابی های معمول و غیر معمول برای ارزیابی یافته ها استفاده کنند، شدت نواقص موجود در کنترل داخلی را تعیین کنند یا فرصت ها را برای ایجاد کارآیی در عملیات شناسایی کنند. مدیریت باید اهداف کنترل داخلی را با هدف انجام اقدامات اصلاحی، ارزیابی و ثبت کند.

رهبری و مدیریت ارشد برای اصلاح نواقص کنترل داخلی، اقدامات اصلاحی مناسبی را تعیین می کنند. مدیریت باید موضوعات شناسایی شده از طریق فعالیت های نظارت یا موضوعاتی را که توسط پرسونل گزارش می شود ارزیابی کند تا مشخص شود که آیا آنها به سطح کاستی های کنترل داخلی رسیده اند و یا خیر. کمبود کنترل داخلی می تواند در طراحی، اجرای یا اثربخشی عملیاتی کنترل داخلی و فرایند مربوط به آن باشد.

مدیریت باید مسئولیت و اختیارات را برای رفع نواقص کنترل داخلی واگذار کند.

تفتیش داخلی و خارجی، نتایج ارزیابی برنامه، کنترل داخلی وزارت (MICP) و گزارش نظارت و ارزیابی باید شامل میتودولوژی هایی برای ارزیابی خطرات و ماهیت یافته ها باشد.

نظارت اقدامات اصلاحی

رهبری باید موضوعات کنترل داخلی را ارزیابی و آنرا مستند نماید تا برای اصلاح کاستی های کنترل داخلی، اقدامات اصلاحی مناسب را مد نظر بگیرند. رهبری باید موضوعاتی را که از طریق فعالیت های نظارتی شناسایی



گردیده یا موضوعاتی که توسط پرسونل گزارش شده جهت تعیین اینکه آیا آنها به سطح کاستی های کنترل داخلی افزایش یافته اند یا خیر ارزیابی نماید. یک کاستی کنترل داخلی می تواند در طراحی، تطبیق و یا موثریت عملیات کنترل داخلی و پروسه های مرتبط آن باشد. رهبری باید مسوولیت را تعیین و صلاحیت را محول سازد تا کاستی های کنترل داخلی را مرفوع سازند.

اقدامات اصلاحی، شامل یافتن راه حل برای یافته های تفتیش می باشد. پروسه، راه حل برای تفتیش، زمانی آغاز می گردد که نتایج یک تفتیش و یا سایر بررسی ها به رهبری گزارش شده باشد و زمانی تکمیل می گردد که در موارد آتی اقدام صورت گرفته باشد. ۱- کاستی های شناسایی شده اصلاح شود، ۲- بهبودی ها بوجود آید، ۳- نشان دهد که یافته ها و توصیه ها اقدامات مدیریت را تضمین نمی نماید. ریاست عمومی تفتیش با نظارت کمیته کنترل داخلی و مدیریت خطر، باید وضعیت تلاش های اصلاحی را نظارت نموده تا آنها بموقع تکمیل شوند.

ب. راهنمایی های مشخص پالیسی

۱- شامل ساختن کنترل های داخلی در پلان سالانه ریاست عمومی تفتیش

ریاست عمومی تفتیش نقش برجسته ای در حمایت از کنترل های داخلی به عنوان یک منبع مستقل و شایسته دارد که باید از یک رویکرد مبتنی بر خطرات برای اولویت بندی منابع استفاده کند. ریاست عمومی تفتیش در برنامه پلان تفتیش سالانه خود، کنترل های داخلی را برای هر یک از پنج مؤلفه در نظر خواهد گرفت. طبق رهنمود تفتیش داخلی ریاست عمومی تفتیش، ریاست عمومی تفتیش انواع مختلفی از تفتیش ها را به شرح زیر تهیه می کند:

تفتیش مالی: به منظور حصول اطمینان از صحت، تمامیت، مشروعیت و منظم بودن گزارشها و معاملات مالی و همچنین صحت کنترل های داخلی و سوابق حسابداری اساسی.

حسابرسی تطبیقی: برای تأیید پیروی از قوانین، مقررات، پالیسی ها، اسانداردها و فرآیندهای تجویز شده

حسابرسی عملکرد: برای ارزیابی میزان اقتصاد، مؤثریت و کارایی نهاد. در اینجا تأکید بر ورودی و خروجیهای اداره است

تفتیش سیستم ها: بمنظور ارزیابی طراحی و عملکرد سیستم ها از جمله کنترل های داخلی، کنترل های مالی، سیستم های حسابداری، سیستم های تکنالوژی معلوماتی و غیره.

تفتیش تکنالوژی معلوماتی: این تفتیش شامل بررسی سیستم های مبتنی بر کمپیوتر از طریق ارزیابی امثال امنیت، ارقام و معلومات، بازیابی فاجعه و استفاده مؤثر از منابع است.



هر یک از این نوع تفتیش، ها می توانند فرصتی را برای بررسی وجود کنترل های داخلی و عملکرد آن فراهم کند. به طور کلی، آنها در صورت لزوم روی محیط کنترل داخلی، مدیریت خطر و اداره متمرکز می شوند. به طور خاص، از ریاست عمومی تفتیش خواسته می شود ارزیابی های مربوط به کنترل های داخلی را انجام دهد تا میزان حضور و عملکرد آنها را ارزیابی کند. که ممکن است انواع تفتیش ها و بررسی های زیر را دربر گیرد:

- ارزیابی کلی از برنامه کنترل داخلی وزارت (MICP) و محصول MICP از جمله فرایندهای ارزیابی خطرات.
- تطابق با پالیسی ها و طرز العمل های وزارت امور داخله.
- کیفیت ارقام و معلومات گزارش.
- فرآیندهای کاری (معاملات عملیاتی و مالی)

ریاست عمومی تفتیش، یافته های کنترل داخلی خود را به کمیته تفتیش وزارت امور داخله و RMICC گزارش میدهد.

۲- ارزیابی پلان راهبردی وزارت داخله و موثریت کنترل داخلی

ریاست عمومی نظارت و ارزیابی باید سیستم کنترل داخلی را با استفاده از اجرای نظارت و ارزیابی سیستم کنترل داخلی و تاثیر آن روی حصول اهداف وزارت امور داخله حمایت نماید.

فعالیت های ریاست عمومی نظارت و ارزیابی با مسوولیت های فعلی آنان که مربوط به حمایت از هیت رهبری راهبردی و مدیریت اجراءات می باشد الحاق خواهد گردید.

۳- ایجاد برنامه کنترل داخلی وزارت امور داخله (MICP)

برنامه کنترل داخلی وزارت امور داخله (MICP) باید منحصیث یک شرط پالیسی کنترل داخلی شامل ساخته شود. برنامه کنترل داخلی وزارت امور داخله (MICP) یک ابزار ارزیابی خودی مدیریت میباشد که واحد های قابل ارزیابی - واحد های وزارت امور داخله که به کنترل داخلی نیاز دارند باید آنرا تطبیق نمایند. هسته برنامه کنترل داخلی وزارت امور داخله (MICP) عبارت از ارزیابی کنترل داخلی می باشد. ارزیابی کنترل داخلی یک بررسی مشرح، سیستماتیک و جامع کنترل های عمده جهت تعیین این امر می باشد که آیا:

- آنها موجود اند (یا آنها وجود ندارند)
- به هدف مورد نظر مورد استفاده قرار میگیرند
- در حصول اهداف موثر میباشد؟



MICP از تصدیق های مدیریت استفاده می نماید که تایید مینماید که کنترل های داخلی وجود دارد و برای هدف مورد نظر فعالیت می نماید. در صورت که این امر ممکن نباشد، پس تصدیق های مدیریت باید توضیح نماید که چرا کنترل های داخلی کافی نمیباشد. مدیریت باید از تمام معلومات موجود استفاده نماید تا گزارشات تصدیق کننده را قرار ذیل می باشد فراهم نماید:

- فهم دریافت شده مدیریت از فعالیت های روزمره برنامه ها و پروسه های وزارت امور داخله .
- بررسی های مدیریت که بشکل صریح به هدف (۱) ارزیابی کنترل های داخلی یا (۲) برای اهداف دیگر با یک ارزیابی کنترل داخلی منحصیث یک محصول جانبی، این بررسی براه انداخته شده .
- گزارش های ریاست عمومی شامل تفتیش ها ، بازرسی ها ، بررسی ها ، تحقیقات ، نتایج شکایات از طریق خط تلفون یا سایر محصولات .
- تفتیش های خارجی که توسط SAO یا تمویل کنندگان انجام می شود .
- ارزیابی تمویل کنندگان و فعالیت های حمایت تخنیکی.
- ارزیابی برنامه ها .

کمیته ارزیابی خطر (RMICC) نظارت بر اجرای برنامه کنترل داخلی وزارت (MICP) را فراهم می کند. ریاست عمومی تفتیش باید ارزیابی مستقلی از MICP ارائه دهد .

فصل هشتم

وظایف و مسوولیت ها

کمیته نظارت از خطر (RMIC) با نظارت فعال بر روند ارزیابی کنترل های داخلی ، انجام ارزیابی های خطر و اولویت بندی منابع برای رفع نواقص ، تعهد وزارت امور داخله را در کنترل داخلی تضمین می کند. RMICC مسوولیت معرفی نمودن پالیسی های کنترل داخلی ، طرزالعمل ها و ارزیابی ها را با جوانب ذینفع داخلی و خارجی بر عهده دارد.

مقام وزارت - شخص وزیر داخله مسوول ایجاد یک دیدگاه در سطح بلند بوده و به عنوان یک الگو برای تمامی وزارت امور داخله عمل می نماید.

معاون اول وزیر - معاون اول وزیر، مسوول تطبیق سیستم کنترل داخلی، می باشد. معاون اول وزیر برای ایجاد دیدگاه که تاکید روی اهمیت کنترل داخلی نماید، با وزیر و سایر معینان از نزدیک کار نماید. معاون اول وزیر مسوول خواهد بود تا اطمینان حاصل نماید که منابع کافی تخنیکی و بودجوی جهت مدیریت سیستم کنترل داخلی فراهم می گردد.



معینیت تامینات وزارت - با توجه به نقش که ریاست های عمومی در سیستم کنترل داخلی تحت معینیت تامینات دارد، این معینیت مسوول ارایه، همکاری های فنی برای بقیه بخش های وزارت امور داخله، در مرکز و ولایات باشد. معینیت تامینات وزارت باید مسوول انکشاف ظرفیت های فنی وزارت امور داخله برای بهبود کنترل های داخلی باشد و همچنان باید مسوول طراحی عمومی سیستم کنترل داخلی باشد.

رؤسا - مدیران وزارت امور داخله مسوول تمامی نیازمندی های تطبیق پالیسی کنترل داخلی و سایر هدایات از وزیر و کمیته کنترل داخلی و مدیریت خطر باشند. آنان به عنوان عضو از مدیریت، مسوول ایجاد کریکتر برای معیار های حرفوی رفتار و ارزش های اخلاقی باشد.

قوماندانان پولیس - قوماندانان پولیس مسوول تطبیق نیازمندی های پالیسی کنترل داخلی و سایر هدایات وزارت و کمیته کنترل داخلی و مدیریت خطر باشند. قوماندانان به عنوان عضو از مدیریت، باید مسوول ایجاد کریکتر برای معیار های حرفوی رفتار و ارزش های اخلاقی باشند.

مدیران میانه و مدیران اجرایی - مدیران میانه و مدیران اجرایی به عنوان بخشی از مسوولیت های شان که مربوط به حصول اهداف مرتبط با پلان راهبردی وزارت داخله می شود، قوماندانان و رؤسا را با شامل سازی مدیریت خطر و نیازمندی های کنترل داخلی در عملیات، گزارش دهی فعالیت ها و مطابعت از اوامر یاری، رسانند.

ارتباطات

در مورد ارتباطات و معلومات که برای جزییات بیشتر در مورد راهبرد های ارتباطات که برای تطبیق پالیسی کنترل داخلی مورد استفاده قرار گیرد، به بخش (F) IV مراجعه گردد-

آموزش

به عنوان بخشی از وظیفه آشناسازی و تعلیم مدیریت در مورد محتوای پالیسی کنترل داخلی، برنامه آموزشی راه اندازی خواهد شد. منحیت مرحله نخست، یک سلسله فعالیت های آموزش آموزگاران انجام خواهد شد. آموزگاران در ابتدا از ریاست های عمومی ذیل برگزیده خواهند شد: ریاست عمومی تفتیش، نظارت و ارزیابی، مالی، لوژستیک، تدارکات، مخابره و تکنولوژی معلوماتی و پیژنتون/منابع بشری. از افسران پولیس در ولایات نیز درخواست خواهد شد تا در این فعالیت های ابتدایی آموزش آموزگاران اشتراک نمایند. مرحله دوم این آموزش شامل اعضای باقی مانده ریاست ها، قوماندانی های امنیه ولایات و سایر قطعات و جزوتام ها خواهد بود. مسوولیت آموزگاران این خواهد بود تا پروسه آشنا سازی پالیسی کنترل داخلی را آغاز نمایند. ریاست عمومی پلان و پالیسی مسوولیت دارد تا یک پلان آموزشی را تهیه و با حمایت همکاران داخلی و بین المللی تطبیق نماید.



بخش دوم

تطبيق و نظارت

الف. برنامهء تطبيق

کمیتهء کنترل داخلی و مدیریت خطر مسوول ایجاد یک برنامهء تطبيقی برای پالیسی کنترل داخلی خواهد بود. تاریخ مشخص برای برنامهء تطبيقی یکماه بعد از منظوری میباشد. وزارت امور داخله برنامهء تطبيق کنترل داخلی را شامل دورهء پلانگذاری راهبردی سالانه خواهد نمود.

ب. پلان نظارتی

ریاست عمومی نظارت و ارزیابی، مسوول ایجاد برنامهء نظارت از پالیسی کنترل داخلی بوده و پلان نظارتی خویش را ترتیب و عملی نماید. برنامهء نظارت کنترل داخلی باید الی یکماه بعد از تاریخ منظوری تکمیل گردد.

(برای معلومات بیشتر در مورد فعالیت های نظارتی مربوط به پالیسی کنترل داخلی به بخش (G) IV مراجعه نمایید).

ج. منظوری و تاریخ اجرا

این پالیسی بعد از منظوری وزیر امور داخله قابل تطبيق میباشد.

د. چهارچوب زمانی مرور

این پالیسی، سالانه با در نظر داشت مشکلات و پیشینهء ادارات، از طرف ریاست عمومی پلان و پالیسی مرور و بازنگری میگردد.

کمیتهء کنترل داخلی و مدیریت خطر باید پالیسی کنترل داخلی را بصورت سالانه مورد ارزیابی قرار دهد و راهنمای های بیشتر را مطابق به نیاز ارایه نمایند.

هـ. تصدیق توسط رییس عمومی پلان و پالیسی

بعد از منظوری این پالیسی، پالیسی کنترل داخلی قبلی ملغی میگردد.

این سند توسط تیم تخنیکی جوانب ذیدخل و ریاست عمومی پلان و پالیسی مرور و تایید گردیده است.

با احترام

محمد باقر ملتیار

رییس عمومی پلان، پالیسی و تحقیقاتی



منابع و مآخذ

- تعلیمات نامهء پولیس ملی .
- چارچوب ادغام شدهء کنترول داخلی (۲۰۱۳) کاسو .
- رهنمود نظارت سیستم کنترول داخلی (۲۰۰۹) کاسو .
- پلان استراتیژیک وزارت داخله .
- پالیسی مبارزه با فساد، وزارت داخله .
- طرز العمل تفتیش داخلی ریاست عمومی تفتیش وزارت امور داخله .
- برنامه های کنترول داخلی مقام - اوامر و هدایات مقام وزارت داخله .
- برنامه های کنترول داخلی مقام - اسناد برنامه های آموزشی مقام وزارت داخله .
- www.coso.org



ب. ضمیمه ب - فورمه ارزیابی خطرات

کنترول داخلی و بررسی ارزیابی خطرات - اهداف پالیسی کنترول داخلی بین الوزارتی - دور گزارشدهی (...../...../.....)

اجزا	شرح (کد و اسم)	اهداف شاخص	شرح شاخص
اهداف :			
مدیریت خطرات	مقدار شاخص واقعی	خطر پذیری	تفاوت
ارزیابی خطرات ذاتی	احتمال	تأثیر	
استراتژی کاهش خطر و لیست کنترول های داخلی			
یافته ها و نواقص کنترول داخلی			
ارزیابی خطر باقیمانده			

امضاء ریس اداره:

تاریخ:

امضاء تهیه کننده :

تاریخ :





هدایات/رهنمایی ها:

هدف - شرح: نام و کد هدف MISIP را که برای ارزیابی ریسک کنترل داخلی اعمال می شود وارد کنید.

هدف - شرح شاخص: شرح شاخص اهداف MISIP را برای اندازه گیری میزان دستیابی به هدف ، وارد کنید.

هدف - هدف شاخص: مقدار شاخصی را که رهبری ارشد برای سال مالی تعیین کرده است وارد کنید.

مدیریت ریسک - مقدار شاخص واقعی: مقدار شاخص واقعی را برای سال مالی وارد کنید.

قیاس خطر - خطرپذیری: مقداری را که رهبری ارشد یک انحراف قابل قبول از هدف شاخص تعیین کرده است وارد کنید.

قیاس خطر - تفاوت: این مقدار برابر با مقدار شاخص کمتر از مقدار خطرپذیری است.

ارزیابی خطرات ذاتی - احتمالی: در مورد احتمال خطرات مرتبط با اهداف بحث کنید. این بخش باید شامل بحث در مورد هر ریسک یا خطر مربوطه باشد.

ارزیابی خطرات ذاتی - تأثیر: در مورد تأثیر خطرات مرتبط با هدف بحث کنید. این بخش باید شامل بحث در مورد هر ریسک یا خطر مربوطه باشد که تحت عنوان بحث احتمالات شناسایی گردیده است.

استراتژی کاهش خطرات و لیست کنترل های داخلی: لیستی فرایند کاری ، کنترل داخلی و استراتژی های کاهش خطرات را ارائه دهید که در حال حاضر وجود دارد تا احتمال و تأثیر خطرات شناسایی شده را کاهش دهد.

یافته ها و نواقص کنترل داخلی: - درباره هرگونه یافته ها و نواقص شناسایی شده در هنگام نظارت مداوم و ارزیابی های جداگانه انجام شده در طول دوره گزارشدهی ، بحث کنید. ارزیابی خطر باقیمانده: درباره وضعیت خطر باقیمانده، اهداف و کنترل داخلی فعلی بحث کنید. این بخش باید چگونگی کاهش خطرات به میزان قابل قبول توسط کنترل داخلی فعلی را شرح دهد.

فرم کنترل داخلی و بررسی ارزیابی خطرات - اهداف پلان کاری سالانه - دور گزارشدهی (...../...../.....)

اهداف شاخص	شرح شاخص	شرح (کد و اسم)	اجزا
			اهداف :
تفاوت	خطر پذیری	مقدار شاخص واقعی	مدیریت خطرات
	تأثیر	احتمال	ارزیابی خطرات ذاتی
			استراتژی کاهش خطر و لیست کنترل های داخلی
			یافته ها و نواقص کنترل داخلی
			ارزیابی خطر باقیمانده

امضاء ریاست / قوماندانی صاحب :

تاریخ:





جمهوری اسلامی افغانستان
وزارت امور داخله
د افغانستان اسلامي جمهوریت د کورنیو چارو وزارت
Ministry of Interior of Islamic republic of Afghanistan
مشاوریت حقوقی مقام

شماره:

تاریخ: ۱۳۹۹/۵/۱۵

ضمایم:

درجه استعجالیت درجه محرمانیت
عادی عاجل محرم اشد محرم

یادداشت مشاوریت حقوقی مقام

مسوده طرز العمل کنترول داخلی مورد مطالعه و بررسی حقوقی قرار گرفت که ظاهراً از دید حقوقی چالشزا به نظر نمی رسد.

با احترام



Address : Sultan Mahmoud Ghaznavi
Road Kabul
Contact : 0202233105
Outlook: Legal.Advisor@moi.gov.af

آدرس : کابل جاده (۸۰) متره سلطان محمود غزنوی

شماره تماس : ۰۲۰۲۲۳۳۱۰۵

ایمیل آدرس : Outlook: Legal.Advirsor@moi.gov.af