



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية



محاضرات في مقياس

نظام الرقابة الداخلية

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة قسم العلوم المالية والمحاسبية، تخصص: محاسبة ومراجعة (ل.م.د)

من إعداد:

د/ بوخشيمة مريم

أستاذ محاضر ب -

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة

السنة الجامعية: 2020 - 2021

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مراحل تطور الرقابة الداخلية وأهم ملامح كل مرحلة من 1936 إلى 2013	01
09	علاقة الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر والحوكمة	02
21	نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة	03
28	تطور نظام الرقابة الداخلية حسب نموذج لجنة حماية ورعاية المنظمات	04
41	مبادئ COBIT 5	05
81	مراحل تقييم الرقابة الداخلية والوسائل المستعملة لذلك	06
84	أهم الرموز المستخدمة في خرائط التدفق	07

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية	20
02	مكونات نظام الرقابة الداخلية حسب نموذج COSO 03	30
03	الأوزان المطبقة لمخاطر الأصول داخل الميزانية حسب بازل 1	36
04	درجة التصنيف الائتماني وما يقابلها من وزن مخاطر الائتمان وفق معايير بازل 2	38
05	ملخص الإجراءات الرقابية المرتبطة بالمبيعات	64
06	مزايا وعيوب طريقة الاستبيان	82

قائمة المختصرات

المختصر	معنى المختصر
COSO	لجنة حماية ورعاية المنظمات
CICA	المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين
AICPA	المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين
IFAC	الاتحاد الدولي للمحاسبين
OCDE	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
LCR	نسبة تغطية السيولة
NSFR	نسبة صافي التمويل المستقر
COBIT	أهداف التحكم الخاصة بالمعلومات والتكنولوجيا ذات الصلة
FIFO	طريقة الداخل أولاً الخارج أولاً

قائمة المحتويات

الصفحة	المكونات
أ	قائمة الأشكال
ب	قائمة الجداول
ت	قائمة المختصرات
ث	قائمة المحتويات
02	مقدمة
المحور الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية	
04	أولاً: تطور نظام الرقابة الداخلية
04	I – مراحل تطور الرقابة الداخلية
06	II – مراحل تطور تعريف نظام الرقابة الداخلية
07	III – تعريف نظام الرقابة الداخلية
08	ثانياً: أهداف نظام الرقابة الداخلية
08	I – الأهداف التشغيلية
08	II – أهداف مدى الالتزام بالتشريعات والقوانين ذات الصلة
08	III – الأهداف في مجال عملية إعداد التقارير
09	ثالثاً: المبادئ التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية
09	I – دعم أهداف المنشأة
09	II – تحديد الأدوار والمسؤوليات
09	III – تعزيز وترسيخ ثقافة التحفيز
10	IV – ربط نظام الرقابة الداخلية بالأداء الفردي
10	V – ضمان توافر المهارات الكافية
10	VI – الاستجابة للمخاطر
10	VII – التواصل بشكل منظم
10	VIII – المتابعة والتقييم

11	IX – توفير الشفافية والمساءلة
11	رابعا: مقومات نظام الرقابة الداخلية
11	I – المقومات الإدارية
13	II – المقومات المحاسبية
14	خامسا: فروع نظام الرقابة الداخلية
14	I – أنظمة الرقابة الداخلية السائدة والخاصة
15	II – نظام الرقابة الداخلية من خلال تنظيم الوظائف
16	III – نظام الرقابة الداخلية من خلال المستويات الإدارية
17	سادسا: عناصر الرقابة الداخلية
17	I – نظام الرقابة الإدارية
18	II – نظام الرقابة المحاسبية
20	III – الضبط الداخلي
21	سابعا: العوامل التي ساعدت على زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية
21	I – كبر حجم المنظمات وتعدد عملياتها
22	II – تفويض السلطات
22	III – حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة
22	IV – حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة
22	V – مسؤولية الإدارة عن حماية أموال المنشأة
22	VI – تطوير إجراءات المراجعة
المحور الثاني: تصميم نظام الرقابة الداخلية	
25	أولاً: خطوات تصميم نظام الرقابة الداخلية
25	I – تحديد معايير الأداء
26	II – قياس الأداء الفعلي
26	III – المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير

26	IV – تشخيص الانحرافات والإيجابيات
27	ثانيا: خصائص معايير الأداء لنظام فعال
28	ثالثا: نموذج لجنة حماية ورعاية المنظمات COSO
28	I – العلاقة بين أهداف ومكونات نظام الرقابة الداخلية حسب نموذج COSO
29	II – نماذج الرقابة حسب COSO
31	III – تصميم مكونات نظام الرقابة الداخلية
36	رابعا: نموذج لجنة بازل للرقابة المصرفية BALE
36	I – لجنة بازل للرقابة المصرفية
39	II – تصميم نظام الرقابة الداخلية
40	خامسا: معايير تكنولوجيا المعلومات لنظام الرقابة الداخلية COBIT
40	I – مدخل لمرجعية COBIT
42	II – تأثير مرجعية COBIT على نظام الرقابة الداخلية
44	سادسا: الرقابة الداخلية على نظم المعلومات في ظل التشغيل الالكتروني
44	I – عناصر الرقابة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني
48	II – أساليب الرقابة في البيئة الالكترونية
المحور الثالث: أنظمة الرقابة الداخلية	
51	أولا: : نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات
51	I – أهم القواعد الأساسية لتحقيق لرقابة فعالة على عمليات الشراء
51	II – أهداف نظام الرقابة الداخلية للمشتريات
52	III – مكونات نظام الرقابة الداخلية للمشتريات
53	IV – إجراءات الرقابة على المشتريات
54	V – الرقابة الداخلية لمردودات المشتريات
54	ثانيا: نظام الرقابة الداخلية للمخزونات
54	I – تعريف نظام الرقابة الداخلية على المخزون

55	II – أهداف نظام الرقابة الداخلية للمحزونات
56	III – مكونات الرقابة الداخلية للمحزونات
58	IV – أساليب رقابة المحزونات
59	ثالثا: نظام الرقابة الداخلية للمبيعات
59	I – تعريف نظام الرقابة الداخلية للمبيعات
60	II – أسس الرقابة الداخلية على المبيعات
60	III – أهداف نظام الرقابة الداخلية للمبيعات
61	IV – مكونات نظام الرقابة الداخلية للمبيعات
63	V – الإجراءات الرقابية على المبيعات
65	رابعا: نظام الرقابة الداخلية على النقدية
65	I – تعريف نظام الرقابة الداخلية النقدية
65	II – أهداف نظام الرقابة الداخلية للنقدية
65	III – مكونات نظام الرقابة الداخلية لنقدية
67	IV – إجراءات الرقابة الداخلية على النقدية
69	خامسا: نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية
69	I – أهداف نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية
69	II – مكونات الرقابة الداخلية للموارد البشرية
71	III – متطلبات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية
72	IV – إجراءات نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية
المحور الرابع: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية	
75	أولا: فعالية نظام الرقابة الداخلية
75	I – شروط فعالية نظام الرقابة الداخلية
76	II – معايير فعالية هيكل الرقابة الداخلية
77	ثانيا: عدم كفاءة وفشل نظام الرقابة الداخلية

78	ثالثا: المخاطر المحتملة نتيجة ضعف نظام الرقابة الداخلية
78	رابعا: مرتكزات تقييم نظام الرقابة الداخلية
78	I – عنصر الإشراف
78	II – عنصر الوقاية
78	III – عنصر التحقق
79	IV – عنصر التدقيق الداخلي
79	خامسا: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية
79	I – وصف الأنظمة
79	II – التحقق من فهم النظام
80	III – التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية
80	IV – اختبار الاستمرارية
80	V – التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية
83	خامسا: طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية
83	I – طريقة استبيان
83	II – طريقة المذكرة المكتوبة
83	III – خرائط التدفق
84	IV – طرق أخرى لتقييم نظام الرقابة الداخلية
85	سادسا: عوائق نظام الرقابة الداخلية
85	I – عدم الفهم
85	II – الخوف من التكلفة
85	III – الخوف من جرح شعور بعض الموظفين
85	IV – وجود السرية المهنية
85	سابعا: مشاكل تقييم نظام الرقابة الداخلية
86	ثامنا: مزايا وحدود نظام الرقابة الداخلية

86	I – مزايا نظام الرقابة الداخلية
87	II – حدود نظام الرقابة الداخلية
المراجع	

مقدمة

يعتبر نظام الرقابة الداخلية من أهم الأدوات لتسيير المؤسسة ومواردها، فهو يعمل على توجيه ومساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتطبيق استراتيجياتها من خلال آليات تنظيمية تساعدها على متابعة أنشطتها والإشراف عليها خلال دورتها الاستغلالية. فمن أجل تصميم نظام الرقابة ينبغي تبني مرجعية معينة، أهمها (COSO، COBIT، ...) حيث تقدم هذه المرجعيات المبادئ التي على أساسها يتم وضع وتصميم نظام الرقابة الداخلية ويكون هذا من خلال :

- تحديد الأهداف: أن تكون محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، والوقت؛
- الوسائل: يجب أن تكون تتماشى مع سياسة الشركة؛
- نظم المعلومات والإدارة: يجب أن تكون موثوق بها، كاملة، ذات الصلة ومفيدة ويمكن استغلالها على جميع مستويات الشركة؛
- التنظيم: يجب أن يحترم مبادئ الموضوعية، القدرة على التكيف، ومبادئ الفصل بين المهام؛
- الإجراءات والأساليب: يجب أن تكون محدثة، بسيطة، متخصصة، ومعروفة لدى الجميع؛
- الإشراف: وهو متابعة ورصد عمل الآخرين ومتابعته.

على أساس ما سبق تظهر أهمية نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي التعرف والتحكم في مفاهيمه وأطره النظرية والعملية أصبح أمر أساسي، باعتباره محورا مهم في مجال المحاسبة والتدقيق. وبناء على ذلك تم وضع هذه المطبوعة تحت عنوان: نظام الرقابة الداخلية، والموجهة لطلبة السنة الثالثة قسم العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة ومراجعة، باعتباره أحد المقاييس المدرسة، كما يمكن الاستفادة منها من طرف باقي التخصصات التي تدرس مقياس المراجعة المالية والمحاسبية باعتباره محورا مهم يتم تناوله في مثل هذه التخصصات.

حيث تم اعتماد أربعة محاور أساسية لمعالجة المقياس، حاولنا من خلالها الإلمام بكل جوانب الموضوع، والحرص على الحفاظ على الترابط والتسلسل بين الأفكار، والتركيز على النقاط المهمة والأساسية في المقياس. جاءت المحاور كالتالي:

- المحور الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية؛
- المحور الثاني: تصميم نظام الرقابة الداخلية؛
- المحور الثالث: أنظمة الرقابة الداخلية؛
- المحور الرابع: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية.

المحور الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

أولاً: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

I – العوامل التي ساعدت على زيادة الإهتمام بنظام الرقابة الداخلية

من أهم العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة هو انفصال الملكية عن الإدارة إلى جانب العديد من العوامل الأخرى والمتمثلة في:

1. كبر حجم المنظمات وتعدد عملياتها

تميزت المؤسسة بعدة أصناف وتقسيمات سواء من ناحية طبيعة أنشطتها (تجارية، صناعية، خدماتية وفلاحيه)، أو من ناحية طبيعتها القانونية (خاصة، عمومية)، أو من ناحية حجمها (صغيرة، متوسطة وكبيرة)، ونتيجة لهذه الأصناف والتقسيمات كان من الضروري على المساهمين تكوين مجلس الإدارة لمناقشة كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة ولتقييم عمل الهيئات المسيرة لها، وهذا التقييم يكون بمقارنة ما توصلت إليه هذه الهيئات من نتائج مبررة لنشاطاتها بما تم رسمه في الخطة التنظيمية، وهذا التقييم يكون عن طريق ما يسمى بالرقابة الداخلية.

كما تقوم المؤسسة بعدة وظائف، حيث أنها تستثمر، تشتري، تنتج وتبيع في نفس الوقت، وداخل كل وظيفة من هذه الوظائف تقوم المؤسسة بعدة عمليات تتفاوت من وظيفة إلى أخرى، وفي إطار هذه الوظائف يجب على الهيئة المشرفة على أي وظيفة أن تتقيد بما هو مرسوم في الخطة الخاصة بها والتي هي مثبتة في الخطة التنظيمية الإجمالية للمؤسسة، ونظام الرقابة الداخلية هو المطالب بالمساعدة على تحقيق ذلك.

2. تفويض السلطات

يكون هذا واضحاً في شركات المساهمة، وهذا بانفصال أصحاب رؤوس الأموال عن الإدارة الفعلية لها بسبب كثرة عددهم وتباعدهم، وبالتالي يسندون ذلك إلى جزء منتخب منهم " مجلس الإدارة "، والذي هو بدوره غير قادر على إدارة المؤسسة بمفرده فيقوم بتفويض السلطات إلى الإدارات المختلفة في المؤسسة والإخلاء بمسؤولياته أمام المساهمين، مع ضمانه تحقيق الرقابة على أعمال هذه الإدارات المختلفة عن طريق وسائل ومقاييس وإجراءات الرقابة الداخلية وهذا من أجل الاطمئنان على سلامة العمل داخل المؤسسة.

3. حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة

لابد لإدارة المؤسسة من الحصول على تقارير دورية معبرة عن الأوجه المختلفة لنشاطاتها، من أجل ، اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة، وتصحيح الانحرافات ورسم سياسة المؤسسة المستقبلية، ومن هنا لابد من وجود نظام رقابة داخلية سليم ومتين يطمئن الإدارة على صحة تلك التقارير التي يعتمد عليها في اتخاذ هذه القرارات.

4. حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة

تحتاج الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة حول المؤسسات المختلفة الناشطة داخل البلد، وذلك لاستعمالها في عملية التخطيط الاقتصادي، الرقابة الحكومية، التسعير وغير ذلك، فإذا ما طلبت هذه البيانات من المؤسسة يجب أن تقدمها هذه الأخيرة بسرعة، وهذا هو الأمر الذي لا يتسنى لها ما لم يكن لها نظام رقابة داخلية فعال وقوي.

5. مسؤولية الإدارة عن حماية أموال المنشأة

من المعروف أنه أصبح مسؤولية المحافظة على أصول وأموال المنشأة ومسؤولية منع الغش والأخطاء يقع على عاتق الإدارة. ولكي تخلي الإدارة نفسها من هذه المسؤولية عليها أن توفر نظاما سليما للمراقبة الداخلية من شأنه حماية أصول وأموال المنشأة من السرقة أو إساءة الاستخدام أو التلاعب.

6. تطوير إجراءات المراجعة

إن تحول عملية المراجعة الخارجية من مراجعة تفصيلية إلى مراجعة إختبارية تقوم على أساس العينة بسبب عدم إمكانية المراجع الخارجي القيام بالمراجعة التفصيلية لكافة العمليات المدونة في الدفاتر والسجلات، أدى إلى ضرورة وجود نظام فعال للرقابة الداخلية يعتمد عليه المراجع الخارجي في تحديد حجم العينة المناسبة للقيام بعملية المراجعة الخارجية.

II – مراحل تطور الرقابة الداخلية

مرت الرقابة الداخلية كغيرها من النشاطات على العديد من المراحل عبر التاريخ والتي يمكن تلخيصها فيمايلي:

1. المرحلة الأولى (قبل 1500 م)

يتم تسجيل الأحداث المالية في هذه المرحلة على مستوى سجلين منفصلين يتولى التسجيل ضمن كل سجل أفراد مستقلين كل يعمل على التقييد في سجله الخاص. يهدف مثل هذا الإجراء إلى منع التلاعبات والإختلاسات حيث كانت الوظيفة الرقابية تتحقق داخليا ولا وجود لرقابة من الخارج بمعنى تغييب دور الرقابة الخارجية ومنح الأولوية للرقابة الداخلية خلال هذه المرحلة.

2. المرحلة الثانية (من 1500 إلى 1850 م)

ما نجم عن الثورة الصناعية من تطور صناعي جعل مجال الرقابة ليشمل المؤسسات الصناعية. تلخص هدف الرقابة في هذه المرحلة في اكتشاف الإختلاسات والتلاعبات على الأخص بعد انفصال الملكية عن الإدارة حيث أضحت كل العمليات المالية خاضعة للرقابة. وقد تم الاعتراف بأهمية وجود نظام محاسبي لمنع التلاعب، الإختلاس ودقة التقرير.

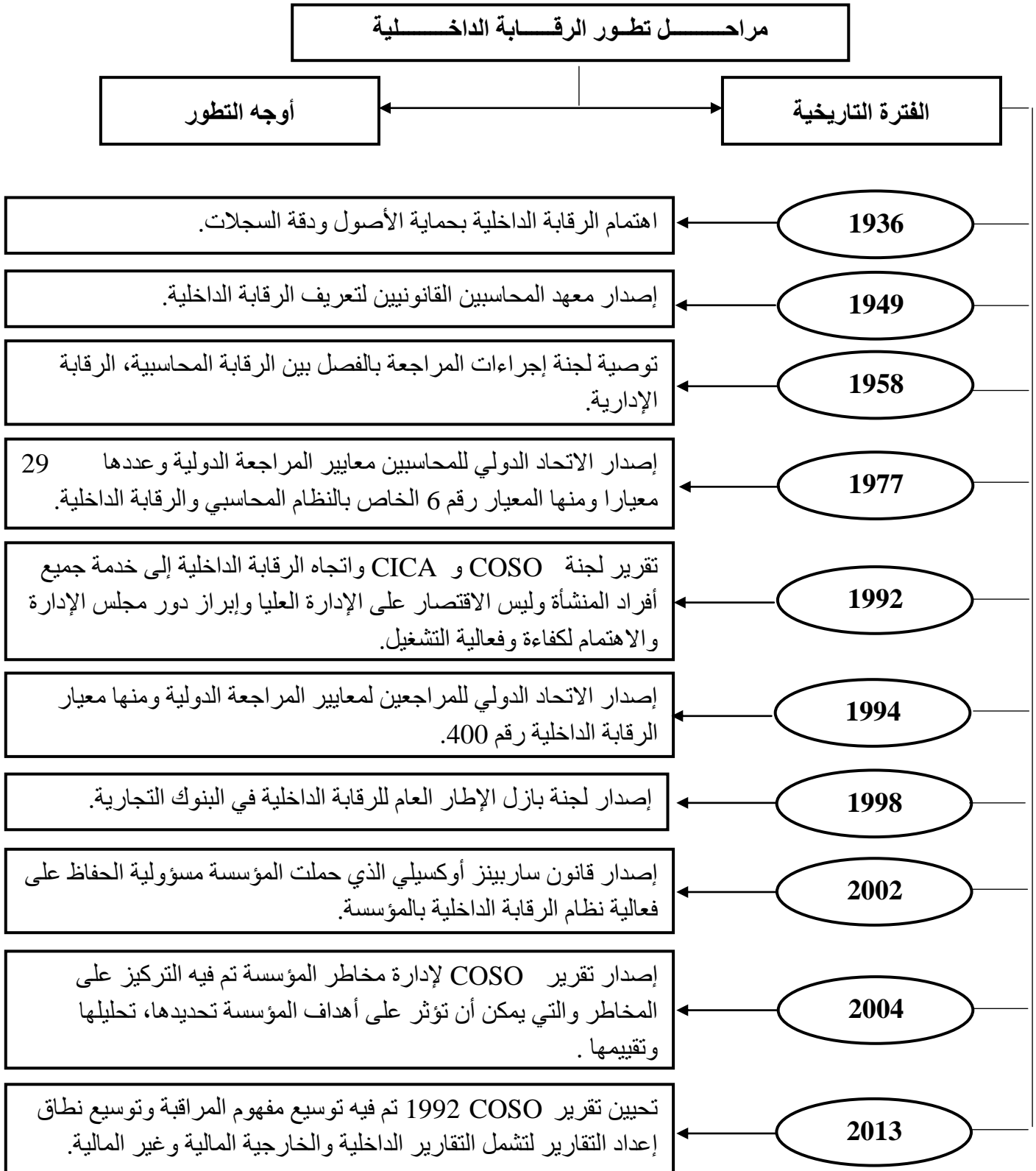
3. المرحلة الثالثة (من 1850 إلى 1936م)

التطورات على مستوى المؤسسات والمتمثلة في ظهور المؤسسات كبيرة الحجم وشركات المساهمة إلى الوجود، وما انجر عنه من تولي الإداريين من غير الملاك لمهمة الإدارة جعل مهمة الرقابة تكمن في المحافظة على رأس المال وتطويره. في هذه الفترة الزمنية تم الاعتراف بالرقابة الداخلية وضرورتها للنظام المحاسبي.

4. المرحلة الرابعة (من 1936 إلى ما بعد ذلك)

شهدت هذه المرحلة العديد من التطورات على المستوى التشريعي والإجراءات التي لها علاقة بالرقابة الداخلية، حيث ظهرت العديد من الهيئات التي أسهمت في منح مفهوم لهذه الأخيرة. والشكل الموالي يلخص أهم هذه التطورات:

الشكل 01: مراحل تطور الرقابة الداخلية وأهم ملامح كل مرحلة من 1936 إلى 2013



المصدر: جدي سمراء؛ دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر، ص 4.

III – مراحل تطور تعريف نظام الرقابة الداخلية

شهد نظام الرقابة الداخلية تطوراً متلازماً مع تطور الأنشطة الاقتصادية ودور المؤسسة، بالإضافة إلى المفاهيم المرتبطة بالملكية، تحقيق الأرباح، الإدارة والتسيير وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز المراحل التالية:

1. المرحلة الأولى

هي مرحلة الرقابة الشخصية وقد تضمنت المفهوم الضيق للرقابة الداخلية، والذي يتناسب مع طبيعة المشروعات الفردية الصغيرة التي سادت آنذاك، وفيها اقتصر تعريفها على أنها مجموعة من الوسائل التي تكفل الحفاظ على النقدية من السرقة والاختلاس، ثم امتدت لتشمل بعض الموجودات الأخرى مثل المخزون.

2. المرحلة الثانية

مع توسع حجم المنشآت وبالتالي عملياتها، وتبعاً لذلك تطورت الرقابة الداخلية لتشمل مجموعة الوسائل والإجراءات التي تساعد على تقليل احتمالات الأخطاء والغش بالإضافة إلى حماية النقدية والأصول الأخرى.

ففي سنة 1936 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين بوضع تعريف لنظام الرقابة الداخلية على أنه "مجموعة من الوسائل تتبناها المنشأة لحماية النقدية والأصول الأخرى، وكذلك لضمان الدقة الحسابية للعمليات المثبتة بالدفاتر". حيث أطلق المحاسبون على الرقابة الداخلية مصطلح الضبط الداخلي.

3. المرحلة الثالثة

مع زيادة الاهتمام بتحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنشأة، أصبح تعريف الرقابة الداخلية في 1949 يشمل الخطة التنظيمية، جميع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المنشأة لحماية أصولها، فحص دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بما تقضي به السياسات الإدارية المرسومة، وبالرغم من التطورات التي دخلت على تعريف نظام الرقابة الداخلية إلا أن مصطلح الضبط الداخلي ظل مستعملاً خلال هذه الفترة.

4. المرحلة الرابعة

في هذه المرحلة أصبح نظام الرقابة الداخلية عبارة عن هيكل لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، فقد أصبح ينظر لنظام الرقابة الداخلية بمنظور شامل، والذي يرى أنه يشمل كامل النظم الجزئية والتي تصنف إلى نوعين نظام رقابة تنظيمي ونظام رقابة إجرائي.

5. المرحلة الخامسة

أصبح ينظر للرقابة الداخلية على أساس الهدف منها وعلى أنه عمليات لتحقيق أهداف معينة ، ووفقاً لتعريف COSO تسعى الإدارة إلى تحقيق أربعة أهداف والتي تتمحور حول الالتزام بالتشريعات والقوانين، توفير معلومات مالية موثقة، استغلال الموارد بكفاءة، وحماية الأصول. في هذه المرحلة أصبح يأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح من خلال توفير معلومات موثقة لمستخدمي القوائم المالية، واحترام القوانين والتعليمات سواء على مستوى المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى يسعى إلى حماية أموال المساهمين واستغلالها بكفاءة.

6. المرحلة السادسة

مع تزايد مخاطر الأعمال والتوجهات التي شهدتها ممارسات الأعمال وتعقيدها أصبح مدخل إدارة المخاطر هو السائد كمنظور جديد لمدى فعالية نظام الرقابة الداخلية وقدرته على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة.

IV – تعريف نظام الرقابة الداخلية

في الآونة الأخير قامت الهيئات والمنظمات الدولية والمتخصصة في نظام الرقابة الداخلية بوضع مجموعة من التعاريف التي من شأنها تحديد إطار نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات، وفيما يلي أهمها:

1. المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA

عرفتها لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين على أنها تتمثل في تلك: "الخطة التنظيمية والأساليب المتبعة من قبل الإدارة في المؤسسة، بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى إمكانية الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة".

2. الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC

فحسب المعيار الدولي لممارسة أعمال التدقيق والتأكيد وقواعد أخلاقيات المهنة رقم 400، والصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين، يعرف نظام الرقابة الداخلية على أنه: "كافة السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى أهدافها، مع ضمان إدارة منظمة وكفاءة عمل عالية بالإضافة إلى الالتزام بسياسات حماية الأصول، منع الغش، اكتشاف الأخطاء والتحقق من دقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثقة في الوقت المناسب".

3. لجنة حماية ورعاية المنظمات COSO

حسب منظمة COSO يعتبر نظام الرقابة الداخلية على أنه: "عمليات وضعت من قبل مجلس إدارة المؤسسة وموظفين آخرين، لتأمين وتوفير الحماية الكافية والتأكد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها والتمثلة في:

- حماية الأصول؛
- كفاءة العمليات التشغيلية؛
- الموثوقية في التقارير المالية؛
- الالتزام بتطبيق القوانين والتنظيمات".

4. لجنة بازل للرقابة المصرفية Comité de Bâle

حسب لجنة Bâle يعرف نظام الرقابة الداخلية على أنه عملية تتأثر بتدعيم الإدارة العليا ومجلس الإدارة والأفراد في جميع المستويات الوظيفية، وهي ليست مجرد مجموعة من الإجراءات أو السياسات التي تؤدي في وقت محدد، بل هي عملية مستمرة في جميع المستويات الوظيفية داخل المنشأة، ويعد مجلس الإدارة

والإدارة العليا مسؤولين عن إنشاء الثقافة المناسبة لتنفيذ الرقابة الداخلية والمراقبة المستمرة لتقييم مدى كفاءتها، كما يجب أيضا مشاركة جميع الأفراد في عملية الرقابة".

مما سبق يمكن استخلاص تعريف للنظام الرقابة الداخلية فهو عملية تتأثر بمجلس الإدارة والإدارة والأفراد الآخرين في الشركة ويتم تصميمها لتوفير تأكيد معقول بشأن كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية، إمكانية الاعتماد على عملية إعداد التقارير المالية، والالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة. وبالتالي يمكن القول أن تعريف نظام الرقابة الداخلية يركز على:

- عملية تتكون من مهام وأنشطة مستمرة وهو وسيلة لتحقيق هدف وليست هدفا في حد ذاته؛
- يتأثر بالأفراد: فنظام الرقابة الداخلية ليس مجرد أداة سياسة أو أنظمة أو نماذج وإنما هي علاقة بالأفراد على جميع مستويات الشركة وله تأثير على نظام الرقابة الداخلية؛
- قادر على توفير تأكيد معقول وليس مطلقا لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- موجه نحو تحقيق الأهداف في واحدة أو أكثر من الفئات المنفصلة ولكنها متداخلة في نفس الوقت؛
- قابل للتكيف مع هيكل الشركة.

ثانيا: أهداف نظام الرقابة الداخلية

تطورت الرقابة الداخلية وتطورت الأهداف التي أنشئت من أجلها فبعد ما كانت هدفها الأساسي حماية الأصول توسع لي شمل تحقيق الهدف الرئيسي من وجود المؤسسة والمتمثل في البقاء والاستمرارية، بالإضافة إلى العديد من الأهداف أهمها التوفيق والتنسيق بين سلوك وتصرفات العاملين في المؤسسة والأهداف التشغيلية لأصحاب المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها. يصنف تقرير COSO أهداف نظام الرقابة الداخلية كمايلي:

I – الأهداف التشغيلية

تشمل استغلال الموارد بكفاءة وفعالية، ومتضمنة أهداف الأداء المالي والتشغيلي وحماية الأصول من الضياع.

II – أهداف مدى الالتزام بالتشريعات والقوانين ذات الصلة.

III – الأهداف في مجال عملية إعداد التقارير

ويقصد بها توفير معلومات وتقارير داخلية وخارجية، مالية وغير مالية ذات مصداقية.

تناولت هذه الأهداف المختلفة والمتداخلة احتياجات مختلفة، وقد تمثل المسؤولية المباشرة لأفراد مختلفين؛ كما تعد الفئات الثلاثة مؤشرا بشأن المتوقع من الرقابة الداخلية. حيث لا تمنع الرقابة الداخلية اتخاذ قرارات، أو إصدار أحكام غير جيدة، أو تمنع الأحداث الخارجية التي قد لا تجعل المؤسسة تنجح في تحقيق مثل هذه الأهداف. لذا، لا تستطيع الرقابة الداخلية إلا أن توفر تأكيدا معقولا بأن مجلس الإدارة والإدارة على دراية بمدى سير المؤسسة نحو تحقيق هذه الأهداف.

ثالثاً: المبادئ التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية

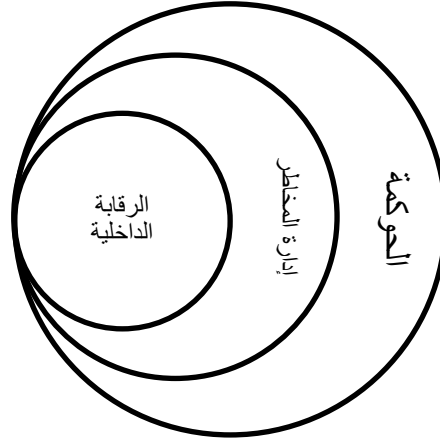
يعتمد نظام الرقابة الداخلية كغيره من الأنظمة على مبادئ. هذه المبادئ لم يتم صياغتها بغرض تصميم وتطبيق نظام الرقابة الداخلية، وإنما بغرض تقويم وتحسين نظام الرقابة الداخلية. اعتماداً على إصدارات الاتحاد الدولي للمحاسبين يمكن تلخيصها فيما يلي:

I – دعم أهداف المنشأة

جاء هذا المبدأ للإجابة على التساؤل التالي: ماذا ينبغي أن يكون عليه نطاق الرقابة الداخلية؟

حيث يتم تطبيق نظام الرقابة الداخلية لمساعدة المنشأة في تحقيق أهدافها عن طريق إدارة المخاطر التي تواجهها، وفي الوقت نفسه تتسق مع القواعد المنظمة والسياسات التي تطبقها المنشأة. لهذا يجب على المنشأة أن تجعل الرقابة الداخلية جزءاً من إدارة المخاطر، على أن يكون كلاهما جزءاً لا يتجزأ من نظام الحوكمة.

الشكل 02: علاقة الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر والحوكمة



المصدر: الاتحاد الدولي للمحاسبين ؛ دليل الممارسات الجيدة الدولية تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت ؛ ترجمة وتعريب الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين؛ 2013؛ ص6.

II – تحديد الأدوار والمسؤوليات

جاء هذا المبدأ للإجابة على التساؤل التالي: من المسؤول عن نظام الرقابة الداخلية؟

يتعين أن تحدد المنشأة مختلف الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية، متضمنة الهيئة الإدارية، الإدارة بكل مستوياتها، العاملين، وجهات الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة لتنسيق عملية التعاون فيما بين هذه الفئات.

III – تعزيز وترسيخ ثقافة التحفيز

جاء هذا المبدأ للإجابة على التساؤل التالي: ما المسؤوليات/الإجراءات التي ينبغي توقعها من الهيئة الإدارية والإدارة؟

يتعين على الهيئة الإدارية بالمنشأة وإدارتها أن تعزز الثقافة التنظيمية التي تحفز أعضاء المنشأة على التصرف بما يتفق مع إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر التي وضعتها الهيئة الإدارية فيما يتعلق بالرقابة

الداخلية، من أجل تحقيق أهداف المنشأة. ولا شك أن تصرفات الإدارة العليا، تمثل عنصرا حاسما في هذا المجال.

IV – ربط نظام الرقابة الداخلية بالأداء الفردي

جاء هذا المبدأ للإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن الوصول إلى اهتمام حقيقي من جانب الإدارة بشأن أهداف الرقابة الداخلية؟

يتعين على الهيئة الإدارية بالمنشأة وإدارتها، أن تربط تحقيق أهداف الرقابة الداخلية بأهداف الأداء لكل فرد من أفراد المنشأة. فكل فرد بالمنشأة يجب أن يكون مسؤولا عن إنجاز المهام الموكلة إليه، والتي ترتبط بأهداف الرقابة الداخلية.

V – ضمان توافر المهارات الكافية

جاء هذا المبدأ للإجابة على التساؤل التالي: كيف ينبغي أن يضطلع المشاركون في نظام الرقابة الداخلية بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم؟

يتعين أن يكون لدى الهيئة الإدارية بالمنشأة وإدارتها، والمشاركين الآخرين في نظام حوكمة المنشأة من المعارف والمهارات والقدرات ما يكفي للاضطلاع بمسؤوليات الرقابة الداخلية المرتبطة بالأدوار التي يقومون بها.

VI – الاستجابة للمخاطر

جاء هذا المبدأ للإجابة على التساؤل التالي: كيف يتم اختيار وتطبيق واستخدام أساليب الرقابة الداخلية؟

يتعين دائما تصميم وتنفيذ وتطبيق نظام وإجراءات الرقابة الداخلية، استجابة لمخاطر محددة، ومسببات تلك المخاطر والعواقب الناجمة عنها.

VII – التواصل بشكل منظم

جاء هذا المبدأ للإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن تأصيل وترسيخ الرقابة الداخلية في هوية المنشأة؟

يتعين أن تضمن الإدارة وجود عملية تواصل فعالة ومنتظمة بين كل المستويات بالمنشأة، فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية ونتائجها على جميع المستويات، وذلك حتى تتحقق من الفهم الكامل والتطبيق السليم لمبادئ الرقابة الداخلية من جميع أفراد المنشأة.

VIII – المتابعة والتقويم

جاء هذا المبدأ للإجابة على التساؤل التالي: كيف تتم عملية متابعة وتقويم الرقابة الداخلية؟ يتعين أن تتم متابعة وتقويم أساليب الرقابة، سواء كانت أساليب رقابة فردية، أم نظام الرقابة الداخلية بشكل منظم. إن اكتشاف مستويات خطر غير المقبولة، وفشل عملية الرقابة، أو الأحداث التي تقع خارج نطاق الخطر المقبول، يمكن أن يكون مؤشرا على عدم فعالية الأساليب المتبعة في الرقابة الفردية، أو نظام الرقابة الداخلية، ما يستدعي تحسينها وتطويرها.

IX – توفير الشفافية والمساءلة

جاء هذا المبدأ للإجابة على التساؤل التالي: كيف تعد المنشأة تقارير أداء الرقابة الداخلية؟

يتعين أن تقوم الهيئة الإدارية مع إدارة المنشأة، بتقديم تقارير دورية إلى أصحاب المصالح عن المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، فضلا عن هيكل نظام الرقابة الداخلية بالمنشأة، والأداء الفعلي لهذا النظام.

رابعاً: مقومات نظام الرقابة الداخلية

يقوم نظام الرقابة الداخلية على نوعين من المقومات: المقومات الإدارية والمقومات المحاسبية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

I – المقومات الإدارية

تمثل مجموعة الإجراءات والوسائل والأدوات التي يعتمد عليها نظام الرقابة الداخلية في جانبه الإداري ويمكن أن نميز العناصر التالية:

1. الهيكل التنظيمي الكفاء

يعرف على أنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرووسين. يشمل الهيكل التنظيمي مفهومين مترادفين:

• **الخطة التنظيمية:** وهو التمثيل البياني لهيكل مؤسسة، يجب أن تكون الخطة التنظيمية مبسطة ومرنة أي قابلة للتعديل والتطوير باستمرار مع حدود واضحة للسلطة، المسؤولية، الإستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل، يحتفظ بالأصول ويحاسب عليها من خلال تقسيم الواجبات يجب أن يكون عمل جميع الإدارات منسقا ليؤدي إلى تدقيق منظم للعمل مع تحقيق كفاية عالية له؛ بالإضافة إلى وجوب تسيير تفويض السلطة لتباشر هذه المسؤولية وتحدد بشكل واضح في خرائط تنظيمية وتجنب تعارض الاختصاصات.

إن منفعة المخطط التنظيمي لهيئة وصفية فقط فطابعها التوضيحي يلعب دورا لا يمكن الإستهانة به في تحليل نشاط المؤسسة بإبراز الطبيعة الدقيقة لشبكات المعلومات والقيادة.

• **دليل تنظيمي:** يهدف هذا الدليل إلى شرح التفاصيل التنظيمية لمختلف المهام والوظائف ومن خلال توضيح خطوات القيام بتلك الأعمال وقنوات الإتصال وخطوط السلطة والمسؤوليات وعلى أساسه يمكن مراقبة مدة الانجاز

2. تحديد الاختصاصات والفصل بين المسؤوليات

يجب على المنشآت أن تفصل بين مسؤوليات العاملين فيها حتى تقلل من احتمال الغش أو حدوث أخطاء غير متعمدة في البيانات المحاسبية، وذلك بفصل السجل عن الأصل، أي توكل المحافظة على الأصل لشخص (عادة الإدارة هي التي تكون المسؤولة عن ذلك)، ويوكل بالسجلات الخاصة بذلك الأصل لشخص آخر، وبالتالي يكون السجل خارج الإدارة التي تتولى الحفاظ على الأصل، لأن الشخص المسؤول عن المحافظة يكون لديه الفرصة في استخدامه استخداما شخصيا؛ وحتى يمكن محاسبته يجب أن يحتفظ شخص آخر بسجل عن قيمة

وكميات الأصل الذي بعهدة الأول. ومنه فإن الفصل السليم بين مسؤوليات العاملين يعتمد على الفصل بين الوظائف:

- الاحتفاظ بالأصل أو حيازته؛
- الإثبات في السجلات؛
- سلطة التصديق؛
- مسؤولية أداء العمل المنوط للشخص المعين.

تقسيم العمل يساعد على اكتشاف أي اختلاف بين الجرد الفعلي والرصيد الدفترى، وبالتالي تعتبر عملية الفصل بين المسؤوليات عامل مهم من أجل تحسين إجراءات الرقابة؛ حيث ينبغي أن يتم أي عمل أو أي مهمة في المؤسسة وفق تسلسل واضح مع تجزئتها إلى خطوات يتم من خلالها الرقابة والتصحيح في كل خطوة؛ من جهة أخرى هذا التقسيم يسمح بتقليل التواطؤ والأخطاء المقصودة وغير المقصودة.

3. كفاءة الموظفين

تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على درجة كفاءة العاملين بالمؤسسة والذين تقع عليهم مسؤولية تنفيذه. بالرغم من وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وصحة توزيع الوظائف طبقاً لنظام الرقابة الداخلية؛ إلا أنه لا يمكن أن نحصل على نظام جيد للرقابة الداخلية بدون العاملين المدربين والحريصين في أداء أعمالهم والتزامهم بسياسة وتعليمات إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى عدم النقص في هيئة العاملين لأن ذلك يسبب صعوبة تقويم العمل بشكل يمكن من تحقيق الضبط الداخلي.

4. حماية الأصول وسلامة السجلات

يمكن الحصول على المعلومات عن الانجازات المحققة؛ والتي تستخدم لمحاسبة المسؤولين بالشركة، من السجلات والدفاتر المحاسبية، ويفضل أن تنظم هذه المعلومات طبقاً لخطوط السلطة والمسؤولية. وهذا من خلال توفير نظام واضح لتصنيف وتبويب البيانات ومعالجتها وتوزيعها على مختلف المستويات الإدارية والتي من خلالها يمكن من القيام بالمهام والأعمال والتقارير عليها وبالتالي مراقبتها وتقييمها.

كما يجب أن تتوفر لدى المؤسسة الإمكانيات اللازمة لحماية ووقاية كل من الأصول والسجلات من التلف أو الفساد أو الضياع، وهذا لاستغلالها بشكل عقلائي؛ مما يتوجب على نظام الرقابة الداخلية توفير إطار تنظيمي يسمح بحماية الأصول وتوفير الظروف وشروط الحفاظ عليها وهذا حسب نوع وطبيعة وأهمية تلك الأصول.

5. وجود نماذج ومعايير سليمة لتقييم الأداء

يجب على الإجراءات الموضوعية إظهار مستويات الأداء والوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات، كما أن كفاءة العاملين بالمؤسسة لا يعني التخلي عن معايير قياس أداءهم، وذلك من أجل محاولة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات. أي تقوم الرقابة على أساس القياس والمقارنة بنماذج ومعايير محددة؛ حيث ينبغي توفير نماذج يتم على أساسها القيام بالعمل وتحديد مستويات إنجازه على أساس معايير محددة مسبقاً يتم وضعها وفقاً لظروف العمل وطبيعته والمستوى الإداري لتلك المهمة أو الوظيفة؛ ويشترط أن تكون تلك النماذج مناسبة وواضحة المعالم وتُمكن فعلاً

من قياس الأداء كما ينبغي على تلك المعايير أن تكون عادلة وقابلة للتطبيق وتراعي الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة لدى المستخدمين.

6. المراجعة الداخلية

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية وجود قسم تنظيمي إداري داخل المؤسسة يطلق عليه إسم قسم المراجعة الداخلية مهمته الرئيسية تتمثل في التأكد من تطبيق نظام الرقابة الداخلية. يمكن التعريف بقسم المراجعة الداخلية على أنه نشاط مستقل يستعمل في التسيير لمراقبة جميع الوظائف والنشاطات، فهي نشاط رقابي في أعلى مركز تنظيمي يمارس بتفويض من الإدارة العليا بهدف الملاحظة وإبداء رأي حول فعاليات الوسائل الرقابية الأخرى. وهي مراجعة دورية تقييمية للوسائل التي تملكها الإدارة بهدف مراقبة التسيير من خلال فحص وتحقيق النواحي المحاسبية والمالية وغيرها من النواحي الأخرى. تمارس هذه الوظيفة عموماً من طرف قسم تابع للإدارة العليا ومستقلاً عن الأقسام الأخرى.

تشمل أعمال المراجعة الداخلية ما يلي :

- فحص وتقييم قوة تطبيق الرقابة المالية والمحاسبية والنواحي التشغيلية في المشروع؛
- تقييم عمل الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم؛
- التأكد من التماسي مع الخطط والسياسات والإجراءات داخل المشروع ومدى الالتزام بها؛
- التحقق من وجود حماية كافية لأصول المشروع ضد السرقة والتلف وما يتبع ذلك من خسارة المشروع؛
- الحكم على إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية والإحصائية التي تتولد داخل المشروع.

الالتزام المستمر بتنفيذ الإجراءات وقواعد نظام الرقابة الداخلية أمر ضروري من أجل تحقيق كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية؛ ولهذا ينبغي توفير آليات تسمح بالرقابة على التنفيذ المستمر لإجراءات الرقابة الداخلية؛ وهذا وفقاً لما تقتضيه تلك الإجراءات وطبيعتها، حيث يجب أن يتم إدماج هذه الآليات بشكل يحقق الغاية منها ويسهل عملية الرقابة على الالتزام.

II – المقومات المحاسبية

1. نظام محاسبي سليم

يضمن وجود نظام محاسبي سليم للإدارة تحقيق الضبط المحاسبي، حيث نجد هذا النظام يعتمد على مجموعة من السياسات هي:

- **المجموعة الدفترية:** وهي تختلف حسب اختلاف طبيعة المؤسسات وأنشطتها، ويجب أن تكون هذه المجموعة الدفترية متكاملة ومراعية للنواحي القانونية والشكلية.
- **الدورة المستندية:** يتطلب تحقيق نظام جيد للرقابة الداخلية وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة طالما تمثل المصدر الأساسي للقيود وأدلة الإثبات، وبالتالي عند تصميم المستندات يجب مراعاة النواحي القانونية والشكلية.
- **الدليل المحاسبي:** يعني وجود أساس سليم لتقديم بيانات إجمالية لها أهميتها في مجال التحليل والمقارنة اللازمة لأغراض الرقابة، حيث يتم تقسيم هذه البيانات إلى مجموعة من الحسابات الرئيسية تنفرع منها حسابات فرعية.

2. الجرد الفعلي للأصول

تتميز كل عناصر أصول المؤسسة بإمكانية جردها الفعلي ومقارنتها بالجرد المحاسبي، وعملية الجرد والمقارنة تسمح بتوفير الحماية الكافية لهذه الأصول وضمان مطابقتها لما هو مسجل محاسبيا، كما أن عملية الجرد الدورية تمكن من اكتشاف الفوارق بيم ما هو مسجل وما هو موجود خلال الدورة المالية ليتم معالجة ذلك في الوقت المناسب.

3. الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية أو كما يطلق عليها أحيانا بالموازنات التخطيطية أداة رقابية، فعلى أساسها يتم مقارنة ما أنجز فعلا بما هو مخطط، ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل الانحرافات الهامة الناجمة عن هذه المقارنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمنع الانحرافات الضارة والاستفادة من الانحرافات الموجبة.

4. محاسبة التكاليف

يمكن تلخيص أهمية محاسبة التكاليف في نظام الرقابة الداخلية في نجاعة نظام التكاليف المعيارية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة حيث تمثل التكاليف المعيارية تكاليف محددة مسبقا لما يجب أن تكون عليه تكلفة وحدة المنتج خلال الفترة المقبلة، ويتم تحديدها عادة باستخدام الأساليب العلمية، وتهدف إلى مساعدة الإدارة في أغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتمكنها من الكشف عن عناصر عدم الكفاءة الموجودة في التكاليف الفعلية ثم القيام بعملية تحليلها. ونظام التكاليف على أساس الأنشطة يسمح للمؤسسة بتحديد التكلفة الفعلية المرتبطة بالخدمات وذلك بناء على الموارد المستهلكة من قبل الأنشطة التي تم القيام بها لإنجاز هذه الخدمات وهو أداة تستخدمها الإدارة لترشيد قراراتها فيما يخص التخطيط والرقابة.

خامسا: فروع نظام الرقابة الداخلية

يمكن النظر إلى فروع نظام الرقابة الداخلية من خلال عدة تقسيمات وهذا وفقا لما يلي:

I – أنظمة الرقابة الداخلية السائدة والخاصة

على هذا الأساس يتم التفرقة بين شكلين على أساس مدى شمولية تلك الأنظمة:

1. أنظمة رقابة سائدة (مستوى المنشأة)

تتناول أنظمة الرقابة السائدة (مستوى المنشأة) الحوكمة والإدارة العامة، وتعمل على إقامة بيئة الرقابة الشاملة أو "بيئة السلوك الأخلاقي". وتشمل عمليات الرقابة النموذجية الموارد البشرية والاحتيايل وتقييم المخاطر (تجاوز الإدارة)، وإدارة تكنولوجيا المعلومات العامة وإعداد المعلومات المالية بما في ذلك البيانات المالية والتقديرات الأساسية... الخ، والمتابعة المستمرة للعمليات. وفي المنشآت الصغيرة، تتعلق أنظمة الرقابة هذه في المقام الأول بموقف الإدارة اتجاه النزاهة والرقابة.

2. أنظمة رقابة خاصة (المعاملات)

هي عمليات نظام رقابة تهدف إلى ضمان ما يلي:

- تسجيل المعاملات على النحو المناسب لإعداد البيانات المالية؛
 - الحفاظ على سجلات محاسبية بتفاصيل معقولة لتعكس جميع المعاملات والتصرفات في الأصول بشكل عادل ودقيق؛
 - أن تكون الإيصالات والنفقات وفقا لما تصرح به الإدارة؛
 - منع أو اكتشاف امتلاك أو استخدام أو التصرف في الأصول في الوقت المناسب.
- وتشمل عمليات الرقابة على المعاملات: المعاملات الروتينية مثل الإيرادات، المشتريات، وكشوف الرواتب والمعاملات غير الروتينية مثل شراء المعدات أو التكاليف المترتبة على تشغيل خط عمل جديد.

II – نظام الرقابة الداخلية من خلال تنظيم الوظائف

يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تأطير كل العمليات والأنشطة والأحداث وهذا وفقا للمستويات الثلاثة التالية:

1. تنظيم العمل

يتوقف على التكنولوجيا المستعملة في تنفيذ العمليات كالتموين؛ الإنتاج؛ التوزيع...إلخ.

2. التنظيم الإداري

يتمثل هذا التنظيم في نفس العمليات التقنية المذكورة سلفا لكنها مجسدة ومسجلة في وثائق وملفات يمكن متابعتها من خلال نظام معلومات خاص، إضافة إلى الاطلاع على مسار إنتقال الوثائق والملفات من بداية العمليات إلى نهايتها، مع متابعة دقة المعلومات.

3. التنظيم المحاسبي

يترجم كل العمليات التقنية والإدارية إلى لغة تعرض في شكل قوائم وجداول مالية والتي تعكس الحالة الحقيقية لكل العمليات في المؤسسة.

إن تجسيد تنظيم العمل في المؤسسة يكون من خلال تحديد خطوات وكيفية القيام بالأعمال في المؤسسة من مستوى الإدارة العلي وحتى المستوى التشغيلي. ولتوفير الإطار القانوني ينبغي أن يرافق هذه الأعمال تأطير إداري من خلال تحديد المسؤوليات ومستويات تفويض السلطة وتسخير قنوات الاتصال ونقل المعلومات عن طريق التقارير والوثائق لمختلف المستويات الإدارية وهذا حسب متطلبات تنفيذ تلك الأعمال والرقابة على تنفيذها.

تقوم عملية تنفيذ الأعمال وتأطيرها الإداري على استغلال الموارد المادية والمالية والبشرية والتي ينبغي أن يتم تأطيرها وتحديد حجم هذه التدفقات ومستويات استغلال تلك الموارد والرقابة عليها حيث يتكفل التنظيم المحاسبي بهذا الأمر وهذا من خلال ترجمة تلك الموارد وتكميمها في شكل جداول وقوائم مالية وهذا وفقا لما تقتضيه مبادئ المحاسبة.

III – نظام الرقابة الداخلية من خلال المستويات الإدارية

من أجل قيام أو تحقيق الرقابة الإدارية لأهدافها ينبغي توفر مجموعة من الخصائص والإمكانيات في مختلف مستويات الرقابة الإدارية:

1. على مستوى الإدارة العليا

تلعب الإدارة العليا أهمية كبيرة فيما يخص تنفيذ وتقرير إستراتيجية المؤسسة ولهذا تنبغي توفير احتياجاتها فيما يخص تحقيق نظام الرقابة الداخلية من خلال:

- توفير نظام المعلومات (قنوات اتصال) تمكن الإدارة العليا من الحصول على المعلومات من مختلف المستويات الإدارية الأخرى؛
- تحديد المهام والمسؤوليات ومستويات تفويض السلطة؛
- إجراءات الرقابة على مجلس الإدارة وغالبا ما تكون عن طريق المراجعة الخارجية باعتبارها أهم آليات الرقابة على هذا المستوى إضافة (لجان المراجعة) والتي تفرضها العديد من القوانين للدول خاصة بالنسبة للشركات المسجلة في البورصة والقوانين التي يمكن أن توثرها الهيئات المسيرة للبورصة؛
- تحديد السياسات المحاسبية التي تتبناها المؤسسة.

2. على مستوى الإدارة الوسطى

على مستوى هذه الإدارة تعمل المؤسسة على تحقيق الخطط والأهداف التشغيلية للمؤسسة حيث تعتبر الرابط والمنفذ لإستراتيجية المؤسسة إضافة إلى تسيير مستويات الإدارة الدنيا، لهذا فإن نظام الرقابة الداخلي يتميز بمرونة ويمكن أن نلخصه فيما يلي:

- وضوح العلاقة بين مختلف مصالح هذه الإدارة من خلال تحديد مهام ومسؤوليات السلطة وعلاقتها مع المصالح في نفس المستوى بالإضافة إلى علاقتها بالإدارة العليا والإدارة القاعدية؛
- تقليل الإجراءات البيروقراطية لانتقال المعلومات والذي يمكن من تقليل التكاليف والوقت مما يساهم في تحديد المسؤوليات وتقييم الأداء مما يساهم في زيادة فعالية المؤسسة؛
- المتابعة والإشراف لمختلف الإجراءات القريبة سواء على المستوى الإداري أو المحاسبي.

3. على مستوى الإدارة الدنيا

تعمل هذه الإدارة على تنفيذ أعمال روتينية أو يومية وتعتبر الواجهة الحقيقية لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة ولهذا يجب توفير مجموعة من الإجراءات وهي كما يلي:

- تحديد المهام بدقة؛
- تحديد معايير أداء العمل؛
- تحديد التسلسل الإداري بشكل واضح؛
- توفير قنوات اتصال تعمل على توصيل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل؛
- وضع الإجراءات التنفيذية الدقيقة والواضحة لكل الأعمال.

سادسا: عناصر الرقابة الداخلية

تصنف لجنة المؤسسات الراعية نظام الرقابة الداخلية حسب التنظيم الإجرائي لعدة عناصر والتي تتمثل في:

I – نظام الرقابة الإدارية

1. مفهوم نظام الرقابة الإدارية

يعرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين الرقابة الإدارية بأنها تشمل على الخطة التنظيمية والإجراءات والوثائق والسجلات المتعلقة بعمليات اتخاذ القرارات والتي تقود إلى الترخيص الإداري للعمليات، وهذا الترخيص يكون وظيفته إدارية ترتبط على نحو مباشرة بالمسؤولية عن تحقيق أهداف المنظمة، وتكون هي نقطة البدء لوضع أو إنشاء الرقابة المحاسبية على العمليات.

كما تعرف بأنها الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المترابطة والمتبعة للعمل على تحسين الكفاية الإنتاجية وتشجيع السير بالسياسات الإدارية المرسومة.

يشمل هذا الفرع من الرقابة الإجراءات والسياسات والقواعد الإدارية المتبعة من أجل تسيير الأعمال والمعاملات المرتبطة بنشاط المؤسسة من أجل تحقيق أكبر كفاءة وفعالية ممكنة للالتزام بهذه المعاملات مع الحرص على تشجيع الالتزام بالتعليمات الإدارية والرقابة على مستوى تطبيقها في إطار احترام الخطط الزمنية والموازنات المالية وهذا من خلال تحليلها واتخاذ القرارات المناسبة اتجاه الانحرافات والمخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة من جراء سوء التطبيق.

2. الأساليب المعتمدة في تحقيق أهداف الرقابة الإدارية

لتحقيق أهداف الرقابة الإدارية تعمل المؤسسة في الاعتماد على عدة أساليب يمكن ذكرها باختصار في الآتي:

- الموازنة التقديرية: تضم الأهداف المنتظرة تحقيقها، فهي تقارن الأرقام الفعلية مع الأهداف المسطرة للوقوف على الانحرافات بينها للتعرف على نقاط الضعف وعلاجها.
- التكاليف المعيارية: عبارة عن تكاليف محددة مسبقا، هي الأهداف التي تسعى الإدارة للوصول إليها.
- الرسوم البيانية والجداول الإحصائية: وسيلة لعرض المعلومات على الإدارة، حيث يمكن عرض تطور حجم الإنتاج والمبيعات عن عدة فترات سابقة في شكل بياني كالأعمدة البيانية أو في منحنى أو جدول إحصائي.
- تقارير الكفاية الدورية: بيانات تاريخية مقارنة ببيانات تاريخية لفترات زمنية مختلفة أو مقارنة مع أرقام مستهدفة، والتي من خلالها تتمكن الإدارة من الحكم على كفاءة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.
- دراسات الحركة والزمن: من الوسائل الهادفة إلى رفع كفاءة العمال الإنتاجية عن طريق الدراسة العلمية والعملية لكل خطوات وحركات العملية الإنتاجية بغية تحديد الخطوات والحركات المثلى لأداء الإنتاج واستبعاد غير الضرورية لاستنفاد القدر الأدنى من الموارد البشرية وتحقيق أقل قدر ممكن من الزمن.
- الرقابة على الجودة: عن طريق عمليات الرقابة الإحصائية على الجودة، باستخدام خرائط الرقابة.

- البرامج التدريبية: الهادفة لتنمية كفاءة أداء العاملين عن طريق إمدادهم بكل ما هو جديد من معلومات وفق ما هو مستجد في البيئتين الداخلية والخارجية.

3. وسائل تطبيق نظام الرقابة الإدارية

تقوم الرقابة الإدارية على العديد من الوسائل والأدوات التي تستعين بها المؤسسة على تطبيق الرقابة الإدارية:

- **نظام المعلومات الإداري:** يعرف بأنه نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد مسيري المؤسسة أو المنظمة بالمعلومات اللازمة والضرورية للقيام بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أنشطة المؤسسة ومساعدتهم في اتخاذ القرارات.
- **الإجراءات الإدارية:** تمثل الإجراءات الإدارية مجموعة التعليمات والترتيبات التي تضعها الإدارة من أجل تسيير الأعمال والتحقق من تنفيذها بشكل صحيح، وهي الإجراءات التي تهدف إلى:
 - ~ التركيز على رفع الإنتاجية للموظفين؛
 - ~ الدفع نحو الالتزام بالتعليمات وإجراءات الإدارة.

II – نظام الرقابة المحاسبية

1. مفهوم نظام الرقابة المحاسبية

هي تلك الخطة التنظيمية التي تضعها المؤسسة والتي تبين فيها الإجراءات المتبعة والمستخدم من أجل حماية أصولها، والتأكد من صحة بياناتها ومعلوماتها المحاسبية المالية لتحديد درجة إمكانية الاعتماد عليها، ولكل مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية طريقة رئيسية في كيفية تنفيذ وتسجيل أنشطتها المختلفة وإثباتها محاسبياً.

يهدف نظام الرقابة المحاسبية إلى الإحاطة بكل العوامل والمؤثرات سواء كانت الداخلية أو الخارجية والتي تؤثر على إعداد التقارير المالية ومدى جودتها، حيث تسعى الرقابة المحاسبية لتأطير الأحداث والمعاملات التي تقوم بها المؤسسة أثناء ممارستها لنشاطاتها من خلال تقليل الأخطاء والتحريفات سواء المقصودة أو غير المقصودة إضافة إلى تحقيق الالتزام بالقوانين والتشريعات وتوفير معلومات دقيقة حول تلك الأحداث وترجمة تلك الأحداث والمعاملات ضمن التقارير والقوائم المالية للمؤسسة.

2. وسائل تطبيق الرقابة المحاسبية

من أجل تحقيق الرقابة المحاسبية ينبغي توفر العديد من الإمكانيات والأدوات والإجراءات من أجل تحقيق الأهداف السالفة الذكر ولعل من أهمها ما يلي:

- **نظام المعلومات المحاسبية:** يعرف بأنه أحد مكونات نظام المعلومات الإداري والذي يهتم بجمع وتصنيف ومعالجة العمليات المالية وتحويلها إلى معلومات يتم توصيلها إلى الأطراف المختلفة ذات العلاقة من أجل ترشيدهم قراراتهم.

يظهر نظام المعلومات المحاسبي بشكل أساسي في عناصر النظام المحاسبي ولتحقيق فاعلية نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتسم النظام المحاسبي بما يلي :

- ~ أن يقوم النظام المحاسبي على مفاهيم ومبادئ تتسم بالوضوح والثبات وعدم الجمود لتحكم عملية التوجيه المحاسبي؛
- ~ يتضمن النظام المحاسبي طرق وأساليب وإجراءات فنية للتحقق من جدية العمليات المحاسبية ، والتأكد من دقتها وسلامة التبويب لها؛
- ~ شمول النظام المحاسبي على مجموعة مستنديه (داخلية – خارجية) محددة للدورات المستندية لكل عملية من عمليات المنشأة؛
- ~ قيد العمليات المحاسبية أولاً بأول ويتطلب ذلك ضرورة وجود مجموعة دفترية مناسبة لحجم المنشأة وطبيعة أعمالها.
- ~ إتباع مبدأ تقسيم العمل، وحتى يتاح للفرد مراجعة عمل من يسبقه للقضاء على احتمالات الخطأ والغش، وسرعة كشفها حال وقوعها؛
- ~ يجب أن يعتمد النظام المحاسبي على مجموعة مناسبة من التقارير والقوائم المالية (تاريخية؛ جارية؛ مستقبلية)؛
- ~ يجب أن يكون النظام المحاسبي مفيداً وخالي من التعقيدات، مع عدم الإخلال بالوظائف الرئيسية للنظام؛
- ~ يجب أن يبرز النظام المحاسبي بحيث يمكن استخدام الحاسوب في تنفيذ العمليات المحاسبية؛
- ~ ينبغي أن يتم اشى النظام المحاسبي مع الهيكل التنظيمي للمنشأة لسهولة إجراء وتطبيق محاسبة المسؤولية.

• **أدوات تنفيذ نظام الرقابة المحاسبية:** من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية بالإضافة إلى الأطر التنظيمية والتي تسمح بتحقيق هذه الأهداف؛ فحماية الأصول يكون من خلال متابعتها وفقاً للتسجيل المحاسبي لكل الأنشطة التي تمس ممتلكات المؤسسة من (الشراء؛ الصيانة؛ البيع) ؛ أما فيما يخص هدف استغلالها بكفاءة فيكون من خلال تحديد قيمتها ومردوديتها مقارنة بالمصاريف المرتبطة بها والحكم على مستويات الصيانة واتخاذ الإجراءات المناسبة؛ أما فيما يخص الالتزام بالتشريعات والقوانين فيكون من خلال تطبيق معايير المحاسبة المفروضة والالتزام بالتشريعات الضريبية والتجارية وترجمتها ضمن الرقابة المحاسبية في المؤسسة أما فيما يخص توفير المعلومات فيكون من خلال القوائم المالية المرحلية و السنوية إضافة إلى الجداول والإحصائيات والتي من خلالها يمكن تقييم المركز المالي واتخاذ القرارات المناسبة.

• **الإجراءات المحاسبية:** وهي مجموعة الترتيبات التي تضعها الإدارة من أجل تنفيذ المهام والوظائف المرتبطة بالمعالجات المحاسبية ويكون هذا من خلال:

- ~ إصدار تعليمات بإثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها للتقليل من الغش والاحتيال؛
- ~ إصدار تعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمداً من الموظفين المسؤولين؛
- ~ استعمال الحاسوب في معالجة المعلومات وسرعة معالجتها؛
- ~ استخدام وسائل التوازن المحاسبي الدوري مثل المراجعة وحسابات المراقبة؛
- ~ إجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج وبين الأرصدة والكشوف والسجلات الواردة من الداخل؛
- ~ القيام بجرد مفاجئ دورياً للنقدية والبضاعة ومطابقة ذلك للأرصدة الدفترية؛

~ عدم السماح لموظف مراقبة عمله.

الجدول رقم 01: المقارنة بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية

وجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الإدارية
الهدف من الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> - حماية الأصول من السرقة والضياع والاختلاس وسوء الاستخدام؛ - التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية؛ - التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة الشركة.
طبيعة عملية الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من تنفيذ عمليات المنشأة وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة؛ - التحقق من أن عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً. 	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وقياس الأداء الفعلي وإيجاد الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛ - التحقق من تنفيذ وتطبيق الإجراءات والسياسات الإدارية.

المصدر: جدي سمراء؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 14.

III – الضبط الداخلي

1. مفهوم الضبط الداخلي

يعرف الضبط الداخلي على أنه مجموعة من الإجراءات والقواعد الخاصة تهدف إلى منع وتقليل الأخطاء واكتشافها، كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الترتيبات الإدارية والمحاسبية والترتيبات المرتبطة بالقيام ببعض الأعمال من أجل تقليل الأخطاء واكتشافها وتفادي الغش والتواطؤ بقدر الإمكان حيث تعمل هذه الترتيبات في الأساس على الرقابة المزدوجة، وتسلسل وتقسيم الأعمال إلى خطوات عديدة مكملتها لبعضها البعض على أن يقوم بها مجموعة من الموظفين، كما أن الضبط الداخلي يعبر عن أساليب الحماية والتأمينات وأجهزة الرقابة التي تساعد على رقابة الأصول في المؤسسة وحمايتها.

2. أنماط الضبط الداخلي

نوجزها فيما يلي:

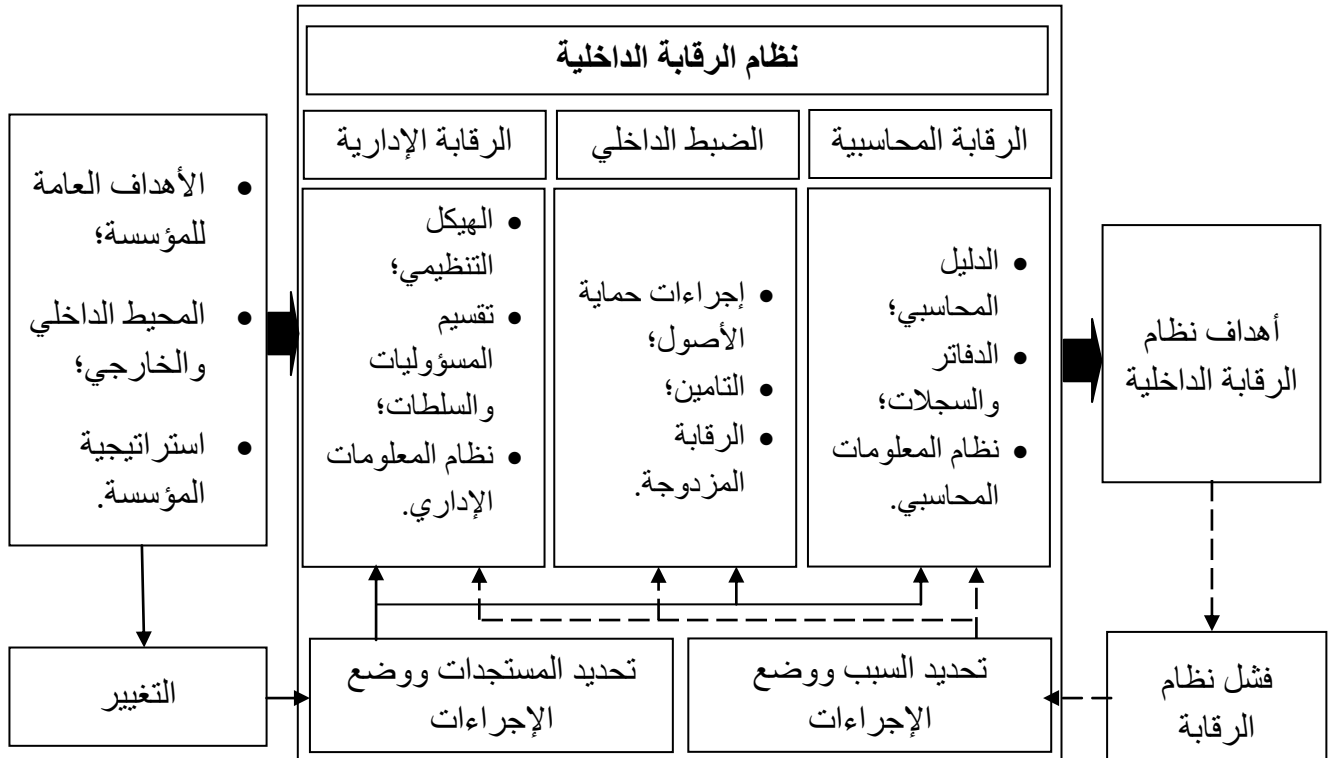
- أن تصبح المسؤولية مشتركة في الأصول القابلة للتحويل من حيث الاحتفاظ والتسجيل؛
- أن تحدد إجازة سنوية يلتزم بها أفراد المؤسسة خلال غياب الفرد يتولى غيره عمله؛
- أن لا يعهد للعامل بعمل أكثر من مسؤوليته طبق للهيكل الوظيفي؛
- أن المستندات التي تسجل دفترياً تحمل اعتماداً مسبقاً؛
- أن التسجيل الدفترى يتم من المستند الأصلي مباشرة؛
- فصل الأصل والاحتفاظ به عن السجل الذي يرصد تحركاته والاحتفاظ به.

3. المبادئ المتعلقة بنظام الضبط الداخلي

تتمثل في الآتي:

- الدراسة التفصيلية لطبيعة أعمال المؤسسة وأنشطتها؛
- البساطة والبعد عن التشعب أو التعقيد؛
- المناسبة لظروف المؤسسة؛
- اقتصاديات النظام (العائد يبرر التكلفة)؛
- المرونة مع الثبات للتكيف في ظل الظروف المستجدة.

الشكل 03: نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة



المصدر: مقدم خالد و عبد الله مايو ؛ مطبوعة نظام الرقابة الداخلية، جامعة قاصدي مرباح ؛ ورقلة- الجزائر، 2015-2016؛ ص 28.

سابعاً: مزايا وحدود نظام الرقابة الداخلية

I – مزايا نظام الرقابة الداخلية

1. ضمان الحماية القانونية للأصول التجارية لأن استخدام الموارد يخضع للمراقبة ويمنع الوصول إلى الأصول التجارية على الأشخاص غير المصرح لهم؛
2. ضمان دقة واكتمال وموثوقية حفظ الحسابات من خلال الفحوصات اليدوية والآلية المنتظمة؛
3. التقارير المالية موثوقة ويتم تسليمها في الوقت المحدد بفضل العمليات الشفافة والتحكم في الواجهات والتقييمات؛
4. يتم توحيد العمليات، وبالتالي يتم التعامل معها دائماً بنفس الطريقة؛

5. يتم وصف المخاطر والعمليات وأنشطة الرقابة، وبالتالي يمكن مراقبتها وإدارتها بطريقة مستهدفة. هذا يقلل من الازدواجية أثناء ممارسة الأنشطة ويضمن الاستبدال السلس؛
6. المهارات في النظام والمسؤوليات محددة بوضوح؛
7. توضيح المسؤوليات داخل المنظمة من خلال وصف العمليات؛
8. منع الأخطاء والمخالفات أو التخفيف من حدتها أو اكتشافها في الوقت المناسب من خلال أنشطة الرقابية المنظمة؛
9. يؤدي توثيق العمليات وأنشطة الرقابة المحددة وجميع قوائم المراجعة إلى زيادة الشفافية في مهام الموظفين. هذا يسمح على وجه الخصوص بتقديم سريع وموحد للموظفين الجدد.

II – حدود نظام الرقابة الداخلية

يمكن لنظام الرقابة الداخلية مهما كانت قوته أن يقدم تأكيدا معقولا وليس تأكيدا مطلقا لمنع اكتشاف الأخطاء والغش، وهذا راجع إلى بعض القيود الملزمة والتي تحد من قدرته على المنع الكلي للأخطاء والانحرافات، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. يؤدي الأخطاء في الحكم أو التقييمات السيئة أو التفسيرات الخاطئة إلى مخاطر لا يتم التعرف عليها أو تقييمها بشكل سيء؛
2. يمكن أن يؤدي الإهمال في إجراء عمليات الفحص إلى عدم ملاحظة الأخطاء؛
3. إذا تم العبث بالمعلومات أو تم تجاهل أنشطة رقابية من قبل موظفين أو أكثر، فمفهوم الوقاية لنظام الرقابة الداخلية سيكون على مدى قصير؛
4. لا يتم تقييم العواقب على مخاطر التغييرات التي تم إجراؤها على العمليات خلال العام ولا يتم تنظيم الضوابط المناسبة إلا بعد فوات الأوان.
5. التواطؤ بين العاملين لتطويق الرقابة، وذلك بدخول شخصين أو أكثر في عمل يستهدف تنفيذ اختلاس أصول المنشأة وإخفاء ذلك؛
6. تغلب الإدارة على أوجه الرقابة، فلا يمكن توقع منع أو اكتشاف الغش الذي يرتكبه: أعضاء الإدارة المسؤولين في الأصل عن أعمال متابعة وضبط نظام الرقابة الداخلية، أو بسبب سوء استعمال أي شخص مسؤول لسلطته؛ فقد يتمكن احد أعضاء الإدارة من تخطي متطلبات النظام؛
7. التعطل المؤقت للنظام، ليس من المتوقع أن يؤدي الأفراد وظائف الرقابة بطريقة فعالة في جميع الأوقات، فقد يحدث سوء فهم أو إهمال أو نزاعات أو إجهاد، وهذا يسبب تعطل مؤقت للنظام، ويمكن تقليل حالات التعطل المؤقت للنظام التي تحدث بسبب العنصر البشري من خلال استخدام الحاسبات الالكترونية.

المحور الثاني: تصميم نظام الرقابة الداخلية

أولاً: خطوات تصميم نظام الرقابة الداخلية

إن نجاح عملية الرقابة تتطلب وجود نظام إداري متكامل للتحقق من إنجاز متطلبات الرقابة وفق خطوات منطقية متسلسلة يمكن إنجازها فيما يلي:

I – تحديد معايير الأداء

تعتبر هذه الخطوة نقطة البداية الصحيحة لأي نظام رقابي، فالرقابة الداخلية تقوم وفق دورة منظمة يتم على أساسها تتبع الخطوات والعناصر التي تضمن السير الحسن والسليم لهذه الوظيفة، هذه الدورة تتمثل في وضع مجموعة من المعايير كما يلي:

1. وضع المعيار

المعيار هو هدف أو أداء تخطيطي يعبر عن غاية أو خطة مطلوب بلوغها، وقد يكون نهائياً تنتهي عنده مراحل التنفيذ، أو وسيطاً يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية لنشاط لاحق.

2. شروط المعايير

تعتبر المعايير من أدوات الرقابة المهمة، فلا بد أن تحدد بدقة ويتم تدوينها لكيلا يكون هناك تحريف من قبل جهات معينة، يجب على المعايير المختارة أن تكون مرنة بما فيه الكفاية، حتى يمكن إعادة النظر فيها دورياً من طرف المستويات الإدارية التي تكون لها سلطة التنسيق بين المعايير الجديدة ودمجها مع المعايير الموجودة فعلاً.

3. معايير الرقابة الممكن اعتمادها

هناك العديد من المعايير التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة خلال عملية الرقابة الداخلية، إلا أنه من الأساسي اختيار أفضل المعايير، وهذا مرتبط ارتباطاً وطيداً مع نوع المؤسسة، ونوع النشاط والقطاع الذي تنتمي إليه؛ يمكن التفرقة في هذه الحالة إلى الأنواع التالية:

- معايير كمية: مثل كمية الإنتاج بالوحدات؛
- معايير نوعية: مثل نوعية السلع المنتجة وجود؛
- معايير زمنية: مثل مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة أو خدمة معينة؛
- معايير التكلفة: مثل النفقات المصروفة.

4. إصدار المعيار

يجب أن تصدر المعايير بصفة دورية، ومن الضروري أن تكون مكتوبة إذ أن عدم كتابتها سوف، يؤدي إلى تحريفها في منطقة العمل كما أن المعايير الشفوية قد تتعرض للتفسير الشخصي من قبل الأفراد التي توجه إليهم، ويجب أن تكتب هذه المعايير بطريقة سهلة وواضحة وذلك لضمان تماسكها.

II – قياس الأداء الفعلي

1. التحقق من النتائج

يعني قياس النتائج المتحققة فعلا، وتعتمد هذه الخطوة على الخطوة السابقة وعلى المعايير وسهولتها، وبشكل عام يجب أن يتوفر في عملية قياس الأداء الأصالة والإبداع، إذ أن كثيرا من الأعمال يصعب قياسها مباشرة مما يجعل اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في الرقابة أمرا ضروريا.

2. المشاكل المرتبطة بالمعايير عند القياس

ترتكز الرقابة الفعالة على المعيار المناسب، وتعتبر المعايير ضرورية لتحديد نوع ودرجة العمل التصحيحي، وفي كثير من الحالات نجد أن وضع المعايير الملائمة أكثر صعوبة من استخدامها الفعلي كأداة للرقابة، ووضع المعايير للأعمال غير المادية أصعب من وضعها للأعمال المادية، فمعيار الإنتاج يمكن تطويره عن طريق دراسة الزمن والحركة وهي من الوسائل العلمية إلى حد ما، أما بالنسبة للمعايير المعنوية فيجب أن تركز على مقاييس موضوعية، كما أنه من السهل أن تخضع أعمال التنفيذيين إلى الرقابة بعكس الوضع لأعمال الفنيين لأن لديهم عناصر غير ملموسة.

III – المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير

بعد تحديد المعايير المعتمدة في الرقابة، والقياس الفعلي لها، تأتي مرحلة مقارنة العمل المنجز بالمعيار السابق تحديده، فإذا ظهر من المقارنة أن العمل تم تنفيذه حسب المعيار معناه أن الأداء خاضع للسيطرة، أما إذا ظهر من المقارنة عكس ذلك فمعناه أن الأداء قد خرج عن السيطرة. فيجب تحديد الانحرافات قبل تعقد الموقف، وتكون المقارنة أسهل بالنسبة للمعايير الكمية مقارنة بالمعايير الوصفية.

IV – تشخيص الانحرافات والإيجابيات

يكون من خلال تحديد أسباب كل منها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتضمن معالجة الأخطاء والانحرافات مما يعزز إيجابيات الأداء والتطور مستقبلا.

1. تقييم النتائج

قد يكون دوريا أو عند فترة زمنية معينة، ولكن في كل الأحوال لا بد للتقييم أن يعكس أوجه الاتفاق أو الاختلاف في الأداء، وتحتاج عملية التقييم إلى الكثير من المعلومات التي تتخذ صور مختلفة، فهي قد تكون في شكل جداول رقمية أو في شكل خرائط بيانية أو منحنيات رياضية... وفي كل الأحوال لا بد أن تصنف وتعرض المعلومات بحيث تعكس نتيجة المقارنة ويقوم التقييم على تحديد أسباب الانحراف الموجب وأيضا أسباب الانحراف السالب، فالانحراف الموجب والسالب كلاهما غير مرغوب فيه، لأن الانحراف الموجب قد يكون نتيجة لعدم الكفاءة في تحديد الخطط أو المعايير، وبالتالي كان من الممكن أن يكون الأداء أفضل مما هو عليه في ظل المعيار الحالي وكذلك فإن الانحراف السالب قد يكون نتيجة للأداء الخاطئ أو نتيجة للمعيار غير السليم أو نتيجة للالتين معا.

2. القيام بالأعمال التصحيحية

إذا ظهر من التقييم أن هناك انحرافات موجبة أو سالبة فإن الخطوة التالية هي القيام بالأعمال التصحيحية، فقد يكون سبب الانحراف هو العامل نفسه بسبب عدم كفاءته، أو لأنه مازال تحت التدريب أو لأنه

يعاني من إجهاد بدني أو ذهني، وقد يكون السبب في ذلك الوسيلة التي يؤدي بها العمل كما قد يكون الانحراف بسبب عدم توفر المواد بالكمية أو النوع المطلوب.

إذا ظهر من الرقابة أن الخطأ من الوسيلة " الآلة مثلا " فإنها تحال إلى الصيانة، وإذا كانت المواد هي التي تسبب المشكلة، فمعناه يجب تعديل مواصفات المواد أو التعامل مع مورد آخر، أما إذا كان السبب هو عدم قيام المورد بتسليم المواد في المواعيد المحددة أو أخطاء بسبب العامل أو إدارة المشتريات أو المورد، يستلزم اتخاذ إجراء عقابي اتجاه كل منهم.

إذا تبين للإدارة بعد إجراء التحليلات اللازمة أن المعيار الكمي غير معقول فإنه يجب في هذه الحالة القيام بعمل التعديلات اللازمة لكي يصبح المعيار معقولا.

ثانيا: خصائص معايير الأداء لنظام فعال

تعتبر عملية وضع المعايير المناسبة من أجل التصميم أمر ضروري، ولهذا يشترط فيها مجموعة من الخصائص من أجل الوصول لنظام رقابة داخلية فعال ويكون هذا من خلال مايلي:

I – تحقيق الانسجام في الأهداف أو إحداث التوافق بين أهداف المؤسسة وغايات الأفراد والأقسام فيها؛

II – يجب أن تكون المعايير الموضوعية قابلة للتحقيق؛

III – أن يقبلها الموظفون ويعدها عادلة وممكنة التحقيق؛

IV – يجب أن تكون المعايير بالمستوى المناسب من الصرامة

فالمعايير الصارمة يمكن أن تحسن إنتاجية الموظفين ودفاعيتهم. أما المعايير التي يعتبرها الموظفون صعبة أو مستحيلة التحقيق فيمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية؛

V – المرونة: أن يتضمن النظام مستويات متعددة من الأداء المطلوب تبعاً لمجموعة متنوعة من العوامل، بدلا من وضع حدود ثابتة أو مطلقة للأداء؛

VI – يجب أن تكون المعايير مناسبة للمؤسسة لا سيما إذا كانت البيئة التي تعمل فيها المؤسسة متغيرة؛

VII – يجب تحديث المعايير بانتظام بحيث تستجيب للتغيرات الحاصلة في المؤسسة؛

VIII – يجب اعتماد المعايير قبل قطع أشواط كبيرة من العمل. لذلك من الضروري توخي العناية في اختيار الأوقات المناسبة لقياس الأداء. وقد لا تطبق المعايير على جميع نواحي عملية الإنتاج وذلك للأسباب التالية:

1. يجب أن تكون العملية مجدية من حيث التكلفة؛

2. وجود إجراءات رقابية زائدة عن الحد اللازم يضعف معنويات الموظفين؛

3. يجب أن يكون قياس الأداء مناسباً للأهداف المطلوبة؛

4. إن وجود المعايير بدرجة زائدة عن الحد اللازم سيؤدي إلى وجود عبء زائد على المشرفين يتعين عليهم متابعته.

ثالثا: نموذج لجنة حماية ورعاية المنظمات COSO

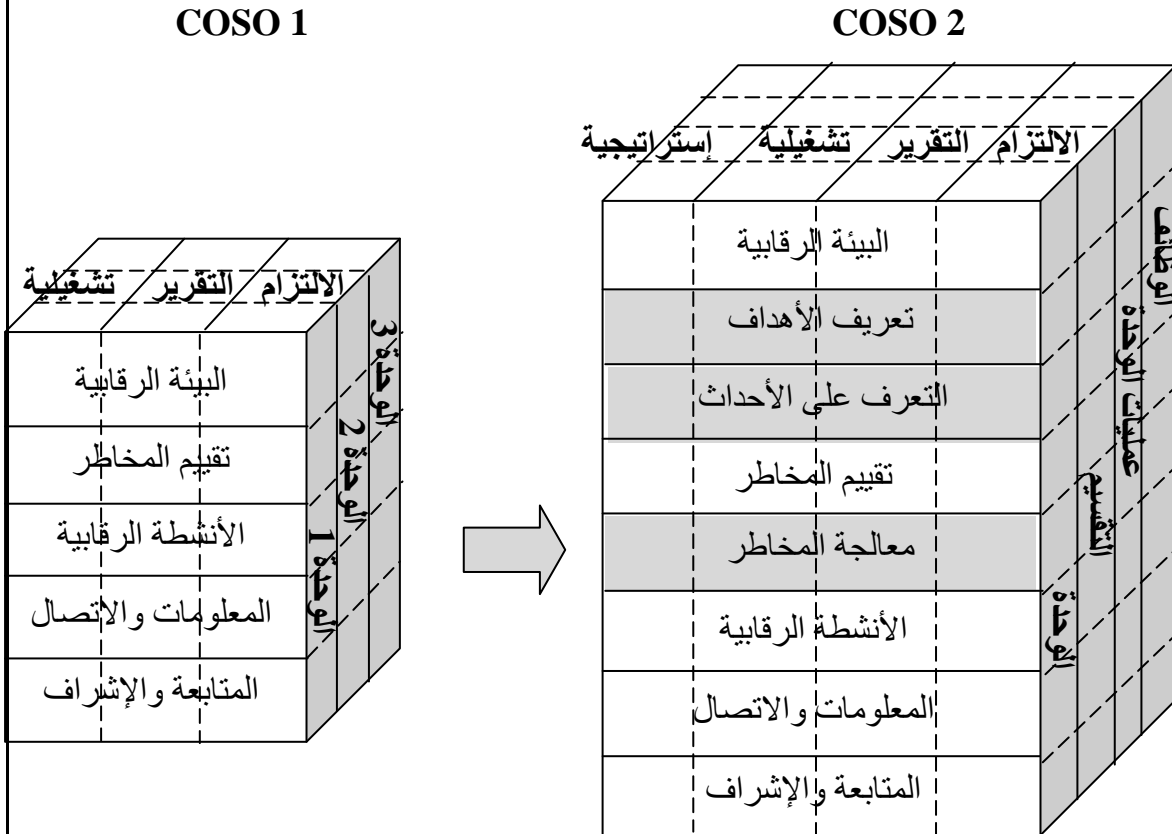
I – العلاقة بين أهداف ومكونات نظام الرقابة الداخلية حسب نموذج COSO

حسب ما ورد في النموذج المقترح لنظام الرقابة الداخلية من طرف لجنة حماية ورعاية المنظمات، تم ملاحظة مجموعة من التداخلات بين الأهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية والتي لخصها نموذج COSO 03 إلى 4 أهداف أساسية والمتمثلة في:

1. حماية الأصول؛
2. فعالية وكفاءة العمليات؛
3. الموثوقية واكتمال التقارير المالية؛
4. الالتزام وتطبيق القوانين والتشريعات.

فحسب التقارير الثلاث التي أصدرتها لجنة حماية ورعاية المنظمات، لوحظ تطور في التداخل بين الأهداف ومكونات نظام الرقابة الداخلية؛ و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 04: تطور نظام الرقابة الداخلية حسب نموذج لجنة حماية ورعاية المنظمات



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Saidi Yahia, L'impact de l'évolution du référentiel COSO sur l'activation du contrôle interne dans l'entreprise – avec référence au cas de l'Algérie-, revue des sciences humaines, université Mohamed Khider Biskra, N 34/35.

II – نماذج الرقابة حسب COSO

1. COSO Framework (COSO 1) سنة 1992

نشر سنة 1992، حيث عرف أساسيات الرقابة الداخلية. حيث عرفها على أنها عملية تتأثر بمجلس الإدارة، الإدارة والأفراد في المؤسسة، يتم تصميمه لإعطاء تأكيداً معقولاً حول الأهداف الثلاثة المفتوحة التالية: التشغيلية، الالتزام، والمعلومات المالية.

2. COSO –ERM (COSO 2) سنة 2004

جاء هذا النموذج في سنة 2004 لتكملة ومعالجة أخطاء ما جاء به COSO 1، من خلال توسيع نطاق تقييم المخاطر.

ومنه فإن نموذج COSO 2 يقترح إطار مرجعي لإدارة المخاطر في المؤسسة. فإدارة المخاطر هي عملية موضوعية من طرف مجلس الإدارة، الإدارة وأفراد المنظمة، يتم استغلالها من أجل وضع إستراتيجية المؤسسة، وموجهة إلى: التعرف على الأحداث الممكنة أن تؤثر على المؤسسة، التحكم في الخطر حتى يكون في حدود المقبول بالنسبة للمؤسسة، والسماح بتحقيق أهداف المؤسسة.

3. COSO 3 سنة 2013

جاءت COSO 3 كتحديث لـ COSO 1 مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات في المجال التجاري والتشغيلي خلال تلك السنوات، حيث احتفظ بتعريف الرقابة الداخلية على أنها: "عملية تتطبع من طرف مجلس الإدارة، الإدارة وأفراد المؤسسة، من أجل ضمان معقول لتحقيق الأهداف التشغيلية، إعداد التقارير، والالتزام". كما أنها احتفظت بـ 5 مكونات للرقابة الداخلية مع إدماج بعض من المبادئ الإضافية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 02: مكونات نظام الرقابة الداخلية حسب نموذج COSO 03

المكونات	المبادئ المقترحة من طرف COSO
البيئة الرقابية	<ul style="list-style-type: none"> • تثبت المنظمة التزامها بالنزاهة والقيم الأخلاقية؛ • يظهر مجلس الإدارة استقلاليته عن الإدارة. فهو يشرف على تطبيق والسير الحسن لنظام الرقابة الداخلية؛ • تحدد الإدارة، التي تعمل تحت إشراف مجلس الإدارة، الهياكل والمرفقات، وكذلك السلطة والمسؤوليات المناسبة لتحقيق الأهداف؛ • المنظمة تظهر التزامها بجلب الموظفين الأكفاء وتدريبهم والاحتفاظ بهم وفقا للأهداف المسطرة؛ • المنظمة تنص حق إدراك كل فرد لمسؤولياته فيما يتعلق بالرقابة الداخلية.
تقييم المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> • تحدد المنظمة الأهداف بشكل واضح بما يكفي للسماح بتحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالأهداف؛ • تحدد المنظمة المخاطر المرتبطة بتحقيق أهدافها في جميع أنحاء نطاق مسؤوليتها وتحللها من أجل تحديد طرق إدارة المخاطر المناسبة؛ • تحدد المنظمة مخاطر الاحتيال والغش في تقييمها للمخاطر التي يمكن أن تضر بتحقيق الأهداف؛ • تحدد المنظمة وتقيم التغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نظام الرقابة الداخلية.
الأنشطة الرقابية	<ul style="list-style-type: none"> • تختار المنظمة وتطور أنشطة الرقابة التي تساعد على تقليل المخاطر المرتبطة بتحقيق الأهداف إلى مستويات مقبولة؛ • المنظمة تختار وتطور أنشطة الرقابة العامة في نظام المعلومات لتسهيل تحقيق الأهداف؛ • تنفذ المنظمة أنشطة رقابية من خلال توجيهات تحدد الأهداف المتبعة والإجراءات التي تنفذ هذه التوجيهات.
الاتصال والمعلومات	<ul style="list-style-type: none"> • المنظمة تحصل أو تنشأ ثم تستخدم معلومات ذات الصلة والجودة، لتسهيل تشغيل المكونات الأخرى للرقابة الداخلية؛ • تنقل المنظمة داخليا المعلومات اللازمة للتشغيل السليم للمكونات الأخرى للرقابة الداخلية، ولاسيما فيما يتعلق بالأهداف والمسؤوليات المرتبطة بالرقابة الداخلية؛ • تتواصل المنظمة مع الأطراف المعنية بشأن العوامل التي تؤثر على الأداء السليم للمكونات الأخرى للرقابة الداخلية.
المتابعة والإشراف	<ul style="list-style-type: none"> • المنظمة تختار، تضع وتنفذ تقييمات مستمرة و/أو مخصصة، للتحقق مما إذا كانت مكونات الرقابة الداخلية في مكانها المناسب وتعمل بشكل صحيح؛ • تقوم المنظمة بتقييم وإبلاغ نقاط ضعف الرقابة الداخلية في الوقت المناسب إلى المسؤولين عن الإجراءات التصحيحية، ولاسيما الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

المصدر: Béatrice Ki-Zerbo, plaidoyer pour des principes justes et pertinents : comment donner du sens aux systèmes de contrôle interne ?, audit et contrôle internes, n 215, juin-juillet 2013, p 17.

III – تصميم مكونات نظام الرقابة الداخلية

يتكون نظام الرقابة الداخلية حسب نموذج COSO من خمس مكونات والتي ينبغي على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار عند تصميم النظام:

1. البيئة الرقابية

تتكون البيئة الرقابية من مجموعة من المعايير والأنشطة والهيكل التي توفر الأساس لتنفيذ الرقابة الداخلية في المؤسسة، ويضع مجلس الإدارة والإدارة المناخ العام بشأن مدى أهمية الرقابة الداخلية بما في ذلك معايير السلوك المتوقع. وتضع الإدارة التوقعات في المستويات المختلفة في المؤسسة. وتشمل البيئة الرقابية المبادئ التالية:

- **الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية:** تظهر المؤسسة التزامها بالنزاهة والقيم الأخلاقية من خلال:
 - **تحديد المناخ العام في المستويات العليا في الشركة:** أن يظهر مجلس الإدارة والإدارة في كل مستوياتها من خلال توجهاتهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، مدى أهمية النزاهة والقيم الأخلاقية لدعم أداء الرقابة الداخلية؛
 - **معايير السلوك:** تسهل قواعد السلوك المصممة جيدا تطبيق برامج تحسين أداء المنشأة ويمكن للمنشآت التي تخفق في وضع وتطبيق قواعد لسلوك وغرس قيمتها التنظيمية، أن تعاني من تدني الإنتاجية، وتسارع تدوير الموظفين، وارتفاع تكاليف المعاملات وتكاليف الوكالة، وتزايد التعرض للإجراءات القانونية، حيث تعرف على أنها: "التزامات طوعية لشركات والجمعيات، أو غيرها من الكيانات التي تضع المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الأنشطة التجارية في السوق"؛ ومنه تعتبر هذه المبادئ ضرورية من أجل تصميم جيد يحقق قيمة مضافة للإدارة في هذا الجانب والذي يدعم تعزيز أهداف نظام الرقابة الداخلية حيث:
 - ✓ ينبغي أن تكون المنشأة مبنية على القيم، وعلى قواعد تركز عليها هذه القيم، وذلك لإيجاد ثقافة بين الموظفين تشجع على استيعاب النزاهة وتطبيقها، (تشجع أيضا على اتخاذ القرارات الصائبة) عن طريق إعطاء الموظفين حرية اتخاذ القرارات المناسبة؛
 - ✓ تعكس قواعد السلوك الوضع التنظيمي، فنجد أن طبيعة ومسمى ومحتوى أي قواعد فعالة، يختلف من منشأة لأخرى تماما، كما يختلف النهج المتبع لوضع القواعد؛
 - ✓ التزام مجلس الإدارة: تقع المسؤولية الأخلاقية أولا وأخيرا على عاتق مجلس الإدارة أو ما يعادله، وهو الجهة التي تملك صلاحية التأثير على ثقافة المنشأة وسلوكها، ينبغي أن تشرف المجالس -تحديدا- على وضع قواعد لسلوك وتطوير مبادرة أشمل لجعل المنشأة مبنية على القيم، وأن يعين أحد أكبر المديرين -رسميا- للإشراف على وضع القواعد؛
 - ✓ ينبغي أن يوجه عملية وضع القواعد، فريق عمل يمثل عدة تخصصات ومجالات الوظيفية، بما في ذلك موظفين من الفروع الدولية للمنشأة، ويمكن لفريق الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين المساعدة في تحديد المخاطر التي تهدد ثقافة المؤسسة وسير العمل والنظر في مواطن الضعف المحتملة، الناجمة عن هذه المخاطر، والمساعدة في تحديد محتوى القواعد ومراجعتها؛
 - ✓ شرح النهج المتبع لوضع وتطوير ومراجعة أي قواعد من شأنه أن يعزز فهم المراحل والأنشطة الرئيسية المرتبطة بهذا التطوير وأن يسهل الموافقة عليها؛
 - ✓ يجب أن تكون قواعد السلوك قابلة لتطبيق في جميع مجالات عمل المنشأة، ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة المحلية؛

✓ تؤدي التوعية بالقواعد والترويج المستمر لها وللمنظور الأشمل لأخلاقيات المهنة والالتزام، دورا مهما في نقل صورة عن مدى الالتزام الإداري بمبادئها، وينبغي لبرنامج التوعية المستمرة، الحفاظ على الاهتمام المستمر بالقواعد والالتزام به، كما ينبغي توعية الموظفين وغيرهم بعواقب عدم الالتزام بالقواعد.

- **تقييم مدى الالتزام بالمعايير السلوكية:** يجب وجود الأنشطة اللازمة لتقييم أداء الأفراد وفرق العمل نسبة إلى المعايير السلوكية للمؤسسة؛
- **معالجة الانحرافات بطريقة فورية:** يجب تحديد أي انحرافات عن المعايير السلوكية للمؤسسة ومعالجتها بطريقة فورية ومتسقة.

● **ممارسة المسؤولية الإشرافية:** تركز المسؤولية الإشرافية على مجموعة من المبادئ والملخصة فيمايلي:

- أن يظهر مجلس الإدارة استقلاليته عن الإدارة التنفيذية وأن يمارس دوره الإشرافي في مجال تطوير وأداء نظام الرقابة الداخلية؛
- **تحديد المسؤوليات الإشرافية لمجلس الإدارة:** يحدد ويقبل مجلس الإدارة بمسؤولياته الإشرافية أو يفوضها للإدارة التنفيذية كلما اقتضى الأمر لدعم تحقيق الأهداف؛
- **وجود الخبرة المناسبة:** يحدد مجلس الإدارة ويقيم بصورة دورية المهارات والخبرة الضرورية المطلوبة لأعضائه لتمكينهم من توجيه أسئلة لتقصي الحقائق من الإدارة التنفيذية واتخاذ الإجراءات الملائمة؛
- **العمل باستقلالية:** يجب أن يتضمن مجلس الإدارة عدد كافي من الأعضاء الذين يتمتعون بالاستقلالية عن المؤسسة وأن يكونوا موضوعيين؛
- **يمارس الإشراف:** يقوم مجلس الإدارة بتوفير الإرشادات والتوجيهات والفحص اللازم في مجال تطوير وأداء الرقابة الداخلية.

● **إعداد الهيكل والسلطة المسؤولية:** تضع الإدارة تحت إشراف مجلس الإدارة الهياكل وقنوات إعداد التقارير والسلطات والمسؤوليات لتحقيق أهداف المؤسسة، والمتمثلة في:

- **الهيكل التنظيمية:** يجب على الإدارة ومجلس الإدارة الأخذ بعين الاعتبار الهياكل المتعددة المستخدمة بما في ذلك الوحدات التشغيلية، الوحدات القانونية، وموردي الخدمات المسندة، وهذا من أجل دعم تحقيق المؤسسة لأهدافها؛

- **قنوات إعداد التقارير:** تصمم الإدارة وتقيم قنوات إعداد التقارير لكل هيكل لتمكين تنفيذ السلطات والمسؤوليات وتدفق المعلومات لإدارة أنشطة المؤسسة؛

- **تحديد، توزيع وتقييد السلطات والمسؤوليات:** تفوض الإدارة ومجلس الإدارة السلطة وتحدد وتوزع المسؤولية وتقوم بالفصل الكافي بين المهام كلما اقتضى الأمر في المستويات المختلفة من المؤسسة.

● **الالتزام بالكفاءة:** يجب أن تظهر المؤسسة التزامها بجذب وتطوير والحفاظ على أفراد أكفاء بما يتواءم مع أهداف المؤسسة، من خلال:

- وضع السياسات والممارسات: تعكس السياسات والممارسات توقعات المؤسسة لمستويات الكفاءة اللازمة لدعم تحقيق أهدافها؛
- جذب وتطوير والاحتفاظ على الأفراد: توفر المؤسسة التوجيه والتدريب اللازم لجذب وتطوير والحفاظ على العدد الكافي من العاملين الأكفاء وموردي الخدمات المسندة لدعم تحقيق الأهداف؛

- تقييم مستوى الكفاءات ومعالجة أوجه القصور: يقيم مجلس الإدارة والإدارة مستوى الكفاءات في الشركة ولدى موردي الخدمات المسندة مقارنة بالسياسة والممارسات الموضوعية وتتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لمعالجة نواحي القصور؛
- التخطيط وإعداد البدائل: تعد الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة خطط للطوارئ بشأن أداء المسؤولية المهمة في مجال الرقابة الداخلية.
- **الإجبار على المحاسبة:** يكون لدى المؤسسة أفراد سيتم محاسبتهم عن مسؤولياتهم في مجال الرقابة الداخلية من خلال:
- وضع الآليات اللازمة لمحاسبة الأفراد عن أداء مسؤولياتهم في الرقابة الداخلية في المؤسسة وتطبيق الإجراءات التصحيحية كلما اقتضى الأمر؛
- **وضع مقاييس الأداء والحوافز والمكافآت:** تضع الإدارة ومجلس الإدارة مقاييس الأداء والحوافز والمكافآت الملائمة للمسؤوليات في كل مستويات الشركة مما يعكس الأبعاد الملائمة للأداء ومعايير السلوك المتوقع والأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف في الأجل القصير والطويل؛
- **تقييم مقاييس الأداء والحوافز والمكافآت للتحقق من استمرارية ملاءمتها:** يوافق مجلس الإدارة والإدارة بين الحوافز والمكافآت من ناحية وتنفيذ مسؤوليات الرقابة الداخلية لتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية أخرى؛
- **الأخذ بعين الاعتبار الضغوط المبالغ فيها:** يقيم مجلس الإدارة والإدارة ويعدل الضغوط ذات الصلة بتحقيق أهداف الشركة أثناء توزيع المسؤوليات وتطوير مقاييس الأداء وتقييم الأداء؛
- **تقييم الأداء ومكافآت أو معاقبة الأفراد:** تقيم الإدارة ومجلس الإدارة أداء مسؤوليات الرقابة الداخلية متضمنة الالتزام بالمعايير السلوكية ومستويات الكفاءة المتوقعة ثم يتم منح المكافآت أو فرص عقوبات.

2. تقييم المخاطر

تصميم نظام الرقابة الداخلية يكون من خلال الأخذ بعين الاعتبار كل الأمور التي تؤثر عليها وهذا من خلال تأثيرها على تحقيق أهداف هذا النظام، حيث يترجم هذا بما يعرف بالمخاطر والتي تتنوع حسب نشاط المؤسسة، والذي يمكن تصنيفها إلى مخاطر داخلية وخارجية حيث يتم مواجهتها من خلال إدارة المخاطر والتي على أساسها يتم بناء نظام الرقابة الداخلية حيث يتم التصميم وفق مجموعة من المبادئ:

- يتعين أن تقرر المنشأة بأن جميع القرارات الإستراتيجية والتشغيلية تم اتخاذها بدعم من نظام إدارة المخاطر وما يتبعه من تطبيق واستخدام أساليب رقابية مناسبة؛ مع الحاجة إلى تحديد التجاوزات عن النتائج المستهدفة وتقييمها؛
- الوعي بالمخاطر التي تحيط بالمؤسسة والتأثيرات الممكنة أن تنتج عن التفاعل بين هذه المخاطر ولهذا يتعين عليها تقويم وتصميم أساليب الرقابة الملائمة؛ فعلى سبيل المثال الفيضان يمكن أن يسبب مجموعة من الآثار المتلاحقة المترتبة على بعضها البعض، تبدأ بالأضرار التي تلحق بالأصول (عن طريق المعوقات التي تتعرض لها سلسلة التوريد وما يترتب عليها من فقد الإنتاج)، وانخفاض المبيعات، وزيادة العجز في السيولة، وغيرها من الصعوبة المماثلة التي يمكن أن تؤدي في آخر الأمر إلى فشل الأعمال.
- يتعين وضع أدوات الرقابة المناسبة لتعديل المخاطر، أو التخفيف منها، بحيث تكون عند المستوى المقبول، وهناك مجموعة من الاعتبارات المهمة للاختيار والتطبيق الدقيق لأساليب الرقابة، وتتضمن:
- خصائص المخاطر المتشابهة (الأسباب، العواقب، واحتمالات حدوثها)؛

- الحدود التي تضعها المنشأة للمخاطر المقبولة؛
- مختلف أنواع وأساليب الرقابة، مثلًا أساليب الرقابة الإدارية، أو التشغيلية، أساليب الرقابة الوقائية، أو التي من الممكن اكتشافها، أساليب الرقابة المكتوبة أو الآلية؛
- مدى ملائمة توليفة أساليب الرقابة مع حجم المنشأة وهيكلا وثقافة السائدة بها؛
- مقارنة التكاليف بالمنافع بالنسبة لاستخدام أساليب رقابية إضافية، أو مختلفة؛
- التغييرات المستمرة التي يمكن أن تجعل الأساليب والأدوات الحالية غير فعالة أو متقدمة إلى الحاجة إلى التقويم الدوري لها.

3. الأنشطة الرقابية

تتكون الأنشطة الرقابية من المعايير والإجراءات التي تضمن سيران توجيهات الإدارة، وتتمثل هذه الأنشطة في العمليات التي يقوم بها الأفراد مباشرة أو عن بواسطة طرق تكنولوجية، بهدف التحكم في مخاطر المحتمل أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة،

ومنه، فالأنشطة الرقابية تركز على ثلاث النقاط التالية:

- **المكون الهيكلي:** البنية التحتية من معدات، مباني، أدوات، نظام المعلومات، وتكنولوجيا الرقابة؛
- **المكون الهندسي:** السياسات، الإجراءات، الأساليب وتقنيات الرقابة؛
- **المكون البشري:** الكفاءة، قوة الالتزام، النموذج السلوكي للقائمين على نظام الرقابة الداخلية وتنفيذ الإجراءات والضوابط

4. الإتصال والمعلومات

المعلومات والإتصال ضرورية لتنسيق الأنشطة واتخاذ القرار. فهي تسمح بتكوين، نصح وإشراك القائمين على الرقابة، من خلال تعزيز المتابعة والإشراف على النظام.

غياب معلومات واتصال، يؤدي إلى فشل نظام الرقابة الداخلية، وهذا راجع إلى استحالة اتخاذ القرارات في غياب معلومات دقيقة وموثوقة وفي الوقت المناسب. مما سبق يتضح أهمية المعلومات والاتصال في تصميم نظام الرقابة الداخلية، وأهدافه بالإضافة إلى الأهداف العامة للمؤسسة.

- **الاتصال:** تمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي، حيث تهدف عملية الاتصال إلى مايلي:
- إطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها وبالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين لعملها والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها؛
- إطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ؛
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها؛
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي والتنفيذي.

● **المعلومات:** بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ قرار توصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد من أجل زيادة معرفتهم بمجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها. والتي تصنف إلى صنفين:

– **بيانات مالية:** وهي تتعلق بكافة الأحداث الاقتصادية التي تحدث في الوحدة الاقتصادية ويتبعها أثر مالي، بحيث يمكن قياسها والتعبير عنها بصورة مالية، وهي تشمل كافة الأحداث الرئيسية التالية:

- ✓ الأحداث التمويلية المتعلقة بكيفية الحصول على الأموال اللازمة؛
- ✓ الأحداث الرأسمالية المتعلقة بكيفية الحصول على الأصول غير الجارية ومجالات التصرف؛
- ✓ الأحداث الإيرادية المتعلقة بكيفية تحقيق أرباح العمليات الجارية (أرباح النشاط الجاري).

– **بيانات غير مالية:** تتعلق بكافة الأحداث الاقتصادية التي تحدث في الوحدة الاقتصادية ولا يتبعها أثر مالي وهي على نوعين:

- ✓ **بيانات كمية:** هي تلك البيانات التي يمكن التعبير عنها بصورة كمية، مثل عدد ساعات العمل، عدد الأسهم، عدد الوحدات المباعة؛
- ✓ **بيانات غير كمية:** هي تلك البيانات التي لا يمكن التعبير عنها بصورة كمية حيث يتم التعبير عنها بصورة وصفية نظرا لصعوبة قياسها بصورة كمية مثل مدى الاستفادة من البرامج التدريبية للعاملين، أذواق المستهلكين... الخ.

5. المتابعة والإشراف

لكي يظل نظام الرقابة الداخلية ذو موثوقية، يجب أن يخضع هذا الأخير إلى المتابعة والإشراف والمتمثلة في التقييم الدوري على جميع المستويات. التقييم الدوري سيسمح بتقييم نظام الرقابة الداخلية، التعرف على العوامل الإيجابية والسلبية واقتراح فيما بعد تساهم في تحسينه. أخيرا يمكن القول أن المتابعة والإشراف تعتبر أداة تحسين لفعالية وفاعلية وضمن لأداء نظام الرقابة الداخلية.

تكون أنشطة المتابعة والإشراف على مستوى كل مكون من مكونات نظام الرقابة الداخلية (بيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، الاتصال والمعلومات، المتابعة والإشراف)، وليس فقط كعنصر منعزل. إدراج أنشطة المتابعة والإشراف في العمليات التي يتم إجراؤها خلال العمليات اليومية للمؤسسة يسمح للمتابعة والإشراف بالعمل على أساس منتظم وبحل الانحرافات في بداياتها قبل تأثيرها على أهداف المؤسسة.

وبالتالي، فإن تصميم عملية متابعة وإشراف فعالة تتطلب تفكيرا معمق من أجل التخطيط والحصول على المعلومات الإثباتية تؤدّي إلى فعالية نظام الرقابة الداخلية. المتابعة والإشراف يجب أن ينتمي إلى الأنشطة المنظمة ويتجاوز مجرد مراقبة العمليات. وبالتالي، يجب أن تتم المتابعة والإشراف بطريقة دائمة وبإشراك جميع الأفراد، وفقا لمسؤولية كل فرد.

تتم عمليات المتابعة والإشراف وفق طريقتين أساسيتين:

- **المتابعة والإشراف الدائم:** العمليات الجارية؛
- **المتابعة والإشراف المؤقتة:** تقييمات الدورية.

رابعاً: نموذج لجنة بازل للرقابة المصرفية Bâle

I – لجنة بازل للرقابة المصرفية

1. اتفاقية بازل الأولى 1988

تم إصدار هذه الاتفاقية من طرف لجنة بازل للرقابة المصرفية أو لجنة التنظيمات والإشراف والرقابة المصرفية على الممارسات العملية سنة 1988، حيث انطوت هذه الاتفاقية على العديد من الجوانب ومن أهمها:

- **التركيز على المخاطر الائتمانية:** حيث تهدف الاتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا لرأس المال أخذاً في الاعتبار المخاطر الائتمانية أي مخاطر عدم وفاء المدين بالتزاماته إلى حد ما. لكن حسب اتفاقية 1988 لم يشمل معيار كفاية رأس المال مواجهة المخاطر الأخرى.
- **تعميق الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها:** تم تركيز الاهتمام على نوعية الأصول ومستوى المخصصات، التي يجب تكوينها للأصول أو الديون المشكوك في تحصيلها وغيرها من المخصصات، وذلك لأنه لا يمكن تصور أن يفوق معيار كفاية رأس المال لدى البنوك الحد الأدنى المقرر بينما لا تتوفر لديه المخصصات الكافية. في نفس الوقت من الضروري كفاية المخصصات أولاً ثم يأتي بعد ذلك تطبيق معيار كفاية رأس المال.
- **تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية،** يلخص الجدول أوزان المخاطر حسب اتفاقية بازل 1.

الجدول 03: الأوزان المطبقة لمخاطر الأصول داخل الميزانية حسب بازل 1

درجة المخاطرة 0%	
البنود	التقديرة. المطلوبات من الحكومة المركزية والبنوك المركزية بالعملة المحلية والممولة بها. المطلوبات الأخرى من الحكومات المركزية لدول OCDE أو مضمونة من قبل الحكومة المركزية لدول OCDE.
درجة المخاطرة 0%، 10%، 20%، 50% حسب ما تقرر السلطات المحلية	
البنود	المطلوبات من مؤسسات القطاع العام المحلية والقروض المضمونة أو المغطاة بواسطة إصدارات أوراق مالية من تلك المؤسسات.
درجة المخاطرة 20%	
البنود	المطلوبات المضمونة من بنوك التنمية متعددة الأطراف مثل البنك الدولي وكذلك المطلوبات المضمونة أو المغطاة بأوراق مالية صادرة عن تلك البنوك. المطلوبات من البنوك المسجلة في دول OCDE وكذا القروض المضمونة منها. المطلوبات من شركات الأوراق المالية المسجلة في دول OCDE والخاضعة لاتفاقيات رقابية، وكذا مطلوبات بضمانات تلك الشركات. المطلوبات من البنوك المحلية خارج دول OCDE والمتبقي على استحقاقها أقل من عام والمضمونة من بنوك مسجلة خارج دول OCDE. المطلوبات من مؤسسات القطاع العام غير المحلية في دول OCDE. المطلوبات من مؤسسات القطاع العام غير المحلية في دول OCDE والتي تتضمن مطلوبات

	الحكومة المركزية والقروض المضمونة بواسطة إصدارات أوراق مالية من هذه المؤسسات. النقدية تحت التحصيل.
درجة المخاطرة 50%	
البنود	القروض المضمونة بالكامل بمرهونات على العقارات السكنية التي يشغلها المقترضون والتي سيؤجرونها للغير.
درجة المخاطرة 100%	
البنود	المطلوبات من القطاع الخاص. المطلوبات من البنوك المسجلة خارج دول OCDE والتي يتبقى على ميعاد استحقاقها فترة تزيد عن عام. المطلوبات من الحكومة المركزية خارج الدول OCDE والتي تبقى على ميعاد استحقاقها فترة تزيد عن عام. المطلوبات من الحكومات المركزية خارج OCDE، ما لم تكن ممنوحة بالعملة المحلية والممولة بها. المطلوبات من الشركات التجارية المملوكة للقطاع العام. المباني، العملات والأصول الأخرى الثابتة. العقارات والاستثمارات الأخرى (بما في ذلك الاستثمارات في شكل مساهمات في شركات أخرى لم تدخل في الميزانية الموحدة للبنك). الأدوات الرأسمالية التي أصدرتها بنوك أخرى (ما لم تكن قد استعدت من رأس المال). باقي الأصول الأخرى.

المصدر: www.bis.org/bcbs/cp3fullfr.pdf

2. اتفاقية بازل الثانية 2004

تتلخص أهداف هذا الاتفاق الصادر من قبل لجنة بازل سنة 2004 في النقاط التالية:

- الاستمرار في تعزيز أمان وسلامة النظام المالي العالمي، وبالتالي الالتزام بمراعاة الحد الأدنى من رأس المال.
- إدخال نهج أكثر شمولية لمعالجة المخاطر.
- التركيز على البنوك الناشطة عالمياً والبنوك الوطنية.

وقد جاء هذا الاتفاق بثلاث ركائز أساسية حيث سيتم التركيز على الركيزة الأولى والمتمثلة في الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال.

- أ. **الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال:** تحدد هذه الركيزة المتطلبات الدنيا لرأس المال التي يجب على البنوك تأمينها لتغطية المخاطر، والتي تبلغ 08% من مجمل الموجودات الموزونة بالمخاطر (الائتمانية، التشغيلية، السوقية) والذي قامت اللجنة بتعديله لتصبح نسبة الملاءة المالية لبازل 2 هي نسبة McDonough.
- ب. **أساليب قياس مخاطر الائتمانية:** اقترحت اتفاقيات بازل 2 استعمال النموذج المعياري من طرف البنوك من أجل تحديد مستوى رؤوس الأموال اللازمة، ونقصد هنا بالنموذج المعياري إمكانية البنوك اللجوء إلى النقاط أو التصنيفات المقدمة من طرف وكالات التقييم المالية، شرط أن تكون هذه الأخيرة معتمدة من خلال تحقيقها لشروط معينة تتمثل في:

- الموضوعية - الاستقلالية - الشفافية - مستوى معلومات كافي - المصادقية

ونظرا لصعوبة الجمع بين جميع هذه المعايير يمكن شرح سبب سيطرة وكالتين للتخطيط على المستوى العالمي حيث تحصد كل منهما 40% من السوق.

أما النموذج المعياري المقترح من قبل اتفاقية بازل 2 فقد قامت اللجنة بتعديله، فيما يخص التحديد الأفضل لشرائح المخاطرة أي تعديل المعالجة الخاصة بتعرض البنوك للمخاطر السيادية ولمخاطر البنوك الأخرى والشركات.

الجدول 04: درجة التصنيف الائتماني وما يقابلها من وزن مخاطر الائتمان وفق معايير بازل 2

التقويم						المتطلبات على الحكومات
غير مصنف	أقل من B-	B- إلى BB+	BBB+ إلى BBB-	A+ إلى A-	AAA إلى AA	
100%	150%	100%	50%	20%	0	اختيار 1
100%	150%	100%	100%	50%	20%	اختيار 2
50%	150%	100%	50%	50%	20%	الشركات
100%	150%	100%	100%	100%	20%	

المصدر: محمد محمود الكاوي؛ البنوك الإسلامية ومآزق بازل من منظور المطلوبات والاستيفاء مقررات بازل III II I؛ دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع؛ المنصورة- مصر؛ 2011؛ ص 101.

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي:

الاختيار 1 يمثل وزن المخاطر على أساس وزن مخاطر الدولة التي يعمل فيها البنك.

الاختيار 2 يمثل وزن المخاطر على أساس تقييم البنك منفردا.

تم إضافة شريحة مخاطرة بنسبة 50% الخاصة بأوزان المخاطرة المحدودة التي تتعرض لها البنوك والشركات.

هناك نطاق أوسع لتحديد مكونات الشريحة ذات وزن المخاطرة بنسبة 150% إذ أن تعرض البنوك لمخاطر المؤسسات السيادية والبنوك الأخرى والشركات ذات التصنيف المنخفض يقع ضمن هذه الشريحة من المخاطر كما تقع ضمنها تلك الأجزاء غير المضمونة لأكثر من 90 يوما.

وبالتالي الدول ذات التصنيف المالي سوف تستفيد إلى حد كبير، حيث تصبح قادرة على اقتراض الأموال بتكلفة أقل بكثير.

3. اتفاقية بازل الثالثة 2010

تم طرح هذه الاتفاقية من قبل اللجنة سنة 2010 بوضع قواعد مصرفية جديدة للحد من المخاطر الائتمانية التي أدت إلى اشتعال الأزمة المالية العالمية سنة 2008.

تقوم اتفاقية بازل الأخيرة على 3 نقاط بسيطة تتمثل في:

- المزيد من الأموال الخاصة؛
- أموال خاصة ذات جودة أحسن؛
- المزيد من الشفافية.

كما جاءت هذه الاتفاقية بخمس نقاط رئيسية أهمها:

- إدماج مؤشري سيولة، قصير الأجل وطويل الأجل LCR , NSFR ؛
- انتقال النسبة الدنيا لمتطلبات رأس المال من 8 % إلى 10.5% كنسبة من الأصول المرجحة بالمخاطر؛
- اقتراحات متعلقة بالسيولة التي يجب زيادتها للوفاء بكافة الالتزامات النقدية المستحقة على البنوك خلال 30 يوم؛
- إدخال مؤشر معدل الرافعة المالية كمقياس دعم للأساليب الداخلية لقياس المخاطر وفقا لمقررات بازل 2 من خلال تدعيم متطلبات رأس المال، بنحو أكثر مما كان عليه في بازل 2 لعمليات مخاطر الائتمان المرتبطة والناشئة من:
 - المشتقات المالية؛
 - عمليات إعادة شراء أدوات الخزينة؛
 - أنشطة تمويل الأوراق المالية؛
- بناء حواجز لرأس المال في أوقات الرواج حيث يمكن تخفيضها في فترات الكساد.

II – تصميم نظام الرقابة الداخلية

مكونات نظام الرقابة الداخلية حسب لجنة بازل لا تختلف كثيرا عن المكونات التي جاءت بها لجنة COSO حيث تم تقسيمها كمايلي:

1. الإشراف الإداري وثقافة الرقابة

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** ويشمل التحقق من وجود واستمرار نظام رقابة داخلي فعال ومناسب، كما تضمنت المراجعة الدورية لمدى ملاءمة إستراتيجية البنك وحدود المخاطر، والتأكد من قيام الإدارة التنفيذية باتخاذ الخطوات الضرورية لتحديد وقياس ومراقبة المخاطر، والموافقة على الهيكل التنظيمي.
- **مسؤوليات الإدارة التنفيذية:** وتشمل تطبيق مختلف الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة، وتطوير السياسات والعمليات المتعلقة بتحديد وقياس ومراقبة المخاطر التي يواجهها البنك، ويشمل ذلك قيام الإدارة التنفيذية بصيانة الهيكل التنظيمي، والتأكد من وضوح المسؤوليات وتفويض ومراقبة الصلاحيات، ووضع السياسات المناسبة لنظام الرقابة الداخلية، ومراقبة مدى كفاءة وكفاية النظام، والتأكد من أن نشاطات البنك تؤدي من قبل موظفين مؤهلين ومدربين، ووضع سياسات حوافز تكافئ العمل الجيد.
- **معايير الأخلاق العالية والنزاهة:** والتي تهدف إلى تشجيع المعايير الأخلاقية، وخلق الثقافة الرقابية، من خلال جهود كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لإرساء مبدأ الرقابة الداخلية، باعتباره مسؤولية كافة الأفراد، وتعزيز معايير مثلى للنزاهة ومبادئ أخلاقية في التعامل.

2. التعرف على المخاطر والتقييم

ويشمل تحديد المخاطر وتقييمها بعد تحديد آثارها السلبية على الأهداف الموضوعية، ويتطلب ذلك التقييم الفعال لها وفق مبدأ الكلفة والمنفعة، وتصنيفها حسب إمكانية السيطرة عليها واستمرارية تقييم أثرها على الأهداف، وشموليتها على جميع مستويات العمل الدنيا صعودا إلى الأنشطة العامة الإدارية في البنك.

3. مراقبة الأنشطة والفصل بين الواجبات

تتحدد وفق ما يتفق عليه مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتشمل أنشطة الرقابة تقارير أداء دوائر وأقسام البنك والرقابة المادية، باستخدام الضوابط المختلفة التي تمنع الوصول إلى الموجودات، إضافة إلى وضع حدود خاصة لمجموعة المخاطر تحول دون حدوث خسائر ضخمة، واستخدام الأنشطة الرقابية الأخرى المرتبطة بنظام الموافقات والتفويضات والتحقق والمطابقة.

أما فيما يتعلق بفصل المهام بين الوظائف المتعارضة، فقد اتفق على عدم قيام الموظف الواحد بمهام متعارضة، وتقليل احتمال حدوث الاختلاس والتلاعب، وعدم وجود ضوابط ملائمة في الحالات التي يكون الفرد مسؤولاً عن أنشطة متعارضة، ومنع وجود أعمال مخالفة للسياسات والإجراءات الرقابية.

4. المعلومات والاتصالات

القادرة على الوصول إلى البيانات المالية والتشغيلية في الوقت المناسب، وتشمل وجود أنظمة معلومات تخضع لأساليب الحماية المناسبة، ووجود قنوات اتصال فعالة تساهم في تنفيذ السياسات، ومدعومة بهيكل تنظيمي يساعد على تدفق البيانات بشكل عمود أفقي داخل البنك.

5. أنشطة الرصد وتصحيح أوجه القصور

من خلال الإشراف المستمر على نظام التدقيق الداخلي لضمان فاعليته وكفاءته ومراقبة المخاطر الرئيسية، والتقييم الدوري لهذه العمليات.

خامساً: معايير تكنولوجيا المعلومات لنظام الرقابة الداخلية COBIT

I – مدخل لمرجعية COBIT

1. تعريف مرجعية COBIT

تم تصميم هذه المرجعية من قبل جمعية التدقيق والرقابة على نظم المعلومات، وهو عبارة عن إطار مرجعي يتضمن الأهداف الرقابية الخاصة بالمعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها وكذلك مجموعة من الوسائل التي تعتبر ضرورية من أجل ضمان إتقان، تدقيق وحوكمة نظم المعلومات.

فهي تعتمد على مجموعة من أفضل الممارسات التي تم جمعها من خبراء نظم المعلومات من مختلف القطاعات (الصناعة والخدمات).

تم إصدارها في 1996 ومنذ ذلك الوقت يتم تحديثها، فقد أصدرت النشرة الثانية في 1998 وتلتها أخرى 2000، 2005 إلى آخر إصداراتها المتعلقة بـ COBIT 5 في 2013 وهو الإطار الوحيد لحوكمة شركات تكنولوجيا المعلومات وإدارتها والساري المفعول به اليوم.

2. أهداف مرجعية COBIT

تتمثل نقطة الانطلاق الأولى للمرجعية في ربط أهداف المؤسسة بأهداف تكنولوجيا المعلومات حيث تسعى هذه المرجعية الواسعة النطاق بشكل خاص إلى تنظيم جميع العمليات المعلوماتية للمؤسسات من وقت إنشاء

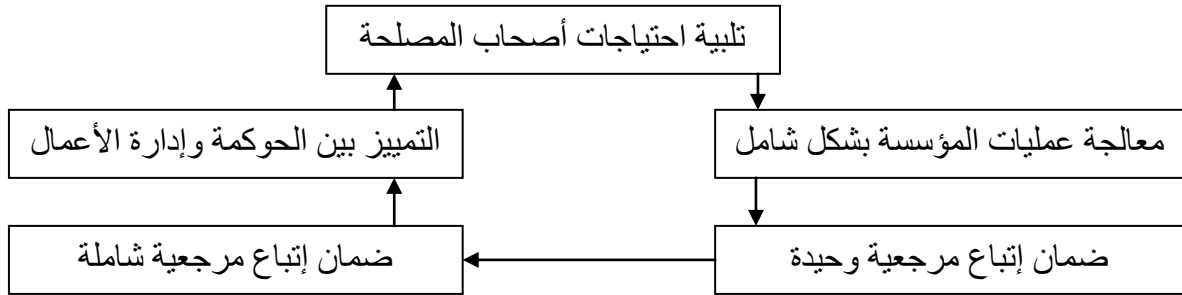
المعلومات حتى استهلاكها من أجل ضمان متابعة دقيقة للنوعية، وذلك من خلال توفير خريطة طريق مسبقة للتواصل بين نشاطات أقسام نظم المعلومات والاتصالات مع مديري المؤسسة والمساهمين والأطراف ذات المصلحة. كما تقترح هذه المرجعية وضع إطار عملية مراقبة نظام المعلومات موجهة للمساهمة بشكل فعال في تطوير إستراتيجية الأعمال في بيئة التكنولوجيا. ويمكن تلخيص أهداف مرجعية COBIT فيما يلي:

- مساعدة المؤسسات من خلال وضع نظام ومعايير محددة؛
- حماية مشاريع المؤسسة من حيث قيمة المشروع مثلاً؛
- معالجة كافة احتياجات أصحاب المصلحة كالمساهمين مثلاً، وتحقيق أقصى قدر من قيمة المعلومات للمؤسسة.

3. المكونات التي تقوم عليها COBIT

تساعد المؤسسات على خلق قيمة عظيمة من تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال إبقاء التوازن بين تحقيق المنافع والسيطرة على المخاطر مع حسن استعمال الموارد، حيث أنها تساعد المؤسسة على حوكمة وإدارة المعلومات والتكنولوجيا بطريقة شاملة للمؤسسة بأكملها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 05: مبادئ COBIT 5



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: ريم محمد منصور؛ أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية)؛ أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة؛ جامعة تشرين- سوريا، 2015.

ومن ما سبق يمكن القول أن مرجعية COBIT تقوم على المكونات التالية:

- **إطار العمل:** يتم من خلال وضع الأهداف والتطبيق المناسب الذي يربط بين متطلبات تسيير أعمال المؤسسة وإدارة تقنية المعلومات بمختلف مستوياتها؛
- **وصف العمليات:** يمثل مرجعية يمكن الاعتماد عليها من جميع الأفراد في المؤسسة كدليل إرشادي للعمليات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات من حيث توزيع المسؤوليات لمختلف مراحل هذه العملية والتي تشمل على التخطيط والبناء والتشغيل والمراقبة؛
- **أهداف الرقابة:** من أجل ضمان كفاءة وفعالية الضوابط الرقابية التي أقرتها COBIT على تكنولوجيا المعلومات المطبقة في المؤسسة، قدمت COBIT مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجبة على إدارة المؤسسة التحكم فيها؛

● إرشادات الإدارة: يتم من خلالها توضيح العلاقات بين مختلف العمليات كما تساهم في تحديد المسؤولية والأهداف ونماذج قياس الأداء؛

● نماذج القدرات: تم وضع هذه النماذج بالنسبة لكل عملية من العمليات التي حددتها COBIT وهذا من أجل المقارنة مع ما وصلت إليه إدارة المؤسسة.

II – تأثير مرجعية COBIT على نظام الرقابة الداخلية

1. تأثير مرجعية COBIT على نظام المعلومات

يتمثل الغرض الأساسي من مرجعية COBIT في إعداد معلومات مفيدة وموثوقة بوضع الأساليب المناسبة لبناء نظم المعلومات الالكترونية مهما كانت وظيفتها (محاسبية، إدارية، أمنية،....)، إدارتها وكيفية استغلالها، الرقابة عليها وكيفية تقييمها وتدقيقها، بالإضافة إلى السبل الكفيلة بالتحكم في المخاطر المرتبطة بها. يعتمد إطار عمل COBIT على منهجية خاصة لإعداد معلومات مفيدة وملائمة لاتخاذ القرار والرقابة، حيث تقوم على المرتكزات الموضحة في الشكل السابق، فلكي تحقق المعلومات الهدف المنوط بها يجب توفر نظام معلومات الكتروني فعال ومناسب، ولبناء هذا النظام يجب توفير مكوناته الرئيسية المتمثلة في:

- البيئة التحتية: وهي التكنولوجيا وتسهيلاتهما (الأجهزة، أنظمة التشغيل، قواعد البيانات، نظم الإدارة، الشبكات والوسائط المتعددة.... وكذلك البيئة التي تنتمون إليها) والتي تمكن من تشغيل التطبيقات؛
- التطبيقات: هي أنظمة المستخدم الآلي والإجراءات التي تمكن من معالجة المعلومات؛
- الموارد البشرية: تتمثل في الموظفين المسؤولين عن تخطيط، تنظيم، اكتساب، تنفيذ، دعم، مراقبة وتقييم نظام المعلومات وخدماتها، ويمكن أن تكون داخلية أو عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية؛
- المعلومات: هي البيانات بكل أشكالها وهي المدخلات التي تتم معالجتها من قبل نظام المعلومات إلى مخرجات.

بناء نظام المعلومات فعال يتطلب الاستعمال الأمثل لموارده ومكوناته المادية وغير المادية، لهذا وضعت مرجعية COBIT مجموعة من العمليات الكفيلة بتحقيق ذلك، تنقسم هذه العمليات إلى أربعة مجالات أساسية متعلقة بأنظمة المعلومات الالكترونية:

- التخطيط والتنظيم: يوضح كيفية الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها؛
- التركيب والتنفيذ: وضع، تركيب واستغلال التكنولوجيا اللازمة بشكل يتوافق مع إجراءات المؤسسة؛
- استعمال وإدارة النظام: وذلك بضمان الكفاءة والفعالية لأنظمة التكنولوجيا المستعملة؛
- المراقبة والتقييم: التأكد من أن المخرجات تتوافق مع احتياجات المؤسسة ضمن استراتيجياتها.
- ظهور خطر المعلومات: ينتج خطر المعلومات عن الانحراف الحاصل في المحتوى الإعلامي الحقيقي للمعلومات والمحتوى الإعلامي المطلوب فعلا من أجل تحقيق الاستفادة من هذه المعلومات والاعتماد عليه في اتخاذ القرار حيث تتعدد أسباب وجود وتعاضل هذا الخطر ويمكن التمييز بين أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

– العوامل الموضوعية

✓ زيادة حجم البيانات : تشهد عملية صناعة المعلومات تحدياً كبيراً من حيث تحديد حجم ونوعية المدخلات الأساسية الواجب توفرها أو إدماجها إلا أن الزيادة المتسارعة لحجم المعاملات والأحداث تولد عنها عدد هائل من البيانات مما زاد من صعوبة تصنيفها إضافة إلى زيادة احتمالات الخطأ أو التحريف والذي قد يؤثر على عملية معالجتها.

✓ تعقيد المعاملات : يؤدي تعقيد المعاملات إلى صعوبة فهم ما يترتب عليها من أثر وما ينتج عنها من بيانات ومعلومات وكيفية تصنيفها والاستفادة منها، مما يزيد من إمكانية وجود الأخطاء والتحريفات إضافة إلى سوء الاستغلال.

– العوامل الذاتية

وهي العوامل المرتبطة بمنتجي ومستخدمي هذه المعلومة ونذكر منها ما يلي:

✓ التحيز: قد يميل منتج المعلومات لتحقيق أهدافه الخاصة أو أهداف جهة معينة ويكون هذا من خلال الاعتماد على (استخدام) بيانات تساعد في إنتاج معلومات تخدم هذا الموقف، كما يمكن أن يكون هذا التحيز غير مقصود نتيجة لجهل أو ضعف المعرفة بأهمية ونوعية المعلومات الواجب توفيرها وفق مختلف الحالات من جهة أخرى يمكن أن يكون التحيز من صناعات القرار ومستخدمي المعلومة وهذا من خلال الاعتماد على نماذج أو تفسيرات تخدم جهة معينة دون سواها.

✓ الجهل بالأساليب وضعف الاتصال: تعتبر عملية معالجة البيانات وإخراجها في شكل معلومات قابلة للاستغلال عنصر مهم في تحديد جودة وفعالية هذه المعلومات، إلا أن الجهل بأساليب تجميع البيانات المناسبة وتصنيفها ومعالجتها قد ينتج عنها معلومات محرفة إضافة إلى هذا قد تكون نماذج لمعالجة البيانات لا تتوافق أو غير مناسبة أصلاً مع الأهداف المراد تحقيقها من المخرجات والذي قد يكون بسبب عدم المعرفة أو الإطلاع الواسع على احتياجات مستخدمي تلك المعلومات والذي قد يولد سوء فهم لاحتياجاتهم مما يؤدي إلى توصيل معلومات لا توفي بالغرض وبالتالي اتخاذ قرارات خاطئة وفقاً لما أدركه مستخدم تلك المعلومات من محتواها الإعلامي. وبالتالي الغاية من اعتماد مرجعية COBIT هو تحقيق الخصائص الضرورية للمعلومات التي يقوم بإعدادها نظام المعلومات الإلكتروني لكي تكون كفيلة بتحقيق الهدف المرتبط بها والمتمثل في الرقابة واتخاذ القرار بالدرجة الأولى.

وقد حددت المرجعية خصائص المعلومات فيما يلي:

- **الفعالية:** تتعلق بكون المعلومات ذات علاقة بإجراءات العمل، وكذلك أن تصل إلى المستخدمين في الوقت المناسب بشكل صحيح ومتسق وقابل للاستخدام؛
- **الكفاءة:** بتوفير معلومات أكثر فائدة وبأقل تكلفة؛
- **السرية:** تتعلق بحماية المعلومات الحساسة من الكشف غير المصرح به؛
- **النزاهة:** تتعلق بدقة واكتمال المعلومات وعدم تحريفها؛
- **التوفر:** ويقصد به أن تكون المعلومات متاحة في المكان والوقت المناسب؛
- **الالتزام:** ويقصد به الامتثال لسياسات المؤسسة الداخلية وللتشريعات الخارجية؛

● **الموثوقية:** يتعلق بتوفير المعلومات الملائمة للإدارة لتسيير المؤسسة وللرقابة على أصولها وعملياتها.

2. تأثير تكنولوجيا المعلومات على نظام الرقابة الداخلية

إن تقييم مستوى فعالية نظام الرقابة الداخلية الالكتروني هي إحدى مهام مدقق الحسابات مما يتطلب وجود الخبرة والمعرفة في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات لدى مدقق الحسابات حتى يكون قادراً على أداء المهمة بالمستوى المطلوب، ويجب على المدقق أن يراجع سياسات المؤسسة للتأكد من شموليتها وبالتالي يدعم بدوره مفاهيم الرقابة وأمن المعلومات.

إن أهداف الرقابة الداخلية لا تتغير بتغير الأنظمة سواء كانت يدوية أو آلية، لكن الإجراءات تتغير ولذلك لا بد أن يحدد المدقق الإجراءات التي يجب أن يأخذها بعين الاعتبار لجمع الأدلة المناسبة عند استخدام المؤسسة المحاسبة الالكترونية بدلاً من النظام اليدوي. حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يحسن الرقابة الداخلية من خلال إضافة إجراءات رقابية جديدة يؤديها الحاسوب.

يتضح تأثير مرجعية COBIT على نظام الرقابة الداخلية من خلال كونها أداة رئيسية ومهمة لمدقق الحسابات باعتمادها كمرجع لتقييم فعالية وكفاءة نظم المعلومات الالكترونية حيث أن هذه الفعالية والكفاءة تتحقق من خلال جودة المخرجات المتمثلة في معلومات تتميز بالخصائص التي نص عليها معيار COBIT. بالإضافة إلى أهمية هذه المرجعية في تقييم مدى درجة الأمن بنظام المعلومات وكفاءة نظام الرقابة الداخلية الخاص به وتعتبر عمليات المجال الرابع (الرقابة والتقييم) الأكثر أهمية من غيرها باعتبارها تتناول الرقابة الداخلية لنظام المعلومات الالكتروني وكيفية تقييمها بصفة مستمرة لتحديد حجم الاختبارات التي سيقوم بها المدقق، تقييم مدى التزام نظام المعلومات ونظام الرقابة عليه مع التشريعات المعمول بها وكيفية تحقيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

سادساً: الرقابة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني

I – عناصر الرقابة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني

تتمثل عناصر الرقابة في ظل التشغيل الالكتروني للبيانات في الآتي:

1. الرقابة الإدارية

لتحقيق أهداف الرقابة الإدارية في ظل التشغيل الالكتروني للبيانات يكون من خلال الرقابة التنظيمية والتي عرفها معهد المحاسبين القانونيين الكندي في ظل نظم التشغيل الالكتروني على أنها " تقسيم المهام داخل وخارج قسم التشغيل الالكتروني للبيانات، وذلك بهدف تقليل الأخطاء والمخالفات في ظل استخدام هذه النظم".

تقوم الرقابة التنظيمية على وجود خطة تنظيمية سليمة تحدد الإدارات والأقسام التي تشملها المؤسسة الاقتصادية، وتحدد اختصاصات وواجبات ومسؤوليات كل إدارة أو قسم، وكذلك توضح التفويض المناسب للمسؤوليات الوظيفية. وهي تتضمن الإجراءات والأساليب الآتية:

- فصل قسم التشغيل الإلكتروني للبيانات عن الأقسام المستفيدة من خدمات الحاسب، حيث يكون قسم التشغيل مسؤولاً عن كل ما يتعلق بتشغيل البيانات، أما الأقسام المستفيدة، فتكون مسؤولة عما يحدث من أخطاء خارج قسم التشغيل. كما ينبغي أن يكون قسم التشغيل تابعاً للإدارة العليا مما يضمن دعماً كافياً وإدارة فعالة؛
- الفصل التام للمهام بين العاملين في قسم التشغيل الإلكتروني للبيانات مثل محللو النظم، معدو البرامج، رقابة وصيانة نظام التشغيل، صيانة مكتبة الأسطوانات والأشرطة، جدولة العمل، إدخال البيانات وتشغيل الحاسب، رقابة البيانات، إعداد كلمات السر والرقابة عليها؛
- فصل المهام داخل الأقسام المستفيدة حيث يؤدي ذلك إلى تقليل احتمال وجود أخطاء أو مخالفات، فيتم فصل مهمة حفظ الأصول عن مهمة إعداد البيانات، ومهمة تصحيح الأخطاء عن إعداد المستندات؛
- جدولة العاملين في النظام على أساس منتظم وأثناء الإجازات والعطلات المرضية، فينبغي أن يحدد لمحللي النظم ومعدي البرامج والمشغلين مهام معينة لانجازها، ويحدد لهم وقت الانجاز على أن تقدم تقارير دورية بما تم انجازه؛
- تناوب العاملين، حيث أن كل موظف سوف يقوم بفحص عمل من سبقه. بحيث لا يمارس أي موظف عمل واحد بصفة مستمرة، لأن استمرار موظف ما في عمل واحد بصفة مستمرة قد يمكنه من التلاعب وإخفاء تلاعبه.

2. الرقابة على إعداد وتوثيق النظام

يساهم الإعداد والتوثيق الجيد لنظام التشغيل الإلكتروني للبيانات في تسهيل عملية مراجعته، حيث تتناول الرقابة على إعداد وتوثيق النظام ما يلي:

● الرقابة على إعداد النظام

تهدف الرقابة على إعداد النظام إلى بناء نظام يتضمن إجراءات الرقابة الكافية على تطبيقات الحاسب، ويعمل بما يتفق مع مواصفات التشغيل المعياري، ويمكن اختباره بصورة مرضية.

● الرقابة على توثيق النظام

يتضمن توثيق السجلات والتقارير وأوراق العمل، وصف النظام وبرامجه، خرائط التدفق، تعليمات التشغيل، وغيرها، والتي تساعد على وصف النظام والإجراءات المستخدمة لأغراض أداء مهام تشغيل البيانات. يؤدي التوثيق الجيد للنظام إلى زيادة فهم المراجع للرقابة على تطبيقات النظام، ومن ثم تقليص وقت وتكلفة التدقيق. لذا يقتضي الأمر ضرورة وجود إجراءات للرقابة على توثيق النظام لضمان الثقة فيه، والتي تتمثل في الآتي:

وجود معايير توثيق النظام، حيث أن غياب المعايير يؤدي إلى فقد الثقة في توثيق النظام، صعوبة فحصه والتصديق عليه، فقد سند التدقيق الجيد، وصعوبة الرقابة على تعديل النظام والالتزام بمعايير التشغيل المرضية.

استخدام البرامج المساعدة: مثل برامج خرائط التدفق، برامج أمناء المكاتب، والتي تتولى التوثيق الآلي للنظام بالدقة والسرعة الملائمة، مما يؤدي إلى تغطية التكاليف ويسهل فحصه.

توثيق البرامج من خلال: إعداد خرائط تدفق البرامج، توصيف البرامج والهدف منها، شرح لكل المدخلات والمخرجات الخاصة بكل برنامج وإجراءات الرقابية التي يتضمنها، إعداد سجل بكافة التعديلات التي أدخلت على البرنامج يوضح اختبارها بها وتاريخ بدء تنفيذها. كما ينبغي توفير دليل مكتوب للبرامج، بهدف إرشاد المستخدم بشأن كيفية التعامل معها.

توثيق تعليمات التشغيل اللازمة لمساعدة مشغلي الحاسب على القيام بعمليات التشغيل، ويعرف بدليل العمليات.

• الرقابة على توزيع المخرجات

تهدف إلى العمل على توزيع مخرجات نظام التشغيل الالكتروني للبيانات على الأشخاص المصرح لهم بذلك توزيعاً في التوقيت المناسب. ولكي تحقق هذا الهدف ينبغي أن تتضمن الإجراءات إطار:

ينبغي أن تتضمن وثائق التشغيل وصف لإجراءات توزيع مخرجات كل تطبيق على حد ي، إلى الحد الذي يمكن من توزيع كافة المخرجات على الأشخاص المصرح لهم بذلك، وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

- قائمة فحص التوزيع، والتي تحدد المستلم المصرح به لكل مفرد من مفردات المخرجات؛
- جدول التوزيع، ويبين تتابع إعداد وتوزيع التقارير في الأوقات المحددة لها؛
- قوائم التحويل، والتي يتم إلحاقها بنسخ المخرجات وتحدد اسم التقرير المستلم، القسم التابع له، والعنوان البريدي.
- سجل التوزيع، وتسجل فيه جهة الوصول، المستلم، تاريخ توزيع كل نسخة من المخرجات، كما ينبغي أن يوقع المستفيد بما يفيد استلام المخرجات الخاصة به.

التحقق من مدى توافق سجل التوزيع وقائمة فحص التوزيع، وذلك للتأكد من أن المخرجات قد تم توزيعها وفقاً لما هو مخطط لها.

فحص قائمة التحويل، للتأكد من أن المخرجات التي استلمتها الأصول المستفيدة هي نفسها التي تم تحويلها من قسم التشغيل الالكتروني للبيانات.

فحص جدول التوزيع، وذلك للتأكد مما إذا كانت كافة التقارير والمستندات قد تم استلامها في التوقيت المحدد لها.

• الرقابة الإدارية على أمن النظام

يمكن التغلب على معظم مخالفات الحاسبات من خلال التخطيط الإداري الجيد لأمن النظام، ولتحقيق أقصى منافع ممكنة من أمن النظام ينبغي:

- تحديد أهداف أمن النظام، التي تعتبر بمثابة معايير لتقييم أمن النظام فيما بعد. وتتمثل هذه الأهداف في حماية تجهيزات وبرامج النظام من المخاطر البيئية ومخالفات الحاسبات؛
- تقدير الاحتمالات والتكاليف المرتبطة بمخاطر تشغيل البيانات، حيث تساهم هذه التقديرات في اختيار الإجراءات الملائمة لأمن النظام؛

- إعداد خطة تضمن مستوى مقبولاً من الأمن وبتكلفة معقولة، وتصف هذه الخطة كافة الإجراءات الرقابية التي سيتم تطبيقها وأهداف هذه الإجراءات، ينبغي أن يتم فحص الخطة والتصديق عليها قبل وضعها موضع التنفيذ؛
- تحديد المسؤوليات عن أمن النظام، والتي تتضمن المسؤولية عن وضع الخطة موضع التنفيذ والمراقبة المستمرة لأمن النظام؛
- اختبار إجراءات الرقابة على أمن النظام، وذلك للتحقق من مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها المرجوة. حيث أن هذا الاختبار يؤكد على تحديد المسؤوليات، فهم الإجراءات وتنفيذها، وتوظيف الأساليب الرقابية بصورة ملائمة.

• فحص الأجهزة

وهي مجموعة من الإجراءات الرقابية المبنية في دوائر الحاسب، بهدف فحص الدوائر أو الأجهزة، وذلك للتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة وللقيام بالتصحيح الآلي عند اللزوم.

• فحص الشرعية

للتأكد من أن الحاسب يقوم بأعمال شرعية وصحيحة وهناك ثلاثة أنواع لفحص الشرعية، فحص شرعية التشغيل، فحص شرعية الحرف، وفحص شرعية العنوان.

• إجراءات الرقابة على الوصول للنظام

هناك العديد من إجراءات الرقابة على الوصول للنظام تم بناؤها داخل نظم الحاسبات الحديثة، مثل كلمات السر، التحقق من الشخصية سواء من خلال بصمة اليد أو من خلال الأساليب الصوتية، وغيرها. وهناك أنواع من الوسائط التي تسمح للمستخدم بالكتابة عليها مرة واحدة، ولا تسمح له بإلغاء البيانات الموجودة عليها، وتسمى هذه الوسائط بالوسائط البصرية، بدلا من الوسائط الممغنطة، وتلعب هذه الإجراءات دورا هاما في الحد من الغش وفيروسات الحاسبات.

3. الرقابة المحاسبية

الرقابة على نظام المعلومات المحاسبي من خلال الفرضيات والقواعد المحاسبية المعتمدة، ولا بد من التأكد من أنه نظام مصمم وفقا للمعايير المحاسبية المقبولة قبولا عاما، ويتصف بما يلي:

• سهولة الفهم

تعتمد المؤسسة في بناء المنهاج المحاسبي وإصدار التقارير المالية والبيانات المالية والإيضاحات المختلفة بحيث تكون سهلة الفهم للمستخدمين الذين يفترض أن تكون لهم معرفة معقولة بإدارة الأعمال والمحاسبة.

• وثيقة الصلة بالموضوع

البيانات المذكورة في الكشوفات والتقارير المالية الصادرة عن دائرة مالية هي ذات صلة وثيقة بمتطلبات المستخدمين فيما يتعلق باتخاذ القرارات.

• الاعتمادية

المعلومات المالية والمحاسبية المتقدمة من قبل دائرة المالية هي معلومات مالية واقعية ذات فائدة ويعتمد عليها، وهي خالية من الأخطاء المادية أو الانحياز كذلك هي معلومات محايدة وكاملة ويمكن للمستخدمين الاعتماد على تمثيلها الصادق.

• الحيطة والحذر

ويجب أن تعتمد المؤسسة سياسة الحيطة والحذر في تنفيذها لعملياتها المحاسبية ففي حالة معالجة الأحداث التي تحيطها الشكوك، يتم اتخاذ التدبير والحيطة. والتدبير هو أخذ درجة من الحذر في اتخاذ القرارات اللازمة للقيام بالتقديرات المطلوبة في الأحوال المحاطة بالشكوك. وفي هذا السياق فإن التدبير يقتضي بأن تكون كذلك فقط لدى تحقيقها، وبالمثل عدم تضخيم قيمة الأصول والدخل وتقليل قيمة الالتزامات والمصروفات، ومع ذلك فإن ممارسة التدبير تؤدي إلى إخفاء الاحتياطات أو المبالغة في تقدير المخصصات.

• خاصية المقارنة

البيانات المالية الصادرة عن المؤسسة تمتاز بأنه يجب أن يكون المستخدمون لها قادرين على مقارنة البيانات في أي وقت واحتسابها وإعداد التقارير عنها بطريقة متسقة في الوحدة المحاسبية وفي كل الأوقات، ولا تكون خاصية المقارنة عائقاً لتطبيق المعايير المحاسبية المعتمدة.

II – أساليب الرقابة في البيئة الالكترونية

1. أساليب الرقابة العامة

تمثل المعايير والتوجيهات التي يلتزم بإتباعها المختصون بوظائف جميع المعلومات وتبويبها وتلخيصها، والتي تدخل تحت نطاق مهام مركز الكمبيوتر (أو قسم معالجة البيانات). ولذلك تعتبر هذه الأساليب أساليب رقابة إدارية على وظائف هذا القسم أو المركز، ويكون لأي مواطن ضعف في أساليب الرقابة العامة آثار بالغة على كافة عمليات معالجة البيانات. وهي تتضمن العناصر التالية:

- أساليب الرقابة التنظيمية بمركز الكمبيوتر: إجراءات توثيق واختبار واعتماد النظم وأي تعديل فيها؛
- أساليب رقابة الأجهزة؛
- أساليب رقابة إمكانية التوصل إلى النظام .

2. أساليب الرقابة على التطبيقات

تنقسم إلى ثلاث أقسام وهي:

- أساليب رقابة المدخلات: تصمم هذه الأساليب بهدف التأكد بدرجة معقولة من أن البيانات التي تسلمها قسم معالجة البيانات قد تم اعتمادها طبقاً للسلطات المحددة، وأنه قد تم تحويلها بصحة إلى لغة الآلة، وأنه تم

حصر العمليات والتحقق من صحة عددها فور إدخالها بأجهزة الكمبيوتر لمعالجتها. كما تشتمل على إجراءات رفض وتصحيح وإعادة إدخال بيانات سبق إدخالها عن طريق الخطأ.

- أساليب رقابة معالجة البيانات: وهي تهدف إلى التأكد المعقول بأنه تم معالجة المدخلات بواسطة الكمبيوتر طبقاً للعمليات المعالجة الصحيحة والخاصة بكل تطبيق محاسبي معين.
- أساليب الرقابة على المخرجات: يهدف إلى التأكد من دقة النتائج وتوزيع المخرجات فقط على المختصين بالمؤسسة والمصرح لهم بالحصول على صورة منها.

المحور الثالث: أنظمة الرقابة الداخلية

أولاً: نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات

في المنشآت المتوسطة وكبيرة الحجم يقوم بعملية الشراء إدارة مختصة، تنفذ سياسة المنشأة الشرائية مطبقة في ذلك خطة موضوعية على أسس ودراسات علمية لسد احتياجات المنشأة من المواد الخام والأولية وكافة السلع والمستلزمات الخدمية، وينبغي أن يتوافر في المنشأة نظام رقابة داخلية يتمكن من إحكام الرقابة، على كل ما يتعلق بعمليات الشراء منذ طلب البضاعة واستلامها وإثباتها وقيدها في الدفاتر المحاسبية.

I – أهم القواعد الأساسية لتحقيق الرقابة فعالة على عمليات الشراء

1. يجب تنظيم إدارة المشتريات داخليا بما يتناسب مع طبيعة وحجم عمليات الشراء؛
2. تقوم إدارة المشتريات، بتلقي طلبات الشراء من المخازن وعليها التأكد من وصول المخزون من السلع والخدمات المطلوبة إلى حد طلب الشراء وأن يكون المطلوب في حدود ميزانية المشتريات والمحددة؛
3. يجب أن يتواجد في إدارة المشتريات مجموعة من السجلات والبطاقات لتسهيل عملياتها، وإعداد البيانات والمعلومات اللازمة، وأن يتوافر لديها سحب بالموردين المعتمدين والآخرين وأن تقوم بالإعلان عن فتح باب القيد في سجل الموردين في بداية كل سنة مالية؛
4. يجب تحديد مسؤولية إدارة المشتريات للقيام بكافة إجراءات المطالبات التأمينية.

II – أهداف نظام الرقابة الداخلية للمشتريات

يجب على نظام الرقابة الداخلية للمشتريات أن يحقق الأهداف العامة لنظام الرقابة الداخلية ولا يتعارض معها على مستوى وظيفة الشراء من المنظور الإداري وعلى المستوى المالي، وهذا من حيث:

1. الشراء بأقل سعر؛
2. الشراء بأفضل جودة متاحة؛
3. شراء الكميات المناسبة: الشراء بكميات تفوق الحاجة سيؤدي إلى تكاليف أخرى مرتبطة بتجميد أموال المؤسسة وتكاليف الفرصة البديلة؛ بالإضافة إلى تكاليف مرتبطة بالمخزون الزائد (التخزين، التلف)؛ وبالتالي ينبغي أن تحوِّق الكميات المناسبة في الوقت المناسب؛
4. توفير معلومات صحيحة عن عملية الشراء والموازنات المرصودة لها، وتأثير الأسعار وتقلباتها، والامتيازات المالية والخسائر المحققة والممكنة، وهذا من خلال توفر نظام محاسبي ومالي جيد يتبنى معايير محاسبة ملائمة ويتبع إجراءات سليمة تمكنه من توفير معلومات ذات جودة؛
5. الالتزام وتطبيق القوانين والتشريعات.

III – مكونات نظام الرقابة الداخلية للمشتريات

1. بيئة الرقابة

تعتبر بيئة الرقابة الأرضية التي تقوم عليها باقي مكونات هيكل الرقابة؛ حيث تتأثر إجراءات رقابة المشتريات بمجموع العوامل التي تكون هذه البيئة. من حيث حجم إدارة المشتريات والهيكل التنظيمي المرتبط بها؛ القوانين المنظمة لعمليات الشراء والقوانين التي تحكم طبيعة المشتريات؛ بالإضافة إلى طبيعة الأسواق التي تشتري منها المؤسسة (الاحتكار، تقلبات الأسعار).

2. تقييم المخاطر

تعتبر هذه العملية ضرورية من أجل تحقيق أهداف الرقابة الداخلية على مستوى عمليات الشراء وهذا من خلال:

- وجود إجراءات أو نموذج من أجل تقييم واختيار الموردين ومدى قدرتهم على تموين المؤسسة وتقديم أفضل الخدمات بأقل الأسعار الممكنة؛
- العمل على تقييم المخاطر الناتجة عن العقود مع الموردين من حيث شروط التسديد والأجل ومدى قدرة المؤسسة على الوفاء في الوقت المحدد؛
- تقييم المخاطر المرتبطة بالقوانين والتشريعات المرتبطة بعمليات الشراء (الضرائب؛ الحقوق الجمركية، وشروط النقل)؛
- تقييم المخاطر المرتبطة بالأسعار ومدى تغيرها من خلال توفير نماذج إحصائية للتنبؤ؛
- إجراءات من أجل تقييم جودة البضاعة من أجل التقليل من المخاطر الناجمة عن الجودة.

3. الأنشطة الرقابية

من أجل إتمام عمليات الشراء بكفاءة ينبغي:

- أن تكون عمليات الشراء مفصلة ومقسمة إلى خطوات يقوم بها أشخاص مختلفين من أجل توفير رقابة متسلسلة بين الأفراد؛
- أن تكون هناك مجموعة مستندية متعددة وفيها ما يكفي من النسخ تسمح بمراقبة عمل كل فرد وكل خطوة من خطوات عملية الشراء؛
- وضع دليل إجرائي واضح يمكن من خلاله تتبع مدى القيام بالمهام على الوجه المطلوب؛
- وجود إجراءات من أجل متابعة تسيير الموردين وديونهم وهذا من خلال المقاربات الشهرية والجداول القيادية الخاصة بهذا الأمر.

4. المعلومات والاتصال

يعتبر توفير المعلومات عن كامل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية الشراء أمر مهم من أجل حماية أصول المؤسسة واستغلال مواردها بكفاءة والالتزام بالتشريعات والقوانين المرتبطة بعملية الشراء وهذا من خلال:

- قنوات اتصال واضحة تسمح بالمفاوضات مع الموردين بشكل شفاف مما يسهل من معرفة كل الأمور المحيطة بعملية الشراء؛
- توفير نظام المعلومات للإحصائيات حول الموردين وقدرتهم وطبيعة الخدمات المقدمة من طرفهم؛
- توفير معلومات حول الأسعار في الأسواق والمصاريف الملحقة؛ ومدى التقلبات المستقبلية في الأسعار؛
- توفير معلومات حول الأنظمة والتشريعات والتي تؤثر في عملية الشراء والمستجدات المرتبط بها.

5. المتابعة والإشراف

تقتضي المتابعة والإشراف على نظام الرقابة والإجراءات المرتبطة بالمشتريات ويتم هذا من خلال توفير:

- نماذج لتقارير دورية أو حسب الحدث تهدف لعرض ووصف مستويات الأداء في هذه الوظيفة، وتحديد للعراقيل والمشاكل الموجودة والمخاطر المحتملة، وأسبابها ومدى تفاعل نظام الرقابة الداخلية للمشتريات معها؛
- الحرص على التقييم الدوري لهذه الوظيفة ككل وتقييم أدائها من حيث الأنظمة المستعملة ومدى نجاعتها ومدى تطبيق الموظفين للإجراءات والتعليمات التي أقرتها الإدارة ويكون هذا من خلال لجان متخصصة تدعمها الإدارة أو من خلال وظيفة المراجعة الداخلية.

IV – إجراءات الرقابة على المشتريات

من أجل تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية على المشتريات ينبغي توفير مجموعة من الإجراءات الإدارية والمحاسبية ويمكن ذكر منها ما يلي:

1. تحديد الاحتياجات من البضائع والمواد الأولية، والخدمات

يتم تحديد الاحتياجات انطلاقاً من الموازنات التقديرية في مرحلة التنبؤ بحجم المشتريات الممكنة من أجل تخصيص الموارد المالية المناسبة، في حين أن تنفيذ هذه الموازنة يخضع إلى تلبية الاحتياجات الحقيقية والتي تحدد عن طريق الطلبات التي تصدر من الموظفين الداخلية سواء كانوا على مستوى الورشات أو على مستوى نقاط البيع؛ حيث يتم محاولة تلبية الطلب على مستوى المخازن وفي حالة عدم الكفاية أو عدم وجود المواد والبضائع في المخزن، يتم إطلاق عملية التموين.

2. إطلاق عملية التمويين

تتم على أساس طلب مباشر وتحري أمر شراء أو دخول في عملية البحث عن مورد في حالة عدم وجود عقد بتمويين السلعة.

3. اختيار المورد وعقد الصفقة

بعد ما يتم تحديد دفتر الشروط والمفاضلة بين الموردين يتم اختيار المورد المناسب للشروط والمتطلبات التي تبحث عنها المؤسسة، حيث يتم عقد الصفقة وتحديد شروط الشراء والنقل والأجال وما قد يترتب عن عمليات الشراء.

V – الرقابة الداخلية لمردودات المشتريات

عدم الالتزام بمعايير الشراء المتفق عليها قد يترتب عليه رد هذه المشتريات، وعلى هذا الأساس يجب أن يقوم نظام الرقابة الداخلية بوضع إجراءات لمردودات المشتريات وفقاً لما يلي:

1. وضع نظام دقيق يقضي بأن لا ترد بضاعة المشتريات إلى المورد، إلا إذا كانت شروط التعاقد بينه وبين المنشأة تسمح بالرد، وأن البضاعة المرتدة تم فحصها من الناحية الفنية والتأكد من وجود عيب أو تلف فيها، أو أنها وردت للمنشأة بعد التاريخ المتفق على التوريد فيه بحيث يتعذر على المنشأة بيعها أو التصرف فيها؛
2. ضرورة إخطار المورد فوراً بما ظهر من عيب أو تلف في البضاعة أو تأخير في وصولها يستلزم ردها، فقد يكون مؤمناً على البضاعة ضد التلف أو العطب أو الكسر، وفي هذه الحالة يستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه شركة التأمين للحصول على التعويض، أو وجب حالة الاتفاق بين المنشأة والمورد على ضرورة الإخطار خلال فترة معينة من وصول البضاعة؛
3. ضرورة اعتماد رد البضاعة من موظف أو إدارة مسؤولة؛
4. عند الموافقة على رد البضاعة يحرر إشعار أو فاتورة رد من أصل وعدة صور ويوضح به كمية وقيمة البضاعة المرتدة والأسباب التي دعت إلى ذلك وتاريخ الرد واسم المورد، ويرسل الأصل للمورد مع البضاعة وترسل صورة إلى المخازن لتسجيل عملية الرد في بطاقة الصنف أو حساب المخازن الخاص بالبضاعة، وصورة إلى قسم الحسابات لتقيدها على حساب المورد.

ثانياً: نظام الرقابة الداخلية للمخزونات

I – تعريف نظام الرقابة الداخلية على المخزون

تختلف أشكال الرقابة على المخزون إلا أن هدفها واحد وهو حماية المخزون واستغلاله بكفاءة ويمكن أن نميز بين الأنواع التالية:

1. الرقابة النوعية

تختلف أشكال المخزون وحجمها كما تختلف جودتها ولأجل تفادي المشاكل المرتبطة بالجودة تقوم إدارة المخزون بالرقابة عليها قبل الإدخال إلى المخازن وأثنائه وعند الإخراج. من خلال التأكد من أنواع ومواصفات الأصناف التي يتم استلامها أو حفظها في المخازن ومدى مطابقتها للمواصفات التي تم الاتفاق عليها والمحددة في العقود ومحاضر الفحص. تتم عملية مراقبة النوع من خلال الفحص الفعلي والتأكد من عدم الخطأ أثناء الحفظ أو من وجود أصناف كاسدة وراكدة أو منهية الصلاحية أو لا تصلح للإنتاج.

2. الرقابة الكمية

تتم الرقابة على الكمية من خلال الرقابة المباشرة على مقدار الوحدات المستلمة أو المخزنة من كل نوع، وتتم من خلال التأكد من كميات المخزون على مستوى الاستلام، والإخراج والإدخال بالإضافة إلى جرد المخزون. من خلال هذا النوع من الرقابة يمكن اكتشاف أي ركود أو اختلاف أو نقص في عدد الوحدات سواء أثناء استلام المواد أو أثناء حفظها ثم معالجة ذلك وتلافي حدوثه في المستقبل.

3. الرقابة على التكلفة

تتم من خلال احتساب تكاليف المخزون في كل المستويات بالإضافة إلى العائد الخاص بكل صنف من المخزون مقارنة إلى أسعار السوق. يهدف هذا النوع من الرقابة إلى ضبط عملية الاستثمار في المخزون وتخفيض تكاليف الشراء والمناولة والتأمين والنقل والاستلام والفحص والتكاليف الناتجة على عدم توفر المواد وما ينجم عليها عن ذلك من خسائر مادية ومعنوية للمنشأة، يتم ذلك من خلال الرقابة على التقلبات في الأسعار التي يمكن أن تؤثر على المخزون.

4. الرقابة على الزمن

من خلال تحديد فترة لإعادة الشراء وزمن التخزين للصنف حتى لا يتلف بمضي المدة وزمن استخدام الأصناف ومواعيد الجرد والتي تترجم من خلال حساب سرعة دوران المخزون، وقت النفاذ وإعادة التموين، وصلاحية المخزون.

II – أهداف نظام الرقابة الداخلية للمخزونات

لا تختلف الأهداف التي ينبغي على نظام الرقابة الداخلية تحقيقها على المستوى الكلي للمؤسسة عنه في الأنظمة الفرعية الأخرى، إلا أنه يتم تخصيص هذه الأخيرة وتكييفها على مستوى الفروع، ومنه يمكن تحديد أهداف نظام الرقابة على المخزونات كما يلي:

1. الحصول على أقل الأسعار من المواد الخام والتي لها تأثير مباشر في زيادة هامش الربح لدى المصنع؛
2. هنالك العديد من المواد الأولية التي تتوفر خلال أوقات معينة من السنة بصورة موسمية وبالتالي يجب حجز كميات منها لضمان عدم انقطاع المستهلك من المنتج الجاهز؛

3. عدم تجميد السيولة النقدية الناتجة عن زيادة المخزون، وتحسين الإنتاجية من خلال خفض الفاقد الناتج عن زيادة المخزون، وإدارة الصادر و الوارد النقدي؛
4. تجنب السرقات والاختلاس لأهم موارد الشركة؛
5. معرفة السبب الذي يؤدي إلى زيادة التلف من المخزون والحفاظ على أكبر قدر من مخزون؛
6. تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لعمليات تشغيل الوحدات الإنتاجية ووحدات البيع؛
7. ضمان مستويات سليمة من الإنتاج والإمداد وبالكميات الاقتصادية؛
8. تحقيق التوازن بين مختلف مجموعات التكاليف التي تتطلبها عمليات التخزين.

III – مكونات الرقابة الداخلية للمخزونات

يعتبر نظام الرقابة الداخلية للمخزونات جزء لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية الشامل للمؤسسة والذي يجب أن يكون متكامل معه ويتم هذا من خلال:

1. البيئة الرقابية

على المكلفين بالمخزون الاتسام بأخلاقيات معينة في ظل البيئة الرقابية والتي تتمثل في:

- مدى التزام المكلفين بالمخزون باحترام القواعد والتعليمات المرتبطة بتسيير المخزون؛
- مدى التزام المكلفين بالمخزون بتحقيق أهداف الرقابة؛
- تأثير فلسفة الإدارة وتأثير القيم الأخلاقية وسياسية الموارد البشرية على المكلفين بالمخزون.

2. تقييم المخاطر

يتوجب على إدارة المخاطر الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي من الممكن والمحمول التعرض لها على مستوى قسم المخزونات ومدى تأثيرها على أهداف نظام الرقابة الداخلية وأهداف المؤسسة، لهذا ينبغي توفير آليات يتم من خلالها تقييم المخاطر وإدارتها وتقليل الآثار السلبية الممكنة وهذا من خلال:

- تقييم المخاطر المرتبطة بالتمويل؛
- تقييم المخاطر المرتبطة بطبيعة المخزون؛
- تقييم المخاطر المرتبطة بالتقلبات في الأسعار.

3. الأنشطة الرقابية

من خلال هذه الأنشطة يتم الإطلاع والتأكد من مدى تطبيق الإجراءات الرقابية سواء المحاسبية أو الإدارية المرتبطة بالمخزون وتحديد نقاط العجز والمسؤولين عنه ويتم هذا من خلال:

- الفصل بين المهام: تختلف عملية فصل المهام باختلاف حجم المؤسسة وحجم التمويل بالمخزون إلا أن الحرص على فصل وتسلسل المهام من أجل الرقابة المتتابعة بين الموظفين أمر ضروري.

- **الترخيص المناسب للعمليات المالية والأنشطة:** وهذا من خلال توفير ترخيص للقيام بمختلف العمليات المرتبطة بتدفقات المخزون والتي ينبغي أن تكون وفق مستويات المسؤوليات المخولة لكل موظف إضافة لمدى التناسب بين الترخيص الممنوح ومهامه؛
- **الوثائق والسجلات الملائمة:** من خلال توفير وثائق تحمل مضمون يفي بغرض الرقابة من خلال القدرة على معرفة حجم التدفق المادي للمخزون، وتوجه (المستفيدين منه) والمسؤولين على هذا التدفق المادي بالإضافة إلى توفير المعلومات المالية المرتبطة بهذا التدفق.
- **الرقابة المادية على الأصول والدفاتر:** تعتمد هذه المرحلة على سجلات وعمليات ضرورية من أجل إحكام الرقابة على المخزون، والمتمثلة في:
 - **الدليل الرقمي:** تعتمد المنشأة على إعطاء لكل صنف ونوع من السلع المخزنة دليل رقمي بهدف تسهيل عملية التداول خاصة عندما يستخدم عدد كبير ومتفرع من السلع عند عملية الشراء والإنتاج؛
 - **دفتر أستاذ المخازن:** يتضمن حسابات لكل صنف من المخزون، يسجل في الحسابات كميات الوارد والمنصرف من الصنف والرصيد؛
 - **عمليات الجرد:** تكون عملية الجرد بطريقتين:
- **الجرد المحاسبي:** ويعني متابعة حركة المخزون عن طريق التسجيل المحاسبي في دفاتر المخزون من خلال تتبع حركة المخزون ونميز بين:
 - ❖ **الجرد المستمر:** يتم من خلال التتبع اليومي للمخزون وكل حركة تمس المخزون يتم تسجيلها؛ سواء الإدخالات أو المخرجات وحسب التوثيق.
 - ❖ **الجرد المتناوب:** ويتم تسجيل الإدخالات يوم بيوم وفي نهاية السنة يتم تسويته .
- **الجرد الفعلي:** ويتم هذا النوع من خلال قيام الإدارة بتعيين لجان الجرد من المؤسسة من أجل التأكد من قيمة المخزون وعده وإحصاء الموجود منه ثم تحرير محضر الجرد والذي يتم مقارنته مع الجرد المحاسبي.

4. المعلومات والتواصل

- إن عملية تسيير المخزون وتحقيق نظام الرقابة لأهدافه لا يمكن أن يتحقق بدون توفر المعلومات الضرورية وهذا من خلال:
- توفير معلومات حول مستويات الإنتاج واحتياج الورشات من المواد الأولية من أجل تحديد مستويات المواد الواجب توفيرها في الوقت المناسب؛
 - توفير معلومات حول مستويات المبيعات والاحتياجات الضرورية من البضائع؛
 - توفير معلومات حول الأسعار السوقية للمواد والبضائع المخزنة من أجل تقييمها بشكل مناسب؛
 - توفير معلومات عن الموردين وقدرتهم التموينية وخدمات ما بعد البيع الممكنة من أجل المفاضلة بين أحسن الموردين؛
 - توفير قنوات الاتصال مع باقي الوظائف في المؤسسة والتي لها علاقة بعمليات التخزين من أجل التنسيق واستغلال أفضل للموارد.

5. المتابعة والإشراف

من أجل التأكد من تنفيذ الإجراءات المحاسبية والإدارية المرتبطة بتسيير المخزون لابد من توفر أدوات متابعة وإشراف مناسبة تمكن الإدارة من التعرف على نقاط القوة المرتبطة بتطبيق نظام الرقابة الداخلية ونقاط الضعف وهذا من خلال:

- نظام للتقارير لمختلف الحركات التي تتم في المؤسسة وهذا بشكل دوري كالتقارير المرتبطة بعملية استلام البضائع، وتحويل المخزون، أو نفاذه؛ وتلفه أو إتلافه، بالإضافة إلى التقارير المرتبطة بالإحصاءات والموازنات التقديرية؛
- التقارير المرتبطة بالأحداث مثل المرتبطة بتقارير السرقة أو الحرائق.

IV – أساليب رقابة المخزونات

تختلف الأساليب والطرق المعتمدة من أجل رقابة المخزون، حيث يمكن أن نميز مايلي:

1. مراقبة كمية المخزون

- تخطيط الإنتاج والذي يعتمد على حجم المبيعات والتوقعات المرتبطة به من حيث وجود موسم محدد للإنتاج يزداد خلاله الطلب على المواد المصنعة والذي بدوره يعتمد على معدلات الاستهلاك خلال السنوات السابقة، كما يرتبط بالأوضاع السياسية للبلد والبلدان المجاورة له، ووجود اتفاقيات اقتصادية مع تلك الدول؛
- الاعتماد على خرائط التدفق التراكمية والتي تظهر من خلالها الكميات اللازمة من المخزون خلال فترات السنة اعتمادا على كميات الإنتاج، ومن هنا يظهر الارتباط الوثيق بين الكميات اللازمة من المخزون وتوقعات المبيعات مع خطط الإنتاج؛
- لجان الجرد الدورية، ولجان التدقيق الداخلي، وعمليات التوثيق من خلال سندات خاصة لكل مادة بحيث توضح فيها عمليات الاستلام والصرف اليومي والشهري، كما تم مؤخرا الاعتماد على بعض البرمجيات الخاصة لمراقبة المخزون أو ما يعرف بنظام ألفا؛
- البحث عن أكثر من مورد للمادة الخام وخاصة الموردين الخارجيين، وهذا يساعد على الحصول على أسعار منافسة، وكذلك تخفيض قيمة المخزون، وكذلك اختلاف الأوقات اللازمة لعملية الشحن لا سيما الشحن البحري.

2. مراقبة جودة المخزون

تتم عملية مراقبة جودة المخزون من خلال تهيئة المخازن بالظروف الملائمة لخرن المادة الخام، مع أخذ عينات عشوائية بفترات معينة بالاعتماد على نوع المادة الخام المراد تخزينها للتأكد من سلامة المخزون قبل البدء بالعملية الإنتاجية، كما يتم وضع بطاقات البيانات الخاصة لكل صنف من المواد المخزونة، والتأكد من عدم تكسد البضاعة من خلال مبدأ FIFO.

3. مراقبة تكلفة المخزون

يهدف إلى خفض تكاليف الشراء والتكاليف الإضافية التي قد تحتاجها المواد المخزونة نتيجة وجودها فترات طويلة داخل المخازن مثل استخدام عمليات التبريد والمكافحة وغيرها.

4. الإجراءات العامة لرقابة المخزونات

تتلخص الإجراءات العامة لرقابة المخزون في المهام التالية:

- تحديد مستويات التخزين لكل صنف، ومستويات التخزين هي الحد الأدنى والحد الأعلى وحد الطلب؛
- تحديد الكمية الاقتصادية للشراء، وهي الكمية التي يتم طلبها عندما يصل رصيد المخزون لحد الطلب؛
- إخطار إدارة المشتريات بإعادة شراء الصنف عند وصول رصيده لحد الطلب؛
- معرفة أرصدة المستودعات من الأصناف وقيمتها الإجمالية مع إعداد البيانات والتقارير اللازمة عن المخزون؛
- مراقبة حركة الأصناف بتحديد الأصناف سريعة الحركة أو بطيئة الحركة أو الراكدة؛
- القيام بأعمال الجرد ومطابقة الأرصدة الدفترية والأرصدة الفعلية من الأصناف المتوفرة في المستودعات؛
- تحديد مشكلات المخزون وأسباب حدوثها من حيث الأصناف المكسدة أو المفقودة أو التالفة؛
- مسك البطاقات والنماذج المستودعية الخاصة بمراقبة المخزون وحفظها؛
- الحد من الأصناف المتشابهة في المستودعات؛
- تزويد الإدارات ذات العلاقة بالبيانات والتقارير المستودعية اللازمة عن المخزون؛
- الاشتراك في لجان الجرد؛
- حفظ الوثائق الخاصة بالعهد سواء عهد الموظفين أو الإدارات والأقسام؛
- حصر ومتابعة الأصناف التي يتقرر بيعها أو إصلاحها أو إتلافها.

ثالثاً: نظام الرقابة الداخلية للمبيعات

I – تعريف نظام الرقابة الداخلية للمبيعات

تعتبر المبيعات محور استمرار ونمو للمؤسسة فمن خلال تحقيق مبيعات مرتفعة بهوامش ربح مقبولة تستطيع المؤسسة البقاء وتحقيق أهدافها وللوصول إلى هذه النتيجة ينبغي توفر نظام جيد للرقابة الداخلية للمبيعات والذي يمكن تعريف نظام رقابة الداخلية للمبيعات على أنه نظام فرعي مكمل للنظام الكلي لنظام الرقابة الداخلية يصمم وينفذ من طرف الإدارة والموظفين من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف الكلية لنظام الرقابة من خلال تحقيقها على مستوى المبيعات.

II – أسس الرقابة الداخلية على المبيعات

1. تحقيق الرقابة بواسطة آلات تسجيل النقدية

في كثير من المنشآت لا تسمح طبيعة أعمال المشروع إلا بوجود موظف واحد يقوم بعملية البيع واستلام الثمن، وتسليم البضاعة إلى العميل. وفي مثل هذه الحالة يمكن تحقيق الرقابة المطلوبة باستخدام آلات تسجيل النقدية، أو الآلات التي تقوم بكتابة الفواتير وتحفظ بإحدى صور الفواتير داخل الآلة، وتتمتع آلات لتسجيل النقدية بالميزات الرقابية التالية:

- إظهار قيمة البضاعة المباعة بطريقة مرئية على شاشة الآلة أمام العميل؛
- تقوم الآلة بإعداد إيصال مطبوع بتفاصيل البضاعة المباعة؛
- يتم تسجيل قيمة مبيعات اليوم الكلية على شريط داخل الآلة.

2. آلات كتابة الفواتير

تستعين كثير من المنشآت بهذه الآلات لتحقيق الرقابة المطلوبة على المبيعات النقدية وتقوم هذه الآلات بتغذية نموذج لفاتورة البيع من ثلاث صور في المكان المعد لذلك في الآلة.

3. أنظمة نقطة المبيعات الالكترونية

يقوم العديد من متاجر التجزئة الكبيرة باستخدام أنواع خاصة من آلات تسجيل النقدية الالكترونية والتي تستخدم جهاز الكمبيوتر استخداما مباشرا، وتقوم الآلة بقراءة السعر والبيانات الأخرى من بطاقات خاصة للثمن ملصقة على البضاعة ويقوم البائع بتمرير عصا صغيرة متصلة بالكمبيوتر فوق بطاقة الثمن فتقوم آلة تسجيل النقدية الالكترونية بتسجيل عملية البيع بسعرها الصحيح.

III – أهداف نظام الرقابة الداخلية للمبيعات

- حماية الإيرادات الناتجة عن المبيعات سواء كانت في شكل مقبوضات أو بالأجل؛
- حماية البضائع المباعة والموضوعة في نقاط البيع من الأضرار المحتملة؛
- توفير معلومات دقيقة عن مصادرة التدفقات من خلال تحديد المنتجات أو البضائع أو الخدمات التي تحقق أفضل المبيعات من أجل المحافظة عليها ودعم نقاط قوتها ، والمنتجات أو البضائع أو الخدمات ذات المبيعات المنخفضة من أجل تشخيص أسباب الانخفاض ومعالجتها أو اتخاذ القرارات المرتبطة بالتخلي عنها؛
- توفير المعلومات عن المبيعات حسب المناطق الجغرافية واتخاذ القرارات المناسبة في هذا الجانب،
- توفير معلومات حول احتياجات الزبائن والمستهلكين من أجل ترقية المبيعات وتقييم نقاط البيع ورجال المبيعات؛

- تطبيق مبادئ ومعايير المحاسبة المتعارف عليها والتي تتلاءم مع طبيعة المؤسسة وطبيعة الممارسات المرتبطة بتحقيق مبيعاتها من أجل توضيح الأثر الحقيقي على مركزها المالي مما يمكن أصحاب المصالح من تقييم المؤسسة واتخاذ القرار المناسب؛
- إجراءات من أجل ترتيب وتصنيف تلك البضائع بشكل يسمح من استغلال المساحة؛ ووسائل النقل المتاحة لنقل تلك البضائع لنقاط البيع؛
- الالتزام بالتشريعات والتعليمات الإدارية.

IV – مكونات نظام الرقابة الداخلية للمبيعات

1. البيئة الرقابية

تتمثل أهمية البيئة الرقابية للمبيعات في الأساس الذي تقوم عليه الإجراءات وأدوات الرقابة التي يعتمد عليها نظام الرقابة الداخلي للمبيعات، من حيث:

- نظرة الإدارة لمخاطر الأعمال وتعاملها معها مما ينعكس على شكل صفقات البيع التي قد تقبل بها والإجراءات والشروط التي قد تضعها من أجل إتمامها؛
 - ترسيخ القيم الأخلاقية اتجاه المجتمع والمستهلكين ما سيؤثر على الطبيعة والإجراءات المتبعة لتعامل معهم؛
 - التأثيث على موظفي المبيعات بقيم وأخلاقية المنشأة، والتي تنعكس على مدى التزامهم ووعيهم بتطبيق الإجراءات التي تتلاءم مع نوعية وثقافة المجتمع الذي تباع له المؤسسة منتجاتها.
- ##### 2. تقييم المخاطر

تبيع المؤسسة منتجاتها في محيط متغير ومستقبل يتميز بعدم التأكد مما يحتم على المؤسسة التعامل مع هذا الوضع من توفير نظام الرقابة الداخلية للإجراءات المناسبة لهذا الغرض وهذا وفقا لما يلي:

- يعتبر التنبؤ بالمبيعات وتحديد التقديرات المتوقعة أمر مهم من أجل إعداد الموازنات بشكل صحيح نوعا ما والتي تعتمد في الأساس على دقة التنبؤ بالمبيعات؛
- تعتبر التقلبات في الأسعار تحديا يواجه الكثير من المؤسسات ومصدر محتمل لانخفاض الأرباح أو تحقيق خسائر، من أجل تجنب أو تخفيض هذه الآثار، فإن على نظام الرقابة الداخلية الجيد أن يواجه هذا التحديد من خلال توفير الإجراءات المناسبة؛
- تعتبر المنافسة عامل مهم يدفع بالمؤسسة إلى تطوير منتجاتها من أجل المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة إلا أن عدم التعامل بجدية وحذر مع عوامل المنافسة قد يؤدي بالمؤسسة إلى خسائر ضخمة ولتقليل هذه الآثار ينبغي أن يتم وضع إجراءات تمكن من تقييم المخاطر المرتبطة بهذا المجال؛
- تعتبر التغيرات التي قد تمس الأسواق كالتطورات التكنولوجية وأذواق المستهلكين أو ظهور سلع بديلة، مخاطر ينبغي على المؤسسة التعامل معها وعلى هذا الأساس ينبغي أن يقوم نظام الرقابة الداخلية على الاهتمام بهذا الجانب؛

- تنشط المؤسسة في ظل القوانين التي تنظم عملية البيع والتي قد تنشأ عنها تكاليف لا تستطيع المؤسسة التأقلم معها أو قد تؤثر عليها بشكل كبير ولتفادي هذا الأمر ينبغي أن يعمل نظام الرقابة الداخلية على إيجاد الحلول والإجراءات الواجب إتباعها من أجل تجنب أو تقليل المخاطر الناتجة عن هذا الأمر.

3. الأنشطة الرقابية

- **الفصل بين المهام:** يتم من خلال تقسيم الأعمال والمهام المرتبطة بالمبيعات، حيث ينبغي:
 - تكليف موظف باستقبال طلبيات الشراء؛
 - تكليف موظف بالموافقة على الطلبية بعد التأكد من المخزون من حيث كميته ونوعيته؛
 - تصريف الطلبية يكون من طرف موظف آخر وهو المكلف بتسيير المخزون وهذا حسب جدول التسليم
 - تسليم الطلبية يتم من طرف أمين المخزن؛
 - تحرير الفواتير يكون من اختصاص المصلحة المكلفة بإعداد الفاتورة؛
 - عملية تخليص المعاملة تكون على مستوى أمين الصندوق.
- **الترخيص المناسب للعمليات المالية والأنشطة**
- **الوثائق والسجلات الملائمة**
- **الرقابة المادية على الأصول والدفاتر:** من أجل ضمان اكتمال عملية البيع ينبغي المحافظة على البضاعة المباعة في الحالة التي تم الاتفاق عليها مع العملاء وهذا من أجل الوفاء بالمتطلبات النوعية للمبيعات وعلى هذا الأساس ينبغي أن تتوفر مجموعة من الإجراءات التي توفر حماية للأصول عند تحقيق عملية البيع.

4. المعلومات والاتصال

تتطلب عملية الرقابة على المبيعات توفير كل المعلومات بمختلف أشكالها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وهذا من خلال:

- توفير معلومات على نقاط البيع من أجل تحديد حجم المبيعات وتكاليف المبيعات في مختلف نقاط البيع من أجل تقييم جدواها ومدى إمكانية توسيعها والاستثمار فيها؛
- توفير المعلومات يسهل عملية إعداد القوائم المالية في الوقت المناسب وبأقل التكاليف مما يساهم بتزويد أصحاب المصالح بالمعلومات المتعلقة بهذا الأمر والذي يعتبر عنصر مهم في حكمه على أداء الإدارة.

5. المتابعة والإشراف

نتم المتابعة والإشراف على إجراءات الرقابة ومكوناتها المرتبطة بنظام الرقابة الداخلية للمبيعات من خلال:

- توفير تقارير دورية أو حسب الحدث من أجل متابعة سيرورة عمليات البيع ومستويات تطبيق الإجراءات؛
- تحديد نقاط القوة والضعف التي تشكل مخاطر وتحديد أسبابها والمسؤولين عنها، وبالتالي اتخاذ إجراءات مناسبة من أجل تصحيح تلك الأخطاء وإدارة المخاطر بما يتناسب مع إستراتيجية الإدارة؛

- وجود لجنة للتقييم المستمر أو الدوري لأنظمة البيع وتقييمها من خلال نموذج تقييم واضح ومحين وفقا للأهداف المراد تحقيقها والأساليب الحديثة للتقييم من أجل الحكم على تلك الأنظمة وتحديد إمكانية فشلها أو العراقيل ونقاط الضعف التي تعثر بها؛
- المراجعة الداخلية والتي يمكن أن تقوم بمراجعة وظيفة المبيعات وتشخيص معمق لنظام الرقابة الداخلية للمبيعات من خلال عملية المراجعة المبرمجة أو المفاجئة.

V – الإجراءات الرقابية على المبيعات

تعتبر المبيعات المصدر الرئيسي لإيرادات المنشأة، لذلك فإن أي تهاون أو تقصير يؤدي إلى ضياع جزء من إيرادات المنشأة، وينعكس ذلك على ربحيتها ودرجة السيولة وإنتاجيتها من المهم توافر نظام رقابي على المبيعات وتحصيل قيمتها، ولعل أهم القواعد الواجب مراعاتها الآتي:

- تركيز عمليات البيع في إدارة مختصة لا يسمح لغيرها بالقيام بالبيع؛
- يجب وضع ضوابط فاصلة بين عمليات البيع وتسليم المبيعات وتحميل قيمة المبيعات؛
- وضع ضوابط تنظيم عمليات البيع عن طريق التصدير الخارجي؛
- إمساك سجلات وبطاقات لضبط حركة المبيعات ومتابعتها.

1. مبيعات نقدية

- ينبغي تحديد أقسام البيع ووضع كل منها تحت إشراف ورقابة مسؤول من ذوي الخبرة والكفاءة والأمانة؛
- لا يتم بيع أي سلعة إلا بتحرير قسيمة بيع مفصلة للكمية والسعر ومن عدة صور تقدم للجهات المختصة.

2. الرقابة على المبيعات الآجلة

- التأكد من أن عمليات البيع معتمدة، وتم تسجيلها في النماذج المخصصة لهذا الغرض؛
- إرسال صورة إلى الحسابات المالية لإرفاقها مع مستندات البيع؛
- يتم إرسال الأصل إلى مخازن البضاعة الجاهزة لإعداد البضاعة حسب الكمية المطلوبة والمواصفات المحددة؛
- الاحتفاظ بصورة لدى إدارة المبيعات، لمتابعة تنفيذ وإتمام طلبية المبيعات.

3. الرقابة الداخلية على مردودات المبيعات

ترتبط عملية تحقيق البيع بالانتقال المادي والقانوني للبضاعة من البائع إلى المشتري، لكن كثيرا ما يحدث أن يقوم المشتري برد البضاعة والذي يتطلب إجراءات رقابية نذكر منها:

- إذا كانت عمليات المردودات كثيرة فيستحسن تخصيص دفتر خاص بها لتقيد فيه البضاعة المرتدة من العملاء بمجرد ورودها؛
- القيام بفحص البضاعة المرتدة بواسطة الفنيين بالمنشأة للتأكد من جدية وجود عيب بها يبرر ردها. فإن تقرر قبول ردها يحرر أمر لأمين المخزن باستلامها؛
- يخطر أمين المخزن قسم الحسابات لتحضير إشعار دائن من أصل و عدة صور يرسل الأصل للعميل وتستخدم الصور للتقيد بالدفاتر ويجب أن تكون هذه الإشعارات الدائنة مسلسلة رقميا ويكون اختصاص تحريرها إلى موظف ليست له علاقة بالمخازن؛
- إذا كانت البضاعة مؤمنا عليها وأصابها تلف أو عطب، فيجب أن تتخذ المنشأة الإجراءات فورا للمطالبة بالتعويض؛
- العمليات، الحسابات، وظائف الأعمال، والمستندات والدفاتر المرتبطة بدائرة المبيعات والتحصيل.

جدول رقم 05: ملخص الإجراءات الرقابية المرتبطة بالمبيعات

العمليات	الحسابات	وظائف الأعمال	المستندات والدفاتر
المبيعات	المبيعات - المدينون	تشغيل أوامر العملاء منح الانتماء شحن البضائع إرسال الفواتير وتسجيل المبيعات	أمر العميل أمر البيع مستند الشحن فاتورة المبيعات يومية المبيعات تقرير ملخص المبيعات الملف الرئيسي للمدينين ميزان المراجعة للمدينين القوائم الشهرية
تحصيل النقدية	النقدية بالبنك (الجانب المدين من النقدية المحصلة) المدينون	تشغيل وتسجيل النقدية المحصلة	إشعار التحويل قائمة مسيقة بالنقدية المحصلة يومية النقدية المحصلة
مردودات ومسموحات المبيعات	مردودات ومسموحات المبيعات المدينون	تشغيل وتسجيل مردودات ومسموحات المبيعات	مذكرة الائتمان يومية مردودات ومسموحات المبيعات
شطب الحسابات غير القابلة للتحصيل	المدينون نخصص الديون المشكوك في تحصيلها	شطب المدينين غير القادرين على السداد	نموذج صلاحية شطب الحسابات غير القابل للتحصيل
مصرف الديون المعدومة	مصرف الديون المعدومة مخصص الديون المشكوك في تحصيلها	توفير الوظائف الخاصة بالديون المعدومة (تكوين نخصص للديون المشكوك في تحصيلها)	غير قابل للتطبيق

المصدر: مقدم خالد و عبد الله مايو؛ مصدر سبق ذكره؛ ص 101.

رابعاً: نظام الرقابة الداخلية على النقدية

I – تعريف نظام الرقابة الداخلية للنقدية

يعتبر أحد الأنظمة الفرعية التي تشكل نظام الرقابة الداخلية الكلي للمؤسسة، كما أنه يتميز بالتنوع مع باقي الأنظمة الأخرى نظراً لطبيعة النقدية، حيث يتم تصميم وتنفيذ هذا النظام من طرف الإدارة والموظفين ومن أجل تقديم ضمان معقول حول تحقيق أهداف النظام.

II – أهداف نظام الرقابة الداخلية للنقدية

إضافة إلى الأهداف العامة لنظام الرقابة الداخلية والتي تم وضعها من طرف لجنة رعاية وحماية المنظمات؛ هناك أهداف خاصة بنظام الرقابة الداخلية على النقدية والمتمثلة في:

- أن جميع المتحصلات النقدية التي كان يجب استلامها قد تم استلامها فعلاً وقيدت بدقة في حينها في سجلات المنشأة؛
- أن جميع المدفوعات النقدية قد تمت لأغراض مشروعة وأنه قد تم اعتمادها من الجهة الإدارية المختصة، كما تم تسجيلها بدفتر النقدية بطريقة صحيحة؛
- أن النقدية في الصندوق والبنوك تظهر في سجلات المنشأة بطريقة صحيحة وأن هناك إجراءات كافية لحماية هذه الأموال.

III – مكونات نظام الرقابة الداخلية للنقدية

1. البيئة الرقابية

تمثل البيئة الرقابية مؤشراً مهماً في تحديد نوعية الإجراءات المصممة، حيث أن فلسفة الإدارة اتجاه المخاطر يؤثر في طرق تسيير النقدية وكيفية الاحتفاظ بها والتعامل بها وسياسة التعامل في أسعار الصرف، ومستويات الاحتفاظ بالعملات والتعامل بها.

2. تقييم المخاطر

تتعرض النقدية للعديد من المخاطر سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى المؤسسة المالية وهذا نظراً لطبيعة الأصول النقدية؛ حيث يمكن تقسيم أهم المخاطر التي تتعرض لها النقدية فيما يلي:

- مخاطر أسعار الصرف؛
- مخاطر التضخم؛
- مخاطر الإستغلال.

3. الأنشطة الرقابية

من أجل التأكد من السير الحسن لإجراءات الرقابة على الخزينة بشكل مستمر يجب توفر مايلي:

- الفصل بين من يقوم بالمحاسبة على الشيكات والأوراق التجارية ومن يقوم ببيعها؛
- عملية جرد النقدية يقوم بها موظفين لا علاقة لهم بتسيير الخزينة؛
- المقاربة الدورية توكل إلى موظف لا يكون مسؤول عن محاسبة الخزينة؛
- توزيع مناسب للمسؤولية وبشكل واضح؛
- تحديد مستويات الموافقة بالصرف على أساس المبالغ المراد صرفها وعلى أساس العمليات؛
- تصنيف المعاملات وتحديد التي لا يجب أن تتم عن طرق الخزينة بشكل مباشر؛
- الوثائق والسجلات الملائمة: يجب أن تكون هذه الوثائق واضحة الشكل والمضمون ويمكن الرجوع إليها وتحديد مسار المعاملات والمسؤولين عليها وتاريخها؛
- الرقابة المادية على الأصول والدفاتر.

4. المعلومات والتواصل

يجب أن تتوفر لدى المنشأة المعلومات الكافية والضرورية عن النقدية، بهدف اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب، وهذا يكون ممكنا من خلال:

- توفير قنوات اتصال تسمح بتوفير معلومات عن الأجال المرتبطة بالموردين من خلال التقارير الدورية وجدول لمتابعة تسيير الموردين؛
- توفير قنوات الاتصال تسمح بتوفير معلومات عن الأجال المرتبطة بالعملاء من خلال التقارير الدورية وجدول متابعة تسيير العملاء؛
- توفير معلومات عن الالتزامات والمصاريف الدورية (الإيجار، الإتاوات، الضرائب، الأجور، الفوائد)؛
- توفير معلومات عن الحقوق والأجال الممكن تسديدها فيها.

5. المتابعة والإشراف

تلجأ الإدارة إلى الحرص على التأكد من نجاعة الأنظمة الرقابية للنقدية ومكوناتها بشكل دائم وهذا من أجل تقليل المخاطر؛ ويتم هذا وفق الآتي:

- المراجعة الخارجية؛
- المراجعة الداخلية سواء كانت دورية أو مفاجئة ؛
- التقييم من طرف لجان خاصة والتي يمكن أن تقوم بالإدارة بإنشائها؛
- التقارير الصادرة من المصلحة المكلفة بالخزينة أو من طرف موظفيها؛
- الشكاوي والاستفسارات التي يرسلها المتعاملين الخارجيين.

IV – إجراءات الرقابة الداخلية على النقدية

1. الرقابة على العمليات النقدية

هي كل العمليات المتعلقة بالمقبوضات والمدفوعات والتي تتم نقداً أو بشيكات.

كل المشروعات يهتما أن يتوافر بها نظام محكم لضبط ومراقبة العمليات النقدية، يمنع فرص التلاعب، وتوفير الضمانات الكفيلة بالكشف عن أي تلاعب قد يحدث فيها.

ورغم الاختلاف بين المشروعات فيما يتعلق بطريقة البيع فمنها الذي يبيع بالأجل، وأخرى تبيع نقداً أو بالتقسيط، وأخرى تعتمد في تحصيل قيمة المبيعات على محصلين، إلا أن القواعد الرئيسية للرقابة الداخلية على العمليات النقدية تكاد تكون متفقة بين الشركات، ويمكن إيجاز هذه القواعد في الآتي:

- يجب مراعاة الدقة والعناية في اختيار أمين الخزينة؛
- ضرورة تحديد اختصاصات ومسؤوليات أمين الخزينة بوضوح تام وتركيز مهامه على أعمال الخزينة البحتة؛
- تحذير أمين الخزينة من قبول أي توريد نقدي إلا من الشخص المسؤول وبموجب إذن توريد؛
- ضرورة الفصل بين المتحصلات النقدية وبين المبالغ المخصصة للسلفة المستديمة لمنع تعريض السلفة من المتحصلات.

2. الرقابة الداخلية على المقبوضات النقدية

يهدف المراجع من تحقيق المقبوضات النقدية إلى التأكد من أن جميع هذه المقبوضات قد سجلت بالدفاتر وتم توريدها إلى الخزينة أو إيداعها بحساب المنشأة دون أي تلاعب في قيمتها، أو إبطاء في تاريخ توريدها أو إيداعها. ترد المقبوضات النقدية للمنشأة من مصادر متعددة فمنها:

- **الرقابة على المقبوضات التي ترد للمنشأة بالبريد:** ويقصد بها الشيكات دو الحوالات البريدية التي ترد من العملاء بطريق البريد، وفي هذه الحالة فإن الإجراءات المعتادة بتحقيق الرقابة تتلخص فيما يلي:
 - يعهد إلى الموظف مسؤول بالمنشأة بمهمة استلام البريد الوارد وفض الخطابات، فإن كانت تحتوي على حوالات بريدية أو شيكات ظهرها باسم المنشأة وختمها بخاتم (غير قابلة للتحويل)؛
 - يعهد إلى موظف آخر بإعداد كشف بالحوالات البريدية والشيكات الواردة ويبين هذا الكشف اسم العميل أو رقمه، وقيمة الحوالة أو الشيك الوارد. ويحرر هذا الكشف من أصل و عدة صور،
 - يقوم أمين الخزينة في نهاية كل يوم بإيداع الشيكات الواردة في البنك أو تحصيل الحوالات البريدية وإيداع قيمتها بالكامل في البنك وإثبات ذلك في سجل المتحصلات الخاصة به (سجل حركة النقدية).
- **الرقابة الداخلية على المقبوضات التي ترد مباشرة للخزينة:** يرغب بعض العملاء في سداد المستحق عليهم نقداً في خزينة المنشأة، وهذا يجب أن يتبع الخطوات التالية لتحقيق الرقابة عليه مثل هذه المقبوضات.

- يقوم موظف مختص بإدارة الحسابات بتحرير إذن توريد نقدية من دفاتر إيصالات مطبوعة بأرقام سلسلة من أصل وصورتين، يسلم الأصل وصورته للعميل للتوجه بهما إلى الخزينة تحفظ الصورة الثانية بالدفتر، ويقوم الموظف المختص بتسجيل هذه الإيصالات في كشف يوضح فيه العميل ورقم الإيصال والمبلغ؛
- يطلب من العميل التوجه إلى الخزينة لتوريد المبلغ؛
- في نهاية اليوم يتم مطابقة الكشف الذي تم إعداده بإدارة الحسابات مع كشف أو سجل حركة النقدية المعد بواسطة أمين الخزينة، وبعد هذه المطابقة يقوم موظف من إدارة الحسابات بالقيود في دفتر النقدية التحليلي ثم يقوم موظف آخر بترحيل المبالغ إلى حسابات العملاء بدفتر الأستاذ المساعد؛
- يقوم أمين الخزينة بإيداع جميع المتحصلات التي تمت خلال اليوم في الحساب الجاري للمنشأة بالبنك؛
- يقوم الموظف المختص بإدارة الحسابات بإجراء مطابقة بين الأقسام بالإيداع بالبنك، ودفتر النقدية التحليلي مع الكشف الذي سبق إعداده بإدارة الحسابات بمقبوضات اليوم.
- **الرقابة الداخلية على المقبوضات بمعرفة محصلين متجولين:** تقوم المنشأة بتكليف محصلين متجولين بالمرور على العملاء وتحصيل ما بذمتهم من ديون للمنشأة ويجب في مثل هذه الأحوال إتباع الخطوات الآتية لتحقيق نظام دقيق لرقابة هذه المتحصلات:
 - التأمين على هؤلاء المحصلين ضد خيانة الأمانة بما يتناسب مع المبالغ المصرح لهم بتحصيلها؛
 - تحديد اختصاصات كل محصل والمنطقة التي له حق التحصيل فيها؛
 - يزود كل محصل بعدد من دفاتر الإيصالات المطبوعة بأرقام سلسلة؛
 - في نهاية اليوم يقوم المحصل بإعداد كشف بأسماء العملاء الذين سدّدوا مبالغ وقيمة ما سدّدوه. وأرقام الإيصالات التي استخرجت لهم.

3. الرقابة على المدفوعات النقدية

- يوجد مجموعة من المبادئ العامة التي ينبغي أن تتوفر في إجراءات الرقابة على المدفوعات:
- يجب أن تتم جميع المدفوعات بشيكات فيما عدا المصروفات النقدية مع تحديد سلطة التوقيع على الشيكات بدقة من مسؤولين؛
 - يحظر قطعياً التوقيع على أي شيك على بياض، ويحظر كذلك سحب شيكات لحامله؛
 - مراقبة البريد الصادر مراقبة فعالة عن طريق تقسيم العمل واستخدام السجلات المناسبة لضمان تصدير الشيكات إلى المستفيدين أو أصحاب الشأن؛
 - وضع نظام دقيق يكفل الحصول على كشوف دورية من البنك ومطابقة هذه الكشوف على ما هو مقيد بدفتر النقدية؛
 - الفصل التام بين الاختصاصات المتعارضة في طبيعتها، فيجب الفصل بين من يقوم من الأعمال الآتية:
 - * إعداد كشوف حساب الموردين؛
 - * تحرير الشيكات والتوقيع عليها؛

* القيد بدفتر النقدية؛

* إرسال البريد الصادر.

- يجب العناية بالمدفوعات الكبيرة ويجب اعتمادها من مسؤول كبير كعضو مجلس إدارة أو مدير عام على الأقل

خامساً: نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية

I – أهداف نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية للمؤسسة ككل، وبالتالي يهدف نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية إلى تسهّل الاستغلال الأمثل لهذا المورد وتحقيق الأهداف المرجوة منه:

1. المحافظة على الموارد البشرية من خلال:

- توفير عوامل الرضى؛
- توفير عوامل التحفيز.

2. السعي إلى تفجير الطاقة الكامنة في الموظفين واستغلالها بما يحقق أهداف المؤسسة؛

3. توفير معلومات الإنجازات والأعمال التي يقدمها الموظفون (ساعة العمل القانونية والإضافية، تقييم الأداء، الاقتراحات والحلول للمشكلات،.... الخ)؛

4. معلومات حول أداء الموظفين ومستويات الرضى؛

5. توفير قاعدة بيانات تضم كل المعلومات المرتبطة بالكفاءة والقدرات الممكنة للموظفين، والموازنات المرصودة؛

6. الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات والتعليمات الإدارية.

II – مكونات الرقابة الداخلية للموارد البشرية

يتكون نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية كغيره من الأنظمة من الخمس مكونات المذكورة سلفاً، والتي على أساسها يمكن تشغيل هذا النظام وهي كالتالي:

1. البيئة الرقابية

يمثل المورد البشري عنصر مهم في تشكيل البيئة الرقابية باعتباره يؤثر ويتأثر بالعناصر المشكلة لهذه البيئة فهو مصدر الأخلاق والقيم كما أنه يتفاعل معها فهي مزيج من القيم الأخلاقية لكل الموظفين، كما يتأثر ويؤثر في سياسة الموارد البشرية من حيث قبوله أو رفضه لتوجهات معينة في سياسة الموارد البشرية وتفاعله معها بالإضافة إلى خضوعه لها ونفس الشيء فيما يخص فلسفة الإدارة وعلى أساس هذه التأثيرات المتبادلة يتم تبني وتصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية.

2. تقييم المخاطر

تواجه الإدارة تحديات ومخاطر عالية فيما يخص الموارد البشرية، ويكون هذا من خلال:

- المخاطر المرتبطة بتغيير القوانين المرتبطة بتسيير الموارد البشرية؛
- المنافسة المحتملة على الموارد البشرية التي تمس الكفاءة التي تعتمد عليها الإدارة؛
- التغيير في العوامل الاقتصادية أو الاجتماعية وتأثيرها على تسيير الموارد البشرية؛
- الصراعات الداخلية الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية، الاختلافات الثقافية، غياب الشفافية والموضوعية في تسيير الموارد البشرية؛
- تضارب أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.

3. الأنشطة الرقابية

من أجل التسيير الجيد للموارد البشرية، ينبغي توفير مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساهم في الرقابة على الأنشطة المرتبطة بنظام الرقابة:

- التحديد الدقيق للمهام والخطوات التي يتم على أساسها تسيير الموارد البشرية؛
- التسيير الجيد لأجور والرواتب والتسيقات بالإضافة إلى الأمور المرتبطة بالخدمات الاجتماعية ومن أجل توفير إدارة كفاء لهذه التدفقات المالية؛
- توفير مجموعة متكاملة من الوثائق والمستندات والدفاتر، حيث نميز مجموعتين:
 - ✓ مجموعة الوثائق والدفاتر على مستوى وظيفة إدارة الموارد البشرية مثل دفتر متابعة الأجور، والحضور، ودفتر متابعة العطل.
 - ✓ مجموعة الوثائق التي يتم مسكها على مستوى الوظائف الأخرى من أجل متابعة تنفيذ الأعمال، والمهام الموكلة لهم، بالإضافة إلى تقارير التقييم التي يعدها المسؤولين المباشرين ورؤساء الوظائف على الموظفين التابعين لهم.
- الرقابة المادية على الأصول والدفاتر.

4. المعلومات والاتصال

ينبغي أن يتوفر نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الآليات والإجراءات التي تسمح للإدارة بتجميع المعلومات حول كافة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والتي يمكن استغلالها من أجل تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في تسيير هذه الموارد؛ ومن أهمها:

- دائرة المستخدمين وعلاقة العمل: تضم أشخاص مستقلين عن الوظائف الأخرى، ولديهم الصلاحية في إضافة أسماء للمستخدمين الجدد إلى جدول الرواتب والأجور، أو حذف أسماء الأشخاص الذين انتهت عقود عملهم، ولهم صلاحية تحديد الاقطاعات المختلفة كالتأمينات، بالإضافة إلى إعلام الرواتب والأجور بتبديل معدلات الأجر المدفوعة للعامل أو المستخدم؛

- **الإشراف:** يجب أن تقرأ كل البيانات التي تعد أساساً لإعداد الرواتب والأجور كعدد ساعات العمل ورقم الطلبية، والغياب، ومسموحات الوقت، من قبل المشرف المختص؛
 - **تكلفة الوقت:** يجب أن تجمع كل البيانات التي يتم الدفع على أساسها كعدد الساعات، الحوافز بشكل مستقل عن الوظائف المتعارضة معها، وهكذا فإن تجميع بيانات التكاليف هذه يمكن أن تدخل في نظام محاسبة التكاليف؛
 - **محاسبة الرواتب والأجور:** إن استخدام المعلومات السابقة، المتعلقة بالأجور والاقتطاعات المستخدمة من قبل أشخاص مستقلين يؤدي إلى إعداد شيكات دفع، وإعداد سجلات الرواتب والأجور وتخليص قيد اليومية المختص؛
 - **توزيع الأجور:** إن الحياة الفعلية للشيكات والنقدية تتم من قبل أشخاص لا علاقة لهم بالوظائف الأربعة السابقة، وتوزيع الأجور من قبلهم على العاملين مباشرة بعد استكمال إجراءات التوقيع والدفع.
- 5. المتابعة والإشراف**

من أجل التأكد من مدى سلامة مكونات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية يتم الاعتماد على الإجراءات التالية:

- التقييمات والتقارير التي يعدها موظفي إدارة الموارد البشرية بشكل دوري أو حسب الأحداث؛
- تقارير المراجعة الداخلية الخاصة بالموارد البشرية باعتبارها عناصر مهمة في العمليات والمعاملات التي تقوم بها المؤسسة.

III – متطلبات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية

1. المتطلبات الإدارية

تتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية؛
- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك؛
- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام؛
- مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو خارجها؛
- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفاعلية أدائه.

2. المتطلبات التكنولوجية

تتمثل في النواحي المتعلقة بالتكنولوجيا وأنشطتها المختلفة ومنها:

- توفير الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة؛
- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال؛
- تصميم نظام متكامل لصيانة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام؛
- تكامل البيانات والملفات والسجلات والوثائق، من أجل استخدامات أكثر فاعلية.

3. المتطلبات الاقتصادية

تتمثل في النواحي الاقتصادية وأنشطتها المختلفة ومنها:

- توفير وقت كافي لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يساهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم؛
- العمل على تخفيض التكاليف؛
- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية؛
- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية، مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

4. المتطلبات الاجتماعية

تتمثل في النواحي الاجتماعية وأنشطتها المختلفة ومنها:

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الأدوات والحصول منها على البيانات والحقائق؛
- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين؛
- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه؛
- سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

IV – إجراءات نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية

توفر متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية مناخا مناسب من أجل تفعيل إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية، حيث يعتمد على مدخلات نظام المعلومات للموارد البشرية من أجل متابعة كل الأحداث المرتبطة بالموارد البشرية، والتي يمكن الرقابة عليها مخرجات هذا النظام:

1. مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية

تتنوع البيانات وتتعدد مصادرها وهذا نظرا لطبيعة الموارد البشرية وارتباطها بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية وتتمثل المدخلات فيما يلي:

- سياسات المنظمة وما يتعلق بالاحتياجات الحرجة من الموارد البشرية؛
- قواعد دفع الأجور أو أشكال التعامل مع عمليات دفع الأجور؛
- المصادر الخارجية للحصول على القوى العاملة؛
- المصادر الداخلية للحصول على القوى العاملة؛
- البيانات الشخصية عن الموارد البشرية الموجودة في المنظمة؛
- وصف دقيق للوظائف بالمنظمة؛
- قواعد مقياس الأداء المستعملة في المنظمة.

2. مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية

تتعدد مخرجات النظام وهذا لتلبية الاحتياجات المختلفة، حيث يختلف حجم هذه المخرجات حسب حجم ونشاط هذه المؤسسة

- ~ خطة الموارد البشرية؛
- ~ اختيار وطلب الموارد البشرية (المساعدة في التحديد المناسب من القوى العاملة)؛
- ~ خطة التدريب والاحتياجات التدريبية للمنظمة؛
- ~ نتائج تقييم الأداء للعاملين في مختلف المستويات؛
- ~ يساعد في إعداد تقارير السلامة المهنية.

**المحور الرابع: أساليب تقييم نظام
الرقابة الداخلية**

أولاً: فعالية نظام الرقابة الداخلية

I – شروط فعالية نظام الرقابة الداخلية

ينبغي على مختلف المؤسسات كانت أن تأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

1. السياسات والإستراتيجية

- تحديد مستوى المخاطر التي ترغب الإدارة الخوض فيها؛
- يتم تحديد المسؤوليات بوضوح لإدارة المخاطر ونشرها داخل الكيان.

2. تحليل التعرض للمخاطر

- إحصاء الأحداث المحتملة والتي يمكن أن تؤثر على أهداف المؤسسة والإحاطة بشكل معمق في المخاطر الناتجة عنها، بالإضافة إلى تحديث هذه العملية بشكل دوري؛
- الأحداث السلبية سواء كانت داخلية أو خارجية والتي يمكن أن تولد مخاطر يجب أن يتم تحليلها.

3. تقييم المخاطر

- تقييم المخاطر والآثار الناتجة عنها؛
- الاستجابة للمخاطر يجب تطويرها بصفة دائمة؛
- تحليل المخاطر التي لا يمكن تجنبها ومقارنة بمستوى المخاطر المقبولة الذي تم تحديده من طرف مجلس الإدارة.

4. نشاطات الرقابة

- يتم تنفيذ أنشطة مراقبة في كل عملية للمنظمة؛
- تخضع الأنشطة الرقابية للتقييم؛
- الأنشطة الرقابية يتم الإشراف عليها من طرف وظائف رقابية؛
- تقييم الأنشطة الرقابية يخضع لمراجعة مستقلة.

5. القيادة

- يتم وضع مؤشرات رئيسية من أجل متابعة وتقييم نظام إدارة المخاطر؛
- خطة المعالجة (الإصلاح) تخضع لمتابعة موثوقة؛
- الآثار الناجمة يتم تحليلها؛
- يتم تحديث أهداف وإستراتيجية إدارة المخاطر.

مما سبق، يكون نظام الرقابة الداخلية فعال إذا تم تنفيذ كل الإجراءات المقررة ورصد الانحرافات وتوثيقها مع تتبع الآثار الناتجة عنها وتحديد المنافع والتكاليف بـ بالإضافة إلى رصد ومواجهة الأخطار المحيطة بالمؤسسة؛

حيث يكون النظام فعال من خلال القدرة على تطبيق جميع الإجراءات المقررة ويكون هذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ثقافة المؤسسة؛
- تحديد المسؤوليات بدقة؛
- رقابة مبنية حول المخاطر؛
- إدماج الرقابة ضمن كل العمليات في المؤسسة؛
- وجود إجراءات كافية لاختيار ضابط الرقابة؛
- التكوين الجيد للمستخدمين؛
- إجراءات واضحة من أجل تسيير المشاكل؛
- وجود توثيق سليم يمكن من متابعة الأعمال Traçabilité؛
- توثيق الأهداف ومستوى تطور نظام الرقابة الداخلية؛
- توثيق المخاطر التجارية؛
- تحديد العمليات وأساليب الرقابة عليها؛
- توثيق أنشطة الرقابة والتي تسمح بالرصد الجيد للعمليات؛
- التقييم المستمر لجودة نظام الرقابة ويكون هذا من خلال:
 - ✓ أن يكون نظام الرقابة الداخلية مدمج في كل العمليات وجزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر؛
 - ✓ وجود وظيفة المراجعة الداخلية مع التنسيق مع الوظائف الأخرى؛
 - ✓ التركيز على المخاطر الرئيسية؛
 - ✓ تأدية الرقابة كل ما كان ذلك ممكن.

II – معايير فعالية هيكل الرقابة الداخلية

تتمثل هذه المعايير فيما يلي:

1. ضرورة فهم وإدراك الإدارة للهدف من هيكل الرقابة الداخلية؛
2. تكامل مكونات أو أجزاء هيكل الرقابة؛
3. فعالية البيئة الرقابية؛
4. فعالية عملية تقييم المخاطر؛
5. فعالية الأنشطة الرقابية؛
6. فعالية نظام المعلومات والاتصال؛
7. فعالية المتابعة والتقييم المستمر لمكونات الرقابة الداخلية؛
8. فعالية إدارة المراجعة الداخلية؛
9. مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها.

ثانياً: عدم كفاءة وفشل نظام الرقابة الداخلية

يوجد العديد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على كفاءة نظام الرقابة الداخلية وهي كما يلي:

I – تغيرات في البيئة التشغيلية

يمكن أن تؤدي التغيرات في البيئة التنظيمية أو التشغيلية إلى تغيرات في الضغوط التنافسية والمخاطر المختلفة إلى حد كبير.

II – الموظفون الجدد

قد يكون للموظفين الجدد تركيزاً أو فهماً مختلفاً للرقابة الداخلية.

III – نظم المعلومات الجديدة أو المجددة

يمكن أن تغير التغيرات الهامة والسريعة في نظم المعلومات المخاطرة الخاصة بالرقابة الداخلية.

IV – النمو السريع

يمكن للتوسع الكبير والسريع في العمليات أن يجهد الرقابة ويزيد من مخاطر حدوث تعطل في الرقابة.

V – التقنية الجديدة

قد يغير إدخال تقنيات جديدة في عمليات الإنتاج أو نظم المعلومات من المخاطرة المرتبطة بالرقابة الداخلية.

VI – النماذج والمنتجات والأنشطة الجديدة

إن الدخول في مجالات عمل أو معاملات للمنشأة لها خبرة ضئيلة بها قد يدخل مخاطر جديدة مرتبطة بالرقابة الداخلية.

VII – إعادة هيكلة الشركة

قد يصاحب إعادة الهيكلة تخفيضات في الموظفين وتغييرات في الإشراف وفصلاً للمهام مما قد يغير من المخاطرة المرتبطة بالرقابة الداخلية.

VIII – عمليات أجنبية موسعة

يحمل التوسع في عمليات أجنبية أو امتلاكها مخاطر جديدة، وكثيراً ما تكون تلك المخاطر ذات أثر على الرقابة الداخلية، وعلى سبيل المثال مخاطر إضافية أو معدلة من معاملات صرف العملات الأجنبية.

IX – الإصدارات المحاسبية الجديدة

قد يؤثر تبني مبادئ محاسبية جديدة أو تغييرات المبادئ المحاسبية على المخاطر عند إعداد البيانات المالية.

ثالثاً: المخاطر المحتملة نتيجة ضعف نظام الرقابة الداخلية

يمكن أن تحدث نتيجة لضعف نظم الرقابة الداخلية المخاطر التالية:

- عدم صحة وسلامة البيانات المحاسبية والمعلومات المطلوبة بالمنشأة؛
- احتمال تباطؤ بعض الموظفين في القيام بتلاعب أو إخفاء بعض الأخطاء؛
- احتمال حدوث مخالفات لتعليمات ولوائح المنشأة أو حدوث مخالفات قانونية نتيجة عدم الالتزام بهذه اللوائح؛
- عدم تطبيق أحكام القانون القانونية السارية المفعول بالمنشأة؛
- ضياع أصول المنشأة أو تعرضها للتلف وسوء الاستخدام؛
- عدم مشروعية أو صحة العمليات المسجلة بالدفاتر، وذلك لعدم كفاية المستندات المؤيدة لها؛
- تسجيل العمليات في سجلات خطأ لعدم وجود مستندات مرقمة مسبقاً؛
- إتساع حجم عملية المراجعة واستنفاذها لوقت طويل؛
- احتمال حدوث حالات تزوير وغش؛
- تعارض وتداخل بين المسؤوليات أو السلطات وعدم تحقيق الكفاية الإنتاجية المطلوبة وبالتالي الانحراف عن الأهداف المخططة.

رابعاً: مرتكزات تقييم نظام الرقابة الداخلية

يرتكز المدقق عند عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية إلى مجموعة من العناصر والمتمثلة في:

I – عنصر الإشراف

يجب أن يتميز نظام الرقابة الداخلية بالإشراف الدقيق على إدارة واستخدام موارد المؤسسة من خلال تضمنه إجراءات وطرق ملائمة وكافية لتحقيق هذا العنصر والتي منها تقسيم العمل بين العاملين بحيث يكون عمل كل منهم مكمل للآخر.

II – عنصر الوقاية

أن تتوفر إجراءات وقائية تتضمن حماية الموجودات من سوء التصرف أو الضياع ويتم هذا بالاعتماد على نظام محاسبي سليم وملائم ومجموعة سجلات وكشوفات منتظمة وإتباع أسلوب الجرد المستمر.

III – عنصر التحقق

وجود مجموعة سبل للتحقق من الإجراءات الخاصة بكل عملية من العمليات وكذلك كشف الانحرافات والمخلفات.

IV – عنصر التدقيق الداخلي

يعد التدقيق الداخلي من أهم أركان نظام الرقابة الداخلية وقد يكون التدقيق الداخلي سابق للصرف لغرض منع وقوع الأخطاء أو التصرفات غير المرغوبة قبل وقوعها أو أن يكون التدقيق الداخلي بعد الصرف ويهدف هذا لاكتشاف الأخطاء الموجودة في الوقت المناسب.

خامسا: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية

يعتبر تقييم الرقابة الداخلية من المراحل الأساسية التي يقوم بها المراجع والذي يسعى إلى فهم واستيعاب نظام المعلومات والرقابة الداخلية للمؤسسة، وكذا إعداد برنامج الاختبارات من أجل التحقق من صحة عمل النظام. وتتمثل مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:

I – وصف الأنظمة

قبل الحكم على نظام الرقابة الداخلية يكون فهمها من طرف المراجع أمرا حتميا، من أجل السماح له بالحصول على فهم جيد لمحيط معالجته للمعلومات.

ولابد على المراجع أن يقوم بسلسلة من الاختبارات للتأكد من أن إجراءات الرقابة الداخلية تطبق بطريقة مستمرة وبفعالية.

وفي مرحلة وصف الأنظمة فإن المراجع يعبر عن مسار المعلومات المجمعة في المرحلة السابقة، ويكون ذلك على شكل وصف كتابي أو على شكل خرائط تدفق، وفي حالة قيام المراجع بالاستجابات داخل المؤسسة من أجل الوصول إلى وصف دقيق لنظام الرقابة الداخلية فلا بد عليه أن يحترم مجموعة من القواعد نذكر منها:

- احترام السلم التنظيمي، فاستجواب موظف يكون بعلم من مسؤوليه إلا في حالات خاصة.
- حصر أجوبة الموظف في مجال عمله فقط.

II – التحقق من فهم النظام

بعد إعداد المراجع لخرائط التدفق أو الاستبيان، فإنه يتحقق من استيعابه للنظام من أجل تجنب انطلاقه من أسس خاطئة فخرائط التدفق تسمح للمراجع إيجاد الإجراءات الرقابية الملائمة، فالمراجع من خلال عمله يقوم بالإجابة على ما يلي:

- كيف تتم عملية الاختبارات؛
- ماهي الإجراءات التي يجب اختبارها؛
- ماهي الأهمية التي يجب إعطاؤها لهذا الاختبار.

III – التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية

إن تقييم نظام الرقابة الداخلية يساعد المراجع على تحديد طبيعة وتوقيت ونطاق اختبارات المراجعة لأرصدة القوائم المالية كون نظام الرقابة الجيد تنتج عنه معلومات مالية مكن الاعتماد عليها، فالمراجع لا يمكنه مراجعة جميع القوائم المالية وإنما يعتمد على أسلوب العينات الإحصائية.

بالاعتماد على الخطوتين السابقتين، يتمكن المراجع من إعطاء تقييم أولي للرقابة الداخلية باستخراجه مبدئياً لنقاط القوة (ضمانات تسمح بالتسجيل الجديد للعمليات) ونقاط الضعف (عيوب يتوجب عنها خطر ارتكاب أخطاء وتزوير وتستعمل في هذه الخطوة، في الغالب استمارات مغلقة) أي استمارات تتضمن أسئلة يكون الجواب عليها إما بنعم أو لا. (الجواب بنعم إيجابي والجواب بـ لا سلبى). وعليه يستطيع المراجع في نهاية هذه الخطوة تحديد نقاط قوة النظام ونقاط ضعفه وذلك من حيث التصور، أي من الناحية النظرية للنظام محل الدراسة.

IV – اختبار الاستمرارية

يتأكد المراجع من خلال هذا النوع من الاختبارات من أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي للنظام نقاط قوة فعلا أي مطبقة في الواقع بصفة مستمرة ودائمة.

إن اختبارات الاستمرارية ذات أهمية قصوى مقارنة باختبارات الفهم والتطابق لأنها تسمح للمراجع أن يكون على يقين بلبن الإجراءات التي راقبها إجراءات مطابقة باستمرار، ولا تحمل خلا.

يحدد حجم هذه الاختبارات بعد الوقوف على الأخطار المحتملة الوقوع عند دراسة الخطوات السابقة لها، كما يعتبر دليل إثبات على حسن السير الفعال للدورة وفي كل مكان.

فيتأكد هذا الأخير من حسن تنفيذ الإجراءات واحترام المبادئ الموضوعية.

V – التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية

باعتداده على اختبارات الاستمرارية السابقة الذكر يتمكن المراجع من الوقوف على ضعف النظام وسوء سيره، عند اكتشاف سوء تطبيق أو عدم تطبيق لنقاط القوة، هذا بالإضافة إلى نقاط الضعف (ضعف التصور) التي توصل إليها عند التقييم الأولي لذلك النظام.

بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها (نقاط الضعف ونقاط القوة) يقدم المتهدخل حوصلة في وثيقة شاملة، مبينا آثار ذلك على المعلومات المالية مع تقديم اقتراحات قصد تحسين الإجراءات- تمثل وثيقة الحوصلة هذه في العادة تقريرا حول المراقبة الداخلية يقدمه المراجع إلى الإدارة، كما تمثل أحد الجوانب الإيجابية لمهمته.

يسهل أو يصعب فحص الحسابات والقوائم المالية حسب مدى جودة المراقبة الداخلية.

يعتبر آخر أن جودة هذا النظام المراجع يخفف تدفقاته وتحرياته المباشرة وأن ضعفه يجعله يتعمق أكثر في ذلك.

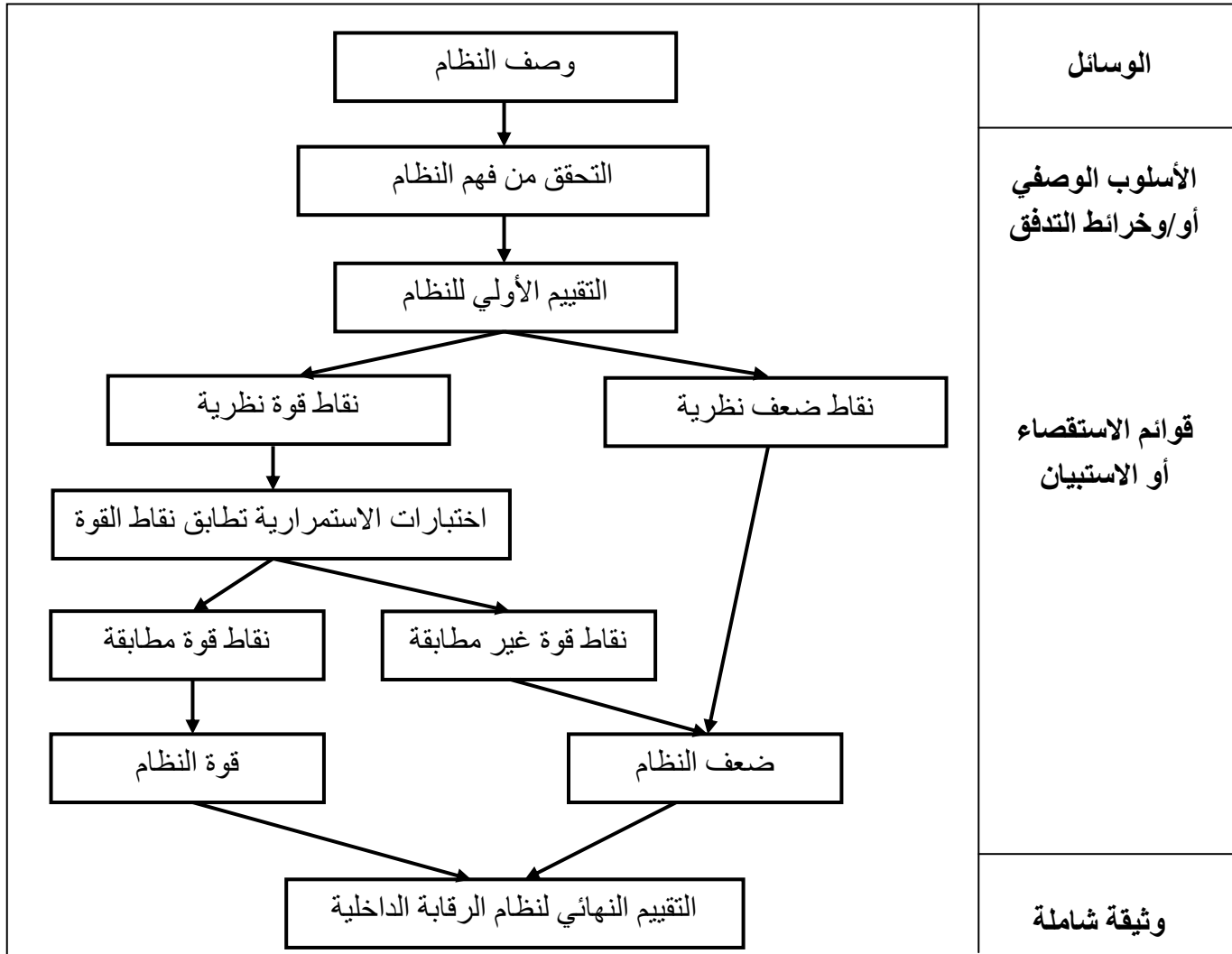
يتميز النظام الجيد بتنظيم داخلي جيد يظهر بكل وضوح:

وظيفة ومسؤولية كل فرد في المؤسسة، في شكل مكتوب إن كان ذلك ممكناً ومفهوم من طرف الجميع؛

نظام يعطي الرخص اللازمة ويراقب كل العمليات في شكل إجراءات وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند انجاز كل عملية من العمليات التي تقوم بها المؤسسة، كما يعطي لكيفية معاملتها وإدخالها في نظام المعلومات الذي يمثل الثورة الحقيقية للنظام في المؤسسة.

فالتقييم النهائي يسمح للمراجع باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة على الرقابة الداخلية، والشكل التالي يوضح مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية والوسائل المستعملة لذلك.

الشكل 06: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية والوسائل المستعملة لذلك



المصدر: شدي معمر سعاد؛ دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير؛ جامعة محمد بوقرة، بومرداس- الجزائر؛ 2009، ص 121.

يعتو تقييم الرقابة الداخلية أول خطوة يقوم بها المراجع عند مباشرته في عمله ، بالإضافة إلى أن المعيار الثاني من معايير العمل الميداني للمراجعة يحتم على المراجع تقييم نظام الرقابة الداخلية، وعملية التقييم تمر بعدة خطوات بداية من تنظيمها وجمع المعلومات والحقائق، وصف النظام والتأكد من وجوده ووصولاً إلى عملية التقييم الفعلي بنظام الرقابة الداخلية.

فهو يعطي ما إذا كانت النقاط غير المطبقة تؤدي إلى ضعف في نظام الرقابة الداخلية أما إذا كانت مطبقة تنتج عنها قوة في هذا النظام وفي آخر مرحلة من تقييم نظام الرقابة الداخلية ففي مرحلة التقييم النهائي يتم النظر في نقاط الضعف التي قد نجمت عن خطأ في التصور عند التقييم الأولي وإعطاء الإجراءات التصحيحية من أجل تدارك الضعف كما يقوم المراجع بتقييم ملخص أو تقرير يبين فيه مدى كفاءة وفاعلية هذا النظام.

خامساً: طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية

I – طريقة استبيان

تعتبر هذه الطريقة قديمة، وتتلخص في إعداد قائمة من الأسئلة تكون وافية يمكن أن يستخدمها مدقق الحسابات كنوع من الوسائل التي تقوم من خلالها بتوثيق إجابات العميل حول الاستفسارات الموجهة له. يجب أن تصاغ الأسئلة بعناية، ويكون هدفها الاستفسار عن النواحي التفصيلية المتبعة في المؤسسة بالنسبة لإجراء عملياته وتأدية وظائفه. ويتم تصميم نموذج الاستقصاء بأن تكون الإجابة إما (نعم أو لا) أو (يطبق أو لا يطبق)، حيث أن الإجابة (نعم أو يطبق) تشير إلى قوة نظام الرقابة الداخلية وإتباع الإجراء السليم، وإجابة (لا أو لا يطبق) تشير إلى ضعف النظام وعدم إتباع الإجراء السليم. ومنه يمكن تلخيص مزايا وعيوب هذه الطريقة في الجدول التالي:

جدول 06: مزايا وعيوب طريقة الاستبيان

مزايا	عيوب
سهولة التطبيق	عدم مراعاة ظروف كل مشروع لأن النماذج مطبوعة بصيغة موحدة
مرونة الأسئلة	لا يتغلغل في التفاصيل الدقيقة
توفير الوقت	وجود الاستبيان يقود إلى إمكانية الاكتفاء به وعدم إجراء أية استفسارات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: زهير الحدرب؛ علم تدقيق الحسابات؛ دار البداية للنشر والتوزيع؛ طبعة 1؛ عمان- الأردن؛ 2010.

ومن هنا يتضح أنه من مزايا الاستبيان سهولة التطبيق لمختلف المؤسسات إلا أنه يعاب على هذه الطريقة طول القائمة مما يجعل مهمة الإجابة مملة وروتينية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الجدية من طرف الشخص الذي يقوم بها.

II – طريقة المذكرة المكتوبة

يتم استخدام طريقة التقرير الوصفي أو المذكرة المكتوبة لتقييم نظام الرقابة الداخلية كبديل لطريقة قائمة الاستبيان، وتبعاً لهذه الطريقة يقوم المراجع بكتابة تقرير وصفي عن الإجراءات المتعلقة بالرقابة الداخلية في تنفيذ العمليات المختلفة، وعن تدفق المعلومات والبيانات بين الأقسام أو الوظائف أو وحدات النشاط المختلفة، عن طريق المقابلات مع المسؤولين والعاملين، الملاحظة، الاختبار، الاستفسار، وكذلك عن طريق السندات والسجلات المحاسبية وغيرها من الوثائق المستخدمة في الشركة.

تسمح هذه الطريقة بتوفير درجة من المرونة أكبر من نظام الاستقصاء. ومن خلال نظام التقرير الوصفي يصل المدقق إلى نتيجة أن نظام الرقابة الداخلية قوي أو ضعيف وما هي نقاط الضعف.

يشمل التقرير الوصفي لنظام الرقابة الداخلية جميع الإجراءات المستخدمة في المنشأة لكل عملية ولكل المستندات، ويختلف التقرير الوصفي من مدقق إلى آخر كما يختلف وفقاً لاحتياجات المدقق، حيث أن الوصف غير الجيد لنظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى سوء فهم النظام.

III – خرائط التدفق

يتم استخدام خرائط التدفق لفهم تسلسل العلاقات بين أوجه النشاط المختلفة وما يتعلق بها من مستندات أخرى في نظام الرقابة الداخلية، فخرائط التدفق هي عبارة عن هيكل يحتوي على مجموعة من الأشكال والرموز التي تعبر كل منها عن جزء من نظام الرقابة الداخلية المحاسبية، حيث يستخدم هذا الهيكل في توضيح التدفق المتوالي لبيانات أو قرارات أو إجراءات معينة وإذا أعدت خرائط التدفق بكفاءة فإنها سوف تعكس كل العمليات والتحركات والتدفقات وكافة الإجراءات الخاصة بكل ما يظهر على الخريطة، كما تعكس كيفية تحويل المستندات الأولية إلى معلومات محاسبية مثل دفتر اليومية أو دفتر الأستاذ العام.

كذلك تمكن خرائط التدفق مدقق الحسابات من الحصول على معلومات ذات دلالة حول نظام الرقابة الداخلية وبيان مواطن قوته وضعفه استناداً إلى الأخطاء الجوهرية الممكن حدوثها. يمكن إعداد خرائط التدفق وفقاً للخطوات التالية:

- أن يقوم المدقق بدراسة الواجبات والمستندات وأسلوب تدفقها خلال مراحل استخدامها؛
- بعد الخطوة السابقة واستناداً عليها يقوم المدقق بوضع وصف مبدئي لنظام الرقابة الداخلية؛
- يقوم بإعداد خريطة تدفق النظام استناداً إلى المعلومات الواردة في ملخص واجبات (اختصاصات) العاملين واجباتهم على استفسارات المدقق.

يستفيد المراجع من خرائط التدفق في تجميع المعلومات اللازمة لدراسة وتقييم كافة نظم الرقابة الداخلية، إتمام عمليات الاتصال الكتابي بسرعة ودقة، تحديد أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية بسرعة؛ ولكن ما يعاب على هذه الطريقة هو صعوبة الفهم إذا تضمنت تفاصيل كثيرة وأيضاً لا تبين الإجراءات الاستثنائية وقد تعتبر ذات أهمية بالنسبة لنظام الرقابة الداخلية ويتطلب إعدادها وقتاً كبيراً.

الشكل 07: أهم الرموز المستخدمة في خرائط التدفق

الرمز	الوظيفة	مثال
شكل بيضاوي	البداية أو النهاية	Start
شكل متوازي	الإدخال أو الإخراج	Enter X
شكل مستطيل	معالجة أو عملية	C = A + B
شكل معين	اتخاذ قرار	X >= 50
شكل الأسهم	خطوط اتجاه	End

المصدر: <https://mehada.info/mws01/index.php/useful-tips>

IV – طرق أخرى لتقييم نظام الرقابة الداخلية

1. الملخص التذكري

هو أن يقوم المراقب بوضع قواعد وأسس نظام رقابة داخلية سليم ولا يغفل على أي نقطة هامة، ومن عيوبها أنها لا تفود إلى تدوين كتابي وهذا الملخص متروك لكل مدقق على حدا.

2. فحص النظام المحاسبي

أن يقوم المدقق بفحص السجلات وأسماء منشئها وعهدتهم وكذلك المستندات والدورة المستندية، ثم يحكم على متانة النظام. إلا أن هذه الطريقة تركز على الظروف الخاصة بكل المؤسسة. والهدف من أي وسيلة هو الحكم على درجة كفاءة ومتانة النظام الداخلي للرقابة.

3. فحص ودراسة اللوائح والتعليمات والدوريات

ينحصر في فحص ودراسة اللوائح والتعليمات والدوريات المقررة نظريا مع متابعة مدى تنفيذ ذلك لدى فحص عينة من العمال.

4. الاستفسارات الكتابية أو الشفهية

تكون الاستفسارات الكتابية والشفهية على توزيع الاختصاصات لأوجه الأنشطة المختلفة للمؤسسة.

5. تقييم الكفاءة والفعالية

ويشمل ذلك التقييم إجراءات مدى الالتزام وكفاءة وفعالية الأنظمة القائمة المتمثلة في إجراءات مدى الالتزام والتي تعني التحقق من أن نظام الرقابة المقرر يتم تطبيقه بالمؤسسات طبقاً لتصميمه وكذا التحقق من كفاءة النظام وفعالته بالتأكد من أن العمل يتم على أحسن وجه بأقل كمية من الموارد لتحقيق الأهداف المقررة.

سادساً: عوائق نظام الرقابة الداخلية

يمكن حصر العوائق التي يتعرض لها نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:

I – عدم الفهم

من بين العوائق المتصدية في تصميم نظام رقابي ، والذي يعتبى صعب التجاوز هو عدم الفهم لرئيس المؤسسة، فيظن مثلاً على عكس مبدأ الفصل بن المهام أنه من السهل والفعال أن يقوم شخص واحد بإجراء العمليات التي يحتاجها، فعليه أن يقوم بإعداد طلبات السلع التي يحتاجها لموردين من اختياره وأن يؤمن استلامها ويقوم بمراجعتها في الفواتير الموافقة وعملية الدفع.

II – الخوف من التكلفة

تبقى دائماً في قمة الهرم التشغيلي للمؤسسة، حيث يظن عادة هؤلاء المسؤولين أن الفصل بين المسؤوليات ينجر عنه مضاعفة عدد الموظفين، تعقد وتماطل في الإجراءات الإدارية... الخ

III – الخوف من جرح شعور بعض الموظفين

إن الخوف من جرح شعور بعض المستخدمين والمسؤولين عندما تفرض عليهم إجراءات رقابية عادية أو فجائية ، يمكن أن يمثل عائقاً لنظام الرقابة الداخلية.

IV – وجود السرية المهنية

بعض المؤسسات تعتمد على السرية المهنية في عملها ، مثلاً في إعداد الأجور هناك شخص واحد يقوم بإعدادها وإعداد الدفع عن طريق الشيك أو الصندوق ، وفي بعض المؤسسات يكون سعر البيع فيها سرية، ففي هذه الحالة قلة من الأشخاص لهم الحق في الاطلاع على فواتير الزبائن ما ينجر عنها أن نفس المجموعة هي التي تتكفل باستقبال الطلبات، إعداد الطلبات، محاسبة الزبائن واستلام المبالغ المدفوعة.

إذن كمحاولة لتجاوز هاته العوائق لابد أن يحظى نظام الرقابة بالقبول التام من طرف المسؤولين وهذا القبول يكون بعد المعرفة الشاملة والجيدة لعناصرها، بعد ذلك يمكن أن يعمل على تطبيقها بشكل صحيح ودقيق.

سابعاً: مشاكل تقييم نظام الرقابة الداخلية

من الملاحظ أن عملية تقييم أنظمة الرقابة الداخلية يؤدي لسوء الحظ إلى ظهور بعض المشاكل، من أهمها:

I – المشكلة الأولى

إن مراقبي الحسابات سوف يتوصلون إلى نتائج مختلفة نتيجة تقييم نظام الرقابة الداخلية لإحدى المنشآت، ولعل ذلك يرجع إلى عدة أسباب منها:

- اختلاف المعايير الشخصية لكل منهم، فما يعتبر ملائماً بالنسبة لأحد قد لا يعتبر كذلك بالنسبة لآخر؛
- استخدام طرق مختلفة للتقييم؛
- وضع أولويات مختلفة للعناصر التي يتكون منها نظام الرقابة الداخلية.

II – المشكلة الثانية

إن عملية التقييم تستغرق وقتاً كبيراً من الزمن، ولذلك نجد المراقب نفسه أمام معيارين، أحدهما يجعله يندفع في عملية التقييم، والآخر يجعله يؤجل عملية التقييم إلى ما بعد الانتهاء من عملية المراجعة كلها، ولا شك أن الذي يؤدي إلى وجود هذه المشكلة هو إغراء كل من التيارين، وأن عملية التقييم تعتبر عبءاً على المراقب من ناحية أخرى.

III – المشكلة الثالثة

وهي صعوبة الحكم على فعالية أنظمة الرقابة الداخلية كوحدة واحدة، وذلك نتيجة العلاقات الداخلية المعقدة بين مختلف الحسابات وخاصة عند التعمق في عمليات الفحص، غير أن هذه المشاكل لا تقلل ضرورة وأهمية عملية التقييم ويجب العمل على تقييدها بما يحقق الكفاءة في الأداء.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. الاتحاد الدولي للمحاسبين ؛ دليل الممارسات الجيدة الدولية تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت ؛ ترجمة وتعريب الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين؛ 2013.
2. الحدرب زهير؛ علم تدقيق الحسابات، دار البداية للنشر والتوزيع؛ طبعة 1؛ عمان- الأردن؛ 2010.
3. الذبيبة زياد عبد الحليم وآخرون؛ نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق؛ دار المسيرة؛ عمان؛ 2011.
4. الصحن عبد الفتاح والسرايا محمد؛ الرقابة والمراجعة الداخلية؛ الدار الجامعية؛ الاسكندرية- مصر؛ 2004.
5. المطارنة غسان فلاح؛ تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية؛ دار المسيرة؛ الطبعة الأولى؛ الأردن؛ 2006.
6. المكاوي محمد محمود؛ البنوك الإسلامية ومأزق بازل من منظور المطلوبات والاستيفاء مقررات بازل III II I؛ دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع؛ المنصورة- مصر؛ 2011.
7. خالص صافي صالح ؛ رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ؛ ديوان المطبوعات الجامعية ؛ الجزائر؛ 2007.
8. زويلف مهدي حسن؛ إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث؛ دار الفكر للنشر؛ طبعة 2؛ الأردن؛ 2006.
9. عبد المطلب عبد الحميد ؛ العولمة واقتصاديات البنوك ؛ الدار الجامعية للنشر والتوزيع ؛ الاسكندرية- مصر؛ 2005.
10. عبد الوهاب نصر علي؛ معايير الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحدث الإصدارات الدولية مدخل دولي مقارنة لإدارة المخاطر؛ دار التعليم الجامعي؛ الاسكندرية- مصر؛ 2015-2016.
11. عبد الوهاب نصر علي والسيد شحاته شحاته؛ الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة ؛ الدار الجامعية ؛ الاسكندرية- مصر؛ 2006.
12. كساب علي؛ تسيير المخزونات مقاربات مختلفة؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 2006.
13. Système de contrôle interne guide d'application des prescriptions légales , AFF ET DFF , suisse, 2009.

ثانياً: الأطروحات والمذكرات

1. براج بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية- دراسة عينة من المراجعين الداخليين-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015.
2. جدي سمراء ؛ دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جمعة محمد بوضياف – المسيلة ، الجزائر ، 2016-2017.
3. حدباي الوسيلة الأمين أميمة، دور الرقابة الداخلية في ضبط العمليات النقدية بالبنوك –دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية، مذكرة لنيل درجة ماجستير، جامعة شندى، جمهورية السودان، 2016.
4. شدوي معمر سعاد؛ دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير؛ جامعة أمجد بوقرة، بومرداس- الجزائر؛ 2009.

5. مقدم خالد و مايو عبد الله، مطبوعة نظام الرقابة الداخلية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2015.

6. منصور ريم محمد؛ أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية)؛ أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة؛ جامعة تشرين- سوريا، 2015.

ثالثا: المقالات العلمية

1. شيخي بلال وشاوشي كهيبة، فعالية التشريعات الجزائرية في إرساء ضوابط الرقابة الداخلية في البنوك، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 8، 2018.

2. علي عماد محمد أزهر، آلية نظام الرقابة الداخلية في البنوك المصرفية – دراسة حالة البنك الكويتي المركزي -، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 17، 2020.

3. Ki-Zerbo Béatrice, Plaidoyer pour des principes justes et pertinents : comment donner du sens aux systèmes de contrôle interne ?, audit et contrôle internes, n 215, juin-juillet 2013.

4. Outseki Jaouad, L'influence des composantes du système de contrôle interne selon le cadre de référence COSO sur la performance de l'entreprise : une exploration théorique, revue internationale des sciences de gestion, N 03, volume 2 , avril 2019.

5. Saidi Yahia, l'impact de l'évolution du référentiel COSO sur l'activation du contrôle interne dans l'entreprise – avec référence au cas de l'Algérie-, revue des sciences humaines, université Mohamed Khider Biskra, N 34/35.

رابعا: المواقع الالكترونية

1. www.bis.org/bcbs/cp3fullfr.pdf.

2. Site du Sénat/ Rapport sur le projet de loi de régulation bancaire et financière

3. Etude BNP Paribas - Economic Research Department, 09/2010

4. MEDEF - Direction des affaires économiques et financières, 03/2010

5. Institute of International Bankers, Global Survey 2010

6. www.parl.gc.ca

7. Ressources de la FBF www.fbf.fr ,

8. www.lesclesdelabanque.fr

9. www.marches-financiers.net

10. <https://docs.ifaci.com/category/documentation-professionnelle-du-contrôle-interne-et-du-management-des-risques/coso/>.

11. <https://mehada.info/mws01/index.php/useful-tips>