



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



نظام الرقابة الداخلية

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة محاسبة ومراجعة والسنة الأولى ماستر دراسات محاسبية

و جبائية معمقة (ل.م.د)

من إعداد:

د/ عبد الله مايو

أستاذ محاضر (أ)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

د/ مقدم خالد

أستاذ محاضر (ب)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

السنة الجامعية : 2016/2015



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



نظام الرقابة الداخلية

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة محاسبة ومراجعة والسنة الأولى ماستر دراسات محاسبية

و جبائية معمقة (ل.م.د)

من إعداد:

د/ عبد الله مايو

أستاذ محاضر (أ)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

د/ مقدم خالد

أستاذ محاضر (ب)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

السنة الجامعية : 2016/2015

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

13	المحور الأول : مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية و نماذج دولية لنظام الرقابة الداخلية
13	أولا :بيان التطور التاريخي والمفاهيم الأساسية لنظام الرقابة الداخلية.
13	1. مراحل تطور تعريف نظام الرقابة الداخلية
14	2. تعريف نظام الرقابة الداخلية
16	3. أهداف نظام الرقابة الداخلية
17	4. العوامل التي ساعدت على زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية
18	5. المبادئ التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية
19	6. خطوات الرقابة الداخلية
19	7. مقومات نظام الرقابة الداخلية
19	1.7 المقومات الادارية
22	2.7 المقومات المحاسبية
23	8. فروع نظام الرقابة الداخلية
23	1.8 أنظمة الرقابة الداخلية السائدة والخاصة
24	2.8 نظام الرقابة الداخلية من خلال تنظيم الوظائف
24	3.8 نظام الرقابة الداخلية من خلال المستويات الادارية
25	4.8 نظام الرقابة الداخلية من المنظور الاجرائي
35	9. فشل وعدم الكفاءة المحتملة في نظام الرقابة الداخلية
35	1.9 فشل نظام الرقابة الداخلية
36	2.9 عدم الكفاءة المحتملة في نظام الرقابة الداخلية
37	ثانيا :نظام الرقابة الداخلية حسب نموذج COSO.
37	1. ظروف صدور تقرير COSO
39	2. المفاهيم الأساسية لنموذج COSO
39	3. تعريف نظام الرقابة الداخلية حسب Coso
40	4. الضوابط الرقابية وفق مفهوم Coso
40	1.4 الضوابط الوقائية (Préventive Controls)
40	2.4 الضوابط الكاشفة (Detective Controls)
40	3.4 الضوابط التصحيحية : (Corrective Controls)

41	5. مكونات نظام الرقابة الداخلية حسب COSO
41	1.5 البيئة الرقابية
42	2.5 تقييم المخاطر
45	3.5 الانشطة الرقابية
46	4.5 المعلومات والتواصل
47	5.5 المتابعة والإشراف
47	6. معايير فعالية هيكل الرقابة الداخلية
47	1-6 معيار فهم وإدراك الإدارة للهدف من هيكل الرقابة الداخلية
48	2-6 معيار تكامل مكونات هيكل الرقابة الداخلية
48	3-6 معايير فعالية مكونات نظام الرقابة الداخلية
51	7. تقييم نظام الرقابة الداخلية
51	1.7 التقييم الذاتي للرقابة
52	2.7. تقييم مكونات نظام الرقابة الداخلية وفقاً COSO
54	8. أنواع الرقابة حسب لجنة COSO
54	1.8. الرقابة المرنة
55	2.8 الرقابة الصلبة
55	9. العلاقة بين مكونات نظام الرقابة الداخلية حسب (COSO) ومكونات نظام الرقابة الداخلية من المنظور الإجرائي
56	ثالثاً : النموذج الكندي لنظام الرقابة الداخلية COCO.
56	1. تعريف نظام الرقابة الداخلية حسب COCO
57	2. مقاييس نظام الرقابة الداخلية حسب COCO
58	رابعا : نظام الرقابة الداخلية وفق لجنة بازل.
58	1. نشأة لجنة بازل
58	2. تعريف لجنة بازل للرقابة الداخلية
59	3. أهداف الرقابة الداخلية حسب لجنة بازل
60	4. مكونات الرقابة الداخلية حسب لجنة بازل
60	خامساً : نظام الرقابة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات
60	1. تعريف تكنولوجيا المعلومات
60	2. إيجابيات تكنولوجيا المعلومات
61	3. مخاطر تكنولوجيا المعلومات
61	4. أساليب الرقابة على تكنولوجيا المعلومات
63	1.4 الضوابط والاحرازات الرقابية لسلامة المعلومات حسب المعيار رقم 17799
63	2.4 ضوابط الرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحوسبة حسب البيان الدولي لمهنة لتدقيق رقم 1008
65	3.4 عوامل انتشار الحوكمة والرقابة على تكنولوجيا المعلومات

65	5. أهداف الرقابة على المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها
65	1.5 مفهوم أهداف الرقابة على المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها CobiT
66	2.5 الأطر التي تقوم عليها Cobit
66	3.5 عمليات تكنولوجيا المعلومات
69	6. معايير جودة المعلومات حسب Cobit
70	سادسا :تصميم نظام الرقابة الداخلية.
70	1. خصائص النظام الفعال لوضع المعايير
71	2. شروط فعالية نظام الرقابة الداخلية
72	3. تصميم مكونات نظام الرقابة الداخلية
72	1.3 بيئة الرقابة
72	2.3 تقييم المخاطر
73	3.3 إدماج أنشطة الرقابة في العملية
73	4.3 معلومات و إتصال
76	5.3 المتابعة والإشراف
76	6.3 تصميم اجراءات الرقابة الادارية
78	7.3 تصميم إجراءات الرقابة المحاسبية
79	4 . تصميم قواعد السلوك
80	5. دمج مفاهيم الجودة في نظام الرقابة الداخلية
80	1.5 إدارة الجودة الشاملة
80	2.5 معايير الجودة
	المحور الثاني : نظام الرقابة الداخلية للعمليات.
82	أولا :نظام الرقابة الداخلية للمشتريات
82	1. أهداف نظام الرقابة الداخلية للمشتريات
83	2. مكونات نظام الرقابة الداخلية للمشتريات
84	3. المستندات التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية
85	4. الاجراءات الرقابة على المشتريات
85	5. ركائز نظام الرقابة الداخلية للمشتريات
86	6. إجراءات نظام الرقابة الداخلية على المشتريات
88	ثانيا : نظام الرقابة الداخلية على المخزونات
88	1. تعريف نظام الرقابة الداخلية على المخزونات
89	2. أهداف نظام الرقابة الداخلية للمخزونات
90	3. مكونات نظام الرقابة الداخلية للمخزونات
92	4. اجراءات نظام الرقابة الداخلية للمخزون

ثالثا : نظام الرقابة الداخلية للمبيعات

1. تعريف نظام الرقابة الداخلية للمبيعات

2. أهداف نظام الرقابة الداخلية للمبيعات

3. مكونات نظام الرقابة الداخلية للمبيعات

4. إجراءات نظام الرقابة الداخلية على المبيعات

رابعا : نظام الرقابة الداخلية على النقدية

1. تعريف نظام الرقابة الداخلية للنقدية

2. أهداف نظام الرقابة الداخلية للنقدية

3. مكونات نظام الرقابة الداخلية للنقدية

4. إجراءات نظام الرقابة الداخلية على النقدية

خامسا : نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية

1. تعريف نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية

2. أهداف نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية

3. مكونات نظام الرقابة الداخلية

4. إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية

سادسا : نظام الرقابة الداخلية للاستثمارات

1. تعريف نظام الرقابة الداخلية للاستثمارات

2. أهداف نظام الرقابة الداخلية للاستثمارات

3. مكونات نظام الرقابة الداخلية

4. إجراءات نظام الرقابة الداخلية الخاصة بالاستثمارات

المراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
101	ملخص عن الاجراءات الرقابية المرتبطة بالمبيعات	01
117	ملخص عن دورة الأجور	02

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	دورة حياة نظام الرقابة الداخلية	01
29	مكونات نظام المعلومات المحاسبي	02
56	التداخل بين مكونات نظام الرقابة الداخلية	03
108	دورة الإيرادات (المبيعات والمدينون والمقبوضات المقبوضات النقدية)	04

مقدمة

يعتبر نظام الرقابة الداخلية أحد أهم الأدوات التي يتم من خلالها إدارة موارد الشركات ومراقبتها، وقياسها. حيث أنها تلعب دوراً هاماً في كشف ومنع الغش وحماية موارد المنظمة، سواء المادية أو المعنوية. كما تساعد على تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية من خلال التأكد من الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية. كما تساعد الرقابة الداخلية على تقديم تقارير مالية موثوقة تسمح باتخاذ قرارات وردود أفعال في الوقت المناسب وبأكثر دقة. وقد تطورت أنظمة الرقابة الداخلية على مر السنين لتحقيق العديد من الأهداف وتفي بالعديد من المتطلبات. وهذا في ضوء زيادة الاهتمام به من طرف المنظمات المهنية والوكالات الحكومية لما لها من دور في دعم قواعد الحوكمة في المؤسسة؛ كما يعتبر نظام الرقابة الداخلية من أهم المركبات التي تقوم عليها عملية المراجعة حيث تم إصدار العديد من معايير المراجعة والإرشادات على المستوى الدولي (الاتحاد الدولي للمحاسبين) أو على مستوى كل دولة من أجل أن توضح للمراجع طرق تقييمه والحكم عليه واستغلاله عند القيام بمهمة المراجعة.

على أساس ما سبق يظهر أهمية التعرف والتحكم في المفاهيم والأطر النظرية والعملية لنظام الرقابة الداخلية لكل مهني أو طالب في مجال المحاسبة و المراجعة باعتباره محورياً مهم في هذا المجال؛ وبناءً عليه تم تصميم هذه المطبوعة المعنونة بـ ((نظام الرقابة الداخلية)) لكي يستفيد منها طلبة السنة الثالثة محاسبة ومراجعة باعتباره أحد المقياس، كما يمكن الاستفادة منها من طرف باقي التخصصات التي تدرس مقياس المراجعة المالية والمحاسبية باعتباره محورياً مهم يتم تناوله في مثل هذه البرامج.

فمن خلال هذا المحتوى يصبح الطالب قادر على إدراك المفاهيم الأساسية والأهداف ومختلف عناصر نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة وتقييم فعاليته. وبطبيعة الحال يكون الطالب بعد دراسته لنظام الرقابة الداخلية مطلع على المواضيع التالية:

- بيان التطور التاريخي والمفاهيم الأساسية لنظام الرقابة الداخلية.
- نظام الرقابة الداخلية حسب نموذج COSO.
- النموذج الكندي لنظام الرقابة الداخلية COCO.
- نظام الرقابة الداخلية وفق لجنة بازل.
- الرقابة على المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها.
- تصميم نظام الرقابة الداخلية.
- نظام الرقابة الداخلية العملي.

المحور الأول : مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

أولاً :بيان التطور التاريخي والمفاهيم الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

تقوم المؤسسة على مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويتم هذا من خلال تسخير مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية بالإضافة إلى مختلف أشكال التكنولوجيا، حيث تواجه المؤسسة تحدياً كبيراً فيما يخص الاستغلال الأمثل لهذه الموارد ضمن الأطر والتشريعات القانونية التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها وللتأقلم مع هذه التحديات وتقليل المخاطر الممكنة تقوم الإدارة بتصميم وتنفيذ مجموعة من الإجراءات تتلاءم مع نشاط المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها.

1. مراحل تطور تعريف نظام الرقابة الداخلية: كغيره من المفاهيم شهد تطوراً متلائماً لتطور الأنشطة الاقتصادية ودور المؤسسة، بالإضافة إلى المفاهيم المرتبطة بالملكية، تحقيق الأرباح، الإدارة والتسيير وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز المراحل التالية:¹

- **المرحلة الأولى :** كان الشكل السائد للمشروعات هو المنشأة الفردية، وإهتمام أصحاب هذه المنشأة بحماية النقدية من السرقة أو الاختلاس، ثم امتدت هذه الوسائل لتشمل بعض الأصول الأخرى من أهمها المخزون. حيث تم تعريف نظام الرقابة من طرف المعهد الأمريكي للمحاسبين سنة 1936 ((مجموعة من الوسائل تتبناها المنشأة لحماية النقدية والأصول الأخرى وكذلك لضمان الدقة الحسابية للعمليات المثبتة بالدفاتر)) حيث أطلق المحاسبون على الرقابة الداخلية اصطلاح الضبط الداخلي.

- **المرحلة الثانية :** توسع حجم المنشآت وبالتالي عملياتها، وتبعاً لذلك تطور تعريف الرقابة الداخلية ليشمل مجموعة الوسائل والإجراءات التي تساعد على تقليل احتمالات الأخطاء والغش بالإضافة إلى حماية النقدية والأصول الأخرى .
في هذه المرحلة ركز تعريف نظام الرقابة الداخلية على الوسائل والإجراءات التي تهدف إلى تقليل احتمالات الغش والأخطاء بالإضافة إلى حماية أصول المؤسسة.

- **المرحلة الثالثة :** زاد الاهتمام بتحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنشأة؛ حيث تم تعريفها الرقابة الداخلية 1949 وتشمل الرقابة الداخلية الخطة التنظيمية وجمع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المنشأة لحماية أصولها؛ وفحص دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بما تقضي به السياسات الإدارية المرسومة.

- **المرحلة الرابعة :** في هذه المرحلة أصبح ينظر لنظام الرقابة الداخلية بمنظور شامل؛ والذي يرى انه يشمل كامل النظم الجزئية حيث يعرف ((بمنهج النظم)) وهذا باعتباره انه نظام شامل يتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية والتي تصنف إلى نوعين نظام الرقابة التنظيمي ونظام الرقابة الإجرائي.

- **المرحلة الخامسة :** أصبح ينظر للرقابة الداخلية على أساس الهدف منها حيث تم تصنيف أربعة أهداف تسعى الإدارة لتحقيقها وهذا وفق لتعريف COSO حيث تمحور 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

¹ محمد نصر المواروي، محمد توفيق محمد، أصول المراجعة والرقابة الداخلية التأصيل العلمي والممارسة العملية، مصر، 1999، ص ص (92،94)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

موثقة لمستخدمي القوائم المالية ؛ واحترام القوانين والتعليمات سواء على مستوى المحيط الداخلي أو الخارجية للمؤسسة؛ من جهة أخرى يسعى إلى حماية أموال المساهمين واستغلالها بكفاءة.

- **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.

2. **تعريف نظام الرقابة الداخلية :** يوجد عدة تعريفات لنظام الرقابة الداخلية وتختلف حسب الجهة التي وضعتها. حيث يعرفها معيار التدقيق الدولي رقم 315 على أنها ((العملية التي يقوم الأشخاص المكلفون بالرقابة أو الإدارة أو غيرهم من الموظفين بتصميمها وتطبيقها والحفاظ عليها من أجل توفير تأكيد معقول حول تحقيق أهداف منشأة ما، فيما يتعلق بموثوقية إعداد البيانات المالية وفعالية وكفاءة العمليات والامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية المطبقة وتشير كلمة عنصر الرقابة إلى أي وجه أو أكثر من عناصر الرقابة الداخلية))

كما عرفها معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين : American Institute of Certified Public Accountants

" المراقبة الداخلية تشمل مخططات التنظيم و الأساليب و الإجراءات المطبقة داخل المؤسسة لحماية أصولها، وضمان دقة وصحة المعلومات المالية والمحاسبية، و ذلك للرفع من مردودية العمليات وكذا تطبيق السياسات المحددة من الإدارة "

كما تعرفها نشرة معايير المراجعة رقم (1) بأنها ((خطة تنظيمية وكافة الطرق والأساليب التي تتبعها المؤسسة من أجل حماية أصولها، والتأكد من دقة وإمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية، تنمية الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية)) من جهة أخرى تعرفها هيئة السوق المالي الفرنسية¹ : الرقابة الداخلية هي أداة محددة في الشركة ويتم تنفيذها في إطار مسؤولياتها. وهي تشتمل على مجموعة من الموارد، والسلوكيات والإجراءات التي تعمل على:

- المساهمة في السيطرة على أنشطتها، وفعالية عملياتها والاستخدام الفعال للموارد،
- أن تأخذ في عين الاعتبار المخاطر الهامة، سواء التشغيلية والمالية أو الامتثال.

وتهدف خصيصا لضمان ما يلي :

أ. الامتثال للقوانين واللوائح؛

ب. تطبيق التعليمات والتوجيهات التي وضعتها الإدارة العليا أو المجلس التنفيذي؛

ت. حسن سير العمليات الداخلية للشركة، ولا سيما المساهمة في الحفاظ على أصولها؛

ث. موثوقية المعلومات المالية.

أما Coso فقد عرفت الرقابة الداخلية على أنها : ((عبارة عن عملية تنفذ من طرف مجلس الإدارة؛ المدراء؛ وباقي الموظفين مصممة من أجل تأمين مستوى معقولة من إنجاز الأهداف التشغيلية؛ وإعداد التقارير ؛ الالتزام)² كما عرفت بأنها عملية تتأثر بمجلس إدارة الوحدة الاقتصادية والأشخاص الآخرين والتي تصمم لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الرئيسية التالية : فعالية وكفاءة العمليات؛ موثوقية وإكمال التقارير المالية؛ الالتزام وتطبيق القوانين والتشريعات.

¹ L'Autorité des marchés financiers, **Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne (Cadre de référence)**, Mis en ligne le 14 juin 2010, p 8

² Coso, **Internal Control- integrated framework, Executive Summary**, may 2013, p2

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

أما المجلس الدولي لمعايير المراجعة والتأكد، فقد عرفها : بأنها "عملية صممها وطبقها وتمسك بها، المسؤولون عن إدارة المنشأة وغيرهم من الأشخاص، من أجل توفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المنشأة التي تتعلق بمصادقية التقارير المالية وإمكانية الاعتماد عليها، وفعالية وكفاءة العمليات، ومدى الالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية المطبقة.¹

كما قدم الاتحاد الدولي للمحاسبين تعريف أكثر شمولية وهذا على أساس الدراسة التي قام بها على المستوى العالمي والتي كانت بعنوان :

Global Survey on Risk Management and Internal Control (2011)

حيث وجد أن الرقابة الداخلية تعد جزءاً لا يتجزأ من نظام حوكمة المنشأة وإدارة المخاطر، الذي تعرفه وتؤثر فيه وتتابعه الهيئة الإدارية بالمنشأة والإدارة والأفراد الآخرون، حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة للمنشأة والتعامل مع التحديات التي تواجهها، بما يتسق مع إستراتيجية إدارة المخاطر وسياسات الرقابة الداخلية التي تضعها الهيئة الإدارية، من أجل تحقيق أهداف المنشأة من خلال أمور أخرى كما يلي²:

- تنفيذ عمليات إستراتيجية وتشغيلية، تتسم بالفعالية والكفاءة.
 - توفير معلومات مفيدة للمستخدمين الداخليين والخارجيين من أجل إتخاذ قرارات رشيدة في التوقيت المناسب.
 - ضمان التوافق مع القوانين والقواعد المنظمة المطبقة، وكذلك مع سياسات المنشأة وإجراءاتها وأدلتها الإرشادية.
 - حماية موارد المنشأة من فقدان الغش وسوء الاستخدام والتلف.
 - حماية نظم المعلومات بالمنشأة، بما فيها (تكنولوجيا المعلومات) بما يضمن وجود وتكامل وسرية تلك النظم.
- من خلال التعريفات السابقة نستنتج ما يلي :
- الرقابة الداخلية نظام شامل لكل مستويات المؤسسة؛ وهو عبارة عن مجموعة من الأنظمة الجزئية المتكاملة التي تعمل على تحقيق أهداف النظام التي تم ذكرها سابق فعلى سبيل المثال : تخضع عملية الشراء لنظام الرقابة الداخلية الذي ينظم وظيفة الشراء في المؤسسة والتي تمثل نظام جزئي (فرعي) في المؤسسة ؛ حيث يحقق هذا النظام بصفة معقولة الأهداف التالية :
 - ✓ حماية الأصول وهذا من خلال وضع إجراءات تهدف لحماية المشتريات من مختلف المخاطر المحتملة.
 - ✓ فعالية وكفاءة العمليات : من خلال استغلال الكفاءة للموارد البشرية و المادية المتاحة لتسيير عملية الشراء وتحقيق عمليات الشراء بأقل تكلفة ممكن وبأفضل شروط ؛
 - ✓ موثوقية واكتمال التقارير المالية: ويكون هذا من خلال وجود إجراءات تسمح بتوفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب وهذا وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها؛
 - ✓ الالتزام وتطبيق القوانين والتشريعات: يتم تحقيق هذا الهدف من خلال إتباع وتنفيذ القوانين والتشريعات المرتبطة بعملية الشراء سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة؛ أو ما ارتبط بطريقة عقد الصفقات؛ أو نقل المشتريات .

¹ الاتحاد الدولي للمحاسبين، دليل الممارسات الجيدة، تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، جوان 2013؛ ص 31

² نفس المرجع ، ص ص (31؛ 32)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- نسبة كفاءة نظام الرقابة الداخلية : أي أن نظام الرقابة الداخلية لا يستطيع أن يقدم لنا ضمان كمال حول تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها بل يقدم ضمان معقول من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها وهذا نظراً لعدم وجود نظام مثالي بل يواجه النظام العديد من العراقيل والمحددات التي تؤثر على كفاءة هذا النظام مما يزيد من احتمال فشله؛
 - عملية تصميم نظام الرقابة الداخلية من مسؤولية الإدارة : تقوم الإدارة بالتعقد مع المساهمين وهذا من أجل استثمار أموالهم ومن أجل تنفيذ بنود العقد تقوم الإدارة بوضع إستراتيجيتها وخططها ؛ حيث يعتبر نظام الرقابة الداخلية أحد الأدوات التي تساعد الإدارة على تحقيق الأهداف المسطرة ولهذا فهي المسؤولة على إعداده وصيانته وفقاً لما تقتضيه الظروف ؛
 - تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية هو من مهام الإدارة العليا وكل الموظفين ؛ حيث يتم تنفيذ كل القواعد والإجراءات وفق مختلف المستويات الإدارية؛
 - يتأثر نظام الرقابة الداخلية بمختلف الأحداث الداخلية والخارجية التي لها تأثير على تحقيق أهداف المؤسسة ؛ حيث يرتبط نجاح النظام بمدى قدرته على التأقلم مع تأثيرات تلك الأحداث.
3. أهداف نظام الرقابة الداخلية : تطورت الرقابة الداخلية وتطورت الأهداف التي أنشئت من أجلها فبعد ما كانت هدفها الأساسي حماية الأصول توسع ليشمل العديد من الأهداف :
- أ. حماية الأصول : يعتبر هذا الهدف التقليدي للرقابة الداخلية؛ وهو مرتبط بالحفاظ على الثروة المتمثلة في حجم الأصول المسيطر عليها والتي هي تحت تصرف الإدارة؛ يتم تحقيق هذا الهدف من خلال وضع إجراءات تحافظ على الملكية وتمنع من نقلها أو التنازل عليها بطريقة غير شرعية أو تضر بمصلحة المساهمين.
- ب. استغلال الموارد بكفاءة : إن حماية الأصول دون استغلالها بكفاءة وفعالية لا يحقق للمساهمين قيمة مضافة ؛ فباعتبار أن المؤسسة مجموعة من الموارد الطبيعية والمادية و البشرية ينبغي استغلالها بطريقة مثلى من خلال توفير إجراءات وقواعد تهدف للاستفادة من هذه الموارد بالكمية والوقت المناسبة من تحقيق أكبر المردودية؛
- ت. الالتزام بالتشريعات والقوانين : تنشط كل المؤسسات في إطار قانونين معين يتحدد على أساس طبيعة وحجم نشاطها حيث أن عدم الالتزام أو التأقلم مع هذه القوانين قد يشكل تهديد لبقاء المؤسسة ؛ من جهة أخرى تسيير الأعمال والمهام داخل المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على إصدار التعليمات والقواعد والتي ينبغي الالتزام بها وتطبيقها كما ينبغي أن تكون التعليمات والقواعد سليمة وقابلة لتطبيق بأقل التكلفة؛ لهذا الغرض يسعى نظام الرقابة الداخلية للتقليل من مخاطر القوانين وسوء تطبيق التعليمات مما يؤثر على إستغلال المورد وحماية الأصول؛
- ث. توفير معلومات وتقارير مالية ذات مصداقية : تعتبر عملية إصدار التقارير في المؤسسة عملية مستمرة وهذا باختلاف أنواع ودورية هذه التقارير والغرض منها؛ حيث أن توفيرها في الوقت المناسب وبالمحتوى المعلوماتي المطلوب عامل مهم من أجل استمرار المؤسسة وعلى هذا الأساس يعمل نظام الرقابة الداخلية على توفير تقارير لمختلف المستويات الإدارية وحول مختلف الأنشطة والأحداث في المؤسسة وهذا من أجل الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ج. إدارة المخاطر : تعتبر عملية التسيير إدارة يومية للمخاطر؛ حيث أن قدرة نظام الرقابة الداخلية على تسيير المخاطر الداخلية والخارجية مؤثر مهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

4.العوامل التي ساعدت على زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية : توجد العديد من العوامل التي ساعدت على تطوير نظام الرقابة الداخلية :¹

أ. **كبر حجم المنظمات وتعدد عملياتها** :إن التطور الاقتصادي والنمو الهائل في حجم الوحدات الاقتصادية وتعقد هيكلها التنظيمي وتنوع عملياتها حتم عليها الاعتماد على وسائل هي من صميم أنظمة الرقابة الداخلية .مثل الكشف التحليلية والتقارير والموازنات.

ب. **تفويض السلطات** : في بداية الأمر كان صاحب المشروع هو الذي يديره ويراقب جميع أعماله .ومع كبر حجم المنشآت وظهور الشركات المساهمة التي أدت إلى فصل ملاك المشروع عن إدارة المشروع ، نظراً لكثرة عدد المساهمين، أصبحت إدارة المشروع مركزة في مجلس إدارة منتخب يحدد صلاحياته القانون، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من توجيه أعماله بشكل صحيح اضطر إلى تفويض صلاحياته لإدارات مختلفة في المشروع، مثل إدارة المشتريات ، وإدارة الإنتاج، والإدارة المالية وغيرها ومن أجل إخلاء مسؤوليته أمام المساهمين يقوم مجلس الإدارة بتحقيق الرقابة الداخلية على أعمال الإدارات عن طريق وسائل وإجراءات الرقابة الداخلية، كي يطمئن على حسن سير العمل بالمنشأة.

ت. **حاجة الإدارة إلي بيانات دورية دقيقة** : كما سبق القول إن إتساع حجم الوحدة الاقتصادية وزيادة عدد عملياتها جعل من الصعب الاعتماد على الاتصال الشخصي بين أعلى وأدنى مستوى إداري. ومن هنا كان لابد من الاعتماد على تقارير إدارية وكشوف مالية وإحصائيات مختلفة تهدف إلى تلخيص الأحداث الجارية إلى أرقام يمكن الاستناد إليها، فكان لابد من نظم إدارية سليمة تضمن للإدارة صحة البيانات التي تقدم لها كي تضع السياسات الصحيحة، وتصحح الانحرافات إن وجدت.

ث. **حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة** : تحتاج الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة لاستخدامها في التخطيط ووضع السياسات العامة، وكثيراً ما تطلب الوزارات من الشركات التي تحت إشرافها بيانات بهدف الرقابة على أنشطتها . وهذا يستدعي تقديم البيانات بالسرعة المطلوبة وأن تكون البيانات المتاحة صحيحة ودقيقة مما يستوجب وجود نظام رقابة داخلية قوي وفعال يضمن استخراج تلك البيانات وتقديمها في الوقت المناسب.

ج. **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 نظاماً سليماً للمراقبة الداخلية من شأنه حماية أصول وأموال المنشأة من السرقة أو إساءة الاستخدام أو التلاعب.

ح. **تطوير إجراءات المراجعة** : أصبح من الصعب القيام بالمراجعة التفصيلية للمشروعات بسبب كبر حجمها وتعدد عملياتها، وأصبح القيام بالمراجعة الاختيارية التي تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية هو الأسلوب السائد وهذا الأسلوب يعتمد في تقدير حجم الاختبارات و على قوة ومتانة نظام الرقابة الداخلية.

¹ سعيد محمد أبو كميل، تطوير أدوات الرقابة الداخلية بهدف حماية البيانات المعدة إلكترونياً (دراسة تطبيقية)؛ بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة؛ كلية التجارة؛ جامعة القاهرة؛ 2011؛ ص ص (40، 41)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

5. المبادئ التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية : حدد الاتحاد الدولي للمحاسبين مجموعة من المبادئ يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية وهي كما يلي :¹

أ. **دعم أهداف المنشأة** : يتم تطبيق 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 لمخاطر، على أن يكون كلاهما جزءاً لا يتجزأ من نظام الحوكمة.

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

ت. **تعزيز وترسيخ ثقافة التحفيز** : يتعين على الهيئة التنظيمية والمستويات الإدارية أن تعزز الثقافة التنظيمية التي تحفز أعضاء المنشأة على التصرف بما يتفق مع إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر التي وضعتها الهيئة التنظيمية، فيما يتعلق بالرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المنشأة؛ ولاشك أن تصرفات الإدارة العليا تمثل عنصراً حاسماً في هذا المجال.

ث. **ربط نظام الرقابة الداخلية بالأداء الفردي** : يتعين على الهيئة التنظيمية والإدارية بالمنشأة، أن تربط تحقيق أهداف الرقابة الداخلية بأهداف الأداء لكل فرد من أفراد المنشأة. فكل فرد بالمنشأة يجب أن يكون مسؤولاً عن إنجاز المهام الموكلة إليه، والتي ترتبط بأهداف الرقابة الداخلية.

ج. **ضمان توافر المهارات الكافية** : يتعين أن يكون لدى الهيئة التنظيمية والإدارية والمشاركين الآخرين في نظام حوكمة المنشأة، من المعارف والمهارات والقدرات ما يكفي للاضطلاع بمسؤوليات الرقابة الداخلية المرتبطة بالأدوار التي يقومون بها. في هذا الصدد، تعني المهارات اللازمة ما يلي:

- الفهم الكافي لكيفية تأثير التغيرات في تحقيق أهداف المنشأة، وبيئتها الخارجية والداخلية وبإستراتيجيتها وأنشطتها والعمليات والنظم على درجة تعرض المنشأة للمخاطر؛
- معرفة كيفية التعامل مع المخاطر باستخدام أساليب الرقابة المناسبة، بما لا يتعارض مع إستراتيجية المنشأة لإدارة المخاطر وسياساتها بشأن الرقابة الداخلية؛
- معرفة مبادئ فصل الواجبات وتحديد الاختصاصات بما يضمن الفصل السليم للواجبات والاختصاصات المتعارضة، بحيث لا يكون هناك فرد واحد لديه الصلاحيات الكاملة في إجراء اعتماد عملية ما، من أولها إلى آخرها؛
- القدرة على تنفيذ وتطبيق أساليب الرقابة ومتابعة درجة فعاليتها والتعامل مع أي مخاطر غير مغطاة بشكل كاف، وكذلك التعامل مع أي نقاط ضعف، أو حالات فشل محتملة؛
- توافر القدرات الكافية لتقويم وتحسين كل أسلوب من أساليب الرقابة الفردية؛
- القدرة على تقويم مراجعة وتحسين نظام الرقابة الداخلية في المنشأة.

خ. **الاستجابة للمخاطر** : يتعين دائماً تصميم وتنفيذ وتطبيق نظام وإجراءات الرقابة الداخلية والاستجابة لمخاطر محددة، ومسببات تلك المخاطر والعواقب الناجمة عنها.

¹ لمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع : الاتحاد الدولي للمحاسبين؛ دليل الممارسات الجيدة الدولية: تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت؛ ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين؛ جويلية 2013.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- د. **التواصل بشكل منتظم:** يتعين أن تضمن الإدارة وجود عملية تواصل فعالة ومنتظمة بين كل المستويات بالمنشأة، فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية، وذلك حتى تتحقق من الفهم الكامل والتطبيق السليم لمبادئ الرقابة الداخلية من جميع أفراد المنشأة.
- ذ. **المتابعة والتقويم:** يتعين أن تتم متابعة وتقويم أساليب الرقابة، سواء كانت أساليب رقابة فردية، أم نظام الرقابة الداخلية بشكل منتظم. إن إكتشاف مستويات الخطر غير المقبولة، وفشل عملية الرقابة، أو الأحداث التي تقع خارج نطاق الخطر المقبول، يمكن أن يكون مؤشراً على عدم فعالية الأساليب المتبعة في الرقابة الفردية، أو نظام الرقابة الداخلية ما يستدعي تحسينها وتطويرها.
- هـ. **توفير الشفافية والمساءلة:** يتعين أن تقوم الهيئة التنظيمية مع إدارة المنشأة بتقديم تقارير دورية إلى أصحاب المصالح عن المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، فضلاً عن هيكل نظام الرقابة الداخلية بالمنشأة والأداء الفعلي لهذا النظام.
6. **خطوات الرقابة:** إن نجاح عملية الرقابة تتطلب وجود نظام إداري متكامل للتحقق من إنجاز متطلبات الرقابة وفق خطوات منطقية متسلسلة يمكن إنجازها بما يلي :¹
- أ. تحديد معايير الأداء: حيث تعتبر هذه الخطوة نقطة البداية الصحيحة لأي نظام رقابي، فبدون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز. وقد قسم أحد الباحثين المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء إلى ما يلي :
- ب. معايير كمية : بمعنى كمية الإنتاج بالوحدات؛
- ت. معايير نوعية : أي نوعية السلع المنتجة وجودتها؛
- ث. معايير زمنية : أي مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة أو خدمة معينة؛
- ج. معايير التكلفة : أي النفقات المصروفة؛
- ح. قياس الأداء الفعلي : ويعني قياس النتائج المتحققة فعلياً ، وتعتمد هذه الخطوة وإمكانية التقييم الموضوعي لها على الخطوة السابقة وعلى المعايير وسهولتها، وبشكل عام يجب أن تتوفر في عملية قياس الأداء الأصالة والإبداع، إذ أن كثيراً من الأعمال يصعب قياسها مباشرة مما يجعل اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في الرقابة أمراً ضرورياً؛
- خ. المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير؛
- د. تشخيص الانحرافات والإيجابيات وتحديد أسباب كل منها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتضمن معالجة الأخطاء والانحرافات مما يعزز إيجابيات الأداء والتطور مستقبلاً .

7. مقومات نظام الرقابة الداخلية : يمكن أن نميز بين مقومات الإدارية و المقومات المحاسبية :

- 1.7 **المقومات الإدارية :** تمثل مجموعة الإجراءات والوسائل والأدوات التي يعتمد عليها نظام الرقابة الداخلية في جانبه الإداري ويمكن أن نميز العناصر التالية :²

- 1.1.7 الهيكل التنظيمي : يعرف Stonar الهيكل التنظيمي بأنه ((الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين)).³ يشمل الهيكل التنظيمي مفهومين مترادفين :
- الخطة التنظيمية وهو التمثيل البياني لهيكل مؤسسة بيز :⁴

¹ عبد السلام خميس بدوي؛ أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة (دراسة حالة المنظمات الأهلية في قطاع غزة)؛ رسالة ماجستير

في المحاسبة والتمويل؛ الجامعة الإسلامية غزة؛ كلية التجارة؛ 2011؛ ص 18

² لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى وليام توماس - امرسون هنكي؛ المراجعة بين النظرية والتطبيق؛ ص ص (374؛381)

³ عبد الوهاب سويس؛ نظرية التنظيم وتصميم المنظمات؛ دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع؛ الجزائر؛ 2015 ؛ ص 88

⁴ دو منيك رو؛ المائة كلمة في الإدارة؛ ترجمة وردية واشد؛ المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع؛ 2008؛ ص 22

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- الوظائف التي يجب ممارستها وتوزيعها بين المصالح العملية والوظيفية المختلفة؛
 - مسؤولو المصالح مع مستواهم في الترتيب الإداري وبعد سلطتهم؛
 - الروابط بين المصالح، سواء أكانت ترتيبية أم وظيفية.
- إن منفعة المخطط التنظيمي ليست وصفية فقط فطابعها التوضيحي يلعب دوراً لا يمكن الاستهانة 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 الاتصال وخطوط السلطة والمسؤوليات وعلى أساسه يمكن مراقبة مدة الانجاز؛ حيث يتميز الهيكل التنظيمي بما يلي :¹
- أ. يتشكل الهيكل التنظيمي من:

- تقسيمات تنظيمية نعبر عليها بالوحدات التنظيمية؛
 - مجموعة من المهام المحددة " تعبير عن التخصص "
 - مجال محدد لأداء كل مهمة " نطاق الإشراف "؛
 - مجال لاتخاذ القرارات " توزيع السلطة "؛
 - شبكة لانتقال المعلومات " الاتصال ".
- ب - يخدم الهيكل التنظيمي الوظائف التالية :
- تهدف الهياكل التنظيمية إلى إنتاج مخرجات تنظيمية لتحقيق أهداف تنظيمية؛
 - وجود الهياكل التنظيمية يسمح بإيجاد الإطار الذي تحقق فيه الأهداف العامة للمؤسسة وتوجيه الأهداف الخاصة للأفراد و المتطلبات التنظيمية للمؤسسة؛
 - يعبر الهيكل التنظيمي عن المجال الذي تمارس فيه السلطة "درجة المركزية و اللامركزية" أو الكيفية التي تتخذ فيها القرارات "انتقال المعلومات بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية".
- ج - كما يجب أن يتميز بالخصائص التالية : حيث يجب أن يتميز الهيكل التنظيمي بعدة خصائص تجعل منه قادر على تحقيق العرض منه، وهي:²

- أن يتم تفويض السلطات من أعلى إلى أسفل، وأن السلطة واضحة ومفهومة؛
- تطبيق مبدأ الفصل بين المهام خاصة السجلات عن الشخص القائم بالوظيفة؛
- مرونة الخطة التنظيمية لإمكانية استيعاب أية تغييرات مستقبلية؛
- الاستقلال الوظيفي بين الإدارات والأقسام بما لا يمنع التعاون والتنسيق بينهما؛
- ربط الاختصاصات والمسؤوليات بالأهداف والسياسات الهامة للمؤسسة؛
- تحديد المسؤولين عن أي أخطاء أو مخالفات قد تحدث؛

¹ عبد الوهاب سويس؛ المرجع السابق؛ ص 89

² بوطورة فضيلة؛ دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك دراسة حالة : الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي - بنك، مذكرة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص : علوم التسيير، فرع : إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، غ منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛ (2007/2006)، ص ص (23؛ 24)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- تخطيط أنشطة المؤسسة وتوصيلها إلى المستويات التنفيذية في صورة تعليمات أو قواعد واجبة التنفيذ؛
- وضع إجراءات واضحة ودقيقة لنشاط الرقابة وعملها في شكل خطة محددة

2.1.7 الفصل 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 بافتراض عدم التواطؤ بين موظفين أو أكثر في تنفيذ التلاعب أو إخفاء أي أخطاء غير متعمدة. حيث أن الفصل السليم بين مسؤوليات العاملين يعتمد على الفصل بين وظائف :

أ. الاحتفاظ بالأصل أو حيازته.

ب. الإثبات في السجلات.

ت. سلطة التصديق.

تعتبر عملية الفصل بين المسؤوليات عامل مهم من اجل 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 .

3.1.7 وضوح خطوط السلطة والمسؤولية: يقوم بأداء الوظائف المختلفة بالمؤسسة عدداً كبيراً من العاملين. و حتى يمكن تحقيق رقابة فعالة على كل من هذه الوظائف؛ يجب أن يُسأل كل شاغل وظيفة عن مجموعة محددة من الأصول أو الخصوم أو العمليات؛ ويمكن تحقيق هذه المسألة من خلال تخصيص مسؤوليات محددة لأفراد معينة. ويوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة (بشكل مبدئي) الخطوط العريضة للعلاقة بين السلطة والمسؤولية .

4.1.7 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 أن هذا النظام قد لا ينجح في تحقيق أهدافه نظراً لعدم كفاءة أو أمانة العاملين بالمؤسسة في تأدية المسؤوليات الموكلة لهم .

5.1.7 سلامة السجلات وإجراءات التصديق على العمليات : 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 والتقرير عليها وبالتالي مراقبتها وتقييمها.

6.1.7 حماية الأصول والسجلات : 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.

7.1.7 وجود نماذج ومعايير سليمة لتقييم الأداء : تعتمد الرقابة على القياس والمقارنة بنماذج ومعايير محددة؛ وعلى هذا الأساس تقوم الرقابة الداخلية حيث ينبغي توفير نماذج يتم على أساسها القيام بالعمل وتحديد مستويات إنجازهم على أساس معايير محددة مسبقاً يتم وضعها وفقاً لظروف العمل وطبيعته والمستوى الإداري لتلك المهمة أو الوظيفة حيث ينبغي أن تكون تلك النماذج مناسبة وواضحة المعالم وتُمكن فعلاً من قياس الأداء كما ينبغي على تلك المعايير أن تكون عادلة وقابلة لتطبيق وتراعي الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة لدى المستخدمين.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

8.1.7 المراجعة الداخلية : هي نشاط مستقل يستعمل في التسيير لمراقبة جميع الوظائف والنشاطات، فهي نشاط رقابي في أعلى مركز تنظيمي يمارس بتفويض من الإدارة العليا بهدف الملاحظة وإبداء رأى حول فعاليات الوسائل الرقابية الأخرى.¹ وهي مراجعة دورية تقييمية للوسائل التي تملكها الإدارة بهدف مراقبة التسيير وذلك بفحص وتحقيق النواحي المحاسبية والمالية وغيرها من النواحي، وتمارس هذه الوظيفة عموماً من طرف قسم تابع للإدارة العليا ومستقلاً عن الأقسام الأخرى.

إن الغرض الرئيسي للمراجعة الداخلية هو مساعدة جميع أعضاء إدارة المشروع على تأدية وظيفتهم بطريقة فعالة عن طريق إمدادهم بتحليل موضوعية للبيانات المعروضة عليهم وتقارير دقيقة وصرحة عن نشاط المشروع، والشمول في العمل من صفات عمل المراجعة الداخلية من حيث أنها تختص بكل أنشطة المشروع.

ويمكن أن تشمل أعمال المراجعة الداخلية ما يلي: تتعدد الأعمال التي تقوم بها المراجعة الداخلية حيث تختلف باختلاف تطور مستوى وظيفة المراجعة الداخلية وطبيعة المؤسسة:¹

- فحص وتقييم قوة تطبيق الرقابة المالية والمحاسبية والنواحي التشغيلية في المشروع؛
 - تقييم عمل الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم؛
 - التأكد من التماسي مع الخطط و السياسات 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
- فالمراجعة لا ينحصر دورها في مراجعة الحسابات فقط، بل يتعدى ذلك إلى مراجعة الطرق التسييرية للأنظمة الإدارية المتبعة، وتطبيق المراجعة الداخلية في المؤسسة بصفة مستمرة وليست دورية أو مرتبطة بفترات محددة؛

- متابعة الالتزام بنظام الرقابة الداخلية : يعتبر 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. ولعل من أهم هذه الآليات نجد وظيفة المراجعة الداخلية.

2.7 المقومات المحاسبية : لا يمكن أن يحقق نظام الرقابة الداخلية أهدافه دون توفر مجموعة من المقومات المحاسبية والتي تكمل المقومات الإدارية ويمكن حصرها فيما يلي:²

- نظام محاسبي سليم : يعتبر وجود نظام محاسبي سليم يضمن للإدارة تحقيق الضبط المحاسبي من أبرز مقومات نظام الرقابة الداخلية المحاسبية، ويعتمد هذا النظام على مجموعة من الأدوات هي:

أ- المجموعة الدفترية: وهي تختلف حسب اختلاف طبيعة المؤسسات وأنشطتها، ويجب أن تكون هذه المجموعة الدفترية متكاملة ومراعية للنواحي القانونية والشكلية.

ب- 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.

¹ عبد الفتاح محمد الصحن. سمر كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، الاسكندرية؛ 2001، ص218

² براج بلال؛ تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة عينة من المراجعين الداخليين، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير؛ غ منشورة، شعبة علوم التسيير، تخصص محاسبة؛ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، السنة الدراسية (2014-2015)؛ ص (20,21)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

ت- 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 تتفرع منها حسابات فرعية.

ث- الجرد الفعلي: تعتبر عملية الجرد وسيلة مهمة من أجل الرقابة على الأصول وتقييمها وتحديد مستوياتها التشغيلية؛ فمن خلال هذه العملية يمكن مقارنتها ما هو موجود فعلاً مع ما هو مسجل في الدفاتر المحاسبية وهذا بشكل دوري أو حسب الحاجة لهذه العملية؛

ج- الموازنات التقديرية: من خلالها يتم تحديد مستويات الإنفاق على المستوى التشغيلي والرأسمالي وعلى أساس هذه التقديرات يتم المقارنة بين الانجازات الفعلية والتقديرات وعلى هذا الأساس يتم تحديد الانحرافات وتحليلها وتحديد أسباب العجز والمسؤولين عنه واتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل تصحيح الأخطاء وتقليل الوقوع فيها مستقبلاً.

ح- محاسبة التكاليف: تعتبر أداة مهمة من أجل احتساب سعر التكلفة وتكلفة المنتج في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وعلى هذا الأساس يتم تحديد مستوى الفعالية وكفاءة التشغيل وبالتالي تحديد نقاط الضعف وأسبابها وتحديد العناصر التي تتسبب في تضخيم التكاليف مما يمكن من تعزيز الإجراءات المناسبة التي تمكن من التقليل والسيطرة عليها.

8. فروع نظام الرقابة الداخلية: يمكن النظر إلى فروع نظام الرقابة الداخلية من خلال عدة تقسيمات وهذا وفقاً لما يلي:

1.8 أنظمة الرقابة الداخلية السائدة والخاصة: وعلى هذا الأساس يتم التفرقة بين شكلين على أساس مدى شمولية تلك الأنظمة:¹

أ- 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 تجاه النزاهة والرقابة. إن الفهم السليم للعناصر السائدة للرقابة الداخلية يوفر أساساً مهماً لتقييم أنظمة الرقابة ذات العلاقة على إعداد التقارير المالية عند مستوى المعاملات (العملية التجارية). فعلى سبيل المثال، إذا كان هناك أنظمة رقابة ضعيفة على سلامة البيانات عند مستوى المنشأة. سوف يؤثر هذا على مصداقية جميع المعلومات التي تنتجها النظم مثل المبيعات والمشتريات والرواتب.

ب- أنظمة رقابة خاصة (المعاملات): أنظمة الرقابة على المعاملات (العملية التجارية) هي عمليات/ أنظمة رقابة محددة تهدف على 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 وفقاً لما تصرح به الإدارة؛
- منع أو اكتشاف امتلاك أو استخدام أو التصرف في الأصول في الوقت المناسب.

¹ الاتحاد الدولي للمحاسبين، دليل استخدام معايير التدقيق الدولية على المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم، المجلد الثاني، الطبعة الثالثة، 2012، ص ص (131، 132)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

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).

2.8 نظام الرقابة الداخلية من خلال تنظيم الوظائف : يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تأطير كل العمليات والأنشطة والأحداث وهذا وفقاً للمستويات الثلاثة التالية :

أ- تنظيم العمل : والذي يتوقف على التكنولوجيا المستعملة في تنفيذ العمليات كالتموين؛ الإنتاج؛ التوزيع...إلخ.
ب- التنظيم الإداري : ويتمثل هذا التنظيم في نفس العمليات التقنية المذكورة سلفاً لكنها مجسدة ومسجلة في وثائق وملفات يمكن متابعتها من خلال نظام معلومات خاص إضافة إلى الاطلاع على مسار انتقال الوثائق والملفات من بداية العمليات إلى نهايتها، مع متابعة دقة المعلومات.

ج- التنظيم المحاسبي : فهو يترجم كل العمليات التقنية والإدارية إلى لغة تُعرض 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 العالية 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 وفقاً لما تقتضيه مبادئ المحاسبة.

3.8 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:

ب- على مستوى الإدارة العليا : تلعب الإدارة العليا أهمية كبيرة فيما يخص تنفيذ وتقرير إستراتيجية المؤسسة ولهذا ينبغي 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 وغالباً 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 توطئها الهيئات المسيرة للبورصة.
- تحديد السياسات المحاسبية التي تتبناها المؤسسة.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

ج- على مستوى الإدارة الوسطى: على مستوى هذه الإدارة تعمل المؤسسة على تحقيق الخطط والأهداف التشغيلية للمؤسسة حيث تعتبر الرابط والمنفذ لاستراتيجية المؤسسة إضافة إلى تسيير المستويات الأدنى 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 قليلة سواءً على المستوى الإداري أو المحاسبي.

د- 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 .

4.8 نظام الرقابة الداخلية من المنظور الإجرائي : فمن خلال هذا المنظور يمكن التفرقة بين نوعين:

1.4.8 نظام الرقابة الإدارية : يعرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA الرقابة الإدارية بأنها ((تشمل على - ولكنها ليست قاصرة- 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)).¹

كما تعرف بأنها الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المترابطة والمتبعة للعمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية وتشجيع السير بالسياسات الإدارية المرسومة.²

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

¹ أحمد حلمي جمعة؛ المدخل إلى التدقيق الحديث؛ دار صفاء؛ عمان؛ 2005؛ ص 89

² خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة؛ منهج المهارات المالية و المحاسبية المتقدمة؛ القاهرة؛ 2006؛ ص 20

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

1.1.4.8 وسائل تطبيق نظام الرقابة الادارية: تقوم الرقابة الادارية على العديد من الوسائل والادوات التي تستعين بها المؤسسة على تطبيق الرقابة الادارية .

أ- 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.¹

➤ فوائد نظام المعلومات الإدارية :²

- توفر نظم المعلومات الإدارية المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والسيطرة؛
- تحديد وتوضيح قنوات الاتصال أفقياً وعمودياً بين الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية الاسترجاع؛
- تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات؛
- تهيئة الظروف لاتخاذ قرارات فعالة عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب؛
- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بغية إتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف؛
- إمكانية الاستفادة من هذه النظم بإصدار تقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية آتياً أو شهرياً أو فصلياً أو سنوياً عن نشاطات المنظمة؛
- توفر نظم المعلومات الإدارية قدرة متزايدة للوصول إلى المعلومات المحددة واسترجاعها في الوقت المناسب بهدف صنع القرارات بالوقت والسرعة المناسبة؛
- تمكن نظم المعلومات الإدارية المدراء أن يجمعوا ويربطوا معاً كل المعلومات التي تحتاجها كل الإدارات في المنظمة لغرض انجاز أعمال المنظمة المختلفة؛
- تجميع البيانات التي تحتاجها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وصياغتها لاتخاذ القرارات عموماً من مصادرها المختلفة من داخل المنظمة وخارجها وفق أسس علمية ويتم ذلك بعد تصنيف وترتيب البيانات المتجمعة وإزالة ما بها من تعارض أو اختلاف وكذلك تصنيفها مما بها من تكرار أو ازدواج؛
- يخرج من القرارات جزء كبير من الشك فتصبح بذلك عملية اتخاذ القرارات ميسرة وعلى قدر كبير من الكفاءة بعد أن كانت تعتمد على افراد قلائل من اصحاب الخبرة والمعرفة؛
- زيادة كفاءة وفعالية الإدارة من خلال إشباع حاجاتها أو متطلباتها من المعلومات.

➤ الأساليب والأدوات التي يعتمد عليها نظام الرقابة الإدارية: تحقق الرقابة الإدارية أهداف نظام الرقابة الداخلية من خلالها يتم حماية الأصول من خلال توفير إجراءات إدارية تسهر على المحافظة على ممتلكات المؤسسة من حيث تحديد المسؤولين على استعمالها وطرق وأوقات استعمالها وتسييرها؛ وهذا ضمن القوانين المؤثرة والتعليمات الإدارية؛ بما يضمن استغلالها بكفاءة وتحقيق أكبر عائد ممكن حيث لا يكون هذا بدون الحرص على كون هذه الإجراءات ضمن الإطار الإداري والتنظيمي للمؤسسة؛ من جهة عملية التسيير لا تكون بدون توفير معلومات موثقة ومحنة لجميع تلك التصرفات والأنشطة داخل المؤسسة. حيث يعتمد نظام الرقابة الإدارية

¹ خالص صافي صالح؛ رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق؛ ديون المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 2007؛ ص ص (262، 263)

² عبد الناصر علك حافظ؛ حسين وليد حسين عباس؛ نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة؛ دار عبيد؛ عمان؛ 2014؛ ص ص (28، 29)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

على العديد من الأدوات؛ والشكل رقم (01) يوضح حركية نظام الرقابة الداخلية والتفاعل بين مكونات النظام ضمن دورة حياة النظام، ومن أجل تحقيق أهدافها ولعل أهمها :¹

● الموازنات التخطيطية : نظراً لأن الموازنة التخطيطية تحتوى على تقديرات كمية ومالية لكافة العمليات المتوقع حدوثها خلال فترة زمنية قادمة فهي لذلك تحتوى على الأهداف المنتظرة تحقيقها؛ وبالتالي فهي تصلح كوسيلة للرقابة الإدارية حيث تقارن الأرقام الفعلية مع الأرقام المستهدفة ويتم الوقوف على الفروق بينهما وتقصى أسبابها وتحديد المسؤولين عنها وبالتالي معرفة نقاط الضعف والقصور وعلاجها (انحراف غير ملائم) أو موطن القوة وتنميتها (انحراف ملائم).

● الرسوم البيانية والجداول الإحصائية : وهي إحدى وسائل عرض المعلومات على الإدارة، فقد يتم عرض تطور انجازات المنشأة عن عدة فترات سابقة في شكل بياني عن الأعمدة مثلاً، أو منحى يمثل تطور الكميات المنتجة والمباع منها للسوق المحلي والمصدر منها مثلاً، أو في جدول إحصائي يظهر بيانات مجمعة ومقارنة..... إلخ.

● تقارير الكفاءة الدورية : والتي يتم رفعها إلى الإدارة على فترة دورية متضمنة مجموعة من البيانات التاريخية مقارنة مع البيانات تاريخية لفترات زمنية مختلفة أو مع أرقام مستهدفة، وعلى ضوء هذه البيانات يمكن الحكم على كفاءة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

● دراسات الحركة والزمن : وهي إحدى وسائل الرقابة الإدارية التي تهدف إلى تنمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق الدراسة العلمية (التجريبية) لكافة الخطوات والحركات اللازمة للإنتاج بهدف تحديد الخطوات والحركة المثلى لأداء العمل واستبعاد غير الضروري وبالتالي استنفاد القدر الأدنى من الموارد البشرية وتحقيق أقل زمن ممكن.

● البرامج التدريبية للعمال والموظفين : والتي تهدف إلى رفع كفاءة أداء العاملين وذلك عن طريق إمدادهم بكل ما هو جديد ومستحدث من المعلومات الملائمة من حين لآخر.

● الرقابة على الجودة : وذلك عن طريق عمليات الرقابة الإحصائية على الجودة وذلك باستخدام خرائط الرقابة على الجودة (Quality Control charts) .

ب- 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 :

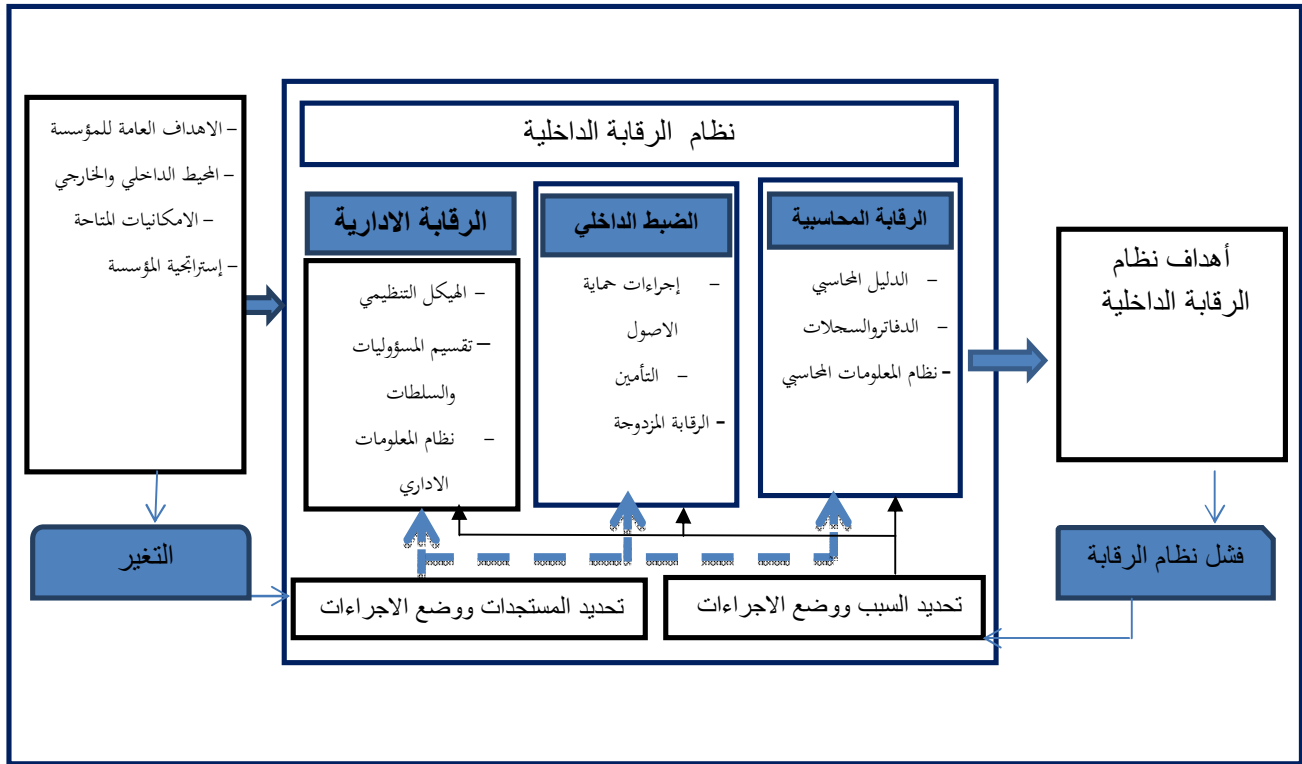
- التركيز على رفع الانتاجية للموظفين مما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وبفعالية وكفاءة، ويكون هذا من خلال تبني سياسية واضحة فيما يخص تسيير الموارد البشرية وتوزيعها بشكل مثالي والحفاظ على التطوير الوظيفي وهذا وفقاً لما تطلبه احتياجات تحقيق أهداف المؤسسة ضمن إطار لتحفيز العمال من خلال توضيح معايير الاداء والتحفيز، والذي يجب ان يكون مدعم بتسخير الوسائل والادوات المناسبة للرقابة كالموازنات الادارية ، وتقارير تقييم اداء، والمتابعة المستمرة من أجل تحديد النقائص والعراقيل، أو سوء فهم لإجراءات أو استغلال غير صحيح للموارد.

- الدفع نحو الالتزام بالتعليمات وإجراءات الادارة، وتقييم مدى تحقيق هذا الالتزام من خلال الرقابة والاشراف في مختلف المستويات الادارية، من جهة أخرى ينبغي تقييم هذه الاجراءات من حيث سلامتها ومدى توافقتها مع ظروف المؤسسة ، ومدى توفير شروط تطبيق تلك الاجراءات، كما يتم العمل على تحديد نقاط الضعف المرتبطة بالتطبيق أو مشاكل في تصميم تلك الاجراءات.

¹ خلف عبد الله الوردات؛ التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، الوراق للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2006، ص ص (127،128)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

الشكل رقم (01) دورة حياة نظام الرقابة الداخلية



المصدر : من إعداد الباحثين

يوضح هذا الشكل التفاعل بين إجراءات نظام الرقابة الداخلية من حيث تأثير أهداف المؤسسة وتصميم الإجراءات المناسبة من أجل تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية، وفي حالة تغيير الأهداف أو المحيط أو الامكانيات المتاحة، فمن الضروري تحديد هذه التأثيرات ووضع الإجراءات المناسبة، من جهة قد يفشل النظام، مما يفرض على الإدارة تحديد أسباب الفشل.

2.8.4 نظام الرقابة المحاسبية : يهدف نظام الرقابة المحاسبي 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 ممارسة نشاطاتها 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.

حيث عرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA الرقابة المحاسبية بأنها : نظام للمراقبات كاف وفعال مصمم لتوفير توكيدات معقولة ومناسبة ويراعي فيه الآتي :¹

- تنفيذ العمليات طبقاً لترخيص محدد من قبل الإدارة، ويتم تسجيل العمليات بصورة مناسبة كما يلي :
 - إعداد التقارير المالية وفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً؛
 - تحديد المسؤولية المحاسبية عن الأصول.
- لا يسمح بحيازة الأصول إلا بترخيص من الإدارة وإجراء الجرد والمقارنة المحاسبية للأصول المسجلة في الدفاتر بمطابقتها بالأصول الموجودة في فترات معقولة، وعند وجود أي اختلافات بينهما يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة.

¹ أحمد حلمي جمعة، المدخل للتدقيق الحديث، مرجع سابق، ص ص (89,90).

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

1.2.4.8 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 :

أ. نظام المعلومات المحاسبي : يُعرف 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 ترشيد قراراتهم، ويتكون هذا النظام من الأشخاص، الإجراءات وتكنولوجيا المعلومات ويؤدي ثلاثة وظائف هامة في أي مؤسسة هي :

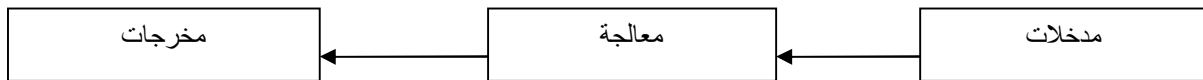
✓ جمع وتخزين البيانات وتحويلها إلى معلومات ملائمة ومفيدة في عملية اتخاذ القرارات التي تساعد إدارة المؤسسة في تخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة؛

✓ معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات ملائمة ومفيدة في عملية اتخاذ القرارات التي تساعد إدارة المؤسسة في تخطيط وتنفيذ ورقابة النشاطات المختلفة ؛

✓ توفير الرقابة الكافية لحماية أصول المؤسسة وممتلكاتها، بحيث تضمن هذه الرقابة توفير المعلومات، التي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب؛

يمكن توضيح باختصار مكونات نظام المعلومات المحاسبي حسب الشكل رقم (02)

الشكل رقم (02) مكونات نظام المعلومات المحاسبي



المصدر : من إنجاز الباحثين

من خلال التعريف يظهر تأثير الرقابة الداخلية على نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة من خلال الآتي:

1. المدخلات: هي عبارة عن المعطيات المالية التي تعبر عن الأحداث والعمليات التي قامت بها المؤسسة. وتتأثر المدخلات بنظام الرقابة الداخلية من حيث وضع الإجراءات التي تسمح ب :

- التحقق من دقة البيانات؛
- وبأن كل البيانات التي تؤثر في إعداد التقارير يتم تصنيفها وتبويبها بشكل صحيح؛
- وبأن كل البيانات التي يتم تصنيفها وتبويبها تمثل فعلا أحداث متعلقة بنشاط المؤسسة؛
- وبأن كل البيانات لها الوثائق التي تبررها؛
- تصنيف البيانات بشكل جيد.

2. المعالجة: تتم معالجة هذه المعطيات بواسطة إجراءات محكومة بالقواعد والمبادئ والمعايير حيث يحرص نظام الرقابة الداخلية على توفير الإجراءات المرتبطة بالمعالجة وفق لما يلي :

- تحديد الموظفين المعنيين بعملية المعالجة؛
- الإجراءات المتعلقة باختيار السياسات والمعايير المحاسبية المطبقة؛
- الإجراءات المتعلقة بالتأكد من صحة المعالجة البيانات. وتقليل الأخطاء وإمكانيات الغش؛
- أساليب تخزين المعلومات وإجراءات الوصول لها، وفق لمستوى السرية والصلاحيات المخولة لكل موظف.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

3. المخرجات : تتمثل المخرجات في المعلومات المالية المنتجة من طرف نظام المعلومات المحاسبي، وهذا في شكل قوائم وتقارير مالية؛ حيث يوفر النظام الرقابة الداخلية الإجراءات التالية :

- أشكال التقارير الداخلية والمحتوى المعلوماتي، وتوقيتها ومدى دورتها. ومستويات توزيعها؛
- حجم المعلومات الاختيارية الواجب الإفصاح عنها؛
- إجراءات التأكد من صحة المعلومات التي تحتويها التقارير.

كما أن نظام المعلومات المحاسبي يتأثر من حيث الأفراد القائمين عليه وهذا بمدى إلمامهم بالتوجيهات والتعليمات القديمة أو(و) المستحدثة في نظام الرقابة الداخلية، وهذا لتفادي مخاطر جهل الأساليب¹، على مستوى كل من البيانات الواجب إدخالها للنظام ليتم معالجتها، وطرق وإجراءات المعالجة (طرق محاسبية)، إضافة إلى أشكال ونوعية المعلومات الواجب الحصول عليها كمخرجات.

أما وسائل المعالجة فقد تكون يدوية أو آلية وهذا باستعمال برامج الحاسوب، والتي تحتاج لأن تكون قادرة على معالجة البيانات وإنتاج المعلومات وفق متطلبات نظام الرقابة الداخلية .

يظهر نظام المعلومات المحاسبي بشكل أساسي في عناصر النظام المحاسبي ولتحقيق فاعلية نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتسم النظام المحاسبي بما يلي:²

- 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 يبنى النظام المحاسبي بحيث يمكن استخدام الحاسوب في تنفيذ العمليات المحاسبية؛
 - ينبغي أن يتمشى النظام المحاسبي مع الهيكل التنظيمي للمنشأة لسهولة إجراء وتطبيق محاسبة المسؤولية.
- ب. أهداف النظام المحاسبي : يشير معيار المراجعة الدولي رقم 315 إلى أهداف التي يسعى نظام المعلومات الخاص بأهداف إعداد التقارير المالية أن يحقق ما يلي :
- التصنيف والتسجيل والمعالجة وتقديم التقارير المالية حول معاملات المنشأة(وكذلك الأحداث والظروف) وتحمل المسؤولية عن الأصول والالتزامات وحقوق المساهمين الخاصة بذلك؛
 - حل المعالجة غير الصحيحة للمعاملات، مثل الملفات والإجراءات الآلية المؤقتة المتبعة لتسوية البنود المؤقتة في حينها؛
 - معالجة تجاوزات الأنظمة أو تجنب عناصر الرقابة وإظهارها محاسبياً؛

¹ محمود السيد الناصي ، دراسات في نظرية المحاسبة والمعايير المحاسبية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2002، ص 98

² أحمد حلمي جمعة؛ مرجع سابق؛ ص ص (84،85)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- تحويل المعلومات من أنظمة معالجة المعاملات إلى الأستاذ العام؛
- التقاط المعلومات الخاصة بإعداد التقارير المالية للأحداث والظروف باستثناء المعاملات، مثل استهلاك وإطفاء الأصول والتغيرات في إمكانية استعادة الذمم المدنية؛
- ضمان أن المعلومات المطلوبة الإفصاح عنها من خلال إطار إعداد التقارير المالية المطبقة يتم تجميعها وتسجيلها ومعالجتها وتلخيصها والإبلاغ عنها بالشكل المناسب في البيانات المالية.
- ومن أجل أن يكون النظام قادر على تحقيق الأهداف ينبغي أن يقوم بالوظائف التالية :
- التقرير على المركز المالي للمؤسسة : تعتبر القوائم المالية والتقارير المالية من أهم مخرجات نظام المعلومات المحاسبي ، فمن خلالها يتم توضيح التغير في المركز المالي من خلال المقارنة بين السنوات المالية المتتابعة؛
- حساب مختلف تكاليف المنتجات : من أجل اتخاذ القرارات المرتبطة بالمنتجات من حيث التخلي عنها أو التوسع في عملية إنتاج أحد المنتجات أو تحديد سياسات التسعير أو التحكم في التكاليف، ينبغي لنظام المعلومات المحاسبي تأطير هذه العمليات وتقديم المعلومات الضرورية عند الحاجة ووفقاً لاحتياجات متخذي القرار في المؤسسة؛
- تقديم معلومات تمكن من تقييم المشروعات واختيار البديل المناسب : من القرارات المهمة في حياة أي مؤسسة هو الاختيار بين البدائل الاستثمارية ولا يكون هذا الأمر بدون توفير معلومات كافية تسمح بالمفاضلة واختيار البديل الأنسب لإستراتيجية المؤسسة وإمكانيتها؛
- قياس التدفقات النقدية للفترة والتنبؤ بالفترة المستقبلية : يُشكل قياس التدفقات المالية والتنبؤ بها تحدياً كبيراً للمؤسسة، فعدم القدرة أو الخطأ في قياسها يشكل مخاطر كبيرة على المؤسسة ، ولهذا الغرض تسعى المؤسسة لقياسها من خلال توفير نظام المعلومات المحاسبي لمختلف المعلومات اللازمة؛
- إعداد الموازنات التخطيطية على اختلاف أنواعها: تحتاج الإدارة لمختلف الموازنات التخطيطية من أجل تحديد الاحتياجات وتخصيص الموارد المناسبة، إضافة إلى قياس فعالية وكفاءة استغلال المواد، وتحديد الانحرافات وتحليل أسبابها والمسؤولين عليها، ويكون هذا من خلال قدرة نظام المعلومات المحاسبي على توفير المعلومات من أجل إعداد هذه الموازنات.
- ومن أجل أن ينجح النظام في تحقيق الوظائف السابقة الذكر ينبغي توفر العوامل التالية :
- توفر الموارد المالية والمادية اللازمة وهذا من خلال تخصيص موازنات تهدف إلى الحفاظ على المستويات التشغيلية لهذا النظام من خلال صيانتها أو الارتقاء به حسب متطلبات الاحتياجات الداخلية والمتغيرات الخارجية سواء المرتبطة بالتكنولوجيا أو التشريعية (معايير محاسبة جديدة؛ قوانين...) ؛
- توفر الموارد البشرية المؤهلة سواء التي تشغل النظام أو تقوم بصيانتها، إضافة إلى تدريب كل الموظفين المعنيين باستغلال هذا النظام.
- وجود إطار تنظيم واضح يسمح بالتشغيل الكفء للنظام وهذا من خلال :
- وجود إجراءات واضحة من التعامل واستغلال هذا النظام لمختلف مستوياته (إدخال البيانات؛ معالجتها؛ والمخرجات)؛
- وجود قنوات اتصال واضحة تسهل الحصول على المعلومات واستغلالها ؛
- وجود دعم من طرف الإدارة العالية من خلال الحرص على دعم التطبيق الفعال والكفاءة لمتطلبات النظام وإعطاء الأولوية لحل المشاكل المرتبطة به.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

ت. 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 . حيث يتم تحقيق الأهداف من خلال أربع أبعاد ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بتوفير نظام رقابة داخلي محاسبي ذو جودة من خلال:¹

● حوكمة الشركة : وهذا من خلال :

✓ وجود لجنة مراجعة لها مهام محددة و مؤطرة؛

✓ مجلس إدارة مستقل؛

✓ علاقة واضحة مع مراجع الحسابات وفق خطة أو مهمة المراجعة.

✓ مراقبة وتدقيق من طرف لجنة المراجعة وهذا فيما يخص :

- السياسات المحاسبية والخيارات المتاحة وعلى وجه الخصوص الصعوبات المحاسبية (تقييم الأصول المعنوية، مشاكل التجميع،

الانتقال إلى معايير التقارير المالية الدولية ، التعهدات خارج الميزانية)؛

- تشكيل النتيجة والمبادئ الأساسية المرتبطة بعملية التجميع؛

- الاتصال المالي؛

- دليل الرقابة الداخلية المحاسبية.

- إتاحة القوائم المالية إلى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة، في الوقت المعقول والمناسب؛

● التنظيم العام في المؤسسة ويتعلق هذا بما يلي :

✓ الاستجابة للتغيرات المستمرة المرتبطة بالمحيط الاقتصادي و إستراتيجية المؤسسة؛

✓ جودة نظام تفويض السلطة؛

✓ إدارة الكفاءة و التكوين؛

¹ L'Observatoire de la Qualité Comptable « contrôle interne comptable »

www.lacademie.info/content/download/3209/43724/.../1/.../2GT020.pdf consulté le 02/03/2016

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- ✓ وجود وظيفة للمراجعة الداخلية واضحة المعالم تكمل أهداف نظام الرقابة الداخلية المحاسبية؛
- ✓ قدرة دائرة المحاسبة على تطبيق القواعد المحاسبية؛
- ✓ نظام معلومات يلبي إحتياجات المؤسسة لرصد أنشطة الإبلاغ المالي، المعالجات الآمنة والصحيحة لمختلف العمليات (معالجة الشيكات، traçabilité)
- الاجراءات و القواعد والقوانين :
- ✓ وجود نظام توثيق يتناسب مع إحتياجات المؤسسة ويستجيب لمستجدات المبادئ ومعايير المحاسبة وهذا ضمن إطار نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة؛
- ✓ وجود وتطبيق دليل أخلاقيات الممارسات المحاسبية؛
- ✓ عملية تحديد وإدارة المخاطر المتعلقة بالأعمال التجارية ومعالجة المعلومات المحاسبية والمالية؛
- ✓ إجراءات إدارة الرقابة الداخلية في المؤسسة (الرقابة الذاتية ؛ فصل المهام،....)؛
- ✓ اتساق التقارير المالية قواعد مع الهياكل التشغيلية والوظيفية.
- معالجة وإنتاج المعلومة المحاسبية : حيث يجب أن تتوفى الشروط التالية :
- ✓ إدماج إجراءات الرقابة الداخلية ضمن كل العمليات المحاسبية و المالية؛
- ✓ جودة تأطير العمليات ونشاطات المؤسسة وترجمتها المحاسبية؛
- ✓ التحكم في إجراءات المعالجة وإنتاج المعلومة المحاسبية على مستوى التجميع ؛
- ✓ آلية لتحديد الانحرافات والاختفاء الممكنة وسبل تصحيحها وإجراءات تجنب عدم الوقع فيها مجددا ؛
- ✓ آليات النقل، والمصادقة، مناقشة ومراجعة المعلومات المالية والمحاسبية مع الهياكل التنفيذية و الوظيفية (القانونية، الموارد البشرية...)
- ✓ جودة الاتصال بين المتدخلين في الاجراءات المحاسبية؛
- ✓ جودة المعلومات المحاسبية والمالية (الشفافية، دوريتها وتوقيتها ...).
- ث. الاجراءات المحاسبية : وهي مجموعة الترتيبات التي تضعها الادارة من اجل تنفيذ المهام والوظائف المرتبطة بالمعالجات المحاسبية ويكون هذا من خلال :¹
- إصدار تعليمات بإثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها للتقليل من الغش والاحتيال؛

¹ خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، الورق للنشر والتوزيع، 2014، عمان، ص ص (326,327)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- 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 الكشف 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.

3.4.8 الضبط الداخلي : يعرف الضبط الداخلي على أنه مجموعة من الاجراءات والقواعد الخاصة تهدف إلى منع وتقليل الاخطاء واكتشافها، كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الترتيبات الادارية والمحاسبية والترتيبات المرتبطة بالقيام ببعض الاعمال من أجل تقليل الاخطاء واكتشافها وتفايدي الغش والتواطؤ بالقدر الإمكان حيث تعمل هذه الترتيبات في الاساس على الرقابة المزدوجة، وتسلسل وتقسيم الاعمال إلى خطوات عديدة مكاملة لبعضها البعض على أن يقوم بها مجموعة من الموظفين ، كما انها الضبط الداخلي يعبر أساليب الحماية والتأمينات وأجهزة الرقابة التي تساعد على رقابة الاصول في المؤسسة وحمايتها، حيث يقوم الضبط الداخلي على مجموعة من المبادئ الاسترشادية وهي كالتالي :¹

- أ- لا ينبغي أن يكون شخص معين مسؤولاً عن عملية معينة بالكامل من بدايتها الى نهايتها، على أساس أنه من السهل اكتشاف الاخطاء والتقرير عنها اذا تم فصل العملية المعنية بين شخصين او اكثر؛
- ب- اجراء الجرد المادي للأصول بواسطة اشخاص محايدين، على سبيل المثال الموارد المخزنية؛
- ت- ينبغي تناوب الافراد على الوظيفة المعنية أو العمل المعين كلما كان ذلك ممكناً عملياً، فبالإضافة إلى أن ذلك يؤدي إلى اكتشاف اي اخطاء أو عدم انتظام أو قصور، فإن هذا الاجراء يجعل العاملين نشطين باستمرار ويؤدي إلى ظهور وجهات نظر جديدة بالنسبة للأعمال؛
- ث- أن يحصل كل فرد في المنشأة على إجازة سنوية على أن يقوم شخص آخر بعمله خلال تغيبه؛
- ج- أن لا يعهد لأي فرد بأعمال تزيد عن مسؤولياته بقدر ما هو مسموح به في الخريطة التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى أن تكون المسؤولية محددة تحديداً قاطعاً؛
- ح- فصل الأصل عن السجل الذي يسجل تحركات الأصل، حيث أن من المبادئ الاساسية لنظام الضبط الداخلي أن الموظفين الذين يناط بهم الاحتفاظ أو التعامل في أصول ذات قيمة يسهل اختلاسها مثل النقدية والبضاعة والاوراق المالية وأوراق القبض.... الخ يجب ألا يشتركوا في إعداد السجلات المحاسبية الخاصة بهذه الأصول ، ويجب أن يعد هذه السجلات أشخاص آخرون؛
- خ- اعتمادية تدفق العمل، بمعنى أن الانتهاء من مهمة أحد الافراد تكون بمثابة إشارة البدء لمهمة فرد آخر وبحيث يقوم الفرد بالفحص والتحقق من عمل الآخر؛
- د- عدم السماح لأي موظف بالاحتفاظ بأكثر من عهدة أو أكثر من نوع من الأصول القابلة للإحلال، ومن تطبيقات هذه القاعدة الفصل بين أمين الصندوق الرئيسي وأمين صندوق المصروفات النثرية.

¹ نفس المرجع ؛ ص 125

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

بالإضافة إلى الاجراءات التالية والتي ترتبط بحماية الاصول :¹

- التأمين على أصول المشروع ضد الأخطار المختلفة مثل الحريق والسرقة و التأمين على بعض العاملين الذين ينصب عملهم الأساسي على الاحتفاظ ببعض أصول المشروع والمحافظة عليها مثل التأمين على أمناء الخزائن وأمناء المخازن ضد خيانة الأمانة؛
- الجرد المفاجئ : أي الذي يتم دون سابق إخطار مثل الجرد المفاجئ للخزينة والجرد المستمر للمخازن، وحتى يحقق هذا الجرد الأهداف المرجوة منه يجب ألا يشترك فيه أحد الأشخاص الذين يتم جرد ما في عهدهم للتأكد من صحة أدائهم للعمل ولكن هذا لا يمنع من وجود أو حضوره أثناء عملية الجرد، ويلاحظ أن الجرد المفاجئ يساعد إلى حد كبير في كشف عن أية تصرفات غير سليمة في العهدة، كما أن له أثرا معنويا يمنع وقوع هذه التصرفات أو يحد من وقوعها؛

- الرقابة المزدوجة : وتحقق هذه الرقابة عن طريق إثبات العملية في أكثر من سجل لنفس المستند أو من صورة منه بمعرفة أشخاص مختلفين، وإجراء المطابقة بين البيانات المثبتة في السجلات للتأكد من صحة الإثبات أو التسجيل.

9. فشل وعدم الكفاءة المحتملة في نظام الرقابة الداخلية : يتميز أي نظام بدورة حياة تتأثر بمختلف العوامل المحيط على مدى هذه الحياة يكون النظام قادر على اداء وظيفته وتحقيق الهدف من وجوده إلا إنه قد يصبح فاشل او غير كفء وهذا لأسباب مختلفة.

1.9 فشل نظام الرقابة الداخلية: تشير كل التعريفات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية إلى معقولية هذا النظام في تحقيق أهدافه، وهذا يعني أن مستوى تحقيق هذه الاهداف ليس مضمون بشكل تام وهذا ناتج عن عدم كفاءة النظام مما يتسبب في فشله حيث يوجد العديد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على كفاءة نظام الرقابة الداخلية وهي كما يلي :²

- تغيرات في البيئة التشغيلية: يمكن أن تؤدي التغيرات في البيئة التنظيمية أو التشغيلية إلى تغيرات في الضغوط التنافسية والمخاطر المختلفة إلى حد كبير؛
- الموظفون الجدد: قد يكون للموظفين الجدد تركيزا أو فهما مختلفا للرقابة الداخلية؛
- نظم المعلومات الجديدة أو المحددة: يمكن أن تغير التغيرات الهامة والسريعة في نظم المعلومات المخاطرة الخاصة بالرقابة الداخلية؛
- النمو السريع: يمكن للتوسع الكبير والسريع في العمليات أن يجهد الرقابة ويزيد من مخاطر حدوث تعطل في الرقابة؛
- التقنية الجديدة: قد تغير إدخال تقنيات جديدة في عمليات الإنتاج أو نظم المعلومات من المخاطرة المرتبطة بالرقابة الداخلية؛
- النماذج والمنتجات والأنشطة الجديدة: إن الدخول في مجالات عمل أو معاملات للمنشأة لها خبرة ضعيفة بها قد يدخل مخاطر جديدة مرتبطة بالرقابة الداخلية؛
- إعادة هيكلة الشركة: قد يصاحب إعادة الهيكلة تخفيضات في الموظفين وتغييرات في الإشراف وفصلا للمهام مما قد يغير من المخاطرة المرتبطة بالرقابة الداخلية؛
- عمليات أجنبية موسعة: يحمل التوسع في عمليات أجنبية أو امتلاكها مخاطر جديدة، وكثيرا ما تكون تلك المخاطر ذات أثر على الرقابة الداخلية، وعلى سبيل المثال مخاطر إضافية أو معدلة من معاملات صرف العملات الأجنبية؛
- الإصدارات المحاسبية الجديدة: قد يؤثر تبني مبادئ محاسبية جديدة أو تغيرات المبادئ المحاسبية على المخاطر عند إعداد البيانات المالية.

¹ كمال عبد السلام علي؛ خالد المتصم، أصول علم المراجعة؛ دار النشر مجهولة؛ مصر، 2003، ص (193-194)

² الاتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة، معيار التدقيق الدولي 315 تحديد وتقييم مخاطر الخطأ الجوهري من خلال فهم المنشأة وبيئتها، طبعة 2010، ص 307

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

2.9 عدم الكفاءة المحتملة في نظام الرقابة الداخلية : يمكن أن يكون العجز وعدم الكفاءة وفق مختلف المستويات الادارية لنظام الرقابة الداخلية حيث يمكن أن يكون الفشل على مستوى النظام ككل أو على مستوى الانظمة الفرعية أو في نقاط معينة وهذا من خلال ما يلي :¹

- 1.2.9 على مستوى أنظمة الرقابة السائدة (مستوى المنشأة): وينتج هذا على مستوى النظام ككل ويكون نتيجة لما يلي :
- أنظمة الرقابة ضعيفة على بيئة الرقابة (مستوى المنشأة) مثل الإشراف غير الفعال، والموقف الضعيف تجاه الرقابة الداخلية، أو الحالات التي يحدث فيها تجاوز للإدارة أو احتيال؛
 - التغييرات في الموظفين التي أدت بمناصب رئيسية أن تصبح شاغرة، أو حيث يكون الموظفين الحاليين (كما في المحاسبة) غير مؤهلين لأداء المهام المطلوبة؛
 - عدم الكفاءة التي تم تحديدها في أنظمة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات؛
 - عدم كفاية أنظمة الرقابة التي تم تنفيذها للتصدي لأحداث هامة غير روتينية مثل إستحداث نظام محاسبي جديد، والتشغيل الآلي للنظام مثل المبيعات، أو امتلاك عمل جديد؛
 - عجز الإدارة على الإشراف على إعداد البيانات المالية. وهذا يمكن أن يشمل عدم وجود:-
 - أنظمة رقابة على المتابعة العامة (مثل الإشراف على موظفي المحاسبة المالية) ؛
 - أنظمة الرقابة على منع واكتشاف الاحتيال؛
 - أنظمة الرقابة على اختيار وتطبيق السياسات المحاسبية الهامة؛
 - أنظمة الرقابة على المعاملات الهامة مع الأطراف ذات العلاقة؛
 - أنظمة الرقابة على المعاملات الهامة خارج سياق العمل الاعتيادي للمنشأة؛
 - أنظمة الرقابة على عملية إعداد التقارير المالية لنهاية الفترة (مثل أنظمة الرقابة على القيود اليومية غير المتكررة) ؛
 - عيوب هامة سبق إبلاغها للإدارة أو أولئك المكلفين بالحوكمة، ولا زالت بدون تصحيح بعد فترة معقولة من الزمن.
- 2.2.9 على مستوى أنظمة الرقابة الخاصة (المعاملات) : حيث ترتبط عدم الكفاءة بعدم قدرة الانظمة الفرعية أو أحد العناصر المشكلة لها غير كفؤة أو تعاني من عجز معين وهذا نتيجة لما يلي :
- استجابة غير فعالة من الادارة للمخاطر الجوهرية التي تم تحديدها (كعدم وجود أنظمة رقابة على مخاطر، ما على سبيل المثال) ؛
 - تم الكشف عن الأخطاء من جانب المدقق، في حين كان ينبغي على الرقابة الداخلية للمنشأة منعها أو كشفها وتصحيحها.
 - لم تكن أنظمة الرقابة الداخلية :
 - كافية للتخفيف من المخاطر (تصميم ضعيف)؛ و/أو
 - تعمل كما هو مصمم (تنفيذ ضعيف). وهذا يمكن أن ينجم عن التدريب الضعيف أو عدم كفاءة الموظفين أو عدم كفاية الموارد لأداء المهام المطلوبة.

وبشكل عام يترجم فشل النظام في عدم القدرة على تحقيق الاهداف المشار إليها سابقاً حيث تتضمن الأسباب الممكنة لضعف أو فشل الرقابة ما يلي :²

¹ الاتحاد الدولي للمحاسبين، دليل استخدام معايير التدقيق الدولية على المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم، المجلد الثاني، نفس المرجع السابق، ص (173،174)

² الاتحاد الدولي للمحاسبين، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، دليل الممارسات الدولية الجيدة، تقويم وتحسين نظام الرقابة الداخلية، 2013، ص 25

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- تؤدي التغيرات المستمرة التي تتم بالمنشأة، والتي تشمل أهدافها وإجراءاتها و بيئتها، إلى تغيير طبيعة، أو مستوى المخاطر، ومن ثم تصبح أساليب الرقابة القائمة غير فعالة، أو غير مناسبة، حتى ولو كانت تبدو أنها تعمل بشكل جيد؛
- إن تحليل المخاطر لم يعد مناسباً، مقارنة بالتغيرات المختلفة، وبالتالي لم تعد أساليب الرقابة صالحة؛
- لا تتناسب أساليب الرقابة الموضوعة مع المخاطر المرتبطة بها (لخطأ في التصميم)، أو أنها مطبقة بشكل خاطئ؛
- الوسائل الرقابية غير منفذة بشكل صحيح (لخطأ في التشغيل)، وفيما يلي بعض الأسباب على سبيل المثال:
- قلة الموارد المخصصة للرقابة؛
- تغيير في الإدارة، أو العاملين المنوط بهم القيام بعملية الرقابة، أو عدم إدراكهم الكافي لمسؤولياتهم الرقابية؛
- الافتقار إلى المعارف، أو المهارات المتعلقة بعملية تشغيل نظام الرقابة؛
- الثقة المفرطة، أو ضعف الإشراف؛
- قبول ضمان طرف ثالث غير موثوق به.

حتى بعد أن تتم معالجة وتصحيح وضع أساليب الرقابة التي يعترضها قصور ما، فإن المخاطر المتبقية يمكن أن تظل خارج حدود الرقابة التي يمكن قبولها، والتي قد تستلزم تطبيق أساليب إضافية، أو مختلفة للرقابة، فعلى سبيل المثال: أصبحت عمليات القرصنة على نظم (الكمبيوتر) بالمنشأة، أو الدوائر الحكومية أكثر تعقيداً.

ثانياً: نظام الرقابة الداخلية حسب نموذج COSO (The Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

يعتبر نظام الرقابة الداخلية الفعال أحد أهم العوامل المساعدة على تطور المؤسسة والحفاظ عليها وبالتالي على الاستقرار والنمو الاقتصادي للبلاد وعلى هذا الأساس إهتمت العديد من المنظمات المهنية بهذا العنصر من أجل وضع أطر ونماذج تساعد المؤسسات على تصميم أنظمة رقابة كفاءة وعلى هذا الأساس جودة العديد من النماذج منها COSO, COCO, Sox, Cobit...

1. ظروف صدور تقرير COSO

في نهاية السبعينات شهدت الولايات المتحدة الأمريكية فشل العديد من الشركات إثر الفشل في أنظمة الحوكمة بما فيها المراجعة، ففي سنة 1985 قام الكونغرس الأمريكي وهيئة الأوراق المالية دعوا إلى إصلاح قانون ممارسات الفساد الأجنبي لسنة 1977 والذي نص على العديد من الأمور التي تحارب الرشوة والفساد الذي قد ينشئ من خلال ممارسات الشركات الأمريكية لأعمالها على المستوى الدولي، من بين الأمور التي نص عليها¹:

- الاحتفاظ بسجلات تفصيلية معقولة تعكس بدقة وعدالة النشاط المالي للشركة؛
- تصميم والحفاظ على نظام الرقابة الداخلية يوفر ضماناً معقولاً بأن تكون جميع العمليات مخولة بالصورة المناسبة ومسجلة وتتم معالجتها وأخذها في الاعتبار.

¹ ريتشارد شريدور وآخرون، نظرية المحاسبة؛ ترجمة خالد على أحمد كاجيحي وآخرون؛ دار المريخ؛ المملكة العربية السعودية؛ 2006؛ ص ص (655,656)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

حيث تم تشكيل اللجنة الوطنية للتعامل مع التقارير المالية الاحتياطية؛ حيث كانت هذه اللجنة المعروفة (Treadway Committee) مشكلة من أهم خمس معاهد والهيئة المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية :

- معهد المحللين الماليين؛
- جمعية المحاسبين الأمريكيين؛
- معهد المراجعين الداخليين؛
- معهد المحاسبين الإداريين؛

ولأجل تقديم تقريرها قامت اللجنة بدراسة نظم التقارير المالية خلال الفترة 1985 إلى 1987؛ حيث قدمت تقريرها الأولي والذي على أساسه تم تشكيل اللجنة المعروفة بـ (COSO)؛ حيث أوصت هذه اللجنة بأن تصدر الإدارة تقرير خاص عن الرقابة الإدارية عن مسؤوليتها إتجاهها فيما يخص تصميمها ومدى فعاليتها؛ ومع صدور تقرير مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين رقم (55) سنة 1988 والذي اعتبر أن الرقابة الداخلية هيكل تقوم عليه إدارة وتسيير المؤسسة وليس مجرد نظام حيث تم تقسيم هيكل الرقابة إلى ثلاثة مكونات وهي :

- أ- البيئة الرقابية : وهي عبارة عن مجموعة القيام والأسس التي تقوم عليها مجمل التصرفات والقرارات الإدارية حيث تتكون من فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل؛ الهيكل التنظيمي ، أداء مجلس الإدارة ولجنة المراجعة ، ومستويات توزيع السلطة والمسؤولية في المؤسسة؛ إضافة إلى أساليب الرقابة على الأداء وإدارة الأفراد.
- ب- النظام المحاسبي : وهو مجموع الطرق والأساليب التي تبنتها الإدارة من أجل جمع وتبويب وتصنيف البيانات ومعالجتها وتوزيعها على أساس إحتياجات إتخاذ القرار.
- ت- إجراءات الرقابة : وهي الإجراءات التي تبنتها الإدارة من تسيير الأعمال وهذا من خلال الفصل بين المهام ومستويات تقسيم السلطة؛ والسجلات والمستندات المفرقة لعمليات تسجيل الأحداث ومتابعتها والتصريح بها من أجل ضمان معقول عند أداء الأعمال في المؤسسة.

في سنة 1992 أصدرت لجنة (COSO) تقرير الرقابة الداخلية إطار متكامل Internal Control - integrated framework وتناول تعريف للرقابة الداخلية ومكوناتها ومعايير فعاليتها وطرق وأساليب تقييمها والتقرير عنها لصالح الأطراف الخارجية؛ يعتبر تقرير COSO أهم التقارير التي تعرضت للرقابة الداخلية من حيث وضع الأسس الحديثة التي تقوم عليها حيث صدر في أربعة أجزاء :

- الجزء الأول : بعنوان الملخص التنفيذي (Executive Summary) : يتناول ملخص عن إطار coso .
- الجزء الثاني : بعنوان الإطار المفاهيمي (Framework) : تعرض هذا الجزء إلى المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها الرقابة الداخلية ومكوناتها ومعايير فعاليتها.
- الجزء الثالث (Reporting to External parties) : كما يتضح من العنوان يتناول هذا الجزء تقرير الإدارة عن فعالية الرقابة الداخلية للأطراف الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة؛
- الجزء الرابع (Evaluation Tools) : تناول أدوات وأساليب تقييم فعالية الرقابة الداخلية.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

كما أصدرت Coso سلسلة من النشرات التي تعالج مواضيع تكمل إطار الرقابة الداخلية 1992 حيث أصدرت اللجنة سنة 2004 إطار عمل بعنوان (إدارة مخاطر الشركة) ودليل إرشادي لصالح مجلس الادارة والادارة التنفيذية من أجل تحديد وتحليل المخاطر لمختلف المستويات المرتبطة بالمؤسسة مبرزاً أهمية دراسة المخاطر وإدراج عملية إدارة المخاطر على المستوى العملي والتكتيكي والاستراتيجي.

2. **المفاهيم الأساسية لنموذج Coso** : تركز لجنة Coso على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تشكل إطارها النظري وهذا وفقاً لما يلي:¹

- عملية الرقابة الداخلية ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة لبلوغ نهايتها؛
- يتم التحكم في العمل للشركة ويجب ألا ينظر إليها على أنها مجرد بعض النماذج والأدلة التي تتألف من سياسات الشركة؛
- نظام الرقابة الداخلية لا توفر سوى ضمان الحد الأقصى وليس ضماناً كاملاً بأن إدارة الشركة تعمل على قدراتهم على أكمل وجه؛
- تحقيق أهداف مماثلة في فئات عدة هو ما تهدف إليه الرقابة الداخلية.

3. **تعريف نظام الرقابة الداخلية حسب Coso** : عرف التقرير نظام الرقابة الداخلية بأنها عملية تتأثر بمجلس إدارة الوحدة الاقتصادية والأشخاص الآخرين، والتي تصمم للتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

- 1- فعالية وكفاءة العمليات؛
 - 2- موثوقية وإكتمال التقارير المالية؛
 - 3- الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات.
- حيث يشير هذا التعريف إلى المفاهيم التالية:²

- الرقابة الداخلية هي عملية Process، فالرقابة الداخلية ليست أحد الأحداث أو الظروف وإنما هي مجموعة من التصرفات التي تتخلل أنشطة المنشأة، تلك التصرفات تعتبر منتشرة وكامنة في الوسيلة التي تدير بموجبها الإدارة، أعمال الشركة؛
- الرقابة الداخلية تتأثر بالأفراد Affected by People، فمجلس الإدارة والإدارة والعاملين الآخرين في أي منشأة يؤثرون في الرقابة الداخلية، فأفراد أي منشأة يحققونها عن طريق ما يفعلونه وما يقولونه، فالأفراد يضعون أهداف المنشأة كما يضعون آليات إثبات الرقابة محل تفعيل؛
- الرقابة الداخلية يمكن أن يتوقع أن توفر فقط تأكيد معقول Reasonable Assurance، فالرقابة الداخلية لا توفر تأكيد مطلق، حيث يتأثر تفعيلها بالقيود الكامنة في كافة نظم الرقابة الداخلية ، تلك القيود تتضمن حقيقة أن الحكم البشري يمكن أن يكون على خطأ، وقد يحدث انتهاك للرقابة الداخلية بسبب الفشل البشري على سبيل المثال الخطأ البسيط، وقد يتم تجنب ضوابط الرقابة الداخلية عن طريق التواطؤ Collusion عن طريق فردين أو أكثر، وأخيراً فإن الإدارة يمكن أن يكون لديها المقدرة على تخطي نظام الرقابة الداخلية؛

¹ خلف عبد الله الوردات؛ دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA؛ مرجع سبق ذكره، ص ص (338).

² هشام محمد عبد الحي السيد ، نماذج الرقابة الداخلية الحديثة في المؤسسة، مجلة المحاسبون ، جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية ، العدد 40، الكويت، 2008، ص 13

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

● الرقابة الداخلية يتم وضعها وتفعيلها لتحقيق الأهداف في أحد أو أكثر من المجموعات المنفصلة التالية:

- العمليات Operations من خلال الاستخدام الفعال والكفاء لموارد المنشأة؛
- التقرير المالي Financial Reporting المرتبط بإعداد القوائم المالية المنشورة الممكن الإعتماد عليها؛
- الالتزام Compliance المرتبط بالترام المنشأة بالقوانين واللوائح واجبة التطبيق؛
- حماية الأصول.

4. الضوابط الرقابية وفق مفهوم **Coso** : من أجل أن تؤدي الرقابة الداخل أهدافها يجب الاستعانة بالعديد من الضوابط التي تختلف الغاية منها وهذا حسب موقعها في مستويات أداء المهام والوظائف حيث يمكن أن نفرق ثلاث أشكال مكمل بعضها البعض وهذا في إطار تحقيق الأهداف العامة لنظام الرقابة الداخلية¹:

1.4 الضوابط الوقائية (Préventive Controls) : وهي الضوابط التي يتم وضعها لمنع حدوث أخطاء وانحرافات، ويتم بناءها ضمن النظام بحيث تكون جزءا من الأعمال الاعتيادية للمؤسسة، مثل: الفصل بين الوظائف المتعارضة والرقابة الثنائية على الأعمال الهامة، وسياسة تدريب الموظفين وتفويض مناسب للصلاحيات ، وتوثيق كافي للمستندات والسجلات ووجود أنظمة ولوائح وتعليمات تفصيلية. والحماية المادية للموجودات، ووجود أجهزة إنذار للسرقة والحريق، ووجود أرقام سرية للدخول إلى أنظمة الحاسوب. ومن الأمثلة الواقعية على هذه الضوابط ما يلي:-

- الفصل بين الوظائف المتعارضة؛
- الرقابة الثنائية على الأعمال الهامة مثل المصادقة على العمليات المحاسبية من قبل موظفين اثنين أو أكثر حسب الصلاحيات؛
- سياسة تدريب الموظفين تناسب واحتياجاتهم وتتوافق مع التطورات التي تتم لدى المؤسسة؛
- الإشراف المباشر من قبل المسؤولين على تنفيذ العمليات؛
- وجود أجهزة إنذار للسرقة والحريق؛
- أرقام سرية للدخول إلى أنظمة الحاسوب.

2.4 الضوابط الكاشفة (Detective Controls) : وهي الضوابط التي يتم تصميمها في النظام ليتم من خلالها كشف الأخطاء والانحرافات عند وقوعها، مثل: تقييم الأداء، وإجراء المطابقات بين الحسابات (البنوك، الذمم المدينة، والذمم الدائنة)، والمصادقات لتعزيز الأرصدة، والجرد الفعلي للنقدية، وتقارير الحاسوب التي تبين: حدود العمليات، ومحاولات الدخول غير المشروع، والتعديل على البيانات، ووجود كاميرات مراقبة. ومن الأمثلة على هذه الضوابط ما يلي:

- إجراء المطابقات بين حسابات مركز المؤسسة وبين فروعها أو بين المصارف المتعاملة معها؛
- مصادقات لتعزيز الأرصدة لدى المصارف الأخرى أو مصادقات لتعزيز أرصدة المدينون والدائنون؛
- الجرد الفعلي للنقدية بشكل دوري أو مستمر؛
- وجود وحدات رقابية داخلية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- تقارير حاسوبية تبين محاولات الدخول غير المشروع؛
- وجود كاميرات مراقبة على الأماكن الهامة في المؤسسة.

3.4 الضوابط التصحيحية (Corrective Controls) : وهي الضوابط التي يتم تصميمها في النظام للتأكد من الإجراءات التصحيحية للانحرافات قد تم إتخاذها، أو أن هذه الانحرافات لم تحدث ثانية، وهذه الضوابط تتعامل مع الانحرافات بعد

¹ رائد جبر، تطوير عملية الرقابة الداخلية الشرعية في المصارف الإسلامية بالاستفادة من مفهوم لجنة المؤسسة الرباعية (COSO)، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، المجلد 19، العدد 1 (جانفي)، ص ص (13، 14)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

اكتشافها، ومن الأمثلة عليها :وجود نظام لمعالجة الأخطاء والانحرافات المكتشفة، ونظام متابعة للتأكد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وقيام الإدارة بمراجعة إجراءات التصحيح للتأكد من سلامتها وكفائتها، ويمكن إضافة إجراءات رادعة (Deterrent Controls) تتمثل في وجود تدقيق داخلي مستقل وكفء، وتدقيق خارجي فعال).ومن الأمثلة على هذه الضوابط ما يلي:

- وجود أنظمة وإجراءات لمعالجة الأخطاء والانحرافات التي تم إكتشافها؛
- وجود نظام متابعة للتأكد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛
- قيام الإدارة بمراجعة إجراءات التصحيح للتأكد من سلامتها وكفائتها.

5. **مكونات نظام الرقابة الداخلية حسب COSO:** أشارت لجنة COSO إلى أن نظام الرقابة الداخلية يتكون من خمس مكونات أساسية موجودة في كل نظام رقابة داخلية.

1.5 **البيئة الرقابية:** تعبر البيئة الرقابية الأرضية و الأساس التي تقوم عليها الرقابة الداخلية فهي تعبر عن الأجواء العامة التي ستطبق فيها الإدارة إجراءاتها الرقابية وقواعدها تمثل مجموع القيام والمبادئ التي تؤمن بها الإدارة وتؤثر فيها وتتأثر بها وعلى هذا الأساس يتحدد الإدراك الرقابي لدى الموظفين ومدى الوعي بتطبيق نظام الرقابة الداخلية ، حيث تقوم الرقابة الداخلية على مجموعة من العوامل وهي كالتالي :

1- القيم الأخلاقية : من أجل خلق التأثير الإيجابي للقيم الأخلاقية في تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية ينبغي توفر ما يلي :¹

- إظهار الإدارة بشكل مستمر من خلال الكلمات والأفعال التزامها بمعايير أخلاقية عالية؛
- إزالة أو تقليل الإدارة للدوافع أو الإغراءات التي قد تسبب تورط الموظفين في أفعال غير شريفة أو غير أخلاقية؛
- وجود قواعد سلوك أو ما يشابهها، لتحديد المعايير المتوقعة للسلوك الأخلاقي والمعنوي؛
- فهم الموظفين بوضوح لما هو سلوك مقبول وما هو غير مقبول، ومعرفتهم لما يجب فعله عند مواجهة سلوك غير لائق؛
- إتخاذ إجراءات تأديبية بحق الموظفين للسلوك الغير اللائق.

2- الالتزام بالكفاءة : وتعني الالتزام بالمهارات والكفاءة وتحديثها من أجل أداء المهام والمسؤوليات في المؤسسة.

3- فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل : تتمثل في السياسات والأساليب التي تتبناها الإدارة في تسيير أعمالها ومدى استعدادها لتحمل وقبول مستويات محددة من مخاطر الأعمال إضافة إلى الرؤيا المستقبلية لهذه الإدارة فيما يخص تحقيق الأهداف والاستراتيجية الموضوعة وعلى هذا الأساس تتأثر طبيعة إجراءات الرقابة المطبقة.

4- مجلس الادارة ولجنة المراجعة : يعتبر مجلس الادارة عامل مهم في توجيه سياسات وأساليب نظام الرقابة الداخلي من جهة أخرى يؤثر بشكل مباشر على مدى تطبيق وإحترام الموظفين للإجراءات الرقابية الداخلية وهذا حسب مستويات صرامة مجلس الإدارة؛ إضافة إلى مدى إستقلالية لجنة المراجعة وتحقيق المهام المنوط بها خاصة فيما يتعلق بالرقابة على إعداد التقارير و مستويات التعامل مع وظيفة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي.

5- الهيكل التنظيمي : يعتبر الهيكل التنظيمي أداة لتوضيح المسؤوليات والسلطات في المؤسسة ومستويات تفويضها؛ إضافة إلى قنوات الإتصال وكيفية تنفيذ الأعمال في المؤسسة .

¹ الاتحاد الدولي للمحاسبين، دليل إستخدام معايير التدقيق الدولية للتدقيق على المنشآت الصغيرة ومتوسط الحجم ، مرجع سابق ، ص 147

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

6- تحديد السلطة والمسؤولية : من أجل أن يتم تنفيذ المهام والوظائف في المؤسسة ينبغي أن يكون هناك تحديد واضح للمسؤوليات والسلطة فعلى أساسهم يمكن مساءلة كل موظف على الأعمال التي كلف بها ومدى إنجازها وتحديد التقصير وأسبابه والمسؤولين عليه؛ وهذا يساعد على تطبيق إجراءات الرقابة.

7- سياسات ممارسات الموارد البشرية : تعتبر الموارد البشرية عنصر هام عند تصميم نظام الرقابة وعند تنفيذه حيث أن كل إجراءات الرقابة هي منفذة بواسطة الموظفين أنفسهم؛ فعمليات اختيار الموظفين وتدريبهم وترقيتهم تمثل عامل مهم في تحفيزهم نحو التطبيق الفعال لنظام الرقابة الداخلية؛ كما أن تحديد المكافئة و العقاب وتطبيق إجراءات عادلة نحوهم يعتبر عامل مهم في التأثير الإيجابي على النظام.

2.5 تقييم المخاطر : عرف Erik.B إدارة الخطر على أنها " إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي قد يترتب عليها خسائر محتملة الحدوث في المنشأة، إذا لم يتعامل معها بشكل مناسب" وأوضح أن عملية إدارة الخطر تتضمن ثلاثة مراحل أساسية، وهي تعريف الخطر Identification ، وقياس الخطر Measurement ، وإدارة الخطر Managment .

يعتبر التسيير عملية يومية لإدارة المخاطر؛ وينظر إلى إدارة المخاطر على أنه نشاط يمارس بشكل يومي، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات؛ لأن أي قرار يرتبط بالمستقبل والذي يتميز بعدم التأكد ولهذا وجب الاعتماد على إدارة المخاطر، بحيث تعرف كلمة مخاطرة بأنها إمكانية حدوث شيء خطأ أو غير مرغوب فيه، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الممكن أن يسبب الخطر نفسه وهي الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمولة¹.

حيث ينبغي على الإدارة أن تكون على وعي تام بمختلف المخاطر والتي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة ؛ وأن يكون نظام الرقابة الداخلية قادرا على تحديد وتقييم والتعامل مع مختلف المخاطر المحتملة وهذا من خلال ما يلي :²

- تجنب خطر معين قبل البدء في النشاط الذي يتسبب في هذا الخطر، أو إيقاف هذا النشاط في حالة قد بدأ العمل فيه من قبل؛
- تحمل مخاطر إضافية مقابل عائد أعلى عن طريق تنفيذ أنشطة تواجه مخاطر أكثر، أو تخفيض مستوى الرقابة الداخلية؛
- التحكم في المخاطر عن طريق التخلص من مصدره، أو تغيير احتمالات حدوثه، أو تغيير طبيعته، أو حجمه، أو المدى الزمني لعواقبه؛

- المشاركة في تحمل المخاطر عن طريق التأمين ضد المخاطر، والذي يعد أيضا أسلوب من أساليب الرقابة؛
- تحمل المخاطر عن طريق عدم القيام بأي إجراء، ما عدى متابعة التغيرات في المخاطر.

تتصف مسببات المخاطر بالتغير الدائم مما يجب على الإدارة التقييم المستمر لمختلف الظروف سواء الداخلية أو الخارجية ومستويات تأثيرها من جهة أخرى ينبغي تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في التعامل مع هذه المخاطر من خلال تقييم الاجراءات ومدى تناسبها مع المخاطر، حيث ينبغي تعادل او إعادة تصميم تلك الاجراءات من أجل أن تتناسب مع

المخاطر المحددة ؛ إضافة إلى تقييم تكاليف تطبيق تلك الاجراءات مقارنة بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ؛ حيث ينبغي أن يتوفر نظام الرقابة الداخلية على أدوات الرقابة المناسبة لتعديل المخاطر؛ أو التخفيف منها، بحيث تكون عند المستوى المقبول؛ وهناك مجموعة من الاعتبارات المهمة للاختبار والتطبيق الدقيق لأساليب الرقابة، تتضمن :³

- خصائص المخاطر المتشابهة (الأسباب، العواقب، واحتمالات حدوثها) ؛
- الحدود التي تضعها المنشأة للمخاطر المقبولة؛

¹ بلعزوز بن علي ؛ إستراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية؛ مجلة الباحث؛ جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 2009/7، ص 331

² الاتحاد الدولي للمحاسبين؛ دليل الممارسات الجيدة الدولية: تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت؛ مرجع سابق، ص 21

³ نفس المرجع السابق، ص 20

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- مختلف أنواع وأساليب الرقابة مثلاً : 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 وهيكلها والثقافة السائدة بها؛
- التغييرات المستمرة التي يمكن أن تجعل الأساليب والأدوات الحالية غير فعالة، أو متقادمة، وتؤدي إلى الحاجة إلى التقويم الدوري لها؛
- أ. المصادر المحتملة لمخاطر الأعمال على المؤسسة: يشير المعيار الدولي للمراجعة رقم 315 إلى مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تنتج من أعمال ومحيط المؤسسة وهي كالتالي :
- التطورات في القطاعات (قد تكون هناك مخاطر محتملة متعلقة بالعمل فعلى سبيل المثال ليس لدى المنشأة موظفين ذو خبرة للتعامل مع التغيرات في القطاع) ؛
- المنتجات والخدمات الجديدة (قد تكون هناك مخاطر محتملة متعلقة بالعمل، فعلى سبيل المثال وجود التزامات زائدة على المنتجات) ؛
- التوسع في العمل (قد تكون هناك مخاطر محتملة متعلقة بالعمل، فعلى سبيل المثال لم يتم تقدير الطلب بدقة) ؛
- متطلبات محاسبية جديدة (قد تكون هناك مخاطر محتملة متعلقة بالعمل فعلى سبيل المثال تنفيذ غير مكتمل أو غير مناسب، أو تكاليف زائدة) ؛
- متطلبات تنظيمية (قد تكون هناك مخاطر محتملة متعلقة بالعمل فعلى سبيل المثال وجود مخاطر قانونية زائدة) ؛
- متطلبات تمويل حالية ومتوقعة (قد تكون هناك مخاطر محتملة متعلقة بالعمل فعلى سبيل المثال خسارة التمويل بسبب عدم قدرة المنشأة على تلبية المتطلبات) ؛
- استخدام تقنية المعلومات (قد تكون هناك مخاطر محتملة متعلقة بالعمل فعلى سبيل المثال عدم توافق الأنظمة والعمليات) ؛
- آثار تنفيذ استراتيجية، وبشكل خاص أية آثار تؤدي إلى متطلبات محاسبية جديدة (قد تكون هناك مخاطر محتملة متعلقة بالعمل فعلى سبيل المثال التنفيذ الغير مكتمل أو الغير مناسب).
- ب. أنواع المخاطر : تختلف المخاطر باختلاف مصدرها ومستويات تأثيرها والقدرة على السيطرة عليها ومدى شمولية تأثيرها حيث يمكن أن نصفها وفقاً لما يلي:¹

➤ المخاطر التجارية (مخاطر العمل): يشمل مصطلح "المخاطر التجارية" أكثر من مجرد مخاطر الأخطاء الجوهرية في البيانات المالية. وتنجم المخاطر التجارية عن الشروط والأحداث والظروف والإجراءات الهامة أو الامتناع عن الإجراءات مما قد يؤثر سلباً على قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها. ويمكن لهذا الأمر أن يشمل أيضاً تحديد الأهداف والاستراتيجيات غير المناسبة؛ وتشمل المخاطر التجارية أيضاً على الأحداث التي تنشأ عن التغيير أو التعقيد أو الإخفاق في إدراك ضرورة التغيير. وقد ينشأ التغيير على سبيل المثال من:-

- تطوير منتجات جديدة قد تفشل؛
- عدم ملائمة السوق، حتى لو جرى تطوير المنتجات الجديدة بنجاح؛
- عيوب في المنتجات قد تؤدي إلى التزامات وأضرار تلحق بسمعة المنشأة.

¹ الاتحاد الدولي للمحاسبين؛ دليل استخدام معايير التدقيق الدولية على المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم، مرجع سابق، ص 83

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

➤ مخاطر الاحتيال: تتعلق مخاطر الاحتيال بالأحداث أو الظروف التي تشير إلى وجود دافع أو ممارسة ضغط لارتكاب الاحتيال أو توفير الفرصة لارتكابه. والفرق بين المخاطر التجارية (العمل) ومخاطر الاحتيال هو أن الأخيرة تكون ناتجة من إجراءات متعمدة يقوم بها الشخص؛

● مصادر المخاطر التجارية ومخاطر الاحتيال : تنشط المؤسسة في ظل محيط متعدد المخاطر ومختلفة المصادرة وهذا يرجع لطبيعة التعقيدات والتفاعلات بين مختلف عناصر المحيط الداخلية والخارجية ويمكن أن نصنف المخاطر وفقاً لما يلي :¹

➤ أهداف واستراتيجيات المنشأة:

- أهداف واستراتيجيات غير مناسبة أو واقعية أو عدوانية؛
- منتجات أو خدمات جديدة، أو الانتقال إلى خطوط عمل جديدة؛
- الدخول في مجالات عمل/ معاملات لا تمتلك المنشأة إلا القليل من الخبرة فيها؛
- التضارب بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات العمل؛
- الاستجابة للنمو السريع أو الانخفاض في المبيعات الذي يمكن أن يجهد أنظمة الرقابة الداخلية ومهارات الأشخاص؛
- استخدام ترتيبات تمويل معقدة؛
- إعادة هيكلة الشركة؛
- معاملات هامة مع الأطراف ذات العلاقة.

➤ العوامل الخارجية:

- وضع الاقتصاد والتغيرات في الأنظمة الحكومية؛
- تراجع الطلب على منتجات أو خدمات المنشأة؛
- درجة عالية من التنظيم المعقد؛
- التغيرات في الصناعة؛
- عدم القدرة على الحصول على الموارد المطلوبة (الموارد أو الموظفين المؤهلين) ؛
- التخريب المعتمد لمنتجات أو خدمات المنشأة.
- القيود على توافر رأس المال والائتمان؛

➤ طبيعة المنشأة:

- ثقافة وحوكمة شركات ضعيفة؛
- موظفين غير أكفاء مناصب رئيسية؛
- تغيرات الموظفين الرئيسيين، بما في ذلك مغادرة كبار المسؤولين التنفيذيين؛
- التعقيد في العمليات أو الهيكل التنظيمي أو المنتجات؛

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص (87،88)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- عيوب في المنتج أو الخدمة قد تؤدي إلى التزامات وضرر بالسمعة؛
- الإخفاق بإدراك الحاجة إلى التغيير (المهارات المطلوبة أو التكنولوجيا)؛
- نقاط الضعف في الرقابة الداخلية، وخصوصاً تلك التي لم تعالجها الإدارة؛
- العلاقات الضعيفة مع الممولين الخارجيين مثل البنوك؛
- مسائل المنشأة المستمرة والسيولة، بما في ذلك خسارة العملاء الهامين؛
- إدخال نظم جديدة تتعلق بإعداد التقارير المالية.

➤ مؤشرات الأداء:

- مقاييس الأداء التي لا تستخدمها الإدارة لتقييم أداء المنشأة وتحقيق الأهداف؛
- المقاييس غير المستخدمة لتحسين العمليات أو اتخاذ إجراءات تصحيحية.

➤ السياسات المحاسبية :

- تطبيق غير متناسق للسياسات المحاسبية؛
- سوء استخدام السياسات المحاسبية.

➤ الرقابة الداخلية:

- عدم كفاية الرقابة الإدارية على العمليات اليومية؛
- أنظمة رقابة ضعيفة أو غير موجودة على الأنشطة على مستوى المنشأة مثل الموارد البشرية والاحتيايل وإعداد المعلومات المحاسبية مثل التقديرات والتقارير المالية؛
- أنظمة رقابة ضعيفة أو غير موجودة على المعاملات مثل الإيرادات والمشتريات والنفقات والرواتب.
- الحفاظ الضعيف على الأصول.

3.5 الأنشطة الرقابية : وهي مجموع الإجراءات والسياسات التي تضعها الإدارة من أجل التأكد من مدى تطبيق إجراءات وتعليمات الرقابة الداخلية وتقييم مدى تطبيقها وتحديد نقاط العجز والمسؤولين عنها وفقاً لمختلف المستويات الإدارية وبشكل مستمر من خلال التأكد من أن إجراءات الرقابة الإدارية والمحاسبية مطبقة بالشكل المطلوب وأنها في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها ؛ حيث يتم تطبيق الأنشطة الرقابية من خلال :

- الفصل بين المهام : تعتبر عملية الفصل بين المهام أمر ضروري من أجل توفير رقابة متسلسلة حيث يتم تقسيم المهام بين الموظفين على مختلف مستويات ومراحل تحقيق عمليات المؤسسة وهذا من أجل تحقيق الأهداف التالية :
- يقلل من احتمال التواطؤ : حيث يصعب أن يقنع موظف أو موظفين باقي الزملاء بمساعدتهم في تمرير أو تجاوز أو مخالفة إجراءات معينة نظراً لاختلاف المستويات الإدارية عند تدخلهم في تأدية المهام المكلفة بهم وبالتالي اختلاف حجم مسؤوليتهم عن سوء تطبيق الإجراءات أو تجاوزها؛ إضافة إلى اختلاف مصالحهم ومنافعهم جراء التجاوز والقبول بالتواطؤ .
- يساعد في تصحيح الأخطاء فقيام موظف بمهامه في خطوة معينة من الوظيفة يتطلب منه التأكد من صحة إنجاز الخطوة السابقة ومدى الالتزام بالإجراءات مما يحول له اكتشاف الأخطاء والتنبيه لها قبل البدء في إنجاز المهام المرتبطة بالخطوة التي تم تكليفه بها.
- التخصص في المهام يرفع من مهارة الأفراد مما يسمح بزيادة كفاءة استغلال الوقت وتقليل الأخطاء.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- تتم عملية الفصل بين المهام من خلال أربع مؤشرات :
- الفصل بين حيازة الأصول والمحاسبة عليها : من أجل تأدية المهام في المؤسسة تعهد للموظفين مختلف الأصول والتي تساعد على تأدية وظيفته وما عليه إلا إستغلالها؛ ومن أجل الرقابة على حسن إستغلالها ومدى المخططة عليها فإنه يُعهد لموظف آخر المحاسبة عليها وتتبع حالته الفيزيائية والتشغيلية من خلال أرقام الجرد والوثائق الثبوتية والتسجيل المحاسبي للتدفقات المادية والمالية المرتبط بها ؛
- الفصل بين الترخيص بالعمليات المالية والأصول المرتبط بها: تسمح هذه النقطة بالرقابة على التصرف في أي أصل من حيث التدفقات المادية ونقلها داخل المؤسسة أو خارجها فعمليات شراء مواد أولية تخضع لموظف بينما الموافقة على تسديدها يخضع لموظف آخر اما عملية التسديد سيقوم بها موظف ثالث؛
- الفصل بين مسك السجلات والعمليات المسجلة فيها : ينبغي أن يتم الفصل بين عمليات مسك السجلات والعمليات حيث تخول هذه العملية الرقابة الفعلية على مدى الانجاز وصحة العمليات التي قام بها الموظفون فمن خلال هذه النقطة على الموظفون تأدية وظائفهم أما تسجيلها فهي من مهام موظفين آخرين؛
- الفصل في المهام على مستوى التشغيل الإلكتروني للبيانات : من خلال هذه النقطة ينبغي تقسيم المهام بشكل جيد فيما يخص إدخال البيانات؛ مستويات الاطلاع على المعلومات، وقدرة الدخول لقاعدة البيانات، وإدارة النظم الالكترونية.
- الترخيص المناسب للعمليات المالية والانشطة : تقوم المؤسسة على مجموعة من التدفقات المالية مباشرة وتدفقات مادية التي يتم ترجمتها إلى تدفقات مالية ومن أجل تحقيق رقابة على مجمل هذه التدفقات ينبغي توفير ترخيص للقيام بهذه العمليات التي ينبغي أن تكون وفق مستويات المسؤوليات المخولة لكل موظف إضافة لمدى التناسب بين الترخيص الممنوح ومهامه.
- الوثائق والسجلات الملائمة : تعتبر الوثائق والسجلات أداة مهمة في نقل المعلومات بين المصالح ودليل إثبات على المعاملات وتحديد المسؤوليات؛ فالوثائق والمستندات توضح طبيعة المعاملة كما تحدد حجم ونوعية التدفقات سواء كانت مالية أو مادية أو بشرية، كما تحدد الموظفين أو المصالح الذين إستفادوا من هذه التدفقات بالإضافة إلى الاشخاص الذين تم هذا التدفق بترخيص منهم وفقاً لتاريخ المعاملة.
- الرقابة المادية على الاصول والدفاتر : من بين أهداف نظام الرقابة الداخلية حماية الاصول؛ حيث أن هذا الهدف لا يتحقق بدون توفير شروط الاستغلال الكفأة دون الإضرار به أو الاستغلال غير مشروع أو للأغراض الخاصة، مع توفير الأمن والسلامة عند استغلال الأصل إضافة إلى حمايته من السرقة، كما يكون هذا من خلال المحافظة على السجلات والدفاتر التي تحتوى كل الأحداث والمعاملات التي تمس المؤسسة وأصولها فالرجوع إليه أمر ضروري من أجل تتبع الأحداث والحكم عليها عندما تقتضي الحاجة من جهة أخرى ينبغي حماية الدفاتر وقت استغلالها من السرقة أو التلف الذي قد يطمس حقيقة المعلومات التي تحتويها مما يؤدي إلى تحريف المعلومات أو تغييرها بما يخدم المصالح الشخصية كاستغلال الأصول أو سرقتها.
- 4.5 المعلومات والتواصل : تمثل المعلومة عنصر مهم في اتخاذ القرار، حيث لا يستطيع نظام الرقابة الداخلية أن يحقق أهدافه بدون توفير معلومات تلبي احتياجات متخذي القرار؛ وهذا من خلال الحرص على توفير نظام للمعلومات ذو كفاءة وفعالية عالية من أجل توصيل تلك المعلومات بشكل يسمح باستغلالها بالشكل المناسب والذي يحقق أهداف نظام الرقابة الداخلية، إلا أنه يوجد العديد من العراقيل والتي قد تشكل مخاطر على هذه الأهداف؛ فعملية توصيلها يعتبر تحدياً وهذا من حيث حجم الفقد الذي قد يمسها من مصدرها إلى غاية استغلالها، من جهة القدرة على فهمها عند مرحلة تحليلها وإدماجها في عملية اتخاذ القرار.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

5.5 المتابعة و الاشراف : إن عملية تنفيذ الصحيح لإجراءات الرقابة الداخلية سواء كانت محاسبية أو إدارية لا يمكن أن يتم دون توفر وسائل وأدوات لمتابعة مدى تنفيذ هذه الإجراءات وأسباب عدم التنفيذ إضافة لقياس مدى صلاحيتها للظروف التي تعيشها المؤسسة من أجل إعادة تطوير وتحسين نظام الرقابة الداخلية وفقاً للاحتياجات المتجددة للمؤسسة وهذا من خلال تقييم تصميم الإجراءات ومدى صلاحيتها. ويتم هذا من خلال ما يلي :

1- المراجعة الداخلية : كما أشرنا سابقاً تعبر المراجعة الداخلية أحد ركائز نظام الرقابة الداخلية فمن خلالها تستطيع الإدارة اكتشاف نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية وتحسينها ونقاط القوى والمحافظة عليها؛ حيث تقدم المراجعة الداخلية للنظام الرقابة الداخلية ثلاثة خدمات وهي :

- خدمات وقائية : التأكد من وجود حماية للأصول واستغلالها وفقاً للأهداف المسطرة، وبأن الإجراءات والتعليمات يتم تطبيقها بشكل صحي ومستمر.
- خدمات تقويمية : التحقق من فاعلية نظام الرقابة الداخلية من خلال قياس وتقييم مدى صحة وفعالية الإجراءات المطبقة.
- خدمات تطويرية : حيث تقدم المراجعة الداخلية استشارات وتوصيات فيما يخص تحسين نقاط الضعف وتقليل مخاطر الرقابة وتدعيم نقاط القوى.

2- المتابعة من خلال المعلومات الخارجية : يشير المعيار الدولي 315 أن الإدارة يمكنها من تتبع فاعلية نظام الرقابة الداخلية من خلال الاتصالات مع الاطراف الخارجية والتي قد تشير إلى وجود مشاكل محددة أو وجود إجراءات أو معاملات معينة تحتاج إلى إعادة النظر فيها وتحسين النقائص التي تعترضها، فعلى سبيل المثال شكوى العملاء فيما يخص الرسوم والمعاملات المرتبطة بشأن تخلص الفواتير، قد تمكن الإدارة من تحديد نقاط الضعف والمخاطر الناجمة؛ كما أن المراسلات والاتصالات التي يمكن أن تكون من الوكالات الحكومية والهيئات التنظيمية أحد المؤشرات الممكن أن تخدم متابعة مدى تطبيق إجراءات نظام الرقابة الداخلية وتقويم فعاليتها؛ وفي نفس السياق تعتبر الاتصالات والتساؤلات التي يمكن أن يقدمها المراجع الخارجي بشأن نظام الرقابة الداخلية امر مهم في تقليل المخاطر المرتبطة بنظام الرقابة الداخلية ومن أجل تطويره وتقويمه.

6. معايير فاعلية هيكل الرقابة الداخلية : تعتبر الإدارة مسؤولة على تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية من أجل تحقيق معقول لأهداف نظام الرقابة الداخلية؛ حيث أن أي قصور في هذا النظام ستتحمّل الإدارة تبعاته؛ ومن أجل التقليل من المخاطر الناتجة عن الرقابة الداخلية فهي تسعى إلى تصميم أفضل الاجراءات والممارسات والمرجعيات الدولية التي تحقق تنفيذ نظام رقابة داخلية عالي الجواد وعلى هذا الأساس أقرت لجنة COSO مجموعة من المعايير الواجب توفرها في مكونات نظام الرقابة الداخلية من أجل تحقيق هذا الهدف .

6-1 معيار فهم وإدراك الإدارة للهدف من هيكل الرقابة الداخلية : إن المسؤولية التي تتحملها الإدارة اتجاه تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية لن يكون لها معنى دون فهم وإدراك الهدف من هيكل الرقابة الداخلية فعلى الإدارة أن تدرك العلاقة بين مكوناته وتأثير كل منها على تحقيق الأهداف والذي يدفع الإدارة إلى تسخير الإمكانيات المادية والتنظيمية من أجل تفعيل تلك المكونات؛ كما أن فهم العلاقة بينها يسمح بتحديد تأثير على بعضها وعلى فاعلية نظام الرقابة الداخلية. حيث أن تحقيق كفاءة إستغلال الموارد لا يمكن أن يتحقق دون هدف الالتزام بالتشريعات والقوانين والتعليمات ونفس الشيء بالنسبة لهدف توفير معلومات مالية دقيقة؛ فتحقيق هذه الاهداف متكامل.

حيث أن إدراك الإدارة لكيفية تحقيق الأهداف وكيفية تأثير تلك المكونات على الأهداف يزيد من وعيها اتجاه أهميتها والعوامل التي تؤثر عليه مما يجعلها تحظى بهتمامها؛ مما يقلل من التكاليف المحتملة عند تصميم النظام وتنفيذه وتكاليف فشله والتي تعبر عن

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

عدم جودة نظام الرقابة الداخلية وضعف تصميمها أو تنفيذها وهو نتيجة لعدم فهم أليات عمل تلك المكونات والعلاقة بينها ومن أجل الفهم الجيد للنظام وتقليل المخاطر المحتملة يجب على الإدارة ما يلي :

- تحديد أهداف المنظمة؛
 - تحديد ودراسة عوامل المحيط الخارجي و تحديد أثارها؛
 - تقييم العوامل الداخلية للمؤسسة (الامكانيات المادية والبشرية)؛
 - دراسة معمقة لكل مكون من مكونات نظام الرقابة؛
 - تقييم المكونات الخمسة لنظام الرقابة الداخلية؛ وتحديد معايير الاداء في كل مكون من مكونات نظام الرقابة؛
- 2-6 معيار تكامل مكونات هيكل الرقابة الداخلية : حسب اللجنة فإن مكونات الرقابة الداخلية خمسة عناصر ينبغي توفرها في كل نظام رقابة، يجب أن تكون متكاملة من أجل تحقيق أهداف النظام، حيث أن بيئة الرقابة تمثل الحيز الجامع على أساسه تتفاعل باقي المكونات وتنظم مجموعة من العناصر كفلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل والإشراف، سياسة الموارد البشرية، سلوك وأخلاقيات الأعمال.

تمثل هذه العناصر أعلاه القيم التي تبني عليها ثقافة الرقابة الكلية في المؤسسة، ضمن إطار لتقييم المخاطر وهذا باعتبار أن عملية التسيير هي إدارة يومية للمخاطر مما يحتم تقييمها وتحديد السياسات المتبعة وإجراءات التعامل معها وهذا وفقاً لمصدرها سواء كانت داخلية أو خارجية ضمن القيم والمبادئ المذكورة أعلاه. كما يتطلب هذا تصميم أنشطة رقابية تسهر على التحقيق من تنفيذ تلك الاجراءات والسياسات وفقاً لما هو مخطط له وبما يتناسب مع المستجدات في تقييم تلك المخاطر؛ إلا أن التنسيق بين المكونات السابقة لا يمكن ان يكون دون توفر عملية إتصال فعالة وناجعة ضمن قنوات اتصال واضحة تعمل على نقل معلومات ذات جودة ومتعددة المصادر وفقاً لما تحتاجه المؤسسة وللمحافظة على هذا التنسيق ينبغي وجود عملية متابعة وإشراف دوري أو مستمر وهذا حسب الاحتياجات ومتطلبات المحافظة على فعالية النظام.

3-6 معايير فعالية مكونات نظام الرقابة الداخلية : ويضم ما يلي :

- أ. معيار فعالية بيئة الرقابة : تعتبر البيئة الرقابية الاساس والأرضية التي تقوم عليها باقي المكونات حيث تركز فعالية بيئة الرقابة على مدى قدرة الإدارة على فهم التعقيدات والتفاعلات بين العوامل المؤثرة في بيئة الرقابة مثل فلسفة الادارة ومنظورها للإدارة مخاطر الاعمال وتأثيرها على القيم الاخلاقية ونزعتها ومدى التزامها بالكفاءة حيث يمكن أن تكون تأثيرات بيئة الرقابة سلبية على هيكل الرقابة فقد يوجد تناقض أو تضارب بين سعي الادارة وفلسفتها في إدارة المخاطر والقيم الأخلاقية التي تصرح أنها تؤمن بها (حالة الأزمة المالية العالمية الناتجة عن خوض بعض إدارة البنوك في مخاطر عالية في حين تنص القيم الأخلاقية على عدم الخوض في مثل هذه المخاطر) ؛ لكن من جهة أخرى تأثير البيئة الرقابية يكون إيجابي في حالة ما استطاعت الادارة أن توائم بين مختلف تلك العوامل .
- ب. معيار فعالية تقييم المخاطر : تعمل المؤسسة في محيط تتنوع فيه المخاطر، ونجاح الادارة مرتبط بمدى قدرة الادارة على تسيير تلك المخاطر؛ حيث أن فعالية تقييم المخاطر تبنى على أساس قدرة الادارة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في متطلبات القيام بالأعمال مع المحافظة على تحقيق أهداف هيكل الرقابة الداخلية.
- ينبغي على الادارة أن تكون قادرة على إعداد تقارير مالية عادلة ومعبرة عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة في كل الحالات والتغيرات التي يمكن أن تؤثر في تحقيق هذا الهدف لولا وجود إدارة للمخاطر تُعنى بتحديد وتقييم ومواجهة المخاطر التي قد تؤدي إلى تعطيل إعداد التقارير المالية أو تؤثر على جودتها أو تحريف بشكل جوهري.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

د- يعتبر هدف استغلال المورد بكفاءة كعملية في حد ذاتها تواجه العديد من التحديات ترتبط بعوامل خارجية مثل القوانين التي قد تحد من عملية الاستغلال بشكل أو آخر أو تزيد من تكاليف استغلالها (كشروط بيئة معينة لا تستطيع المؤسسة تحملها لضخامتها أو ضعف هامش الربح مثلاً) وعوامل داخلية كضعف القدرات الاستغلالية مقارنة بالقدرة الانتاجية الممكنة ؛ تمثل فعالية إدارة المخاطر في هذا المستوى إلى أي مدى قدرة الإدارة على تحديد وتقييم ومواجهة المخاطر المرتبطة بالعوامل التي قد تحد من استغلال الموارد ونفس الشيء فيما يخص العوامل الداخلية بالإضافة إلى المخاطر الناتجة عن التفاعل بين العوامل الداخلية و الخارجية.

- يمثل عدم الالتزام بالتشريعات والقوانين والتعليمات خطر يهدد بقاء المؤسسة فعدم القدرة على التأقلم مع قانون جديد أو عدم الالتزام بالتشريعات القائمة قد يخلق مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة إن لم نقل حتى بقائها وهذا قد يرجع إلى سحب الاعتماد، تكاليف وغرامات ضخمة ،مشاكل في السمعة، من جهة أخرى فإن التعليمات والتشريعات الداخلية التي قد تقرأها الإدارة قد يخلق موجة من الرفض والاحتجاجات الظاهرة أو الخفية والتي قد تؤثر على المؤسسة ولهذا فإن فعالية إدارة المخاطر تبنى على مدى قدرة الإدارة على التنبؤ بالمشاريع والقوانين التي قد تصدر وتأثيرها على المؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على مواجهتها؛ من جهة أخرى تحديد وتقييم وكيفية مواجهة المخاطر الناجمة عن القرارات الداخلية.

من جهة أخرى فإن فعالية تقييم المخاطر لا يمكن أن يتحقق ما لم تكون هناك نظرة شاملة لتحقيق أهداف هيكل الرقابة فتحديد وتقييم المخاطر الناجمة عن تطبيق التشريعات والقوانين ينبغي أن لا يكون منفصل عن تأثير هذا التطبيق على إعداد التقارير المالية واستغلال الموارد بكفاءة.

ت. معيار فعالية أنشطة الرقابة : يعتبر تصميم هياكل نظام الرقابة تحدي يواجه الإدارة إلا متابعة تنفيذه يعتبر تحدي أكبر حيث تركز عملية التصميم على كيفية متابعة تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية ولهذا الغرض وجدت الأنشطة الرقابية إلا أن فعالية هذا المكون مرتبط بمدى قدرة هذه الأنشطة على توفير معلومات تخص مدى تطبيق الإجراءات الرقابية كإجراءات تقييم المخاطر، ففي حالة أن الأنشطة الرقابية غير ملائمة أو غير كفاءة سينجم عن هذا ضعف في الحصول على المعلومات حول مدى تنفيذ الإجراءات وجودة ذلك التنفيذ مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحليل أسباب التقصير والمسؤولين عنه؛ من جهة أخرى ضعف هذه الأنشطة وعدم كفاءتها يؤدي إلى غياب التأثير والاحساس لدى الموظفين بوجود أنشطة رقابية على الأعمال التي أوكلت لهم، ولهذا ينبغي أن تكون الأنشطة الرقابية ملائمة وشاملة وغير مكلفة .

ث. معيار فعالية المعلومات والاتصال : تعتمد استمرارية المؤسسة على القرارات الصحيحة والتي تعتمد على حجم البيانات والمعلومات فباعتبار أن المؤسسة نظام معلومات مفتوح يتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية تلعب البيانات والمعلومات دور مهما إلا أن التحدي الذي يواجه المؤسسة هو نوعية تلك البيانات والمعلومات ومصادر الحصول عليها وتكلفتها وتوقيتها؛ كل هذه العوامل تؤثر في مكونات هيكل الرقابة الداخلية، فعدم توفر بيانات أو معلومات أو ضعف في عملية توصيلها أو تحليلها بطريقة خطأ قد يكون له أثر مضر على حياة المؤسسة ولهذا فإن على الإدارة أن تهتم بشكل جاد وفعال في بناء نظام المعلومات وسياسات اتصال فعالة؛ حيث يمكن أن نرى معيار فعالية المعلومات والاتصال من خلال مكونات هيكل الرقابة وفقاً لما يلي :

● البيئة الرقابية : تقوم البيئة الرقابية على مجموعة من العوامل المختلفة والتي تحتاج إلى فهم معمق من طرف الإدارة من أجل تجاوز التناقضات التي قد تميزها والاستفادة من الإيجابيات التي قد تفعل دورها في تحسين هيكل الرقابة.

حيث لا يتحقق هذا الأمر إلا من خلال توفير نظام معلومات جيد يستطيع أن ينقل فلسفة الإدارة للموظفين بشكل يقلل من سوء فهمها مما يسمح بالاستجابة بشكل إيجابي لها، كما أن هذا النظام يجب أن يسمح بتوفير معلومات حول منظور السلوك الأخلاقية والقيم لدى الموظفين ويسمح بالتقليل من الفجوة التي قد تكون بين أهداف المؤسسة وتلك القيم.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

ونفس الشيء فيما يخص سياسات الموارد البشرية فعلى الادارة أن تكون قادرة على جمع المعلومات حول كفاءة موظفيها وطموحاتهم ونظرتهم لها و مستوى قبولهم وتضميرهم المعلن والخفي نحو سياستها مما يجعلها قادرة على الموازنة و استغلال أفضل للموارد البشرية. وعلى العموم ينبغي على الادارة أن توفر مصادر للمعلومات تتصف بالجودة على كل المؤثرات المرتبطة بالبيئة الرقابية من أجل استغلالها بشكل أمثل في تحسين هيكل الرقابة الداخلية.

- تقييم المخاطر : يعتبر نقص البيانات والمعلومات خطر في حد ذاته يعصف بالمؤسسة، من منظور هيكل الرقابة يعتبر تقييم المخاطر مكون يدعم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية فلا يمكن استغلال الكفاءة للموارد دون التقييم الصحيح للمخاطر التي قد تهدد استغلال الموارد وهذا من خلال توفير قنوات اتصال سليمة وتوفير نماذج وأدوات تسهل الحصول على المعلومات التي تمكن من تقييم تلك التهديدات سواء الاحداث السلبية أو الفرص التي قد تُضيع استغلال الموارد.

- أنشطة الرقابة : تصمم أنشطة الرقابة من أجل تحقيق أكبر قدر من الفعالية من خلال الرقابة المتسلسلة للوظائف، وفصل المهام والوظائف ، وإجراءات الرقابة على حماية الأصول، حيث أن تصميم الإجراءات و الآليات المرتبطة بالأنشطة الرقابية لا يمكن أن تؤدي دورها ما لم تكون قادرة على توفير معلومات دقيقة وذات جودة تمكننا من تقييم تلك الإجراءات والآليات، كما تمكن من تحقيق الهدف من تصميم الأنشطة الرقابية فمن خلال تلك المعلومات نستطيع تحديد مدى القيام بالمهام والوظائف وأسباب الفشل و المتسببين فيها، ومدى نجاح تلك الأنشطة في حماية الأصول وماهي الثغرات ونقاط الضعف في الجانب.

- المعلومات والاتصال : تعتبر عملية صناعة المعلومة في المؤسسة من مهام نظام المعلومات؛ إلا أنه ينبغي باستمرار تقييم مخرجات النظام من المعلومات ومدى تلائمها مع الوضع واحتياجات المؤسسة المتحددة من المعلومات والبيانات، ومدى صلاحية قنوات الاتصال ، حيث أن فعالية المعلومات وقنوات الاتصال لا يمكن أن تكون إذا لم تستطع تلبية احتياجات متخذي القرار في المؤسسة.

- المتابعة والاشراف : توفر المعلومات والبيانات المناسبة أمر مهم من أجل تحقيق أهداف الآليات التي وضعت من أجل المتابعة والاشراف وهذا من حيث تخصيص تلك الآليات أولاً ، ثم الاستفادة من تلك المعلومات التي تنتج من عملية المتابعة والاشراف وتصحيح الأخطاء وتجاوز المخاطر التي تهدد تحقيق كفاءة هيكل الرقابة.

ج. معيار فعالية المتابعة والإشراف : يعتبر اختيار الآليات والاجراءات التي تمثل المتابعة والإشراف يجب أن يحقق فعالية هذا العنصر من خلال الاختيار المناسب من حيث مدى تلائمها مع العمليات والوظائف والمهام في المؤسسة ومدى تأثيرها على سيرها بالإضافة إلى تكلفتها، ومدى قدرتها على توفير معلومات تمكن من قياس مستوى فعالية سير إجراءات ومكونات هيكل الرقابة الداخلية من أجل تحديد المؤثرات السلبية والمخاطر وتقليلها، ودعم نقاط القوة وترسيخها.

ر - معيار كفاءة إدارة المراجعة الداخلية: باعتبار أن المراجعة من أحد دعائم هيكل الرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهدافه والذي لا يمكن أن يتحقق ما لم تكون وظيفة المراجعة الداخلية تعمل ضمن الأطر والمعايير المهنية التي تنظم هذه الوظيفة من خلال توفير الاستقلالية والكفاءة والخبرات للموظفين إضافة إلى الإمكانيات المادية التي تدعمها، مع تصميم وتنفيذ برنامج عمل جيد يخدم احتياجات المؤسسة، وتقييم هيكل الرقابة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف التي تعبر عن مخاطر قد تهدد تحقيق أهداف هيكل الرقابة الداخلية.

ز - معيار مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها : تعتمد المؤسسات الحديثة بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات، حيث يكاد أن لا نجد مؤسسة تعمل دون استخدام تكنولوجيا المعلومات إلا أن التحدي هو كيف يتم استغلال تلك التكنولوجيا في دعم أهداف هيكل الرقابة وتأثيرها على مكوناته ولترقية استعمال تكنولوجيا المعلومات في الرقابة الداخلية وجودة بعض المرجعيات و الأدلة والمعايير الدولية التي تهتم بتصميم وتطبيق وإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات (سيتم التطرق لها لاحقاً).

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

7. تقييم نظام الرقابة الداخلية : من أجل المحافظة على فعالية نظام الرقابة الداخلية، ينبغي أن يتم التقييم المستمر وتحديد نقاط القوى والضعف في النظام ، حيث أشارت COSO إلى أن التقييم يتم وفقاً لما يلي :

1.7 التقييم الذاتي للرقابة : هو عملية اختبار وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ضمن الشركة، ويشارك في هذه العملية جميع الموظفين في المؤسسة، لذلك تزداد درجة مسؤولية الموظفين جميعهم عن الرقابة، ويصبحون جميعاً هم أصحاب العملية¹؛ حيث تهدف هذه الآلية إلى توعية الموظفين على المستوى التشغيلي من أجل تحديد وتقييم و تحليل المخاطر على مستوى وظائفهم باعتبارهم هم الأقرب لموطن الضعف؛

ويتم التقييم الذاتي على مستوى الوحدة أو على مستوى الأنشطة والذي تتولاه الإدارات التشغيلية بصفة مستمرة من خلال تقييم وتحديد المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف هياكل الرقابة على مستوى تلك الأنشطة وبالتالي مواجهة تلك المخاطر حسب ما يتطلبه كل موقف دون الإخلال بتحقيق الأهداف، أما التقييم على مستوى الوحدة فهو أوسع نطاقاً وأكثر شمولية فهو مراجعة تقييم كلي للنظام تقوم به الإدارة العليا ولجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية، وبشكل عام يهدف التقييم الذاتي إلى:

- التعرف على المخاطر التي تواجهها المؤسسة على المستوى التشغيلي؛
- إدارة هذه المخاطر من خلال وضع الإجراءات والآليات التي تقلل هذه المخاطر (حسب إستراتيجية إدارة المخاطر المناسبة التي تراها الإدارة مناسبة)؛

- دراسة وتحليل تأثير هذه المخاطر على تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية.

أ. مزايا التقييم الذاتي للرقابة:

- يعزز فهم الموظفين للمخاطر والضوابط الرقابية المتعلقة بالعمل؛
- يزيد وعي الموظفين بالمسائل الرقابية؛
- يساعد على الكشف المبكر للمخاطر؛
- يشجع على التواصل المفتوح وعمل الفريق ويشجع على التحسين المستمر؛
- يمكن الموظفين ويحسن مستوى المحاسبة والمساءلة.

ب. خطوات إنجاز التقييم الذاتي : من أجل تحقيق فعالية في التقييم الذاتي ينبغي إتباع الخطوات التالية :²

- تحديد المخاطر المحتملة؛
- تقييم تكاليف ومنافع الإجراءات الرقابية التي يتم تطبيقها على المخاطر التي تم تحديدها؛
- تطوير إجراءات رقابية كافية في المواضع التي تنطوي على مخاطر عالية؛
- استبدال الإجراءات المكلفة أو غير الفعالة ليحل محلها إجراءات فعالة ومبررة الكلفة؛
- التأكيد على مسؤولية الإدارة عن تطوير أنظمة فعالة للرقابة الداخلية ومراقبة هذه الأنظمة والحفاظ عليها وتبليغ النتائج بهدف الوصول إلى فهم أفضل الأعمال أو أنشطة المشروع بكامله.

¹ خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مرجع سبق ذكره، ص 375

² نفس المرجع ، ص 375

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

2.7 تقييم مكونات نظام الرقابة الداخلية وفقاً COSO : من أجل تقييم مكونات نظام الرقابة الداخلية ينبغي فهم العوامل المؤثرة فيها وتحديد الآثار الناجمة عنها وهذا وفقاً لمؤشرات معينة و وفقاً لما يلي: ¹

➤ البيئة الرقابية:

- أ- النزاهة و القيم الأخلاقية: العوامل التي على أساسها يتم تقييم النزاهة والقيم الأخلاقية:
- وجود و تطبيق أدلة السلوك والسياسات الأخرى المرتبطة بممارسات الأعمال المقبولة وتعارض المصالح أو المعايير المتوقعة للسلوك الأخلاقي؛
- التعاملات مع الموظفين والموردين والعملاء والمستثمرين والدائنين والمنافسين والمراجع.....الخ.
- ب- الالتزام بالجدارة : العوامل التي على أساسها يتم تقييم الالتزام بالجدارة:
- توصيف الوظيفة سواء الرسمية أو غير الرسمية أو الوسائل الأخرى لتحديد المفاهيم التي تتضمن تلك الوظائف الخاصة؛
- تحليل المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء الوظائف بكفاءة.
- ج- مجلس الإدارة/ لجنة المراجعة: العوامل التي على أساسها يتم تقييم لجنة المراجعة:
- الاستقلال عن الإدارة؛
- التتابع والتوقيت المرتبط بالاجتماعات التي يتم عقدها مع المسؤولين الرئيسيين والماليين والمحاسبين بالشركة و المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين؛
- الكفاية والتوقيت المناسب المرتبط بتوفير المعلومات لمجلس الإدارة وأعضاء اللجنة أو السماح بمتابعة أهداف واستراتيجيات الإدارة.
- د- فلسفة الإدارة ونمط التشغيل: العوامل التي على أساسها يتم تقييم فلسفة الإدارة:
- طبيعة مخاطر الأعمال المقبولة على سبيل المثال ما إذا كانت الإدارة تدخل مشروعات مرتفعة المخاطر أو وجود تحفظ شديد لها في قبول المخاطر؛
- تتابع التفاعل بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية؛
- الاتجاهات والتصرفات تجاه التقرير المالي متضمنة النزاعات على تطبيق المعالجات المحاسبية.
- هـ- الهيكل التنظيمي: العوامل التي على أساسها يتم تقييم الهيكل التنظيمي:
- ملائمة الهيكل التنظيمي للمنشأة وقدرتها على توفير تدفق ملائم للمعلومات الضرورية لإدارة أنشطتها؛
- كفاية تحديد المسؤوليات الرئيسية للمديرين وفهمهم لتلك المسؤوليات.

¹ هشام عبد الحي السيد، نماذج الرقابة الداخلية الحديثة في المؤسسات ، مرجع سبق ذكره، ص ص (16-18)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- و- تخصيص السلطة والمسؤولية: العوامل التي على أساسها يتم تقييم تخصيص السلطة والمسؤولية:
- تخصيص المسؤولية وتفويض السلطة للتعامل مع الغايات والأهداف التنظيمية والوظائف التشغيلية والمتطلبات التنظيمية متضمنة المسؤولية الخاصة بنظم المعلومات وإجراءات الترخيص للتغيرات؛
- ملائمة المعايير والإجراءات المرتبطة بالرقابة متضمنة توصيفات وظيفية العاملين؛
- الأعداد الملائمة للأفراد لا سيما بالنسبة لتشغيل البيانات والوظائف المحاسبية.
- ز- سياسات وممارسات الموارد البشرية: العوامل التي على أساسها يتم تقييم سياسات وممارسات الموارد البشرية:
- المدى الذي إليه يتم تفعيل السياسات والإجراءات الخاصة بتعيين وتدريب وترقية وتعويض العاملين؛
- ملائمة التصرف العلاجي بالاستجابة إلى الخروج عن السياسات والإجراءات الموافق عليها؛
- كفاية التصرف العلاجي بالاستجابة إلى الخروج عن السياسات والإجراءات الموافق عليها؛
- كفاية اختبارات خلفية المرشح للعمل لا سيما تجاه التصرفات السابقة والنشطة محل الاعتبار التي تعتبر غير مقبولة للمنشأة؛
- كفاية الاحتفاظ بالعاملين ومعايير الترقية وأساليب جمع المعلومات (على سبيل المثال تقييمات الأداء) والعلاقة مع دليل البنوك أو الإرشادات السلوكية الأخرى.
- تقييم المخاطر: ويتم هذا وفقاً لما يلي :
- أ- الخطة الإستراتيجية:
- يجب أن تتضمن رسالة ورؤية وقيم أخلاقية؛
- يجب أن توفر إرشادات لما ينبغي أن ترغب في تحقيقه المنظمة، وهو ما يمكن أن يتحقق عن طريق وجود خطة أعمال، موازنات، خطة إستراتيجية.
- ب- الأهداف التشغيلية:
- ضرورة ارتباط الأهداف التشغيلية بكافة أهداف المنظمة ويجب أن تكون واضحة، وسهلة الفهم، وقابلة للقياس، كما يجب أن يرتبط تحقيق الأهداف بالموارد المتاحة؛
- إن وجود أهداف تشغيلية يساهم في تحديد أي الأهداف التنظيمية الأكثر أهمية.
- تحديد وتحليل وإدارة المخاطر :
- تحديد المخاطر عند مستوى الخطة الاستراتيجية وعند مستوى الأهداف التشغيلية، كما أن المخاطر قد تكون من مصادر داخلية أو خارجية؛
- تحليل المخاطر يعني تقدير مدى قوة وأهمية المخاطر وتحليل الظروف التي قد تزيد المخاطر؛
- كيفية إدارة المخاطر.
- إدارة التغيير : ضرورة وجود آلية لتحديد و الاستجابة للأحداث التي تؤثر على تحقيق الأهداف.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

➤ الأنشطة الرقابية : تتضمن مختلف أنواع الأدوات والأساليب الرقابية التي يتبعها نظام التدقيق الداخلي ومن أهم هذه الأنشطة ما يلي :

- وجود سياسات وإجراءات مكتوبة؛
 - ممارسة الرقابة من المستويات الإدارية العليا؛
 - الرقابة المادية؛
 - وجود مؤشرات أداء؛
 - الفصل بين الوظائف المتعارضة.
- المعلومات و الإتصال :
- أن تكون المعلومات ملائمة لإمكانية إدارة أعمال التنظيم؛
 - إن المعلومات من الممكن أن تكون مالية وغير مالية؛
 - مراعاة أن تقدم المعلومات إلى الأشخاص المعنيين بهذه المعلومات؛
 - وجود قنوات إتصال داخلية بين العاملين داخل المنظمة، كما يجب وجود إتصالات مع الأطراف الخارجية؛
 - إن قنوات الاتصال الداخلي تتطلب ضرورة تحديد الأسباب الكامنة وراء المشكلات لإيجاد حلول لها؛
 - وجود قنوات إتصال يمكن من خلاله تقديم التوصيات التي من شأنها تحسين مستوى الإنتاجية؛
 - ضرورة وجود تقارير تكشف عن جوانب الخلل.

9. أنواع الرقابة حسب لجنة COSO : من خلال هيكل الرقابة حسب لجنة COSO فإنه يمكن تقسيم الرقابة إلى شكلين وهذا وفقاً للارتباطات بالسلوك البشري

1.8 الرقابة المرنة : تتجسد الرقابة المرنة من خلال السمات الشخصية للموظفين داخل المؤسسة والعلاقات التنظيمية المرتبطة أساساً بالسلوكيات الجماعية التي تؤثر في تحديد الاطر الرقابية ، حيث يكون التأثير عن طريق التفاعلات الاجتماعية المختلفة والتي تؤدي إلى تنمية اتجاهات مختلفة وتتراوح في أثرها الإيجابي والسلبي على سلوك الأفراد؛ حيث يمكن أن تكون أداة لإيجاد روح التعاون والألفة بين العاملين وأداة تكييف تساعد على التعايش مع المتغيرات التنظيمية المختلفة.¹

فمن خلال الدخول في قواعد السلوك الاخلاقي للجماعة يعني هذا، الالتزام بالمعايير التي تم الاتفاق عليها بشكل غير رسمي حيث تعتبر المعايير إحدى وسائل الرقابة والتأثير التي تضعها الجماعات غير الرسمية وتتميز هذه المعايير بما يلي :²

- ✓ تحدد ما يجب وما لا يجب عمله في مختلف المواقف؛
- ✓ تتميز بالثبات بحيث توفر للأفراد معايير السلوك الحاضر والمستقبل؛
- ✓ يتم الوصول إليها بالإجماع مما لا يستدعي رقابة محكمة على مدى التقيد بها؛
- ✓ يتم الاعتماد في تطبيق مثل هذه المعايير على وسائل جماعية لا فردية؛
- ✓ يعتبر الالتزام بها مصدر الرضى للعاملين.

تتميز هذه الرقابة بأنها غير رسمية لكنها مؤثرة في تفعيل الرقابة الداخلية إذا تم إستغلالها بشكل جيد من طرف الادارة، كما أنها قد تؤثر بشكل سلبي في حالة أنها كانت تتناقض أو يوجد تضارب بين القيم والأسس التي تقوم عليها وإجراءات هيكل الرقابة مما يؤدي إلى خلق صراع ومن الأمثلة التي تشكل هذا النوع من الرقابة ما يلي:

¹ جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة ، الجزائر، 2003، ص 28

² نفس المرجع السابق، ص ص (28، 29، 69)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- ✓ القيم الأخلاقية التي يتشارك فيها الأفراد داخل المؤسسة؛
- ✓ روح العمل الجماعي؛
- ✓ منظور أفرد المنظمة لقيمة الوقت، الانجاز، وتحقيق الأهداف؛
- ✓ تشابه الخلفيات الثقافية؛
- ✓ وجود قيادة .

2.8 الرقابة الصلبة : يشمل هذا النوع الإجراءات والسياسات والقواعد التنظيمية الهادفة إلى تسيير العمليات التشغيلية وتوفير المعلومات وفق مختلف المستويات الإدارية، تعبر صلابة الرقابة عن ضرورة تنفيذ التعليمات والاحراء باعتبارها المظهر الحقيقي للرقابة الداخلية فهي تعبر عن الاطار الرسمي للقيام بالمهام والوظائف داخل المؤسسة والتي لا ينبغي تجاوزها أو مخالفتها، فهي إجراءات واضحة من حيث كيفية تطبيقها وثابتة وفقاً لطبيعة المهام التي صممت من أجلها ومن الأمثلة على الرقابة الصلبة :

1- السياسات والإجراءات ؛

2- الهيكل التنظيمي؛

3- المعيار والأدلة والإرشادات التي توضح كيفية أداء الأعمال؛

4- الجرد.

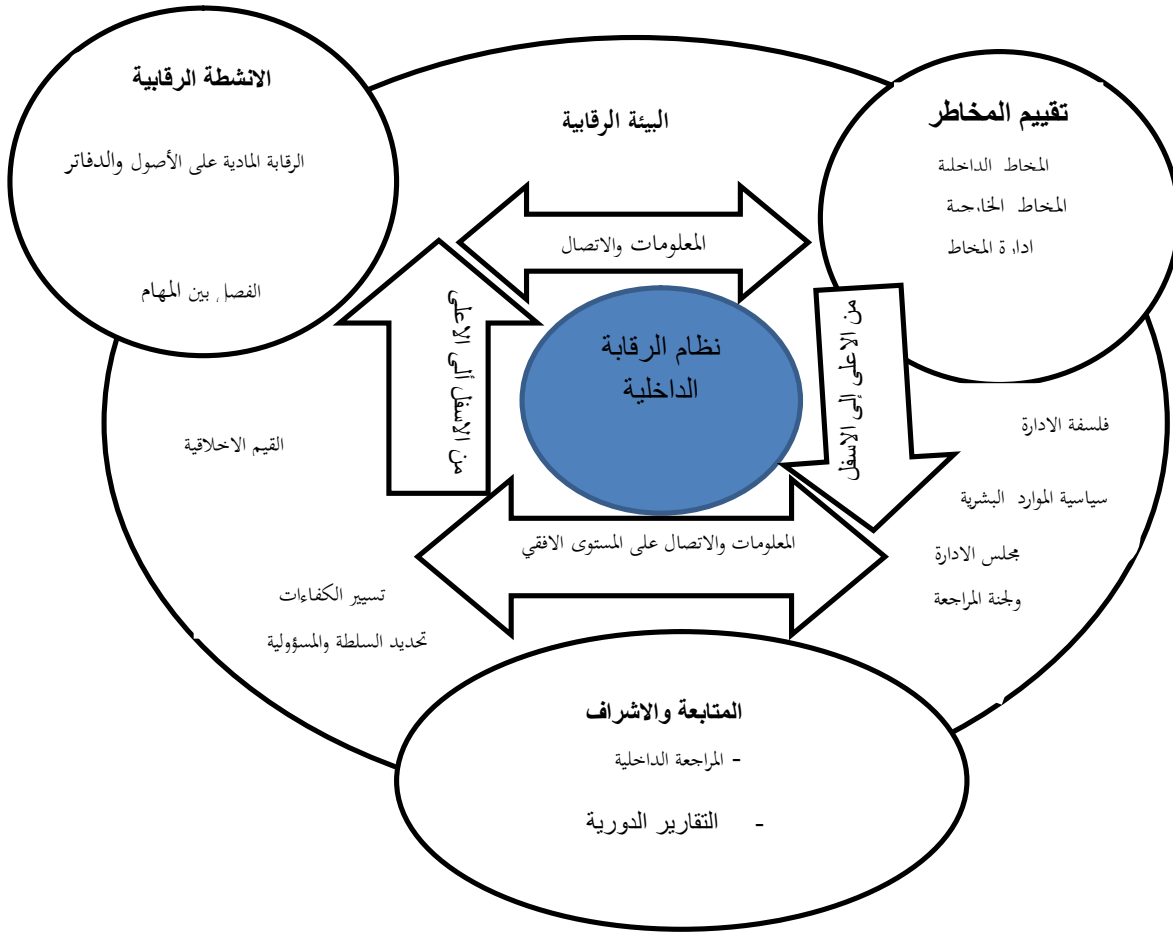
10. العلاقة بين مكونات نظام الرقابة الداخلية حسب (COSO) ومكونات نظام الرقابة الداخلية من المنظور

الإجرائي: يظهر الشكل رقم (03) التداخل بين مكونات نظام الرقابة والتي لا يمكن الفصل بينها. فحسب COSO يتكون نظام الرقابة من خمس مكونات متكاملة (البيئة الرقابية؛ تقييم المخاطر؛ الأنشطة الرقابية؛ الإتصال والمعلومات؛ المتابعة والإشراف) من جهة أخرى ينظر لنظام الرقابة الداخلية على أنه يتكون من الرقابة الإدارية التي تشمل مخططات التنظيم والأساليب والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر من الإلتزام بالسياسات والقواعد والتعليمات الإدارية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

تنعكس الخمس مكونات في الرقابة الإدارية من خلال أن عملية وضع هذه الإجراءات تأخذ بعين الإعتبار كل المؤثرات المرتبطة بالبيئة الرقابية من حيث فلسفة الإدارة؛ سياسة الموارد البشرية؛ والقيم الأخلاقية حيث لا يمكن تبني إجراءات إدارية أو قواعد محاسبية تتناقض مع هذه المؤثرات، من جهة أخرى لا يمكن الاستغناء عن تقييم المخاطر المرتبة بتلك الإجراءات سواء الإدارية أو المحاسبية أو إجراءات الضبط الداخلي وهذا من أجل تحديد صحتها وحجم الأخطاء والانحرافات فيها وتصحيحها، أما فيما يخص الأنشطة الرقابية فهي ضرورية من أجل التأكد من سير تلك الإجراءات الإدارية والمحاسبية وفقاً لما خطط له؛ فهذا الأمر لا يتحقق بدون توفر متابعة وإشراف مصممة بشكل جيد ووفق فترات دورية أو مستمرة وهذا حسب ما تقتضيه إحتياجات التنظيم داخل المؤسسة.

من جهة أخرى تعتبر عملية الإتصال ونقل المعلومات من أهم المكونات التي ينبغي تصميمها بشكل يسمح بنقل المعلومات وفق قنوات إتصال واضحة تعمل على نقل المعلومات الضرورية عن تلك الإجراءات الإدارية والمحاسبية من أجل الاطلاع عليها وإستخدامها وفقاً لما تقتضيه إحتياجات متخذي القرار في المؤسسة.

الشكل رقم (03) التداخل بين مكونات نظام الرقابة الداخلية



المصدر : من إعداد الباحثين على أساس ما سبق

ثالثا : النموذج الكندي لنظام لرقابة الداخلية

Criteria of Control Board Guidance on Control(COCO)

هو نموذج كندي أصدره المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين سنة 1995؛ تم بناءه على الأسس المرجعية الأمريكية Coso .

1. تعريف نظام الرقابة الداخلية حسب COCO : تعرف الرقابة الداخلية على أنها ((عناصر من المنظمة بما فيها الموارد، الأنظمة والإجراءات والثقافة والمهام التي تعمل معاً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة)) ؛ وهذا ضمن تحقيق فعالية وكفاءة العمليات، الإلتزام بالتشريعات والقوانين والتعليمات الداخلية، بالإضافة إلى تقديم تقارير داخلية وخارجية موثقة. حيث يتم تحقيق هذه الأهداف ضمن أربعة مقاييس مقسمة إلى عشرين معياراً .

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

2. مقياس نظام الرقابة الداخلية حسب **COCO** : أشار الدليل الكندي من أجل قيام نظام رقابة داخلية فعالة ينبغي توفر أربعة مقاييس تشكل مضمون الرقابة و هي كالتالي:¹

أ. **الهدف** : حيث توضح هذه المعايير توجه المؤسسة من حيث الأهداف، وإدارة المخاطر، والسياسات التي تتبناها من أجل تحقيق الأهداف والإدارة الفعالة للمخاطر، ضمن وعي العمال بها وهذا من خلال توصيلها وتنفيذها وتقييمها. وتشمل :

- إعداد وتوصيل الأهداف؛
 - تحديد وتقييم المخاطر الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة عند تحقيقها لأهدافها؛
 - إعداد وتوصيل وتنفيذ السياسات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة وإدارة المخاطر، لكي يتفهم العاملون ما هو المطلوب منهم ونطاق الحرية المسموحة لهم؛
 - إعداد وتوصيل الخطط التي جُوّ الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
 - ضرورة أن تشمل الأهداف والخطط ذات العلاقة على مقاييس أداء مستهدفة ومؤشرات.
- ب. **الإلتزام** : وهذا من خلال فهم القيم التي تتبناها المؤسسة وتلتزم بها وإرتباطها بسياسات تسيير الموارد البشرية وتقسيم السلطة والمسؤولية، ومناخ الثقة السائد في المؤسسة ، ومستويات المحاسبة والمساءلة.
- إعداد وتوصيل القيم الأخلاقية؛
 - توافق سياسات وممارسات الموارد البشرية مع القيم الأخلاقية للمنظمة ومع تحقيق أهدافها؛
 - التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات والمساءلة، وتوفيقها مع الأهداف المنظمة، من أجل إتخاذ القرارات والأفعال عن طريق الأفراد المناسبين؛

- تبني مناخ الثقة المتبادلة لتدعيم عملية تدفق المعلومات بين الأفراد وأدائهم الفعال لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ت. **المقدرة** : وتضم مجموعة المعايير المرتبطة بالمعرفة والمهارات، بالإضافة إلى الإتصال ونقل المعلومات كما يجب:
- أن يتوفر لدى الأفراد المعرفة الأساسية، والمهارات والأدوات التي تدعم عملية إنجاز الأهداف التنظيمية.
 - إن كافة الإتصالات تدعم القيم التنظيمية وإنجاز الأهداف؛
 - يجب تحديد وتوصيل المعلومات الكافية والملائمة في الوقت المناسب من أجل مساعدة الأفراد على أداء واجباتهم المخصصة لهم.
- بالمعرفة؛

- يجب أن تتسم القرارات والأفعال التي تتخذ في الأجزاء المختلفة للمنظمة بالتناسق؛
- يجب أن تصمم الأنشطة الرقابية كجزء متكامل في المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار أهدافها والمخاطر التي تؤثر على إنجازها والعلاقات المتداخلة بين العناصر الرقابية.

ث. **المراقبة والتعلم** : وتهتم بالتطور المستمر للمؤسسة وفقاً لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية، وهذا من خلال وضع مؤشرات لرقابة الأداء. وتشمل :

- مراقبة البيئة الخارجية والداخلية من أجل الحصول على المعلومات التي تكون بمثابة إشارة قد تستدعي معها الحاجة إلى إعادة تقييم الأهداف التنظيمية والرقابية؛
- مراقبة الأداء في مقابل المؤشرات والمستهدفات التي تتضمنها الأهداف التنظيمية والخطط؛
- المراجعة الدورية للفروض التي تستند عليها الأهداف التنظيمية وبما يسمح باستمرار التحدي؛

¹ هشام عبد الحي السيد، مرجع سابق، ص 20

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- إعادة تقييم كل من الإحتياجات من المعلومات ونظم المعلومات ذات العلاقة، كلما يحدث تغيير في الأهداف أو كلما أمكن تحديد إخفاقات في التقارير؛
- إعداد وتنفيذ إجراءات متابعة لتأكيد أن التغيرات كانت ملائمة، وأنه إتخذت الأفعال المناسبة بصددھا؛
- قيام الإدارة بالتقييم الدوري لفعالية الرقابة داخل المنظمة، وتوصيل النتائج إلى المسؤولين المعنيين.

رابعاً : نظام الرقابة الداخلية وفق لجنة بازل

1. نشأت لجنة بازل : أخذت إسم مدينة بازل السويسرية التي أسست فيها سنة 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية حيث تعرف بـ ((لجنة الأنظمة المصرفية والممارسات الرقابية)) وبمبادرة محافظي البنوك المركزية لعشرة دول صناعية كبرى ثم وصول العدد إلى ثلاثة عشرة دولة وهي بلجيكا، سويسرا، فرنسا، لوكسمبورغ، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، ألمانيا، هولندا، اليابان، إيطاليا، السويد، إسبانيا). وتتألف من الممثلين الرئيسيين للسلطات الإشرافية على المصارف والبنوك المركزية .

تهدف هذه اللجنة إلى إيجاد إطار للتعاون الدولي من أجل تحسين إجراءات الرقابة المصرفية والإشراف على تسيير القطاع المصرفي وتقليل المخاطر الناجمة عن سوء تسيير هذا القطاع خاصة مع تزايد عولمة هذا القطاع وعدم الإستقرار الذي أصبح يهدد الإقتصاد العالمي بشكل دوري، حيث كان ضعف الرقابة والإشراف أحد مسببته.

أصدرت لجنة بازل سلسلة من الإتفاقيات والإرشادات المتعلقة بالقطاع المصرفي ففي سنة 1988 نشرت الإتفاقية الأولى بعنوان كفاية رأس المال، حيث تقوم هذه اللجنة بنشر الإرشادات والمبادئ من أجل موافات المستحقات في متغيرات الإقتصاد العالمي وبما يخدم ويطور قطاع البنوك ؛ فأصدرت مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998)؛ مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998)؛ تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998)؛ أما سنة 2001 أصدرت بازل 2 والتي شملت أرضية متكاملة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي بشكل عام. أما ما يهمنا فهو الإصدار الخاص بنظام الرقابة الداخلية بعنوان ((إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية)) سبتمبر 1998 .

2. تعريف لجنة بازل لنظام الرقابة الداخلية : الرقابة الداخلية هي عملية تنفيذه عن طريق مجلس الإدارة والمدراء وجميع مستويات الموظفين. وهي ليست مجرد إجراء أو سياسة تقتصر على نقطة زمنية معينة، بل أنها تعمل بشكل مستمر على جميع المستويات داخل البنك، حيث يعتبر مجلس الإدارة والإدارة العليا هي المسؤولة عن إنشاء ثقافة مناسبة لتسهيل عملية الرقابة الداخلية الفعالة ورصد فعاليتها بصورة مستمرة. ومع ذلك، كل فرد داخل المنظمة يجب أن يشارك في هذه العملية.¹

من خلال هذا التعريف أعلاه نرى أن لجنة بازل تبنت تعريف Coso من حيث مسؤولية الإدارة والأفراد في تصميم وتنفيذ الرقابة الداخلية التي أعتبرتها مسألة مستمرة وليست محددة في نقطة زمنية محددة، حيث أشار بيان ممارسة التدقيق الدولي رقم 1004 (العلاقة بين مشرفي النشاط المصرفي ومدققي المصرف الخارجين) والذي تم إعداده بالتعاون بين لجنة ممارسة التدقيق الدولي ولجنة بازل إلى مسؤولية مجلس إدارة المصرف والإدارة إلى ما يلي ((تقع المسؤولية الأساسية للقيام بأعمال المصرف على عاتق مجلس المدراء والإدارة المعنية من قبله؛ وتتضمن هذه المسؤولية، من بين أشياء أخرى التأكد بأن)) : -

أ- هؤلاء المؤتمنين على المهام المصرفية لديهم الخبرة الكافية والنزاهة وأنه يوجد في المناصب الرئيسية كادر متمرس؛

¹ Basle Committee on Banking Supervision, **Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations**, Basle, September 1998, p 8

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

ب- يتم تأسيس سياسات، وممارسات وإجراءات ملائمة ذات علاقة بأنشطة المصرف المختلفة ويتم الإمتثال لها، بما في ذلك:

- تعزيز المعايير الأخلاقية والمهنية العالية؛
- الأنظمة التي تحدد وتقيس بدقة كافة المخاطر الرئيسية وتراقب وتضبط تلك المخاطر بشكل مناسب؛
- ضوابط رقابة داخلية، وهياكل تنظيمية وإجراءات محاسبية ملائمة؛
- تقييم جودة الأصول والإعتراف والقياس اللائق الخاص بها؛
- قواعد "إعرف عميلك" التي تمنع إستغلال المصرف، عمداً أو بدون عمد، من قبل عناصر إجرامية؛
- تبني بيئة رقابية ملائمة، تهدف إلى تحقيق أداء المصرف المفروض، وأهداف المعلومات والإمتثال؛
- إختبار الإمتثال وتقييم فعالية ضوابط الرقابة الداخلية عن طريق مهمة التدقيق الداخلي.

ت. يتم تأسيس أنظمة إدارة معلومات ملائمة؛

ث. توجد للمصرف سياسات وإجراءات إدارة المخاطر مناسبة؛

ج. يتم مراقبة التوجيهات القانونية والتنظيمية، بما فيها التوجيهات المتعلقة بالملاءة والسيولة؛

ح. تتم حماية مصالح المساهمين والمودعين والدائنين الآخرين.

كما تكون الإدارة مسؤولة عن تحضير البيانات المالية وفق إطار الإبلاغ المالي المناسب وعن تأسيس الإجراءات المحاسبية التي توفر صيانة التوثيق لدعم البيانات المالية.

3. أهداف نظام الرقابة الداخلية حسب لجنة بازل : لا تختلف عن أهداف لجنة COSO وهي كالتالي :

• كفاءة وفعالية الأنشطة (أهداف الأداء)؛

• الموثوقية، وإكتمال وتوقيت المعلومات المالية والإدارية (أهداف المعلومات)؛

• الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها (أهداف الامتثال).

كما أشارنا لا تختلف الأهداف التي حددتها لجنة بازل عن أهداف لجنة COSO ، فالأهداف المرتبطة بالأداء تتعلق بفعالية وكفاءة البنك في إستخدام الأصول وغيرها من الموارد وحماية المصرف من الخسارة. حيث تسعى عملية الرقابة الداخلية للتأكد من أن الموظفين في جميع أنحاء المنظمة يعملون على تحقيق أهدافها بكفاءة ونزاهة ودون تكلفة غير مقصودة أو مفرطة أو تضع مصالح أخرى (مثل الموظف، والبائعين أو الزبائن الفائدة) قبل مصلحة البنك.

أما الهدف المرتبط بالمعلومات فتتناول إعداد التقارير في الوقت المناسب وموثوقية وملائمة لإتخاذ القرار داخل المؤسسة المصرفية. وتتناول أيضاً الحاجة إلى الموثوقية في إعداد القوائم المالية السنوية وغيرها من الإفصاحات المالية ذات الصلة والتقارير إلى المساهمين والمشرفين، والأطراف الخارجية الأخرى. حيث ينبغي أن تكون المعلومات تتميز بالجودة والنزاهة وهذا إستناداً إلى مبادئ وقواعد محاسبية شاملة و واضحة المعالم من أجل أن يستطيع مستخدميها من الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين والمشرفين الإعتماد على تلك المعلومات في إتخاذ القرارات.

تشير أهداف الإمتثال إلى التأكد من أن جميع الأعمال المصرفية تتوافق مع تطبيق القوانين واللوائح والمتطلبات الرقابية، والسياسات والإجراءات التنظيمية.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

4. مكونات الرقابة الداخلية حسب لجنة بازل : لا تختلف مكونات بازل عما جاءت به لجنة COSO حيث تتكون الرقابة الداخلية من خمسة عناصر مترابطة:

- الإشراف الإداري وثقافة الرقابة؛
- التعرف على المخاطر والتقييم؛
- مراقبة الأنشطة والفصل بين الواجبات؛
- المعلومات والاتصالات؛ و
- أنشطة الرصد وتصحيح أوجه القصور.

حيث يشير المبدأ السادس والعشرون (التدقيق والرقابة الداخلية) للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية سبتمبر 2012 إلى ضرورة أن تتأكد السلطة الرقابية من أن يكون لدى المصارف أطر عمل مناسبة للرقابة الداخلية، وذلك لإرساء والحفاظ على منظومة تشغيلية قابلة للضبط لقيام هذه المصارف بأعمالها، آخذاً في الاعتبار طبيعة مخاطرها؛ وتشمل هذه الأطر، ترتيبات واضحة لتفويض السلطات والصلاحيات، مع فصل الوظائف التي تفرض التزامات على المصرف، وقيام المصرف لعمليات الدفع، بالإضافة إلى المحافظة على سلامة القيود المحاسبية حول موجوداته ومطلوباته. كما تشمل هذه الأطر، التأكد من توافق هذه الإجراءات مع بعضها البعض، وحماية أصول المصرف، ووجود إدارات مستقلة ومناسبة للتدقيق الداخلي ومراقبة الامتثال، للتحقق من الالتزام بهذه الضوابط والقوانين والأنظمة الأخرى السارية.

خامساً : نظام الرقابة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات

يشهد عالم الأعمال تطوراً كبيراً فيما يخص إعماده على التكنولوجيا بكل أشكالها من أجل التحكم في التكاليف وزيادة الأرباح، ولعل من بين أهم هذه الأشكال تمثل تكنولوجيا المعلومات الشكل الأكثر إستعمالاً بين أغلب المؤسسات نظراً للمتطلبات الحديثة في تسيير الأعمال، وعلى هذا الأساس إهتمت العديد من المنظمات المهنية بهذا الموضوع

1. تعريف تكنولوجيا المعلومات : حيث تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها المعدات والوسائل التي تساعد على نجاح عملية إرسال المواد الأولية والمعلومات إلى الزبائن من أجل إضافة القيمة لهم وإنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة¹؛ فهي أنظمة بالغة الدقة من مجموعة أدوات تستخدم لتخزين وتحليل ومعالجة وبحث ونقل المعلومات بجميع أشكالها، وهي تعني إستخدام المعلومات التي هي من صنع الإنسان وفق معايير تطبقها برامج الحواسيب والتكنولوجيا الأخرى للحصول على معلومات تحل مشاكل النظم والارتقاء بخدمات المعلومات التي قد يعجز الإنسان عن تقديمها بالطرق التقليدية.²

2. إيجابيات تكنولوجيا المعلومات كما أشرنا سابقاً أصبحت تكنولوجيا المعلومات ميزة رئيسية بالنسبة للمؤسسة في هذا العصر وهذا نظراً للظروف التي أصبحت تعاشها المؤسسة والتي تفرض عليها تبني هذا النمط من الموارد؛ وبشكل عام تعود تقنية المعلومات بالفائدة على الرقابية الداخلية للمنشأة لأنها تتيح للمنشأة ما يلي:

- التطبيق بشكل متسق لقواعد عمل محددة سلفاً وأداء حسابات معقدة عند معالجة كميات كبيرة من المعاملات أو البيانات؛
- تعزيز إستمرارية وتوفر ودقة المعلومات؛
- تسهيل التحليل الإضافي للمعلومات؛

¹ عبد الناصر. ع. حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار عبيد، عمان، 2014، ص 49

² فؤاد الشراي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة، عمان، 2007، ص 9

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- زيادة القدرة على متابعة أداء أنشطة المنشأة وسياساتها وإجراءاتها؛
- تقليل المخاطرة بأن الرقابة سيتم تفاديها؛
- زيادة القدرة على تحقيق الفصل الفعال للمهام من خلال تنفيذ عناصر رقابة وأمن في التطبيقات وقواعد البيانات والأنظمة التشغيلية.

3. **مخاطر تكنولوجيا المعلومات :** برغم القيمة المضافة والإيجابيات التي تحصل عليها المؤسسة إلا أنها تشكل كذلك مخاطر محددة للرقابة الداخلية للمنشأة، بما في ذلك ما يلي:-

- الإعتماد على الأنظمة أو البرامج التي تعالج البيانات بشكل غير دقيق أو معالجة البيانات غير الدقيقة، أو كلاهما.
- الوصول غير المصرح به للبيانات يؤدي إلى إتلاف هذه البيانات أو تغيرات غير مناسبة فيها، بما في ذلك تسجيل معاملات غير مصرح بها أو غير موجودة، أو تسجيل غير دقيق للمعاملات، وقد تنجم مخاطر معينة عندما يتمكن عدة مستخدمين من الوصول لقاعدة بيانات مشتركة؛
- إمكانية حصول موظفي تقنية المعلومات على إمتيازات للوصول للبيانات تتعدى تلك اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم، وبذلك يتعطل فصل المهام؛

- تغييرات غير مصرح بها في البيانات في الملفات الرئيسية؛
- تغييرات غير مصرح بها في الأنظمة والبرامج؛
- عدم إجراء التغييرات اللازمة في الأنظمة أو البرامج؛
- تدخل يدوي غير مناسب؛

- خسارة محتملة للبيانات أو عدم القدرة للوصول إلى البيانات حسبما هو مطلوب.

4. **أساليب الرقابة على تكنولوجيا المعلومات :** تختلف مستويات التكنولوجيا التي تستعملها المؤسسات كما تختلف الإيجابية والمخاطر الناجمة عنها حسب تعقيد تلك التكنولوجيا ومدى الإعتماد عليها وحجم المؤسسة وطبيعة نشاطها والمحيط الذي تنشط فيه وعلى هذا الأساس توجد العديد من الأدلة الإرشادية التي تم على أساسها وضع إجراءات وأساليب من أجل تدعيم نظام الرقابة الداخلية بمجموعة من الإرشادات التي تسمح بتطبيق أفضل لتلك التكنولوجيا ضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها ومن نظام الرقابة الداخلية ومن بين هذه المرجعيات (معايير التدقيق الدولية رقم 1001، 1003، 1008، 401)، إصدارات معهد حاكمية تكنولوجيا المعلومات (IT Governance Institute :ITGI) وهي جميعها معايير تشير إلى الاجراءات الرقابية المختلفة وعلى العموم ركزة هذه المرجعيات على خطوات معالجة المعلومات والقائمين بها ومحيط المعالجة ، حيث يمكن أن نميز بين ثلاثة أشكال للإجراءات:

- الإجراءات الخاصة بالضوابط على المدخلات؛
- الإجراءات الخاصة بالضوابط على التشغيل؛
- الإجراءات الخاصة بالضوابط على المخرجات.

1- **الإجراءات الخاصة بالضوابط على المدخلات :** وتعني مجموعة الخطوات والآليات المتابعة من أجل إعداد البيانات للإدخال في النظام الآلي وهذا من خلال :

- إعداد أدلة إرشادية بشكل البيانات ونوعيتها وكيفية تصنيفها؛
- ضمان أن البيانات مصنفة بشكل صحيح؛
- وبأن البيانات كاملة ؛

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- وأنه يتم التأكد من صحة البيانات قبل إدخالها؛
 - وبأنها تتلاءم مع شروط الإدخال؛
 - وأن يتم إدخالها في الوقت المناسب؛
 - وأن إدخال البيانات يتم من طرف الشخص المصرح له.
- 2- الاجراءات الخاصة بالضوابط على تشغيل البيانات :** وتمثل مجموعة الضوابط والآليات التي تتبناها الإدارة من أجل تقليل المخاطر المرتبطة بتشغيل البيانات من حيث التحريفات المقصودة والغش أو من حيث التحريفات غير المقصودة والناجمة عن أخطاء السهو أو النسيان التي قد تؤثر في الخطوات والإجراءات المرتبطة بأسلوب معالجة البيانات وتنقسم هذه الإجراءات إلى :
- أ- إجراءات ترتبط بالأشخاص مشغلي البيانات : تهدف هذه الإجراءات إلى تقليل الأخطاء والتحريفات التي قد تحدث بسبب الموظفين المكلفين بتشغيل البيانات وتمثل هذه الإجراءات فيما يلي :
- تحديد الأشخاص المسموح لهم بالتعامل مع البيانات في هذا المستوى؛
 - شروط للمهارات الواجبة من أجل شغل هذه المناصب. والحرص على التدريب المستمر؛
 - الحرص على تقسيم المهام بدقة بين الموظفين؛
 - الموازنة بين حجم الأعمال وعدد الموظفين من أجل تقليل الضغط وبالتالي تقليل الأخطاء.
- ب- إجراءات ترتبط بآلية معالجة البيانات :
- إجراءات تضمن عدم تغير أي خيارات في معالجة البيانات بطرق غير مسموح بها؛
 - إجراءات تضمن عدم إختراق هذه البرامج من خلال توفير برامج مكافحة التجسس والفيروسات؛
 - إجراءات تسمح بتشغيل نظام إحتياطي في حالة عجز أو تعطل النظام الأساسي في المؤسسة؛
 - إجراءات تسمح بحفظ نسخ مؤمنة عن البيانات؛
 - إجراءات تسمح بالدخول المشروط للبيانات تحت المعالجة في مختلف مراحلها؛
 - إجراءات من أجل تقييم مدى توافق آليات المعالجة مع التغيرات والإحتياجات المتجددة للمؤسسة.
- ج- ضوابط ترتبط بالأجهزة :** يعتمد نظام التشغيل الإلكتروني بشكل أساسي على الحواسيب والآلة الداعمة الأخرى وبالتالي فإن الحفاظ على سلامتها يعني الحفاظ على سلامة النظام وهذا من خلال توفير الشروط التقنية التي تجعل الحواسيب والآلات تعمل بالشكل المطلوب منها، من جهة أخرى ينبغي حمايتها من السرقة والإستغلال الغير المشروع أو غير الصحيح مما يساهم في تدني قيمتها.
- 3- الإجراءات الخاصة بالضوابط على المخرجات :** وتهدف إلى توفير مجموعة من الضوابط والإجراءات التي تسمح بالحفاظ على نوعية وشكل المخرجات بما تفرضه القوانين والتعليمات المنظمة للمخرجات (التقارير المالية المفروضة في البورصات) والتقارير والمعلومات المالية التي فرضتها حاجة التسيير وإدارة العمليات في المؤسسة ويتم هذا من خلال توفر الإجراءات التالية :
- إجراءات تسمح بالحفاظ على التوقيت المناسب؛
 - إجراءات تسمح بالتوزيع المشروع للمخرجات ووفق لم تقتضيه الحاجة الداخلية والخارجية؛
 - إجراءات تسمح بالرقابة على صحة تلك المخرجات ومدى توافيقها مع المعايير والمتطلبات.

1.4 الضوابط والإجراءات الرقابية لسلامة المعلومات حسب المعيار رقم 17799 : يقدم المعيار الدولي لأنظمة إدارة أمن

المعلومات مجموعة من المبادئ التي تساعد المؤسسة على إدارة المخاطر المرتبطة بهذا الجانب ومن بين ما يشير إليه المعيار مايلي¹:

- وجود سياسة واضحة لأمن وسلامة المعلومات تؤكد على دعم إدارة المنشأة، والتزامها بتحقيق أمن وسلامة المعلومات.
- تحقيق الأمن التنظيمي، ويستلزم ذلك ضرورة توفير المناخ الإداري الملائم الذي يضمن تطبيق سياسات وإجراءات تحقيق أمن وسلامة المعلومات وتحديد الأفراد المسموح لها بالإطلاع على البيانات؛
- تحقيق الرقابة على الأصول وتصنيفها، وتوفير حماية ملائمة لأصول نظام المعلومات بمختلف مكوناته من برامج إلى أجهزة ونظم إتصال مع تحديد المسؤولين عن تلك الأصول، كما يتم تصنيف المعلومات حسب أهميتها للمنشأة ودرجة حساسيتها لأي أحداث أمنية متوقعة ودرجة السرية والسلامة؛
- تحقيق أمن الأفراد، ويهدف إلى تخفيض الأخطار المرتبطة بالخطأ البشري، ويتطلب إعداد برامج مستمرة لنوعية الموظفين وتعريفهم بالتهديدات والأخطار المختلفة؛
- تحقيق الأمن المادي والبيئي، ويشمل ذلك ضرورة تأمين مكان نظام المعلومات ومن لهم حق الوصول إليه، وتأمين مصادر الطاقة للحماية من أي إنقطاع للتيار الكهربائي؛
- وجود إدارة للإتصالات والعمليات وتقضى بضرورة وضع إجراءات تفصيلية موثقة توضح كيفية أداء كل مهمة من المهام الخاصة بأنظمة المعلومات، كما توضح هذه الإجراءات الخطوات اللازمة لاستعادة عمليات أنظمة المعلومات إلى وضعها الأصلي عند وقوع أي حدث أمني، وضرورة إجراءات الفصل بين المهام؛
- وجود رقابة على الدخول إلى معلومات النظام؛
- وجود صيانة وتطوير مستمر للنظام ومكوناته؛
- تأمين الإدارة المستمرة للأعمال؛
- الالتزام بالمتطلبات والقيود القانونية والتشريعية والتنظيمية والتعاقدية بهدف تجنب خرق المنشأة لأي متطلبات ناتجة عن أي من القيود السابقة.

2.4 ضوابط الرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحوسبة حسب البيان الدولي لمهنة لتدقيق رقم 1008

((تقدير المخاطر والضبط الداخلي : خواص واعتبارات لأنظمة معلومات تستعمل الحاسوب)) يصنف المعيار شكلين من الضوابط

والتي بدورها تنقسم إلى العديد من الاصناف وهي وفقاً لما يلي :

أ- ضوابط التنظيم والإدارة : مصممة لوضع إطار تنظيمي على نشاطات أنظمة المعلومات التي تستعمل الحاسوب، وتتضمن :

- سياسات وإجراءات تتعلق بوظائف الرقابة.

• فصلاً ملائماً للوظائف المتعارضة (مثل إعداد معاملات الإدخال والبرمجة، تشغيل الحاسوب).

ب- ضوابط تطوير وصيانة الأنظمة التطبيقية - مصممة لتوفير ثقة معقولة بأن الأنظمة يتم تطويرها والحفاظ عليها بطريقة مرخصة

وكفوءة. وهي أيضاً مصممة نموذجياً لوضع ضوابط على :

- اختبار وتحويل وتطبيق وتوثيق الأنظمة الجديدة أو المعدلة.

- تغييرات على الأنظمة التطبيقية.

¹ عبد الوهاب نصر على ، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، 2006/2005، الاسكندرية، ص ص (265،266)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

• الوصول إلى الأنظمة الموثقة.

• اكتساب أنظمة تطبيقية من طراف ثالث.

ج- ضوابط تشغيل الحاسوب - مصممة للرقابة على تشغيل الأنظمة، وتوحي ثقة معقولة بأن :

• الأنظمة قد تم استعمالها لأغراض مرخصة فقط.

• الوصول إلى عمليات الحاسوب مقيد بالأشخاص المخولين.

• البرامج المرخصة هي المستعملة فقط.

• أخطاء المعالجات قد تم اكتشافها وتصحيحها.

د- ضوابط برمجيات الأنظمة - مصممة لتوفير ثقة معقولة بأن برمجيات النظام قد تم اكتسابها أو تطويرها بطريقة مرخصة وكفاءة وتتضمن :

• المصادقة والموافقة والاختبار والتطبيق والتوثيق لبرمجيات الأنظمة الجديدة، ولتعديلات على برمجيات الأنظمة الحالية.

• تقييد الوصول إلى برمجيات الأنظمة والتوثيق للموظفين المخولين فقط.

هـ- ضوابط إدخال البيانات والبرامج - مصممة لتوفير ثقة معقولة بأن:

• قد تم وضع هيكلية للمصادقة على المعاملات التي إدخالها في النظام.

• وإن الوصول إلى البيانات والبرامج مقيد بالموظفين المخولين.

هنالك إجراءات وقائية أخرى لنظم المعلومات المحوسبة والتي تسهم باستمرار المعالجات في هذه الأنظمة. وقد تتضمن:

• إسنادا من خارج الموقع للبيانات والبرامج.

• إجراءات الاستعادة لاستعمالها في حالة السرقة أو الفقدان أو الإهلاك المقصود أو غير المقصود.

• توفير معالجات خارج الموقع في حالة حدوث كارثة.

• الضوابط التطبيقية في نظم المعلومات المحوسبة

إن الغرض من الضوابط التطبيقية لنظم المعلومات المحوسبة هو وضع إجراءات رقابية محددة على التطبيقات الحاسوبية، لأجل توفير

ثقة معقولة بأن كافة المعاملات قد تمت المصادقة عليها وتسجيلها، كما تمت معالجتها بالشكل الكامل والدقيق وفي الوقت المناسب.

وتتضمن الضوابط التطبيقية في أنظمة المعلومات التي تستعمل الحاسوب ما يلي:

أ- الضوابط على المدخلات - مصممة لتوفير ثقة معقولة بأن:

• المعاملات قد تمت المصادقة عليها بشكل مناسب، قبل معالجتها بواسطة الحاسوب.

• المعاملات قد تمت تحويلها بدقة إلى صيغة قابلة للقراءة بالآلة، وتم تسجيلها في ملفات بيانات الحاسوب.

• عدم ضياع المعاملات أو إضافتها أو تكرارها أو تغييرها بشكل غير مناسب.

• المعاملات غير الصحيحة قد تم رفضها وتصحيحها، وفي حالة الضرورة، إعادة إدخالها في الوقت المناسب.

ب- ضوابط على المعالجات وملفات بيانات الحاسوب - مصممة لتوفير ثقة معقولة بأن:

• المعاملات ، بما فيها المعاملات المولدة من النظام، قد تمت معالجتها بواسطة الحاسوب بالشكل المناسب.

• عدم ضياع المعاملات أو إضافتها أو تكرارها أو تغييرها بشكل غير مناسب.

• أخطاء المعالجات قد تم تحديدها وتصحيحها في الوقت المناسب.

ج- الضوابط على المخرجات- مصممة لتوفير ثقة معقولة بان :

- نتائج المعالجات كانت دقيقة.
- الوصول إلى المخرجات مقيد بالموظفين المخولين فقط.
- المخرجات قد تم تقديمها إلى الموظفين المخولين الملائمين في الوقت المناسب.

3.4 عوامل إنتشار الحوكمة والرقابة على تكنولوجيا المعلومات : أصبحت حوكمة وإطار الرقابة جزء من الممارسات الجيدة لإدارة تكنولوجيا المعلومات من أجل تأسيس حوكمة تكنولوجيا المعلومات والإمتهال للمتطلبات التنظيمية المتزايدة بإستمرار، حيث ساهم العديد من العوامل في زيادة أهمية الممارسات الجيدة لتكنولوجيا المعلومات :¹

- مطالبة المدراء ومجالس الإدارة بعوائد عالية من خلال الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات؛
- القلق إتجاه زيادة التوسع في المصاريف المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات؛
- الحاجة إلى تلبية متطلبات القوانين المتعلقة بالرقابة على تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بضوابط خاصة في مجالات معينة مثلاً إعداد القوائم المالية على سبيل المثال، (قانون سارينز أو كسلي الولايات المتحدة ، بازل III) أو في قطاعات محددة مثل الأدوية والرعاية الصحية؛
- زيادة التعقيدات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والمخاطر المرتبطة بها كمخاطر الشبكات؛
- مبادرات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتي تتضمن تبني أرضية للرقابة والممارسات الجيدة من المساعدة في زيادة قيمة المؤسسات وتخفيض مخاطر الأعمال؛
- الحاجة إلى ترشيد التكاليف كل ما كان ذلك ممكن.

5. أهداف الرقابة على المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها CobiT (Control Objectives for Information and related Technology)

1.5 مفهوم أهداف الرقابة على المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها CobiT : تعتبر CobiT إطار متكامل من أجل دعم أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتوفير أدوات تسمح للإدارة بتحقيق كفاءة في تسيير الموارد التكنولوجية المتاحة ضمن إطار رقابي محكم، يسهل إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تفعيل كافة وظائف المؤسسة ضمن إطار نظم المعلومات الإلكترونية وبما يسمح من إدارتها وتنفيذ أشكال الرقابة المناسبة والمخاطر الممكنة من جراء إستعمال هذه التكنولوجيا؛ حيث تم إعداد هذه المعيار من طرف معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI) the IT Governance Institute سنة 1995 كنسخة أولى ثم تم تطوير هذا المعيار بشكل دوري وهذا على أساس التطورات التي حدثت في عالم الأعمال والتطورات التي مست تكنولوجيا المعلومات التي تتبناها المؤسسة، حيث وصلت سنة 2013 إلى النسخة الخامسة (Cobit 5) ؛ حيث يعتبر إطار عمل لإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات، ويساعد المديرين، والمدققين، والمستخدمين، في فهم أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تخص شركاتهم وكذلك يساعد في تطوير نموذج الحاكمية ويرشد إلى إختيار مستوى الأمان، والسيطرة الضرورية لحماية أصول الشركات وبشكل كفء وفعال.²

¹ The IT Governance Institute, COBIT® 4.1, Executive Summary Framework, 9USA,2007,P

² زياد عبد الحليم الذبيبة وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة؛ عمان، 2011، ص 229

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

2.5 الأطر التي تقوم عليها Cobit : كما أشرنا تعتبر هذه المرجعية متكاملة من حيث المنظور الذي جاءت به والذي يخدم جانب مهم في التسيير والإدارة الحديثة التي تقوم عليها المؤسسة ولهذا الغرض يركز Cobit على مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالعمليات على تكنولوجيا المعلومات والمعايير وموارد هذه التكنولوجيا .

أ- المكونات التي تقوم عليها Cobit :

- 1- إطار العمل : ويمثل إطار يتم من خلال وضع الأهداف والتطبيق المناسب الذي يربط بين متطلبات تسيير أعمال المؤسسة وإدارة تقنية المعلومات بمختلف مستوياتها.
- 2- 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 عن التخطيط والبناء والتشغيل والمراقبة.
- 3- 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.
- 4- إرشادات الإدارة : يتم من خلالها توضيح العلاقات بين مختلف العمليات كما تساهم في تحديد المسؤولية والأهداف ونماذج قياس الاداء.
- 5- نماذج القدرات : تم وضع هذه النماذج بالنسبة لكل عملية من العمليات التي حدادتها Cobit وهذا من أجل المقارنة مع ما وصلت إليه إدارة المؤسسة.

3.5 عمليات تكنولوجيا المعلومات : وتشمل أربع عمليات تعبر عن ¹:

➤ التخطيط والتنظيم : يهتم هذا العنصر بتحديد الأولويات التي تقوم عليها أنظمة تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة وفعالية؛ وهذا من حيث البنية التحتية التي تقوم عليها تكنولوجيا المعلومات وكيفية تنظيم هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى المرتبط بتكنولوجيا المعلومات، حيث ينبغي أن عملية التخطيط والتنظيم يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الأهداف العامة للمؤسسة والمخاطر الداخلية والخارجية التي قد تهدد هذا المورد وهذا ضمن تفاعل إيجابي بين أهداف هذه التكنولوجيا وأهداف المؤسسة؛ ويتم هذا من خلال الإجابة عن الاسئلة التالية :

✓ هل تتوافق تكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية المؤسسة ؟

✓ هل تستخدم المؤسسة مواردها إستخدام أمثل ؟

✓ هل كل أفراد المؤسسة لديهم فهم كافي لأهداف تكنولوجيا المعلومات ؟

✓ هل تم فهم مخاطر تكنولوجيا المعلومات ؟ وهل شرع في إدارة هذه المخاطر ؟

✓ هل نوعية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تتناسب مع إحتياجات المؤسسة ؟

➤ الإكتساب والتنفيذ : من أجل إنجاز إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، يجب على المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا وتطويرها أو الحصول عليها ومن ثم دمجها وتنفيذها في العمليات الإدارية للمؤسسة ، من جهة ينبغي الحرص على صيانة النظام القائم على المحافظة على تلبية إحتياجات تحقيق أهداف الأعمال وهذا بالإجابة عن الاسئلة التالية :

✓ هل المشروع (تكنولوجيا المعلومات المكتسبة) تقدم حلول لإحتياجات قطاع الأعمال والممارسات الإدارية ؟

✓ هل من المحتمل أن يتم تسليمها في الوقت المحدد وضمن ميزانية مشاريع جديدة ؟

¹The IT Governance Institute, COBIT® 4.1, Executive Summary Framework , USA,2007,P13

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- ✓ هل النظم الجديدة (تكنولوجيا المعلومات المكتسبة) تعمل بشكل صحيح عند تنفيذها ؟
- ✓ هل إجراء التغييرات يتم دون الإخلال بالعمليات الإدارية الحالية ؟
- الدعم والتوصيل : ويتمثل في إستلام التكنولوجيا المطلوبة والتي تشمل تقديم خدمات الدعم للتنفيذ الجيد، وإدارة الأمن وإستمرارية الأعمال وتمكين ودعم المستخدمين ، وإدارة البيانات وتقديم التسهيلات العملية، ومن أجل تحقيق هذه المسائل ينبغي الإجابة عن الاسئلة التالية :
- ✓ هل خدمات تكنولوجيا المعلومات التي يجري إستلامها تتناسب مع أولويات الأعمال ؟
- ✓ هل تكلفة تكنولوجيا المعلومات مثلى ؟
- ✓ هل يستطيع مشغلي تكنولوجيا المعلومات إستخدامها بأمان و إنتاجية ؟
- ✓ هل تكفي السرية والنزاهة ومستويات المعلومات المتاحة ضمن إطار أمن المعلومات ؟
- الرصد والتقييم : لا بد من تقييمها بشكل منتظم مع مرور الوقت لجودتها ومطابقتها مع متطلبات السيطرة على جميع عمليات تكنولوجيا المعلومات. يتناول هذا مجال إدارة الأداء، ورصد الرقابة الداخلية، والإمتثال لأطر الحوكمة والإلتزام بالقوانين؛ ويتم هذا من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:
- ✓ هل يتم قياس أداء تكنولوجيا المعلومات من أجل إكتشاف المشاكل بشكل مبكر ؟
- ✓ هل تضمن الإدارة أن الرقابة الداخلية هي فعالة وكفاءة ؟
- ✓ هل يمكن الربط بين أداء تكنولوجيا المعلومات وأهداف المؤسسة ؟
- ✓ هل يتم توفير ما يكفي من السرية والنزاهة و ما يكفي من الرقابة ضمن إطار أمن المعلومات ؟
- 4 الأهداف الرقابية عالية المستوى (High level control objective) : تحدد Cobit أربعة وثلاثين هدف يتم العمل على تحقيقها وفق أربعة أبعاد :¹
- التخطيط والتنظيم: (PO) Plan and Organize : ويعني التخطيط وتنظيم العمليات المرتبط بتكنولوجيا المعلومات من خلال تحديد الأهداف وإحتياجات المؤسسة والموازنات الضرورية في مختلف المجالات الضرورية لهذا الجانب؛ والأهداف الواجب تحقيقها هي :
- PO1 : تعريف الخطة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات وتحديد إتجاهها.
- PO2 : تعريف هيكل المعلومات.
- PO3 : تحديد الإتجاه التكنولوجي.
- PO4 : تعريف العمليات، وتنظيم، وعلاقات تكنولوجيا المعلومات.
- PO5 : إدارة إستثمار تكنولوجيا المعلومات
- PO6 : إدارة الإتصال وإتجاهاتها.
- PO7 : إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
- PO8 : إدارة الجودة.
- PO9 : تقييم وإدارة أخطار تكنولوجيا المعلومات.

¹ زياد عبد الحليم الذبية وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ص (235، 236).

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- PO10 : إدارة المشاريع.

➤ الإمتلاك والتنفيذ: (AI) Acquire and Implement : ويتمثل في الحصول على التكنولوجيا التي تم التخطيط لها، وإدماجها ضمن عمليات وأنشطة المؤسسة؛ ويتم هذا من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- AI1 : تعريف الحلول الآلية

- AI2 : الإمتلاك والحفاظة على برامج التطبيقات.

- AI3 : الإمتلاك والحفاظة على البنية التحتية للتكنولوجيا.

- AI4 : القدرة على التشغيل والإستخدام

- AI5 : تدبير موارد تكنولوجيا المعلومات.

- AI6 : إدارة التغيير

- AI7 : وضع الحلول والتغيرات وإجازتها.

➤ التوصيل والدعم: (DS) Delivery and Support : ويتم هذا من خلال دعم جميع العمليات في المؤسسة من أجل الوفاء بمتطلبات التكنولوجيا ويتم هذا من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- DS1 : تعريف وإدارة مستويات الخدمة.

- DS2 : إدارة خدمات الطرف الثالث.

- DS3 : إدارة الأداء والطاقة الإستيعابية.

- DS4 : التأكيد على إستمرار الخدمات.

- DS5 : التأكيد على سرية وأمن المعلومات.

- DS6 : تحديد التكاليف وتخصيصها.

- DS7 : تعليم وتدريب المستخدمين.

- DS8 : إدارة خدمات المكتب والأحداث المتعلقة بها.

- DS9 : إدارة التنسيق.

- DS10 : إدارة المشاكل.

- DS11 : إدارة البيانات.

- DS12 : إدارة البيئة المادية المحيطة.

- DS13 : إدارة العمليات.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

➤ المتابعة والتقييم: (ME) Monitor and Evaluate : ويتم هذا من خلال التأكد من مدى تنفيذ التكنولوجيا التي

تم التخطيط لها وتقييم وتحديد المخاطر المرتبطة بالفشل الممكن

- ME1: مراقبة وتقييم عمليات تكنولوجيا المعلومات.

- ME2: الرقابة الداخلية.

- ME3: الالتزام بالتشريعات.

- ME4: تزويد حاكمية تكنولوجيا المعلومات.

6. **معايير جودة المعلومات حسب Cobit** : إن توفير تكنولوجيا المعلومات ليس له أي منفعة إذا لم تكون هذه المعلومات تتمتع بالجودة؛ وبما أن كوبيت تركز على توفير المعلومات كان لابد أن تضع معايير للجودة المعلومات من أجل الوصول للغرض الأساسي من تكنولوجيا المعلومات وهو المساهمة بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث قدمت Cobit ستة معايير خاصة بجودة المعلومات :¹

✓ **الفعالية** : أن تعكس المعلومات الوقع وذات صلة وثيقة فضلاً عن كونها سلمت في الوقت المناسب وصحيحة ومتسقة وقابلة للإستخدام؛

✓ **كفاءة** : وهذا من خلال إعداد تلك المعلومات من خلال الإستخدام الأمثل للموارد عند إعدادها؛

✓ **السرية** : وهذا من خلال حماية المعلومات الحساسة من الإستغلال غير مصرح به؛

✓ **التوافر**: وهذا من خلال القدرة على إستغلال المعلومات عند الحاجة إليها في الحاضر والمستقبل، كما يتعلق الأمر أيضاً بالحفاظ على الموارد اللازمة والقدرات المرتبطة بها؛

✓ **الإمتثال** : يتناول الإمتثال للقوانين واللوائح والترتيبات التعاقدية التي تكون عملية المؤسسة تخضع لها، أي معايير العمل المفروضة من الخارج فضلاً عن السياسات الداخلية؛

✓ **الموثوقية** : يتعلق بتوفير المعلومات المناسبة للإدارة لتشغيل المنشأة وممارسة مسؤولياتها الائتمانية والحكم.

5 **موارد تكنولوجيا المعلومات** : وتمثل مجموعة العوامل التي تركز عليها تكنولوجيا المعلومات :

✓ **التطبيقات** : وتمثل الأنظمة الآلية المستعملة والإجراءات اليدوية المستعملة من أجل معالجة المعلومات؛

✓ **المعلومات**: وتمثل كل الأشكال ومن مختلف المصادر من البيانات التي يتم معالجتها على مستوى نظام المعلومات؛

✓ **البنية التحتية**: وتمثل في التكنولوجيا ووسائل الدعم (المعدات، نظام التشغيل، قواعد البيانات لنظام المعلومات والشبكات.....) والتي تمكن من تشغيل التطبيقات؛

✓ **الأفراد** : وتشمل الشخص المكلفين بالتخطيط، التنظيم، التنفيذ، الدعم والرقابة وتقييم نظام المعلومات سواء كانوا من داخل المؤسسة أو عن طريق التعاقد.

¹ The IT Governance Institute, COBIT® 4.1, ibid, P 11

سادسا: تصميم نظام الرقابة الداخلية

من أجل تصميم نظام الرقابة ينبغي تبني مرجعية معينة، ولعل أهمها (COSO ؛ IIFACI institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) إضافة للدليل البريطاني، حيث تقدم هذه المرجعيات المبادئ التي على أساسها يتم وضع وتصميم نظام الرقابة الداخلي ويكون هذا من خلال ¹:

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

1. خصائص النظام الفعال لوضع المعايير: تعتبر عملية وضع المعايير المناسبة من أجل التصميم أمر ضروري ويكون هذا من خلال مايلي ²:

- أ- تحقيق الإنسجام في الأهداف أو إحداث التوافق بين أهداف المؤسسة وغايات الأفراد والأقسام فيها؛
- ب- يجب أن تكون المعايير الموضوعية قابلة للتحقيق؛
- ت- أن يقبلها الموظفون ويعدها عادلة وممكنة التحقيق؛
- ث- يجب أن تكون المعايير بالمستوى "المناسب" من الصرامة: فالمعايير الصارمة يمكن أن تحسن إنتاجية الموظفين ودافعيتهم. أما المعايير التي يعدها الموظفون صعبة أو مستحيلة التحقيق فيمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية؛
- ج- المرونة: أي أن يتضمن النظام مستويات متعددة من الأداء المطلوب تبعاً لمجموعة متنوعة من العوامل، بدلا من وضع حدود ثابتة أو مطلقة للأداء؛
- ح- يجب أن تكون المعايير مناسبة للمؤسسة لا سيما إذا كانت البيئة التي تعمل فيها المؤسسة متغيرة؛
- خ- يجب تحديث المعايير بانتظام بحيث تستجيب للتغيرات الحاصلة في المؤسسة؛
- د- يجب إعتناء المعايير قبل قطع أشواط كبيرة من العمل. لذلك من الضروري توخي العناية في اختبار الأوقات المناسبة لقياس الأداء. وقد لا تطبق المعايير على جميع نواحي عملية الإنتاج وذلك للأسباب التالية:
- يجب أن تكون العملية مجدية من حيث التكلفة؛
- وجود إجراءات رقابية زائدة عن الحد اللازم يضعف معنويات الموظفين؛
- يجب أن يكون قياس الأداء مناسباً للأهداف المطلوبة؛

¹ <http://atroune.sarah.over-blog.com/article-mettre-place-systeme-contrrole-interne-85819307.html> consulté le 05/04/2016

² خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن **IIA**، مرجع سابق، ص ص (317، 318)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- إن وجود المعايير بدرجة زائدة عن الحد اللازم سيؤدي إلى وجود عبء زائد على المشرفين يتعين عليهم متابعته.
- 2. شروط فعالية نظام الرقابة الداخلية : ينبغي على مختلف المؤسسات أينما 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 هذ 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؛
 - الإستجابة 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 إلى التقييم؛
 - الأنشطة الرقابية يتم الإشراف عليها من طرف وظائف رقابية؛
 - تقييم الأنشطة الرقابية يخضع للمراجعة 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.
- يكون نظام الرقابة الداخلية فعال إذا تم تنفيذ كل الإجراءات المقررة ورصد الإنحرافات وتوثيقها مع ضمن تتبع الآثار الناتجة عنها وتحديد المنافع والتكاليف بالإضافة إلى رصد ومواجهة الأخطار المحيط بالمؤسسة؛ حيث يكون النظام فعال من خلال القدرة على تطبيق جميع الإجراءات المقرر ويكون هذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :
- ثقافة المؤسسة؛
- تحديد المسؤوليات بدقة؛
- رقابة مبنية حول المخاطر؛
- إدماج الرقابة ضمن كل العميات في المؤسسة؛
- وجود إجراءات كافية لإختيار ظابط الرقابة.

- التكوين الجيد للمستخدمين .
- إجراءات واضحة من أجل تسيير المشاكل .
- وجود توثيق سليم يُمكن من متابعة تلك الاعمال (Traçabilité)
- توثيق الأهداف و مستوى تطور نظام الرقابة الداخلي .
- توثيق المخاطر التجارية .
- تحديد العمليات وأساليب الرقابة عليها.
- توثيق أنشطة الرقابة والتي تسمح بالرصد الجيد للعمليات.
- التقييم المستمر لجودة نظام الرقابة و يكون 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؛
- تألية الرقابة كل مكان ذلك ممكن.

3. تصميم مكونات نظام الرقابة الداخلية: كما أشرنا سابقاً أن لنظام الرقابة الداخلية خمس مكونات والتي ينبغي على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار عند تصميم النظام :

1.3 بيئة الرقابة : تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر جد مهم في البيئة الرقابية ، لأنها تترجم مدى الوعي (يشمل كل الامور المرتبطة بالمؤسسة كأهدافها، التحديات التي تواجهها والإستراتيجية، المخاطر، روح الإنتماء) لدى الموظفين، ولهذا فهي أساس بناء لكل عناصر نظام الرقابة الداخلية.

2.3 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 المخاطر والتي تنوع 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 المبادئ¹

أ- يتعين أن تقرر المنشأة بأن جميع القرارات الإستراتيجية والتشغيلية تم إتخاذها بدعم من نظام إدارة المخاطر وما يتبعه من تطبيق وإستخدام أساليب رقابية مناسبة؛ مع الحاجة إلى تحديد التجاوزات عن النتائج المستهدفة وتقييمها؛

ب- الوعي بالمخاطر التي تحيط بالمؤسسة والتأثيرات الممكن أن تنتج عن التفاعل بين هذه المخاطر ولهذا يتعين عليها تقوم بتصميم أساليب الرقابة الملائمة؛ فعلى سبيل المثال الفيضان يمكن أن يسبب مجموعة من الآثار المتلاحقة والمتربة على بعضها البعض، تبدأ بالأضرار التي تلحق بالأصول (عن طريق المعوقات التي تتعرض لها سلسلة التوريد وما يترتب عليها من فقد الإنتاج)، وإنخفاض المبيعات، وزيادة العجز في السيولة، وغيرها من الصعوبة المماثلة التي يمكن أن تؤدي في آخر الأمر إلى فشل الأعمال.

ت- يتعين وضع أدوات الرقابة المناسبة لتعديل المخاطر، أو التخفيف منها، بحيث تكون عند المستوى المقبول، وهناك مجموعة من الإعتبارات المهمة للاختيار والتطبيق الدقيق لأساليب الرقابة، وتتضمن :

- خصائص المخاطر المتشابهة (الأسباب، العواقب، وإحتمالات حدوثها) ؛

¹ الاتحاد الدولي للمحاسبين، دليل الممارسات الجيدة الدولية، تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت، مرجع سابق، ص (19، 18)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- الحدود التي تضعها المنشأة للمخاطر المقبولة؛
 - مختلف أنواع وأساليب الرقابة، مثلاً أساليب الرقابة الإدارية، أو التشغيلية، أساليب الرقابة الوقائية، أو التي من الممكن إكتشافها، أساليب الرقابة المكتوبة أو الآلية؛
 - مدى ملائمة توليفة أساليب الرقابة مع حجم المنشأة وهيكلها والثقافة السائدة بها؛
 - مقارنة التكاليف بالمنافع بالنسبة لإستخدام أساليب رقابية إضافية، أو مختلفة.
 - التغييرات المستمرة التي يمكن أن تجعل الأساليب والأدوات الحالية غير فعالة أو متقدمة إلى الحاجة إلى التقييم الدوري لها.¹
- 3.3 إدماج أنشطة الرقابة: ينظر لأنشطة الرقابة على أنها مجموعة الإجراءات التي يتم من خلالها التأكد من التطبيق السليم لتوجيهات الإدارة، حيث يتم إدراج هذه الأنشطة على مستوى السلم الإداري hiérarchiques، أو الوظيفي (fonctionnels)، حيث ينبغي توفير الإطار القانوني والإمكانيات المادية الضرورية التي تسمح بتحقيق الهدف من هذه الأنشطة، وتكون من خلال العديد من الإجراءات والأنشطة كالفصل بين المهام (والذي يعتبر كإجراء يكرس الرقابة المتسلسلة عند القيام بمهمة معينة)، إجراءات التفويض بالإمضاء، كلمات المرور لأنظمة المعلومات² ولدمج هذه الأنشطة يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

أ- التكلفة : تعتبر التكلفة مقارنة بالمنفعة من بين أهم الأمور المحددة للأساليب الواجب اعتمادها، حيث يشكل عدم إحترام هذه القاعدة هدر للموارد و الذي يتناقض مع هدف نظام الرقابة الداخلية و الذي يسعى إلى المحافظة على المواد والإستغلال الكفء للموارد.

ب- التصميم المناسب لهذه الإجراءات وهذا من حيث الوقت المناسب والذي يلعب دور مهم في تقليل المخاطر والأخطاء الناتجة، حيث يمكن أن تكون الرقابة القبيلة هي الأسلوب المناسب وفي نفس الوقت لا يمكن التحلي عن الرقابة البعيدة و التي يتحدد حجمها وأساليبها على أساس جودة الرقابة القبيلة، إضافة إلى مدى إستمراريتها أو دوريتها؛ من جهة أخرى شكل هذه الرقابة فقد تكون مباشرة أو غير مباشرة آلية أو يدوية؛

- ت- متابعة تنفيذ الأنشطة الرقابية : لا يكفي دمج هذه الأنشطة بل يجب التعامل بحذر مع تنفيذ هذه الإجراءات من حيث :
- مدى توافق عملية التصميم مع التنفيذ؛ كسوء إستغلال السلطة الملازم لبعض أنشطة الرقابة، كالتحيز في إيفاد لجنة التفتيش.
 - تأثير تنفيذ هذه الأنشطة وأثرها على عمليات المؤسسة بشكل عام، مع تركيز تأثيرها على الجانب السلوكي للعمال؛
 - مدى نجاعة هذه الإجراءات فتنفيذ هذه الأنشطة ليس هو الغاية بقدر ما هو وسيلة لتحقيق الهدف من نظام الرقابة الداخلية، وعلى هذا الأساس فإن قياس هذه النجاعة ضرورة حتمية تكون من خلال وضع مؤشرات تخدم هذا الغرض، فضعف أحد أنشطة الرقابة يمكن إكتشافه من خلال نسبة الأخطاء أو الإنحرافات التي لم يستطيع إكتشافها.

4.3 المعلومات و الاتصال : هذان العنصرين مهمين وهذا نظراً لأن عملية الاتصال هي التي من خلالها يمكن تشغيل أي نظام بما فيها نظام الرقابة الداخلية، كما أن عملية الإتصال لا تكون إلا من خلال نقل المعلومات فلا نستطيع الفصل بينهم حيث لن تكون هناك عملية إتصال بدون نقل معلومات ونفس الشيء لا توجد قيمة للمعلومة بدون وجود عملية إتصال.

¹ يتعين أن تأخذ المنشأة في حسابها إيجاد نظام ذكي يتم - بموجبه - تجنب الرقابة الزائدة عن الحد، حتى لا تسود (البيروقراطية)، وأن يساعد نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف التنظيمية وليس العكس.

² Contrôle fédéral des finances, **Mise en place d'un système de contrôle interne (SCI)**, swiss, Octobre 2007, P 10

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- أ- الإتصال : عملية الإتصال تمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي¹، حيث تهدف عملية الإتصال إلى ما يلي²:
- إطلاع الرؤوسين 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 الرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ؛
 - التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف الرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها؛
 - تسهيل عمليات إتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي والتنفيذي.
- ب- المعلومات : بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى إتخاذ قرار توصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد من أجل زيادة معرفتهم بمجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفيه مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الإستفادة منها في الوصول إلى المعرفة وإكتشافها.
- فالمعلومات هي تدفق هادف لمجموعات من البيانات المعالجة بشكل غير إعتباطي لتغطية النقص الخاص بمعرفة جوهر شئ معين حيث تحاول هذه البيانات المعالجة تأكيد أو نفي لأفكار معينة مرتبطة بذلك النقص.
- يمكن إعتبار البيانات كموا أولية يتم إدخالها ضمن سلسلة الإنتاج والتي تمثل نظام معالجة هذه البيانات وفقاً لنظام وأساليب معينة تهدف لإنتاج معلومات مختلفة حسب الحاجة حيث تختلف مصادر هذه البيانات وأساليب معالجتها فعلى مستوى المؤسسة تعتبر الأحداث الاقتصادية مصدراً للبيانات والتي تصنف إلى صنفين :
- بيانات مالية : وهي تتعلق بكافة الأحداث الاقتصادية التي تحدث في الوحدة الاقتصادية ويتبعها أثراً مالياً بحيث يمكن قياسها والتعبير عنها بصورة مالية، وهي تشمل كافة الأحداث الرئيسية التالية :
- الأحداث التمويلية المتعلقة بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لممارسة الوحدة الاقتصادية لنشاطها الاقتصادي (الجاري وغير الجاري) سواء من أصحاب الملكية أو عن طريق الاقتراض (قصير الأجل أو طويل الأجل)؛
 - الأحداث الرأسمالية المتعلقة بكيفية الحصول على الأصول غير الجارية ومجالات التصرف بها (الإستبدال أو البيع)؛
 - الأحداث الإيرادية المتعلقة بكيفية تحقيق أرباح العمليات الجارية (أرباح النشاط الجاري).
- بيانات غير مالية : وهي تتعلق بكافة الأحداث الاقتصادية التي تحدث في الوحدة الاقتصادية ولا يتبعها أثر مالي وهي على نوعين³:
- بيانات كمية : وهي تلك البيانات التي يمكن التعبير عنها بصورة كمية، مثل عدد ساعات العمل، عدد الأسهم، عدد الوحدات المباعة.
 - بيانات غير كمية : وهي تلك البيانات التي لا يمكن التعبير عنها بصورة كمية حيث يتم التعبير عنها بصورة وصفية نظراً لصعوبة قياسها بصورة كمية مثل مدى الإستفادة من البرامج التدريبية للعاملين، أذواق المستهلكين... الخ.

¹ جمال الدين العويسات، مرجع سبق ذكره، ص 39

² نفس المرجع السابق، ص 40

³ قاسم محمد إبراهيم، زايد يحيى الأسهم، نظام المعلومات المحاسبي، وحدة الحداية للطباعة والنشر، كلية الحداية، جامعة الموصل، العراق، 2003، ص ص (26،27)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

ج. أسباب 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 والإعتماد عليه في إتخاذ 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 المداخلات 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 الإستغلال.

• 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 الإعتماد على (إستخدام) بيانات تساعد في إنتاج معلومات تخدم هذا الموقف، كما يمكن أن يكون هذا التحيز غير مقصود نتجه لجهل أو ضعف المعرفة بأهمية ونوعية المعلومات الواجب توفيرها وفق مختلف الحالات من جهة أخرى يمكن أن يكون التحيز من صناع القرار ومستخدمي المعلومة وهذا من خلال الإعتماد على نماذج أو تفسيرات تخدم جهة معينة دون سواها.
- الجهل بالأساليب وضعف الاتصال : تعتبر عملية معالجة البيانات وإخراجها في شكل معلومات قابلة للإستغلال 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 إحتياجات مستخدمي تلك المعلومات والذي قد يولد سوء فهم لإحتياجاتهم مما يؤدي إلى توصيل معلومات لا توفى بالغرض وبالتالي إتخاذ قرارات خاطئة وفقاً لما أدركه مستخدم تلك المعلومات من محتواها الإعلامي.
- لتفادي المخاطر الناجمة عن المعلومات ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط أو ما يعرف بمعايير جودة المعلومات والتي تم التطرق لها سابقاً فالإعتماد على معلومات ذات جودة سيقلل إلى حد كبير المخاطر الناجمة عن هذا الإستعمال حيث خصائص المعلومات الجيدة تشمل :

- الدقة : أن تكون صحيحة وخالية من الأخطاء؛
- التوقيت : أن تقدم للمستفيد في الوقت المناسب؛
- الملائمة : أي أن تكون تلائم ما يحتاجه المستخدم والموقف الذي يواجهه؛
- الشمولية : أي أن المعلومة تعطي كل الجوانب التي تخص الموقف الذي أُعدت من أجله؛
- الوضوح : لا تحتل التأويل وخالية من الغموض؛
- الموضوعية : أي أنها غير متحيزة؛
- قابلية التحقق : يمكن التأكد من سلامتها ودقتها من خلال إعادة مراجعة أساليب إعدادها.

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

تعتبر في الأساس المؤسسة كنظام مفتوح وهذا من خلال تدفق المعلومات على المستوى الداخلي والخارجي إلا أن التحدي أمام نظام الرقابة الداخلية هو كيف يتم التعامل مع هذه التدفقات اللامتناهية من المعلومات، ففشل نظام الرقابة الداخلية في هذه النقطة يؤدي إلى فشل وإفلاس المؤسسة، حيث أن إدماج هذا العنصر يكون من خلال الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية :

- تحديد المعلومات المهمة، طريقة جمعها، معالجتها، تخزينها، إمكانيات الوصول إليها، وتحديثها؛
- العمل على تحقيق إدارة فعالة للمعلومات وهذا من خلال :
- وضع إجراءات حمايتها من القرصنة و التسيب بالنسبة للمعلومات الإستراتيجية ؛
- تسهيل الوصول لها بنسبة للموظفين كلا حسب إحتياجاته الوظيفية بما يسمح بإستغلالها وهذه ضمن الوقت والتكلفة المناسبة؛
- توضيح قنوات نقل المعلومات وهذا وفق التقارير الإدارية سواء كانت اليومية أو الأسبوعية أو حسب الأحداث؛
- وضع إجراءات للتقييم المستمر لاحتياجات المؤسسة من المعلومات، إضافة لصيانة والتحديث الدورية لأنظمة المعلومات الآلية وفق المستجدات وإحتياجات المؤسسة ؛
- وضع نظام معلومات يتميز باليقظة من حيث القدرة على توفير معلومات داخلية أو خارجية وفقاً لمعايير الجودة المتعارف عليها، إضافة إلى قدرته على تلبية إحتياجات المؤسسة من المعلومات بالإضافة إلى تلبية إحتياجات أصحاب المصالح من المعلومات التي تخص المؤسسة .

5.3 المتابعة والإشراف : دمج عملية الإشراف والمتابعة في نظام الرقابة الداخلية يعتبر أمر حساس وعملية معقدة ولهذا فإن عند تصميم نظام الرقابة الداخلية يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- يتعين أن تكون عملية الإشراف والمتابعة موثقة و واضحة من حيث تحديد مستويات المسؤولية؛
- العمل على توعية كل الموظفين بأساليب وإجراءات المتابعة والإشراف؛
- ينبغي أن تكون هذه الإجراءات ضمن التكاليف المعقولة ، كما يجب أن تتميز بالشمولية فكل العمليات والأفراد داخل المؤسسة يجب أن يخضعوا للمتابعة والإشراف بشكل يتناسب مع طبيعة تلك العملية أو الوظيفة ، وهذا بضمان عدم التأثير السلبي ؛
- وضع إجراءات واضحة لتنفيذي نتائج عملية الإشراف والمتابعة، وهذا من خلال تحليل النتائج وتنفيذ التوصيات أو التصحيحات الواجبة.

6.3 تصميم إجراءات الرقابة الإدارية : تمثل الرقابة الإدارية أحد مكونات نظام الرقابة الداخلية ، حيث يتم تصميمها وفقاً لتدرج السلم الإداري وما يتبعه من تحديد للمسؤوليات وما يتناسب معها من تفويض للسلطة، وعلى هذا الأساس يتم الإدماج وفقاً لما يلي :

1. مبادئ التنظيم الإداري : تعتبر مبادئ التنظيم الإداري مهمة ويجب الإلتزام بها من أجل تقليل الأخطاء ومخاطر التصميم

- الخاطئ ولهذا الغرض من الأفضل الإسترشاد بما عند تصميم أي منظمة وهي كالتالي :¹
- مبدأ وحدة الهدف : حيث ينبغي أن يكون هناك هدف واضح وقابل لتحقيق فلا يمكن تصور وجود منظمة أو إمكانية إقامتها بدون تحديد الهدف منها ، كما أن على كل الوحدات التابعة للمؤسسة أن تعمل دون تضارب أو تناقض بل تسعى كل واحدة في المساهمة في تحقيق الهدف من وجودها.
- مبدأ الوظيفة : أي أن التنظيم في المؤسسة يجب أن يقوم على أساس تحديد كل الوظائف وما تحمله من واجبات وحقوق ومسؤوليات.

¹ لمزيد من التفصيل : محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1987، ص ص (148:162)

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- مبدأ وحدة الرئاسة : ويقصد بهذا المبدأ أن يكون كل موظف تابع لمسؤول واحد يأتمر بأمر حسب ما تنص عليه وصف وبطاقة المنصب الذي يشغله ، حيث لا يمكن أن يتلقى موظف واحد الأوامر من شخصين في مختلف المستويات الإدارية.
 - مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: حيث ينبغي أن تكون لكل موظف مستوى معين من السلطة أي القدرة على إعطاء الأوامر وتوجيه الموظفين وإتخاذ القرار بما يتناسب مع المسؤولية الملقاة على عاتقه من حيث الإلتزام بالقيام بالواجبات ومهام وظيفة معينة، فلا يمكن أن يؤدي موظف ما عملها ما لم نعطيه السلطة والقدرة على إتخاذ القرارات المرتبطة بأداء وظيفته .
 - مبدأ نطاق الإشراف : ويتمثل هذا في عدد الموظفين الذين يستطيع موظف معين أعلى منهم في السلم الإداري أن يشرف عليهم ويستطيع إعطاءهم الأوامر والإشراف على أعمالهم، حيث ينبغي أن تكون حدود الإشراف معروفة ومحدودة أي يوجد عدد معين من الموظفين الذي يستطيع أن يشرف عليهم كل مسؤول.
 - مبدأ قصر السلطة : يقوم هذا المبدأ على أن لا يكون هناك فروق كبيرة في مستويات السلم الإداري بين متخذي القرار أو المشرفين والمنفذين .
 - مبدأ تفويض السلطة : أي ينبغي أن تكون هناك القدرة على تسليم زمام الأمور فيما يخص إتخاذ القرار والإشراف من المسؤول الأعلى إلى المسؤول الأقل منه لتمثيله والقيام بأداء وظائفه وفقاً لسلطات التي كانت مخولة له.
 - مبدأ المرونة : حيث ينبغي أن يكون النظام مرناً ويتأقلم مع التغيير الذي قد يطرأ على المؤسسة؛ دون الإخلال بتحقيق الأهداف.
 - مبدأ الكفاءة : حيث ينبغي أن يصمم التنظيم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ووقت وجهد ممكن.
 - مبادئ العلاقات الإنسانية : يقوم هذا المبدأ على عدم إهمال الموارد البشرية بإعتباره عامل مهم في نجاح أو فشل التنظيم .
2. **الهيكل التنظيمي** : يعتبر الهيكل التنظيمي من مقومات نظام الرقابة الداخلية ، فمن خلاله يظهر تنظيم المؤسسة، العلاقات الوظيفية بين مصالح ومديريات المؤسسة، قنوات الإتصال، توسيع المسؤوليات والسلطة، وعلى هذا الأساس يعتبر من أهم المؤثرات في الإجراءات الإدارية التي وجب على المؤسسة إنتهاجها، ومن أجل إختيار التنظيم الملائم ينبغي القيام بما يلي:¹
- أ- تحليل الأنشطة : لكل مؤسسة أهداف خاصة، ومن الضروري تحليل الأنشطة والأعمال التي تقوم بها لتحديد نوع ومقدار النشاط الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- ب- تحليل القرارات : والمقصود به الإطلاع على من يتخذ القرار ومتى ولماذا؟ حتى يتمكن القائم بالتنظيم من التمييز بين مختلف القرارات المتخذة وتحديد المستويات التنظيمية لتأطير عملية إتخاذ القرار.
- ت- تحليل العلاقات : وكذلك بالوقوف على درجة التنسيق بين مختلف الأنشطة وذلك من خلال تحليل العلاقات الرأسية والأفقية لكل وحدة إدارية وفي كل مستوى تنظيمي، بكيفية تسمح بإنشاء خطوط إتصال تضمن تدفق المعلومات الملائمة للمؤسسة.
- ث- تحليل البيئة : تؤثر البيئة في شكل الهيكل التنظيمي، فهي تؤثر على عمل المؤسسة وهي خارج نطاق تصرفها، لذلك كلما كانت البيئة أكثر إستقراراً كلما كان التنظيم أقل تعقيداً وأكثر فعالية.
- ج- الفصل الكافي بين المهام : يعتبر هذا من الإجراءات الواجب القيام بها حيث من خلاله نجد أن أي عملية في المؤسسة تتم وفق مراحل مترابطة ومتتالية حيث لا تتم المرحلة قبل التي تليها وبعد التأكد من إتمامها (المهمة السابقة) وفق المعايير المحدد، مما يسمح بالرقابة المتتابعة والآلية مرحلة بمرحلة.

¹ عبد الوهاب سويس، مرجع سابق، ص 141_139

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

ج- تحديد المهام بدقة وحدودها والأشخاص القائمين بها وهذا وفق بطاقات فنية توضح المناصب وشروط ومستويات السلطة والمسؤولية وقنوات الإتصال الممكنة، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات والعمليات التي يقوم بها هذا الموظف ويتم تحديد الإجراءات المناسبة عن طريق الإجابة عن الاسئلة التالية :¹

- ماهي الإجراءات (العمليات) التي يستغرق إنجازها معظم الوقت في المنظمة ؟ ويتم هذا من خلال الاجابة على :

1- هل حقاً أن هذه الإجراءات تحتاج ذلك الوقت الطويل ؟

2- هل أن هذه الإجراءات مهمة؟

3- كيف يمكن تحقيق الأهداف (والقيام بالعمل) لو أن الوقت المخصص للقيام بالعمل قد حفض ؟

- هل أن هناك عدداً كبيراً من الموظفين مخصصين للقيام بهذه العملية (الوظيفة) ؟

- هل أن كل عمل يناسب من يقوم به ؟

- هل بالإمكان تغيير الأدوار (الأعمال) التي يقوم بها بعض الموظفين ؟

1- هل أن القيام بالعمل يحتاج إلى تنقل الموظفين (الرجوع إلى السجلات مثلاً)؟

- هل بالإمكان تبسيط الإجراءات، وتخفيض حجم العمل بواسطة تغيير شكل الوحدة، أو تغيير أعمال الوحدات الأخرى التي لها علاقة بعمل الوحدة قيد الدراسة ؟

- هل أن الأساليب المتبعة (الإجراءات) هي الأساليب الوحيدة الممكنة للقيام بالعمل ؟

- هل أن النماذج مصممة بشكل مناسب ؟

- هل بالإمكان إستعمال أساليب (أو إجراءات) أبسط وأسرع وأقل تكلفة ؟

- هل بالإمكان إستعمال معدات أو آلات أحسن وأفضل من الموجودة حالياً ؟

7.3 تصميم إجراءات الرقابة المحاسبية : تمثل الرقابة المحاسبية جانب مهم في تحقيق أهداف نظام الرقابة المحاسبية حيث تمثل بشكل مباشر نظام المعلومات المحاسبية، حيث يعرف بأنه نظام فرعي للمعلومات داخل المنشأة يتكون من مجموعة إمكانيات آلية وبشرية مسؤولة عن توفير المعلومات المالية والمعلومات التي يتم الحصول عليها من تشغيل البيانات التاريخية وذلك لمساعدة الإدارة وفتات أخرى خارجية في عمليات التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات². حيث يهدف هذا النظام إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- **الأمن المالي والمحاسبي والقانونية :** ويكون هذا من خلال :

- ضمان الحماية والمحافظة على ثروة وأصول المؤسسة؛

- من خلال معاملات آمنة ؛

- من خلال المحافظة على الحقوق والإلتزامات الناتجة عن تعاملات المؤسسة؛

- ضمان الإنتظام، والموثوقية والدقة في العمليات المحاسبية والمالية.

2- **جودة المعلومة المحاسبية :** يوجد مجموعة من الخصائص التي تعبر عن جودة معايير المحاسبة، وللوصول إلى هذه الخصائص ينبغي

توفر ما يلي :

- من خلال تنظيم محاسبي مناسب يمنع أو يقلل من المخاطر الناتجة عن الأخطاء و التحريفات المحاسبية؛

- مع تحديد واضح في مهام التنظيم الوظيفي؛

¹ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سبق ذكره، ص ص (120، 121)

² حامد طلبه محمد، وآخرون، دراسات في النظم المحاسبية، 2010، درا النشر مجهولة، ص 73

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- من خلال وضع إجراءات محاسبية تتكيف مع التحديات والمخاطر .
- 4. **تصميم قواعد السلوك** : لا يوجد تعريف متفق عليه لقواعد السلوك حيث تم تعريفها في دراسة مسحية 1999 ((إلتزامات طوعية لشركات والجمعيات، أو غيرها من الكيانات التي تضع المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الأنشطة التجارية في السوق))¹ تسهل قواعد السلوك المصممة جيدا تطبيق برامج تحسين أداء المنشأة ويمكن للمنشآت التي تحقق في وضع وتطبيق قواعد لسلوك وغرس قيمتها التنظيمية، أن تعاني من تدني الإنتاجية، وتسارع تدوير الموظفين، وإرتفاع تكاليف المعاملات وتكاليف الوكالة، وتزايد التعرض للإجراءات القانونية².
- قواعد الأخلاقيات والسلوك المهني يمكن أن تدعم وتمكن السلوكيات المرغوب فيها من جانب العاملين، وتوضح العواقب المترتبة على مخالفة المبادئ التي تتأسس عليها تلك القواعد، بالإضافة إلى ذلك فإنه بمجرد وجود هذه القواعد، فيجب على الإدارة أن تدعم وتعزز المبادئ التي تتأسس عليها قولا وعملا، عن طريق البرامج التدريبية، إتباع السلوك النموذجي، وإتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة مخالفة تلك المبادئ.³ تعتبر هذه المبادئ ضرورية من أجل تصميم جيد يحقق قيمة مضافة للإدارة في هذا الجانب والذي يدعم تعزيز أهداف نظام الرقابة الداخلية حيث :⁴
- ينبغي أن تهدف المنشأة لأن تكون مبنية على القيم، وعلى قواعد تركز عليها هذه القيم، وذلك لإيجاد ثقافة بين الموظفين تشجع على إستيعاب النزاهة وتطبيقها، وتشجيع - أيضا - على ((إتخاذ القرارات الصائبة)) عن طريق إعطاء الموظفين حرية إتخاذ 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.
- إلتزام مجلس الإدارة : تقع المسؤولية الأخلاقية -أولاً وأخيراً- على عاتق مجلس الإدارة (أو ما يعادله)، وهو الجهة التي تملك صلاحية التأثير على ثقافة المنشأة وسلوكها، ينبغي أن تشرف المجالس - تحديداً - على وضع قواعد لسلوك (وتطوير مبادرة أشمل لجعل المنشأة مبنية على القيم)، وأن يعين أحد أكبر المديرين - رسمياً - للإشراف على وضع القواعد.
- حيثما يسمح حجم المنشأة، 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 الشركة وسير العمل والنظر في مواطن الضعف المحتملة، الناجمة عن هذه المخاطر، والمساعدة في تحديد محتوى القواعد ومراجعتها؛
- إن شرح النهج المتبع لوضع وتطوير ومراجعة أي قواعد من شأنه أن يعزز فهم المراحل والأنشطة الرئيسة 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.

¹ الاتحاد الدولي للمحاسبين، الإرشادات الدولية للممارسة الجيدة، وضع قواعد فعالة للسلوك في المنشآت، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، نوفمبر 2010، ص 8

² الاتحاد الدولي للمحاسبين، نفس المرجع، ص 5

³ الاتحاد الدولي للمحاسبين، دليل الممارسات الجيدة الدولية، تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت، مرجع سابق، ص (16)

⁴ الاتحاد الدولي للمحاسبين، الإرشادات الدولية للممارسة الجيدة، وضع قواعد فعالة للسلوك في المنشآت، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، مرجع سابق، ص 9

المحور الأول- مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية

- 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 الإهتمام المستمر بالقواعد والالتزام به، كما ينبغي توعية الموظفين وغيرهم بعواقب عدم الالتزام بالقواعد.

5. **دمج مفاهيم الجودة في نظام الرقابة الداخلية :** تعتبر الجودة في شكلها ومضمونها العام هدف تسعى كل المؤسسات للوصول إليه من أجل إرضاء كافة أصحاب المصالح وبالتالي زيادة قيمة المؤسسة.

1.5 **إدارة الجودة الشاملة :** حيث تطور هذا المفهوم فكان في البداية هدف الرقابة على الجودة وهو تقليل نسبة التلف الواجب إكتشافه في المنتجات النهائية، ليصبح يهتم بإكتشاف الأخطاء بمجرد حدوثها، بعد هذا المفهوم جاءت نظرة جديدة والتي هي إدارة الجودة الشاملة والتي تعني مجموعة من الأفكار والأساليب التي تضمن جميع جوانب العمل داخل المنشأة بما يحقق التطوير والتحسين المستمر في مستويات جوانب كافة المنتجات والعمليات، الأمر الذي ينتج عنه تحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية ومن ثم تدعيم الأداء التنافسي للمنشأة.¹ ومن أجل نجاح إدارة الجودة الشاملة ينبغي وجود المبادئ والشروط التالية:²

- الوقاية : وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء وتكتشفها.
- القياس : ويقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات المرغوب فيها، من أجل تحقيق التحسين المستمر.
- الإلتقان : ويتمثل في البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ، من خلال التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف المؤسسة وقتا و جهدا كبيرين.
- المسؤولية : والتي توزع على جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات والوظائف.

2.5 **معايير الجودة :** تسعى الكثير من المؤسسة إلى تبني معايير الجودة (ISO) والتي تمثل أداة للإرتقاء بكل الأنظمة داخل المؤسسة؛ والخطوات اللازمة من أجل تطبيق معايير الجودة العالمية، تكون من خلال الإلتزام بتطبيق المعايير وهذا كل معيار حسب متطلباته و تصميم وتطبيق نظام جودة بالإمتثال للمعيار الملائم من معايير المنظمة الدولية للمعايير ك (ISO 9001، ISO 9002، QS 9000، ISO 14000.....). يتطلب الوفاء بمتطلبات هذه المعايير خطوات عديدة وإستراتيجية محكمة ، ويكون هذا من خلال:

- كتابة دليل الجودة لوصف نظام الجودة في المؤسسة؛
- توثيق كيفية إجراء العمل في مؤسسة؛
- تصميم نظام لمنع تكرار المشاكل وتنفيذه؛
- تحديد إحتياجات تدريب الموظفين؛
- معايرة أجهزة القياس والإختبار؛
- تدريب الموظفين على كيفية تشغيل نظام الجودة؛
- تخطيط وتنفيذ عمليات فحص أو مراجعة داخلية للجودة؛

¹ عبد الفتاح الصحن وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007/2008، ص 191

² برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خير، بسكرة، العدد الثالث جوان 2008، ص 131

المحور الثاني : نظام الرقابة الداخلية العمليّاتي

المحور الثاني : نظام الرقابة الداخلية العملياتي

تعتبر المؤسسة كنظام مفتوح يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتناسقة والتي تعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وعلى هذا الأساس يهدف نظام الرقابة الداخلية لتحقيق أهدافه المعروفة من خلال مجموعة من أنظمة الرقابة العملياتي والتي تساهم في تحقيق الأهداف العامة .

أولاً : نظام الرقابة الداخلية لدورة المشتريات

يمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية للمشتريات بأنه نظام فرعي من نظام الرقابة الداخلية الكلي تصممه وتنفذه الإدارة والمكلفين بالرقابة و يهدف إلى تحقيق كفاءة وفعالية في إستغلال الموارد المتاحة لعملية الشراء وتوفير معلومات مالية موثقة حول هذه العملية والإلتزام بالتشريعات والتعليمات المرتبطة بهذه العملية.

1. 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 باعتبارها تشكل عنصراً مهماً من عناصر الأصول في الميزانية وفي عمليات الاستغلال في المؤسسة وهذا من حيث :

1.1 فعالية وكفاءة العمليات : تمثل المشتريات عملية مهمة فلا تستطيع أي مؤسسة أن تستغني عنها نظراً لأنها تمثل الخطوة الأولى من أجل الحصول والسيطرة على المواد الأولية والبضائع أو الخدمات، ومن أجل تحقيق فعالية وكفاءة العمليات ينبغي أن يتحقق هذا الأمر وفقاً لقاعدة الشراء بأقل سعر ممكن وبأفضل جودة متاحة وبالكميات المناسبة، وهذا وفقاً لما يلي :

أ- الشراء بأقل سعر : ويتحقق هذا من خلال :

- الحرص على أن أفضل الأسعار قد تم الحصول عليها ، حيث يمثل سعر المشتريات أمر هام في التحديد المبدئي لهوامش الربح المحتملة ، والذي يعبر عن التحكم في التكاليف وبالتالي إستغلال الموارد المالية المسخرة لهذه العملية بكفاءة.

- تخفيض التكاليف الأخرى المرتبط بعملية الشراء كمصاريف النقل، التفاوض، الآجال.

- الإستغلال الأمثل للإمتيازات التي قد يمنحها المورد من الخصومات التجارية والمالية ، خدمات ما بعد البيع، تعبر هذه على التكاليف الفرصة البديلة التي قد تنشئ من أخطاء في قرارات ترتبط بحجم التمويل أو تاريخ التسديد ، أو أسلوب التفاوض مما يقلل من كفاءة إستغلال الموارد.

ب- بأفضل جودة متاحة : يمثل شرط الجودة في المنتجات أمر فاصل في الحكم على مدى نجاح المؤسسة وتحقيقها لحصة سوقية مناسبة، فلا يجب أن يتعارض هذا الهدف مع أفضل الأسعار بل يجب أن يكون قرينها من حيث إتخاذ قرارات الشراء وإلغاء العقود مع الموردين غير الملتزمين بمعايير الجودة المناسبة.

ت- الكميات المناسبة : إن تحقيق نظام الرقابة الداخلية للهدفين السابقين دون الإلتزام بهذه القاعدة سيخلق مشاكل تعكس فشل هذا النظام في إستغلال الموارد بفعالية وكفاءة فتوفير الموارد بكميات أقل مما تحتاجه المؤسسة سيوقعها في تحمل تكاليف مباشرة وغير

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

مباشرة مرتبطة بإعادة التمويل وبتوقف الإنتاج ونقاط البيع وعدم الوفاء بالعقود وما ينتج عنه من تكاليف السمعة؛ في حين أن الشراء بكميات تفوق الحاجة سيؤدي إلى تكاليف أخرى مرتبطة بتجميد أموال المؤسسة وتكاليف الفرصة البديلة؛ بالإضافة إلى تكاليف مرتبطة بالمخزون الزائد (التخزين، التلف)؛ من جهة ينبغي أن تحقق الكميات المناسبة في الوقت المناسب.

2.1 موثوقية وإكتمال التقارير المالية : إن تحقيق الهدف الأول لنظام الرقابة الداخلية ليس له معنى ولا يمكن تحقيقه دون تحقيق هذا الهدف فتوفير معلومات صحيحة عن عملية الشراء والموازنات المرصودة لها ، وتأثير الأسعار وتقلباتها، والإمكانيات المالية والخسائر المحققة والممكنة، يسهل على المكلفين بعمليات الشراء من إتخاذ القرارات المناسبة المرتبطة بالأسعار والكمية والنوعية؛ حيث لا يتم هذا إلا من خلال توفر نظام محاسبي ومالي جيد يتبنى معايير محاسبة ملائمة ويتبع إجراءات سليمة تمكنه من توفير معلومات ذات جودة.

3.1 الالتزام وتطبيق القوانين والتشريعات: تنشيط المؤسسة في طبيعة قانونية محددة كما أنها تصدر بعض التعليمات والقواعد الواجب على موظفيها تتبعها؛ وعلى هذا الأساس تقوم علمية الشراء؛ فهي في الأصل عقد بين طرفين يوجب على المؤسسة الالتزام به وبالشروط التي تم الإتفاق عليها كشروط الدفع وتحمل للمسؤوليات إتجاه تنفيذ هذا العقد.

من جهة أخرى يخضع موضوع العقد سواء كانت سلعة أو توريد خدمات لمجموعة من القوانين المحلية أو الدولية وهذا حسب طبيعة العقد (محلي، عابر للحدود) وحسب طبيعة السلعة لهذا ينبغي أن يوفر نظام الرقابة الداخلية للمشتريات كل الإجراءات المتعلقة بتطبيق هذا العقد - والذي قد يؤدي الإخلال به إلى هدر للموارد وسوء إستغلالها (عدم تحقيق الهدف الأول - ويمكن أن تكون هذه الإلتزامات مرتبطة بالإطار القانوني الذي يجب أن يتم فيه هذا العقد، بكيفية نقل المواد أو الحصول على الخدمات، الضرائب ...

2. مكونات نظام الرقابة الداخلية للمشتريات :

1.2 بيئة الرقابة : كما أشرنا سابقاً 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 الاسواق التي تشتري منها المؤسسة (الاحتكار، تقلبات الاسعار).

2.2 تقييم المخاطر: تعبر هذه العملية ضرورية من أجل تحقيق أهداف الرقابة الداخلية على مستوى عمليات الشراء وهذا من خلال:

- وجود إجراءات أو نموذج من أجل تقييم وإختيار الموردين ومدى قدرتهم على تمويل 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.

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

3.2 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.

4.2 المعلومات والإتصال : يعتبر توفير المعلومات عن كامل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية الشراء أمر مهم من أجل حماية

- أصول المؤسسة وإستغلال مواردها بكفاءة والإلتزام بالتشريعات والقوانين المرتبطة بعملية الشراء وهذا من خلال :
- قنوات إتصال 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 الملحقه ؛ ومدى التقلبات المستقبلية في الاسعار؛
- توفير معلومات حول الأنظمة والتشريعات والتي تؤثر في عملية الشراء والمستجدات المرتبط بها.

5.2 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.

3. المستندات التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية : لا تختلف المجموعة المستندانية لنظام الرقابة الداخلية للمشتريات بين المؤسسة

وهذا راجع إلى أن عملية الشراء نمطية ومتشابهة في خطواتها بين المؤسسة حيث تتكون مما يلي :

- طلب الشراء : بعد تحديد الإحتياجات وتحديد المورد وفقاً للشروط المحددة لاختيار المورد ونوعية وسعر البضاعة أو الخدمة، يتم تحرير الطلب من الشخص المرخص له وفق إجراءات واضحة .
- أمر الشراء: من خلاله يتم تحديد نوعية، كمية، والمعلومات المرتبطة بالبضائع والخدمات.
- محضر الإستلام: من خلال هذه الوثيقة يتم إثبات إستلام البضاعة من طرف المكلفين بهذه المؤسسة وبأن البضاعة تتوافق مع طلب الشراء من حيث النوعية والكمية والجودة.

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- فاتورة الشراء : تمثل الوثيقة الرسمية لنقل الملكية القانونية من البائع إلى المشتري وتعبر عن كمية البضاعة وأسعارها طبيعة التسديد، حيث يجب أن تكون تحمل المعلومات الضرورية التي يحددها القانونيين.
- أمر بالصرف : ويعبر عن الوثيقة التي من خلالها يتم الموافقة على صرف قيمة البضاعة وهذا بعد التأكد من أن العملية تمت من خلال الإطلاع على ملف عملية الشراء والذي يضم (العقد، طلب الشراء، أمر الشراء، محضر الإستلام وفاتورة الشراء) وبالتالي يحق للمورد الحصول على أمواله وفقاً لما تقتضيه آجال وشروط البيع المتفق عليها.
- 4. 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 :
 - تحديد الإحتياجات من البضائع والمواد الأولية، والخدمات : يتم تحديد الإحتياجات إنطلاقاً من الموازنات التقديرية في مرحلة التنبؤ بحجم المشتريات الممكنة من أجل تخصيص الموارد المالية المناسبة، في حين أن تنفيذ هذه الموازنة يخضع إلى تلبية الإحتياجات 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 التمويل.
 - إطلاق عملية التمويل (إطلاق عملية الشراء) : وتمثل المرحلة الأولى و تتم على أساس طلب مباشر وتخري أمر شراء أو دخول في عملية البحث عن مورد في حالة عدم وجود عقد بتمويل السلعة.
 - إختيار المورد وعقد الصفقة : بعد ما يتم تحديد دفتر الشروط والمفاضلة بين الموردين يتم إختيار المورد المناسب لشروط ومتطلبات التي تبحث عنها المؤسسة، حيث يتم عقد الصفقة وتحديد شروط الشراء والنقل والآجال وما قد يترتب عن عمليات الشراء.
- 5. ركائز نظام الرقابة الداخلية للمشتريات : من أجل أن يحقق نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمشتريات وظائفه ينبغي أن يضم الوظائف التالية :¹
 - التفويض بعملية الشراء : ويعني السماح لجهة محددة في المنشأة بالقيام بعملية الشراء لخدمة أهداف المنشأة ووفق ضوابط عامة.
 - الفصل بين وظيفة حماية البضاعة والوظائف الأخرى : خاصة بين وظيفة حماية البضاعة والإحتفاظ بها عن وظيفة الموافقة على عملية الشراء.
 - المراجعة الداخلية المستقلة : ويتم ذلك بشكل مفاجئ من قبل جهة مستقلة تماماً عن باقي الوظائف وتتحقق من عمليات التحضير للبضاعة وعمليات التسوية للبيانات.
 - التفويض بالدفع : وهذا يتطلب الفصل بين من يحرر الشيكات ويسجل القيود ومن يقوم بالإعتماد والموافقة على الشيكات بعد التأكد من المستندات.

¹ زياد عبد الحليم الذبية وآخرون، المرجع السابق، ص ص (116،117)

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

6. إجراءات الرقابة الداخلية على المشتريات : تعتمد الرقابة المحاسبية على المبادئ والمعايير التي تحكم عملية التصنيف والقياس والإعتراف والإفصاح على عمليات الشراء وما يرتبط بها من معاملات وهذا من خلال رقابة التدفقات المادية والمالية وتكميمها في شكل مبالغ وفقاً لوثائق داخلية وخارجية تترصد تلك التدفقات وتحدد اتجاهها والأشخاص المسؤولين عنها وتاريخ وقوع هذه العمليات.

1.6 إجراءات إتمام عملية الشراء : تتم عملية الشراء وفق مجموعة من الخطوات المتتابعة ويتم هذا من خلال :¹

- أ- تحديد الاحتياجات من الأصناف المطلوبة لشراء بالشكل الذي يضمن إحتياجات الإنتاج بصفة مستمرة.
- ب- إتخاذ الإجراءات التنفيذية اللازمة لتدبير الإحتياجات السابقة، وهذا من خلال:
 - تحديد شروط وخصائص البضاعة المراد شراؤها من خلال دفتر الشروط؛
 - البحث عن المورد المناسب والذي يحقق أفضل الأسعار والخدمات وبالجودة المطلوبة؛
 - إجراءات الإتفاق بين المؤسسة و المورد وتحديد شروط التسليم ومواعيده وإجراءات التسديد و آجاله؛
- ت. ضمان إستلام الأصناف المطلوب شراؤها في المواعيد المحددة بأوامر الشراء الصادرة للموردين مع توفير الضمانات الكافية التي تكفل التأكد من فحص الكميات الواردة لتحقيق من مدى مطابقتها للمواصفات المتفق عليها والتأكد من دخول تلك الأصناف إلى مخازن المنشأة؛
- ث. التأكد من عدم دخول البضاعة إلى المخازن إلا إذا كان قد صدر لها أمر شراء من قبل؛
- ج. ضمان سداد مستحقات الموردين في ضوء الشروط المتفق عليها معهم بالشكل الذي يضمن تجنب سداد أية فوائد تأخير نتيجة لتأخر عمليات التسديد.
- ح. تسجيل كافة العمليات المتعلقة بالشراء أو التخزين في الدفاتر المختصة.

2.6 إجراءات تسيير وثائق عملية الشراء : يتطلب نظام الرقابة الداخلية للمشتريات وجود دورة مستندية متكاملة لكل خطوة من الخطوات التي تتم على أساسها عملية الشراء وهذا من خلال مجموعة من الإجراءات التي تدعم تحقيق الأهداف المرجوة من النظام، حيث تشمل الإجراءات ما يلي:²

- أن يكون طلب الشراء المعتمد أول مستند يؤيد عملية الشراء؛
- أن ترقم أوامر الشراء (والتي تم إعدادها بناء على طلبات الشراء المعتمدة) بتسلسل وأن تتم المحاسبة عن نماذج هذا المستند. ويجب أن يوقع مندوب المشتريات على أوامر الشراء حتى يكون مستنداً صحيحاً وشرعياً؛
- أن ترقم نماذج الإشعارات المدينة (Debit notes) (والخاصة بمردودات ومسموحات المشتريات) بتسلسل، كما يجب المحاسبة عن نماذجها كما هو الإجراء بالنسبة لأوامر الشراء. ويجب كذلك إعتماد هذا المستند وتعزيزه بمستندات أخرى قبل إصداره؛

¹ نفس المراجع، ص 123

وليام توماس، أمرسون هنكي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1989، ص ص (809، 810)²

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- أن تعد وتعتمد أذونات السداد مسلسلة الأرقام لكل عملية المدفوعات النقدية، كما يجب المحاسبة عن نماذج هذا المستند. ويجب كذلك وضع خاتم تم الدفع على وجه إذن السداد فور إصدار الشيك الخاص بهذا الإذن الذي يوقع عليه نفس الشخص الذي وقع على شيك السداد؛
 - إن تسجيل كافة أذون السداد المعتمدة للصرف في سجل أذون السداد، والتي يتم مطابقتها مع الأذون المدفوعة حتى يمكن تحديد رصيد الدائنين المستحق في الأستاذ العام؛
 - أن تكون نماذج تقرير الإستلام مرقمة بتسلسل وترسل صورة منها إلى الموردين فور إستلام البضائع. وكذلك ترسل صورة من التقرير إلى أمين المخازن وأخرى إلى قسم الحسابات لمطابقتها مع فاتورة المورد قبل إعداد إذن السداد؛
 - أن تستخدم بطاقة تكلفة الأوامر الإنتاجية أو تقرير تكاليف الإنتاج للمحاسبة عن تكلفة الإنتاج تحت التشغيل.
 - أن يحتفظ بسجلات نظام المخزون المستمر لكل من المواد الأولية ومخزون الإنتاج التام.
- 3.6 الرقابة الداخلية لمردودات المشتريات : تقوم عملية الشراء على مجموعة من الشروط والمعايير التي يجب أن تتصف بها المشتريات، حيث أن عدم الإلتزام بهذه المعايير قد يترتب عليه رده 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؛
 - 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 إتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه شركة التأمين للحصول على التعويض، أو وجب حالة الإتفاق بين المنشأة والمورد على ضرورة الإخطار خلال فترة معينة من وصول البضاعة؛
 - ضرورة إعتداد رد البضاعة من موظف أو إدارة مسؤولة؛
 - 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 وإسم 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.

¹ كمال عبد السلام على، خالد المعتصم، مرجع سابق، ص 237

ثانيا : نظام الرقابة الداخلية على المخزون

يعتبر المخزون أحد أهم الأصول عالية المخاطر في المؤسسة وهذا نظراً لطبيعة المخزون وكبر حجمها في العادة، لهذا فإن مسؤولية الإدارة إتجاه نظام الرقابة الداخلية ومدى تحقيقه لأهدافه يعبر عن خطوة مهمة نحو تحقيق الاهداف التي سطرتها المؤسسة؛ حيث يمكن أن نفرق بين المخزون في المؤسسات التجارية والمؤسسات الصناعية.

1- المؤسسات التجارية : تقوم المؤسسات التجارية بشراء البضائع والسلع وإعادة بيعها، لهذا فإن عملية التخزين تقتصر على فترة إتمام عملية البيع ولهذا فإن تحديد طرق تسيير المخزون وتحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية يرتبط بحجم وعدد أنواع البضائع التي تتعامل بها المؤسسة بالإضافة إلى متوسط دوران المخزون؛ وطبيعته.

2- المؤسسات الصناعية : تتميز عملية التخزين بنوع من التعقيد مقارنة بالمؤسسات التجارية - مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المؤسسة- حيث تنطلق دورة المخزون من شراء المواد الأولية وتخزينها وتصريفها إلى الورشات على أساس حاجة الورشات وفقاً لإحتياجات عملية الإنتاج ثم إرجاع المنتجات إلى المخازن في حالة أن عملية الإنتاج تتم في مرحلة واحدة؛ أما إذا كانت عملية الإنتاج تتم عبر عدة مراحل فإن عملية التخزين ستكون موافقة لتلك المراحل، وعند انتهاء عملية الإنتاج يتم تخزين المنتجات النهائية في المخازن المخصص لها، كما أن عملية التخزين قد تكون على مستوى الوحدات الإنتاجية ثم يتم إرسالها لتخزن على مستوى نقاط البيع، وفي كل الحالات فإن على نظام الرقابة الداخلية أن يعمل بكفاءة. حيث تواجه عملية تسيير المخزون مجموعة من المحددات التي ينبغي على إدارة المخزون مواجهتها :¹

- تواجه إدارة التموين في تحديد الكمية الواجب الإحتفاظ بها في المخازن في تواريخ معينة؛
 - تواجه إدارة الإنتاج في تحديد كميات المواد واللوازم الضرورية لما بين المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية؛
 - وتعرض إدارة المبيعات في تحديد كمية المنتجات التامة الواجب توافرها في الوقت المناسب؛
 - كما تواجه إدارة المالية في تحديد رأسمال العامل المستثمر في المخزون.
1. تعريف نظام الرقابة الداخلية على المخزون : تختلف أشكال الرقابة على المخزون إلا أن هدفها واحد وهو حماية المخزون وإستغلاله بكفاءة ويمكن أن نميز بين الأنواع التالية :

- الرقابة على الكمية: وتتم من خلال التأكد من كميات المخزون على مستوى الإستلام، والإخراج والإدخال بالإضافة إلى جرد المخزون .

- الرقابة على القيمة : تتم من خلال إحتساب تكاليف المخزون في كل المستويات بالإضافة إلى تقييمه مقارنة إلى أسعار السوق والرقابة على التقلبات في الأسعار التي يمكن أن تؤثر على المخزون.

¹ بوعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 76

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

• الرقابة على النوع : تختلف أشكال المخزون وحجمها كما تختلف جودتها ولأجل تفادي المشاكل المرتبطة بالجودة تقوم إدارة المخزون بالرقابة عليها قبل الإدخال إلى المخازن وأثنائه وعند الإخراج.

• الرقابة على الزمن: من خلال حساب سرعة دوران المخزون، وقت النفاذ وإعادة التموين ، وصلاحيه المخزون.

يمكن أن نعرف نظام الرقابة الداخلية للمخزونات بأنه نظام فرعي من نظام الرقابة الداخلية الكلي تصممه وتنفذه الإدارة والمكلفين بالرقابة يهدف إلى تحقيق كفاءة وفعالية في إستغلال الموارد المتاحة لعملية التخزين ومختلف أنواع المخزون، وتوفير معلومات مالية موثقة حوله وتحقيق الإلتزام بالتشريعات والتعليمات الداخلية والخارجية التي تنظم التخزين و المخازن.

2. أهداف نظام الرقابة الداخلية للمخزونات : لا تختلف الأهداف التي ينبغي على نظام الرقابة الداخلية تحقيقها على المستوى

الكلي للمؤسسة عنه في الأنظمة الفرعية الأخرى وهذا من خلال ما يلي :

أ- تحقيق كفاءة في إستغلال الموارد : يتم تحقيق هذا الهدف من خلال :

- العمل على إستغلال المخازن بشكل أمثل من خلال تنظيم عملية التخزين وفق نظام يسمح بإستغلال كل المساحة المتاحة، ويتم هذا من خلال الإعتماد على تقسيم المخزون وفقاً للأحجام وشروط التخزين؛
- التخزين بطرق تسهل من سرعة الإستجابة وتقليل وقت تصريف المخزون أو إيداعه مما يساهم في إستغلال الوقت بشكل كفاء؛

• توفير معلومات حول الإحتياجات الحقيقية وتوقيتها وسرعة دوران هذه المخزونان من أجل تحقيق عملية تموين مثلى، وتفادي تخزين أكثر من الحاجة مما ينتج عنه مخاطر مرتبطة بتحميل الخزينة إلتزامات ليست ضرورية، بالإضافة إلى تجميد جزء من الموارد المالية، ومخاطر ناتجة بشكل مباشر عن عملية التخزين في حد ذاتها من حيث إمكانيات التلف، وزيادة تكاليف التخزين.

ب- حماية الأصول : يمثل المخزون أحد أهم عناصر الأصول من حيث الحجم والتكاليف المرتبطة بتسييرها و من أجل تحقيق هذا الغرض والذي يعني المحافظة على المخزون من كل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها ويتم هذا من خلال :

- توفير شروط التخزين المناسبة لكل صنف من أصناف المخزون؛
- توفير وسائل الحماية من الحرائق والسرقة وخطط لمواجهة المخاطر الأخرى كالكوارث الطبيعية؛
- تأمين المخازن والمخزون من كل المخاطر المحتملة؛
- وضع إجراءات مناسبة تسمح بالرقابة على صرف المخزون والتقليل من هدره.

ت- توفير معلومات مالية موثقة : تهتم النظم المحاسبية في كل الدول بتكاليف المخزون ولهذا خصصت معايير تهتم بهذا العنصر من حيث إحتساب التكاليف المرتبطة به وطرق المعالجة المحاسبية ؛ وشروط الإعتراف والقياس وقواعد الإفصاح المرتبطة به ويتم توفير معلومات موثقة من خلال :

➤ تبني نظام محاسبة التكاليف يتلاءم مع طبيعة المخزون يمكنه من إحتساب كل تكاليف المخزون بأعلى دقة ممكنة ؛

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

➤ تبني الطرق والمبادئ المحاسبية الملائمة والتي نصت عليها معايير المحاسبة المالية وهذا بما يحقق توفير معلومات صحيحة لمستخدمي القوائم المالية؛

➤ توفير دليل واضح لكيفية احتساب التكاليف؛

➤ توفير قنوات إتصال واضحة من أجل نقل المعلومات المناسبة لكل موظف ترتبط مهامه بالمخزون حيث يجب أن يوفر:

- معلومات لدائرة المحاسبة تسهل تسيير الرقابة المحاسبية؛

- معلومات لدائرة المشتريات من أجل تقييم مستوى المخزون وإجراءات الإنطلاق في عملية تمويل جديد؛

- معلومات لورشات الإنتاج.

ث-الإلتزام بالتشريعات والقوانين : وهذا من خلال التطبيق والإلتزام بالتشريعات والقوانين والتعليمات الإدارية التي تنص على تحديد طرق التخزين، وشروطه، حيث أن عدم الإلتزام قد يشكل للمؤسسة :

- مشاكل قانونية مع الوكالات الرقابية والذي يعتبر كتكاليف إضافية وهدر لموارد المؤسسة؛

- إحترام شروط التخزين المرتبطة بطبيعة المخزون (درجة الحرارة، التهوية،..) يؤدي إلى تلفه وبالتالي تكاليف وتأثير على قدرة التمويل وما ينتج عنه من تأخر في الإنتاج؛

- عدم تطبيق التعليمات الإدارية من خلال عدم تنظيمه وفقاً لتلك التعليمات مما يؤثر على جودة المخزون وسرعة صرفه ، والرقابة عليه.

3. مكونات الرقابة الداخلية للمخزون : كما أشرنا سابقاً يعتبر نظام الرقابة الداخلية للمخزونات جزء لا يتجزأ من نظام

الرقابة الداخلية الشامل للمؤسسة والذي يجب أن يكون متكامل معه ويتم هذا من خلال :

أ- البيئة الرقابية : من خلال البيئة الرقابية يتحدد مدى إلتزام المكلفين بالمخزون من إحترام القواعد والتعليمات المرتبطة بتسيير المخزون، ومدى إلتزامهم بتحقيق أهداف الرقابة من خلال تأثير فلسفة الإدارة وتأثير القيم الأخلاقية وسياسية الموارد البشرية.

ب- تقييم المخاطر : من أجل الإستغلال الأمثل للمخزون ينبغي توفير آليات يتم من خلالها تقييم المخاطر وإدارتها وتقليل الآثار السلبية الممكنة وهذا من خلال :

- تقييم المخاطر المرتبطة بالتمويل والذي يساهم في وضع خطة وإجراءات مناسبة من أجل تفادي الإنقطاع أو تذبذب في التمويل وبالتالي في المخزون؛

- تقييم المخاطر المرتبطة بطبيعة المخزون يسهل على الإدارة توفير الإجراءات المناسبة من أجل المحافظة على جودتها، وتقليل إمكانية تلفه أو سرقة؛

- تقييم المخاطر المرتبطة بالتقلبات في الأسعار يسمح للإدارة بإتخاذ الإجراءات المناسبة فيما يخص إرتفاع تكاليف المخزون مقارنة بتكلفة السوق والذي يؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية.

حيث يمكن قياس جودة إدارة مخاطر المخزون من خلال ما يلي:¹

¹ المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، إدارة المخزون، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ ، ص 13

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- عدد مرات توقف الإنتاج أو تأخيره وتعطله نتيجة نقص المواد ومستلزمات الإنتاج أو نتيجة نقص قطع الغيار اللازمة لإصلاح وصيانة الآليات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، ثم قيمة الخسائر والأضرار الناتجة عن التوقف أو التأخر؛
 - عدد المرات التي لجأت فيها المنشأة إلى تأجيل مواعيد الوفاء بإحتياجات عملائها من المنتجات المختلفة أو جزء من هذه الإحتياجات؛
 - متوسط طول فترة الإنتظار بين مواعيد التسليم المتفق عليها مع العملاء ومواعيد التسليم الفعلية إليهم إذا كان التباين في هذه المواعيد راجعاً إلى نقص المخزون من صنف أو أكثر؛
 - عدد المرات التي لجأت فيها المنشأة إلى الشراء الطارئ أو الفوري لبعض المواد لمواجهة تغيرات جدول الإنتاج وبأسعار تزيد على أسعار شراء تلك المواد من قبل، وأيضاً قيمة الزيادة في التكاليف الناتجة عن هذا الشراء الطارئ؛
 - عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع المنشأة إلى غيرها نتيجة فقد ثقتهم بالمنشأة من حيث عدم قدرتها على الوفاء بإحتياجاتهم في مواعيدها وما يترتب على ذلك من تخفيض في الإرباح أو إضعاف المركز التنافسي للمنشأة؛
 - حجم الخسائر الناجمة عن إرتفاع أسعار بعض الأصناف التي تحتاجها المنشأة ولم تحتفظ بمخزون كاف منها؛
 - حجم الخسائر الناجمة عن إنخفاض أسعار بعض الأصناف التي تحتاج إليها المنشأة، وتحتفظ منها بكميات كبيرة تفوق إحتياجاتها الفعلية؛
 - حجم الخسائر الناجمة عن المخزون الراكد، والذي يحدث عادة نتيجة سوء تخطيط الإحتياجات من المواد.
- ت. 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 : ويتم من خلال تقسيم الأعمال والمهام المرتبطة بالمخزون حيث ينبغي أن يتم تكليف موظف بإستقبال المخزون إما الموافقة على إستلام المخزون من حيث التأكد من كميته ونوعيته والموافقة على إستلامه، أما تسيير المخزون ومتابعة حركته فتكون من طرف موظف آخر كما يتم تكليف المحاسبة عليه لطرف ثالث؛ تختلف عملية فصل المهام باختلاف حجم المؤسسة وحجم التمويل بالمخزون إلا أن الحرص على تسلسل 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 من خلال منح الترخيص لمن يقوم بتسلم البضاعة ولمن يرخص بإدخالها وكذا بإخراجها من المخازن إضافة لترخيص التخلص منه 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 : تعتبر عملية الجرد المادي للمخزون أمر ضروري من أجل إحكام الرقابة على المخزون وهذا من خلال نوعين.
 - الجرد المحاسبي: ويعني متابعة حركة المخزون عن طريق التسجيل المحاسبي في دفاتر المخزون من خلال تتبع حركة المخزون وتميز بين :

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- الجرد المستمر : يتم من خلال التتبع اليومي للمخزون وكل حركة تمس المخزون يتم تسجيلها؛ سواء الإدخالات أو المخرجات وحسب التاريخ.
- 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.
- ث. 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 وإحتياج الورشات من المواد الأولية من أجل تحديد مستويات المواد الواجب توفيرها في الوقت المناسب؛
 - توفير معلومات حول مستويات المبيعات والإحتياجات 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 الإتصال مع باقي الوظائف في المؤسسة والتي لها علاقة بعمليات التخزين من أجل التنسيق وإستغلال أفضل للموارد.
- ج. 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 القوى المرتبطة بتطبيق نظام الرقابة الداخلية ونقاط الضعف وهذا من خلال:
 - نظام للتقارير لمختلف الحركات التي تتم في المؤسسة وهذا بشكل دوري كالتقارير المرتبطة بعملية إستلام البضائع، وتحويل المخزون، أو نفاذه؛ وتلفه أو إتلافه، بالإضافة إلى التقارير المرتبطة بالإحصاءات والموازنات التقديرية؛
 - التقارير المرتبطة بالأحداث مثل المرتبطة بتقارير السرقة أو الحرائق.
- 4. الإجراءات الرقابية الداخلية للمخزون : من أجل تطبيق نظام الرقابة الداخلية بفعالية ينبغي تصميم وتنفيذ إجراءات تتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة وما تطلبه عمليات التخزين وتهدف الرقابة على المخزون إلى ما يلي :¹
 - ضمان توفير الكميات المناسبة من المواد المطلوبة حسب الخطط الموضوعة وتفاذي النقص في هذه المواد وخاصة المواد سريعة الحركة؛
 - ضبط حركة المخزون، وتنظيم حركة دوران المواد وتحديد لها لتفاذي الإزدواجية في خزن المواد؛
 - التأكد من سلامة المواد المخزنة، ومن تطبيق إجراءات السلامة عليها؛
 - تخفيض تكاليف ونفقات ومصاريف التخزين إلى أقل ما يمكن؛
 - تخفيض قيمة الإستثمار في المواد بطيئة الحركة لتخفيض قيمة الإستثمار في المخزون إلى أقل ما يمكن؛
 - قياس وتصحيح أداء العاملين في المخازن؛
 - ضبط إستلام وتسليم المواد في المواعيد المحددة لمنع تأخير العمليات الإنتاجية؛

¹ زياد عبد الحليم الذئبة وآخرون، مرجع سابق، ص 144

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- جدولة وفحص المواد لتأكد من أنها مطابقة للمواصفات والكميات والتقليل من خسائر التلف والسرقة.

1.4 إجراءات الرقابة الإدارية : يقوم نظام الرقابة الداخلية للمخزونات على مجموعة من الإجراءات من أجل تحقيق أهدافه؛ من جهة أخرى يمكن حصر الإجراءات وفقاً لما يلي:

1.1.4 الإجراءات عند التسليم :

- التأكد من أن البضاعة المستلمة هي نتيجة لطلب سابق وهذا من خلال مقارنته مع أمر الشراء وسند طلبه.
- التأكد من أن البضاعة المستلمة موافقة لطلبية وللجودة وهذا من خلال تحرير محضر بالجودة من طرف الموظف المتخصص.
- التأكد من كمية البضاعة المستلمة وتحرير محضر الإستلام؛ وفي حالة وجود نقص أو تلف أو حادث عند التفريغ يتم التقرير عنه وفقاً لما تقتضيه الضرورة.

2.1.4 إجراءات مرتبطة بتسيير المخزون :

1.2.1.4 إجراءات عامة :

- أ- وجود تشفير لكل أنواع المخزونات مع الحرص على :
- يتم التشفير في المؤسسة من طرف مصلحة أو موظف واحد و وفق إجراءات واضحة؛
- وجود قواعد واضحة لتشفير؛
- في حالة نوع جديد من المخزونات يتم تشفيرها وتعميم وتوحيد الشفرة على كامل مديريات المؤسسة.
- ب. يجب توفير ترقيم واضح لجميع الوثائق حيث يجب أن يكون هذا الترقيم متسلسل بالنسبة لكل مجموعة ، مع وجود مجموعة النسخ المناسبة والكافية من أجل توزيعها على المصالح المعنية وبما يسمح بتسجيل ومتابعة إستغلال المعلومات حول تلك العملية كلاً حسب مهامه ومسؤولياته.
- ج. لا تتم أي حركة للمخزون دون وجود وثائق إثبات لهذه الحركة ، حيث تكون هذه الوثائق لحركة مبررة ومصرح بها كما أن هذه الوثائق يجب أن تكون تحمل كل المعلومات والإمضاءات الضرورية للقيام بهذه الحركة في المخزون .
- خ. التأمين على المخزون وهذا من أجل تحويل المخاطر فباعبار أن المخزون يتعرض لمخاطر مرتفعة وأحد أهم عناصر الإستغلال في المؤسسة فإن عملية التأمين تمثل أحد الحلول التي تساهم في تحسين أداء نظام الرقابة الداخلية .
- د. الإعتماد على التكنولوجيا في تسيير المخزون : تعتبر عملية تسيير المخزون بشكل أمثل تحدياً بالنسبة للإدارة ، إلا أن إستعمال التكنولوجيا قد يقلل من المشاكل المرتبطة بهذا الأمر وهذا من حيث تقليل الأخطاء وتسريع عملية تصنيف وإحصاء وتوزيع المخزونات وهذا بالإضافة إلى تسهيل عملية الرقابة وتوفير المعلومات المختلفة على المخزون في كل الأوقات.
- ح. توفير مساحة مناسبة لتخزين : تختلف طبيعة المخزون وشروط تخزينه حيث عدم الوفاء بهذه الشروط يؤدي حتماً إلى خسائر في المخزونات وهذا يتنافى مع أهداف نظام الرقابة الداخلية وتحقيق أهداف المؤسسة ككل، ولأجل تفادي ذلك ينبغي توفير الشروط المناسبة وفقاً لمعايير التخزين المتعارف عليها من حيث المساحة، الترتيب، التهوية ومضادة الحرائق وأنظمة الحماية ضد السرقة.

- عملية دخول البضائع والمواد للمخازن : وتتم من خلال ما يلي :
 - إستقبال المشتريات ووثائق الشراء مع نسخة من الفاتورة ومحضر التسليم؛
 - سحب طلب الشراء المرتب وفقاً لترتيب زمني من قائمة الطلبات الجارية؛
 - إجراء عملية رقابة على كمية ونوعية المدخلات؛
 - إعداد سند إستلام من عدد من النسخ حسب التنظيم؛
 - تحديث المعلومات في بطاقة المخزون.
 - د. عملية خروج البضائع والمواد من المخازن : ويتم من خلال الإجراءات التالية :
 - إستلام طلب التموين بالمخزون؛
 - يراجع مسير المخزن بطاقة المخزون ومن أجل تحديد إمكانية الوفاء بالطلب؛
 - البضاعة المطلوبة غير متوفرة بشكل كامل أو جزئي، والذي ينتج عنه حالتين:
 - يوجد للبضاعة المطلوبة عقد تموين ساري مع أحد موردي المؤسسة مما يسمح بالدخول في طلبه لتموين ؛
 - لا يوجد للبضاعة عقد تموين ساري المفعول مما يحتم الدخول في إطلاق عملية شراء جديد، وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار بأن هذه البضاعة معروفة لدى مصالح التخزين ومصالح المشتريات ويوجد التصريح والموازنة التي تخص مثل هذه البضاعة.
 - بعد التأكد من وجود البضاعة المطلوبة يتم إعداد سند خروج من (عدد من النسخ)، حيث يتم تسليم نسخة إلى أمين المخازن؛
 - يتم تسجيل كمية وحجم البضاعة التي سيتم إخراجها وهذا بعد تحديد قيمتها في بطاقة المخزون، كما يتم إرسال سند الخرج وفقاً لهذه المعلومات في نسخة إلى المحاسبة وأخرى يتم أرشفتها.
- 2.2.1.4 الإجراءات المحاسبية : لا يمكن أن تؤدي إجراءات الرقابة الإدارية هدفها ما لم تستكمل بإجراءات رقابة محاسبية مناسبة ويكون هذا من خلال ما يلي :
- وجود دليل واضح حول سياسيات المحاسبة وقواعد التقييم والإفصاح التي تبنتها الإدارة الخاصة بالممارسات المحاسبية المرتبطة بالمخزون؛
 - وجود نظام محاسبة التكاليف من أجل إحتساب تكاليف مختلف أنواع المخزون، مما يسهل عملية تقييمها؛
 - المتابعة المستمرة لحركة المخزون من خلال التسجيل لكل حركاته والتي يجب تبريرها بوثائق مصرح بها؛
 - التأكد من سلامة الفواتير من حيث الكميات والأسعار وأنها تعبر فعلاً عن تدفقات للمخزون مرتبط بالإستغلال داخل المؤسسة؛
 - وجود نظام لتقارير يسمح بمتابعة حركة المخزون في كل المستويات مما يساعد على تقييمه وتحديد التكاليف المرتبطة به، ومستوى القيام بالمسؤوليات الموكلة لكل موظف من الموظفين الذين ترتبط مهامهم بالمخزون؛
 - إجراءات المقاربة الدورية بين ما هو مسجل لدى دفاتر أمين المخزن ومسير المخازن وما هو مسجل في دفاتر المحاسبة.

ثالثا : نظام الرقابة الداخلية للمبيعات

تمثل المبيعات العملية الاخيرة في تحقيق أهداف الانشطة الاستغالية ؛ حيث ان فشل ونجاح المؤسسة مرتبط بشكل كبير بمدى التحكم في هذا العملية.

1- تعريف نظام الرقابة الداخلية للمبيعات : تعتبر المبيعات محور إستمرار ونمو للمؤسسة فمن خلال تحقيق مبيعات مرتفعة

بمواش ربح مقبولة تستطيع المؤسسة البقاء وتحقيق أهدافها وللوصول إلى هذه النتيجة ينبغي توفر نظام جيد لرقابة الداخلية للمبيعات والذي يمكن تعريفه بأنه 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.

2 أهداف نظام الرقابة الداخلية للمبيعات : كما أشرنا سابقاً لا تختلف أهداف نظام الرقابة الداخلية على المبيعات عن أهداف

النظام الكلي إلا أنها تحقيقها يكون على مستوى المبيعات وهذا وفقاً لما يلي :

1- حماية الأصول : وهذا من خلال توفير إجراءات تحافظ على مجموع الأصول المرتبطة بهذا العنصر من خلال ما يلي :

- حماية الإيرادات الناتجة عن المبيعات سواء كانت في شكل مقبوضان أو بالآجال.
- تعتبر سمعة المؤسسة عامل مهم في تحقيق نجاح المؤسسة وتعتبر أصل غير معنوي يجب على نظام الرقابة الداخلية حمايته؛ ويتم هذا من خلال التسويق لسمعة عن طريق المعاملات مع العملاء (التسويق بالعلاقات).
- حماية البضائع المباعة والموضوعة في نقاط البيع من الأضرار المحتملة .

2- توفير معلومات مالية موثقة : من خلال ما يلي :

- تُعبر المبيعات عن تدفقات مادية تسمى المخزون أو خدمات المؤسسة نحو العميل حيث تتحمل المؤسسة تكاليف ضخمة من أجل الوفاء بهذا الإلتزام، من أجل تقييمه وتحديد التكاليف والمسؤول عنها ومدى الإلتزام بالموازنة المخطط لها، مما يساعد في إتخاذ القرارات المناسبة من أجل التحكم بشكل جيد في التكاليف والذي يحسن من كفاءة إستغلال الموارد المتاحة.
- ينظر للمبيعات على أنها تدفقات مالية واردة للمؤسسة تعبر عن زيادة الثروة للمؤسسة مما يحتم على الإدارة توفير معلومات دقيقة عن مصادرة هذه 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 الإنخفاض ومعالجتها أو إتخاذ القرارات المرتبطة بالتخلي عنها.
- توفير المعلومات عن المبيعات حسب المناطق الجغرافية وإتخاذ القرارات المناسبة في هذا الجانب، كما أن نظام الرقابة الداخلية ينبغي أن يوفر معلومات حول إحتياجات الزبائن والمستهلكين من أجل ترقية المبيعات وتقييم نقاط البيع ورجال المبيعات.
- لغرض إعداد قوائم مالية وتقارير مالية تعبر بعادلة عن المركز المالي للمؤسسة، فإن على نظام الرقابة الداخلية أن يأخذ بعين الإعتبار 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 وإتخاذ القرار المناسب.

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- 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 الإهتمام بهذا الجانب.
- تنشط المؤسسة في ظل القوانين التي تنظم عملية البيع والتي قد تنشأ عنها تكاليف لا تستطيع المؤسسة التأقلم معها أو قد تأثر 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 : من خلال هذه الأنشطة يتم الإطلاع والتأكد من مدى تطبيق الإجراءات الرقابية سواء المحاسبية أو الإدارية المرتبطة بالمبيعات وتحديد نقاط العجز والمسؤولين عنه ويتم هذا من خلال :
 - الفصل بين المهام : ويتم من خلال تقسيم الأعمال والمهام المرتبطة بالمبيعات حيث ينبغي أن يتم تكليف موظف بإستقبال طلبيات الشراء أما الموافقة على الطلبية يكون بعد التأكد من المخزون من حيث كميته ونوعيته من طرف موظف آخر أما تصريف الطلبية فيكون من طرف موظف آخر وهو المكلف بتسيير المخزون وهذا حسب جدول التسليم، بينما تسليمها يتم من طرف أمين المخزن ، أما تحرير الفواتير فيكون من إختصاص المصلحة المكلفة بإعداد الفاتورة، في حين عملية تخلص المعاملة على مستوى أمين الصندوق. تتم كل العمليات السابقة بتوفر الوثائق والمستندات المبررة لكل خطوة، حيث ينبغي أن تكون هذه الوثائق تعبر عن عملية واحدة وتحتوي على كل المعلومات الضرورية والتي تحدد البضاعة والكمية والمستفيدين والموظفين المسؤولين على كل خطوة مما يسمح بتفعيل الرقابة؛ حيث أن عملية الفصل بين المهام وتسلسلها يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب مستوى وطبيعة تنظيم المبيعات في المؤسسة.
 - الترخيص المناسب للعمليات المالية والأنشطة : كما أشرنا سابقاً تعبر عملية البيع عن تدفق مادي خارجي (لصالح العملاء) يقابله دفع مالي لصالح المؤسسة والذي نشأ من عقد البيع و الإنتقال القانوني للملكية البضاعة إلا أن تنفيذ وإتمام هذا العقد يحتاج إلى رقابة تسمح بتنفيذه بشكل جيد وعلى هذا الأساس يتم الفصل بين ما يقدم الائتمان، ومن يتابع عملية التسديد ومن يسجل هذه العملية، بالإضافة إلى تكليف موظف آخر وفقاً لإجراءات معينة فيما يخص منح الترخيص الخاصة بالدفع أو التخفيضات سواء كانت تجارية أو المالية.
 - الوثائق والسجلات الملائمة : تمثل الوثائق دليل على أن خطوات عملية البيع تمت بشكل صحيح وعلى أساسها يمكن الرقابة على هذه الخطوات والمسؤولين عليها حيث أنه مهما تكون إجراءات فصل المهام وترخيص العمليات المالية والأنشطة مصممة بشكل جيد فإنها لن تكون فعالة نظراً لعدم القدرة على توثيق الخطوات وتحديد المسؤولين عنها.
 - الرقابة المادية على الأصول والدفاتر : من أجل ضمان إكتمال عملية البيع ينبغي المحافظة على البضاعة المباعة في الحالة التي تم الإتفاق 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 من جهة أخرى إتمام عملية البيع ينتج عنها تدفق مالي لصالح المؤسسة بالتالي واجب حمايته بأفضل الطرق من الإستغلال غير المشروع أو الخاطئ، كما أن كل هذه العمليات تكون مثبتة في وثائق ودفاتر والتي كثيراً ما تحتاج الإدارة إلى الرجوع إليه أو حتى إستعمالها في العمليات الجارية إلا أن عدم حمايتها أو المحافظة عليها يقلل

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

من إمكانية إستعمالها بشكل مناسب وبالتالي عدم القدرة على متابعة عمليات المبيعات والرقابة على خطواتها والمسؤولين على تنفيذها.

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

أ- توفير معلومات على نقاط البيع من أجل تحديد حجم المبيعات وتكاليف المبيعات في مختلف نقاط البيع من أجل تقييم جدوها ومدى إمكانية توسيعها والإستثمار فيها.

ب- توفير معلومات حول حجم المبيعات حسب المنتجات أو البضائع من أجل سعر التكلفة وأسعار البيع وحجم المبيعات مما يسمح بإتخاذ القرارات المناسبة المرتبطة بكل نوع من الأنواع المعروضة.

ت- 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 : يتم من خلال متابعة مدى تطبيق إجراءات الرقابة ومكوناتها المرتبطة بنظام الرقابة الداخلية من حيث قدرة هذه الإجراءات على تحقيق الأهداف العامة لنظام الرقابة الداخلية على مستوى المبيعات ويتم هذا من خلال التأكد من أن الأنظمة الحالية فعالة وتتلاءم مع الطبيعة والتحديات الموجودة بما فيها تقييم المخاطر والأنشطة الرقابية ونوعية وحجم المعلومات والتواصل؛ بالإضافة إلى عدم وجود تعارض أو تأثير سلبي للبيئة الرقابية في المؤسسة ويكون هذا من خلال :

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

- وجود لجنة لتقييم المستمر أو الدوري لأنظمة البيع وتقييمها من خلال نموذج تقييم واضح ومحدد وفقاً للأهداف المراد تحقيقها والأساليب الحديثة للتقييم من أجل الحكم على تلك الأنظمة وتحديد إمكانية فشلها أو العراقيل ونقاط الضعف التي تعترضها.

- التقييم والمتابعة عن طريق المراجعة الداخلية والتي يمكن أن تقوم بمراجعة وظيفة المبيعات وتشخيص معمق لنظام الرقابة الداخلية للمبيعات من خلال عملية المراجعة المبرمجة أو المفاجئة.

4 إجراءات الرقابة الداخلية على المبيعات : من أجل أن تتم عملية البيع بشكل جيد يتم توفير العديد من الإجراءات التي تغطي كل التفاصيل المرتبطة بعملية البيع من حيث الانتقال المادي للمبيعات وتحصيل ما يقابله من التدفقات المالية بالإضافة إلى ما يبررها من الوثائق المصرح بها وعمليات التسجيل المحاسبي المرتبط بها والتي يلخصها الجدول رقم (01) وحيث يمكن تلخيص هذه الإجراءات وفقاً لما يلي :

4-1 إجراءات الرقابة المرتبطة بالانتقال المادي للمبيعات : من أجل إكتمال عملية البيع ينبغي أن تكون المبيعات تحت سيطرة العميل ولأجل تحقيق هذا الغرض ينبغي توفر الإجراءات التالية :

- وجود إجراءات من أجل التأكد من الحقيقة الاقتصادية والمالية للعملاء : يستعمل مصطلح ((أعرف عميلك)) في الصناعة المصرفية والذي يحث البنوك على التعرف على عملائهم بما يثبت أن أموالهم ليست من مصادر مشبوهة؛ وفي هذا السياق على الإدارة التأكد من الآتي :

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- التأكد من الجانب القانوني والوجود الاقتصادي لهذا العميل بالإضافة إلى طلب الوثائق والأدلة التي يمكن من خلالها تحليل ملاءته المالية.
- وجود إجراءات لدراسة تاريخ التعامل مع العملاء وتصنيفهم على أساس السلوكيات السابقة من حيث تطبيق شروط العقد ومدى الالتزام به ، حيث على أساس هذا التقييم يمكن أن يدرج عميل معين في القائمة السوداء للمؤسسة مما يمنع من التعامل معه.
- وجود دليل إرشادي يوضح خطوات عملية البيع والمسؤولين على كل خطوة .
- لا يمكن نقل البضائع أو تسليمها لعهددة البائع دون وجود وثائق مبررة .
- يتم إخراج البضائع من المخازن بعد عددها وفحصها والتأكد من جودتها وإستجابتها لشروط البيع المتفق عليها، ويتم هذا من خلال المقارنة مع طلب الشراء من الموظف المكلف .
- عملية شحن البضائع تتم وفق إجراءات واضحة.
- قبل القيام بعملية الشحن يجب التأكد من قدرات وسائل الشحن والنقل، حيث لا يتم التصريح بهذه العملية إلا بعد الحصول على الموافقة من المصالح المختصة في المؤسسة.
- يتخلل عملية نقل المبيعات مخاطر متعددة ولتقليلها ينبغي التأمين على عمليات النقل والشحن.
- 4-2** الإجراءات المرتبطة بالدورة المستندية : تتم عملية المبيعات وفقاً لأعداد من المستندات ووفقاً لكل خطوة من خطوات هذه العملية ، حيث يمكن تلخيصها وفقاً لما يلي :¹
- يجب فحص وإعتماد الائتمان الممنوح للعملاء على نموذج الموافقة على طلب العملاء.
- يجب ترقيم الفواتير مسبقاً في تسلسل، والمحاسبة عن عدد نماذج الفواتير المخصصة لكل مندوب بيع.
- يجب ترقيم المذكرات الدائنة مسبقاً في تسلسل، والمحاسبة عن عدد النماذج كما هو متبع في فواتير البيع. كما يجب إتباع الإجراءات الرسمية لإعتماد المذكرات وإرفاق كافة المستندات المؤيدة للعملية.
- يجب إعداد إشعار إستلام النقدية (نموذج متسلسل الأرقام) فور إستلام النقدية مباشرة.
- يجب التصريح وإعتماد إعدام حسابات المدينين غير القابلة للتحويل، بناء على المستندات المرفقة بطلب الموافقة على إعدام الحساب، بواسطة موظف مختص قبل إدخال تلك العمليات في حسابات المدينين بالأستاذ العام والفرعي. كما يجب أن تكون هناك إجراء رسمي لإعادة فحص الحسابات المعدومة توقعاً لإحتمال تحصيلها، حيث قد يؤدي عدم وجود مثل هذا الإجراء إلى إحتمال التلاعب في التحصيل من قبل هؤلاء المدينين (الذين سبق إعدام أرصدة حساباتهم) وإختلاس النقدية المحصلة وعدم إثباتها بالسجلات.
- يجب إتباع إجراء رسمي لإعداد وإرسال كشوف حسابات المدينين الشهرية.
- يجب إستخدام نماذج أذون الشحن المسلسلة الأرقام للتصريح بإصدار البضائع من المستودعات. كما يجب المحاسبة عن عدد النماذج المستخدمة ومطابقتها مع كل من طلبات الشراء المقدمة من العملاء وفواتير البيع. وبهذا الأسلوب تتحقق المؤسسة من مطابقة الفواتير للبضائع التي تم شحنها إلى العملاء.
- يجب إستخدام حساب المدينين في دفتر الأستاذ العام للرقابة على حسابات العملاء بدفتر الأستاذ الفرعي.

¹ وليام توماس،أمرسون هنكي، مرجع سابق، ص ص (719،720).

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- يجب إتباع إجراء رسمي لتصريح بقبول أوراق القبض من العملاء.
- 2-4 الإجراءات المرتبطة بعملية تحصيل الديون: تعتبر عملية تحصيل الديون الخطوة النهائية لعملية البيع والتي على أساسها تحدد مدى نجاح هذه العملية حيث يعتبر مؤشر جودة الإيرادات مقياس لمدى نجاح عملية البيع و يتحقق هذا من خلال :
 - تسهيل إجراءات التسديد، وتحديد سُقوف معينة للإئتمان المسموح به لكل عميل والذي يتحدد على أساس تقييم ملاءته المالية؛
 - وجود إجراءات واضحة فيما يخص التعامل بالأوراق التجارية؛
 - وجود إجراءات فيما يخص تقييم العملاء من حيث الديون المشكوك فيها.
- 3-4 الرقابة الداخلية على مردودات المبيعات: تربط عملية تحقيق البيع بالانتقال المادي والقانوني للبضاعة من البائع إلى المشتري، لكن كثيراً ما يحدث أن يقوم المشتري برد البضاعة والذي يتطلب إجراءات رقابية نذكر منها:¹
 - إذا كانت عمليات المردودات كثيرة فيستحسن تخصيص دفتر خاص بها تقيّد 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 يجرى أمر لأمين المخزن بإستلامها.
 - يخطر أمين المخزن قسم الحسابات لتحرير إشعار دائن من أصل وعدة صور يرسل الأصل للعميل وتستخدم الصور للقيّد بالدفاتر ويجب أن تكون هذه الإشعارات الدائنة مسلسلّة رقمياً ويكون إختصاص تحريرها إلى موظف ليست له علاقة بالمخازن.
 - إذا كانت البضاعة مؤمناً عليها وأصابها تلف أو عطب، فيجب أن تتخذ المنشأة الإجراءات فوراً للمطالبة بالتعويض. ومثل ذلك يقال إذا كانت شركة النقل مسؤولة عن تعويض ما يصيب البضاعة من تلف أثناء نقلها.
 - العمليات، الحسابات، وظائف الأعمال، والمستندات والدفاتر المرتبطة بدائرة المبيعات والتحصيل.

¹ كمال عبد السلام على، خالد المعتصم، مرجع سابق، ص244

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

جدول رقم (01) : ملخص عن الإجراءات الرقابية المرتبطة بالمبيعات

العمليات	الحسابات	وظائف الأعمال	المستندات والدفاتر
المبيعات	المبيعات - المدينون	تشغيل أوامر العملاء منح الانتماء شحن البضائع إرسال الفواتير للعملاء وتسجيل المبيعات	أمر العميل أمر البيع أمر العميل أو 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 مسبقة 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 مخصص 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 مخصص للديون المشكوك في تحصيلها)	غير قابل للتطبيق

المصدر: ألفين أرينز، وجمس لوبك المراجعة مدخل متكامل، مرجع سابق، ص 475

يشير هذا الجدول إلى مجموعة من العمليات التي تتم على مستوى وظيفة المبيعات و ما يقابلها على مستوى الرقابة المحاسبية وهذا فيما يخص الحسابات المستعملة، بالإضافة إلى الخطوات والإجراءات التي تتم بها هذه العملية وما يرافقها من وثائق ودفاتر في مختلف مراحل تنفيذ تلك العملية.

رابعاً : نظام الرقابة الداخلية على النقدية

يعتبر عنصر النقدية نقطة النهاية فأغلب المعاملات التي تقوم بها المؤسسة في عملية الشراء تنتهي بتحويل النقدية إلى المورد ونفس الشيء فيما يخص المبيعات التي تنتهي بتحويل العميل للنقدية إلى المؤسسة ونفس الشيء فيما يخص عملية الشراء أو التنازل على الإستثمارات أو الوفاء بأجور العمال؛ كل هذه العمليات تحتاج إلى توفير إطار مُحكم لنظام الرقابة الداخلية يقلل من احتمالية الإستغلال أو التحويل غير المشروع أو السرقة.

1. **تعريف نظام الرقابة الداخلية النقدية :** يعتبر أحد الأنظمة الفرعية التي تشكل نظام الرقابة الداخلية الكلي للمؤسسة، كما أنه يتميز بالتشعب 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.

2. أهداف نظام الرقابة الداخلية للنقدية :

1- حماية الأصول :تمثل النقدية أصل عالي المخاطر نظراً لما يتصف به، لهذا فإن حمايته تمثل تحدي بالنسبة للإدارة حيث يتم تحقيقها من خلال ما يلي :

- توفير وسائل الحماية من السرقة أو التلف أو الحرائق.

- توفير إجراءات تحدد مستويات الاعتماد على النقدية في خزانة المؤسسة من حيث طرق صرفها والموظفين المكلفين أو لهم حق التعامل بالنقدية، وحجم ونوعية المعاملات التي يمكن إجراؤها بالنقدية بشكل مباشر.

2- الإستغلال الأمثل للموارد تمثل النقدية مورد مهم للمؤسسة ولهذا فإن إستغلالها بطريقة مناسبة من أهداف نظام الرقابة الداخلية، حيث تمثل تسيير الخزانة تحدي كبير للإدارة من حيث الوفاء بكل الإلتزامات وإستخدام للموارد .

3- توفير معلومات موثقة : من حماية النقدية أو إستغلالها بكفاءة ينبغي توفير معلومات موثقة تمكن من إتخاذ الإجراءات المناسبة في هذا المجال من جهة أخرى ترتبط عملية إتخاذ القرار بتوفير معلومات حول النقدية ومستوياتها من حيث القدرة على الوفاء بالإلتزامات الآنية مثل تسديد الأجور و حقوق الموردين والضرائب، من جهة أخرى فإن عملية التقرير عنها أمر ضروري لصالح مستخدمي القوائم المالية.

4- الإلتزام بالتشريعات والقوانين : تخضع عملية تسيير النقدية إلى التشريعات والقوانين من حيث نقلها ومستويات التعامل بها مع المؤسسات المالية على المستوى المحلي أو الدولي، كما أن التعامل بها في المؤسسة يخضع لمجموعة من الإجراءات والتعليمات التي وضعتها الإدارة حيث يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى توفير العوامل المناسبة من أجل تطبيقها.

3. **مكونات نظام الرقابة الداخلية لنقديات:** تتفاعل مكونات نظام الرقابة الداخلية لنقدية من أجل تحقيق أهدافه إلا أن مستوى فعاليته يختلف باختلاف مستويات التكامل بين مكوناته والتي يمكن إجازها كما يلي :

أ- البيئة الرقابية :تمثل البيئة الرقابية مؤثر مهم في تحديد نوعية الإجراءات المصممة، حيث أن فلسفة الإدارة إتجاه المخاطر يؤثر في طرق تسيير النقدية وكيفية الإحتفاظ بها والتعامل بها وسياسة التعامل في أسعار الصرف، ومستويات الإحتفاظ بالعملات والتعامل بها.

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

ب- تقييم المخاطر : تتعرض النقدية للعديد من المخاطر سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى المؤسسة المالية وهذا نظراً لطبيعة الأصول النقدية؛ فهي تتعرض لسرقة والتلف والإحراق والتزوير، كما أنها تتعرض لانخفاض الناتج عن التضخم أو الأمور المرتبطة بأسعار الصرف، ولتفادي الآثار السلبية والممكنة لهذه المخاطر يعمل نظام الرقابة الداخلية على تقييم هذه المخاطر وتحديد الآثار الناجمة عنها من خلال توفير البيانات والمعلومات وإستغلالها في إطار أساليب ونماذج تسمح بالتقييم الصحيح للعوامل التالية :

- مخاطر أسعار الصرف : حيث ينبغي أن يتم وضع سياسة مناسبة من أجل تقييم مخاطر أسعار الصرف وإجراءات واضحة لإدارة هذه المخاطر.
- مخاطر التضخم : يؤثر التضخم على القوى الشرائية للنقود لهذا ينبغي على الإدارة التعامل مع هذا الخطر من حيث تحديد حجم السيولة المقبولة من أجل تدنية هذه المخاطر.
- مخاطر الإستغلال غير مشروع من طرف الموكل لهم إدارتها لصالحهم الشخصي أو لإستغلالها في صفقات غير قانونية.
- ت. الأنشطة الرقابية : من أجل التأكد من السير الحسن لإجراءات الرقابة على الخزينة (النقدية) وبشكل مستمر، وهذا من خلال توفير التالي :

1. الفصل بين المهام : ويتم من خلال التحديد الدقيق للمهام والخطوات التي يتم على أساسها تسيير النقدية ويتم أساساً من خلال توفير الآتي :

- الفصل بين من يقوم بالحاسبة على الشيكات والأوراق التجارية ومن يقوم بتحليصها؛
 - عملية جرد النقدية يقوم بها موظفين لا علاقة لهم بتسيير الخزينة؛
 - المقاربة الدورية توكل إلى موظف لا يكون مسؤول عن محاسبة الخزينة؛
2. الترخيص المناسب للعمليات المالية والأنشطة : يتم هذا من خلال توزيع مناسب للمسؤولية وبشكل واضح من خلال تحديد الموظف الذي لديه الحق بالموافقة على صرف النقدية؛ في حين يجب أن يتم تحديد مستويات الموافقة بالصرف على أساس المبالغ المراد صرفها وعلى أساس العمليات. من جهة أخرى يتم تصنيف المعاملات وتحديد التي لا يجب أن تتم عن طرق الخزينة بشكل مباشر.

3. الوثائق والسجلات الملائمة : يوجد العديد من العمليات التي تتم على مستوى الخزينة من حيث الدفع والقبض أو تحويل الأموال من البنك إلى الصندوق أو العكس وفي كل هذه العمليات ينبغي وجود وثائق تثبت هذه العمليات والوثائق من أجل الموافقة عليها، حيث يجب أن تكون هذه الوثائق واضحة الشكل والمضمون ويمكن الرجوع إليها لتحديد مسار المعاملات والمسؤولين عليها وتاريخها، كما أن هذه المعاملات تتابع من خلال الدفاتر والسجلات التي تم فيها تسجيل كل المعاملات حسب نوعها وتاريخها مما يسهل الرقابة عليها والمقارنة مع الواقع والوثائق الثبوتية.

4. الرقابة المادية على الأصول والدفاتر : من أجل المحافظة على النقدية الموجودة في المؤسسة ينبغي توفير الحماية الكافية من خلال توفير الصناديق لحفظ النقدية وتخصيص خزائن خاصة للملفات والوثائق المرتبطة بها بالإضافة إلى عزل المنطقة عن الدخول العشوائي من طرف باقي الموظفين، كما أن تأمين المنطقة بمضادة الحرائق وكاميرات المراقبة، والتأمين ضد خيانة الأمانة.

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

ذ. المعلومات والتواصل : من أجل إتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص تخصيص الموارد المالية وإدارة الخزينة من حيث تسديد الإلتزامات وتحصيل الديون، حيث لا يمكن أن يتحقق هذا الأمر بدون توفير معلومات دقيقة عن كل التدفقات المالية والإلتزامات قصيرة وطويلة الأجل ويتم هذا من خلال :

- توفير قنوات إتصال تسمح بتوفير معلومات عن الآجال المرتبطة بالموردين من خلال التقارير الدورية وجدول متابعة تسيير الموردين؛

- توفير قنوات الإتصال تسمح بتوفير معلومات عن الآجال المرتبطة بالعملاء من خلال التقارير الدورية وجدول متابعة تسيير العملاء؛

- توفير معلومات عن الإلتزامات والمصاريف الدورية (الإيجار، الأتاوات، الضرائب، الأجور، الفوائد)؛

- توفير معلومات عن الحقوق والآجال الممكن تسديدها فيها.

ر. المتابعة والإشراف : نظراً لطبيعة النقدية ومستويات تعرضها للمخاطر تلجأ الإدارة إلى الحرص على التأكد من نجاعة الأنظمة الرقابية ومكونات الرقابة بشكل دائم وهذا من أجل تقليل المخاطر ويتم هذا وفق الآتي :

- تقييم الأنظمة الرقابية من خلال فحص المراجعة الخارجية؛

- تقييم ومراجعة النقدية من خلال المراجعة الداخلية سواء كانت دورية أو مفاجئة والتي يمكن أن تقدم تشخيص لحقيقة تسيير الخزينة ومدى فعالية مكونات نظام الرقابة؛

- التقييم من طرف لجان خاصة والتي يمكن أن تقوم بالإدارة بإنشائها؛

- التقارير الصادرة من المصلحة المكلفة بالخزينة أو من طرف موظفيها؛

- الشكاوي والإستفسارات التي يرسلها المتعاملين الخارجي.

4. إجراءات الرقابة الداخلية على النقدية : يقوم نظام الرقابة الداخلية على إجراءات مختلفة تهدف إلى تأطير كل العمليات المرتبطة معاملاتها بالنقدية؛ تتميز العمليات المرتبطة بالخزينة بالتشعب مما جعلها عالية المخاطر وعلى هذا الأساس فإن نظام الرقابة الداخلية للخزينة يتطلب حرص خاص من طرف الإدارة المختصة والمتمثلة في وظيفة المالية والمحاسبة وعلى وجه الخصوص مصلحة الخزينة وتقع عليها هذه المسؤولية وعليها الحرص على تحقيق الآتي :¹

1- جميع النقدية المفروض أن تستلم قد تم إستلامها وسجلت بصورة صحيحة و أودعت في البنك بنفس اليوم أو في التالي.

2- جميع المصروفات تمت بناءً على التحويل من سلطة مخولة وأنها لأغراض المؤسسة وقد تم تسجيلها.

3- التأكد من كفاية رصيد النقدية لمقابلة إحتياجات المؤسسة، وذلك بواسطة وضع موازنة للتدفقات النقدية من مقبوضات ومصروفات ومحاولة توفير قروض في حالة الحاجة وإستثمار الزيادة (الفائض) في أسهم وسندات قابلة لتحويل عند الحاجة

¹ هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، ط2، دار وائل، عمان، 2006، ص ص (196،197)

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

1-4 الإجراءات العامة لنظام الرقابة الداخلية لنقدية : يصف الشكل الرقم (04) العمليات المرتبطة بعملية التسيير لكل وظائف المؤسسة والتي تنتهي بالنقدية وتوجد مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن يتصف بها هذا النظام في مختلف العمليات والمعاملات النقدية :¹

- الفصل بين المسؤوليات: بمعنى أن وظائف الإحتفاظ والتسجيل والإعتماد لكل من المقبوضات والمدفوعات النقدية يجب أن تمارس بواسطة أفراد مختلفين، وهذا يتطلب بصفة عامة الفصل التام بين مسؤوليات المراقب المالي (التسجيل) ورئيس الخزينة (الإحتفاظ بالنقدية)؛

- تعيين مسؤوليات هذه الوظائف على أفراد محددين، فعلى سبيل المثال قد يكون رئيس الخزينة هو المسؤول عن الإحتفاظ بكافة نقدية الشركة؛

- يجب إستخدام موظفين أكفاء للإحتفاظ وتسجيل وإعتماد النقدية، فضلاً عن التأمين ضد خيانة الأمانة على العاملين، الأمر الذي لا يوفر حماية ضد التلاعب والمخالفات فحسب، وإنما يخفض - أيضاً - مخاطر إستخدام أفراد مشكوك في أمانتهم في مواقع ثقة؛

- يجب توفير نظام لسجلات ملائم لكافة العمليات النقدية، يقوم عليه أفراد لا يكون لهم علاقة بالأصول نفسها؛

- يجب إتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير حماية مادية كافية لنقدية، وهذا يتطلب إستخدام الدفع بالشيكات لكافة العمليات النقدية الجوهرية، وإيداع المقبوضات النقدية بالكامل ويومياً بالبنك، الأمر الذي يخفض تداول النقدية وحيازتها، والتي غالباً ما تكون معرضة لإساءة الإستخدام، كما أنه يجب أيضاً الإحتفاظ بمبلغ بسيط للمدفوعات الشرية، والتي يجب أن تكون في عهدة أشخاص محددين يحتفظون بها في أماكن مأمونة؛

- يجب التحقق من الإلتزام بهذه السياسات المقررة، وهذا يتطلب إعداد مذكرات تسوية شهرية لحساب البنك، فضلاً عن أنشطة الضبط والتدقيق الأخرى التي يقوم بها المراجعين الداخليين.

بالإضافة إلى ما سبق ينبغي أن يتميز الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية على النقدية بما يلي :²

أ. التحديد الدقيق لإختصاصات رئيس الخزينة، وهذه الإختصاصات هي :

- الإشراف على جميع المقبوضات؛
- إيداع كل المقبوضات في البنك يوماً؛
- أداء جميع المدفوعات فيما عدا المصروفات الشرية فيما يخص لها موظف محدد؛
- إثبات العمليات النقدية في دفتر النقدية؛
- دفع الرواتب والأجور.

¹ وليام توماس، أمرسون هنكي، مرجع سابق، ص 907

² أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص ص (202، 203)

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

ب. التأكد من أن رئيس الخزينة لا يقوم بإثبات عمليات المدينون والدائنون في حساباتهم الشخصية أو الكشوف اليومية أو غيرها، وكذلك عدم إشتراكه في تحرير كشوف الحسابات الخاصة بهم.

ث. مراعاة مبدأ تقسيم العمل في إدارة الخزينة حيث يتم توريد النقدية بناءً على أمر التوريد من إدارة الحسابات، ويسجل الصراف استلامه للمبلغ على أمر التوريد ويتولى شخص آخر بإدارة الخزينة تحرير إيصال بتوريد المبلغ حيث يعتمد من مدير إدارة الخزينة.

ج. يراعي عند إثبات المدفوعات أن يتم بموجب إذن صرف مرفق معه المستندات الخاصة بالصرف وتحرير إدارة الحسابات أمر إعماله من المختص.

ح. الجرد المفاجئ للخزينة وتقوم بذلك إدارة التدقيق الداخلية، وفي حالة عدم وجودها يقوم أحد المسؤولين بهذا العمل، مع مراعاة حالة تعدد الخزائن فيجب جردها جميعاً في وقت واحد.

خ. يجب التأكد من مطابقة رصيد النقدية بالدفاتر مع رصيد البنك بكشف حساب البنك، وتجري المطابقة بواسطة فرد مستقل عن ماسك دفتر النقدية، ويتم إعداد مذكرة التوفيق (التسوية).

4-2 إجراءات الرقابة الداخلية على المقبوضات : ينبغي أن توفر هذه الإجراءات الحماية الكافية وإستغلال كفاء هذه الموارد بالإضافة إلى إحترام القوانين والتشريعات وتوفير قدر كافي من المعلومات حول المقبوضات ويتم هذا من خلال ¹:

- تسجيل المقبوضات حال إستلامها؛
- عمل وصولات قبض مرقمة تسلسلياً ومسبقاً وبعده نسخ؛
- جميع المقبوضات اليومية يجب أن تودع في البنك بنفس اليوم أو في اليوم التالي وعدم صرف أي مبلغ مهما كان من الصندوق العام؛
- دفع جميع المصروفات بواسطة الشيكات؛
- إيجاد صندوق لنثرية لأجل دفع المصاريف الصغيرة؛
- عمل تسويات شهرية لحسابات البنوك من قبل شخص غير الشخص المسؤول عن إستلام النقدية والمسؤول عن تحضير الشيكات وتوقيع التسويات من قبل شخص مسؤول.

4.2 إجراءات الرقابة الداخلية على المدفوعات : يوجد مجموعة من المبادئ العامة التي ينبغي أن تتوفر في إجراءات الرقابة على المدفوعات ²:

- 1- يجب أن تتم جميع المدفوعات بشيكات فيما عدا المصروفات النثرية مع تحديد سلطة التوقيع على الشيكات بدقة من مسؤولين؛
- 2- يحظر قطعياً التوقيع على أي شيك على بياض، ويحظر كذلك سحب شيكات لحامله؛
- 3- مراقبة البريد الصادر مراقبة فعالة عن طريق تقسيم العمل وإستخدام السجلات المناسبة لضمان تصدير الشيكات إلى المستفيدين أو أصحاب الشأن؛

¹ هادي التميمي، مرجع سابق، ص 197

² كمال عبد السلام علي، خالد المعتصم، مرجع سابق، ص 197

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

4- وضع نظام دقيق يكفل الحصول على كشوف دورية من البنك ومطابقة هذه الكشوف على ما هو مقيد بدفتر النقدية؛

5- الفصل التام بين الإختصاصات المتعارضة في طبيعتها، فيجب الفصل بين من يقوم من الأعمال الآتية :

- إعداد كشوف حساب الموردين؛

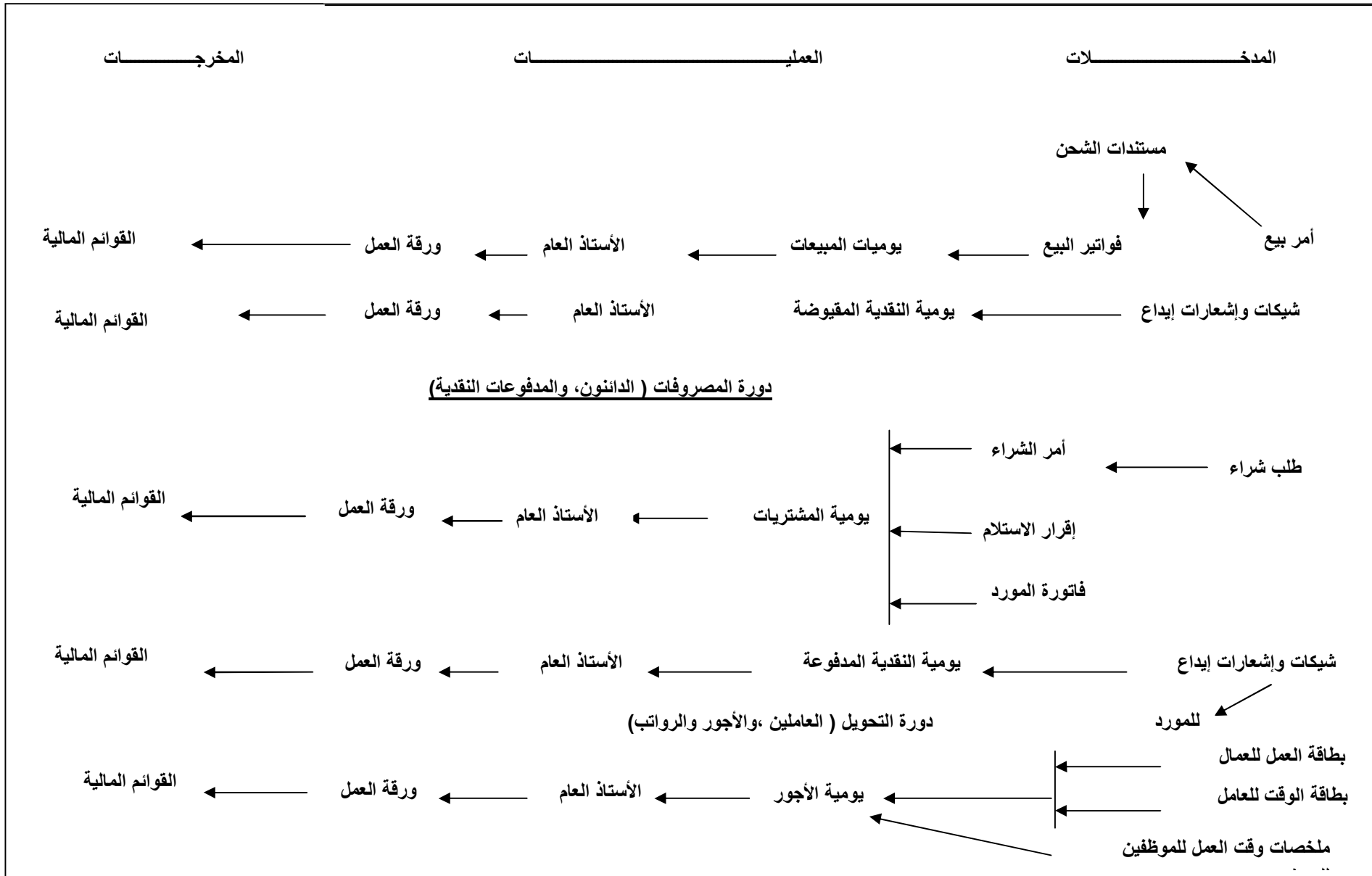
- تحرير الشيكات والتوقيع عليها؛

- القيد بدفتر النقدية؛

- إرسال البريد الصادر.

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

الشكل رقم (04) : دورة الإيرادات (المبيعات، والمدينون، والمقبوضات النقدية)



خامسا : نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية

1. تعريف نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية : تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية من حيث من يقوم بتصميمه وتطبيقه كما أن هذه الإجراءات في الأساس تطبق على الموارد البشرية باعتبارهم هم من يقوم بتنفيذ المهام والمعاملات في المؤسسة، حيث يمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية على أنه مجموع الإجراءات التي تصممها الإدارة ويتم تنفيذها من طرفها ومن طرف الموظفين من أجل تقديم تأكيد معقول حول تحقيق الأهداف المنشودة .
2. أهداف نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية : تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية للمؤسسة ككل، من جهة أخرى تمثل الموارد البشرية عنصرا ينبغي تأطيره من طرف نظام الرقابة الداخلية بإجراءات تسهل على الإستغلال الأمثل لهذا المورد وتحقيق الأهداف المرجوة منه.
- أ- حماية الأصول : لا تحقق الموارد البشرية مفهوم الأصول بسبب عدم قدرة المؤسسة على السيطرة عليه حيث يستطيع أي موظف ترك العمل أو الإحجام عن القيام به ، إلا أن على المؤسسة المحافظة على مواردها البشرية من أجل تحقيق أهداف باعتبار أن هذا المورد هو الركيزة الأساسية التي تبني أو تدهم المؤسسة ويتم المحافظة عليها من خلال ما يلي :
 - ✓ توفير عوامل الرضى : وهي تعبر عن مجموعة العوامل التي يحتاجها الموظف حيث بدون توفر هذه العوامل لا يكون العامل راضي عن العمل؛
 - ✓ توفير عوامل التحفيز : تعتبر عوامل التحفيز غير كافية من أجل تحقيق المحافظة على الموارد البشرية بدون توفر عوامل التحفيز والتي على أساسها يتم تشجيع العامل .
- ب- الإستغلال الأمثل للموارد البشرية : تشكل إدارة الموارد البشرية صعوبة بالغة نظراً لأنها تختص بالتعامل مع البشر والتي يغلب عليها الجانب السلوكي، حيث لا يمكن توقع ردات الفعل أو التنبؤ بنوعية التصرفات التي قد تصدر من الموظفين بشكل واضح، ولهذا فإن الإستغلال الكفء لهذه الموارد يتميز بالحساسية الشديدة مما يتطلب إدارته بحذر ويحتاج إلى تسخير إجراءات دقيقة ، تمكن من تفجير الطاقة الكامنة في الموظفين وإستغلالها بما يحقق أهداف المؤسسة.
- ت- توفير معلومات موثقة : تمثل تكلفة الموارد البشرية من بين أهم وأكبر المصاريف في الهيكل الإجمالي لتكاليف وتحديا يصعب السيطرة عليه من طرف الإدارة ، كما يعتبر السيطرة عليها والتحكم فيها هدفا إستراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ولا يتم هذا إلا من خلال توفير المعلومات الدقيقة على مختلف الجوانب التي تؤثر على الموارد البشرية ويتم هذا من خلال توفير ما يلي :
 - معلومات شهرية حول ساعة العمل القانونية والإضافية من أجل تحديد الأجور والرواتب؛

- التقرير حول الإنجازات والأعمال المقدمة من طرف الموظفين ؛
 - معلومات حول تقييم أداء الموظفين؛
 - معلومات حول مستويات الرضى لدى الموظفين؛
 - معلومات مالية مرتبطة بمصاريف الأجور والرواتب والمكافآت؛
 - معلومات مالية عن الإلتزامات التي ستدفعها المؤسسة مستقبلاً لصالح الموظفين من أجل رصد المبالغ اللازمة؛
 - توفير قاعدة بيانات تضم كل المعلومات المرتبطة بالكفاءة والقدرات الممكنة للموظفين، والموازنات المرصودة.
- ث- الإلتزام بتطبيق القوانين والتشريعات والتعليمات الإدارية : تخوض عملية إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة مختلفة من القوانين والتشريعات الحكومية والتعليمات والإجراءات الإدارية وهذا من أجل ضمان تسيير محكم لهذا المورد بما يحقق الإستغلال الكفء وحفظ حقوق الطرفين بإعتبار أن مهام الموظفين وحقوقهم وواجباتهم يتم تحديدها من خلال عقد العمل المبرم مع إدارة المؤسسة ولتحقيق الإلتزام ينبغي أن يقوم نظام الرقابة الداخلية على ما يلي :
- الحرص على توفير المعلومات المرتبطة بالتحديثات التي تخص القوانين والتشريعات التي تنظم العلاقة مع الموظفين وإتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل إدماج هذه التحديثات وفقاً لما تقتضيه المتطلبات القانونية وطبيعة المؤسسة؛
 - توفير دليل إرشادي مفصل للقوانين والتعليمات لصالح موظفي إدارة الموارد البشرية وتوفير دليل إرشادي لصالح كافة الموظفين من أجل التوعية بالقوانين والتعليمات الداخلية، وتقليل التجاهل أو سوء التطبيق.
3. 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 :
- 1.3 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 المورد 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.
- 2.3 تقييم المخاطر : تواجه الإدارة تحديات ومخاطر عالية فيما يخص الموارد البشرية، ولهذا فإن تقييم المخاطر أمر ضروري من أجل الإستفادة من الموارد البشرية ويكون هذا من خلال :
- أ. تقييم المخاطر الخارجية : على نظام الرقابة الداخلية وضع إجراءات من أجل تقييم وإدارة المخاطر الخارجية وهذا وفقاً لما يلي :
- تقييم المخاطر المرتبطة بتغيير القوانين المرتبطة بتسيير الموارد البشرية وعقود العمل وما يمكن أن ينتج عنها من تأثيرات على كفاءة إستغلال تلك الموارد؛
 - المنافسة المحتملة على الموارد البشرية التي تمس الكفاءة التي تعتمد عليها الإدارة؛
 - التغيير في العوامل الاقتصادية أو الاجتماعية وتأثيرها على تسيير الموارد البشرية.

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

ب. **تقييم المخاطر الداخلية** : قد تنشأ المخاطر الداخلية من المحيط الداخلية للمؤسسة أو بسبب التفاعل مع المؤثرات الخارجية إلا أنه في كل الأحوال ينبغي لنظام الرقابة الداخلية أن يوظف هذه المخاطر ويستجيب لها بما يقلل الآثار السلبية الناتجة عنها، ومن بين المخاطر الممكنة نجد :

- الصرعات الداخلية الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية، الاختلافات الثقافية، غياب الشفافية والموضوعية في تسيير الموارد البشرية؛
- تضارب أهداف الإدارة وأهداف الموظفين .

3.3 الأنشطة الرقابية : من أجل تسيير الموارد البشرية بشكل جيد ينبغي توفير مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساهم في الرقابة على الأنشطة المرتبطة بنظام الرقابة على الموارد البشرية وهذا حسب الوظائف المختلفة التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة :

1- الفصل بين المهام : يتم من خلال التحديد الدقيق للمهام والخطوات التي يتم على أساسها تسيير الموارد البشرية وهذا وفقاً لمختلف المهام التي يتم القيام بها على مستوى هذه الوظيفة وهذا من خلال وضع إجراءات الرقابة المتسلسلة على مختلف المهام فعلى سبيل المثال الموظف الذي يقوم بمسك سجل الحضور اليومي وإحتساب ساعة العمل أو الغيابات؛ أو من يختار برامج التكوين والأشخاص المعنيين بالدورات التكوينية.

2- الترخيص المناسب للعمليات المالية والأنشطة : ترتبط العمليات المالية في هذا الجانب بشكل أساسي بتسيير الأجور والرواتب والتسبيقات بالإضافة إلى الأمور المرتبطة بالخدمات الإجتماعية ومن أجل توفير إدارة كفاءة لهذه التدفقات المالية ينبغي تحديد المهام بشكل دقيق وتحديد إجراءات تسيير هذه التدفقات بالإضافة إلى تحديد الموظفين المكلفين بإعطاء التصريحات بصرف الرواتب والأجور ، وتقديم التسبيقات، بالإضافة إلى الموظفين الذي لهم الحق بإتخاذ قرارات الخصم أو توقيف الأجور.

3- الوثائق والسجلات الملائمة : من أجل متابعة الأنشطة التي تقوم بوظيفة الموارد البشرية ومن أجل متابعة الموارد البشرية ومدى قيام الموظفين في كامل المؤسسة بالمهام الموكلة لهم؛ يجب توفير مجموعة متكاملة من الوثائق والمستندات والدفاتر ويمكن أن نميز بين مجموعتين :

- مجموعة الوثائق والدفاتر على مستوى وظيفة إدارة الموارد البشرية : وتمثل مجموعة الوثائق والدفاتر التي يتم إستعمالها من طرف موظفي 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 المسؤولون المباشرين ورؤساء الوظائف على الموظفين التابعين لهم.

4- الرقابة المادية على الأصول والدفاتر : من أجل متابعة مسار الموظفين والرقابة على أدائهم والرجوع إلى تلك المعلومات والبيانات يتم حفظ تلك السجلات وتصنيفها وفقاً لإحتياجات الإدارة ومتطلبات العمل بها.

4.3 المعلومات والإتصال : يعتمد نجاح نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية على توفير معلومات والإحاطة به بالنسبة للإدارة وبالنسبة للموظفين وهذا من خلال الإعلام المتواصل من طرف الإدارة لكل المستجدات والإجراءات والتعليمات المرتبط بهم والتي يمكن أن تؤثر على مسارهم المهني في المؤسسة، وهذا من خلال اللقاءات المباشرة ، الإرساليات، والأدلة الإرشادية، من جهة أخرى ينبغي أن يتوفر نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الآليات والإجراءات التي تسمح للإدارة بتجميع المعلومات حول كافة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والتي يمكن إستغلالها من أجل تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في تسيير هذه الموارد؛ ومن

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

أجل تفعيل إستغلال البيانات في نظام الرقابة الداخلية ينبغي الفصل بين خمس مسؤوليات وظيفية عند تشغيل البيانات وهي وفقاً لما يلي ¹:

- دائرة المستخدمين وعلاقة العمل : وتضم أشخاص مستقلين عن الوظائف الأخرى، ولديهم الصلاحية في إضافة أسماء للمستخدمين الجدد إلى جدول الرواتب والأجور، أو حذف أسماء الأشخاص الذين إنتهت عقود عملهم، ولهم صلاحية تحديد الإقتطاعات 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 جميع بيانات التكاليف هذه يمكن أن تدخل في نظام محاسبة التكاليف.
- محاسبة الرواتب والأجور : إن إستخدام المعلومات السابقة، المتعلقة بالأجور والإقتطاعات المستخدمة من قبل أشخاص مستقلين يؤدي إلى إعداد شيكات دفع ، وإعداد سجلات الرواتب والأجور وتخليص قيد اليومية المختص.
- توزيع الأجور : إن الحيازة الفعلية لشيكات والنقدية تتم من قبل أشخاص لا علاقة لهم بالوظائف الأربعة السابقة، وتوزيع الأجور من قبلهم على العاملين مباشرة بعد إستكمال إجراءات التوقيع والدفع.

5.3 المتابعة والإشراف: من أجل التأكد من مدى سلامة مكونات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية وهذا من خلال:

- التقييمات والتقارير التي يعدها موظفي إدارة الموارد البشرية بشكل دوري أو حسب الأحداث؛
- تقارير المراجعة الداخلية : تقوم المراجعة الداخلية بالاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها عناصر مهم في العمليات والمعاملات التي تقوم بها المؤسسة ولهذا فإن إستغلال تقارير المراجعة الداخلية يمنح لإدارة الموارد البشرية رأي معمق حولها مما يساعدها على تقييم سياساتها والإجراءات المتابعة في تسييرها.

4. إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية : تنقسم الإجراءات التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية إلى:

- 1.4 إجراءات الرقابية العامة : وتتمثل في مجموع الإجراءات التي تضعها الإدارة من التأطير الإداري لكل الأحداث التي تمس الموارد البشرية ولها علاقة بنشاط المؤسسة، حيث تظهر الرقابة الإدارية بشكل أكثر وضوحاً من خلال نظام المعلومات الإداري للموارد البشرية، متطلبات نظام معلومات الموارد البشرية : من أجل أن يحقق هذا النظام أهدافه ينبغي توفر المتطلبات التالية ²:

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 لإحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره إقتناع 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؛

¹ حسين يوسف القاضي وآخرون، التدقيق الداخلي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2007/2008، ص ص (273،274)

² عبد الناصر ع. حافظ، حسين وليد حسين عباس ، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار عبيد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص (175،176)

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- مراعاة إحتياجات 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.
- ب. المتطلبات التكنولوجية :
 - توفير الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات وإحتياجات المنظمة؛
 - توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الإستعانة بمجموعة من الإستشاريين في هذا المجال؛
 - تصميم نظام متكامل لصيانة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام؛
 - تكامل البيانات والملفات والسجلات والوثائق، من أجل إستخدامات أكثر فاعلية.
- ج. المتطلبات الاقتصادية :
 - توفير وقت كافٍ لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يساهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم؛
 - العمل على تخفيض التكاليف؛
 - الإستخدام 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 وإستخراج المعلومات.
- د. المتطلبات الاجتماعية :
 - التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الأدوات والحصول منها على البيانات والحقائق؛
 - الإتصال 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 إستخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.
- توفر المتطلبات السابقة الذكر مناسبا من أجل تفعيل إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية، حيث يعتمد على مجموعة من البيانات كمدخلات من أجل متابعة كل الأحداث المرتبطة بالموارد البشرية، حيث يمكن الرقابة على هذه الأحداث من خلال مخرجات هذا النظام :¹
- مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية :تنوع البيانات وتعدد مصادرها وهذا نظراً لطبيعة الموارد البشرية وإرتباطها بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية وتتمثل المدخلات فيما يلي :
- سياسات المنظمة وما يتعلق بالإحتياجات الحرجة من الموارد البشرية؛

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص (169،170)

- 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.
- 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؛
- إختيار وطلب الموارد البشرية (المساعدة في التحديد المناسب من القوى العاملة)؛
- خطة التدريب والإحتياجات التدريبية للمنظمة؛
- نتائج تقويم الأداء للعاملين في مختلف المستويات؛
- يساعد في إعداد تقارير السلامة المهنية.
- 2.4 إجراءات الرقابة الداخلية لوظائف الموارد البشرية :** نظراً لتعدد الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية فإن نظام الرقابة الداخلية يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية والتي يجب أن تتبع الإجراءات المناسبة لكل نظام فرعي .
- أ- إجراءات الرقابة الداخلية على التوظيف : تعتبر عملية التوظيف عملية مهمة في المؤسسة فعلى أساسها يتم تحديد وإنتقاء الموظفين الأكفاء لصالح المؤسسة ولهذا فإن إجراءات الرقابة الداخلية يجب أن تأخذ بعين الإعتبار ما يلي :
- التأكد من عملية التوظيف تعبر فعلا عن الإحتياجات حقيقة للمؤسسة ويتم هذا من خلال وجود هذه الإحتياجات ضمن مخطط التوظيف السنوي الذي تم الموافقة عليه من المصالح المختصة في المؤسسة حيث يتم تحديد هذه الإحتياجات من خلال الطلبات الداخلية للمصالح سواء لتعويض أو لإحتياجات لم يتم الوفاء بها من قبل، أو توسع في وظائف المصلحة، أو طلبات ناتجة عن مصالح جديدة في المؤسسة؛
- التأكد من الوظائف والشروط المطلوبة التي تتلائم مع سياسات المؤسسة؛
- التأكد من الأشخاص الذين تم إختيارهم للمنصب لديهم الإختصاص والكفاءة المناسبة والمطلوبة (بطاقة المنصب وطلب التوظيف)؛
- التأكد من إجراءات التوظيف تتم وفقاً للقوانين والتشريعات الحكومية والتعليمات والإجراءات الداخلية.
- التأكد من كل الإحتياجات المعبر عنها من طرف المصالح وتمت الموافقة عليها، قد تم إطلاق إجراءات التوظيف الخاصة بها؛

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- التأكد من كل الوثائق المتعلقة بالتوظيف قد تم الحصول عليها وتصنيفها وفق الحاجة إليها؛
- التأكد من إجراءات العقد تتم بشكل صحيح.
- ب- إجراءات الرقابة الداخلية المرتبطة بالتدريب والتكوين : تعتبر عملية التكوين وتدريب العمال عملية مهمة في المؤسسة من أجل بقاءها وإستمراريتها ونموها، كما أن هذه العملية تتصف بالتعقيد وبالضخامة من حيث المصاريف لهذا تتطلب إجراءات رقابية محكمة، ولهذا فإن الإطار العام لرقابة في هذا المجال تحتوي على مايلي :
- وجود إجراءات من أجل تحديد الإحتياجات فيما يخص برامج التدريب والتكوين. والتأكد من أن :
- برامج التكوين ضمن الموازنة وأنه تم الموافقة عليها من طرف الموظف المسؤول؛
- برنامج التكوين ضمن مخطط البرامج المعتمد؛
- ستم في الوقت بالتكلفة المحددة؛
- تم إختيار برامج التكوين المناسبة للوفاء بالإحتياجات ؛
- تم إختيار الموكل لهم تقاسم هذه البرامج بشكل مناسب؛
- تم إختيار الموظفين الذين لهم الحق في الإلتحاق بالبرنامج.
- ت- إجراءات الرقابة المرتبطة بالتقييم : تعتبر عملية التقييم عملية مصاحبة للمسار المهني لكل الموظفين بمختلف المستويات الإدارية وهي عملية دائمة ينبغي التركيز عليها ووضع الإجراءات المناسبة لتحقيق الهدف من هذه العملية ، حيث تتميز الإجراءات العامة لرقابة الداخلية لهذه العملية فيما يلي :
- عملية التقييم تتم من الأعلى إلى الأسفل؛
- وجود إجراءات واضحة لكيفية التقييم؛
- وجود معايير واضحة ومعروفة لدى الجميع لمستويات التقييم؛
- التأكد من عملية التقييم وأنها تمت وفقاً لإجراءات والمعايير المعمول بها ، وبشفافية تامة؛
- إتخاذ الإجراءات المناسبة لكل نتائج التقييم.
- ث. إجراءات الرقابة المرتبطة بالأجور والمكافئة : تعبر الأجور والمكافئة عن المقابل الذي سيحصل عليه الموظفين مقابل الجهود التي بذلوها والوفاء بالتزامات عقد التوظيف والمهام الموكلة لهم، حيث يتطلب نظام الرقابة الداخلية على الأجور ما يلي :
- إحتساب وقت أو عدد وحدات الإنتاج عند إحتساب الأجر وفق نمط معين يمكن الإدارة من تحديد وتقييم الجهود التي يقابلها الأجر.
- تحضير الأجور وفقاً للوقت أو عدد الوحدات المنتجة المحسوب على أساسها الأجر.
- عملية دفع الأجور المحسوبة وفقاً لأجراء الدفع المرتبطة بصرف الشيكات.

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

تعتبر الخطوات الثلاثة المذكورة أعلاه عن العمليات الأساسية التي تتم وفقها إجراءات الرقابة الداخلية والتي يمكن أن تكون وفقاً لما يلي :

- وثيقة إثبات الحضور اليومية؛
 - وجود دليل واضح لتسجيل ومتابعة الرواتب والأجور ؛
 - تقسيم واضح للأجور والرواتب لمختلف المناصب في المؤسسة؛
 - وجود إجراءات من أجل تطبيق القوانين والتشريعات المرتبطة بالتأمينات الاجتماعية والضرائب على الدخل؛
 - وجود تقسيم واضح للمهام فيما يخص إثبات الحضور و المحاسبة عليها وصرفها؛
 - إعداد بطاقة الأجر على أساس وثيقة متابعة الحضور التي يجب أن تكون موقع من طرف الموظف المسؤول والذي بالضرورة لا يكون مطلقاً هو المكلف بإعداد هذه البطاقة؛
 - تحضير الأجور وصرفها يتم وفقاً لإجراءات واضحة، فبعد إعداد بطاقات الأجور ثم ترحيلها بالتفصيل إلى دفتر الأجور تتم المعالجة المحاسبية حسب الخطوات التالية :¹
 - تسجيل عناصر الأجور، الإقتطاعات وتحديد صافي الأجور القابلة للدفع؛
 - إحتساب ثم تسجيل الأعباء الملحقمة للأجور؛
 - تسجيل دفع الأجور إلى العمال.
- ث- تسجيل دفع لصالح الهيئات المعنية وفي الآجال القانونية، الإشتراكات في الضمان الاجتماعي، الضريبة على الدخل الإجمالي...

¹ جمال لعشيشي، محاسبة المؤسسة والحماية وفق النظام المحاسبي المالي، الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2010، ص 70

الجدول رقم (02) : ملخص عن دورة الأجور

فئات العمليات المالية	الحسابات	الوظائف	المستندات والوثائق
الأجور	الأجور النقدية كافة حسابات مصروف الأجور كافة حسابات الأجور التي تم احتجازها. كافة حسابات الأجور المستحقة	الأفراد والتشغيل إعداد الأجور وضبط الوقت	دفاتر الأفراد نموذج الاستقطاعات المرخص بها نموذج معدل الأجر المرخص به
		دفع الأجور إعداد الإقرارات الضريبية للأجور ودفع الضرائب	بطاقة الزمن تذكرة وقت العمل ملخص تقرير الأجور يومية الأجور الملف الرئيسي للأجور شيك الأجور الإقرار الضريبي للأجور

المصدر : مدخل متكامل للمراجعة الخارجية ، مرجع سابق ، ص 729

سادسا : نظام الرقابة الداخلية للإستثمارات

تعتبر الإستثمارات مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة فعلى أساسه يتحدد نشاط المؤسسة ، كما أن هذا العنصر يحوز على الجانب الأكبر من القدرات التمويلية للمؤسسة، بإعتبار أن الإستثمار يحتاج إلى تدفقات مالية ضخمة مقارنة بباقي العنصر؛ فالإستثمارات هي مجموعة الوسائل و القيم الثابتة المادية والمعنوية المنقولة وغير المنقولة، التي إشترتها أو أنجزتها المؤسسة بنفسها، وذلك ليس بغرض البيع أو التحويل، بل لإستعمالها كوسيلة إستغلال دائمة.

الأصول غير الجارية هي تلك الأصول التي إقتنتها الشركة لا بقصد بيعها ولكن بغرض إستخدامها خلال عمرها الإنتاجي المتوقع والذي يكون أكثر من سنة في عملياتها المختلفة، ويعتبر كل ما أنفق في سبيل الحصول عليها وإعدادها للغرض الذي أقتنيت من أجله مصروفات رأسمالية، بمعنى أن هذه المصروفات لا تحمل على الفترة التي صرفت فيها بل توزع على الفترات المستفيدة من خدمات تلك الأصول.

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية للعمليات

1. تعريف نظام الرقابة الداخلية للإستثمارات : تنوع أشكال الإستثمارات كما أشرنا أعلاها بين المادية والمالية والمعنوية (غير ملموسة)، حيث يمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية بأنه عملية يتم تصميمها وتنفيذها من طرف الإدارة وكافة العمال من أجل تقديم ضمان معقول حول تحقيق، حماية للأصول، وإستغلال الموارد بكفاءة، وتوفير معلومات مالية موثقة، والالتزام بالتشريعات والقوانين.

2. أهداف نظام الرقابة الداخلية للإستثمارات : لا تختلف أهداف نظام الرقابة الداخلية على الإستثمارات عن أهداف نظام الرقابة الداخلية الكلي للمؤسسة إلا أن طريقة تحقيق هذه الاهداف تكون حسب طبيعة هذه الإستثمارات ويكون هذا وفقاً لما يلي :

أ- حماية الأصول : تعتبر الإستثمارات من الأصول غير الجارية، حيث تحتفظ بها المؤسسة لسنوات عديدة مما يتطلب إجراءات صارمة من أجل حمايتها طيلة سنوات السيطرة عليها وهذا من خلال ما يلي :

- تحديد الموظفين الذين لهم حق إستعمال أو التعامل مع تلك الإستثمارات، مع تحديد حدود الإستخدام في مختلف الظروف؛
- وضع إجراءات من أجل الإدارة والتقييم الدقيق للمخاطر التي قد تؤثر على تلك الإستثمارات حيث تختلف هذه المخاطر باختلاف طبيعة الإستثمار (مالي مادي او معنوي) وطبيعة المؤسسة؛
- توفير ظروف الإستغلال الأمثل للأصول.

ب- فعالية وكفاءة العمليات : يتم تحقيق هذا الهدف من خلال الإستغلال الأمثل لإستثمارات والذي يمكن أن يظهر من خلال قياس المؤشرين التاليين:

- تكلفة إستثمار كل وحدة نقدية: فمن أجل تحقيق كفاءة في إستغلال الموارد ينبغي أن يتم تحقيق أكبر قدر من الإستثمارات بالموارد المتاحة، ومن أجل تحقيق هذا الأمر ينبغي توفير مجموعة من العوامل المتكاملة بما فيها الموارد المالية المناسبة ؛ كفاءة الإدارة؛ والفرص المناسبة؛

- مردودية إستثمار كل وحدة نقدية : ويتم هذا من خلال تحقيق أكبر مردودية ممكنة من خلال الإستغلال الأمثل للموارد.
- كما أن تحقيق هذا الهدف لا يتم دون توفير الظروف التنظيمية المناسبة من أجل إستغلال تلك الإستثمارات وهذا من خلال :
 - توفير إجراءات واضحة لإستغلال تلك الإستثمارات ومتابعة كل الأحداث المرتبطة بها منذ السيطرة عليها إلى غاية التنازل عنها؛
 - توفير برامج الصيانة للإستثمارات المادية ، والإستشارات الإدارية و المالية المناسبة فيما يخص الإستثمارات المالية و المعنوية.
- ت- موثوقية وإكتمال التقارير المالية : لا تختلف أهمية هذا الهدف عن الأهداف الأخرى كما لا تختلف أهميته في كل أنظمة الرقابة الفرعية، ويتم تحقيقه على مستوى الإستثمارات من خلال ما يلي :

- تعبر الإستثمارات على موارد وتدفقات مالية ضخمة بالنسبة لكل مؤسسة مما يؤدي إلى تأثيرها الذي قد يكون جوهرياً على القوائم المالية في حالة عدم تحديد الأحداث المرتبطة بالإستثمارات على المركز المالي للمؤسسة حيث يمكن أن نميز بين الأحداث التالية :

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- الإكتساب : ويتم من خلال السيطرة على المنفعة الاقتصادية لهذا الإستثمار وتحمل المخاطر الممكنة ويتم هذا من خلال (الشراء أو الإنجاز، أو عن طرق الإعانة أو الهبة، أو الكراء) وفي كل هذه الحالات ينبغي تحديد الآثار المرتبطة بتكلفة الإكتساب وما ينتج عنها من آثار على المراكز المالية للمؤسسة.

- الإهلاك والإخفاض : حيث يتم تحديد الآثار الناجمة عن هذين الحدثين حسب كل حالة وحسب طبيعة كل إستثمار.

- الصيانة : قد تحتاج بعض الإستثمارات إلى الصيانة نتيجة لإستغلالها حيث ينبغي التفريق بين طبيعة هذه الصيانة (صيانة عادية أو صيانة إستثمارية (تزيد من العمر الإنتاجي أو عدد الوحدات المنتجة)) وفي الحالتين يجب تحديد الأثر على المركز المالي وتوفير المعلومات المالية المناسبة.

- التنازل : عند نهاية العمر الإنتاجي أو وجود ظروف غير مناسبة لإستغلال الإستثمار قد تلجأ المؤسسة لتخلي عليها وعلى هذا الأساس ينبغي أن يتم توفير المعلومات المالية التي تظهر آثار هذا التنازل .

- ترتبط عملية إتخاذ القرار والرقابة على الإستثمارات بمدى توفر معلومات موثقة حول تلك الإستثمارات.

ث- الإلتزام وتطبيق القوانين والتشريعات: يتم إستغلال الإستثمارات وتشغيلها ضمن إطار قانوني وقواعد وإجراءات إدارية محددة وعلى هذا الأساس فإن الإدارة الحرص على التطبيق والإلتزام بها.

حيث يخضع موضوع الإستثمارات وكيفية إستغلالها لمجموعة من القوانين المحلية أو الدولية وهذا حسب طبيعة إنتشارها (محلي، عابر للحدود) وحسب طبيعتها فالإستثمارات الحساسة أو التي تحمل مخاطر بيئية أو أمنية قد تخضع لإجراءات معقدة لهذا ينبغي أن يوفر نظام الرقابة الداخلية للإستثمارات كل الإجراءات المتعلقة بتطبيق هذه الإلتزامات وتحديث تلك الإجراءات من أجل تجنب مخاطر جهل القوانين والذي قد يؤدي الإخلال به إلى هدر للموارد وسوء إستغلالها -عدم تحقيق الهدف الأول- ويمكن أن تكون هذه الإلتزامات مرتبطة بالإطار القانوني الذي يجب أن يتم فيه إستغلال هذا الإستثمار والإستفادة من المنفعة الاقتصادية الممكنة ، بكيفية تشغيله ، التخلص منه أو النفاية المرتبط به أو الضرائب والشروط والقواعد البيئية الواجب الإلتزام بها.

3. **مكونات نظام الرقابة الداخلية :** من خلال إسقاط مكونات نظام الرقابة الداخلية حسب Coso على نظام الرقابة الداخلية للإستثمارات والذي يعتبر نظام فرعي :

أ- البيئة الرقابية : يتم إكتساب وإستغلال وإدارة الإستثمارات ضمن إطار زمني ومكاني محدد تتفاعل فيه العديد من العوامل والتي تؤثر على طبيعة الإجراءات الرقابية التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية للإستثمارات؛ فعلى سبيل المثال وعي مجلس الإدارة نحو المسائل البيئية سيحدد الإجراءات المرتبطة بالإستثمارات فيما يخص التأثير على البيئة أو إحترامها للقوانين والتشريعات البيئية بالإضافة إلى إصدار التعليمات التي تحد من التأثير السلبي على البيئة .

ب- تقييم المخاطر : تتعرض الإستثمارات للعديد من المخاطر سواء كانت المرتبطة مباشرة بالإستثمارات أو بإستغلالها أو التصرف فيها وعلى هذا الأساس فإن إدارة المؤسسة أن تضع الإجراءات المناسبة من أجل تقييم هذه المخاطر وإدارتها من حيث :

- دراسة الجدوى : يعتبر فشل أي إستثمار جراء ضعف مردوديته أمر محتمل يهدد مختلف أشكال الإستثمارات التي تقتحمها المؤسسة، حيث تختلف الأسباب التي تؤدي إلى هذا الفشل والتي قد تكون عوامل داخلية أو خارجية، أين تعتبر عملية دراسة الجدوى الخطوة الأولى نحو تجنب الوقوع في مثل هذا الفشل الذي قد يتحدد على أساس جودة نتائج دراسات الجدوى التي

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

قامت بها الإدارة، ولهذا فهي تركز على توفير البيانات الضرورية والنماذج المناسبة من أجل الدراسة كما قد تلجأ الإدارة إلى الاستشارات الخارجية.

- تكلفة العاطلة : يعتبر الإستغلال الأمثل للموارد من الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية، كما تعبر تكلفة العاطلة فشل في تحقيق هذا الهدف أو بمعنى آخر خطر يهدد المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن على الإدارة وضع الإجراءات المناسبة من أجل تجنب الوقوع في هذا المشكل الذي ينجر عنه تحمل تكاليف ضخمة مباشرة وغير مباشرة.

- الحوادث : تتعرض الإستثمارات للحوادث بمختلف الأنواع والتي قد تؤدي إلى خسارتها أو خسارة جزء كبير من طاقتها الإنتاجية، ولتقليل هذه المخاطر تحرص المؤسسة على توفير الإجراءات المناسبة، مثل توفير الحماية من الحرائق بالإضافة إلى التأمين ضد هذه الحوادث، وتوفير أدلة إرشادية واضحة من أجل التعامل معها بالشكل المناسب وكما تنص عليه الطرق التي اعتمدها منتج تلك الإستثمارات (دليل الاستعمال).

- الإستغلال غير المشروع : يتعرض الإستثمار في المؤسسة للإستغلال غير المشروع سواء للصالح الخاص بشكل مباشر أو غير مباشر ، أو الإستغلال خارج الأطر القانونية التي تنظم النشاط الإستثماري للمؤسسة، وعلى هذا الأساس تعمل المؤسسة على وضع إجراءات رقابية تحد من هذه المخاطر، ولعل من أهمها الفصل بشكل أمثل بين المهام والوظائف المرتبطة بالإستثمارات.

ت- المعلومات والاتصال : من أجل الإدارة الجيدة للإستثمارات وإتخاذ القرارات المناسبة ينبغي توفر كل المعلومات الضرورية حول كل الأحداث التي تمس الإستثمار ، وهذا من خلال:

- توفير الموازنات التقديرية من أجل تحديد الإحتياجات المرتبطة بالموارد المخصصة للإستثمارات وكيفية إدارتها.

- توفير المعلومات حول حجم الإستثمارات ومردوديتها بشكل دوري من أجل متابعة الأداء وتحديد توجهاته وإتخاذ القرارات المناسبة.

- توفير معلومات حول المصاريف مثل الصيانة التشغيلية أو الرأسمالية، ومخصصات الإهلاك، من أجل قياس حجم هذه المصاريف ومدى تأثيرها على هيكل التكاليف في المؤسسة.

- توفير معلومات حول الإستثمارات المتوقفة أو المتخلى عنها لغرض البيع أو لإنهاء عمرها الإنتاجي، وهذا من أجل تحديد الخسائر أو الخسائر المرتبطة بهذه العمليات وتحديد أثرها على المركز المالي للمؤسسة بالإضافة إلى تقييم هذه العمليات.

- توفير معلومات حول حركات نقل وتحويل الإستثمارات بين الوحدات الإنتاجية وفروع الشركة من أجل متابعتها وتحديد الإلتزامات والحقوق التي قد ترتبط بها.

ث- الأنشطة الرقابية : من أجل التأكد من السير الحسن لإجراءات الرقابة على الإستثمارات وبشكل مستمر وهذا من خلال توفير التالي :

1- الفصل بين المهام : ويتم من خلال التحديد الدقيق للمهام والخطوات التي يتم على أساسها إكتساب الإستثمارات وتسييرها والمحاسبة عليها والتنازل عنها ويتم أساساً من خلال توفير الآتي :

- تحديد الإدارة التي لها الحق في الموافقة على الإحتياجات من الإستثمارات التي تطلبها أو تقر بإحتياجها وظائف المؤسسة؛

- الفصل بين من يعد دفاتر الشروط المرتبط بالإستثمارات وبين من يختار موردي هذه الإستثمارات؛

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- الفصل بين من يقوم بتسيير الإستثمارات ومن يقوم بإستغلالها والعمل عليها؛
- الفصل بين من يقوم بمجرد الإستثمارات وتسييرها أو إستعمالها؛
- الفصل بين من يقوم بإتخاذ قرارات التنازل عن الإستثمارات وتحديد شروط البيع أو إختيار العملاء؛
- تمييز الإستثمارات بضخامة حجمها وأهميتها، حيث تعتبر الكثير من القرارات المرتبطة بها قرارات إستراتيجية لهذا فهي من صلاحية الإدارة العليا.
- الترخيص المناسب للعمليات المالية والأنشطة : تعدد العمليات المالية المرتبطة بتسيير الإستثمارات ومن أجل توفير حماية ورقابة على الإستثمارات، يتم هذا من خلال توزيع مناسب للمسؤولية وبشكل واضح من خلال تحديد الموظف أو المصلحة التي لديها الحق بالموافقة على شراء إستثمار؛ في حين يجب أن يتم تحديد مستويات الموافقة على عمليات الشراء على أساس المبالغ المراد صرفها، بالإضافة إلى الموظف الذي له الحق بالموافقة على تسديد هذه المبالغ ونفس الشيء إذا ما تعلق الأمر بإختيار من يقوم بصيانة الإستثمارات وما يقوم بإعطاء أوامر صرف مستحقات الصيانة بالإضافة إلى العمليات المرتبطة بقرارات التنازل عن الإستثمار وتحديد مبلغ التنازل، ومسك المستحقات عن الأصول المتنازل عنها.
- الوثائق والسجلات الملائمة : تعتمد عملية تسيير الإستثمارات على دورة مستندية تبدأ قبل الحصول على الإستثمار وإلى غاية التخلص أو التنازل عليه وقبض المستحقات إلا أن المحافظة عليها من أجل إستغلالها عند الحاجة أمر ضروري، وهذا من خلال وجود وثائق ومستندات لكل عملية أو حركة تمس أي إستثمار منذ تحديد الإحتياجات من طرف المصالح المعنية في المؤسسة ثم تحضير الموازنة التقديرية للإستثمارات، والتي على أساسها يتم تحديد دفتر الشروط بعد ذلك يتم إختيار المورد المناسب وإمضاء العقد، وتوريد الإستثمار وفقاً لفاتورة كوثيقة لنقل الملكية التي تتأكد بعد تحرير محضر الإستلام، وعند دخول الإستثمار تحت سيطرة المؤسسة يتم إعداد بطاقة الإستثمار التي ترافقه على مدار تواجده بالمؤسسة.
- إن الغاية من وجود الوثائق والدفاتر هو الرقابة على الأحداث وحركة تلك الإستثمارات وتحديد المسؤولين على هذه الحركة أو الحدث الذي يخص الإستثمار.
- الرقابة المادية على الأصول والدفاتر : تحتاج الإستثمارات إلى رقابة دائمة من حيث من يستعملها؟ ومتى؟ وكيف؟
- إن وجود إجراءات تحدد أو تراقب من يستعمل الإستثمارات يعني تحديد الموظف الذي يستعمل هذا الإستثمار وتحديد مدى المحافظة عليه أو الإخلال به وتعريضه للخطر، أو إستغلاله بطريقة غير مناسبة؛
- وجود رقابة عن متى يتم إستعمال الإستثمار يعني تحديد الوقت المصروح به أو الحدث الذي يسمح به بإستعمال ذلك الإستثمار؛
- وجود رقابة أو إجراءات تحدد كيف يتم إستخدام الإستثمار يسمح بتحديد طرق وأساليب إستعماله وبالتالي عدم مخالفة تلك الطرق؛
- تمثل الدفاتر مصدر مهم للمعلومات المرتبطة بالإستثمارات وعدم رقابتها أو المحافظة عليها يعني إحتمال تخريفها أو سرقتها أو إتلافها مما يزيد من المخاطر التي تمس المؤسسة كما أن عدم المحافظة على هذه الدفاتر يجعل من إجراءات الرقابة لا معنى لها.
- ج- المتابعة والإشراف : من أجل التأكد من أن مكونات الرقابة والإجراءات تنفذ بشكل سليم وبأنها فعلا إجراءات مناسبة وتحقق أهداف الرقابة ، حيث يجب متابعتها والتأكد من ذلك عن طريق :
- التقارير الدورية حول أداء الإستثمارات : وتكون من خلال تقارير يتم إعدادها حول الإستثمارات بشكل دوري (أسبوعياً ، أو شهرياً ..) يوضح عدد ساعات العمل، عدد وحدات الإنتاج، الصيانة وأنواعها، والمصاريف المرتبطة بها.

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- تقرير المراجعة الداخلية : حيث تقوم المراجعة الداخلية ببرامج لمراجعة الإستثمارات في المؤسسة من حيث مراجعة الإلتزام والتي تعني مدى الإلتزام بالتعليمات والقواعد والإجراءات التي وضعتها الإدارة والتي تنظم تسيير وإستغلال الإستثمار في المؤسسة، كما يمكن أن تقوم بالمراجعة المالية المرتبطة بالتسيير المالي والمحاسبي للإستثمارات من خلال التأكد من سلامة الإجراءات المتعلقة بالعمليات المالية، وبالتسجيل المحاسبي ومدى الإلتزام بالمبادئ ومعايير المحاسبة ؛ حيث تسمح المراجعة الداخلية بتوفير معلومات تمكن من الحكم على سلامة إجراءات ومكونات نظام الرقابة الداخلية الخاص بالإستثمارات.

- اللجان الخاصة : من أجل متابعة بعض الأحداث أو العمليات المرتبطة بالإستثمار قد تشكل الإدارة لجان خاصة من أجل متابعة تنفيذ الإجراءات أو الحكم عليها، كإنشاء لجنة مرافقة إعتداد وتنفيذ تكنولوجيا حديث من أجل تقديم تقارير خاصة ومرافقة عملية التنفيذ بشكل مستمر وتحديد المشاكل والنقائص ومستويات الإنجاز والتي على أساسها تستطيع الإدارة الحكم على الإجراءات الرقابية التي وضعتها.

4. إجراءات نظام الرقابة الداخلية الخاصة بالإستثمارات : من أجل تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية يتم تصميم وتنفيذ مجموعة متكاملة ومتنوعة من الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي تهدف إلى حماية الإستثمارات وتحقيق الكفاءة التشغيلية بالإضافة إلى توفير معلومات مالية موثقة حولها وتحديد أثرها على المركز المالي للمؤسسة، وهذا ضمن الإلتزام بالتشريعات والقوانين.

1.4 إجراءات الرقابة الإدارية :

- أ. عملية الشراء : من أجل ضمان أن تتم عملية الشراء بشكل صحيح ينبغي توفر الآتي :
 - إستخدام أساليب إعداد الموازنات الرأسمالية حيث من خلالها يتم تقدير إحتياجات المؤسسة وضمان التمويل اللازم لها .
 - الفصل بشكل جيد بين وظيفة إعتداد الإحتياجات من الإستثمارات ووظيفة حيازتها.
 - إعتداد الإستثمارات ذات القيمة الكبيرة من طرف الإدارة العليا.
 - تحديد الأشخاص الذين لديهم صلاحيات إعتداد جميع العمليات المتعلقة بالإستثمارات من الشراء.
 - وضع إجراءات واضحة فيما يخص التفرقة بين النفقات الإيرادية والإستثمارية ، وهذا من خلال تحديد المبالغ الأعلى لنفقات التي يمكن إعتبارها مصاريف إيرادية والتي يمكن إعتبارها مصاريف إستثمارية، حيث يختلف هذا من مؤسسة إلى أخرى على أساس حجم المؤسسة، وطبيعتها، وهذا ضمن إحترام مبادئ ومعايير المحاسبة في هذه النقطة.
 - الفصل بين وظيفة إستلام الإستثمارات وتسجيلها
 - وجود إجراءات واضحة فيما يخص إختيار موردي الإستثمارات.
 - الفصل بين الموظفين الذين لهم الحق في إعداد دفتر الشروط الخاص بكل إستثمار والموظفين الذين لهم الحق في إختيار الموردين.
 - تحديد الوثائق الداخلية والخارجية المرتبطة بإعتداد عملية الشراء وتسليم الإستثمار.
 - تحديد إجراءات واضحة من أجل إستلام الإستثمارات والتي يمكن أن تمر بما يلي :
1. الرقابة التقنية للإستثمارات والتي على أساسها يتم التأكد من أن الجانب التقني ومدى موافقته لدفتر الشروط. والتي يتم على أساسها إمضاء بحضور بهذا الخصوص من طرف مستقبل السلعة وممثل المورد.

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

2. الإستلام المؤقت : ويتم هذا الإستلام تبعاً لعقد الشراء أو الانجاز، يضمن هذا الإستلام التأكد الفعلي من صلاحية الإستثمار وموافقته لشروط التعاقد بشكل فعلي.

3. الإستلام النهائي : بعد إنتهاء فترة وإجراءات الإستلام المؤقت، تتم هذه الخطوة والتي على أساسها يعني التحرير من الضمانات التي تم إحتجازها من طرف المؤسسة و الوفاء بها لصالح المورد.

- وجود تشفير واضح لكل أنواع الإستثمارات التي تعمل بها المؤسسة بالإضافة إلى واضح أسلوب التشفير من أجل إعتداد أنواع جديدة من الإستثمارات التي ستحوزها المؤسسة؛

- مسك بطاقة إستثمار لكل إستثمار بشكل فردي: والتي تحمل كل المعلومات المرتبطة بهذا الإستثمار من حيث الرمز، تاريخ الشراء، تكلفة الشراء، الإهلاكات السنوية والمتراكمة بالإضافة إلى الملاحظة المختلفة .

ب- إجراءات الرقابة الإدارية علمية تسيير الإستثمار : من أجل المحافظة على الإستثمار ينبغي توفر إجراءات متكاملة ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- عملية توجيه الإستثمارات تتم وفقاً لما جاء في وثيقة تحديد الإحتياجات وما أقرته الموازنة التقديرية التي تم على أساسها عملية شراء الإستثمار؛

- تحديد الموظفين الذين لهم الحق بالتعامل مع هذا الإستثمار والوظائف المكلفين بها أثناء إستعمال هذا الإستثمار؛

- الفصل بين وظائف تسيير الإستثمار وإستخدامه؛ بالإضافة إلى الفصل بين وظيفة إستخدام الإستثمار وصيانته؛

- وضع إجراءات فيما يخص نقل الإستثمار بين وحدات المؤسسة من خلال التصريح بالعملية من طرف موظفين مؤهلين؛

- وضع إجراءات فيما يخص نقل عهدة الإستثمار من موظف إلى آخر؛

- توفير تقارير دورية وحسب الحاجة أو الحدث فيما يخص حالة الإستثمارات؛

- توفير إجراءات فيما يخص تقييم الأداء الإنتاجي لتلك الإستثمارات؛

- الجرد الدوري للإستثمارات؛

- متابعة عملية الصيانة وفقاً لبرنامج دوري يتناسب مع طبيعة إستخدام الإستثمار وإحتياجاته من الصيانة؛

- وضع سياسية لتأمين تتناسب مع المخاطر التي تحيط بالإستثمار؛

- إجراءات لحماية الإستثمار من المخاطر المحيطة سواء الطبيعة أو البشرية؛

- تدريب وتوعية الموظفين فيما يخص الإستخدام والمحافظة على الإستثمار.

ت- إجراءات الرقابة الإدارية فيما يخص التنازل عن الإستثمارات : تلجأ المؤسسة إلى التخلي عن الإستثمارات لأسباب عديدة، حيث

يهدف نظام الرقابة الداخلية في هذه الحالة إلى التأكد من سلامة عملية التنازل وبأنها تخدم المؤسسة وفقاً لتشريعات والقوانين وتعليمات وقواعد الإدارة بالإضافة إلى توفير معلومات تعكس الحدث الاقتصادي والمالي لهذا التنازل، ويتم هذا من خلال :

- التحديد الدقيق للأسباب والشروط التي يتم على أساسها التنازل عن الإستثمار؛

- وضع إجراءات واضحة لكيفية التنازل عن الإستثمارات؛

- الفصل بين وظيفة تسيير الإستثمارات ووظيفة إتخاذ قرار التنازل عن الإستثمارات؛

- وضع إجراءات واضحة من أجل عملية إتخاذ القرار الخاص بالتنازل عن الإستثمارات؛

- إعتداد عملية التنازل للإستثمارات ذات القيمة الجوهرية يتم من طرف الإدارة العليا؛

المحور الثاني - نظام الرقابة الداخلية العملياتي

- توفير تقارير ودراسات فيما يخص تأثير ودوافع التنازل من طرف مصلحة أو موظفين ليس لهم علاقة بتسيير أو إستخدام الإستثمارات.
- 2.4 إجراءات الرقابة المحاسبية على الإستثمارات : يرتبط الإستثمار بالعديد من العمليات التي لها أثر على المركز المالي للمؤسسة مما يستوجب متابعتها ومن بين الإجراءات ما يلي :
 - التحديد الدقيق لسياسات المحاسبية المتابعة في المؤسسة الخاصة بالإستثمارات؛
 - وضع إجراءات من أجل التقييم المستمر لتلك السياسات والتأكد من مدى صلاحيتها لإحتياجات المؤسسة ولطبيعة الإستثمارات فيها؛
 - توفير المستندات والوثائق والدفاتر من أجل تأطير كل العمليات والأحداث التي قد يتعرض لها الإستثمار؛
 - وضع إجراءات واضحة فيما يخص تحديد تكاليف حيازة الإستثمار؛
 - وضع دليل محاسبي واضح فيما يخص العمليات المرتبطة بالإستثمارات؛
 - الفصل بين وظيفة تسجيل الإستثمارات وتسييرها وبين الموظف المسؤول عن التسجيل المحاسبي؛
 - وضع دليل واضح فيما يخص طرق الإهلاك التي تتبناها المؤسسة، ومؤشرات تدني القيمة وإجراءات قياسها وإعتمادها.
 - إجراءات من أجل متابعة الإلتزامات وحقوق الموردين والمحاسبة عليها وتسديدها وفقاً لما تقتضيه إجراءات التعامل مع الموردين وقواعد التسديد التي تعتمدها الإدارة؛
 - متابعة دقيقة لعمليات الجرد وتسويات الحسابات المرتبطة بالمؤونات؛
 - وضع إجراءات من أجل التأكد من التقدير السليم للعمر الانتاجي للإستثمار، والقيمة الباقية ومصاريف التخلص من الإستثمار؛
 - إجراءات تسمح بالتأكد من التسجيل المحاسبي للإهلاكات، وقيمة التدني، والتفرقة بين مصاريف الصيانة الإيرادية والصيانة التي تزيد من قيمة الإستثمار وهذا حسب ما تنص عليه معايير المحاسبة في هذه النقطة، بالإضافة إلى إجراءات تضمن التسجيل المحاسبي لعمليات التخلص أو التنازل عن الاستثمارات.

المراجع

- أولاً: باللغة العربية

1. الإتحاد الدولي للمحاسبين، دليل الممارسات الجيدة، تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، جوان 2013.
2. الإتحاد الدولي للمحاسبين، دليل إستخدام معايير التدقيق الدولية على المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم، المجلد الثاني، الطبعة الثالثة، 2012.
3. الإتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة، طبعة 2010.
4. الإتحاد الدولي للمحاسبين، الإرشادات الدولية للممارسة الجيدة، وضع قواعد فعالة للسلوك في المنشآت، نوفمبر 2010.
5. المؤسسة العامة لتدريب التقني و المهني، إدارة المخزون، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ.
6. أحمد حلمي جمعة؛ المدخل إلى التدقيق الحديث؛ دار صفاء؛ عمان؛ 2005.
7. أحمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1987.
8. بلعزوز بن علي ؛ إستراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية؛ مجلة الباحث؛ جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 7، 2010/2009.
9. براهيم بلال؛ تقييم دور المراجع الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة عينة من المراجعين الداخليين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غ منشورة، شعبة علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، السنة الدراسية (2014-2015).
10. برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثالث جوان 2008.
11. بويعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
12. توماس وليم، أرسون هنكي؛ المراجعة بين النظرية والتطبيق، ترجمة أحمد حجاج وآخرون، دار المريخ، 1989.
13. جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة ، الجزائر، 2003.
14. جمال لعشيشي، محاسبة المؤسسة والجباية وفق النظام المحاسبي المالي، الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2010.
15. حامد طلبه محمد، وآخرون، دراسات في نظم المحاسبة، بدون نشر، 2010.
16. حسين يوسف القاضي وآخرون، التدقيق الداخلية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2008/2007.
17. خلف عبد الله الوردات؛ التدقيق الداخلية بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلية الدولية، الوراق لنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2006.

18. خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، الوراق لنشر والتوزيع، عمان، 2014.
19. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة؛ منهج المهارات المالية و المحاسبية المتقدمة؛ القاهرة ؛ 2006.
20. خالص صافي صالح؛ رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 2007.
21. دو منيك رو؛ المائة كلمة في الإدارة؛ ترجمة وردية واشد؛ المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع؛ 2008.
22. ريتشارد شريدور وآخرون، نظرية المحاسبة، ترجمة خالد **علي** أحمد كاجيجي وآخرون، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2006.
23. زياد عبد الحليم الذبية وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة؛ الطبعة الأولى، عمان، 2011.
24. سعيد محمد أبو كميل، تطوير أدوات الرقابة الداخلية لهدف حماية البيانات المعدة إلكترونيا (دراسة تطبيقية)، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة؛ كلية التجارة؛ جامعة القاهرة؛ 2011.
25. عبد السلام خميس بدوي، أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة (دراسة حالة المنظمات الأهلية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة؛ كلية التجارة، 2011.
26. عبد الوهاب سويسبي؛ نظرية التنظيم وتصميم المنظمات؛ دار النجاح للكتاب لنشر والتوزيع؛ الجزائر؛ 2015.
27. عبد الفتاح محمد الصحن. سمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية؛ 2001.
28. عبد الناصر علك حافظ؛ حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار عيذاء، عمان، 2014.
29. عبد الوهاب نصر علي ، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006/2005.
30. عبد الفتاح الصحن وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007.
31. فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة، عمان، 2007.
32. قاسم محمد إبراهيم، زايد يحيي الأسهم، نظام المعلومات المحاسبي، وحدة الحداثة لطباعة والنشر، كلية الحداثة، جامعة الموصل، العراق، 2003.
33. كمال عبد السلام علي؛ خالد المعتصم، أصول علم المراجعة؛ دار النشر مجهولة؛ مصر، 2003.
34. محمود السيد الناجي ، دراسات في نظرية المحاسبة والمعايير المحاسبية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2002.
35. محمد نصر الهواري، محمد توفيق محمد، أصول المراجعة والرقابة الداخلية التأصيل العلمي والممارسة العملية، مصر، 1999.
36. هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، دار وائل، عمان، 2006.

37. هشام محمد عبد الحي السيد ، نماذج الرقابة الداخلية الحديثة في المؤسسة، مجلة المحاسبون ، جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية ، العدد 40، الكويت، 2008.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Basle Committee on Banking Supervision, Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations, Basle, September 1998.
2. Coso, Internal Control- integrated framework, Executive Summary, may 2013.
3. Contrôle fédéral des finances, Mise en place d'un système de contrôle interne (SCI), swiss, Octobre 2007
4. L'Autorité des marchés financiers, Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne (Cadre de référence), Mis en ligne le 14 juin 2010. consulté le 01/09/2015
5. L'Observatoire de la Qualité Comptable « contrôle interne comptable » www.lacademie.info/content/download/3209/43724/.../1/.../2GT020.pdf consulté le 02/03/2016
6. The IT Governance Institute, COBIT® 4.1, Executive Summary Framework , USA,2007, consulté le 02/05/2015