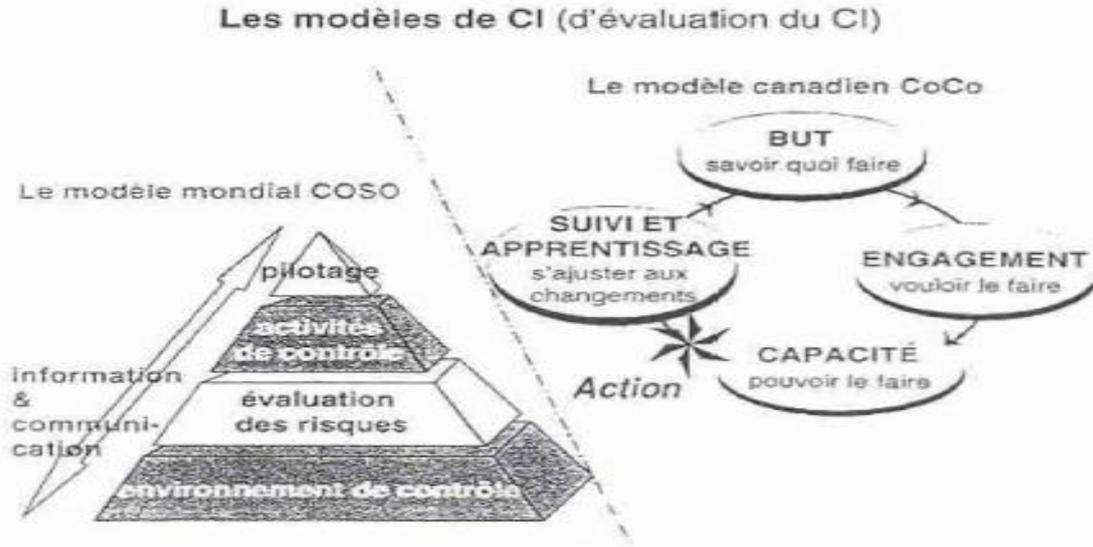


## الوحدة 02: مقومات نظام الرقابة الداخلية

يعتبر نظام الرقابة الداخلية في أي مؤسسة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط وهيكل المؤسسة، والغرض من تبني هذا النظام هو مساعدة الإدارة على تحقيق الأهداف بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية في مختلف الأنشطة خاصة منها التشغيلية، كما ترفع من درجة الثقة في مدى صحة وصدق التقارير المالية لمستخدميها.

لتقديم الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية بشكل متكامل يجب أن يؤسس على خمسة (5) ركائز أساسية مترابطة تصممها وتنفذها الإدارة العليا، حددتها لجنة رعاية المنظمات المهنية COSO فيما يلي: (COSO هي لجنة دولية تضم عدة منظمات مهنية في مجال المحاسبة، الرقابة والتدقيق تهدف إلى تحسين عمل المهنة)



### 1- البيئة الرقابية:

تعتبر حجر الزاوية لنظام الرقابة الداخلية، ويقصد بها تلك المواقف والتصرفات الناتجة عن الوظائف الإدارية، مع إدراك مسؤوليها بأفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وأهميتها في المؤسسة، إن موقف الإدارة العليا هو الذي سيحدد جوهر الرقابة الفعّالة، كما تعتبر بيئة الرقابة الإطار العام في ثقافة المؤسسة تجاه الرقابة، لأنها تحدد مستوى تحسن سلوك الأفراد وتمثل القاعدة الصلبة لباقي العناصر الأخرى وبسبب فرضها يكون الانضباط والتنظيم داخل المؤسسة.

أما عوامل البيئة الرقابية نوجزها فيما يلي:

- توصيل وفرض القيم الأخلاقية والاستقامة، عن طريق التزام الإدارة والمسؤولين بالأمانة والإخلاص في العمل، مع الحرص على وضع إجراءات عملية تساعد العاملين على فعل ذلك.

- الالتزام بالكفاءة المهنية، عن طريق تسليح العاملين بالمهارات العالية لإنجاز العمل بإتقان.
- مشاركة وظائف مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه في عملية ممارسة دورهم التنفيذي والرقابي، خاصة منها لجنة المراجعة الداخلية (التفتيش) التي تعتبر من أهم مكوناتها.
- فلسفة الإدارة وأساليب التشغيل من حيث القدرة على مواجهة المخاطر، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف، وان تكون الإدارة نموذج لائق يقتدى به من قبل العاملين.
- الهيكل التنظيمي للمشروع، يحدد الإدارات والأقسام ومراكز المسؤولية مع توفر مرونة كافية في تصميم وتنفيذ الخطط التنظيمية لتوفير إمكانية استيعاب أي تطور أو تغيير يحدث مستقبلا.
- السياسات والإجراءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية تتعلق بتحديد مؤهلات الموظفين، مع تدريبهم وترقيتهم لتطوير معارفهم من جهة وتحفيزهم على تقديم عمل أفضل من جهة أخرى عن طريق زيادة الرواتب، العلاوات وغيرها من التحفيزات المادية والمعنوية.

## 2- تقييم المخاطر:

- تواجه جميع المنظمات العديد من المخاطر التي تهدد تحقيق أهدافها، ويعود ذلك حسب قدرتها على إدارة وتقييم المخاطر المحيطة بها من الداخل أو من المحيط الخارجي التي تتواجد فيه، على هذا الأساس يكون نظام الرقابة الداخلية يتلائم مع المخاطر المحتملة مما يتطلب تحديد وتحليل تلك المخاطر بهدف إدارتها بشكل فعال والتقليل من حدتها، حسب تغير ظروف العمل والوسائل المتاحة للمؤسسة.
- كما يمكن أن تزيد أو تتعدد تلك المخاطر سواء من المصادر الداخلية مثل: عدم كفاية أو جدية القوى العاملة المتدربة، الأخطاء المسجلة في التقارير المالية، ضياع أو نقص بعض الأصول من قبل الموظفين أو المتعاملين... أو تكون من المصادر الخارجية مثل: دخول منافسين جدد في السوق، تغير توجهات الزبائن، الكوارث الطبيعية، تغير القوانين المعمول بها في البلد... ولتقييم تلك المخاطر يجب القيام بما يلي:
- تقدير وترتيب أهمية المخاطر حسب درجة الضرر الذي تسببه؛
  - تقييم احتمالية حدوث المخاطر من حيث المكان والزمان؛
  - الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات الواجب اتخاذها للابتعاد عنها (الحماية) أو التقليل من حدتها.

## 3- الأنشطة الرقابية:

- تضم مختلف السياسات الموضوعية والإجراءات العملية، تؤسس لإدارة المخاطر المحتملة التي قد تمنع المشروع من تحقيق أهدافه، وغالبا ما توزع هذه الأنشطة على عدة فئات نوجزها فيما يلي:

## (أ) تحديد المسؤولية:

يعتبر عنصر حاسم في النظام الرقابي الجيد، يوكل المسؤولية بشكل واضح لأداء المهمة على أكمل وجه، الهدف منها تقسيم عبء مسؤولية الإدارة على الآخرين وتحقيق الأهداف المرجوة بشكل مرضي، مع إضعاف مستوى المخاطر المحتملة والممثلة في الأخطاء والتجاوزات المتكررة.

## (ب) المحافظة على التوثيق المتكامل:

تعتمد الإدارة بشكل عام في اتخاذ قراراتها على المعلومات الموثقة، خاصة منها المحاسبية والمالية كونها مفيدة في اتخاذ القرارات، مما يتطلب أن تكون خالية من الأخطاء ومعبرة عن الواقع، غالباً ما تكون تلك الوثائق مضبوطة بتصاميم معينة، كالرقم التسلسلي، التاريخ، الختم والتوقيع، الزامية عدة نسخ ملونة، اسم الموظف المكلف بالمعالجة أو المراقبة...

## (ج) فصل الواجبات الإدارية:

الأسلوب الأمثل الذي يحدد نجاعة عمل الفرد الواحد حول المهام المسندة إليه، تكمن في فصل الواجبات المفروضة على كافة الموظفين، بهدف توزيع المهام في شكل تحديد المسؤولية بينهم، أي عمل موظف أو قسم يكمل عمل موظف أو قسم آخر في شكل رقابة تلقائية مثلاً: عمل المحاسب يكمل (ويراقب تلقائياً) عمل أمين الخزينة دون احساس هذا الأخير بمسؤولية المحاسب على عمله...

## (د) السلامة المادية:

يسعى نظام الرقابة الداخلية جهداً على حماية أصول الشركة وسجلاتها من الضياع أو النقص، باستعمال عدة إجراءات عملية تهدف إلى الحفاظ على تلك الأصول خاصة منها المادية كالتثبيطات، المخزونات، النقدية وغيرها من الحقوق لدى الغير... ومن أمثلة وسائل الأمن والحماية نجد: التزود بالكاميرات، أنظمة الإنذار من الحرائق أو السرقة، حاسبة النقود مزودة بالمسح الضوئي، تشفير أجهزة التشغيل الالكترونية، طرق وسير عملية التخزين، الخزائن الفولاذية...

## (هـ) التحقق المستقل:

يعتبر هذا العنصر من أقوى الأنشطة الرقابية التي تسعى إلى التأكد من صحة المعلومات المسجلة داخل المنظمة بالاعتماد على المصادر الخارجية يصعب عليها نوعاً ما التواطؤ مع أفراد خارج المؤسسة، يعتبر هذا النشاط مفيد جداً في إضفاء المصداقية على أرصدة الحسابات المسجلة في دفاتر المشروع، مثلاً: التأكد من رصيد الحساب البنكي عن طريق المقارنة مع الكشف المرسل من البنك... غالباً ما تقوم أقسام المراجعة الداخلية بهذا العمل الدوري المفاجئ.

#### 4- المعلومات والاتصال:

قوة أيّ نظام رقابي تكمن في تدفق المعلّومات المناسبة المرتبطة بكافة أنحاء المؤسسة، مما يجب أن تكون قابلة للحصول عليها والتواصل معها في الشكل والإطار الزمني الذي يسمح للأفراد من تنفيذ مهامهم، مما يتطلب توفر نظام معلوماتي موثق ينتج عنه تقارير، تعليمات وأوامر، اقتراحات وشكاوي... تتماشى على شبكة الاتصال المتنوعة عبر مختلف الخطوط الأفقية أو العمودية، بين مراكز المسؤولية بهدف اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، مما يجب أن تكون:

- المعلومات المالية أو غير المالية ملائمة وكافية لإمكانية إدارة أعمال المشروع؛
- تقدم المعلومات إلى أصحابها المعنيين بالدرجة الأولى لاتخاذ القرارات المناسبة؛
- وجود قنوات اتصال داخلية بين الموظفين والإدارة من جهة ومع المتعاملين الخارجيين من جهة أخرى؛
- ضرورة وجود تقارير تكشف عن جوانب الخلل لمعالجتها وعدم الوقوع فيها مستقبلا.

#### 5- الإشراف والتوجيه (القيادة):

دمج عملية الإشراف والمتابعة في نظام الرقابة الداخلية يعتبر أمر حساس وعملية معقدة لذا يجب عند تصميم النظام الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- وضوح المسؤوليات المحددة مسبقا والعمل على توعية الموظفين بأساليب وإجراءات هذه العملية؛
- ينبغي أن تكون هذه الإجراءات ضمن التكاليف المعقولة (مبدأ التكلفة والعائد)، كما يجب أن تتميز بالشمولية بشكل يتناسب مع تلك الوظيفة لضمان عدم التأثير السلبي على نفسيتهم؛
- الصرامة والانضباط في هذه العملية تعطي لنا مجال واسع لتقييم الأداء وتحسينه من خلال تحليل النتائج، التصحيحات المطلوبة، وتبني التوصيات المقترحة...

يهدف تحسين الأداء وتفعيله يجب تقييم جودة نظام الرقابة الداخلية بشكل مستمر، من قبل الإدارة العليا، لتحديد ما إذا كانت الضوابط قد تؤدي الغرض المطلوب، وأنها قابلة للتعديل بشكل مرن بما يناسب تغير الظروف المحيطة بها، بالاعتماد على عدة مصادر داخلية وخارجية تشمل: دراسة النظام الرقابي، تقارير المراجعة الداخلية، الشكاوي والاقتراحات... القائم بهذه الوظيفة غالبا هو المراجع الداخلي.

