

الوحدة (03): تصميم نظام الرقابة الداخلية

يوجد اتفاق بالإجماع على أن مسؤولية تصميم أو وضع بنية مُحكمة لنظام الرقابة الداخلية يكون على عاتق الإدارة العليا للمنشأة التي تعمل على تحسينه وتطويره باستمرار، إذ يُعد هذا النظام كوسيلة للإدارة في التنظيم والسير الحسن للعمل لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة. مما يطلب منه حماية الأصول من كل عبث أو تقصير وهذا بتفعيل الرقابة الذاتية، والعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة بأقل تكلفة وأكبر عائد ممكن.

يطلب أحيانا من مراجع الحسابات القيام بتصميم الرقابة الداخلية أو اسداء النصيح في تصميمها أو تحسينها، بصفته خبير في هذا المجال بدافع تقديم الاقتراحات البناءة، ولأحكام الرقابة تتخذ المؤسسة جملة من الاجراءات في سبيل منع ما قد يحدث من أشياء غير مرغوب فيها واكتشافها إن حدثت، لكن من دون التوسع في وضع الإجراءات التي تحكم الرقابة.

1- الاعتبارات المؤخوذة عند التصميم:

يتطلب ضرورة الاهتمام ببعض الاعتبارات أثناء عملية التصميم، نجد من أهمها ما يلي:

- الاستجابة لتخفيف المخاطر المحتملة بحيث أن يكون النظام لا يتناول المخاطر الزائدة.
- ضرورة مراعاة المنفعة المطلوبة من تطبيق هذا النظام مقارنة بالتكلفة التي يتحملها.
- تحديد المهام والمسؤوليات لمختلف الموظفين بهدف تقييم أداء العاملين وتحسينه.
- رقابة مبنية على المخاطر، وإدماجها ضمن كل العمليات خاصة منها ذات الحركة الواسعة،
- التعارض مع كفاءة التشغيل سواء كان العنصر بشري أو تقني قد تؤدي إلى ارتفاع التكلفة.
- إجراءات واضحة من أجل تسيير المشاكل والتعقيدات المهنية عبر وظائف المشروع،
- ضرورة مراعاة نواحي سلوك العاملين وردود الأفعال الناجمة عن تطبيق إجراءات النظام.
- التكوين والرسكلة المفيدة للمستخدمين لمواكبة كل المستجدات المهنية،
- وجود توثيق سليم ونظام مستندي لمتابعة الأعمال Traçabilité.

- التقييم المستمر لجودة النظام الرقابي وهذا بوجود وظيفة المراجعة الداخلية.

2- المبادئ الأساسية المعتمدة في التصميم:

- من أجل تصميم النظام الرقابي ينبغي تبني مرجعية معينة، من أهمها لجنة COSO بحيث تقدم للمصمم المبادئ التي على أساسها يتم وضع نظام سليم وفعال وهذا من خلال:
- تحديد الأهداف المرسومة مسبقا لتكون قابلة للتحقيق بموضوعية مع مراعاة عامل الزمن.
- يجب أن تتماشى الوسائل المتاحة مع السياسة العامة للشركة أي حسب قدراتها المتوفرة.
- نظام المعلومات لتكون موثوق بها، كاملة وذات الصلة يمكن استغلالها على عدة مستويات.
- احترام مبادئ التنظيم الإداري والقدرة على التكيف في العمل بسرعة مع الفصل التام بين المهام المسندة وتحديد المسؤوليات.
- أن تكون الإجراءات والأساليب المتبعة محدثة وبسيطة، متخصصة ومعروفة لدى الجميع.
- الإشراف والمتابعة أي رصد عمل الآخرين ومرافقته باستمرار لتخفيف الضرر إن وقع.

3- إجراءات تصميم نظام الرقابة الداخلية

- توضع المعايير المناسبة من أجل التصميم الفعال أمر ضروري من خلال ما يلي:
- تحقيق الانسجام في الأهداف أو إحداث التوافق بين أهداف المؤسسة وغايات الأفراد فيها؛
- أن تكون المعايير الموضوعية قابلة للتحقيق (الموضوعية) وأن يقبلها الموظفون؛
- أن تكون المعايير بالمستوى المناسب من الصرامة مما تحسن إنتاجية العمال وتحفيزهم؛
- المرونة في معالجة الأداء المطلوب تبعا لمجموعة من العوامل بدلا من وضع حدود ثابتة؛
- معرفة القيود الموضوعية على الرقابة الداخلية نجد منها:
- التقديرات البشرية والاختلافات البشرية البسيطة مثل الخطأ أو الغلط.
- التحايل على الرقابة الداخلية من خلال التواطؤ بين شخصين أو أكثر.
- تجاوزات الإدارة غير اللائقة مثل: إعادة النظر في شروط عقد المبيعات أو تجاوز الحد الائتماني للعميل...

- بعض أنظمة الرقابة التي تصممها الإدارة لتصدي المخاطر السائدة هي ما يلي:

- إظهار الإدارة بشكل مستمر الكلمات والأفعال التزامها بمعايير أخلاقية عالية،
- إزالة أو تقليل الإدارة للدوافع أو الإغراءات التي قد تسبب تورط الموظفين في أفعال غير أخلاقية،
- اتخاذ إجراءات تأديبية بحق الموظفين للسلوك غير الأخلاقي (نظرية الثواب والعقاب).

4- نماذج عن تصميم نظام الرقابة الداخلية:

عامل المخاطرة	نظام الرقابة الذي تم تحديده	تصميم نظام الرقابة الداخلية
عدم التأكيد على النزاهة أو الأخلاق من الموظفين	توقيع الموظفين لقواعد السلوك المهني سنويا، مع تفعيل الإجراءات التأديبية بحق الموظفين.	قراءة قواعد السلوك المهني، التي تؤكد على ضرورة وجود النزاهة. مع توزيع منشورات على الموظفين تضم العقوبات المسطرة لبعض الحالات
إمكانية تعيين موظفين غير الأكفاء	تحديد المعرفة والمهارات المطلوبة لكل وظيفة.	مراجعة المواصفات الوظيفية للمناصب المطلوبة، حسب اقتراحات المختصين.
تفاجئ الإدارة غالبا بالأحداث القابلة للتنبؤ	تحديد وتقييم المخاطر التجارية سنويا، كجزء من خطة العمل	تقديم الموازنات التقديرية بما تحتويه من إدارة المخاطر المستقبلية.
الوقوع في أخطاء محاسبية تؤثر على النتائج مع تحمل زيادات ضريبية	عرض العمل المحاسبي المنجز على محافظ حسابات لمراجعته وإمكانية تعديله وتحسينه.	الاتفاق مع محافظ حسابات لمراجعة العمل المحاسبي قبل 30 أفريل من كل سنة مالية
إمكانية نقص أو إتلاف جزء من عناصر المخزون	تكليف أمين المخزن بمهام ومسؤوليات محددة في العقد.	يقدم لأمين المخزن امتيازات مادية ومعنوية تساعد على أداء مهامه بشكل جيد