



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية



محاضرات في مقياس نظام الرقابة الداخلية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة

محاسبة ومراجعة

من إعداد الدكتور

بركم زهير

السنة الجامعية 2023-2024

1	المقدمة
---	---------

المحور الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

2	تعريف نظام الرقابة الداخلية	أولا
8	أهداف نظام الرقابة الداخلية	ثانيا
11	مقومات ومبادئ نظام الرقابة الداخلية	ثالثا
18	أهمية الرقابة الداخلية	رابعا
20	خصائص نظام الرقابة الداخلية	خامسا
24	أدوار ومسؤوليات الجهات الفاعلة في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية	سادسا
33	حدود (قيود) الرقابة الداخلية	سابعا

المحور الثاني: تصميم نظام الرقابة الداخلية

37	التصميم والتنفيذ والتشغيل	أولا
37	أساس عملية التصميم والمسؤولية عنها	ثانيا
44	تصميم إجراءات نظام الرقابة الداخلية	ثالثا
47	التصميم الملائم لنظام الرقابة الداخلية	رابعا
51	مكونات نظام الرقابة الداخلية COSO وتحديثه	خامسا

المحور الثالث: أنظمة الرقابة الداخلية

61	أنظمة الرقابة الداخلية حسب مدى شموليتها	أولا
61	أنظمة الرقابة الداخلية من المنظور الاجرائي	ثانيا
63	الاجراءات الرقابية حسب الهدف	ثالثا
66	أنواع الرقابة حسب البيانات والموارد المتاحة	رابعا
68	أنظمة الرقابة حسب توقيتها	خامسا
69	أنواع الأنشطة الرقابية حسب طبيعتها	سادسا
69	أنواع الرقابة حسب أدواتها	سابعا

المحور الرابع: تقييم نظام الرقابة الداخلية

70	خصائص ومبادئ وشروط تقييم نظام الرقابة الداخلية	أولا
77	مسئولية مراجعة فعالية الرقابة الداخلية	ثانيا
79	التقييم وادارة المخاطر	ثالثا
83	منهجية تقييم الرقابة الداخلية	رابعا
100	المشاكل والعوائق المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية	خامسا

مقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ...

تضم هذه المطبوعة مجموعة من المحاضرات الخاصة بمقياس نظام الرقابة الداخلية، وهي موجهة أساسا لطلبة السنة الثالثة محاسبة ومراجعة ضمن شعبة العلوم المالية والمحاسبية. حيث يعتبر هذا المقياس مهما لأنه بمثابة مدخل لمقياس أو مقياس أخرى تخص التدقيق المحاسبي والمالي، وله ارتباطات وثيقة بهذه المقاييس التي يدرسها أو سيدرسها طلبة السنة الثالثة في هذا التخصص لاحقا خاصة على مستوى دراسات الماجستير، وبالتالي فإن تقديم هذه المادة بشكل مبسط وملائم سيساعد على فهمها بالشكل المطلوب، وهذا بدوره سيساعد الطالب على دراسة واستيعاب مواد أكثر تفصيلا لمعايير التدقيق في إطار تخصصات العلوم المالية والمحاسبية؛ ويساعده حتى في العمل أو التبرص على مستوى مكاتب المحاسبة وتدقيق الحسابات. كما يعتبر موضوع الرقابة الداخلية مهما نظرا لارتباطه بمقاييس مالية وإدارية أخرى، فهو يضم جانبا إداريا وجانبا ماليا.

فضلا عن الجوانب البيداغوجية المرتبطة بالمقياس، تعد الرقابة الداخلية إحدى الأدوات الأساسية لحوكمة المنظمات، وإحدى العمليات الرئيسية التي يمكن من خلالها للمسيرين التأكد من أن الموارد المتاحة لديهم تستخدم بفعالية لتحقيق أهدافهم ومهمتهم. هذه الأهداف متنوعة ولكننا سنركز في محاضراتنا على الأهداف التي حددتها منظمة الهيئات الراعية للجنة تريدواي (COSO).

والرقابة الداخلية مهمة بالنسبة للمراجعين في إطار التدقيق الاختباري، فهي أول شيء يفحص ويتم تقييمه قبل التدقيق في التفاصيل؛ كما أنها مهمة سواء بالنسبة للمؤسسات الخاصة أو المؤسسات والهيئات العمومية. فالرقابة الداخلية تتيح للشركات الخاصة ضمان تغطية كل المخاطر الهامة، سواء تم تحديدها أم لا، والتعامل معها بشكل مناسب؛ كما أنها تساعد في تقييم فعالية ممارسات الإدارة وتحسين الأداء وغير ذلك. وبالنسبة للمؤسسات العمومية تعتبر الرقابة ضرورية لضمان استدامة الخدمات وكفاءة العمل العام، وخاصة التأكد من حسن إدارة الأموال العامة.

يتضمن البرنامج الرسمي المعتمد أربعة محاور تغطي مختلف الجوانب الضرورية والمطلوبة لفهم محتوى المادة، تشمل:

- ماهية نظام الرقابة الداخلية (الأسس والمقومات)؛

- أنواع أنظمة الرقابة الداخلية؛

- تصميم نظام الرقابة الداخلية؛

- تقييم نظام الرقابة الداخلية.

المحور الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

نتطرق في هذا المحور للعناصر التالية: تعريف نظام الرقابة الداخلية؛ أهداف نظام الرقابة الداخلية؛ مقومات ومبادئ نظام الرقابة الداخلية؛ أهمية الرقابة الداخلية؛ خصائص نظام الرقابة الداخلية؛ أدوار ومسؤوليات الجهات الفاعلة في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية؛ حدود (قيود) الرقابة الداخلية.

أولاً- تعريف نظام الرقابة الداخلية:

تم تعريف الرقابة الداخلية من العديد من الاطراف ومن زوايا عدة، سنتعرف على مفهوم الرقابة أولاً قبل التطرق لبعض التعريفات، ولكننا سنركز على التعريف المقدم من طرف ما يعرف ما يعرف اختصاراً بمنظمة COSO.

1- مفهوم الرقابة:

تم تعريف الرقابة في قاموس الكلمات الدولية (2002) على أنها:

- الإشراف على شيء ما والتفتيش عنه؛ مقارنة الشروط الفعلية مع الشروط المطلوبة؛

- الحفاظ على شيء ما (صيانته) (Iakis & Giriūnas, 2012, p. 144).

كما ورد في القاموس المتخصص للمصطلحات الاقتصادية تعريف للرقابة نص على أنها "أداء له تأثير محدد على إدارة المؤسسة..." (Iakis & Giriūnas, 2012, p. 144).

وقد ذكر مجموعة من الباحثين [J. Walsh, J. Seward (1990), H. K. Chung, H. Lee Chong, H. K. Jung] (1997) [أن الرقابة نوعان: رقابة أو ضوابط داخلية وضوابط خارجية. تتضمن الرقابة الداخلية جهاز الرقابة الأعلى مستوى في المؤسسة ومساهميها، في حين تمثل الرقابة الخارجية القوة في السوق أو فرع النشاط أو البيئة التنافسية.

وقد ورد تعريف الرقابة في عدد من الدراسات العلمية والابحاث، وتشير المفاهيم المختلفة لهذا المصطلح إلى أنه لا يوجد تعريف أو وصف موحد للرقابة أو مفهوم الرقابة الداخلية وتفسيراتها بين العلماء والممارسين أنفسهم. نذكر على سبيل المثال التعريفات التالية (Iakis & Giriūnas, 2012, p. 145):

تعريف الباحث Drury (2012): الرقابة عبارة عن شبكة اتصال يتم من خلالها التحكم في أداء المؤسسة لضمان الإجراءات الصحيحة في المستقبل.

تعريف الباحث Pickett (2010): الرقابة هي عملية تبدأ بمعايير محددة ثابتة وتنتهي بالتنفيذ الناجح والتحسين والوقاية في المستقبل.

تعريف الباحث Macintosh (2010): الرقابة هي وظيفة تضمن العمل الفعال للنظام أو تخلق الربح المرغوب فيه.

تعريف الباحث Bičiulaitis (2001): الرقابة هي وسيلة لتوفير الإمكانات من أجل تجنب أو تحديد وإصلاح الاضطرابات التي قد تعطل النظام.

2- تعريف الرقابة الداخلية وتطوره

2-1- تطور تعريف الرقابة الداخلية:

لقد ذكر Moeller (1997) أن المدققين استخدموا منذ الأيام الأولى للتدقيق مفهوم الرقابة (أو الرقابة الداخلية) لتحديد العملية التي تخص كيفية تشغيل آليات الإدارة، وقد أدركوا الحاجة إلى فهم أنظمة الرقابة الداخلية وتقييمها (في الماضي)، واستخدموا تعريفات الرقابة الداخلية لبدء مهنة التدقيق الداخلي؛ وبعد ذلك طورت الأطراف الأخرى المهتمة بهذا الموضوع أيضا تعريفاتها الخاصة للرقابة الداخلية، مثل المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين AICPA. وقد شددت المعايير السابقة لهذا الأخير (AICPA) على أن نظام الرقابة الداخلية يمتد إلى ما هو أبعد من الأمور المتعلقة مباشرة بالبيانات المحاسبية والمالية، واعتبرت بأن المصلحة الأساسية لأغراض البيانات المالية تتحقق من خلال الرقابة المحاسبية الداخلية (Moeller, 1997, p. 258).

لذلك حظي مفهوم "الرقابة الداخلية" باهتمام العديد من المنظمات الدولية وهيئات المحاسبة والتدقيق وخبراء المحاسبة والباحثين في مجال العلوم المالية والمحاسبية.

تم تعريف الرقابة الداخلية لأول مرة سنة 1949 من قبل المعهد الأمريكي للمحاسبين المعتمدين (AICPA) على أنها "خطة ووسائل وطرق منسقة أخرى من قبل المؤسسة للحفاظ على أصولها آمنة، والتحقق من سرية البيانات وموثوقيتها، لزيادة فعاليتها وضمان سياسات إدارة مستقرة". في حين عرفها مصف خبراء المحاسبة (الفرنسي) عام 1977: بأنها "مجموع الضمانات التي تساهم في التحكم في المؤسسة. والغرض منها ضمان حماية الأصول والحفاظ عليها وجودة المعلومات من ناحية، وتطبيق تعليمات الإدارة ودعم تحسين الأداء من ناحية أخرى. يتجلى ذلك من خلال تنظيم أساليب وإجراءات كل نشاط من أنشطة المؤسسة للحفاظ على استمراريتها" (Bellaha, 2014/2015, p. 66).

كما عرفت من قبل اللجنة الاستشارية للمحاسبة (Consultative Committee of Accountancy) في بريطانيا سنة 1978 على أنها تشمل: "جميع أنظمة الرقابة المالية وغير المالية التي وضعتها الإدارة من أجل التمكن من إدارة شؤون المؤسسة بطريقة منظمة وفعالة، وضمان الامتثال لسياسات الإدارة، فضلا عن حماية الأصول وضمان دقة واكتمال المعلومات المسجلة قدر الإمكان" (Bellaha, 2014/2015, p. 66).

من الناحية التاريخية عرف المدققون والمحاسبون الرقابة الداخلية من حيث الإجراءات المحاسبية الورقية، مثلا من حيث التوثيق الكافي للإجراءات والفصل المناسب بين الواجبات والمسؤوليات ونحو ذلك. وقد خدم

هذا النهج المنظمات لسنوات عديدة، لكنه أصبح غير مناسب بشكل متزايد مع تطور أنظمة المعلومات ذات المستوى العالي من التكامل (Moeller, 1997, p. 255-256).

لقد تغير تعريف الرقابة الداخلية وتطور، وإذا كانت التعريفات والتفسيرات القديمة على بعض الجوانب من الصحة، فقد تم توسيعها وتوضيحها أكثر منذ سنة 1992، ومن المفيد فهم التطور التاريخي لهذه التعريفات. فالمرجع الأكثر انتشاراً هو بلا شك الوثيقة الأمريكية المنشورة عام 1992 بعنوان "الرقابة الداخلية - الإطار المتكامل" (Internal Control – Integrated Framework) المعروفة باسم COSO، وهي اختصار للعبارة "لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي"، وقد جرى تعديل وتحديث التعريف بعد ذلك. ونظراً لأهمية هذا الأخير فسيكون التعريف المرجعي ونأتي على ذكره بعد عرض مختلف التعريفات.

من جانبهم حاول بعض الكتاب والباحثين تعريف نظام الرقابة الداخلية ليعكس الزاوية التي ينظر كل منهم من خلالها لهذا المفهوم. نذكر في هذا الإطار التعريفات التالية:

تعريف Lakis (2007) حيث اعتبر بأن الرقابة الداخلية هي نظام رقابة تم إنشاؤه من طرف سلطة المؤسسة، ليكون أداء المؤسسة بشكل ملائم وفقاً للاستراتيجية الموضوعية، ولضمان الأمان والاستخدام الرشيد للممتلكات والخصوصية والدقة في البيانات المحاسبية (Iakis & Giriūnas, 2012, p. 147).

تعريف Pfister (2009) الذي أكد بأن الرقابة الداخلية هي نظام لتجنب الأخطاء التي قد تظهر أثناء معالجة المعلومات وتحديدها وتصحيحها.

تعريف DiNapoli (2007) الذي اعتبر بأن الرقابة الداخلية نظام يربط بين أداء المؤسسة والخطط والمواقف والسياسة وتكامل الأنظمة وإدارة الموارد البشرية، التي تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة ومتابعة مهمتها (Iakis & Giriūnas, 2012, p. 147).

وكما هو الحال بالنسبة للباحثين فقد حاولت بعض المنظمات المتخصصة أيضاً تعريف وتحديد الرقابة الداخلية، نذكر في هذا الإطار التعريفين التاليين:

عرفت لجنة بازل الرقابة الداخلية بأنها "مجموعة من الإجراءات التي تتكيف مع طبيعة ونطاق أنشطة البنك وتغطي عدة جوانب:

✓ ترتيبات واضحة بخصوص تفويض الصلاحيات والمسؤوليات؛

✓ الفصل بين المهام التي تنطوي على التزام من قبل البنك؛

✓ صرف الأموال ومحاسبة الأصول والخصوم؛

✓ التحقق من انسجام هذه العمليات؛

✓ الحفاظ على الأصول؛

✓ التدقيق سواء أكان داخليا أم خارجيا، ووظيفة الرقابة على الامتثال لهذه الأحكام وكذلك القوانين واللوائح المعمول بها (Bellaha, 2014/2015, p. 68).

وفقا للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (International Organisation of Supreme Audit Institutions) الرقابة الداخلية هي عملية متكاملة ينفذها مديرو وموظفو مؤسسة ما، وهي مصممة لمواجهة المخاطر وتقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق مجموعة من الأهداف العامة في إطار مهمة المنظمة. تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

✓ تنفيذ عمليات منظمة وأخلاقية واقتصادية وفاعلة وفعالة؛

✓ الامتثال لالتزامات المساءلة؛

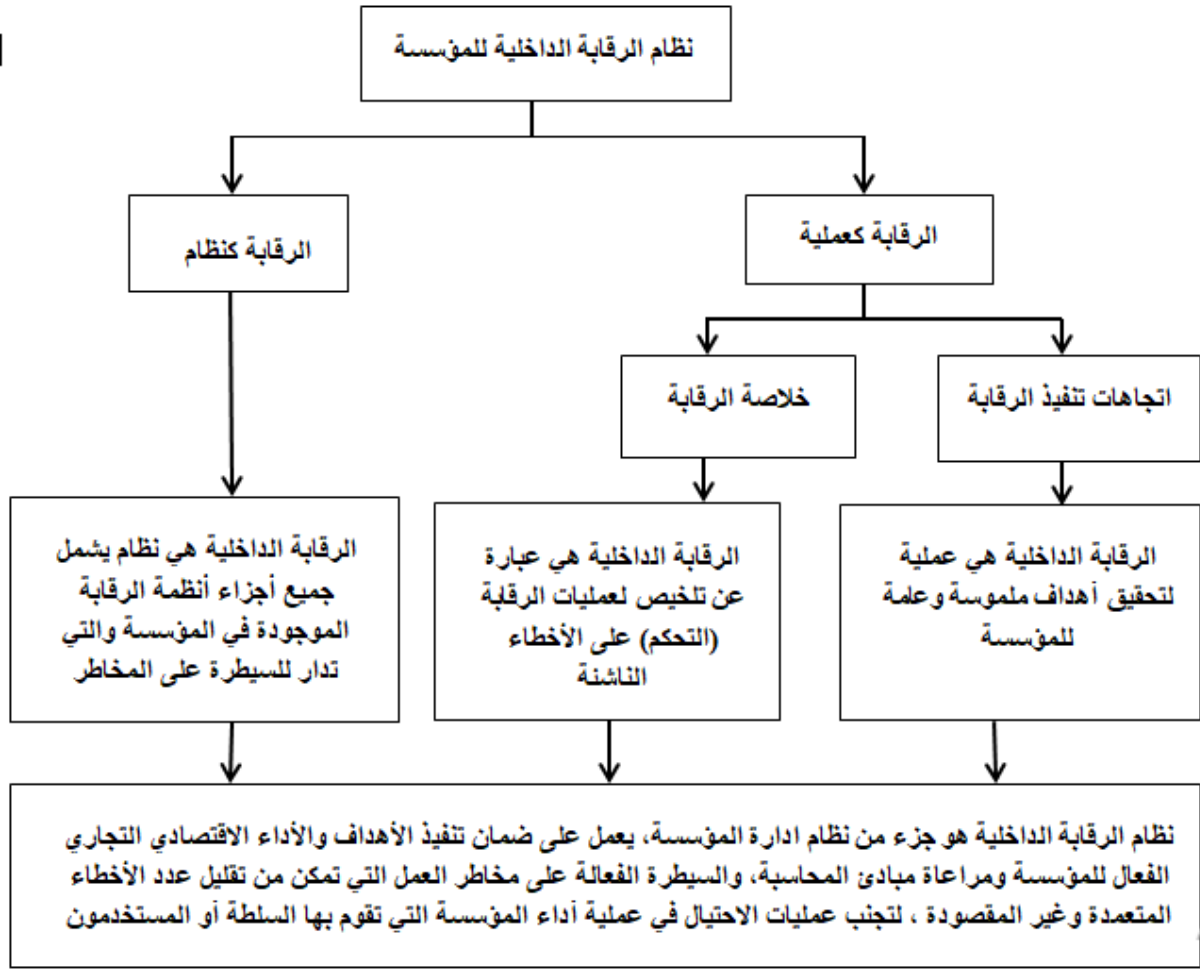
✓ الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها؛

✓ حماية الموارد من الضياع وسوء الاستخدام والأضرار.

ان نظام الرقابة الداخلية مهم لاستمرار المنظمات الاقتصادية، والحفاظ على أصولها وتحقيق الفعالية المطلوبة، ولهذا فان الاخلال بالإجراءات الرقابية قد تتجر عنه نتائج كارثية تصل حد الافلاس. وبالفعل فقد وقعت سلسلة من الانهيارات المالية لمجموعة من الشركات العالمية المعروفة مثل Enron و Worldcom و Ahold و Parmalat وغيرها، مما أدى الى إصدار قانون Sarbanes-Oxley في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2002، حيث ركز الاهتمام على فعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة وتقييمه (Iakis & Giriūnas, 2012, p. 146). وهو ما أعطى أبعادا أخرى مهمة للرقابة الداخلية وتحديدها على مستوى المنظمات الاقتصادية.

يمكن القول اذا بأنه تم تعريف مصطلح الرقابة الداخلية بطرق مختلفة تؤكد على جوانب مختلفة لها (Iakis & Giriūnas, 2012, p. 148)، وقد تطور هذا التعريف بشكل معتبر عبر الزمن ليأخذ في الاعتبار الظروف والعوامل المؤثرة على بيئة عمل الشركات (الداخلية والخارجية) ومصالح الأطراف المؤثرة. وأصبح بالإمكان النظر الى الرقابة الداخلية باعتبارها مجموعة اجراءات أو وسائل أو عمليات أو أنظمة (Bellaha, 2014/2015, p. 66)، ولكن المنظورين الأخيرين هما الأشهر.

شكل رقم 01: مخطط هيكلي للرقابة الداخلية للمؤسسة



Source : "The concept of internal control system : theoretical aspect", by Iakis & Giriūnas, 2012, *EKONOMIKA*, 91(2), P. 148.

2-2- تعريف منظمة COSO للرقابة الداخلية:

عرفت الرقابة الداخلية بأنها: "عملية يقوم بها كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمتعاونون (المستخدمون)، وتهدف إلى توفير تأكيد معقول لتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات والافصاح والامتثال" (IFACI, n.d.). أي فعالية وكفاءة العمليات؛ موثوقية التقارير المالية؛ الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.

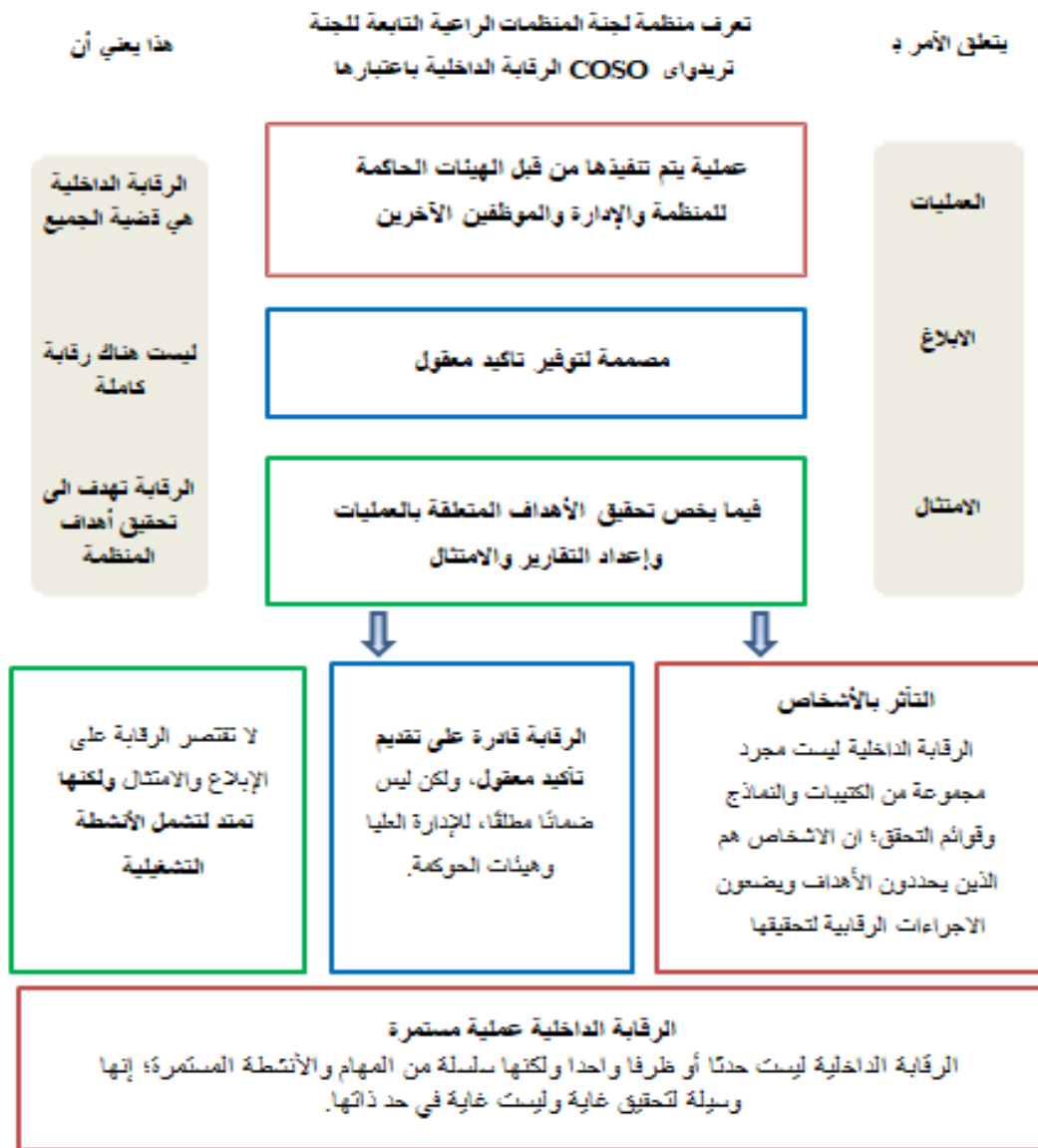
يشير هذا التعريف إلى بعض المفاهيم الأساسية ويؤكد الجوانب التالية للرقابة الداخلية:

- يركز على تحقيق الأهداف التي تقع في فئة واحدة أو أكثر، الأهداف المتعلقة بالعمليات وإعداد التقارير (الإبلاغ) والامتثال؛
- يعتبر الرقابة عملية تعتمد على تنفيذ المهام والأنشطة الجارية، إنها تمثل وسيلة وليست غاية في حد ذاتها؛
- يتم تنفيذ الرقابة من طرف مجموعة أشخاص، فهي لا تعتمد فقط على مجموعة من القواعد وكتيبات الإجراءات والوثائق والأنظمة؛

- الأشخاص المكلفون بتنفيذ هذه الرقابة يعملون في مختلف مستويات المنظمة؛
- توفر الرقابة للمديرية العامة ومجلس الإدارة ضمانات معقولة وليس مطلقة؛
- الرقابة قابلة للتكيف مع هيكل أي كيان، بحيث توفر مرونة التطبيق للكيان بأكمله أو شركة تابعة له أو قسم أو وحدة عملياتية أو عملية نشاط محددة (IFACI, n.d.).

لقد قدمت وثيقة COSO نموذجا للرقابة الداخلية يعترف بشكل أفضل بأنظمة الرقابة في مجال تكنولوجيا نظم المعلومات والمسائل المتعلقة بالنزاهة مقارنة بالأطر والتعريفات السابقة، فضلا عن أنه يغطي مجموعة كبيرة من قضايا الرقابة الداخلية. وقد صادقت الأطراف الهامة المشاركة في عملية تقييم معايير الرقابة الداخلية على نموذج COSO وتعريف إطار الرقابة الداخلية الخاص به (Moeller, 1997, p. 256, 266). والشكل الموالي يشرح هذا التعريف.

الشكل رقم 02: استكشاف تعريف نظام الرقابة الداخلية



Source : "The concept of internal control system : theoretical aspect", by Iakis & Giriūnas, 2012, EKONOMIKA, 91(2), P. 148.

يتجلى من خلال الشكل بأن الرقابة الداخلية هي عملية ينفذها المستخدمون على كل المستويات بهدف توفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية: تحسين فعالية العمليات، موثوقية المعلومات المالية، الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها (Deloitte, 2006, p. 25).

وباعتبار الرقابة الداخلية عملية فهي ليست حدثاً منفرداً أو ظرفاً منفرداً، ولكنها مجموعة من الإجراءات تؤثر على مختلف أنشطة المنظمة. هذه الإجراءات موجودة بشكل مستمر في مختلف عمليات المنظمة، ويمكن ادراكها على مختلف المستويات، كما أنها متأصلة في الطريقة التي تدار بها المنظمة. وبالتالي، فإن تعريف الرقابة الداخلية يختلف عن الوصف الذي قدمه بعض الملاحظين، الذين يرون أنه نشاط إضافي لمنظمة ما أو عبء ضروري. بل هو جزء لا يتجزأ من أعمال المؤسسة، ويكون أكثر فعالية عند تضمينه (ادراجه) في البنية التحتية للمؤسسة وثقافتها؛ كما أنه جزء لا يتجزأ من عمليات الإدارة الأساسية في التخطيط والتنفيذ والتحقق، لأنه يفترض في الرقابة الداخلية أن تكون متكاملة وليست مترابطة (INTOSAI, n.d., p. 7-8).

يجدر القول أيضاً أن الرقابة الداخلية لا تقتصر على مجموعة من الإجراءات أو العمليات المحاسبية والمالية، بل هي أكبر من ذلك لأنها تستند إلى قواعد السلوك والنزاهة التي تنفذها هيئات الحوكمة ويتم إبلاغها لجميع الموظفين. ولكن لا يمكن اختزالها في آلية رسمية بحتة تعالج في جوانب منها بعض الانتهاكات الجسيمة لأخلاقيات العمل. ومع ذلك، توفر الرقابة الداخلية تأكيداً معقولاً فقط وليس مطلقاً بتحقيق أهداف الشركة (IFACI, 2008, p. 5).

يشير التأكيد المعقول إلى مستوى اليقين بأن التحريفات الجوهرية في التقارير المالية سيتم منعها أو اكتشافها في الوقت المناسب (Reciprocity, 2021). ويتوافق مفهوم التأكيد المعقول مع درجة معقولة من الثقة بالنسبة لمستوى معين من التكاليف والعوائد والمخاطر. أما تحديد هذا المستوى من التأكيد المعقول فهو مسألة تقدير (INTOSAI, n.d., p. 9). ولتحقيق تأكيد معقول، يجب على المدقق الحصول على قدر كافي من الأدلة (أثناء المراجعة) للقول بأن المنظمة تواجه مستوى مقبولاً ومنخفضاً من المخاطر (Reciprocity, 2021). أما بالنسبة للمسيرين فالأمر يقتضي تحديد المخاطر الكامنة في عملياتهم، وتحديد المستويات المقبولة للمخاطر بموجب سيناريوهات مختلفة، وتقييم المخاطر من الناحيتين النوعية والكمية (INTOSAI, n.d., p. 9).

ثانياً- أهداف نظام الرقابة الداخلية:

يجب إبلاغ جميع الجهات الفاعلة في المنظمة بالأهداف التي يتعين تحقيقها وبالمؤشرات التي تسمح بقياسها، وذلك على أساس منتظم، لأن إبلاغ تلك الجهات بالأهداف على نحو ملائم والتواصل معها بخصوصها أمر ضروري لحسن سير العمليات بشكل عام، حيث تتيح المعرفة المشتركة بالأهداف والمؤشرات المرتبطة بها ضمان إمكانية تخصيص الموارد بأحسن طريقة ممكنة (OCDE, 2016, p. 14). وانطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن ادراج الأهداف الرئيسية للرقابة الداخلية ضمن أربع مجموعات.

1- الأهداف العملياتية (التشغيلية):

تشمل الأهداف العملية خصوصا تطوير الفعالية الاقتصادية (Deloitte, 2006, p. 26) وتعزيز الفاعلية التشغيلية (State Administrative and Accounting Manual, 2017, p. 100) بما يساعد على تحقيق أهداف الأداء والربحية (Blackburn & Schrag, 2017, p. 10)؛ علما أن كل العمليات التشغيلية والصناعية والتجارية والمالية معنية بموضوع الأداء الجيد للعمليات الداخلية للشركة، وأن هذا الأداء يتطلب إعداد معايير أو مبادئ للعمل ووضع مؤشرات للمتابعة موضع التنفيذ (Autorité des marchés financiers, 2010, p. 9). ويلعب التحليل الدوري للمخاطر دورا مهما في التأثير في القدرة على تحقيق هذه الاهداف من خلال تحديد الأحداث الداخلية والخارجية المحتملة التأثير، وإبلاغ إدارة المؤسسة بها في الوقت الملائم (Contrôle fédéral des finances, 2007, p. 5).

في هذا الإطار، أكد معهد المدققين الداخليين للمملكة المتحدة وأيرلندا على أن الغرض الأساسي من نظام الرقابة الداخلية هو تمكين المسيرين من الدفع بشركاتهم إلى الأمام بثقة، وذلك بالسرعة المناسبة وفي الاتجاه الملائم، سواء في الظروف الجيدة أو السيئة (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 183).

2- حماية الأصول:

المقصود بمصطلح "الأصول" في هذا الإطار ليس فقط "الأصول الملموسة" ولكن أيضا "الأصول غير الملموسة"، مثل المعرفة الفنية وصورة المنتج وسمعة الشركة. هذه الأصول يمكن أن تختفي نتيجة السرقة أو الاحتيال أو الأخطاء، أو نتيجة لقرار إداري سيئ أو ضعف في الرقابة الداخلية (AMF, 2010, p. 9)؛ كما يمكن أن تتخفف قيمتها.

ويمكن ضمان حماية ثروة المؤسسة (أي الأصول) من خلال حسن التنظيم والتطبيق الجيد للمبادئ الرئيسية للرقابة الداخلية والاشراف والمتابعة الجيدة؛ كما يمكن حماية الأصول من خلال تجنب خسارة الموارد وتجنب بعض الكوارث كالحرائق والانفجارات وما يماثلها (Deloitte, 2006, p. 26)، مع اعتماد أدوات مكملة كالتأمينات.

3- الأهداف المالية:

تشمل الأهداف المالية خصوصا ما يلي:

- ✓ المساعدة في ضمان إعداد تقارير مالية موثوقة (Blackburn & Schrag, 2017, p. 12)؛
- ✓ التحقق من دقة وموثوقية البيانات المحاسبية (State Administrative and Accounting Manual, 2017, p. 100)؛
- ✓ توفير معلومات مالية موثوقة تتوافق مع معايير المحاسبة المعمول بها، وكذلك المعلومات اللازمة للإدارة السليمة للمؤسسة (Contrôle fédéral des finances, 2007, p. 5).

في هذا الاطار، يوفر نظام الرقابة الداخلية الفعال بشكل عام مستوى معقولا من التأكيد فيما يتعلق بتحقيق الأهداف من حيث موثوقية المعلومات المالية. ويعتمد تحقيق هذه الأهداف على الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة التشغيلية:

لا يمكن الحصول على معلومات مالية موثوق فيها إلا من خلال تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية التي تهدف إلى ضمان أخذ كل العمليات التي تقوم بها المنظمة في الاعتبار وبشكل جيد (AMF, 2010, p. 9). ان جودة إجراءات الرقابة الداخلية هذه يمكن تحقيقها من خلال ما يلي:

- الفصل بين المهام الذي يجعل من الممكن التمييز بوضوح بين مهام التسجيل والمهام التشغيلية ومهام الحفظ (conservation)؛

- وصف الوظائف التي تمكن من تحديد مصادر المعلومات المنتجة ووجهاتها (المتلقين لها)؛

- نظام رقابة محاسبية داخلي لضمان تنفيذ المعاملات وفقا لتعليمات عامة ومحددة، وأنه يتم المحاسبة عنها بطريقة تنتج معلومات مالية تتوافق مع مبادئ المحاسبة المقبولة (AMF, 2010, p. 9).

كما يقتضي تحقيق الأهداف المالية توفر وظيفة المحاسبة على الخصائص التالية:

- ضمان الإدارة الفعالة للأنشطة المحاسبية لتقديم دليل مستمر على أن وظيفة المحاسبة تحقق الأهداف المنوطة بها (الفعالية)، وتساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الشركة واستراتيجياتها (الإنتاجية والكفاءة)؛

- التأكد من تحديث المحاسبة باستمرار، وأنها تنتج بانتظام بيانات موجزة وموثوقة وواضحة وقابلة للمقارنة وهامة وملائمة؛

- تعزيز وضمان نزاهة وولاء وكفاءة مديري وموظفي المحاسبة؛

- التأكد من صحة كل التسجيلات ذات الطابع الاستثنائي؛

- التأكد من مساهمة المحاسبة في مراقبة العمليات ومساعدتها في إدارة الرقابة الداخلية؛

- التأكد من أن عملية تحديد عوامل النجاح الرئيسية وتقييم المخاطر المتعلقة بمعالجة المعلومات المحاسبية تجعل من الممكن (في مختلف الأوقات) تحديد المخاطر الهامة المتعلقة بمعالجة المعلومات المحاسبية وتحليلها والتعامل معها بشكل فعال (Yaich, 2010, p. 1).

نشير الى أن تأمين جودة وموثوقية المعلومات المالية سيكون مفيدا لأطراف من داخل المؤسسة وخارجها (Deloitte, 2006, p. 26) ؛ حيث تساعد تلك المعلومات (ذات الخصائص الجيدة) الإدارة في قياس الأداء واعداد الموازنات، كما تساعد هيئات الأوراق المالية والمحليين (الماليين والاقتصاديين) والمساهمين وغيرهم.

4- أهداف الامتثال:

يتعلق الأمر هنا بالامتثال للقوانين واللوائح التي تخضع لها المؤسسة، والتي تحدد معايير السلوك التي تدرجها المؤسسة ضمن أهداف الامتثال الخاصة بها. نظرا للعدد الكبير من المجالات المحتملة للقوانين واللوائح السارية (قانون الشركات، القانون التجاري، قانون البيئة ...)، من الضروري أن يكون لدى المؤسسة تنظيم يسمح لها بما يلي:

- معرفة القواعد المختلفة التي تطبق على الشركة؛

- العلم بأي تغييرات يتم إجراؤها على هذه القواعد وفي الوقت المناسب (المراقبة القانونية)؛

- تدوين هذه القواعد ضمن الاجراءات الداخلية للشركة؛

- إعلام الموظفين/المتعاونين وتدريبهم على القواعد التي تعنيهم.

نشير الى أن أهداف الامتثال تشمل أيضا:

- الإفصاح عن التعليمات والتوجيهات التي تضعها الإدارة العامة أو المجلس التنفيذي (le directoire) للموظفين وفقا للأهداف المحددة لكل واحد منهم، بحيث تمكنهم من فهم ما هو منتظر منهم ومعرفة حدود مجالات التصرف بما يساعد على التطبيق الملائم لتلك التعليمات (AMF, 2010, p. 8-9)؛

- تشجيع الالتزام بالسياسات المحاسبية والضوابط المالية (State Administrative and Accounting Manual, 2017, p. 100)؛

- احترام السياسات المتعلقة بمجموعة الشركات (Deloitte, 2006, p. 26) والتي قد تشمل الجوانب التالية: الاستثمارات، التحكم في المصاريف غير المدفوعة، الجودة، الأخلاق... الخ.

ثالثا- مقومات ومبادئ نظام الرقابة الداخلية:

1- مقومات نظام الرقابة الداخلية:

نميز بين المقومات الادارية والمقومات المحاسبية

1-1- المقومات الادارية: هي مجموعة اجراءات وأدوات يعتمد عليها نظام الرقابة الداخلية في جانبه الاداري. يمكن أن نبين في هذا الاطار العناصر التالية:

1-1-1- الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي ووجوده بشكل سليم نقطة البدء في وجود نظم فعالة للرقابة الداخلية، حيث أنه يحدد بوضوح السلطة والمسؤولية التي تتم على أساسها المساءلة، فكلما كانت الواجبات محددة بدقة والمسؤوليات واضحة كان من السهل الحصول على نظام كفؤ وفعال للرقابة الداخلية (ياسر، 2017، ص 292). وتعتبر عملية فصل المسؤوليات الوظيفية مهمة للحماية من الاخطاء سواء كانت متعمدة أو غير متعمدة، وان هذا الهيكل يتناسب مع حجم المؤسسة وطبيعة النشاط القائم فيها (محمد حامد، 2016،

ص 23)، وبالتالي فالخطة التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى، ولكل منشأة هيكل يتناسب مع الأهداف المحددة من قبلها (عمر زهير، 2015، ص 25).

كما يجب ان يتمتع الهيكل التنظيمي بمجموعة من الخصائص لكي يكون أساسا سليما لوجود نظام فعال للرقابة الداخلية والتي من أهمها:

- البساطة والوضوح من حيث تحديد خطوط السلطة والمسؤولية؛

- المرونة بحيث يسمح باستيعاب التوسعات المستقبلية في نشاط الوحدة الاقتصادية (ياسر، 2017، ص 292).

1-1-2- الفصل بين المهام والواجبات: الفصل يستلزم اسناد المهام المتسلسلة الى أشخاص مختلفين بما يضمن عدم قيام نفس الشخص بعملية كاملة من البداية الى النهاية، علما أن هذا الاجراء لا يحول دون تواطؤ مجموعة من الموظفين على عملية غير سليمة الا انه يحد بشكل كبير من تكرار الاخطاء والتلاعب والغش (ياسر، 2017، ص 293). والفصل يتم عادة بين الوظائف التالية: الاحتفاظ بالأصل أو حيازته، الاثبات في السجلات، سلطة التصديق.

وإذا أردنا التفصيل أكثر، ستكون الرقابة الداخلية مقبولة من حيث الفصل بين الوظائف اذا كان هناك انفصال بين كل وظيفة من الوظائف التالية من ناحية وانفصال بينها وبين وظيفة التسجيل في حسابات المؤسسة من ناحية أخرى (Yaich, 2010, p. 2):

- وظيفة أمين الخزينة (أو الصندوق): حيث يتولى الاحتفاظ بالنقود (السيولة) وإدارة المدفوعات

والتحصيلات، وحيازة الفواتير والشيكات التي سيتم صرفها، فضلا عن الاحتفاظ بدفاتر الشيكات وغيرها.

- وظيفة (وظائف) المبيعات التي تشمل خاصة إعداد فواتير المبيعات ووصولات التسليم.

- وظيفة (وظائف) المشتريات التي تضم اعداد وتوقيع الطلبات و استلام البضائع أو المنتجات.

- الوظائف المعلوماتية بما تشمله من أعمال التحليل والبرمجة والتشغيل والصيانة.

1-1-3- الكفاءة والنزاهة: ان اختيار الموظفين ووضعهم في المكان الملائم امر ضروري لنجاح الرقابة، فقد يكون نظام الرقابة الداخلية جيدا وفعالا اذا كانت الموارد البشرية للمؤسسة تضم مجموعة من الموظفين المؤهلين الامناء حتى لو لم يتضمن نظام الرقابة تحديدا مفصلا لمواصفات سلطات ومسؤوليات الوظائف التي يشغلها هؤلاء (ياسر، 2017، ص 293). هذا يعني أن فعالية الرقابة لا تقتصر على ملائمة التنظيم الاداري وسلامة النظام المحاسبي فقط، ولكن يجب أيضا أن يكون الموظفون ومسؤولو الادارة بالمؤسسة من ذوي الكفاءات (عمر زهير، 2015، ص 25). فضلا عن توظيف أفراد أكفاء من الضروري أن يتلقى الموظفون التدريب والتوجيه المناسبين والمستمرين للتأكد من أن لديهم المعرفة اللازمة لأداء واجباتهم

الوظيفية، ويكونوا على دراية بالقنوات المناسبة للإبلاغ عن المخالفات المشتبه بها (University of California, 2016).

1-1-4- وضوح السلطة والمسؤولية: يقوم بأداء الوظائف المختلفة في المؤسسة عدد كبير من العاملين، ولكي يكون ممكنا تحقيق الرقابة الفعالة على كل وظيفة يجب أن يسأل شاغل الوظيفة عن مجموعة محددة من الموجودات والمطلوبات أو العمليات، ويمكن تحقيق هذه المساءلة من خلال تخصيص مسؤوليات محددة لأفراد معينين. ولغرض تحقيق ذلك تستخدم المؤسسات دليل اللوائح والاجراءات لتحديد اختصاصات كل وظيفة من الوظائف المبينة على الخريطة التنظيمية للمؤسسة(عمر زهير، 2015، ص 23).

1-1-5- مستويات ومعايير أداء سليمة: تؤثر سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم بدرجة كبيرة على فاعلية الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الاداء فتمدنا الاجراءات الموضوعية بالخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الاصول، كما يجب ان تمدنا مستويات الاداء بالوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات والتسجيل، كما أن كفاءة العاملين بالمنشأة لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين، وذلك لمحاولة المقارنة بين الاداء المخطط والاداء الفعلي وتحديد الانحرافات والاجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات (عمر زهير، 2015، ص 25-26).

1-1-6- حماية الأصول: يعتبر وجود مجموعة من السياسات والاجراءات لحماية الأصول من الدعامات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية (من الجانب الاداري) وهذا بتوفير الحماية الكاملة لها ومنع تسريبها أو اختلاسها ولضمان صحة البيانات التي تتضمنها التقارير المالية والمحاسبية(عمر زهير، 2015، ص 26). يمكن أن تتحقق تلك الحماية بوجود اطار تنظيمي ملائم الى جانب التأمين على الأصول.

1-1-7- قسم التدقيق الداخلي: من بين الدعام الادارية الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية وجود مصلحة أو قسم في المؤسسة يتولى وظيفة التدقيق أو المراجعة الداخلية، يتوقف حجم وامكانات هذا القسم على حجم وطبيعة وأهمية نشاط المؤسسة. يتولى قسم التدقيق الداخلي مهمة التأكد من تطبيق السياسات واللوائح الموضوعية من طرف الادارة، كما يعمل على التأكد من دقة المعلومات المالية عبر التأكد من خلو الدفاتر والسجلات والقوائم المالية من الاخطاء (العمدية وغير العمدية) وعدم وجود أي تلاعب أو اختلاس لأصول المؤسسة. وحتى ينجز ذلك القسم هذه المهمة بنجاح فمن الضروري أن يتمتع بالاستقلالية الكافية والاتصال الدائم والمباشر مع الادارة العليا في المؤسسة، ويحظى من قبلها على الدعم المطلوب.

1-2- المقومات المحاسبية:

لا يمكن أن يحقق نظام الرقابة الداخلية أهدافه دون توفر مجموعة من المقومات المحاسبية والتي تكمل المقومات الادارية، ويمكن تلخيصها في ما يلي:

1-2-1- وجود نظام محاسبي سليم: يعد من أهم مقومات نظام الرقابة الداخلية المحاسبي، وهو يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ودليل مبوب للحسابات ومجموعة من المستندات تلائم احتياجات المؤسسة، إضافة الى تصميم دورات محاسبية مستندية تحقق رقابة فعالة عبر المراحل التي يمر بها المستند (ياسر، 2017، ص 292).

الدورة المستندية: هي مجموع المستندات التي تخص الدورة المحاسبية للشركة، حيث يكون المستند منطلقاً لتسجيل القيد المحاسبي ومنه الترحيل الى دفتر الأستاذ وصولاً إلى اعداد ميزان المراجعة والقوائم المالية، مثل قائمة المركز المالي و قائمة الدخل. وتساعد المستندات في معرفة قيمة الأصول والالتزامات المستخدمة في تنفيذ المهام المختلفة، كما تساعد في جمع البيانات وتزويد الإدارة بها، فهي مصدر أساسي لأدلة الاثبات، لذلك فالدورات المستندية الصحيحة تساعد على تعزيز الرقابة الداخلية بالشركة.

في هذا الاطار يجب التحقق من دقة المستندات والتأكد من صحة البيانات الموجودة بها، وحتى لا يكون هناك أي خلل في هذه المستندات لا بد من تحري الدقة عبر مختلف المراحل التي يمر بها السند.

وقد جرى العرف على اعتماد الاجراءات التالية كبرنامج للرقابة عليها (الجامعة المستنصرية، دت، ص 307):

- تنظيم أكثر من نسخة لنفس المستند، مع التمييز بين النسخة الأصلية والنسخ الأخرى؛
- ترقيم المستندات واستعمالها بالتسلسل بحيث يمكن التعرف بسهولة على المفقود منها وتقليل فرص استخدامها في التلاعب؛
- تثبيت تاريخ العملية على كل مستند؛
- أن تحمل المستندات اسم وعنوان الوحدة؛
- تحديد طريقة حفظ السندات ومكانها بحيث يمكن الرجوع اليها بسهولة.

المجموعة الدفترية: تشمل المجموعة الدفترية كافة الدفاتر والسجلات التي يتم مسكها في الوحدة الاقتصادية، فهي تمثل الوعاء الذي يتم فيه تفريغ كافة البيانات المستخرجة من كافة الأدلة الموضوعية المؤيدة للأحداث الاقتصادية التي قامت بها الوحدة، وبالتالي معالجتها من خلال عمليات التسجيل والتبويب والتلخيص والتحليل بتطبيق مجموعة من الاجراءات والفروض والمبادئ والسياسات المحاسبية اللازمة لتهيئة عرضها في مجموعة التقارير والقوائم المالية (قاسم وزياد، 2003، ص 20).

مع تسجيل الملاحظات التالية بخصوص المجموعة الدفترية:

- يعتبر دفتر اليومية سجلاً الزامياً على عكس دفتر الأستاذ؛
- يستخدم من السجلات الأخرى ما تستوجب الحاجة اليها؛

- يمكن دمج سجل مع سجل آخر أو تفرغ سجل الى عدة سجلات حسب الحاجة (الجامعة المستنصرية، د.ت، ص 307)؛

- مراعاة النواحي الشكلية والقانونية في الدفاتر، مثلا لا يمكن تمزيق الاوراق او عدم التوقيع عليها أو الحذف في دفتر اليومية مع الاحتفاظ بها لمدة قانونية دنيا وغير ذلك من الاجراءات.

- الدليل المحاسبي: هو مخطط ينطوي على عمليات تبويب الحسابات بما يتلاءم مع طبيعة الوحدة الاقتصادية من ناحية، ونوع النظام المحاسبي المستخدم والأهداف التي يسعى لتحقيقها من ناحية أخرى. حيث يتم تقسيم الحسابات الى حسابات رئيسية وفرعية، كما يتم شرح كيفية عمل الحسابات وبيان طبيعة العمليات التي تسجل فيها.

وفضلا عن كونه اداة تساهم في تسهيل العمل المحاسبي، فالدليل المحاسبي هو أداة مهمة لتوجيه هذا العمل من خلال تحديد الحسابات التي يمكن ان تتأثر بها العمليات التي تقوم بها المؤسسة (قاسم وزيد، 2003، ص 20).

- مجموعة التقارير والقوائم المالية: تمثل هذه المجموعة نتائج العمل المحاسبي في اي مؤسسة اقتصادية، وخالصة لما قامت به من عمليات ضمن نشاطاتها الجارية وغير الجارية، وهي تقدم الى كافة الجهات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة الاقتصادية والتي يمكن ان تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها المتعددة، سواء كانت تلك الجهات من داخل المؤسسة أو من خارجها (قاسم وزيد، 2003، ص 21).

وقد جرى العرف على تصنيف مجموعة التقارير والقوائم المالية كما يلي:

مجموعة التقارير المالية التي تحتوي على البيانات المحاسبية المعدة أساسا للاستخدام من قبل الجهات الداخلية، وغالبا ما يهتم نظام المحاسبة الادارية بهذه المجموعة؛

مجموعة القوائم المالية التي تحتوي على البيانات المالية والمحاسبية التي تتعلق بالنشاط العام الذي قامت به المؤسسة، وهي معدة للاستخدام من قبل جهات خارجية وكذلك داخلية، وغالبا ما يهتم نظام المحاسبة المالية بهذه المجموعة.

1-2-2- الجرد الفعلي للأصول: تتميز بعض عناصر الأصول بإمكانية جردها الفعلي، مثل النقدية التي بحوزة المؤسسة ومعظم الاستثمارات من آلات ومباني وسيارات وأثاث. فعملية الجرد تسمح بالرقابة عن طريق مقارنة ما هو مسجل في الدفاتر المحاسبية مع ما هو موجود فعلا (عمر زهير، 2015، ص 24).

1-2-3- محاسبة التكاليف: يهدف نظام محاسبة التكاليف الى تحديد تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة، وهذا يتطلب تجميع البيانات المتعلقة بعناصر التكاليف من واقع المستندات والإشعارات المختلفة والمتعلقة بتكاليف استخدام المواد وتكاليف العمالة، وتكاليف شراء أو إنتاج الخدمات اللازمة لأوجه النشاط المختلفة. ويساعد

تحديد تكلفة الوحدة في تحديد نتائج أعمال المشروع من ربح أو خسارة في نهاية الفترة، ويساعد قبل ذلك في الرقابة على المخزون والعمال من خلال تحديد ساعات العمل والرقابة على السلع تامة الصنع؛ علماً أن تخفيض التكاليف يساهم بقدر كبير في الرقابة على التكاليف عن طريق البحث المستمر عن أفضل الطرق لاستغلال الموارد المتاحة.

1-2-4- الوسائل الآلية والمحاسبية: تعتبر من العناصر الهامة في ضبط وانجاز الاعمال، وأحسن مثال على ذلك آلات عد وسحب الاوراق النقدية المحصلة والحاسب الالكتروني ومختلف البرامج المعلوماتية حيث يتم تسجيل البيانات المحاسبية ومعالجتها، كما تعتبر هذه الوسائل من أنجح الطرق في المراقبة والتقليل من الأخطاء (عمر زهير، 2015، ص 24). ويقتضي الأمر أن يتم تكييف أدوات العمل (بما تشمله من تكنولوجيا المعلومات) مع احتياجات كل مستخدم ويتم تدريب كل موظف ليستخدمها على النحو المطلوب (AMF, 2010, p. 10).

1-2-5- الموازنات التقديرية: يتمثل الدور الرقابي في اجراء المقارنة بين الاهداف المخططة والنتائج الفعلية، وتحديد الانحرافات وتحليلها وتحديد أسباب العجز والمسؤولين عنه لمحاولة تفاديها مستقبلاً. كما تساعد الموازنات التقديرية على التنسيق بين أقسام المؤسسة من خلال مقارنة الأداء.

2- مبادئ الرقابة الداخلية:

1-2- التنظيم الملائم والتوزيع الواضح للصلاحيات والمسؤوليات:

يوفر التنظيم المناسب في المؤسسة الإطار الذي يتم فيه تخطيط الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف وتنفيذ هذه الأنشطة ومراقبتها (AMF, 2010, p. 10).

والتنظيم الملائم الذي يعكسه دليل أو دفتر الإجراءات هو أمر ضروري، لأن الرقابة لا يمكن أن تتطور في ظل الفوضى. هذا يعني أن يعرف جميع العاملين أو الموظفين في المؤسسة المهام المنوطة بهم وحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم، وأن تكون مراحل كل عملية واضحة بما فيه الكفاية لتجنب أي غموض عند التنفيذ. يجب أن يضمن تصميم أو تحديث دليل الاجراءات أن الاجراءات الرقابية التراتبية في المؤسسة (والمتمحورة حول تطبيق توجيهات الإدارة والرقابة المتبادلة) تستهدف تحقيق أهداف الشركة والحفاظ على ثروتها (Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement [ALIDÉ], 2009, p. 7). هذه الأخيرة تتحقق بفعل آليات من أهمها تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح وتوزيعها ومنحها للأشخاص المناسبين وفقاً لأهداف الشركة. ويمكن إضفاء الطابع الرسمي على هذا التحديد والتوزيع والافصاح عنه عن طريق وصف الوظائف والخرائط التنظيمية الهرمية والوظيفية.

2-2- الفصل بين الوظائف:

يرجع مبدأ الفصل بين الوظائف إلى اختلاف طبيعة الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة، وبالتالي اختلاف الكفاءات التي تتولى القيام بها. فهناك تباين واضح بين وظيفة الموافقة على المعاملة (أو الاذن بها) وتسجيلها محاسبياً، كما أن هناك اختلافاً بين حفظ أصول المؤسسة أو السهر عليها (بغض النظر عن طبيعتها) وبين التأكد من تساوي قيمتها الحقيقية مع قيمتها المحاسبية (التسوية/المراقبة). أما ما يبرر هذه المبدأ فهو الحفاظ على الأصول وصحة البيانات المحاسبية.

بصورة عامة، يجب أن لا يقوم نفس الشخص (أو المجموعة من الأشخاص) بالوظائف الثلاث التالية: الوظائف المحاسبية (مثل محاسبة المخزون) والوظائف الإدارية (مثل إدارة المخزون) والوظائف التنفيذية (مثل المشتريات) (IONOS, 2020). بتعبير آخر، إذا أريد للرقابة الداخلية أن تكون فعالة، فيجب أن يكون هناك تقسيم مناسب للمسؤوليات بين الموظفين الذين يتولون أداء إجراءات المحاسبة والمسؤولين عن أنشطة الرقابة والعاملين (مباشرة) مع أصول المؤسسة (Office of Internal Audit, n.d.).

2-3- المراقبة المتبادلة التلقائية:

يفهم من مبدأ المراقبة التلقائية أن أي عملية مهمة يقوم بها الموظف (ضمن تسلسل مهام) يجب أن يراقبها موظف آخر، ولكن بطريقة تلقائية وغير مباشرة.

بصورة عامة، يجب تصميم تدفق معالجة الموظفين للمعاملات (والأنشطة ذات الصلة بها) بحيث يكون عمل شخص معين إما مستقلاً عن عمل شخص آخر أو يقوم على التحقق منه، فمن شأن هذه الترتيبات التقليل من مخاطر الخطأ غير المكتشف والحد من فرص اختلاس الأصول أو إخفاء التحريفات المتعمدة في البيانات المالية.

2-4- الإدارة الملائمة للتكاليف:

تتحقق الإدارة الملائمة للتكاليف من خلال الرقابة عليها والتحكم فيها، ومن أهم الطرق التي تساعد على ذلك إجراء مقارنات مستمرة ومنظمة بين المصروفات الفعلية التي تحملتها المؤسسة (كما تظهر في قائمة الدخل) ومبالغ الأعباء المدرجة في الموازنة، ويتم تحليل مختلف الفروق المهمة (University of California, 2016).

2-5- الجرد والتسوية المحاسبية:

على فترات دورية وعلى الأقل في نهاية السنة يتم جرد ممتلكات المؤسسة والتزاماتها، وخاصة حصر الأصول وتحديد قيمتها الحقيقية بتاريخ الجرد، ثم مقارنتها مع القيم المحاسبية كما تظهر في السجلات والدفاتر، ومن ثم تسوية أي فروق قد تظهر بين القيمتين.

2-6- الأمن المعلوماتي:

تتكيف أنظمة المعلومات مع الأهداف الحالية للمنظمة، ولكن تصميمها يأخذ في الاعتبار مدى قدرتها على دعم الأهداف المستقبلية. في هذا الإطار، يجب حماية أنظمة الحاسوب التي تستند إليها أنظمة المعلومات هذه

بشكل فعال من حيث أمنها المادي والمنطقي (la sécurité physique et logique) من أجل ضمان الحفاظ على المعلومات المخزنة. ويجب ضمان استمرارية عملها من خلال إجراءات الدعم، بالإضافة الى توثيق المعلومات المتعلقة بالتحليلات والبرمجة وتنفيذ المعالجة (AMF, 2010, p. 10). كما يعد إنتاج المعلومات والحفاظ عليها من العناصر الأساسية للرقابة الداخلية من حيث أنها تسهل الرقابة اللاحقة (ALIDÉ, 2009, p. 7).

رابعاً- أهمية الرقابة الداخلية:

تتبع أهمية الرقابة الداخلية من كونها ركيزة أساسية للإدارة العلمية الحديثة، وأنها تساعدها في النهوض بالمنظمة لتتماشى مع التطور الحديث تحقيقاً لمستويات عالية من الكفاية الانتاجية. وتمثل الرقابة الداخلية في الوقت الحالي جانبا مهما في نظام حوكمة المؤسسة وقدرتها على إدارة المخاطر، ومساعدتها بشكل رئيسي في الوقاية من الأخطاء بأنواعها. كما تكتسي الرقابة الداخلية أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات العمومية.

1- أهمية الرقابة الداخلية في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر:

تمثل الرقابة الداخلية جانبا بالغ الأهمية في نظام حوكمة المؤسسة وقدرتها على إدارة المخاطر، كما تعتبر مطلباً أساسياً لدعم القدرة على تحقيق أهدافها وإنشاء قيمة لأصحاب المصلحة وتعزيزها وحمايتها. لهذا تؤدي حالات الفشل التنظيمية البارزة عادة (نتيجة الضعف الهام للرقابة) إلى فرض قواعد وشروط إضافية، فضلا عن عمليات الامتثال للوائح والقوانين التي تفرض على المؤسسات وتكون مكلفة من حيث الوقت والمال. بالمقابل، تحقق الرقابة الداخلية الفعالة ميزة تنافسية، حيث يمكن للمؤسسة ذات النظام الرقابي الفعال أن تتحمل مخاطر إضافية (International Federation of Accountants, [IFAC], 2012, p. 4, 6).

وقد أظهرت الأزمات المالية المختلفة في السنوات الأخيرة أنه في بعض المنظمات - خاصة المؤسسات المالية - كانت ممارسات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية معيبة أو غير فعالة. هذه المنظمات لم تدرك تماما المخاطر التي تعرضت لها، حيث كانت العديد منها تركز سابقا وبشكل مفرط على الرقابة على الإفصاح المالي (التقارير المالية)، ولكن هذه الأزمات سلطت الضوء على حقيقة أن العديد من المخاطر (ان لم يكن معظمها) التي أثرت على المنظمات ناشئة عن مجالات أخرى غير الإبلاغ المالي، بما في ذلك العمليات والظروف الخارجية. يجب أن تشمل إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية ذات الصلة منظورا أوسع، مع الأخذ في الاعتبار حقيقة أن المؤسسات تتأثر بالعديد من المتغيرات، والتي غالبا ما تكون خارج سيطرتها المباشرة. يجب أن تكون الإدارة الفعالة للمخاطر والرقابة الداخلية جزءا أساسيا من الحوكمة الرشيدة على كل مستوى من مستويات المؤسسة وخلال مختلف العمليات (IFAC, 2012, p. 6).

2- أسباب ضرورة وجود رقابة داخلية ملائمة:

وترجع ضرورة توفر المؤسسة على نظام رقابي داخلي ملائم الى خصائص أهداف الرقابة أولا:

- يؤدي مطلب حماية أصول المؤسسة وأموالها الى جعل الادارة مسؤولة عن حماية الأصول من الضياع أو سوء الاستخدام؛

- يقتضي منع وكشف وتصحيح الاخطاء والمخالفات الى تصميم نظام رقابي مانع للأخطاء والسلوك غير السليم، ومساعد للكشف عن الأخطاء وتصحيحها؛

- يوجب هدف تعزيز الكفاءة وفعالية التكلفة على ادارة المؤسسة استخدام الأموال بكفاءة وفعالية لتحقيق الغرض المقصود منها، فمجرد حماية الأصول غير كاف؛

- يقتضي تقديم تقارير مالية واحصائية موثوقة أن يتم تزويد صانعي القرار من أصحاب المصالح (داخل المؤسسة وخارجها) ببيانات موثوقة لأن جودة القرارات تتوقف على جودة المعلومات التي تستند اليها؛

- يعني ضمان الامتثال للقوانين واللوائح أن يخضع استخدام المؤسسة للموارد لرقابة محددة بالقيود القانونية والتعاقدية، وأن لا تخرج سياساتها واجراءاتها عن القوانين واللوائح المعمول بها.

نشير الى أن الحاجة إلى الرقابة الداخلية أصبحت أكثر إلحاحا بسبب زيادة حجم ونطاق عمليات الوحدة الاقتصادية وما يصاحبها من تعقيد في هيكلها التنظيمي، وكذلك لاعتماد المدقق الخارجي على نظام الرقابة الداخلية في اعداد برنامجه، وتحديد مدى الاختبارات التي سيقوم بها.

نشير من جهة أخرى الى أن نظام الرقابة الداخلية الملائم يساعد على حماية الموظف لأنه عرضة لارتكاب الاخطاء حتى لو كان امينا في عمله، حيث لا يجب وضع الموظف في موقف يتم فيه التشكيك في أمانته؛ كما أن الأخطاء المحدودة أو عمليات الاحتيال التي تحدث على نطاق محدود قد تكون سببا في إنهاء عقد العمل، مما قد يؤدي إلى عواقب شخصية سيئة بالنسبة للموظف، وهي عواقب كان يمكن تفاديها لو تم اعتماد اجراءات رقابية داخلية جيدة. ويمكن القول أيضا بأن في اعتماد مثل هذه الاجراءات حفاظا على معنويات الموظفين، فالشك وعدم الثقة الناشئ عن اكتشاف الاحتيال يمكن أن يلقي بظلاله على الأفراد في القسم أو المصلحة حتى لو لم يكونوا متورطين في الاحتيال (Blackburn & Schrag, 2017, p. 15-16).

وإذا كان لنظام الرقابة الداخلية الفعال دور في حماية الموظفين في مجال ارتكاب الاخطاء فيمكنه في الجانب المقابل حماية وتحسين أمن الشركات. ان اعتماد قواعد واجراءات عمل ملائمة تهدف الى منع السلوك الخاطيء قدر الامكان من شأنها التقليل من احتمالات حدوث أخطاء من قبل الموظفين، حيث يمكن ملاحظة أي انتهاكات للقواعد بسرعة، مما يؤدي الى منع الاخطاء والأعمال الاجرامية وحصر المخاطر عند حدها الأدنى (IONOS, 2020).

3- أهمية الرقابة الداخلية بالنسبة للمؤسسات العمومية:

بالإضافة الى العناصر سالفة الذكر، يكتسي موضوع أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسات العمومية طابعا خاصا يعكسه تعزيز المساءلة وردع الاحتيال واساءة استخدام الموارد.

3-1- تعزيز المساءلة

يتحمل المسيرون في مؤسسات القطاع العام مسؤولية إدارة الموارد المتعلقة بالبرامج الحكومية، ويعتبر ضمان وجود رقابة كافية على ادارة الموارد العمومية أحد العوامل الرئيسية لتحديد مدى الوفاء بهذه المسؤولية. حيث يحق للموظفين العموميين والمشرعين ودافعي الضرائب معرفة ما إذا كانت ادارة الأموال على مستوى الوحدات الحكومية تتم بشكل صحيح وتلتزم بالقوانين واللوائح السارية، بمعنى اخر يحتاج هؤلاء الى معرفة ما إذا كانت المنظمات والبرامج والخدمات العمومية تحقق الأغراض المقصودة والمصرح بها. لذلك يجب أن يخضع المسؤولون والموظفون الذين يتولون ادارة تلك البرامج للمساءلة أمام الجمهور (Indiana State Board of Accounts, [SBOA], n.d., p. 4).

3-2- ردع الاحتيال واساءة الاستخدام

معظم حالات الاحتيال في الوحدات الحكومية هي نتيجة مباشرة لعدم وجود رقابة داخلية كافية. فالموظف الذي يمكنه الدخول أو الوصول إلى أنظمة معينة قد يحول أو يساعد على تحويل موارد قيمة (كالنقود مثلاً) الى خارج الوحدة العمومية بشكل غير قانوني، وذلك في حالة عدم خضوعه لإشراف ملائم (SBOA, n.d., p. 4).

بالإضافة الى ما سبق بيانه، يمكن القول بأن من شأن النظام الرقابي المناسب في المؤسسات العمومية منع شكاوى المبلغين عن المخالفات والحد من شكاوى المواطنين، فمخاوف الموظفين التي لم تعالجها ادارة المؤسسة على الفور تؤدي الى تقديم شكاوى (وما قد ينجر عنها) كان يمكن تفاديها (Blackburn & Schrag, 2017, p. 15-16).

خامسا- خصائص نظام الرقابة الداخلية:

تكمن خصوصية أنظمة الرقابة الداخلية في أنها تمثل مراقبة من داخل الشركة. وعلى عكس المفاهيم الأخرى للرقابة التي تتضمن هيئات رقابة خارجية (مثل المشرفين الماليين أو المراجعين) فإن نظام الرقابة الداخلية الجيد يسمح للموظفين بمراقبة بعضهم البعض (IONOS, 2020). سنحاول فيما يلي التعرف أكثر على خصائص الرقابة الداخلية من خلال مقارنتها مع اليات أخرى للرقابة قد تكون قريبة منها او تجمعهما بعض الخصائص المشتركة، ولكنها متميزة عنها. سننترق الى كل من ادارة المخاطر وادارة الامتثال والمراجعة الداخلية.

1- الرقابة الداخلية وادارة المخاطر:

تتشابه أنظمة الرقابة الداخلية وادارة المخاطر من حيث أن كليهما يتعامل مع حوكمة المؤسسات وتسيير المخاطر، ويفترض في كليهما أيضا الامتثال لمجموعة من المتطلبات، ولكنهما يختلفان كثيرا من حيث الطرق المعتمدة في كل منهما. فإدارة المخاطر تتعامل مع استراتيجيات إدارة الأعمال المعقدة والمخاطر التي

يمكن أن تنشأ عن قرارات الإدارة، بينما يركز نظام الرقابة الداخلية بشكل أكبر على النشاط الفعلي للموظفين والمسيرين (IONOS, 2020).

ما هي أنواع المخاطر في الرقابة الداخلية؟

يعرّف الخطر بأنه أي حدث أو فعل أو تقاعس من شأنه منع المنظمة من تحقيق أهدافها (بشكل ضمني أو صريح)، أو يؤثر سلباً على أدائها، أو يؤدي إلى ضياع الفرص. وتقبل كل مؤسسة مستوى محددًا من المخاطر وفقاً لنشاطها وحساسيتها للمخاطر وثقافتها، وأيضاً ما يمكن أن يتحمّله المساهمون وأصحاب المصلحة الآخرون: هذا هو مفهوم الرغبة في المخاطرة؛ المسؤولية الحصرية التي تقع على عاتق الإدارة (Deloitte, 2006, p. 11).

عند تنفيذ الرقابة الداخلية، تحتاج الشركات إلى مراعاة المخاطر الكامنة (*inherent risk*) ومخاطر الرقابة (*control risk*) والمخاطر المتبقية.

المخاطر الكامنة هي مخاطر التحريف الجوهرية أو الحذف في التقارير المالية للشركة بسبب خارج الرقابة المالية. على سبيل المثال، يعد تقدير قيمة بعض الأدوات المالية الغريبة أثناء عملية الاستحواذ محفوفاً بالمخاطر بطبيعته، لأنه يعتمد على تقدير المدراء التنفيذيين والمراجعين.

مخاطر الرقابة هي مخاطر التحريف الجوهرية أو الإغفال بسبب عدم وجود رقابة داخلية ملائمة للحماية من المخاطر، أو لأن الرقابة الداخلية كانت موجودة ولكنها فشلت في أداء عملها كما هو مطلوب. على سبيل المثال، إذا كانت سياسة الشركة تنص على أن بوقع اثنان من المدراء التنفيذيين على الشيكات التي تزيد قيمتها عن 25000 دولار، فهناك خطر رقابي يتمثل في أن موظفي المحاسبة قد لا يلاحظون شيكاً بمبلغ 30000 دولار مع توقيع واحد فقط (Reciprocity, 2021).

الخطر المتبقي هو مقدار الخطر الذي لا يزال موجوداً بعد أن تفعل المنظمة رقابتها الداخلية، والذي يكون المدراء التنفيذيون على استعداد لقبوله. مثلاً، إذا كانت الشركة تعالج دفعة واحدة فقط تزيد عن 25000 دولار كل عام، فقد يكون الخطر المتبقي لموظفي المحاسبة الذين يتعاضون عن توقيعين مقبولاً؛ أما إذا كانت الشركة تعالج 30 ألف دولار كل يوم، فقد لا يكون مقبولاً مطلقاً التعاضى عن وجود توقيعين.

إن مجرد تنفيذ نظام الرقابة الداخلية ومنع الاحتيال لا يكفي للحماية من المخاطر. فكل معاملة تجارية تقوم بها المؤسسة لها مستوى من المخاطر (منخفض أو متوسط أو مرتفع) يجب تقييمه والتخفيف من حدته من خلال الرقابة الداخلية (Reciprocity, 2021).

2- الرقابة الداخلية وإدارة الامتثال:

إن نظام إدارة الامتثال (système de gestion de la conformité) لا يتوافق مع أي من النظامين السابقين (إدارة المخاطر والرقابة الداخلية) فهو يهدف إلى منع الأعمال أو الممارسات غير القانونية بطريقة ملموسة.

من الممكن التصرف بطريقة قانونية تماما ولكن قد يتم تعريض الشركة للخطر من خلال إجراءات معينة (IONOS, 2020) (مالية أو محاسبية ...).

3- التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية:

الرقابة الداخلية هي مجموعة من التدابير والضوابط (الآليات الرقابية)، في حين يمثل التدقيق الداخلي إحدى وظائف المؤسسة. يمكن القول بشكل ما أن التدقيق الداخلي هو مراقبة الرقابة الداخلية (contrôle du contrôle interne).

وإذا كانت المنظمة مسؤولة عن الرقابة الداخلية على أنشطتها على أساس مستمر، فسوف يكون التدقيق الداخلي من خلال ممارسة مهامه هو المعزز للرقابة وفعاليتها بأفضل تكلفة ممكنة. لذلك فالتدقيق الداخلي يعزز ويحسن إجراءات الرقابة الداخلية (Deloitte, 2006, p. 30-32). والجدول الموالي رقم يمثل مقارنة بين الرقابة الداخلية والتدقيق.

الجدول رقم 01 : مقارنة بين الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي	الرقابة الداخلية	التواتر / الهدف
- مهمة دقيقة ولكن منتظمة	- مستمرة - وقائية أو كاشفة	
- مجموعة من الأشخاص الأكفاء من داخل المنظمة	- كل عامل /أو موظف في المؤسسة	الفاعلون
- تقييم احترام الإجراءات وإدارة المخاطر في إطار التحسين	- كل الأنشطة	المجالات
- التشخيص والتوصيات	- كشف المخالفات أو الوقاية منها	النتائج

Source: "Fondamentaux du contrôle interne et de l'audit interne", by Deloitte, 2006, Inspection Générale de l'Administration Territoriale., p. 31.

في الواقع، يمكن للمراجع الداخلي أن يلعب ثلاثة ادوار رئيسية في ضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية: الدور التقليدي، الدور الوقائي والدور الاستشاري.

1- الدور التقليدي: المتمثل في مراقبة نوعية نظام الرقابة الداخلية والتأكد من جودة وملاءمة العناصر الرئيسية الخمسة المكونة له (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، الاعلام والاتصال، القيادة والاشراف).

2- الدور الوقائي: يتلخص من خلال ما يلي:

- مراقبة وجود أساس لقياس ومراقبة المخاطر المرتبطة بالمؤسسة وملاءمته.

- التحليل المسبق للمخاطر المرتبطة بالمشروع بطريقة صارمة ودقيقة.

3- الدور الاستشاري: يتمثل في المشاركة الفعالة مع المسير في تصميم نظام الرقابة الداخلية، من خلال المشاركة في تحديد:

- مختلف مستويات المسؤولية؛
- الموارد والوسائل المخصصة لتشغيل نظام الرقابة؛
- القواعد التي تضمن استقلالية المراجع الداخلي؛
- الاجراءات الخاصة بأمن أنظمة الاعلام الالي؛
- أنظمة قياس المخاطر؛
- أنشطة مراقبة المخاطر والتحكم فيها.

4- الرقابة الداخلية الفعالة؟

من أجل الحصول على رقابة داخلية فعالة تحتاج الشركة إلى :

- ✓ تحديد أهداف النشاط بصورة واضحة؛
- ✓ تحديد وتقييم المخاطر التي تهدد تحقيق تلك الأهداف؛
- ✓ تصميم رقابة داخلية لإدارة تلك المخاطر؛
- ✓ تشغيل الرقابة الداخلية وفقاً لمواصفات التصميم الخاصة بها؛
- ✓ متابعة أو فحص أنظمة الرقابة للتأكد من أنها تعمل بشكل صحيح.

بالإضافة الى مجموعة من الخصائص ذات الصلة بالمستخدمين:

- ✓ التمكن من إبلاغ وإيصال توقعات الإدارة لجميع المستخدمين؛
- ✓ تنفيذ الإجراءات من قبل الشخص المناسب؛
- ✓ فهم أسباب أهمية الرقابة وضوابطها من قبل المستخدمين؛
- ✓ تنفيذ أنشطة المراقبة في الوقت المناسب؛
- ✓ تحديد الأخطاء والمخالفات وتصحيحها؛
- ✓ محاسبة المستخدمين عن تصرفاتهم (Blackburn & Schrag, 2017, p. 11).

الملاحظ أن الأهداف قد ذكرت في المقام الاول، لذلك لا يمكن ان تتميز الرقابة الداخلية بالفعالية الا اذا نجحت في تحقيق أهم أهدافها ونعني بذلك خاصة:

- عندما تقلل بشكل كاف من احتمال المس بالأصول أو ضياعها؛
- التأكد من أن التقارير المالية كاملة ودقيقة؛
- المساعدة على زيادة الكفاءة في عمليات التشغيل؛
- تساعد المنظمة في الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها (Reciprocity, 2021).

سادسا- أدوار ومسؤوليات الجهات الفاعلة في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية:

تقع المسؤولية الأولى عن الرقابة الداخلية على عاتق الأشخاص أو الأطراف الذين لديهم أعلى مستوى من السلطة في المنظمة، بدلاً من أن يتم تفويضها للموظفين الذين يفكرون إلى السلطات التنفيذية (IFAC, 2012, p. 9). ومع ذلك، فإدارة المخاطر والرقابة الداخلية هي قضية الجميع في المنظمة، انطلاقاً من أعلى هيئة حوكمية إلى أدنى عامل درجة. وكل موظف أو مستخدم له دور في تنفيذ الرقابة، مع اختلاف الأدوار من حيث المسؤولية ومستوى المشاركة. وفي بعض الأحيان يضطلع الأفراد بأدوار متعددة حسب هيكل المنظمة وحجمها، مع توخي الحذر لمعالجة المخاطر المتزايدة التي قد تنجم عن تركيز المسؤوليات Office of (Financial Management, 2017, p.101).

1- مجلس الإدارة (مجلس الرقابة):

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن نظام الرقابة الداخلية، ويفوض للإدارة (التنفيذية) عادة مهمة إنشاء النظام وتشغيله ومراقبته، ولكن لا يمكنه تفويض المسؤولية عنه (KPMG, 1999, p. 18). فالمجلس هو الذي يتولى مسؤولية الإشراف على التوجه الاستراتيجي للمنظمة والالتزامات المتعلقة بمساءلة ادارتها، ويشمل ذلك الإشراف على تصميم وتنفيذ وتشغيل نظام رقابة داخلي فعال (Office of Financial Management, 2017, p.101). علماً أن مستوى مشاركة وتدخّل مجلس الإدارة في الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر يختلف من شركة إلى أخرى (AMF, 2010, p. 12).

يسهر مجلس الإدارة على وضع سياسات مناسبة للرقابة ويحدد استراتيجية ملائمة لإدارة المخاطر، ويوافق على حدود المخاطرة ومعايير الرقابة الداخلية، ويتأكد بانتظام من أن العمليات المناسبة تعمل بشكل فعال لمراقبة المخاطر التي تتعرض لها الشركة، وأن نظام الرقابة الداخلية فعال في التخفيف من هذه المخاطر إلى مستوى مقبول (KPMG, 1999, p. 18)، كما يتأكد من أن الإدارة قد اضطلعت بفعاليتها بمسؤولياتها المتعلقة بإدارة المخاطر والضوابط الداخلية المقابلة (corresponding internal controls) (IFAC, 2012, p.9). ويتحقق على وجه الخصوص من أن اجراءات القيادة وأنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر تساعد على ضمان موثوقية المعلومات المالية المقدمة من قبل الشركة وإعطاء صورة حقيقية للنتائج والموقف المالي للشركة والمجموعة.

وليتحقق له ذلك فإنه يقوم بتقييم الخصائص الأساسية للرقابة الداخلية بناء على تقارير من الإدارة العامة (Bellaha, 2014/2015, p. 74)، تتناول عمليا جوانب التنظيم وأدوار ووظائف الفاعلين الرئيسيين والمنهج المعتمد، إضافة الى هيكل الإبلاغ عن المخاطر ومتابعة عمل اجراءات الرقابة. ويتوصل المجلس الى فهم شامل للإجراءات المتعلقة بإعداد ومعالجة المعلومات المحاسبية والمالية (AMF, 2010, p. 12).

عندما يعقد المجلس مداواته فإنه ينظر في المسائل التالية:

✓ طبيعة ومدى المخاطر التي تواجه الشركة؛

✓ قدرة الشركة على تقليل حدوث المخاطر، وتقليل تأثير المخاطر التي تتحقق بالفعل؛

✓ تكاليف تشغيل أنظمة رقابية معينة مقارنة بالمزايا التي يتم الحصول عليها في مجال إدارة المخاطر

ذات الصلة (KPMG, 1999, p. 18).

من حيث الجوهر، يضمن مجلس الإدارة أن المخاطر الرئيسية المحددة والمتحملة مضمنة في استراتيجيات الشركة وأهدافها، وأن هذه المخاطر الرئيسية تؤخذ في الاعتبار في اطار تسيير الشركة. في هذا الإطار، يتم إبلاغ المجلس بشكل دوري بالنتائج والإخفاقات الرئيسية التي لوحظت خلال الفترة السابقة (عند اعداد النتائج) وخطط العمل المعتمدة من قبل (الإدارة) المديرية العامة، هذا يعني أن دور مجلس الإدارة مهم بشكل خاص عندما تأخذ الإدارة العامة مخاطر بشكل متهور (Institut français de l'audit et du contrôle) (internes, 2002).

يمكن للمجلس (حسب الحاجة) استخدام صلاحياته العامة لإجراء عمليات الفحص والتحقق التي يراها مناسبة أو اعتماد أي مبادرة أخرى يراها ملائمة في هذا الصدد (AMF, 2010, p. 12).

حالة المنظمات الحكومية:

بالنسبة لمعظم المنظمات أو الوكالات الحكومية، يشمل المسؤولون عن الحوكمة رئيس الوكالة أو المنظمة (The agency head) وأعضاء الإدارة العليا لها؛ أما الوكالات التي لديها مجلس إداري (governing board) فيمكن لهذا الأخير تعيين أشخاص لأداء هذه الوظيفة.

رئيس الوكالة في هذه الحالة هو المسؤول عن تحديد المخاطر واعداد نظام للرقابة الداخلية والمحافظة عليه، وإذا قام بتفويض هذه المسؤولية فيجب أن يتمتع الشخص المعين بالسلطة الكافية لتحمل هذه المسؤوليات. يقوم رئيس الوكالة مع المسؤولين عن الحوكمة وإدارة الوكالة بتحديد الاسلوب أو الطريقة الذي تؤثر على بيئة الرقابة بشكل خاص وكل مكونات الرقابة الداخلية.

يتولى مسؤول الرقابة الداخلية (ICO) (The internal control officer) تنسيق الجهود على مستوى المنظمة لتقييم الرقابة الداخلية باستخدام مجموعة من الإرشادات المحددة. يقوم تحديدا بالتنسيق بين تقييم المخاطر المطلوب (على مستوى الوحدة) والأنشطة الرقابية التي تخص الرقابة الداخلية، ويقدم دوريا (كل

سنة مثلا) تأكيدا مكتوبا لرئيس الوكالة بخصوص ذلك التنسيق (Office of Financial Management, 2017,) (p. 101).

2- الإدارة العامة أو المجلس التنفيذي (La direction générale ou le directoire):

إذا كان من صلاحيات مجلس الإدارة تحديد الاستراتيجيات والسياسات، فإن من شأن الإدارة تنفيذ السياسات التي يتبناها المجلس (KPMG, 1999, p. 18)، لذا يتوجب على الإدارة تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية والحفظ عليه ومراقبته وتقييمه والافصاح عنه وفقا لاستراتيجيات وسياسات المخاطر المتعلقة بالرقابة الداخلية، كما تمت الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة (IFAC, 2012, p.9)، والتي تتكيف حسب حجم الشركة ونشاطها وتنظيمها. والإدارة التنفيذية مسؤولة على وجه الخصوص عن تحديد الأدوار والمسؤوليات التي تمارس في هذا الصدد على مستوى الشركة (AMF, 2010, p. 11)، وهذا بغض النظر عما إذا كانت الإدارة العامة تعمل بشكل مباشر أو تعمل مصالحها بالتفويض. ويستتبع ذلك أن مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية من حيث توفير تأكيد معقول عن تحقيق أهداف ذلك النظام (أهداف التشغيل والامثال واعداد التقارير) هي أيضا من مسؤوليات الإدارة.

وما يقال عن دور الإدارة في الشركة يصلح أيضا على مجموعة الشركات أو الفروع، فيجب على الإدارة - في إطار الوفاء بمسؤولياتها- تحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها المجموعة (للنظر فيها من قبل مجلس الإدارة) وتصميم وتشغيل ومراقبة نظام مناسب للرقابة الداخلية (KPMG, 1999, p. 18).

ويمكن للإدارة أيضا أن تكون مسؤولة عن تحديد الأسلوب المتعلق بالأخلاق والإدارة النموذجية؛ لذلك فإن دورها ضروري في بداية مشروع تنفيذ الرقابة الداخلية، ثم يعود إليها الأمر لتقديم الدعم وتوفير الموارد اللازمة. وتشمل مسؤولياتها إبلاغ الموظفين بالواجبات المتعلقة بأنشطتهم الرقابية الصريحة أو الضمنية، ونقل أهمية الرقابة الداخلية لجميع الموظفين من خلال ما يقولونه وما يفعلونه. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون الإدارة في بعض المنظمات (العمومية مثلا) مسؤولة عن توفير قنوات خارج التسلسل الإداري العادي بحيث يمكن للموظفين الإبلاغ عن عدم الامثال والمشاكل العملية والأفعال غير القانونية (Office of Financial Management, 2017, p.101-102).

تقوم الإدارة العامة بمراقبة مستمرة لأنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، بهدف الحفاظ على سلامتها من ناحية وتحسينها من ناحية أخرى، ويكون التحسين خاصة من خلال تكييفها مع التغيرات الحاصلة على مستوى التنظيم والبيئة. لذلك تبادر إلى القيام بالإجراءات التصحيحية الضرورية لتصحيح الخلل المعين والبقاء ضمن نطاق المخاطر المقبولة، فالإدارة هي الطرف الذي يضمن تنفيذ هذه الإجراءات. كما أنها تضمن، فضلا عن ذلك، توصيل المعلومات المناسبة وفي الوقت الملائم إلى مجلس الإدارة (أو مجلس الإشراف) ولجنة التدقيق (AMF, 2010, p. 11). وحتى تتحمل الإدارة مسؤولياتها على الوجه المطلوب يجب

أن تبقى على علم بأوجه القصور والخلل وصعوبات التطبيق بشكل منتظم؛ ومن بين الصعوبات ما ينجم عن المبالغة في اجراءات الرقابة الداخلية (Bellaha, 2014/2015, p. 75).

الإدارة في منظمة حكومية أو فدرالية: بالنسبة للمنظمات أو الوكالات الحكومية يتحمل المدير المسؤولية النهائية، فيجب عليه التأكد من وجود بيئة رقابية إيجابية وأن يكون قدوة من خلال مبادئ السلوك التي تؤثر على العوامل المتعلقة بهذه البيئة. ويوجد تحت سلطة المدير مسؤولو الأقسام المختلفة الذين يتحملون بدورهم مسؤولية إدارة عملية تطوير وتنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية التي تهدف إلى ضمان تحقيق أهداف أقسامهم، والتأكد من توافقها مع الأهداف العامة للمنظمة. وحتى تتسم الإدارة بالفعالية فمن المهم أن يُمنح كل مدير لقسم من أقسام المنظمة (مشارك في عملية الرقابة الداخلية) الصلاحيات اللازمة لأداء واجباته، مقابل تقديم تقارير دورية منتظمة عن أعمالهم إلى مديرهم المباشر، وذلك في حدود الجزء الذي يكون كل منهم مسؤولاً عنه من نظام الرقابة (Contrôle fédéral des finances, 2007, p. 6-7).

3- لجنة التدقيق:

يمكن أن يكون لمجلس الإدارة لجنة فرعية للتدقيق أو إدارة المخاطر، توكل إليها بعض المهام الأساسية المتعلقة بالرقابة الداخلية، وقد ينبثق عن هذا الأخير في بعض الأحيان أيضا لجنة للمخاطر ولجنة للرقابة الداخلية (Bellaha, 2014/2015, p. 75)، ولكن هذا لا ينفي المسؤولية الشاملة للإشراف على إدارة المخاطر والرقابة الداخلية التي يبقى مجلس الإدارة ككل محتفظا بها (IFAC, 2012, p. 9-10)؛ علما أن وجود هذه اللجان وعملها يتوقف على التنظيم الداخلي للمؤسسات، وليس لها أساس قانوني حقيقي.

تسهر لجنة التدقيق على ضمان المراقبة الدقيقة والمنتظمة لنظام الرقابة الداخلية (Bellaha, 2014/2015, p. 74-75)، وتلعب دورا رئيسيا في مراقبة فعالية هذا النظام من خلال التفاعل مع الإدارة والمراجعين الداخليين والخارجيين؛ تشرف هذه اللجنة على مراقبة تنفيذ أهداف إعداد التقارير من طرف الكيان (International Finance Corporation [IFC], 2021, p. 16). وفي حالة وجود لجنتين موازيتين تقوم الأولى بتقييم دور إدارة المخاطر، فيما تقوم الثانية بتقييم سياسة الرقابة الداخلية التي تنفذها الإدارة والمسؤولين التنفيذيين، وعادة ما تقدم هاتان اللجنتان الاستنتاجات والملاحظات للجنة التدقيق (Bellaha, 2014/2015, p. 75).

تُترجم الرقابة التي تمارسها لجنة التدقيق إلى التزام مفروض على مختلف المسؤولين في المؤسسة بتقديم تقارير منتظمة لها، وتتلقى خصوصا تقارير التدقيق الداخلي أو ملخصا دوريا لهذه التقارير. وحتى تتحمل مسؤوليتها على أساس معرفة تامة بالحقائق، يمكن للجنة التدقيق مقابلة مسؤول التدقيق الداخلي وإبداء رأيها في تنظيم إدارته وإبلاغها بعمله (Institut de l'Audit Interne, 2007, p. 16).

ان تواتر اجتماعات لجنة التدقيق واستقلاليتها ووصولها إلى المعلومات الملائمة وتنوع مهارات أعضائها كلها عوامل تساعد على تحقيق الأداء السليم للرقابة الداخلية.

4- التدقيق الداخلي

في حال وجود قسم للتدقيق الداخلي فإنه يكون مسؤولاً عن تقييم إجراءات تسيير المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية ومراقبتها بانتظام، ومن ثم تقديم التوصيات لتحسينها وذلك ضمن نطاق مهام هذا القسم. ويساعد المدقق الداخلي كذلك على زيادة الوعي والتأطير في مجال الرقابة الداخلية، ولكنه لا يشارك بشكل مباشر في إعداد النظام وتنفيذه على أساس يومي (AMF, 2010, p. 9).

يضع مسؤول التدقيق الداخلي برنامج عمله أخذاً في الاعتبار المخاطر الرئيسية للشركة، ويرفع تقارير إلى المديرية العامة وكذلك إلى الهيئات الاعتبارية (الجمعية العامة وهيكل الحوكمة) عن النتائج الهامة للرقابة التي تمارسها وفقاً للإجراءات التي تحددها كل شركة (AMF, 2010, p. 13).

على مستوى المنظمات أو الوكالات الحكومية تغطي مهمة التدقيق الداخلي (أو خدمات المراجعة) جميع أنشطة الوكالة، وتشمل خصوصاً المهام التالية:

✓ فحص الأنظمة المطبقة للتحقق من الامتثال للمعايير والإجراءات والتوجيهات التي من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على أنشطة المنظمة، والتأكد من امتثالها للقوانين واللوائح؛

✓ فحص الوسائل المستخدمة لضمان حماية الأصول والتحقق من وجودها؛

✓ مراجعة كيفية استخدام الموارد لضمان استخدامها بكفاءة وبدون تبذير (Contrôle fédéral des finances, 2007, p.8).

تتطلب المادة 404 من قانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes Oxley Act) SOX أن تتحمل الإدارة العامة مسؤولية إنشاء هيكل داخلي للمحاسبة والرقابة المالية، وتقييم فعاليته سنوياً فيما يتعلق بنموذج الرقابة الداخلية المعترف به، فيما يتحقق المدققون من صحة هذا التقييم (Institut de l'Audit Interne, 2007, p. 4).

5- مدير المخاطر:

إدارة المخاطر هي الترجمة العملية لإجراءات القيادة المتعلقة بالمخاطر، فهي التطبيق العملي لنظام تحديد وتحليل ومعالجة المخاطر على مستوى أنشطة الشركة (AMF, 2010, p. 13). في بعض المنظمات توجد وظائف منفصلة لإدارة المخاطر؛ في هذه الحالة يجب أن تعمل وظيفة مدير المخاطر (risk officer) على تمكين إدارة المخاطر على نطاق واسع بالشركة والوعي بأهمية الرقابة الداخلية على مختلف مستوياتها. يمكن لمسؤولي إدارة المخاطر تعزيز كفاءة إدارة المخاطر والرقابة للهيئات الرقابية والإدارة والموظفين، ولكن لا ينبغي لهم مطلقاً تولي مسؤوليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية من المدراء التنفيذيين (IFAC, 2012, p. 10).

وبالتالي في حال وجود مدير المخاطر (أو الشخص المسؤول عن ادارتها)، فإنه يكون مسؤولاً عن نشر وتنفيذ عملية إدارة المخاطر الشاملة على الوجه المحدد من قبل الإدارة العامة. على هذا النحو، فإنه يضع

اجراءات منظمة ودائمة وقابلة للتكيف تهدف إلى تحديد المخاطر الرئيسية وتحليلها والتعامل معها. يقود مدير المخاطر نظام إدارة المخاطر ويوفر الدعم المنهجي للإدارات التشغيلية والوظيفية للشركة (AMF, 2010, p. 12).

6- المستخدمون:

المستخدمون هم العنصر الأساسي في نظام الرقابة الداخلية، لأن كلا منهم في منصب عمله مسؤول عن التحكم في أنشطته لتحقيق الأهداف المحددة له. وقد نصت مختلف المعايير المتعلقة بالرقابة الداخلية بشكل أو بآخر على أهمية تحفيز الموظفين من أجل التنفيذ والتشغيل السليمين لنظام الرقابة الداخلية، وليس تعريف منظمة COSO للرقابة وحده الذي أكد على أهمية المستخدم.

ان كل مستخدم في المنظمة مسؤول عن العناية والاهتمام بإدارة المخاطر وقضايا الرقابة الداخلية الأخرى. ولكي يكون أكثر فاعلية فانه يحتاج إلى فهم مهمة المنظمة وأهدافها ومسؤولياتها ودورها في إدارة المخاطر، وكل مستخدم مسؤول أيضا عن إبلاغ الإدارة عن عدم الامتثال والمشاكل التشغيلية والأعمال غير القانونية، حتى لو اعتمد في ذلك على قنوات أخرى غير قنوات التقارير العادية اذا اقتضى الأمر (Office of Financial Management, 2017, p.102).

يفترض أن يكون لدى كل مستخدم معني المعرفة والمعلومات اللازمة لإعداد وتشغيل ومراقبة إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية فيما يتعلق بالأهداف الموكلة له. والمعني هنا خصوصا المدراء العمليتيون (التشغيليون) الذين هم على اتصال مباشر مع إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية، وهو أيضا حال المراقبين الداخليين (AMF, 2010, p. 13)، وكذلك المدراء الماليين الذين يجب أن يلعبوا دورا توجيهيا ورقابيا مهما (Institut de l'Audit Interne, 2007, p. 211). والملاحظ أن جميع المدراء كل على مستواه معنيون بتطبيق توصيات التدقيق الداخلي، وفي حالة العكس يتوجب عليهم التبرير.

ومن بين المستخدمين نجد بأن المدراء التنفيذيين يلعبون الدور الأساسي: فهم الذين يحفزون وينظمون ويراقبون الأنشطة التي يتحملون مسؤوليتها. وللقيام بواجباتهم فانهم يشاركون في تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالمهام التي يؤديونها. وانطلاقا من ذلك فانهم يقترحون و/أو ينفذون أنظمة الرقابة الداخلية المناسبة؛ ولكن يجب في المقابل اخضاعهم للمساءلة. ولا يختص المسؤولون التنفيذيون بمنصب أو مستوى معين، فهم موجودون على جميع المستويات: مدراء الأقسام الرئيسية، رؤساء العمال، المشرفون المسؤولون عن قطاع أو فريق... الخ.

نشير الى أن أهمية المستخدمين ومهامهم لا تتوقف مطلقا على المستوى التراتبي، وذلك عندما يتعلق الأمر بالرقابة الداخلية وبالتالي المخاطر؛ حيث يمكن لمسؤول الفريق في خط الإنتاج مثلا تجنب وقوع كارثة إذا تلقى التدريب المناسب. إن الشركة التي تكتفي بتدريب وتوعية المستويات التراتبية العليا ستتحمل مخاطر غير مدروسة (risques inconsidérés) (Bellaha, 2014/2015, p. 77).

7- المدققون الخارجيون:

المدقق الخارجي ليس جزءا من نظام الرقابة الداخلية للشركة ولا يمكن أن يكون بديلا أو مكملا لنظام ملائم للرقابة الداخلية. يتمثل دور المدقق الخارجي في ابداء رأي فني محايد كأساس للمساءلة، وتقديم الضمانات للجمهور وأصحاب المصلحة الخارجيين (Office of Financial Management, 2017, p. 102).

8- أطراف أخرى:

يمكن للعاملين في وظائف الدعم (مسؤولي المخاطر مثلا) أو الخبراء الخارجيين القيام بأدوار تسهيل أو دعم لأنظمة الرقابة الداخلية، ولكن لا يمكنهم تحمل المسؤولية المباشرة عن ادارة مخاطر معينة أو عن فعالية العمليات الرقابية.

يلعب كل من مقدمي خدمات الضمان (assurance providers) الداخليون والخارجيون دورا مهما في مراقبة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، ونقل إعادة التأكيد لمجلس الادارة (بشكل مستقل عن الإدارة)؛ نذكر من أهم هؤلاء أولئك المعنيين بالصحة أو السلامة أو البيئة أو الجودة أو الفعالية التشغيلية أو المحاسبة المالية. ومع ذلك يجب ألا يتحمل هؤلاء مسؤولية إدارة مخاطر معينة أو فعالية الأنظمة الرقابية (الضوابط) (IFAC, 2012, p.9-10).

قد يقدم المهنيون الآخرون (الداخليون أو الخارجيون) ضمانا و دعما استشاريا للإدارة في مجالات مثل تطوير الإجراءات المناسبة لإجراء تقييمات المخاطر والمراجعات الداخلية لأنشطة الرقابة (Office of Financial Management, 2017, p.102)

9- نموذج خطوط الدفاع الثلاثة:

أعلن معهد المدققين الداخليين (The Institute of Internal Auditors) (IIA) عن تحديث رئيسي في جويلية 2020 لنموذج خطوط الدفاع الثلاثة (Three Lines of Defense Model) المتعلق بنظام الرقابة الداخلية والمقبول على نطاق واسع. يحدد النموذج الجديد الهياكل والعمليات لدعم "حوكمة وإدارة مخاطر" قوية؛ هذه الخطوط الثلاثة هي المتطلبات الأساسية لبيئة رقابة مناسبة في المنظمة.

يهتم نموذج خطوط الدفاع الثلاثة بمعالجة:

(1) هيكل الرقابة وكيفية تعيين الأدوار؛

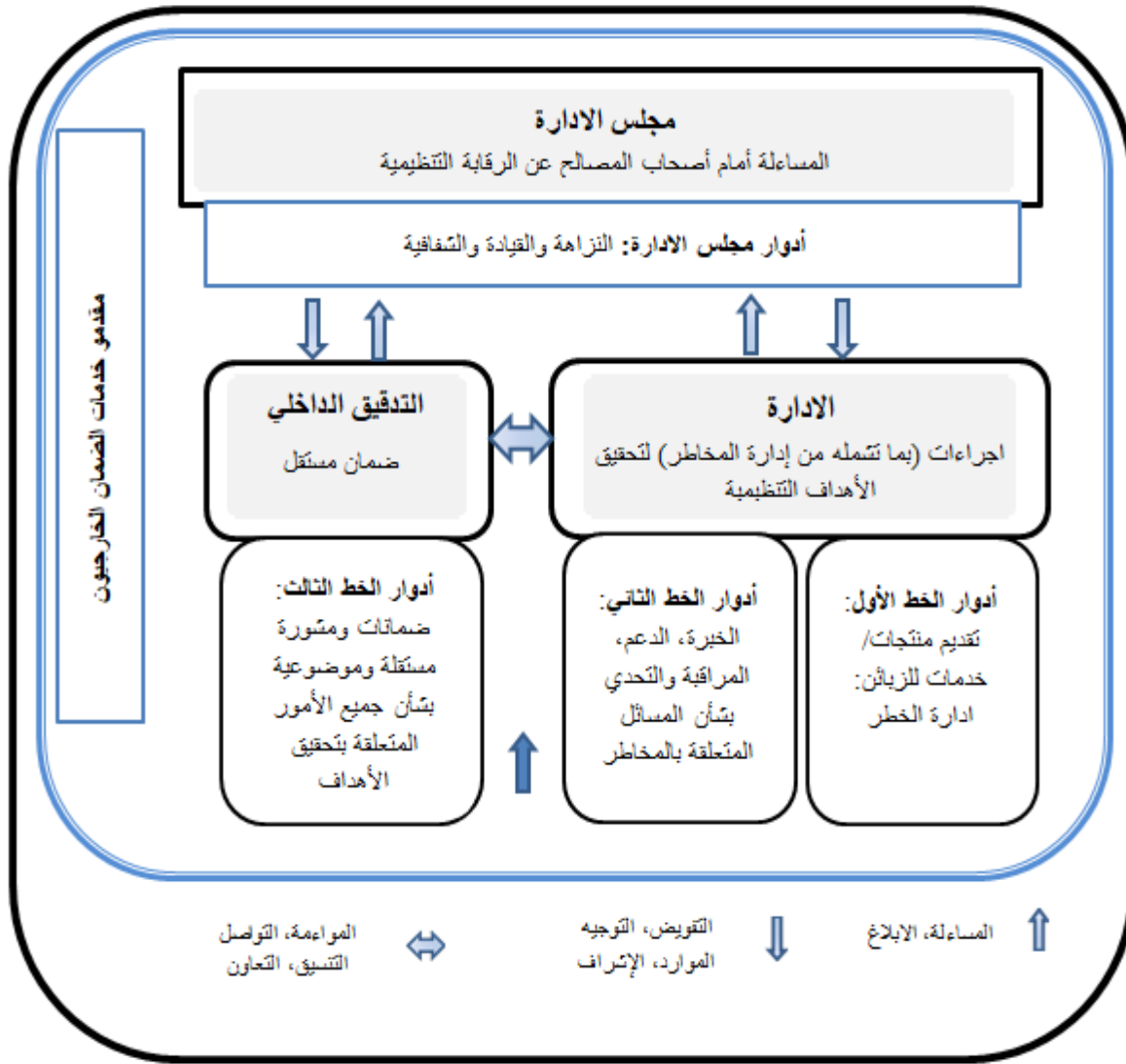
و (2) التفاعلات المطلوبة بين الخطوط الثلاثة ومجلس الادارة لتحقيق التوافق الفعال والتعاون والمساءلة وتجسيد الأهداف (IFC, 2021, p.14-15).

تم تحديد الأدوار القيادية في النموذج، مع الاعتراف بالدور المهم الذي يجب أن يلعبه مجلس الإدارة في الإشراف على الخطوط الثلاثة. يقترح نموذج الخطوط الثلاثة نهجا قائما على المبادئ لتوفير التفويض والتوجيه لكل خط، مع تقديم تقارير مناسبة ومساءلة في المقابل. يحدد النموذج أيضا الدور الذي يتعين على

مجلس الإدارة القيام به، بالإضافة إلى أدوار الإدارة وإدارة المخاطر وإدارة الامتثال والتدقيق الداخلي. ومن التحسينات في النموذج الجديد تحديد موقف مقدمي خدمات الضمان الخارجيين، وخاصة الدور الرئيسي للمدققين الخارجيين (external assurance providers) (IFC, 2021, p.14).

لقد تم التأكيد على أن تتحمل إدارة الكيان المسؤولية النهائية عن نظام الرقابة الداخلية، حتى لو استعانت بمصادر خارجية لأنشطة الرقابة الداخلية وتم تنفيذ هذه الأنشطة من قبل أطراف ثالثة.

الشكل رقم 03: نموذج الخطوط الثلاثة للرقابة الداخلية (IIA)



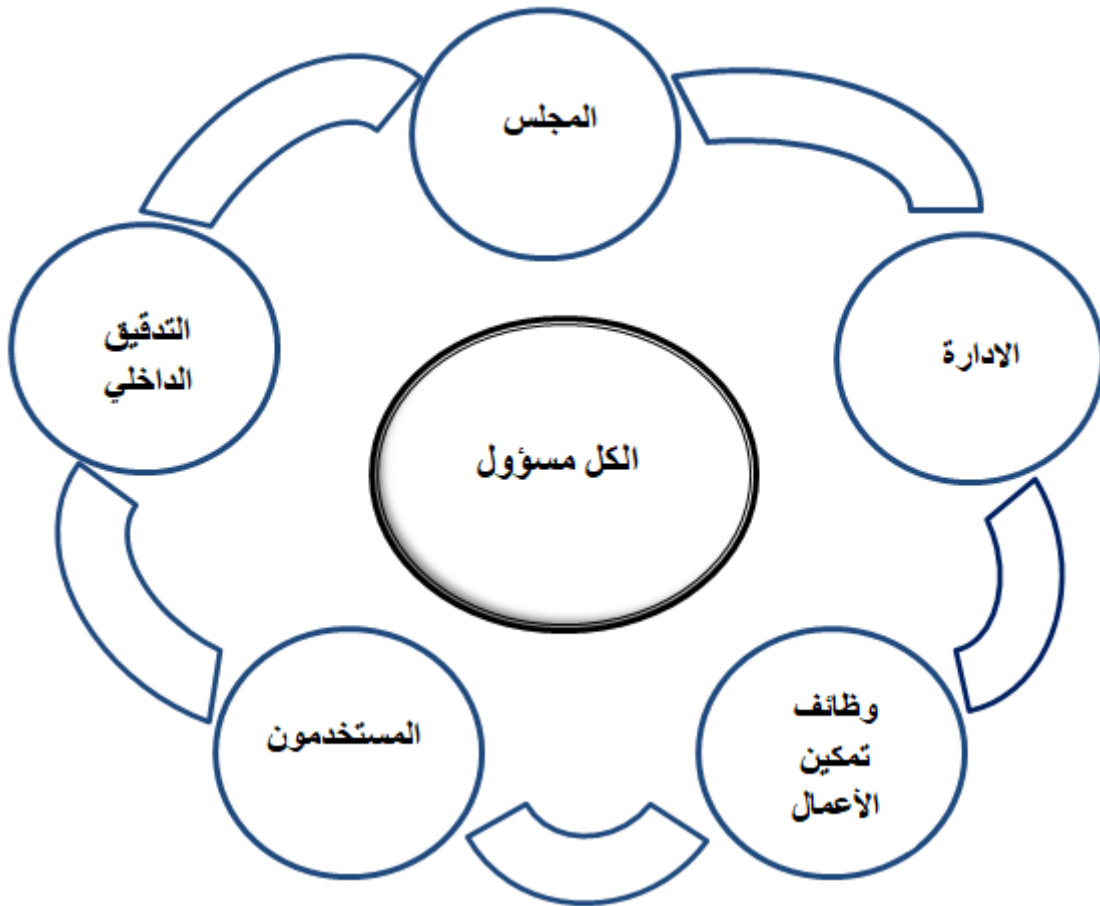
Source: "Internal Control Handbook, A framework, tools, best practice references, and regional case studies on Internal Control", by International Finance Corporation, 2021, p. 15.

10- الكل مسؤول عن الرقابة الداخلية:

يساهم كل شخص في المؤسسة في نظام الرقابة الداخلية، وان اختلف مستوى المشاركة باختلاف أدوار الفاعلين ومسؤولياتهم.

والشكل رقم 04 يوضح الأطراف المسؤولة عن الرقابة داخل الكيان، يليه شرح مختصر لحدود مهام ومسؤوليات كل شخص.

الشكل رقم 04 : الكل في الشركة مسؤول عن نظام الرقابة الداخلية



Source: International Finance Corporation. (2021). Internal Control Handbook, A framework, tools, best practice references, and regional case studies on Internal Control, p. 16.

يلعب مجلس الإدارة (ولجانه) دورا مهما حيث يشرف على الإدارة (التنفيذية) ويراقبها، ويصادق على السياسات والإجراءات، كما يعمل معها لتأكيد أهمية وجود نظام رقابة داخلية مناسب. يعلن المجلس عن توقعاته المتعلقة بنزاهة الكيان والمبادئ الأخلاقية، بالإضافة إلى الشفافية والمساءلة عن أداء الرقابة الداخلية (IFC, 2021, p. 16).

وفيما يلي محاور رئيسية يمكن لأعضاء المجلس مساءلة الإدارة بخصوصها:

- ✓ ما هو دور لجنة التدقيق والمجلس في ضمان اعتماد نظام رقابة داخلية ملائم واجراءات مناسبة لإدارة المخاطر؟ وهل تمثل الشركة لمختلف اللوائح والقوانين ذات الصلة؟
- ✓ كيف تم تصميم أنظمة الرقابة الداخلية وصيانتها؟
- ✓ هل أنظمة الرقابة الداخلية قائمة على مقارنة المخاطر؟

✓ هل هناك رقابة من طرف المجلس للإدارة بخصوص الخلل المعايين والمحدد في رسائل الإدارة؟

✓ هل أنظمة الرقابة مصممة بما يتوافق مع الاطار الملانم (بمعنى COSO، COBIT، Basel)؟
(IFC, 2021, p. 17).

وعلى الجانب الآخر، تقوم الإدارة بتصميم وتنفيذ واستدامة الرقابة الداخلية الفعالة، حيث أن فريق إدارة المؤسسة بقيادة الرئيس التنفيذي مسؤول أمام مجلس الإدارة عن تنفيذ نظام الرقابة الداخلية.

وكما يظهر من الشكل فإن لوحات تمكين الأعمال (Business-Enabling Units) أيضا دور في الرقابة الداخلية، هذه الوحدات تمثل الوظائف في الكيان، مثل المخاطر والامثال والقانون ومراقبة الجودة. وتتمثل مسؤوليات هذه الأخيرة في تقديم التوجيه وتقييم الرقابة الداخلية ضمن مجالات اختصاص كل منها، كما تقوم برصد ومشاركة ومعالجة أي قضايا داخلية واتجاهات خارجية تتعلق بخبراتها في المجال المذكور.

ولأن ضرورة الاستدامة والنجاح تتطلب التقييم المستمر، فإن المسؤولية الأساسية للتدقيق الداخلي هي تقييم مدى كفاية وفعالية الرقابة الداخلية، وحتى تقوم بواجبها على النحو المطلوب يجب أن يتم أداء وظيفة التدقيق الداخلي من قبل محترفين أكفاء، بغض النظر عن هيكلها وحجمها وما إذا كانت مستعينة بمصادر خارجية أو داخلية (IFC, 2021, p. 16).

وحتى تكتمل حلقة الرقابة فإن للمستخدمين في عمومهم أيضا مسؤوليات، يشمل بعضها ما يلي:

✓ التعرف على المعايير والقواعد المطلوبة داخل الكيان وتطبيقها (بيئة الرقابة)؛

✓ فهم طبيعة المخاطر الكامنة في مجالات عمل مستخدم (تقييم المخاطر)؛

✓ القيام بأنشطة مختلفة لمعالجة مخاطر الكيان التي تؤثر على تحقيق الأهداف (الأنشطة الرقابية)؛

✓ تقديم واستعمال ومشاركة أنواع مختلفة من المعلومات لتمكين فعالية نظام الرقابة الداخلية (المعلومات والاتصالات)؛

✓ تحديد القضايا التي قد تهدد فعالية نظام الرقابة الداخلية والإبلاغ عنها (أنشطة المراقبة) (IFC, 2021, p. 18).

سابعاً- حدود (قيود) الرقابة الداخلية:

بغض النظر عن مدى جودة التصميم والتنفيذ والاشراف، لا يمكن للرقابة الداخلية الا أن تضمن بشكل معقول- وليس بشكل مطلق - بأن الأهداف سيتم تحقيقها، حيث تساعد الرقابة الداخلية الفعالة المنظمة على تحقيق أهدافها ولكنها لا تضمن لها النجاح المطلق في ذلك (Arad & Jamshedy-Navid, 2010, p. 5). فتحقيق هذه الأهداف خارج عن سيطرة الشركة وحدها؛ في الواقع هناك حدود متأصلة في أي نظام وعملية، وهذه الحدود ناتجة عن العديد من العوامل (AMF, 2010, p. 13). فيمكن أن يتأثر أي هيكل للرقابة الداخلية

بخطأ في التصميم أو التقدير أو التفسير، أو بسبب الغموض أو اللامبالاة أو التعب أو التشتيت، وذلك لاعتماد نظام الرقابة أساساً على العامل البشري (Contrôle fédéral des finances, 2007, p. 14).

1- استناد الرقابة الى اصدار أحكام (judgment)

إن فعالية الرقابة محدودة من حيث أنها تستند الى اتخاذ قرارات بشرية بناء على خبرة شخص معين ومؤهلاته، وذلك في حدود الوقت المتاح والمعلومات المتاحة، وتحت تأثير الضغوط الملزمة لإنجاز الأعمال. هذا القيد قد يعالج في بعض الحالات باعتماد السياسات والتعليمات المكتوبة والواضحة، وكذلك الضوابط الاضافية والرقابة الفعالة (Office of Financial Management, 2017, p.106).

2- قيود الموارد

ان اختيار طريقة لمعالجة المخاطر يتوقف خصوصاً على الموازنة بين الفرص التي يجب اغتنامها وتكلفة تدابير معالجة المخاطر، مع مراعاة آثار المخاطر، وهذا حتى لا يتم اتخاذ إجراءات مكلفة بلا داع (AMF, 2010, p. 13).

تقتضي القيود المتعلقة بالموارد من المنظمة إعطاء الأولوية للجهود المبذولة من أجل تنفيذ أو تحسين الاجراءات الرقابية وذلك في حدود الموارد المتاحة. ونظراً لكون هذه الاخيرة محدودة (دائماً تقريباً) فالشركات بحاجة للمقارنة بين تكاليف الاجراءات الرقابية وفوائدها النسبية قبل وضع هذه الاجراءات موضع التنفيذ في المكان الملائم وعند التنفيذ، وليست بحاجة لتطوير أنظمة رقابة داخلية مكلفة بلا داع حتى لو كان ذلك يعني قبول مستوى معين من المخاطر (Contrôle fédéral des finances, 2007, p. 15). وبالمثل، ستقبل الإدارة أحياناً بعض المخاطر (أي تحتفظ بها) لأن تكلفة منعها لا يمكن تبريرها (باهظة) (SBOA, n.d., p. 13). وعند محاولة تقييم مدى ملاءمة عنصر رقابي جديد، من الضروري دراسة التكاليف التي قد يتطلبها تنفيذ هذا العنصر، ولا يجب الاكتفاء بدراسة مخاطر الفشل وأثرها المحتمل على الشركة (Contrôle fédéral des finances, 2007, p. 15).

نذكر من بين التكاليف المرتبطة بتنفيذ الرقابة الداخلية تعيين موظفين إضافيين لتمكين الفصل المناسب بين المهام، وتنفيذ الرقابة اليدوية مثل التحقق من المعاملات وتفويض المدفوعات وتسوية الحسابات. فعندما يكون تعيين موظفين إضافيين مكلفاً، وعندما يكون تنفيذ الرقابة والتوازنات اليدوية مملاً وغير مجدي يمكن للمسؤول اعتماد الأتمتة (للجمع بين إجراءات التشغيل وأمان المعلومات)، وتوفير تكلفة تعيين موظفين إضافيين (Reciprocity, 2021).

لا يفضل اعتماد المزيد من أنشطة الرقابة عندما يكون نظام الرقابة الداخلية فعالاً، فالمسألة هنا تتجاوز المقارنة بين التكلفة والمنفعة (لا يمكن أن تتجاوز تكلفة الضوابط الاضافية الفائدة منها) الى الأثر الذي قد يطبع تصورات الموظفين حول هذه الضوابط الزائدة؛ فإذا اعتبروا بأن الاجراءات الرقابية تعيق إجراءات

العمل أو "الروتين"، فيمكن لهذا الرأي السلبي أن يحول دون احترامهم العام للضوابط الداخلية (SBOA, n.d., p.14). ويجب الإشارة الى ان القرار بشأن تنفيذ عنصر رقابة معين سيظل قائما جزئيا على معايير ذاتية، اخذا في الاعتبار أهمية المقارنة بين التكلفة والمنفعة المنتظرة.

3- تجاوز الإدارة (Management override)

يعني تجاوز الإدارة إبطال سياسات المنظمة أو بعض اجراءاتها المحددة أو التحايل عليها لأغراض غير مشروعة (SBOA, n.d., p. 14). فقد يتمكن بعض الموظفين في المستويات العليا من تجاوز السياسات والاجراءات لتحقيق مكاسب شخصية حتى لو اتسمت المنظمة المعنية برقابة داخلية جيدة. يمكن للمدير مثلا أن يحدد (بشكل غير قانوني) عن المعايير والاجراءات المنصوص عليها لتحقيق مكاسب شخصية، أو لإخفاء عدم امتثال نشاط الشركة لالتزامات قانونية معينة.

لا يجب في هذا الاطار الخلط بين تجاوز الادارة وتدخل الإدارة؛ هذا الأخير يمثل إجراءات ادارية تستهدف (لأغراض مشروعة) تجنب سياسات أو إجراءات محددة. قد يعالج هذا القيد في بعض الحالات من خلال أداء وظيفة التدقيق الداخلي التي تقدم تقاريرها إلى المسؤولين عن الحوكمة (Office of Financial Management, 2017, p. 107).

4- التواطؤ (Collusion)

قد يؤدي التواطؤ بين شخصين أو أكثر (لإنجاز عمل غير مشروع) إلى فشل الرقابة، فالأفراد الذين يتصرفون بشكل جماعي يمكنهم في الكثير من الأحيان تغيير البيانات المالية أو المعلومات الإدارية الأخرى بطريقة لا يمكن تحديدها (أو كشفها) من خلال نظام الرقابة، والموظف المسؤول عن إجراء عمليات التحقق يمكنه جعل التحقق غير فعال اذا تواطأ مع اطراف أخرى من داخل المنظمة او خارجها (Contrôle fédéral, 2007, p. 15). هذا القيد قد يعالج في بعض الحالات من خلال المراقبة الفعالة والضوابط الإضافية.

5- تجاوز الرقابة (Control Override):

تعتمد الشركات سياسات واضحة ومحددة في اطار سيرها العادي، ولكن قد تقتضي بعض الظروف الاستثنائية الخروج عن هذه السياسات لإنجاز مهمة محددة، وتكمن المشكلة هنا في الخطر الكبير الذي قد ينجر عن هذه الاستثناءات إذا لم يتم تحديدها ومراقبتها بشكل فعال. ان التوثيق الشامل والموافقة على جميع الاستثناءات سيساعد الإدارة على ضمان تفسير واضح للمعاملات أو الأحداث غير العادية، كما تساعد المراجعة الدورية لهذه الاستثناءات أيضا في تحديد الحاجة إلى احداث تغييرات في السياسة المنتهجة أو الإجراءات المعتمدة (Arad & Jamshedy-Navid, 2010, p. 20).

6- القيود المتأصلة (Inherent Limitations):

تشير القيود المتأصلة في أي نظام للرقابة إلى أنه لا يوجد نظام رقابة داخلية مثالي. نذكر مثلاً أن الفصل بين المهام يعتبر أمراً ضرورياً، ولكن قد تعيق القيود المتعلقة بالعدد وتكلفة الموظفين الجهود المبذولة لفصل المهام بشكل صحيح، الأمر الذي يتطلب تنفيذ نظام رقابة تعويضي لضمان تحقيق الأهداف. نذكر أيضاً أن أحد القيود المتأصلة في أي نظام هو عنصر الخطأ البشري (سوء الفهم، التعب، الضغط...); هنا يمكن للمدير الذي يشجع الموظفين على قضاء إجازة تكوينية أن يساهم في تحسين العمليات من خلال الجمع بين التدريب وتمكين الموظفين من التغلب على الإجهاد والتعب (Arad & Jamshedy-Navid, 2010, p. 20).

7- تأثير التغييرات التنظيمية:

يمكن أن يكون للتغييرات التنظيمية وموقف الإدارة منها تأثير على فعالية الرقابة الداخلية وعلى الموظفين الذين ينفذونها؛ لذا كان من الضروري أن تقوم الإدارة بفحص وتحديث الإجراءات الرقابية باستمرار، وإبلاغ الموظفين بالتغييرات، واعتماد القيادة بالقدوة من خلال امتثال المسؤولين لتلك الإجراءات نفسها (INTOSAI, n.d., p.9).

8- الأحداث الخارجية

قد يكون تحقيق الأهداف التشغيلية للمنظمة مقيداً بعوامل خارجة عن سيطرتها، مثل اللوائح التنظيمية واستجابة العملاء والكوارث الطبيعية. ومع ذلك، يجب أن تسمح الرقابة الداخلية للمنظمة بأن تكون على الأقل على علم بمستوى التقدم - أو التأخر - نحو تحقيق هذه الأهداف، والتقييم الفعال للمخاطر قد يعالج هذا القيد في بعض الحالات (Office of Financial Management, 2017, p.106).

9- تعطيلات متنوعة (Breakdowns)

يمكن أن يكون نظام الرقابة الداخلية جيد التصميم، ولكنه قد ينهار مع ذلك نتيجة مجموعة متنوعة من العوامل نذكر منها ما يلي: سوء فهم التعليمات، استخدام تكنولوجيا قديمة، الاعتماد على افتراضات خاطئة، الأخطاء الناتجة عن الإهمال، إلهاء المستخدمين أو مطالبتهم بالتركيز على الكثير من المهام، الاستسلام للروتين وعدم الانتباه للأخطاء، عدم متابعة المحقق لعمله أو عدم تناوله لمختلف الحالات الشاذة بشكل كاف، عدم أداء الشخص الذي يؤدي واجبات بدلاً من شخص آخر مهمته بشكل صحيح (بسبب المرض أو الإجازة). هذه المشاكل والقيود يمكن معالجة مسبباتها في بعض الحالات من خلال التقييم الفعال للمخاطر والمراقبة واليات الرقابة الآلية والضوابط الإضافية (Office of Financial Management, 2017, p. 106).

المحور الثاني: تصميم نظام الرقابة الداخلية

سننظر في اطار المحور الثاني للعناصر التالية: التصميم والتنفيذ والتشغيل؛ أساس عملية التصميم والمسؤولية عنها؛ تصميم اجراءات نظام الرقابة الداخلية؛ التصميم الملائم لنظام الرقابة الداخلية؛ مكونات نظام الرقابة الداخلية COSO وتحديثه.

أولاً- التصميم والتنفيذ والتشغيل:

في الواقع، هناك اختلاف بين المصطلحات الثلاث: تصميم الرقابة الداخلية وتنفيذ الرقابة (أو بالأحرى عنصر الرقابة) وتشغيل العنصر، وفيما يلي توضيح لتلك الفروق (BVG, 2020):

- **تصميم الرقابة (La conception)** هو الطريقة التي يُتوقع أن تعمل بها أداة الرقابة لتوفير مستوى معقول من التأكيد على أنه سيتم التخفيف من المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف، كما هو موضح في وثائق السياسة والإجراءات، على عكس كيفية عملها بالفعل.
- **تنفيذ عنصر الرقابة (mise en œuvre)** هو عملية حدوث عنصر الرقابة، مما يعني أنه تم وضع العنصر في وقت محدد؛ فيقال بأنه أصبح حاضرا. غالبًا ما يتم فحص التنفيذ مع التصميم وهو يختلف عن التشغيل.
- **تشغيل عنصر الرقابة (fonctionnement)** هو تنفيذه مع مرور الوقت. بمعنى آخر، يعمل عنصر الرقابة إذا تم تنفيذه بشكل مستمر كما هو متوقع بمرور الوقت (أي التنفيذ الفعال المستمر)

في اطار تنفيذ وتشغيل الرقابة، المدراء ملزمون بواجبهم لضمان تنفيذ عمليات الرقابة بعناية، وهذا يستلزم على الأقل توفير إرشادات مناسبة حول كيفية التنفيذ. من الناحية المثالية تكون العمليات مدرجة في شكل مكتوب وعبر آلية يمكن من خلالها تدريب الموظفين على تطبيق الإجراءات الأساسية. قد يكون من الملائم أحيانا العودة خطوة إلى الوراء واقتراح التفكير في المهارات الأساسية اللازمة والمطلوبة حتى تكون الاجراءات الرقابية مؤثرة، والتحقق فيما اذا كان الموظفون يتمتعون بالكفاءات المناسبة لأداء المهام المطلوبة. وهنا ينبغي تذكير الإدارة بمسؤوليتها ازاء اعتبار أن الوظائف المحددة تتطلب الحد الأدنى من المؤهلات والخبرة (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 185).

ثانيا- أساس عملية التصميم والمسؤولية عنها:

1- مسؤولية تصميم نظام الرقابة الداخلية:

ان تصميم نظام الرقابة الداخلية يعد من مسؤوليات الادارة لتحقيق أهدافها المخططة واكتشاف الاخطاء والغش الذي قد يقع، والتحقق من فعالية الاجراءات الرقابية التي وضعتها. حيث أن المدراء يعرفون موظفيهم

وبيئة العمل ونوع الثقافة التي يعملون فيها بشكل أفضل من أي شخص آخر، مما يجعلهم في وضع جيد للقيام بهذه المهمة. ومع أنه يمكن توظيف الاستشاريين والمدققين وفرق المشروع ومصادر المشورة الأخرى في البحث عن رقابة أفضل، إلا أن المسؤولية تقع في نهاية المطاف على عاتق المدراء أنفسهم. وبالتالي فالإدارة وليس التدقيق الداخلي هي المسؤولة عن ضمان عدم تجاوز آليات الرقابة، وتطبيقها بالكامل حسب الغرض منها؛ فلا يمكن أن ننتظر من المدققين الحصول على معلومات حول كيفية عمل الاجراءات الرقابية (حسب ما هو مصمم) لأن هذا يتعارض مع مسؤولية الادارة التنفيذية (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 185).

2- أساس عملية التصميم:

من أجل تصميم نظام الرقابة الداخلية ينبغي تبني مرجعية أو نموذجاً معيناً، حيث حددت المعايير الدولية الاجراءات التي يمكن أن تعمل على توفير نظام رقابة داخلية فعال للمنشأة. نذكر من بين هذه الاجراءات ما يتعلق بالسجلات المحاسبية والتكليف بالمقبوضات والمدفوعات النقدية، واجراءات حماية الاصول والاشراف والمتابعة، واجراءات المساءلة وغيرها من الاجراءات لتصميم وتحقيق نظام الرقابة الداخلية.

وتعتبر مرجعية COSO الأهم والأشهر والأكثر تطبيقاً على مستوى العالم، كما أن هناك نماذج أخرى يمكن اعتمادها عند تصميم النظام الرقابي الملائم. نذكر من بين أهم النماذج:

✓ اطار الرقابة CoCo؛

✓ المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة؛

✓ أهداف الرقابة للمعلومات والتكنولوجيا ذات الصلة (CobiT)؛

✓ لجنة بازل للرقابة المصرفية.

وفيما يلي شرح مختصر لأسس تلك النماذج او المرجعيات.

2-1- اطار الرقابة CoCo (Control Framework—CoCo):

نشر "المعهد الكندي للمحاسب القانوني" في كندا توصيات تتعلق بالرقابة الداخلية في تقرير بعنوان "CICA's Criteria of Control Board Guidance on Control or (CoCo)". حيث تم تعريف الرقابة الداخلية على أنها جميع عناصر المنظمة التي تشمل الموارد والأنظمة والعمليات والثقافة والمهام التي تدعم تحقيق أهداف المنظمة. يحدد هذا الإطار (CoCo) المعايير التي تسمح بتقييم فعالية الاجراءات أو السياسات الرقابية داخل المنظمة (Bellaha, 2014/2015, p. 93).

يقتضي التعريف السابق فهم الرقابة في سياق واسع، فهي تتكون من عناصر المنظمة (بما في ذلك مواردها وأنظمتها وعملياتها وثقافتها وهيكلها ومهامها) التي تدعم مجتمعة الأشخاص في تحقيق أهداف المنظمة؛ ولا يمكن الحكم على فعالية الرقابة فقط من خلال الدرجة التي يتم فيها استيفاء كل معيار على حدة، فالمعايير مترابطة فيما بينها شأنها شأن عناصر الرقابة في المنظمة، ولا يمكن تصميم عناصر الرقابة أو تقييمها بمعزل عن بعضها البعض.

يؤكد الإطار أيضا على أن الرقابة قضية قيم ومعتقدات اخلاقية بقدر ما هي قضية معايير وآليات للامتثال. ويجب أن تغطي الرقابة تحديد المخاطر والتخفيف من حدتها، هذه المخاطر لا تشمل فقط المعروفة منها والمتعلقة بتحقيق هدف محدد فحسب، بل تشمل أيضا خطرين أساسيين آخرين لهما تأثير على جدوى المنظمة ونجاحها:

- الفشل في الحفاظ على قدرة المنظمة على تحديد واستغلال الفرص؛

- الفشل في الحفاظ على قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع المخاطر والفرص غير المتوقعة، واتخاذ القرارات على أساس المؤشرات الواضحة في غياب المعلومات المحددة (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, pp. 200-201).

يمكن تنظيم المكونات الرئيسية أو مبادئ الرقابة وفقاً لمعايير إطار CICA (المصنفة ضمن أربع مجموعات) على النحو التالي.(Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, pp. 201-202):

الغرض (Purpose): يبدأ النموذج بتبيان الحاجة إلى اتجاه واضح وإحساس بالهدف من الرقابة، وهذا يشمل:

✓ الأهداف والرسالة والرؤية والاستراتيجية؛

✓ المخاطر والفرص؛

✓ السياسات؛

✓ التخطيط؛

✓ أهداف ومؤشرات الأداء .

من الضروري أن يكون لدى المنظمة دوافع واضحة لمعايير الرقابة، وبما أن الإجراءات أو السياسات الرقابية تتعلق بتحقيق الأهداف فمن الصواب أن يعمل الافراد لتحقيق هدف الشركة.

الالتزام (Commitment): يجب على الأفراد داخل المنظمة فهم هوية المنظمة وقيمها والانسجام معها، وهذا يشمل: القيم الأخلاقية والنزاهة وسياسات الموارد البشرية والسلطة والمسؤولية والمساءلة والثقة المتبادلة. والجدير بالملاحظة أن العديد من أنظمة الرقابة تفشل في إدراك الحاجة إلى جعل الأشخاص ملتزمين بأخلاقيات الرقابة كجزء طبيعي من طريقة عمل المنظمة.

القدرة (Capability): يجب أن يكون لدى الأفراد الموارد والكفاءة الضرورية لفهم متطلبات نموذج الرقابة من أجل الوفاء بها، وهذا يشمل:

✓ المعرفة؛

✓ المهارات والأدوات؛

✓ عمليات الاتصال؛

✓ المعلومات؛

✓ تنسيق؛

✓ أنشطة المراقبة.

تتعلق القدرة بتدعيم جهود المراقبة بالموارد المطلوبة من خلال ضمان حصول الموظفين على المهارات والخبرات والمواقف المناسبة، ليس فقط لتحقيقهم أداء جيدا ولكن أيضا ليكونوا قادرين على تقييم المخاطر والتأكد من أن الاجراءات أو السياسات الرقابية تسهل التعامل مع هذه المخاطر.

العمل أو التصرف (Action): تستلزم هذه المرحلة أداء النشاط الذي هو موضوع الرقابة. فقبل أن يتصرف الموظفون ستكون لديهم أهداف واضحة، والتزام بتحقيق أهدافهم، والقدرة على التعامل مع المشكلات والفرص؛ وأي إجراء يأتي بعد هذه المتطلبات الأساسية ستكون له فرصة أكبر لتحقيق نتيجة ناجحة.

المراقبة والتعلم (Monitoring and learning): يجب أن يشترك الأفراد في تطور المنظمة، وأن يكونوا جزءا من هذا التطور. ويشمل ذلك:

✓ مراقبة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية؛

✓ مراقبة الأداء؛

✓ تحدي الافتراضات؛

✓ إعادة تقييم احتياجات المعلومات وأنظمة المعلومات؛

✓ إجراءات المتابعة؛

✓ تقييم فعالية الرقابة.

إن الافتراضات الصعبة أداة رقابية ناعمة ومهمة من حيث أنها تعني أن الأفراد يمكن أن يتطوروا ويتفوقوا؛ وينظر إلى كل نشاط على أنه جزء من عملية التعلم التي ترتقي بالمنظمة إلى بُعد أعلى. توظف بعض المنظمات أشخاصا حاولوا وفشلوا في مستهل مشاريعهم عالية المخاطر، على أساس أن لديهم تجارب لا تقدر بثمن والتي ستجعلهم أقوى وأكثر مرونة في تنمية أعمال جديدة إن كانوا قد تعلموا منها دروسا.

2-2- الرقابة الداخلية- إرشادات للمديرين بشأن القانون الموحد (Turnbull):

1-2-2- اطار الرقابة Turnbull:

أصدر معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز (ICAEW) إرشادات للمدراء بشأن القانون الموحد (Internal Control : Guidance for Directors on the Combined Code)، والتي يشار إليها عادةً باسم توجيهات أو إرشادات Turnbull، بناء على طلب بورصة لندن لتقديم التوجيه إلى مديري الشركات المدرجة من أجل تنفيذ متطلبات القانون الموحد المتعلقة بالرقابة الداخلية (IFA, 2006, p. 3).

2-2-2- توجيهات اطار Turnbull:

لا يقترح اطار الرقابة البريطاني Turnbull سلسلة من القواعد ولكن البنية الأساسية (التحتية) العامة لما ينبغي أن تكون عليه الرقابة الداخلية؛ فهو يقوم على المخاطر، ويؤكد الدور الحاسم لمجلس الإدارة في اختيار أسلوب معالجة تلك المخاطر. في هذا الاطار، يحتفظ النموذج بأسس مرجعية COSO2 ويؤكد فضلا عن ذلك على الحاجة إلى التكيف مع التغيير (Bellaha, 2014/2015, p. 95).

ينظر اطار Turnbull إلى الرقابة الداخلية على أنها نظام يشمل السياسات والعمليات والمهام والسلوكيات، وجوانب أخرى للشركة تشمل معا:

- تسهيل العمليات الفاعلة والفعالة للشركة، من خلال تمكينها من الاستجابة بشكل مناسب لمتطلبات أعمال النشاط والاعمال التشغيلية والمالية ومخاطر الامتثال الهامة، وغيرها من المخاطر لتحقيق أهداف الشركة؛

- المساعدة في ضمان جودة التقارير الداخلية والخارجية؛

- المساعدة في ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها، وكذلك السياسات الداخلية المتعلقة بتسيير الأعمال (IFAC, 2006, p. 4).

ينظر الى ان هذا النموذج يقتضي دمج الرقابة الداخلية ضمن عمليات الإدارة والحوكمة العادية للمؤسسة، ولا يتم التعامل معها على أنها ممارسة منفصلة يتم إجراؤها لتلبية المتطلبات التنظيمية.

إن المعايير التي يعمل عليها نموذج Turnbull مترابطة فيما بينها، وتوفر معا إطارا للنظر إلى المنظمة بأكملها من منظور رقابي. تهدف توجيهات هذا الاطار إلى أن تكون مفيدة في إصدار أحكام حول تصميم

الرقابة وتقييمها وإعداد التقارير عنها، ولا يقصد به الاكتفاء بالحد الأدنى من المتطلبات الإلزامية (IFAC, 2006, p. 5).

2-2-2- مراجعة اطار Turnbull 2004-2005:

لقد قامت مجموعة "مراجعة Turnbull" التابعة لمجلس التقارير المالية (FRC) بمراجعة جوهرية (2004-2005) على هذا الاطار الرقابي، وكانت مراجعة قائمة على الأدلة للنظر في تأثير توجيهاته منذ عرضها عام 1999، والنظر فيما إذا كانت بحاجة إلى تحديث (IFAC, 2006, p. 8).

خلصت المراجعة الى وجود درجة قوية من الاتساق في الرأي حول القضايا الرئيسية التي يغطيها الاطار، وكان الرأي السائد هو أن توجيهات Turnbull قد ساهمت في تحسين مستوى فهم وإدارة المخاطر واليات الرقابة الداخلية في الشركات المدرجة في سوق المملكة المتحدة. كانت وجهة النظر القوية للشركات والمستثمرين على حد سواء أن هذا النجاح يعزى في جزء كبير منه إلى نهج التوجيه القائم على المبادئ والذي كان واسعاً. فتغطية توجيهات الاطار لكل الاجراءات الرقابية الفعلية (المادية) وربط الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر قد سمح للشركات بالتركيز على أهم المخاطر التي تواجهها. ولم يكن هناك تقريباً أي طلب من المستثمرين أو الشركات لزيادة دور المراجعين الخارجيين، وكان الاعتقاد السائد أن الصلاحيات والاختصاصات الحالية للمدققين الخارجيين تعتبر كافية.

كانت النتيجة إجراء تغييرات محدودة فقط على توجيهات Turnbull خصوصاً ما يتعلق بالإفصاح. سيطلب من مجالس الإدارة (بعد المراجعة) التأكيد على أن الإجراء اللازم - في التقرير السنوي- قد تم أو يجري اتخاذه لمعالجة أي إخفاقات أو نقاط ضعف كبيرة تم تحديدها من خلال مراجعتها لفعالية نظام الرقابة الداخلية، وتضمن التقرير معلومات تعتبر ضرورية لمساعدة المساهمين على فهم الخصائص الرئيسية لعمليات إدارة مخاطر الشركة ونظام الرقابة الداخلية (IFAC, 2006, p. 8).

2-3- مقارنة بين المرجعيات الثلاث COSO و CoCo و Turnbull:

كنماذج للرقابة الداخلية ومن منظور الاتحاد الدولي للمحاسبين (2006)، تعتبر كل من COSO و Turnbull و CoCo مكملة لبعضها البعض، حيث ينظر كل منها للرقابة الداخلية على أنها عملية أو مجموعة من العمليات المصممة لتسهيل ودعم تحقيق أهداف العمل. يتخذ كل إطار من الأطر نهجاً أوسع للرقابة الداخلية، مع مراعاة المخاطر الكبيرة بالنسبة للعمليات والامتثال وإعداد التقارير المالية، ومنه يتم تضمين أهداف تحسين فعالية الأعمال وأهداف الامتثال وإعداد التقارير؛ أما النهج الضيق للرقابة الداخلية فعادة ما يقتصر على الرقابة الداخلية على التقارير المالية.

يرتكز كل إطار من الأطر الثلاثة على المبدأ الأساسي الذي يعتبر الرقابة الداخلية الفعالة عملية يقوم بها الأشخاص الذين يدعمون المنظمة بعدة طرق، مما يمكنها من توفير ضمان معقول بشأن المخاطر والمساعدة

في تحقيق الأهداف. ومن الأمور الأساسية لكل إطار من الأطر أن الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من أنشطة الشركة، وليست أمراً هامشياً بالنسبة إليها (IFAC, 2006, p. 5).

2-4-4 نماذج أخرى للرقابة:

2-4-4-1 المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (The International Organization of Supreme Audit Institutions)

أعدت هذه المنظمة الدولية أطرا للرقابة الداخلية يمثل أساسا للمساءلة على مستوى الحكومة، تعكسه القاعدة التالية: المدراء مسؤولون عن إنشاء بيئة رقابة فعالة في مؤسساتهم، هذا جزء من مسؤولية الإشراف على استخدام الموارد الحكومية. في الواقع، يمكن أن يؤدي المسؤولون المؤثرون من خلال إجراءاتهم وسياساتهم واتصالاتهم إلى تكوين ثقافة رقابة إيجابية أو متساهلة؛ ويعد التخطيط والتنفيذ والإشراف والمراقبة مكونات أساسية للرقابة الداخلية في هذا الإطار (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 203).

2-4-4-2 أهداف الرقابة للمعلومات والتكنولوجيا ذات الصلة (COBIT)

يغطي إطار الرقابة "أهداف الرقابة للمعلومات والتكنولوجيا ذات الصلة" المعروف اختصاراً بـ CobiT (Control Objectives for Information and Related Technology) الأمان والتحكم لأنظمة تكنولوجيا المعلومات (IT) لدعم عمليات النشاط، وهو مصمم للإدارة والمستخدمين والمراجعين (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 203).

إذا كان إطار COSO يركز بشكل أساسي على المحاسبة وإدارة الأعمال، فإن الإطار المرجعي للجمعية الدولية لمراجعين تكنولوجيا المعلومات (COBIT) يركز على الهياكل التكنولوجية داخل الشركة. وللقيام بذلك يتضمن الإصدار الخامس من إطار عمل COBIT خمسة مبادئ وسبع فئات و 37 عملية مجمعة في خمسة مجالات (IONOS, 2020).

إن المبادئ الخمسة للإطار COBIT هي افتراضات أساسية وتتمثل فيما يلي (IONOS, 2020):

- ✓ تلبية جميع الاحتياجات: يجب تلبية رغبات جميع أصحاب المصلحة من قبل النظام الرقابي، وبالتالي فإن هذا المبدأ يعني تحديد أصحاب المصلحة أولاً؛
- ✓ تغطية الشركة بأكملها: لتجنب أي فقدان للمعلومات يجب دمج كل جزء من الشركة في نظام الرقابة الداخلية؛
- ✓ دمج إطار مرجعي واحد: لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة لا ينبغي استخدام إطارين مرجعيين بالتوازي، حيث لا تؤدي الأنظمة المضاعفة إلى زيادة عبء العمل فحسب، بل تؤدي أيضاً إلى حدوث المزيد من الأخطاء؛

✓ تعزيز نهج شمولي: يتدخل COBIT 5 في جميع عمليات الشركة، وبالتالي يجعل من الممكن تحقيق أهداف الشركة بطريقة جماعية؛

✓ الفصل بين الحوكمة والإدارة: في نظام رقابة داخلية فعال يجب فصل الإدارة عن الحوكمة بشكل واضح لتجنب أي خطأ في قرارات الأشخاص المنفذين.

للحصول على اطار فعال للرقابة COBIT 5، من الضروري اتباع 7 عوامل تمكين مرتبطة ببعضها البعض (IONOS, 2020):

✓ المبادئ والارشادات التوجيهية والأطر المرجعية: تتم ترجمة الأهداف المرجوة إلى تنفيذ عملي (عمليات) حتى يكون العمل اليومي ممكناً؛

✓ العملية: يجمع هذا العامل المسهل مجموعة من الممارسات لتحقيق الأهداف المحددة؛

✓ الهياكل التنظيمية: تُستخدم أداة الهياكل التنظيمية لتحديد الغرض من تعيين أدوار واضحة للموظفين؛

✓ الثقافة والأخلاق والسلوك: يتم تقديم السلوكيات التي تهدف إلى تحسين ثقافة الشركة بشكل مستدام للمنظمة بأكملها، ولكن أيضاً لكل موظف على حدة؛

✓ المعلومات: توفر أداة التمكين هذه إرشادات حول الجودة والأمان والوصول إلى المعلومات بشكل صحيح، سواء كانت تأتي من داخل الشركة أو خارجها؛

✓ الخدمات والبنية التحتية والتطبيقات: تحدد هذه النقطة التقنيات والتطبيقات التي سيتم استخدامها بحيث تكون تكنولوجيا المعلومات آمنة ومتاحة في جميع الأوقات؛

✓ الأشخاص والمهارات والكفاءات: مستوى التدريب والتأهيل لكل موظف ضروري لاتخاذ القرارات المناسبة والتدابير التصحيحية الملائمة .

هناك 37 عملية حددها اطار COBIT تتعلق بحالات ملموسة للتطبيق في الشركة، وهي تقدم إرشادات حول كيفية وجوب قيام مجموعات معينة من الناس بالتصرف في مواقف معينة؛ وهنا نجد بأن اطار COBIT يقوم مرة أخرى بالتمييز بين التسيير والحوكمة (IONOS, 2020).

2-4-3- لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basle Committee on Banking Supervision)

لجنة بازل للرقابة المصرفية هي لجنة من هيئات الرقابة المصرفية التي أنشأها محافظو البنوك المركزية لمجموعة الدول العشر في عام 1975. ومع أن اللجنة قد اعتمدت نموذج COSO من حيث تقييمها للرقابة

الداخلية بمكوناته الخمس الرئيسية، إلا أنها تعد مع ذلك مصدراً مهماً لتقديم المشورة بشأن الرقابة، لا سيما لقطاعي الخدمات المصرفية والمالية.

تؤكد هذه الهيئة بأن الرقابة الداخلية هي عملية يتم تنفيذها من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وجميع مستويات الموظفين، كما أنها ليست مجرد إجراء أو سياسة يتم تنفيذها في وقت معين، ولكنها تعمل باستمرار وعلى جميع المستويات داخل البنك (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, pp. 204-205).

ثالثاً- تصميم إجراءات نظام الرقابة الداخلية

سنتعرف أولاً على مراحل تصميم نظام الرقابة الداخلية، ثم نتناول باختصار تصميم ثلاثة أنواع من إجراءات الرقابة الداخلية: إجراءات نظام الرقابة الإدارية، إجراءات نظام الرقابة المحاسبية، تصميم قواعد السلوك.

1- مراحل تصميم نظام الرقابة الداخلية:

إن التصميم الإداري ونظام الرقابة الداخلية يجب أن يسبقه تحليل النشاط التشغيلي للمؤسسة، هذا التحليل يمكن أن يكون في شكل مخطط أنشطة موزعة على عدة أقسام، بعد ذلك يجب جرد احتياجات المؤسسة من المعلومات (من بحاجة إلى المعلومات؟ وأي معلومات؟ وأي أنشطة تخص هذه المعلومات؟ وكيف تجمع المعلومات؟)

بمجرد تحديد الحاجة إلى إجراءات الرقابة، يجب على الإدارة بعد ذلك إنشاء الوسائل المناسبة لتأسيس النظام الرقابي. وهذه ليست عملية بسيطة تعتمد فقط على فعل ما تم القيام به في الماضي، فهي تنطوي على أكثر من ذلك، بما في ذلك عملية تقييم المخاطر النسبية والسعي للحماية من أنواع المشاكل التي قد تنشأ إذا لم تكن التدابير الرقابية في مكانها الصحيح (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 185).

وبعد أن يتم وضع تنظيم إداري واعتماد نظام الرقابة الداخلية من البديهي أن تكون هناك رقابة مستمرة للتأكد من احترام الإجراءات وتقييمها وتصحيحها، وهذا بقدر حاجة المديرية (الإدارة التنفيذية) لمواجهة بيئة متغيرة باستمرار.

إن تأمين الرقابة مهمة مستمرة إذا ويجب أن تكون في طليعة اهتمامات الإدارة. يجب إعادة النظر في الحاجة إلى تحديد الآثار المترتبة عن الرقابة، وهذا يشمل الحاجة إلى التخلص من الرقابة القديمة حيثما كان ذلك ضرورياً لتجنب الموقف الذي لا يمكن التحكم فيه، حيث يُنظر إلى الرقابة على أنها غير مكتملة، وحيث يتم تطبيق بعضها بينما يتم إهمال البعض الآخر (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 185).

2- تصميم إجراءات نظام الرقابة الإدارية:

يتم تصميمها وفقا لتدرج السلم الاداري، وما يشمله من تحديد للمسؤوليات بما يتلاءم معها من تفويض للسلطات. وعلى هذا الأساس يتم التصميم باحترام مجموعة من المبادئ.

تعتبر هذه المبادئ مهمة من أجل تقليل الأخطاء ومخاطر التصميم الخاطيء، ولهذا الغرض من الأفضل الاسترشاد بها عند تصميم أي مهمة. وهي كالتالي:

- مبدأ وحدة الهدف: ينبغي أن يكون هناك هدف واضح وقابل للتحقيق، كما أن على كل الوحدات التابعة للمؤسسة المساهمة في تحقيق الهدف من وجودها؛

- مبدأ الوثيقة: أي أن التنظيم في المؤسسة يجب أن يقوم على أساس تحديد كل الوثائق، "ويكون توثيق المعاملات دقيقا وفي الوقت المناسب، مع الاحتفاظ بالسجلات بطريقة منظمة" (LaFever, Smith & Clark, n. d., p. 26).

- مبدأ وحدة الرئاسة: يقصد بهذا المبدأ أن يكون كل موظف تابع لمسؤول واحد؛

- مبدأ تساوي السلطة مع المسؤولية: حيث ينبغي أن يكون لكل موظف مستوى معين من السلطة بما يتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقه؛

- مبدأ الاشراف: حيث ينبغي أن تكون حدود الاشراف معروفة ومحددة، أي يوجد عدد معين من الموظفين يستطيع ان يشرف عليهم كل مسؤول؛

- مبدأ قصر السلطة: يقوم على ألا تكون هناك فروق كبيرة في مستويات السلم الاداري، أو بين متخذي القرار والمنفذين؛

- مبدأ تفويض السلطة: أي ينبغي أن تكون هناك القدرة على تسليم زمام الأمور فيما يخص اتخاذ القرار والاشراف من مسؤول أعلى الى مسؤول أقل منه، لتمثيله والقيام بأداء مهامه وفقا للسلطات المخولة له؛ ويجب أن يقتصر الإذن ببدء المعاملات أو الموافقة عليها على موظفين محددين، ويتم تقييد التفويضات حسب نوع المعاملات أو حجمها (مقدارها)، فهناك التفويض العام (للإجراءات اليومية) والتفويض المحدد (المعاملات غير الروتينية) (LaFever, Smith & Clark, n. d., p. 24).

- مبدأ المرونة: حيث ينبغي أن يكون النظام مرنا ويتأقلم مع التغيير؛

- مبدأ الكفاءة: حيث ينبغي أن يصمم التنظيم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة؛

- مبدأ العلاقات الانسانية: يقوم على عدم اهمال الموارد البشرية لأنه عامل مهم في نجاح أو فشل التنظيم؛

- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل من مقومات نظام الرقابة الداخلية، فمن خلاله تظهر العلاقات الوظيفية بين مصالح ومديريات المؤسسة وقنوات الاتصال وخطوط السلطة والمسؤولية. ومن أجل اختيار التنظيم الملائم ينبغي: تحليل الأنشطة، تحليل القرارات، تحليل العلاقات، تحليل البيئة، الفصل بين المهام، بالإضافة الى تحديد هذه المهام بدقة وكذلك الأشخاص القائمين عليها.

3- تصميم إجراءات الرقابة المحاسبية:

يتم تصميم الرقابة المحاسبية خصوصا من خلال نظام المعلومات المحاسبي، حيث يعرف بأنه نظام فرعي للمعلومات داخل المنشأة، يتكون من مجموعة من الامكانيات الآلية والبشرية التي تكون مسؤولة عن توفير المعلومات المالية والمعلومات التي يتم الحصول عليها من السياسات التاريخية (السابقة)، وذلك من أجل مساعدة الادارة وجهات من البيئة الخارجية في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. يهدف هذا النظام الى تحقيق الأمن المالي والمحاسبي (القانوني) وجودة المعلومات المحاسبية.

4- تصميم قواعد السلوك:

تساعد القواعد المصممة جيدا في تطبيق برنامج تحسين أداء المنشأة. فالمنشأة التي تخفق في وضع وتطبيق قواعد السلوك وغرس قيمها التنظيمية يمكن أن تعاني من تدني الانتاجية، وتسارع تدوير الموظفين وارتفاع تكاليف المعاملات وتكاليف الوكالة، ويزيد التعرض للإجراءات القانونية.

ان قواعد الاخلاقيات والسلوك المهني يمكن أن تدعم وتمكن السلوكيات المرغوب فيها من جانب العاملين، كما تمارس تأثيرها من خلال توضيح العواقب المترتبة عن مقاومة المبادئ التي تتأسس عليها تلك القواعد.

رابعا- التصميم الملائم لنظام الرقابة الداخلية:

1- معنى التصميم الملائم:

يتم تصميم الرقابة بشكل مناسب إذا كان من المرجح أن يوفر تشغيله ضمانا معقولا بأن مخاطر عدم تحقيق الأهداف سيتم التخفيف منها (أي القدرة على منع واكتشاف ومكافحة المخاطر التي من المفترض أن تتحكم فيها). قد يشكل التصميم السيء لعنصر الرقابة قصورا كبيرا في الرقابة الداخلية.

عمليا هناك عدة مستويات لمدى فعالية أو ملاءمة نظام الرقابة الداخلية، حسب درجة انسجام نظام الرقابة الداخلية مع وظائف الشركة، ودرجة ارتباطه بإدارة المخاطر، ودرجة الاعتماد على الآلية في ممارسة أنشطة الرقابة، إضافة الى القدرة على تعديل وتكييف عناصر وأدوات هذا النظام حسب التغيرات الحاصلة في بيئة الشركة، والشكل الموالي يوضح ذلك، حيث نلاحظ 5 مستويات للنظام الرقابي حسب العوامل سالفة الذكر، وعوامل أخرى نشرحها في العنصر الموالي.

الشكل رقم 05: مستويات 'نضج' نظام الرقابة الداخلية

أنشطة نظام الرقابة الداخلية منسجمة مع وظائف رقابية أخرى، ويتم تشغيل كل من تسيير المخاطر ونظام الرقابة الداخلية معاً كنظام متكامل. تتميز أنشطة الرقابة بأنها آلية (automatisées) إلى حد كبير، كما يتميز استخدام أدواتها بإمكانية إجراء تعديلات سريعة وذلك عند تغير الظروف.

النظام الأمثل
المستوى 5

يتم وصف مبادئ عمل نظام الرقابة بشكل مفصل، كما يخضع تنفيذ أنشطة الرقابة لمراقبة منتظمة مع ضمان إمكانية تتبع التنفيذ؛ ويتم تكييف أنظمة الرقابة مع المخاطر باستمرار إلى جانب تحديث الوثائق. تتلقى الإدارة تقريراً سنوياً عن تقييم التصنيف الدولي (من حيث الفعالية وإمكانية التتبع والكفاءة)؛ يتم توثيق أنشطة الرقابة وفقاً لعملية موحدة، ويقوم مسؤول عن نظام الرقابة الداخلية بتنسيق ومراقبة أنشطة الرقابة.

النظام المُراقب
المستوى 4

يتم تحديد المبادئ البسيطة لتشغيل نظام الرقابة مع توثيق العمليات (الأنشطة والإجراءات الرقابية)؛ وضمان إمكانية تتبع الرقابة التي تم إجراؤها، مع إمكانية تعديلها بانتظام وذلك بتغيير المخاطر؛ كما أن التدريب الأساسي للموظفين يكون منظماً.

النظام المعياري
المستوى 3

إجراءات الرقابة موجودة ولكنها غير خاضعة لمعايير محددة، وعمليات التحقق -الموجودة- لا يتم تشغيلها إلا نادراً وقد لا يتم مطلقاً. يعتمد نظام الرقابة بشكل كبير على الأشخاص؛ مع افتقاد هؤلاء للتدريب والتواصل.

النظام غير الرسمي
المستوى 2

الافتقاد إلى الرقابة الداخلية أو عدم وجود إجراءاتها عملياً؛ كما لا يمكن الاعتماد على الإجراءات الرقابية وذلك حسب الظروف.

النظام غير الموثوق فيه
المستوى 1

Source: Contrôle fédéral des finances. (2007). *Mise en place d'un système de contrôle interne (SCI)*, Seconde édition, p. 12.

2- تقييم مدى ملاءمة التصميم:

يأخذ فريق التدقيق في الاعتبار العديد من العوامل عند تقييم مدى ملاءمة التصميم لنظام رقابة معين. يتم النظر إلى هذه العوامل معا وغالبا ما تكون مرتبطة. لا يوجد بالضرورة عنصر أكثر أهمية من عنصر آخر؛ ومع ذلك، قد تكون هناك أوقات يؤدي فيها النقص الخطير إلى جعل عناصر الرقابة غير فعالة. يمكن توضيح تلك العناصر على النحو التالي (BVG, 2020):

- **وجود عنصر الرقابة:** تصميم عنصر رقابة ملائم مفقود أو غير موجود يعتبر بحكم التعريف غير ملائم؛
- **فائدة الرقابة وملاءمتها:** يعني هذا العامل مدى قدرة الرقابة على المساهمة في تحقيق الهدف المنشود والتخفيف من المخاطر المصاحبة. فهل الرقابة تتكيف مع المخاطر؟ وهل ستفعل ما يفترض أن تفعله؟

- **الاكتمال و / أو التغطية:** يتعلق هذا العامل بتطبيق الرقابة في المنطقة المعنية أو القطاع المُدار. فهل يتم تطبيقها على جميع العناصر المطلوبة؟ وهل تؤخذ جميع العوامل أو العناصر الملائمة في الاعتبار؟ على سبيل المثال، إجراء مراجعة مراقبة الجودة للتحقق من دقة المدفوعات ستكون غير مكتملة إذا لم يتم تطبيقها على جميع أنواع الأداءات (prestations). سيكون مؤشر الأداء غير مكتمل إذا استبعد جزءا مهما من العملية المستخدمة للقياس. السؤال الذي يمكن أن يطرح: عندما يتم تطبيق عنصر رقابة على عينة بدلاً من مجموعة كاملة من العمليات، فهل تعتبر استراتيجية الكيان القائمة على المخاطر كافية؟

- **حسن اختيار التوقيت:** بمعنى مدى استجابة عنصر أو نظام الرقابة للأحداث في الوقت المناسب. هل يتم تطبيق الرقابة بسرعة كاستجابة للأحداث المستهدفة؟ هنا وجب النظر في العديد من جوانب حسن اختيار التوقيت، كالوقت المطلوب لجمع المعلومات والعثور على الانحرافات أو التشوهات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. على سبيل المثال، إن توقيت الرقابة الشهرية الذي يتم إجراؤه متأخرًا ثلاثة أشهر قد يمثل مشكلة.

- **التكرار:** السؤال المطروح في هذا الصدد كم مرة يتم تنفيذ الرقابة؟ وهل هذه الفترة الزمنية مناسبة (يومية، شهرية، سنوية)؟

- **الوضوح:** يعني هذا العامل بأنه تم توثيق عنصر الرقابة بشكل جيد وإبلاغ المسؤولين عن تطبيقه.

- **مستوى الاتساق أو التقدير أو الذاتية:** نتساءل هنا إلى أي مدى تكون الرقابة محددة مسبقًا وموضوعية؛ وهل تطبيقها يؤسس تلقائيًا أم يخضع للتفسير والتقدير؟ هل التوقعات واضحة (أي هل واضح ما يعتبر انحرافًا أم لا وما الإجراء الذي يجب اتخاذه؟). في هذا الإطار يمكن للأتمتة (الاعتماد على الآلة) على سبيل المثال القضاء على الأخطاء والتشوهات التي عادة ما تكون من صنع الإنسان.

- **درجة الفصل:** يعني هذا العامل درجة الفصل بين الرقابة والنشاط المستهدف، وكذلك درجة الفصل بين الوظائف داخل نظام أو عنصر الرقابة نفسه. فهل عملية الرقابة منفصلة عن العملية التي تستهدفها (ليتم

تسجيل الاستثناءات أو المخالفات وتجنب تضارب المصالح)؟ وهل الأنشطة المختلفة للرقابة نفسها منفصلة؟ فكلما زاد الفصل زادت قوة الرقابة، لمنع التعطيل والأخطاء ولتخفيف المخاطر المرتبطة بها.

- موثوقية المعلومات المستخدمة في تطبيق الرقابة: يثور التساؤل هنا عن حقيقة موثوقية المعلومات المستخدمة لأداء عنصر الرقابة؟ بمعنى، إذا كان تشغيل عنصر رقابي معين يعتمد على معلومات إدارية موثوقة فكيف يعرف الكيان أن المعلومات موثوقة؟
- كفاءة الأشخاص المشاركين في تنفيذ الرقابة: حيث يشارك الأشخاص الذين لديهم المعرفة والخبرة اللازمتين لتنفيذ الرقابة.

- إجراءات المتابعة كاستجابة لمشكلة ما: يعني العامل الأخير وجود استجابة مناسبة وواضحة للمشكلات التي حددتها الرقابة وهي قابلة للتنفيذ. فهل التشرهات والقضايا التي تم تحديدها تتم معالجتها بشكل مناسب وفي الوقت الملائم؟

3- التصميم وفعالية التشغيل:

- لتحقيق الأهداف والتخفيف من المخاطر، يجب أن تكون الاجراءات مصممة بشكل مناسب وتعمل على النحو المصمم؛
- لا يوجد تصميم واحد يناسب كل المنظمات، حيث يعتمد التصميم على الأهداف والمخاطر والظروف؛
- تعتمد فعالية التشغيل أيضا على الظروف؛
- يمكن أن يكون للمنظمة تصميم رقابي مناسب، ولكن إذا لم يتم العمل على النحو المصمم فلن يتم تحقيق الأهداف ولا الحد من المخاطر؛
- يمكن أن يكون للمنظمة فاعلية تشغيلية رقابية كافية، ولكن بدون تصميم مناسب لا يتم تحقيق الأهداف ولا التخفيف من المخاطر (Blackburn & Schrag, 2017, p. 23).

4- تدارك أخطاء التصميم:

من مسؤولية الإدارة اعتماد معايير واضحة للعمل، منها اعتبار أن الوظائف المحددة تجتذب الحد الأدنى من المؤهلات والخبرة، وإذا لم يتم الوفاء بذلك فلا فائدة من إلقاء اللوم على الموظفين بسبب ضعف الأداء. عادة ما يكون خطأ المدراء هو أن مرووسيههم غير قادرين على الوفاء بمتطلبات مناصبهم، وهنا نجد بأنه من الأهمية بمكان الاهتمام بالتدريب والتطوير من أجل دعم معايير الأداء الأساسية. هذا المعيار يجب تطبيقه بالكامل في اطار السعي لتحقيق النجاح بما يتماشى مع الاجراءات الرقابية الملائمة. فضلا عما سبق، يجب أن تسعى الإدارة إلى اعتبار الرقابة كنظام يستحق الاحترام ويحظى بتقدير كبير من طرف كل الموظفين،

وليس مجموعة غير ضرورية من القواعد التي تؤدي إلى ضعف الأداء (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 185).

ان الاهتمام بالمعايير السابقة يؤدي إلى تعزيز بيئة الرقابة، وبالتالي اعطاء فرصة أكبر لتحقيق المزيد من الامتثال، ويصبح من الصعب أكثر فأكثر على المدراء التهرب من المسؤولية، والقاء سوء الرقابة على صغار الموظفين بدلا عن أنفسهم (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 185).

خامسا- مكونات نظام الرقابة الداخلية COSO وتحديثه:

1- مكونات نظام الرقابة الداخلية وفق منظمة COSO

وفقا لمنظمة COSO تتميز الرقابة الداخلية بخمس مكونات يتداخل بعضها مع البعض الآخر.

1-1- بيئة الرقابة:

تحدد بيئة الرقابة أسلوب المنظمة مما يؤثر على وعي أفرادها بالرقابة، فبيئة الرقابة هي أساس المكونات الأخرى للرقابة، وهي التي تحدد هيكل المنظمة وتوفر الانضباط داخلها. تشمل البيئة العوامل التالية: النزاهة والقيم الأخلاقية وكفاءة أفراد الكيان؛ فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل؛ الطريقة التي تحدد بها الإدارة السلطة والمسؤولية وتنظم موظفيها؛ الاهتمام والتوجيه من جانب مجلس الإدارة (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 193).

1-2- تقييم المخاطر

يواجه كل كيان مجموعة متنوعة من المخاطر من المصادر الخارجية والداخلية، وهي مخاطر يجب تقييمها. ان الشرط المسبق لتقييم المخاطر هو وضع أهداف مترابطة على مستويات مختلفة ومتسقة داخليا. ينظر الى تقييم المخاطر على أنه تحديد وتحليل المخاطر ذات الصلة بتحقيق الأهداف؛ هذا التقييم يشكل الأساس لتحديد كيفية إدارة المخاطر. ونظرا للتغير المستمر التي تعرفه الظروف الاقتصادية والصناعية والتنظيمية والتشغيلية فهناك حاجة دائما لآليات تعمل على تحديد المخاطر الخاصة المرتبطة بالتغيير وتبحث في كيفية التعامل معها (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 196).

1-3- أنشطة الرقابة:

تمثل أنشطة الرقابة السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ توجيهات الإدارة؛ بمعنى تساعد على ضمان اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف الكيان. تحدث أنشطة الرقابة في جميع جوانب عمل المنظمة وعلى جميع المستويات وفي جميع الوظائف. وتشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل: المصادقات، التفويضات، عمليات التحقق، التسويات، مراجعات الأداء التشغيلي، أمن الأصول، الفصل بين المهام (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 197).

1-4- المعلومات والاتصال:

يجب تحديد المعلومات الملائمة والتقاطع ونقلها في شكل محدد وإطار زمني معين يمكن أن أشخاصا محددين من الاضطلاع بمسؤولياتهم. نشير إلى أن أنظمة المعلومات في المنظمة تنتج تقارير تحتوي على المعلومات التشغيلية والمالية والمعلومات المتعلقة بالامتثال، هذه المعلومات تجعل إدارة الأعمال والرقابة عليها ممكنة. فالأشخاص (خلال ممارسة مهامهم) لا يتعاملون مع البيانات التي تم إنشاؤها داخليا فحسب، بل يتعاملون أيضا مع المعلومات حول الأحداث والأنشطة والظروف الخارجية اللازمة لاتخاذ قرارات عمل وإعداد تقارير خارجية بناءة.

في هذا الاطار يجب أن يحدث التواصل الفعال بالمعنى الواسع، ويتحقق في مختلف الاتجاهات والمسارات داخل المنظمة. يجب أن يتلقى جميع المستخدمين رسالة واضحة من الإدارة العليا مفادها أن مسؤوليات الرقابة يجب أن تؤخذ على محمل الجد؛ كما يجب أن يفهم المستخدمون دورهم في نظام الرقابة الداخلية، وكيفية ارتباط الأنشطة الفردية بعمل الآخرين، ومن الضروري أن يكون لدى هؤلاء المستخدمين وسيلة للتواصل بشأن المعلومات المهمة من مصدرها. فضلا عن الاتصال الداخلي، وجب أن يكون هناك اتصال فعال مع الأطراف الخارجية، مثل العملاء والموردين والمنظمين والمساهمين (Spencer Pickett & M.) (Pickett, n.d, p. 197).

1-5- المراقبة:

تحتاج أنظمة الرقابة الداخلية إلى المراقبة، وهي عملية تقييم جودة أداء النظام الرقابي بمرور الوقت. يتم تحقيق ذلك من خلال أنشطة المراقبة المستمرة أو التقييمات المنفصلة أو الجمع بين الاثنين. فالمراقبة المستمرة تحدث في سياق العمليات، وتشمل الأنشطة الإدارية والإشرافية المنتظمة والإجراءات الأخرى التي يقوم بها الموظفون أثناء أداء واجباتهم. أما التقييمات المنفصلة فإن نطاقها ودرجة تواترها يعتمدان بشكل أساسي على تقييم المخاطر وفعالية إجراءات المراقبة المستمرة. يجب الإبلاغ عن متطلبات الرقابة الداخلية في المراحل الأولية، مع الإبلاغ عن الأمور الخطيرة إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

هناك تآزر وترابط بين هذه المكونات لتشكيل نظام متكامل يتفاعل ديناميكيا مع الظروف المتغيرة. يتشابه نظام الرقابة الداخلية مع أنشطة تشغيل الكيان وهو موجود لأسباب تتعلق بالأنشطة الأساسية. تكون الرقابة الداخلية أكثر فاعلية عندما تكون الاجراءات الرقابية مدمجة في البنية التحتية للكيان وتكون جزءا من جوهر المؤسسة. تدعم عناصر الرقابة "المدمجة" مبادرات الجودة والتمكين، وتجنب التكاليف غير الضرورية وتمكين الاستجابة السريعة للظروف المتغيرة.

هناك علاقة مباشرة بين الأصناف الثلاثة للأهداف (وهي ما يسعى الكيان إلى تحقيقه) والمكونات التي تمثل ما هو مطلوب لتحقيق الأهداف، فكل المكونات ذات صلة بفئة كل هدف. عند النظر إلى أي فئة بشكل مستقل

- فعالية وكفاءة العمليات على سبيل المثال - يجب أن تكون المكونات الخمسة موجودة وتعمل بشكل فعال لاستنتاج أن الرقابة الداخلية فعالة على العمليات (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 198).

2- تحديث اطار الرقابة الداخلية لمنظمة COSO

نميز في هذا الاطار تحديدا بين تحديتي 2013 (COSO3) و2017؛ ولكننا سنشير قبل ذلك باختصار الى النسختين الاولى والثانية لنموذج الرقابة المرجعي (COSO1 وCOSO2).

2-1- مقارنة بين النسختين الأولى والثانية (COSO1 وCOSO2):

تقترح النسخة COSO1 اطارا مرجعيا لتسيير الرقابة الداخلية؛ أما COSO2 فتقترح اطارا مرجعيا لتسيير مخاطر المؤسسة (Enterprise Risk Management Framework)، ويبدو أن COSO2 تتضمن مكونات COSO1 وتكملها بمفهوم تسيير المخاطر. تقوم COSO 2 على أساس رؤية موجهة نحو مخاطر المؤسسة.

في اطار COSO2 تم اعتماد مفهوم جديد وهو "الرغبة في المخاطرة" (Risk Appetite)، حيث تم إثراء مكون "البيئة الداخلية" بمفهوم جديد هو "قابلية تحمل المخاطر"، أي المخاطرة التي تقبلها الشركة من أجل زيادة قيمتها. ومن ثم فإن "قابلية تحمل المخاطر" هذه تجعل من الممكن تحديد مستوى تحمل المخاطر على المستويات المختلفة للمؤسسة. هذه الفكرة ضرورية وتسبق تعريف استراتيجية الشركة.

لقد تمت إضافة هدف جديد "استراتيجي"، حيث يتطلب تنفيذ COSO 2 وجود رؤية للأهداف الاستراتيجية للشركة بالإضافة إلى الأهداف الأخرى الملائمة.

وفيما توضيح للاختلافات بالنسبة للعناصر التالية (المخاطر، المعلومات والاتصال، الأدوار والمسؤوليات).

- عنصر المخاطر: مقارنة بـ COSO 1، العناصر المختلفة لهذا المكون أكثر تفصيلاً وتضع إطار عمل أكثر دقة ل: تحديد الأحداث المحتملة (الاتجاهات والأحداث الماضية)، وتقييم المخاطر (المخاطر الكامنة، المخاطر المتبقية)، والاستجابة للمخاطر (تصنيف أنواع الاستجابة).

- المعلومات والاتصال: يجب مراعاة كون المعلومات تأتي من أحداث سابقة، مما يسمح بما يلي: مقارنة أداء المنظمة (الماضي والمستقبل المحتمل) وتحديد التطورات والاتجاهات في نشاط المنظمة؛ والمساعدة في اكتشاف الأحداث المستقبلية المحتملة التي تؤثر على ملف المخاطر الحالي للمؤسسة. في هذا الاطار يصر COSO 2 على مفهوم تقديم المعلومات للتواصل، أي يجب إرسال المعلومات في شكل يتلاءم مع المحاور المتلقي.

- الأدوار والمسؤوليات: يؤكد اطار COSO 2 على أهمية تحمل المسؤولية في الشركة وتفاصيل ما تغطيه لكل واحد من الفاعلين. هنا يظهر دور جديد وهو "مسؤول المخاطر"، كما أن دور لجنة الإدارة أصبح أكثر شمولاً مما كان عليه في COSO 1.

2-2- تحديث 2013:

يساعد هذا التحديث لـ "الرقابة الداخلية - الإطار المتكامل" المؤسسات على تصميم وتنفيذ الرقابة الداخلية في ضوء التغييرات العديدة في بيئات العمل والتشغيل منذ إصدار الإطار الأصلي عام 1992. هذا التحديث يوسع تطبيق الرقابة الداخلية في معالجة العمليات وأهداف التقارير، ويوضح متطلبات تحديد ما يشكل رقابة داخلية فعالة.

الشكل رقم 06 : اطار COSO لإدارة المخاطر



المصدر: خالد ص ع، حسين ع م، ثامر ك ع. (2018). أنموذج مقترح لتقويم ادارة مخاطر الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على أفق اطار COSO، مجلة جامعة جبهان أربيل العلمية، الجزء A، العدد 2، ص 161.

يتضمن مرجع 2013 (COSO3) العناصر الأساسية لاطار COSO لعام 1992، ولا سيما التعريف والمكونات الخمسة ومعايير التقييم. تتمثل ميزة هذا الإطار المرجعي في أنه يوسع مجال التغطية : لم يعد أمر الرقابة الداخلية يقتصر على مجالات المحاسبة والمالية والامتثال والتشغيل، ولكنه يشمل أيضا الاتصالات غير المالية والإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية والسلامة، الى جانب الكثير من العناصر الأساسية للحوكمة الرشيدة (Bellaha, 2014/2015, pp. 91-92).

يهدف COSO 2013 إلى ما يلي (Bellaha, 2014/2015, p. 90):

- ✓ تعزيز الضوابط واكتساب الثقة في العمليات وإعداد التقارير وأهداف الامتثال؛
- ✓ تحديد المخاطر الجديدة وتحديد أنظمة التحكم المناسبة؛
- ✓ تحليل الية تسبب الموارد والتكنولوجيا والعمليات في حدوث إخفاقات في الرقابة وكيفية تجنبها؛
- ✓ استهداف الإجراءات الرقابية للاستجابة بشكل أفضل للتغيرات في البيئة.

يحدد COSO 2013 قائمة تضم 17 مبدأ أساسيا مرتبطا بالمكونات الخمسة للرقابة الداخلية. كل مبدأ يمكن تطبيقه على قطاع محدد وحسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة، إلى جانب إضفاء الطابع الرسمي على التوقعات فيما يتعلق بالرقابة الداخلية.

3-2- تحديث 2017:

هذا التحديث "إدارة مخاطر المؤسسة - التكامل مع الإستراتيجية والأداء" (Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance) يتناول تطور إدارة مخاطر المؤسسة وحاجة المؤسسات إلى تحسين نهجها في إدارة المخاطر لتلبية متطلبات بيئة الأعمال المتطورة. يسلط التحديث الضوء على أهمية مراعاة المخاطر في كل من عملية وضع الإستراتيجية وقيادة الأداء.

الشكل رقم 7 : اطار COSO (إدارة مخاطر المؤسسة - التكامل مع الإستراتيجية والأداء)



Source : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management- Integrating with Strategy and Performance*, p. 6.

3-2-1- فوائد الإدارة الفعالة للمخاطر المؤسسية:

تحتاج جميع المؤسسات إلى وضع إستراتيجية وتعديلها بشكل دوري، والبقاء دائما على دراية بالفرص المتغيرة باستمرار لخلق القيمة (بالنسبة للمنظمة) وبالتحديات التي ستحدث في السعي لتحقيق تلك القيمة. وللقيام بذلك، تحتاج تلك المؤسسات أفضل إطار عمل ممكن لتحسين الإستراتيجية والأداء (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2017a, p. 3).

وهنا يأتي دور إدارة مخاطر المؤسسة، حيث يمكن للمنظمات التي تدمج إدارة مخاطر المؤسسة في مختلف جوانب عمل الكيان تحقيق العديد من الفوائد، نذكر منها على سبيل المثال (COSO, 2017a, pp. 3-4):

- زيادة نطاق الفرص: من خلال النظر في جميع الاحتمالات - الجوانب الإيجابية والسلبية للمخاطر - يمكن للإدارة تحديد الفرص الجديدة والتحديات الفريدة المرتبطة بالفرص الحالية.

• تحديد وإدارة المخاطر على مستوى الكيان: يواجه كل كيان مخاطر لا تعد ولا تحصى يمكن أن تؤثر على أجزاء كثيرة من المنظمة. في بعض الأحيان يمكن أن تنشأ المخاطر على مستوى أحد أجزاء الكيان ولكنها تؤثر على جزء آخر، وبالتالي تحدد الإدارة هذه المخاطر وتديرها على مستوى الكيان للحفاظ على الأداء وتحسينه.

- زيادة النتائج الإيجابية والمزايا مع تقليل المفاجآت السلبية: تسمح إدارة مخاطر المؤسسة للكيانات بتحسين قدرتها على تحديد المخاطر واعداد الاستجابة المناسبة، وتقليل المفاجآت والتكاليف أو الخسائر ذات الصلة، مع الاستفادة من التطورات المفيدة.

- الحد من تقلبات الأداء: بالنسبة للبعض يكون التحدي أقل مع المفاجآت والخسائر وأكثر مع التباين في الأداء. قد يؤدي الأداء قبل الموعد المحدد (أو بما يتجاوز التوقعات) إلى قلق كبير مثل أداء أقل من الجدول الزمني والتوقعات. لذا نجد بأن إدارة مخاطر المؤسسة تسمح للمؤسسات بتوقع المخاطر التي قد تؤثر على الأداء، وتمكينها من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل الاضطراب وتعظيم الفرص.

- تحسين عملية توزيع الموارد: يمكن اعتبار كل خطر على أنه طلب للموارد، والحصول على معلومات مهمة عن المخاطر سيسمح للإدارة بتقييم الاحتياجات الإجمالية من الموارد وتحديد أولويات توزيعها، مما يحسن عملية تخصيص الموارد، وذلك في ظل محدودية هذه الأخيرة.

- تعزيز مرونة المؤسسة: تعتمد قابلية الكيان على البقاء في المديين المتوسط والطويل على قدرته على توقع التغيير والاستجابة له، ليس فقط من أجل البقاء ولكن أيضاً من أجل التطور والازدهار. يتم تعزيز هذه القدرة (جزئياً) من خلال الإدارة الفعالة للمخاطر في المؤسسة، وتزداد أهمية هذه الإدارة مع تسارع وتيرة التغيير وزيادة درجة تعقيد الأنشطة.

تسلط هذه الفوائد الضوء على حقيقة أنه لا ينبغي النظر إلى المخاطر على أنها مجرد قيد أو تحد محتمل لوضع وتنفيذ استراتيجية معينة. وبدلاً من ذلك، فإن التغيير المنشود الذي يشكل أساس المخاطر والاستجابة التنظيمية لها يؤدي إلى فرص إستراتيجية وقدرات إضافية مهمة بالنسبة للمؤسسة (مقارنة بباقي المؤسسات).

2-3-2- دور المخاطر في اختيار الاستراتيجية:

إن اختيار الاستراتيجية يتعلق بتبني الخيارات وقبول المفاضلات. لذلك من المنطقي تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة على الإستراتيجية، لأن هذا الأسلوب هو أفضل طريقة لفك ارتباط فن وعلم تبني خيارات صائبة.

عند وضع العديد من الإستراتيجيات يتم أخذ المخاطر بعين الاعتبار، لكن غالباً ما يتم تقييم المخاطر في المقام الأول فيما يتعلق بتأثيرها المحتمل على استراتيجية محددة بالفعل. بعبارة أخرى، تركز المناقشات على المخاطر التي تتعرض لها الاستراتيجية الحالية، أي أنه إذا كانت لدينا استراتيجية مطبقة فما الذي يمكن أن يؤثر على ملاءمة هذه الاستراتيجية؟

ولكن هناك أسئلة أخرى يجب طرحها حول الإستراتيجية : هل قمنا بتصميم نموذج طلب العملاء بدقة؟ هل ستقدم سلسلة التوريد الخاصة بنا في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية؟ هل سيطهر منافسون جدد؟ هل البنية التحتية التكنولوجية متوفرة على مستوى المهمة؟ هذه أسئلة يتعامل معها المسؤولون التنفيذيون كل يوم ، والرد عليها أمر أساسي لتنفيذ الإستراتيجية (COSO, 2017a, p. 4).

ومع ذلك، فالخطر بخصوص الاستراتيجية المختارة يعكس جانبا واحدا فقط مما يجب مراعاته؛ والاطار المراجع 2017 يؤكد على جانبين إضافيين لإدارة مخاطر المؤسسة يمكن أن يكون لهما تأثير أكبر بكثير على قيمة الكيان وهما: احتمال عدم توافق الاستراتيجية والآثار المترتبة عن الاستراتيجية المختارة. وفيما يلي شرح مختصر لذلك.

إن احتمال عدم توافق الإستراتيجية مع مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمها الأساسية هو قضية أساسية بالنسبة للقرارات التي تكمن وراء اختيار تلك الإستراتيجية. إن لكل كيان مهمة ورؤية وقيم أساسية تحدد ما يحاول تحقيقه وكيف يريد إدارة النشاط. وحتى لو شككت بعض المنظمات في تبني مبادئ الشركات الخاصة بها حقاً، فإنه قد تم إثبات أهمية الرسالة والرؤية والقيم الأساسية، وهي أكثر أهمية عندما يتعلق الأمر بإدارة المخاطر والحفاظ على المرونة خلال فترات التغيير.

لذا يجب أن تدعم الاستراتيجية المختارة مهمة المنظمة ورؤيتها، لأن الإستراتيجية المنحرفة تزيد من احتمال عدم إدراك المنظمة لرسالتها ورؤيتها، أو قد تعرض قيمها للخطر حتى إذا تم تنفيذ الإستراتيجية بنجاح. وهذا سبب اهتمام إدارة مخاطر المؤسسة بإمكانية عدم توافق الاستراتيجية مع مهمة المنظمة ورؤيتها.

الجانب الإضافي الآخر هو الآثار المترتبة عن الاستراتيجية المختارة، فعندما تطور الإدارة إستراتيجية وتعمل من خلال البدائل مع مجلس الإدارة، فإنها تتخذ قرارات بشأن البدائل المتأصلة في الإستراتيجية، لأن كل إستراتيجية بديلة لها ملف مخاطرها الخاص، هذه هي الآثار المترتبة على الإستراتيجية. سيكون كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بحاجة إلى تحديد ما إذا كانت الإستراتيجية تعمل جنبا إلى جنب مع الرغبة في المخاطرة لدى المؤسسة، وكيف ستساعد في دفع المنظمة لتحديد الأهداف وتخصيص الموارد بكفاءة في نهاية المطاف (COSO, 2017a, p. 5).

2-3-3- تأثير إدارة مخاطر المؤسسة على الإستراتيجية:

تشير "الإستراتيجية" إلى خطة المنظمة لتحقيق مهمتها ورؤيتها وتطبيق قيمها الأساسية، حيث تؤدي الإستراتيجية المحددة جيدا إلى التخصيص الفعال للموارد واتخاذ القرارات الفعالة، كما أنها توفر خارطة طريق لتحديد أهداف العمل في مختلف جوانب عمل الكيان.

ينبغي الإشارة إلى أن إدارة مخاطر المؤسسة لا تخلق إستراتيجية الكيان ولكنها تؤثر على تطورها؛ فالمنظمة التي تدمج ممارسات إدارة مخاطر المؤسسة في اطار وضع الإستراتيجية تزود الإدارة بمعلومات المخاطر

التي تحتاجها للنظر في استراتيجيات بديلة، وفي النهاية توفر لها معلومات لاعتماد استراتيجية مختارة (COSO, 2017b, p. 4).

2-3-4- مكونات اطار الرقابة 2017:

يضم هذا الإطار مجموعة من المبادئ المنظمة في خمسة مكونات مترابطة:

أ- الحوكمة والثقافة:

الحوكمة: يشير مفهوم الحوكمة إلى توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بين المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ورغم أن بعض جوانب الحوكمة هي خارج إدارة مخاطر المؤسسة (ككتعيين أعضاء مجلس الإدارة وتقييمهم، تطوير مهمة الكيان ورؤيته وقيمه الأساسية) (COSO, 2017b, p. 5)، إلا أنه يمكن القول الحوكمة هي التي تحدد أسلوب المنظمة وتعزز أهمية ادارة مخاطر المؤسسة، وتحدد مسؤوليات الرقابة لهذه الادارة. أما الثقافة فهي تتعلق بالقيم الأخلاقية والسلوكيات المرغوبة وفهم المخاطر في الكيان.

ب- تحديد الإستراتيجية والأهداف:

تعمل إدارة المخاطر المؤسسية والاستراتيجية وتحديد الأهداف معاً في عملية التخطيط الاستراتيجي. يتم تأسيس قابلية تحمل المخاطر (أو الرغبة في المخاطرة) ومواءمتها مع الاستراتيجية؛ تضع أهداف النشاط الإستراتيجية موضع التنفيذ كما تعتبر (أي الأهداف) أساساً لتحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها.

ج- الأداء:

يجب تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الإستراتيجية وأهداف العمل. يتم تحديد أولويات المخاطر حسب شدتها في سياق قابلية تحمل المخاطر، ثم تختار المنظمة طرق الاستجابة للمخاطر، وتعتمد منظور المحفظة بخصوص مقدار المخاطر التي تتحملها؛ يتم الإبلاغ عن نتائج هذه العملية لأصحاب المصلحة الرئيسيين المخاطرين.

نشير الى أن الأداء يتعلق بالإجراءات والمهام والوظائف لتحقيق أو تجاوز استراتيجية الكيان وأهداف النشاط. ورغم أن إدارة الأداء تركز على توزيع الموارد بكفاءة، إلا أنها تهتم بقياس تلك الإجراءات والمهام والوظائف في اطار أهداف محددة مسبقاً (قصيرة وطويلة الأجل)، وتحديد ما إذا كان يتم تحقيق هذه الأهداف أو لا. نظرًا لأن مجموعة متنوعة من المخاطر - المعروفة وغير المعروفة - قد تؤثر على أداء الكيان، يمكن استخدام مجموعة متنوعة من التدابير (COSO, 2017b, p. 5):

✓ الإجراءات المالية، مثل العائد على الاستثمارات أو الإيرادات أو الربحية؛

✓ إجراءات التشغيل، مثل ساعات العمل أو وحدات الإنتاج أو النسب المئوية للقدرة

(capacity percentages)؛

- ✓ تدابير الالتزام، مثل الالتزام باتفاقات مستوى الخدمة أو متطلبات الامتثال التنظيمي؛
- ✓ إجراءات المشروع، مثل إطلاق منتج جديد خلال فترة زمنية محددة؛
- ✓ مقاييس النمو، مثل توسيع حصة السوق في الأسواق الناشئة؛
- ✓ تدابير أصحاب المصلحة، مثل تقديم التعليم ومهارات التوظيف الأساسية لأولئك الذين يحتاجون إلى ترقية عندما يكونون عاطلين عن العمل.

د- المراجعة والتعديل:

من خلال مراجعة الأداء يمكن للمؤسسة النظر في مدى جودة عمل مكونات إدارة مخاطر المؤسسة بمرور الوقت، وذلك في ضوء التغييرات الجوهرية وكذا التعديلات المحتملة الضرورية.

هـ- المعلومات والاتصالات والإبلاغ:

تتطلب إدارة مخاطر المؤسسة عملية مستمرة للحصول على المعلومات الضرورية ومشاركتها، من كل من المصادر الداخلية والخارجية، والتي تندفق لأعلى ولأسفل في المؤسسة وعبرها كذلك.

2-3-5- مبادئ الإطار المراجع:

يتم دعم المكونات الخمسة في الإطار المراجع من خلال مجموعة من المبادئ. تغطي هذه الأخيرة كل المكونات والعناصر من الحوكمة إلى المراقبة؛ وهي تصف الممارسات التي يمكن تطبيقها بطرق متباينة على المؤسسات المختلفة بغض النظر عن حجم تلك المؤسسات أو نوعها أو قطاع نشاطها. يمكن أن يؤدي الالتزام بهذه المبادئ إلى حصول الإدارة ومجلس الإدارة على توقعات معقولة بأن المنظمة تتفهم المخاطر المرتبطة باستراتيجيتها وأهداف نشاطها وتسعى جاهدة لإدارتها.

يمكن عرض هذه المبادئ على النحو التالي (COSO, 2017a, p. 7):

الحوكمة والثقافة:

- (1)- ممارسة مجلس الإدارة لمراقبة المخاطر
- (2)- تأسيس الهياكل التشغيلية
- (3)- تحديد الثقافة المرغوبة
- (4)- توضيح الالتزام بالقيم الأساسية
- (5)- جذب الأفراد القادرين وتطويرهم والاحتفاظ بهم

الإستراتيجية وتحديد الهدف:

- (6)- تحليل سياق الأعمال

(7)- تحديد قابلية تحمل المخاطر

(8)- تقييم الاستراتيجيات البديلة .

(9)- صياغة أهداف النشاط

الأداء:

(10)- تحديد الخطر

(11)- تقييم شدة المخاطر

(12)- إعطاء الأولوية للمخاطر

(13)- تنفيذ الاستجابات للمخاطر

(14)- تطوير عرض المحفظة

المراجعة والتعديل:

(15)- تقييم التغيير الجوهري

(16)- مراجعة المخاطر والأداء

(17)- مواصلة تحسين إدارة مخاطر المؤسسة

المعلومات والاتصالات والابلاغ:

(18)- رفع مستوى المعلومات والتكنولوجيا

(19)- نقل المعلومات بشأن المخاطر

(20)- اصدار تقارير عن المخاطر والثقافة والأداء.

المحور الثالث: أنظمة الرقابة الداخلية

سنتناول في إطار هذا المحور العناصر التالية: أنظمة الرقابة الداخلية حسب مدى شموليتها؛ أنظمة الرقابة الداخلية من المنظور الاجرائي؛ الاجراءات الرقابية حسب الهدف؛ أنواع الرقابة حسب البيانات والموارد المتاحة؛ أنظمة الرقابة حسب توقيتها؛ أنواع الأنشطة الرقابية حسب طبيعتها؛ أنواع الرقابة حسب أدواتها.

أولاً- أنظمة الرقابة الداخلية حسب مدى شموليتها:

حسب مدى شمولية أنظمة الرقابة الداخلية يمكن التمييز بين الرقابة السائدة والخاصة (الاتحاد الدولي للمحاسبين 2018، ص 132).

1- أنظمة الرقابة السائدة (على مستوى المنشأة):

تتمحور هذه الأنظمة حول الحوكمة والادارة العامة، وتعمل على إقامة بيئة الرقابة الشاملة. وتشمل عمليات عن الموارد البشرية والاحتيايل وتقييم المخاطر وإدارة تكنولوجيا المعلومات العامة، فضلا عن إعداد المعلومات المالية والمتابعة المستمرة للعمليات. أما في المنشآت الصغيرة فهي تركز على موقف الادارة تجاه النزاهة والرقابة.

2- أنظمة رقابة خاصة (المعاملات):

وهي عمليات أو أنظمة رقابية محددة تهدف إلى ضمان:

- تسجيل المعاملات على النحو المناسب لإعداد البيانات المالية؛

- الحفاظ على سجلات محاسبية بتفاصيل معقولة، تعكس جميع المعاملات بخصوص الأصول بشكل عادل ودقيق؛

- أن تكون التحصيلات والنفقات وفقا لما تصرح به الادارة؛

- منع (أو اكتشاف) امتلاك أو استخدام أو التصرف في الأصول وذلك في الوقت المناسب.

ثانياً- أنظمة الرقابة الداخلية من المنظور الاجرائي:

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع: الرقابة الادارية والرقابة المحاسبية والضبط الداخلي.

1- نظام الرقابة الادارية:

تمثل الرقابة الادارية مجموعة من النظم والأساليب التي تساعد في فحص وتقويم جميع نواحي الوحدة بهدف تحقيق الكفاءة الانتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الادارية. وتتحدد مجالات اختصاص الرقابة الادارية بالتخطيط والرقابة التي تكفل تحقيق الأهداف المخططة، وتتضمن الاشراف وضمان التغذية بالمعلومات

وتحقيق الكفاية بمنع أي خلل في تنفيذ الخطة" (عجيب وصبري، 2010، ص 9). ومن خلال الترخيص الإداري للعمليات تكون هذه الرقابة هي نقطة البدء لوضع وإنشاء الرقابة المحاسبية.

تتحقق الرقابة الإدارية باستخدام وسائل من أهمها: الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية، التحليل الإحصائي والرسوم البيانية، تقارير الكفاية الدورية، البرامج التدريبية، الرقابة على الجودة (بن موسى وعجيلة، 2020، ص 28).

2- نظام الرقابة المحاسبية:

الرقابة المحاسبية هي الخطة التنظيمية للمؤسسة والإجراءات المحاسبية المعنية بالمحافظة على أصول المؤسسة وضمان موثوقية البيانات المالية (بن موسى وعجيلة، 2020، ص 28).

تشمل الرقابة المحاسبية والمالية ثلاثة مستويات (Yaich, 2010, p. 15):

الرقابة على مستوى السجلات المحاسبية: تسمح بالكشف عن أوجه القصور التي لم تكشفها الإجراءات الرقابية الداخلية المتعلقة بالعمليات والإجراءات.

الرقابة على مستوى عمليات المدفوعات والمقبوضات: التبرير الصحيح للمقبوضات والرقابة المحكمة على المدفوعات تشكل آليات ضامنة رئيسية لنظام الرقابة الداخلية. هذه العمليات الرقابية تجعل من الممكن تأمين الإجراءات والعمليات الخاصة بالمعاملات التي تتم مع أطراف أخرى (Yaich, 2010, p. 16).

الرقابة المنجزة عند إعداد القوائم والكشوف المالية: تمثل العمليات الرقابية المتعلقة بتبرير الحسابات والتنسيق بينها ومقاربتها (التسوية) واحتماليتها (معقوليتها) المرحلة النهائية للرقابة الداخلية. فكلما كانت العمليات الرقابية المحاسبية منهجية وشاملة وكاملة وموثقة ومنجزة بكفاءة كلما زادت إمكانية تحديد أوجه القصور في الرقابة والشروع في خطة عمل حسب مستوى المخاطر (Yaich, 2010, p. 16).

أما عناصر الرقابة المحاسبية فتشمل أساساً ما يلي:

- وضع أنظمة ملائمة وسليمة لمحاسبة المؤسسة (حسب طبيعة النشاط) ومستنداتها (حسب العمليات) ووجد أصولها وممتلكاتها ومتابعتها (حسب المبادئ المحاسبية) للتأكد من وجودها واستخدامها فيما خصصت له؛

- وضع نظام ملائم لمقارنة بيانات وسجلات المؤسسة مع نتائج الجرد الفعلي وتحليل أسباب ما يمكن أن ينتج من اختلافات بينهما؛

- وضع نظام لأعداد موازين مراجعة بشكل دوري أو شهري، مثلاً للتحقق من دقة ما تم تسجيله من بيانات ومعلومات مالية خلال الفترة المعد عنها ميزان مراجعة (بن موسى وعجيلة، 2020، ص 29).

3- الضبط الداخلي:

يشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والاجراءات الهادفة الى حماية أصول المؤسسة من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال. كما يمكن للضبط الداخلي أن يعبر عن أساليب الحماية والتأمينات وأجهزة الرقابة التي تساعد على رقابة الأصول في المؤسسة وحمايتها.

ويعتمد الضبط الداخلي في تحقيق أهدافه على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات، كما يعتمد على تقسيم العمل مع الرقابة الذاتية (التلقائية)، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية (بن موسى وعجيلة، 2020، ص 29)، فلا ينبغي أن يكون شخص معين مسؤولاً عن عملية محددة بالكامل من بدايتها إلى نهايتها. ويساعد في تحقيق أهداف الضبط الداخلي أيضا فصل الأصل عن الدفتر أو الملف الذي يسجل ويتابع تحركات هذا الأصل.

ثالثا- الاجراءات الرقابية حسب الهدف:

يمكن التمييز في هذا الاطار بين أربعة أنواع للرقابة، تمثل أجوبة عن أربعة أسئلة مهمة:

- كيف نحصل على ثقافة صحيحة حول المخاطر؟ مع تقديرها وتوقعها بالشكل الملائم (رقابة توجيهية)
- كيف نضع تدابير محددة للوقاية من المخاطر المعروفة والمفهومة لدينا حاليا (رقابة وقائية)؟
- كيف يمكننا معرفة فيما إذا كانت أمور المنظمة لا تزال تسير على نحو خاطئ رغم بذل المنظمة قصارى جهدها (رقابة كاشفة)؟
- كيف يمكننا التخطيط مسبقا لمعالجة المشاكل التي نكتشفها؟ خاصة اذا كانت تمثل خطرا كبيرا على نشاط المنظمة (رقابة تصحيحية) (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 211).

1- الرقابة التوجيهية (directive controls):

الغرض الرئيسي من الرقابة هنا هو ضمان وجود اتجاه واضح و ارادة نحو تحقيق الأهداف المعلنة من طرف المنظمة. تضم الرقابة التوجيهية مجموعة ترتيبات إيجابية لتحفيز الأشخاص (المستخدمين أو الأعضاء) ومنحهم إحساسا واضحا بالاتجاه والقدرة على إحراز تقدم جيد، كما يمكن أن تضم أيضا دليل السياسات والإجراءات المعتمدة بالمنظمة.

فيما يتعلق بالإجراءات الاستعجالية، يمكن أن تشمل الرقابة التوجيهية التدريب لتوعية المستخدمين وتوجيههم من أجل التخفيف من آثار المخاطر مدفوعين بالوعي بأهمية الرقابة، وذلك بما يتماشى مع السياسة المعلنة من طرف المنظمة (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 210).

2- الرقابة الوقائية (preventive controls):

تحمي الاجراءات الرقابية الوقائية المنظمة من خلال المساعدة في تحديد المشكلات ومعالجتها قبل حدوثها لذلك تعتبر أفضل أنواع الرقابة لأنها تقلل من الحاجة إلى اكتشاف الأخطاء بعد (Cornel University, n.d).

وقوعها، وتقلل من المخاطر التي تتعرض لها الشركة؛ كما تعتبر الرقابة الوقائية الآلية الأفضل لأنها تلغي الحاجة إلى التدخل البشري وتبسط التدقيق (RiskOptics, 2023). تتحكم إجراءات الرقابة في الامكانيات والاطراف التي يمكنها الوصول إلى أصول المنظمة، بما في ذلك أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وسيقاسد التصميم والتشغيل الملائم للإجراءات الرقابية في تحديد ما إذا كانت الرقابة الوقائية تعمل بشكل صحيح (Cornel University, n.d).

وفيما يلي أمثلة عن إجراءات الرقابة الداخلية الوقائية:

- تعيين موظفين أكفاء واعتماد معايير أخلاقية ذات جودة (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 210)؛
- الفصل بين المهام: بشكل أكثر تحديدا يتم الفصل بين المساءلة عن الأصل (Accountability) (أو التفويض بخصوصه Authorization) والتسوية المحاسبية له (Reconciliation) وحفظ هذا الأصل (Custody of asset)؛ فلا ينبغي لشخص واحد أن يؤدي أكثر من وظيفة واحدة (LaFever, Smith & Clark, n. d., p. 14).
- الرقابة المادية على الأصول؛
- الحصول المسبق على الترخيص (Authorization requirements) بما يمنع الاستخدام غير السليم لموارد المنظمة؛
- اعتماد مبدأ التفويض بالتوقيع (LaFever, Smith & Clark, n. d., p. 14)؛
- اعتماد وتنفيذ إجراءات واضحة تخص التوثيق وحفظ الدفاتر (Cornel University, n.d)؛
- مراجعة وفهم سياسات الموارد البشرية للأنشطة (مثل ما يتعلق بساعات العمل) سيساعد على منع انتهاكات قانون العمل (Arad & Jamshedy-Navid, 2010, p. 6)؛
- اعتماد برامج التدريب والجدران النارية (firewalls) والنسخ الاحتياطية للكمبيوتر والخادم (computer and server backups) لمنع وقوع الأحداث غير المرغوب فيها (RiskOptics, 2023)؛
- حماية كلمات المرور (passwords) والمعلومات الأخرى؛
- اعتماد مبدأ الامتياز الأقل (PoLP) وهو معيار أمان المعلومات ينص على أنه يجب على المستخدمين الوصول إلى وظائف النظام والبيانات الضرورية للمستخدم لأداء وظيفته فقط (RiskOptics, 2023)؛
- إجراءات الغلق وكلمات المرور وأفراد الأمن لمنع الأشخاص من اختراق النظام.

3- الرقابة الكاشفة (detective controls):

لقد تم تصميم هذا النوع من الإجراءات الرقابية لاكتشاف الأخطاء أو عمليات الاحتيال على مستوى المعاملات بعد حدوثها، فضلا عن تحديد الأصول المفقودة أو المعاملات غير الصحيحة (Cornel University, n.d). وتغطي الرقابة الكشفية مجموعة من الإجراءات الرقابية نذكر أهمها فيما يلي:

- التدقيق الداخلي (Internal Audits) (RiskOptics, 2023)؛ وعمليات الفحص المفاجئة؛

- عمليات التسوية (reconciliations)، وهي تقوم على أساس المقارنة بين مجموعتين من البيانات وتحديد الاختلافات والتحقق منها، كالتسوية (أي المقارنة) بين كشف حساب بنكي والسجلات الداخلية للشركة؛

- مراجعة الإدارة لعمليات التسوية والمراجعة الإشرافية؛

- الجرد المادي للأصول (LaFever, Smith & Clark, n. d., p. 15)، حيث يتم بشكل دوري للتأكد من تطابق ما هو موجود فعلا مع ما يتم تسجيله ضمن البيانات المالية؛

- التقارير المالية (Financial Reporting) حيث توثق إيرادات الشركة ونفقاتها وتدفعها النقدي وصحتها المالية (RiskOptics, 2023).

وتشمل أمثلة أخرى عن الرقابة الكاشفة ما يلي:

- مراجعة بيانات بطاقة المشتريات للتأكد من ملاءمتها وتخصيصها بشكل صحيح.

- مراجعة المعاملات بعد وقوعها للتأكد من مدى معقوليتها وحصولها على الموافقات المناسبة (Cornel University, n.d) (proper approvals).

- إجراء مراجعات ما بعد المعاملة لبعض الأمور مثل تقارير الاستثناءات (تكشف وتعطي الإدخالات أو المعاملات غير الصحيحة أو غير الصالحة)، بالإضافة إلى إجراء المراجعات التحليلية والمراجعات الروتينية بين الموازنة والنتائج الفعلية؛

- ستكشف مقارنة "إيصالات الاستلام النقدي" التي تم التحقق من صحتها بـ "القوائم المالية الشهرية": الإيداعات التي تم ترحيلها إلى حسابات خاطئة (Arad & Jamshedy-Navid, 2010, p. 6).

4- الرقابة التصحيحية (corrective controls):

يتم تنفيذ الرقابة الداخلية التصحيحية بعد اكتشاف إجراءات الرقابة الكاشفة وجود مشاكل (RiskOptics, 2023). فعندما تتوصل الإجراءات الرقابية إلى أخطاء أو أنشطة غير مناسبة، يجب على إدارة الوحدة أو المنظمة اتخاذ إجراءات تقويمية أو علاجية كافية، بما في ذلك تحليل السبب الجذري للمشكلة وتصحيح الخطأ، وتنفيذ التدابير التصحيحية اللازمة لمنع تكرار مثل هذه المشاكل. فالإجراءات الرقابية التصحيحية تهدف إلى تحييد العيوب وتوفير نهج بديل لتقليل تعرض المنظمة للمخاطر (Bellaha, 2014/2015, p. 71).

تشمل هذه الرقابة عموماً الإجراءات الإدارية وإجراءات التصحيح والمتابعة (Spencer Pickett & M.) (Pickett, n.d, p. 211)، وفيما يلي أمثلة عنها:

- اعتماد سياسات وإجراءات جديدة أو محدثة: قد يتم تحديث السياسات والإجراءات عندما تحدد عملية التدقيق (أو غيرها من الإجراءات الكاشفة) فجوة في العمليات.

- اتخاذ اجراءات تأديبية: الإجراءات التأديبية هي إجراءات تصحيحية يتم اتخاذها ردا على سوء سلوك الموظف أو انتهاك القواعد (RiskOptics, 2023).

- تصحيحات البرامج أو التعديلات: عادةً ما تكون التصحيحات مطلوبة لأنظمة التشغيل والتطبيقات والأجهزة المضمنة (مثل معدات الشبكة) (network equipment).

- إدارة التصحيح (Patch Management): هي عملية يتم بموجبها تقديم تحديثات للبرامج وتثبيتها، غالبا ما تكون هذه التحديثات مطلوبة لمعالجة عيوب البرامج، هذه العيوب تعرف أيضا باسم "الثغرات الأمنية" أو "الأخطاء".

في هذا الاطار، يعتقد الكثيرون بأن الاعتماد المفرط على الرقابة التصحيحية (وكذلك الرقابة الكاشفة) قد يشير إلى وجود خلل في نظام الرقابة الداخلية، حيث أنه لم يتم توفير الموارد الكافية للتوجيه والوقاية من المخاطر (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 211). ويعتقد البعض الآخر بأن النوعين الأساسيين من أنشطة الرقابة هما الوقائية والكاشفة، والنظام الأمثل للرقابة الداخلية يضم كليهما معا؛ كما تعتبر الرقابة الوقائية عموما أهم من الكاشفة، والسبب يكمن في أن تصحيح الموقف قبل حدوث المشكلة يكون في العادة أسهل وأكثر فعالية من حيث التكلفة مقارنة بتصحيحه بعد اكتشافها (Jaclyn, 2022).

رابعاً- أنواع الرقابة حسب البيانات والموارد المتاحة:

اعتمادا على هدف الرقابة والبيانات والموارد المتاحة لها، قد تكون عناصر الرقابة يدوية (manuel) أو آلية (contrôle automatisé).

1- الرقابة الالية (Automated Controls):

تعتمد الرقابة الآلية على الإجراءات المحوسبة (computerized) أو الاللكترونية (Cornel University, n.d)، لهذا فهي تتجلى من خلال تطبيقات كمبيوتر؛ وغالبا ما تتحقق دون أن يدرك الموظف ذلك. في هذا الاطار، تمثل كل من التصاريح (التراخيص) وعمليات التحقق عنصرين مهمين للرقابة الالية (Département fédéral des finances [DFF], 2019, p. 15):

التصاريح: تمنع المفاهيم المدروسة جيدا (ضمن التصريح) وصول الأشخاص غير المرخص لهم إلى التطبيقات والمعطيات الرئيسية وبيانات المعاملات (DFF, 2019, p. 15).

عمليات التحقق: يتم التحقق من صحة العمليات (من الناحية الفنية) عندما تتوافق البيانات المدخلة مع القيم المتوقعة للحقل. تتعرف العديد من قواعد التحقق على وجود تناقضات منطقية بين المدخلات ومن ثم إبلاغ المستخدم بها (DFF, 2019, p. 15).

نذكر من بين الاجراءات التي تعتمد عليها الرقابة الالية ما يلي:

– اعتماد إجراءات المصادقة من شأنها السماح لأشخاص محددين بالوصول إلى نظام معين أو معالجة معاملة ما.

– وظائف التحرير (Edit functions) يمكن أن تضمن دقة البيانات واكتمالها؛

– يمكن أتمتة عملية مطابقة المعاملات لتسهيل التسوية بين نظامين أو مصدرين (للمعلومات)؛

– يمكن للتنبيهات الآلية إخطار المستخدم بالنشاط؛

– يمكن للإجراءات التحليلية أن تحدد المعاملات التي تمثل للسياسة المعلنة (Cornel University, n.d).

نذكر فيما يلي أشكالاً أكثر تحديداً للرقابة الآلية.

- الرقابة على التطبيق (Application controls):

تعمل عناصر الرقابة المتعلقة بالتطبيق على تحسين جودة المعطيات التي يتم إدخالها إلى قاعدة البيانات؛ نذكر كأمثلة عن هذه الرقابة التحقق من الصلاحية والتحقق من الهوية ومراقبة كلمات المرور. يقوم التحقق من الصلاحية على أساس مراجعة المعطيات التي تم إدخالها في شاشة إدخال البيانات للتأكد من أنها تلي مجموعة من معايير النطاق المحددة مسبقاً؛ يتجلى التحقق من الهوية من خلال التأكد من وصول مستخدم مصرح له إلى البيانات (Accounting Tools, 2023)؛ وإذا تم اعداد النظام لحظر مستخدم يقوم بإدخال كلمة مرور غير صحيحة بعد ثلاث محاولات، فإنه يحتوي على عنصر رقابة على التطبيق يكتشف المشكلات التي قد تكون مرتبطة بمحاولات الوصول غير المخول لها (Jaclyn, 2022).

- الرقابة العامة لتكنولوجيا المعلومات (ITGC):

جوانب الرقابة العامة لتكنولوجيا المعلومات (IT General Controls) هي عناصر رقابة تتعلق بالبيئة التي تدعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي فإن ملاءمة وفعالية هذه الرقابة تؤثر على جميع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة (Association of Chartered Certified Accountants [ACCA], 2023, p. 1).

هناك أربع مجموعات رئيسية لهذا النوع من الرقابة:

✓ الوصول إلى البرامج والبيانات؛

✓ تغيير البرنامج؛

✓ تطوير البرنامج؛

✓ عمليات الحاسوب (ACCA, 2023, p. 1).

2- الرقابة اليدوية (Manual controls)

تعتمد الرقابة اليدوية على الإجراءات البشرية، حيث يجب على العامل البشري مراجعة بعض المعاملات المقترحة وإعطاء الموافقة عليها؛ يمكن أن تشمل الرقابة اليدوية مثلا مراجعة المشرف وتوقيعه على مستند أو تسوية بنكية. ولأن هذه الرقابة تتم يدويا (مصدر تسميتها)، ونظرا لكون تشغيل تلك الاجراءات يعتمد على الإنسان فمن المهم أن يكون للنقاط التي تتم على مستواها العملية أشخاصا مسؤولين محددين، وعندما لا تكون أدوات الرقابة بيد موظفين رئيسيين في المنظمة فإن الاجراءات الرقابية لا تستمر في العمل غالبا (Jaclyn, 2022).

بالمقارنة مع الرقابة اليدوية، تتميز الرقابة الآلية عموما بكونها أكثر اتساقا وكفاءة؛ وان كانت تعتمد على التصميم أو البرمجة وتقتصر على أهداف رقابية منفصلة. في المقابل، تتميز الرقابة اليدوية باعتمادها على اصدار الأحكام في أداء أنشطة الرقابة. والجدير بالذكر أنه يمكن أيضا الجمع بين الممارسات اليدوية والآلية (Cornel University, n.d). علما ان الحفاظ على إجراءات مكتوبة للمعالجة اليدوية سيضمن استمرار العمليات في حالة تعطل الكمبيوتر (Arad & Jamshedy-Navid, 2010, p. 7).

تشير أيضا الى وجود الرقابة اليدوية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات (IT-Dependent Manual Controls) وهي تشبه الاجراءات الرقابية اليدوية لأنها تعتمد على عملية يدوية من قبل الموظفين، ولكنها تختلف عنها في أن جزءا من الرقابة يتطلب مستوى معين من تدخل النظام الآلي (المعلوماتي). نذكر المثال التالي عن هذا النوع من الرقابة الداخلية: يعطي تقرير محدد (تم إنشاؤه بواسطة النظام الآلي) قائمة المستخدمين الذين لم يسجلوا دخولهم إلى نظام معين خلال مدة 90 يوما الماضية؛ قد تتطلب الرقابة الداخلية من المسؤول في المنظمة مراجعة التقارير، وتعطيل بعض المستخدمين الذين لم يتم الوصول إلى حساباتهم خلال 90 يوما المحددة نتيجة لتلك المراجعة. الجزء المعتمد على تكنولوجيا المعلومات من اجراءات الرقابة هنا هو التقرير الذي تم إنشاؤه بواسطة النظام (the system-generated report)، أما الجزء اليدوي فهو مراجعة المسؤول للتقرير وتعطيل بعض المستخدمين نتيجة لذلك (Jaclyn, 2022).

خامسا- أنظمة الرقابة حسب توقيتها:

يمكن التمييز في هذا الإطار بين الرقابة القبلية (السابقة) والرقابة البعدية (اللاحقة) (Port, 2012, p. 25)، حيث يمكن تنفيذ الرقابة قبل الانتهاء من الأنشطة الإدارية أو المالية، أو تنفيذها بعد الانتهاء من تلك الأنشطة. يهدف النوع الأول (القبلية) إلى منع التصرفات السيئة أو الضارة بالمؤسسة قبل حدوثها، في حين يهدف النوع الثاني (اللاحقة) الى تحديد مسؤوليات الأفراد المعنيين، وقد تسمح بإصلاح الضرر الناتج (Moindze, n.d., p. 60).

سادسا- أنواع الأنشطة الرقابية حسب طبيعتها:

من بين أهم الانواع نذكر الرقابة على التنفيذ وعلى الموازنة.

1- الرقابة على التنفيذ (العملية):

تتشكل من العمليات والنظم المصممة من أجل أن تضمن للمسؤولين بأن العمليات التي تندرج تحت سلطتهم يتم تنفيذها وفقا للأهداف الموكلة إليها تحقيقها.

2- الرقابة (الكلاسيكية) على الموازنة:

الموازنة وفق المفهوم التقليدي هي التعبير المالي والمحاسبي عن خطط العمل المختارة، بحيث تتلاقى الأهداف والوسائل المتاحة على المدى القصير من أجل تنفيذ الخطط التشغيلية. فالرقابة هنا تعنى بمراقبة الوسائل التي وضعت من أجل الوصول إلى الهدف المخطط (Germain, 2005, p. 4).

سابعا- أنواع الرقابة حسب أدواتها:

نعتقد بأنه يمكننا تصنيف أنظمة الرقابة الرئيسية حسب الأدوات التي تعتمد عليها الى الأشكال التالية:

- الرقابة الادارية (Administrative control)؛
- الرقابة المعلوماتية؛
- الرقابة على التسيير (Managerial control)؛
- الرقابة الاجرائية؛
- الرقابة المادية (Physical) (Spencer Pickett & M. Pickett, n.d, p. 210).

المحور الرابع: تقييم نظام الرقابة الداخلية

يتضمن المحور الرابع العناصر التالية: خصائص ومبادئ وشروط تقييم نظام الرقابة الداخلية؛ مسئولية مراجعة فعالية الرقابة الداخلية؛ التقييم وإدارة المخاطر؛ منهجية تقييم الرقابة الداخلية؛ المشاكل والعوائق المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية.

أولاً - خصائص ومبادئ وشروط تقييم نظام الرقابة الداخلية:

سنتعرف ضمن مجموعة من العناصر على ما يلي: ضرورة متابعة ومراقبة نظام الرقابة الداخلية، توقيت عملية التقييم وأساسها، خصائص نظام الرقابة من حيث الفاعلية والفعالية، دورات النشاط، الشروط المتعلقة بقواعد التقييم، المبادئ الأساسية لتقييم وتحسين الرقابة الداخلية، التشغيل الفعال لنظام الرقابة الداخلية، تقييم القصور في نظام الرقابة الداخلية، ومن ثم الإجراءات الناشئة عن التقييم.

1- ضرورة متابعة ومراقبة نظام الرقابة الداخلية:

عندما يتم تصميم اجراءات الرقابة الداخلية بشكل ملائم وتعمل بشكل فعال فإنها تحمي أصول الشركة من الاحتيال أو الخسارة الكبيرة، وتحافظ على سلامة البيانات والمعاملات المالية، كما تضمن الامتثال المالي والمحاسبي والقانوني (Vice, 2023)؛ ولكن يجب التحقق من هذه الملاءمة بشكل مستمر.

فحتى لو كانت أنظمة الرقابة الداخلية فعالة عند تنفيذها، فإنها يمكن أن تتدهور بمرور الوقت وتفقد فعاليتها إلى درجة تبدأ عندها نقاط الضعف أو الإخفاقات الكبيرة في الحدوث. لذلك يجب على المنظمة أن تراقب وتقيم بشكل دوري كل العناصر الضرورية لنظام داخلي فعال وكفاء فيما اذا كانت موجودة وتعمل بشكل جيد، وذلك على النحو المحدد في إرشادات الرقابة الداخلية المختلفة (IFAC, 2012, p.18).

ان الأخطاء والقصور على مستوى الرقابة الداخلية يمكن أن تكون عواقبه خطيرة بالنسبة للشركة؛ فقد لا يتوقف الأمر على فقدان الأصول والموارد وسوء الإدارة وعدم الكفاءة في العمليات وحتى فقدان الحصة السوقية، بل تصبح ثقة المستهلك والمستثمر في الشركة محل شك كبير (Vice, 2023).

وينبغي التذكير بأن تقييم تصميم الاجراءات الرقابية وتقييم تنفيذها يختلف عن اختبار الفعالية التشغيلية لتلك الاجراءات. ويجب عدم الخلط بين مصطلحي "التنفيذ" و "فعالية التشغيل"، حيث أن حصول المدقق على أدلة حول تنفيذ عنصر رقابة معين في وقت ما لا يوفر أدلة تدقيق حول الفعالية التشغيلية للرقابة في أوقات أخرى خلال الفترة قيد المراجعة (Thorps, Hasty & Dohrer, 2019).

2- متى يتم التقييم وعلى أي أساس؟

يتم تقييم أنظمة الرقابة الداخلية (الفردية) بشكل دوري أو بشكل مستمر في بعض الحالات، ويتوقف ذلك على عوامل عدة نذكر منها خاصة: تغير بيئة الرقابة، أهمية الرقابة، طبيعة عنصر الرقابة (فيما اذا كانت

الاجراءات روتينية أو غير روتينية (مثلا)، استقرار عنصر الرقابة، الفشل السابق للرقابة، مدى وجود اجراءات تعويضية، اعتبارات التكلفة والعائد. وتشمل الرقابة التحقق من مختلف الأحداث لتحديد كيفية عمل الاجراءات وكيفية تحسينها (IFAC, 2012, pp.16-17). ويعتبر تقييم الأنظمة الرقابية الحالية جزءا من كل تقييم وإعادة تقييم للمخاطر.

ويمكن أن يتم تقييم دورات تسيير المؤسسة من طرف المدقق سواء في اطار مهمة عادية للتدقيق أو في اطار مهمة خاصة لتقييم نظام الرقابة الداخلية، وذلك عند تسجيل خلل في سير المؤسسة أو ملاحظة مخاطر واضحة على مستوى دورة معينة، أو بسبب حاجة مديرية المؤسسة لرأي خبير بخصوص دورة محددة لمراجعة احدى سياساتها المتعلقة بتلك الدورة مثلا.

وحتى يكون تقييم فعالية الرقابة الداخلية موضوعيا وجب الاستناد الى مجموعة من المعايير كأساس لإصدار الأحكام. في هذا الاطار توجد عدة نماذج تعتمد كأساس للتصميم والتقييم الموضوعي، ولكن هناك نموذجان مقبولان دوليا وهما اطار COSO ونموذج CoCo (KPMG, 1999, p. 41).

3- خصائص نظام الرقابة من حيث الفاعلية والفعالية:

في اطار نموذج التقييم الشامل (CAM)، يعتمد نظام الرقابة الداخلية الذي يتسم بالكفاءة والفعالية على القدرة على تحليل العديد من الخيارات، وفي الأخير تحديد حلول الرقابة التي تعمل على تحسين عاملي التكلفة والعائد (Dittmeier & Casati, 2014, p. 14).

ومن الضروري تقييم مدى كفاية كل عنصر رقابة فيما يتعلق بهدف (أو أهداف) الرقابة. حيث تعتمد مراجعة نظام الرقابة الداخلية بشكل أولي على تحديد مختلف الأهداف الرئيسية لنجاح الشركة؛ هذه الاهداف تندرج في واحدة أو أكثر من الفئات التالية: فعالية وكفاءة العمليات، موثوقية التقارير الداخلية والخارجية، والامتثال للقوانين واللوائح والسياسات الداخلية المعمول بها (KPMG, 1999, p. 32).

يتم تحديد مدى كفاية الرقابة الداخلية بشكل عام كما يلي:

- الفعالية (Effectiveness)، وهي القدرة على ضمان تقليل احتمالية وتأثير أي حدث يمثل خطرا ضمن حدود معينة (Dittmeier & Casati, 2014, p. 20).

- عامل التكلفة والعائد، وهو القدرة على ضمان ألا تتجاوز التكلفة الإجمالية للمراقبة التكلفة التي سيتم تحملها في حالة وقوع ذلك الحدث (Dittmeier & Casati, 2014, p. 20).

في هذا الاطار، من الملائم إجراء تحليل مناسب للحصول على أقصى قدر من الكفاءة، والذي يُقصد به تحقيق التوازن الأمثل بين الفعالية وعوامل التكلفة والعائد للرقابة. يتم قياس المعايير المختلفة بناء على مقياس نوعي - كمي يقلل من الحكم التقديري للمحلل، وهو يقوم على عناصر يمكن تحديدها بشكل موضوعي من قبل كل من المسؤول عن العملية والمدقق (Dittmeier & Casati, 2014, p. 20).

4- كيف يمكن تبسيط عملية التقييم (دورات النشاط)؟

ان تقسيم نشاط المؤسسة الى دورات سيسمح للمدقق بتحديد أوجه القصور أو مواطن الخطر ويسهل تقييم نظام الرقابة الداخلية؛ حيث يتم وضع قائمة العناصر المحتملة للرقابة حسب الدورة، مما يسمح بإجراء تحليل شامل تقريبا لمختلف عمليات الرقابة الداخلية التي يتعين القيام بها (Abou El Jaouad, 2021/2022, p. 16). وتعرف دورة النشاط بأنها مجموع الاجراءات والوسائل والمهام المتجانسة، والتي يتم تنظيمها من أجل تحقيق هدف مشترك داخل المؤسسة.

تتمثل دورات النشاط الرئيسية للمؤسسة فيما يلي: دورة الانتاج/ المخزون، دورة المبيعات/ زبائن، دورة التثبيات، دورة النقدية، دورة المشتريات / موردون.

يمكن تلخيص الاهداف العامة لتقييم دورات النشاط على النحو التالي:

- التأكد فيما اذا كان الفصل بين وظائف الدورة كافيا (أم لا)؛
- التأكد من أن عمليات الشراء والتنازل والمدفوعات مرخصة كما يجب (dument autorisés)؛
- التأكد من عملية الفوترة وتسجيلها الصحيح خلال الفترة المعنية؛
- التأكد من حقيقة المردودات (مشتريات / مبيعات) ومتابعتها؛
- التأكد من التسجيل المحاسبي لكل الحقوق والديون وكذا صحة تسجيل ما يتعلق بها من مقبوضات أو مدفوعات، مع التطابق بين قيود اليومية والمستندات الثبوتية؛
- التأكد من احترام الاجراءات القانونية للعمليات المتضمنة في كل دورة، فضلا عن احترام الاجراءات المعتمدة لحماية الأصول خاصة للمخزون؛
- التأكد من دقة تحميل التكاليف لعناصر المخزون، وأن أسعار المبيعات غير مخالفة للقواعد (المعايير المعمول بها)؛
- التأكد من الوجود المادي لعناصر الاصول (خاصة التثبيات) وان قيمتها مطابقة لما هو مسجل في الدفاتر؛
- التأكد من احترام الاجراءات والمعايير المتعلقة بالاهلاكات وخسائر القيمة أو المخصصات.

5- الشروط المتعلقة بقواعد التقييم:

بغض النظر عن مدى تبسيط أو تعقيد نظام القواعد أو المعايير المعتمد، من المهم احترام الشروط التالية:

- يجب أن تكون قواعد التقييم واضحة؛

- يجب صياغة قواعد التقييم بمنطق منهج الهبوط من أعلى إلى أسفل. في الجزء العلوي توجد قواعد أو مبادئ عامة يمكن الاتفاق عليها على مستوى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق، ثم يتم وضع قواعد أكثر تفصيلاً بعد ذلك؛

- تطبيق قواعد التقييم يتم بمنهج تصاعدي، حيث يصل التجميع تدريجياً إلى المعلومات المكثفة التي تكون مفيدة للعرض على الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة؛

- يجب تطبيق القواعد بشكل منسق وكامل؛

- يجب توثيق تطبيق قواعد التقييم للسماح بتتبع أدلة الاستنتاجات (Dittmeier & Casati, 2014, p.46-47).

6- المبادئ الأساسية لتقييم وتحسين الرقابة الداخلية:

تمثل المبادئ الواردة أدناه ممارسة جيدة لتقييم وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، هذه المبادئ لم تتم صياغتها لتصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية ولكن لتسهيل تقييم وتحسين الأنظمة الحالية (IFAC, 2012, p. 6).

1-6 - دعم أهداف المنظمة

يجب استخدام الرقابة الداخلية لدعم المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال إدارة مخاطرها، مع الامتثال للقواعد واللوائح والسياسات التنظيمية. لذلك يجب على المنظمة أن تجعل الرقابة الداخلية جزءاً من إدارة المخاطر وأن تدمج كليهما في نظام الحوكمة العام.

2-6- تحديد الأدوار والمسؤوليات

يجب على المنظمة تحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة فيما يتعلق بالرقابة الداخلية، بما في ذلك مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على جميع المستويات، والموظفين ومقدمي الضمان الداخليين والخارجيين، وكذلك تنسيق التعاون بين مختلف المشاركين.

3-6- تعزيز الثقافة التحفيزية

يجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تعزيز الثقافة التنظيمية التي تحفز أعضاء المنظمة، للعمل بما يتماشى مع استراتيجية وسياسات إدارة المخاطر بشأن الرقابة الداخلية التي وضعها مجلس الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة.

4-6- ربط الأداء الفردي

يجب على مجلس الإدارة والإدارة ربط تحقيق أهداف الرقابة الداخلية للمنظمة بأهداف الأداء الفردي، فيجب أن يكون كل شخص داخل المنظمة مسؤولاً عن تحقيق أهداف الرقابة الداخلية المحددة.

5-6- ضمان الكفاءة الكافية

يجب أن يكون مجلس الإدارة والإدارة والمشاركين الآخرين في نظام حوكمة المنظمة مؤهلين بشكل كافٍ للوفاء بمسؤوليات الرقابة الداخلية المرتبطة بأدوارهم.

6-6- الاستجابة للمخاطر

يجب دائمًا تصميم الإجراءات أو الخطة وتنفيذها وتطبيقها كاستجابة لمخاطر محددة ولأسبابها ونتائجها.

6-7- التواصل بشكل منتظم

يجب أن تضمن الإدارة أن الاتصال المنتظم فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية (وكذلك النتائج) يحدث على جميع المستويات داخل المنظمة، للتأكد من أن مبادئ الرقابة الداخلية مفهومة تمامًا ومطبقة بشكل صحيح من قبل الجميع.

6-8 - المراقبة والتقييم

يجب مراقبة وتقييم كل من الأنظمة الفردية وكذلك نظام الرقابة الداخلية ككل بانتظام. قد يكون تحديد المستويات العالية غير المقبولة من المخاطر أو فشل الرقابة أو الأحداث التي تقع خارج حدود المخاطرة إشارة إلى أن الرقابة الفردية أو نظام الرقابة الداخلية غير فعال ويحتاج إلى تحسين.

6-9- توفير الشفافية والمساءلة

يجب على مجلس الإدارة (جنبًا إلى جنب مع الإدارة التنفيذية) تقديم تقارير دورية لأصحاب المصلحة عن ملف تحديد مخاطر المنظمة، بالإضافة إلى الهيكل والأداء الواقعي لنظام الرقابة الداخلية في المنظمة، حيث يمكن أن تضعف الأنظمة الفردية التي سبق إثبات فعاليتها بمرور الوقت أو تفشل (IFAC, 2012, pp. 6-7).

7- الأداء الفعال أو التشغيل الفعال لنظام الرقابة الداخلية:

يعتمد تقييم أداء (أو عمل) النظام على العوامل التالية (Dittmeier & Casati, 2014, p.38):

- توفر الموارد المالية أو التكنولوجية أو الموارد البشرية اللازمة لأداء السياسات/الإجراءات؛
 - الامتثال للسياسات كما هي مصممة، بافتراض أن الإجراءات كافية؛
 - نتائج الأنشطة الجارية لرصد وقياس المخاطر المتبقية المحتملة، هذا يؤكد مدى عدم الوصول إلى أهداف الرقابة (أي تتعلق إما بسياسات إدارة المخاطر أو الإجراءات غير الكافية).
- تحدد نتائج تقييم وظائف نظام الرقابة الداخلية إمكانية وجود مخاطر متبقية تتجاوز المستويات المقبولة. كما يعتبر تقييم الامتثال للإجراءات الداخلية واللوائح الخارجية جزءًا من تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية. وبالتالي فتقييم الامتثال ليس سوى جزء بسيط من التقييم العام لمدى كفاية نظام الرقابة الداخلية.

ترتبط كيفية تقييم الأداء الفعلي للنظام ارتباطاً مباشراً بتقييم تصميمه. في الواقع، لا يمكن تقييم الفعالية الحقيقية لأداء نظام الرقابة الداخلية دون تقييم تصميمه. بل لا يمكن التحقق من الأداء الفعلي لنظام الرقابة الداخلية إلا بعد تقييم التصميم ومعرفة (أو التأكد) مستوى ملاءمته (Dittmeier & Casati, 2014, p.38).

8- نصائح مهمة لتقييم أوجه القصور في الضوابط الداخلية:

حفاظاً على دقة وموثوقية التقارير المالية، من الضروري أن يقوم المدققون ومسؤولو إدارة المخاطر وإدارة الامتثال بتحديد جوانب القصور على مستوى نظام الرقابة الداخلية، وذلك كجزء من عملية التدقيق والتأكيد. ونظراً لتعدد النشاط الاقتصادي (بشكل متزايد) فقد يمثل تحديد وتقييم تلك الجوانب تحدياً مهماً بالنسبة لكل من الشركة والمدقق الخارجي (Vice, 2023).

8-1- معاينة الإجراءات الرقابية الفعلية:

بغض النظر عن حجم المؤسسة موضوع التدقيق من المحتمل وجود إجراءات للرقابة الداخلية؛ ومن الملائم النظر في مدى متانة هذه الإجراءات، لأنه سيكون من العسير القيام بأعمال تدقيق كافية بدون الوجود الفعلي لبعض الإجراءات الرقابية (Vice, 2023).

8-2- فهم إجراءات الرقابة الداخلية ذات الصلة بالتدقيق:

إن عناصر الرقابة الداخلية ذات الصلة بالتدقيق تختلف باختلاف حجم المؤسسة ودرجة تعقيد نشاطها؛ ولكن يجب على المدققين مراعاة الإجراءات التي تعالج المخاطر الكبيرة، بما في ذلك مخاطر الاحتيال، والإجراءات التي تتوفر على أدلة تدقيق كافية (Vice, 2023).

8-3- مواصلة التدقيق بعد تحديد الإجراءات الرقابية الموجودة:

يعتقد العديد من المدققين أن مسؤوليتهم تتوقف عند تحديد مدى وجود إجراءات للرقابة الداخلية، لكن المسؤولية الأولى في الواقع تتعلق بالحصول على أدلة تدقيق حول الإجراءات الرقابية للمؤسسة المعنية (Vice, 2023).

8-4- التأكيد على أن التحريفات ليست من أوجه القصور:

يجب على المدقق فحص مصدر التحريف الموجود في الحسابات لفهم كيفية حدوثه، وتحديد عنصر الرقابة الذي كان يجب أن يمنع التحريف أو يكتشفه؛ فقد يكون السبب ببساطة أن العميل لا يتوفر على الإجراءات الرقابية الذي من شأنه أن يمنع أو يكتشف التحريف الموجود، والذي قد يكون عيباً في التصميم.

8-5- تحديد ما إذا كانت المشكلة في تصميم نظام الرقابة أو في تشغيله:

ترجع أوجه القصور في الرقابة الداخلية أساساً إلى خلل في التصميم أو التشغيل. فإذا لم يمنع عنصر الرقابة أو يكتشف الأخطاء الجوهرية بشكل موثوق فيه فهناك عيب في التصميم؛ أما إذا كان عنصر الرقابة مصمماً

بشكل جيد ولكنه لا يزال يتسبب في تحريف جوهرى فهناك عيب تشغيلي. فربما لم يتم تدريب الشخص الذي يقوم بالرقابة بشكل كاف (تصميم)، أو أنه لم يتم بتنفيذ وتوثيق الخطوات اللازمة لتشغيل عنصر الرقابة بشكل فعال (تشغيل). وفي كلتا الحالتين، يتعين على المدقق تحديد أصل النقص (Vice, 2023).

8-6- تقييم شدة النقص:

بعد تحديد النقص، يجب على المدقق تقييم شدة النقص وفقا لعاملين الاحتمالية والحجم. فما هو احتمال عدم قيام عنصر الرقابة الناقص بمنع أو اكتشاف التحريف الجوهرى؟ وما هو حجم التحريف المحتمل الناتج عن النقص؟.

8-7- تحديد إجراءات تدقيق أخرى للمخاطر المتعلقة بالرقابة:

بعد أن يحدد المدقق مخاطر التحريف الجوهرى التي تعود الى ضعف الرقابة، يقوم بتصميم وتنفيذ إجراءات تدقيق إضافية تستجيب لمخاطر المؤسسة. والسؤال المطروح كيف يمكن للمدقق أن يخفض بشكل أفضل مستوى المخاطر إلى درجة مقبولة؟ لنجيب بأنه اعتمادا على المخاطر قد يتطلب ذلك تصميم سياسات أو إجراءات رقابة إضافية أو تنفيذها بشكل أكثر فعالية (Vice, 2023).

8-8- تخصيص مزيد من إجراءات التدقيق حسب الشركة:

ان الإجراءات التي من شأنها أن تستجيب بشكل أكثر فعالية للمخاطر المتعلقة بالرقابة تختلف من شركة لأخرى. فقد يبدو تنفيذ نفس الإجراء لشركتين مختلفتين في نفس المجال بمثابة النهج الصحيح، ولكن مخاطر التحريف الجوهرى تختلف في الواقع بناء على حجم الشركة وطبيعة العمليات وحتى الثقافة (Vice, 2023).

9- الإجراءات الناشئة عن التقييم:

يجب أن تتضمن الإجراءات الناشئة عن تقييم نظام الرقابة الداخلية الجمع بين المدخلات الجديدة ونتائج دورة "التخطيط - التنفيذ - الفحص - التنفيذ" السابقة، بحيث يمكن للمؤسسة الاستجابة بسرعة وفعالية لحالات الخروج عن خطتها والتكيف مع البيئة، والتكيف مع التغييرات التي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها وذلك في حدود المخاطرة المقبولة. ويعد إبلاغ مجلس الإدارة عن نتائج وحالة خطط العمل التصحيحية جزءا لا يتجزأ من مراقبة وتقييم نظام الرقابة الداخلية بغرض تمكين المجلس من الاضطلاع بمسؤولياته (IFAC, 2012, p. 18).

وتشمل الإجراءات الناشئة عن التقييم ما يلي (IFAC, 2012, p.17):

- تحديد فيما إذا كان عنصر الرقابة يعمل بالطريقة التي من المفترض أن يعمل بها؛

- تصحيح الإخفاقات أو الأخطاء، من خلال فهم سبب حدوث الفشل أو حدوث الخطأ والتأكد من عدم حدوثه مرة أخرى، وكل ذلك يجب أن يكون جزءاً من دورة التحسين المستمر؛

- وقف العمل بالإجراءات الرقابية القديمة - مع التأكد من أنها قديمة بالفعل - للحفاظ على فعالية نظام الرقابة الداخلية؛

- التوثيق الصحيح لتصحيح الإجراءات الرقابية وإبلاغ ذلك لجميع المعنيين؛

- تلخيص إخفاقات الرقابة الفردية المختلفة (لعمليات أو وظائف محددة) كمدخلات لتقييم نظام الرقابة الداخلية، حيث أن العديد من حالات فشل الإجراءات الرقابية الفردية قد تشير إلى نقاط ضعف في نظام الرقابة الداخلية العام.

ثانيا- مسؤولية مراجعة فعالية الرقابة الداخلية:

رغم أن الإدارة التنفيذية هي من تتولى تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية والمدقق أساسا يقوم بتقييمه إلا ان السهر على حسن تشغيله ومراجعة فعاليته وتقييمه المستمر تتحمله اطراف اخرى؛ نذكر في هذا الاطار خصوصا المشاركين في تنفيذ الرقابة وادارة المخاطر ومجلس الادارة والمدققين. فضلا عن هؤلاء، يمكن أن يكون لبعض أنواع المؤسسات الاقتصادية ذات الاهمية الخاصة هيئات اشراف مركزية (أو اقليمية) تتولى تقييما لأنظمة الرقابة الداخلية حماية لنظام لنظام تلك المؤسسات ككل ومستوى تعرضه للمخاطر، ونذكر هنا تحديدا المؤسسات المصرفية (البنوك).

1- الأطراف المسؤولة عن تقييم ومراجعة نظام الرقابة الداخلية:

تقع المسؤولية الاولى عن مراقبة وتقييم الأنظمة (الفردية) على عاتق المشاركين مباشرة في تنفيذ نشاط الرقابة، حيث يتولون التحقق من التشغيل الفعال للمراقبة كجزء من الرقابة الروتينية (أي الرقابة الذاتية). يأتي بعد ذلك دور المسؤولين عن ادارة المخاطر الأساسية (متملكي المخاطر)، ويكونون مسؤولين خصوصا عن الملاءمة المستمرة والتشغيل الفعال للإجراءات ذات الصلة؛ عادة ما تكون المراقبة المستمرة ممارسة فعالة (عبر الاشراف مثلا على المشاركين في تنفيذ النشاط الرقابي)، لأن إجراؤها يتم بالقرب من عملية الرقابة وفي وقت مبكر نسبيا من العملية ، وذلك مقارنة بالتقييمات المنفصلة التي قد يتم إجراؤها بشكل أقل تكرارا. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن توفر المراقبة والتقييم المستقلين، من خلال التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي مثلا، ضمانات إضافية وأكثر موضوعية بشأن الحفاظ على فعالية تلك الانظمة الرقابية وكفاءتها من حيث التكلفة (IFAC, 2012, pp. 17-18).

نشير الى أن مراجعة فعالية الرقابة الداخلية تمثل جزءا أساسيا من مسؤوليات مجلس الإدارة، بينما تكون الإدارة مسؤولة أمام المجلس عن تطوير وتشغيل ومراقبة نظام الرقابة الداخلية، وتقديم ضمانات لمجلس الإدارة بأنها تقوم بذلك (KPMG, 1999, p. 27).

قد يتم تفويض جوانب عمل المراجعة إلى لجنة التدقيق واللجان المناسبة الأخرى مثل لجنة المخاطر أو لجنة الصحة والسلامة. قد تكون هذه اللجان لجائاً فرعية تابعة لمجلس الإدارة، وبدلاً من ذلك قد تضم ممثلين من

جميع أنحاء الشركة ، على سبيل المثال ، قد تضم لجنة المخاطر ممثلين من الإدارة والتدقيق الداخلي ووظائف التأكيد الأخرى(KPMG, 1999, p. 28).

ومع ذلك فإن دور لجنة التدقيق هو دور غير تنفيذي، فهي لا تسعى إلى تولي وظيفة تنفيذية تمثل جزءاً من أعمال الإدارة، بل تسعى إلى التأكيد بأن الإدارة قد أوفت بمسؤولياتها بشكل صحيح (KPMG, 1999, p. 29).

تبدأ مراجعة مجلس الإدارة للفعالية بتحديد أهداف النشاط وتحديد وتقييم المخاطر ذات الصلة التي من شأنها أن تمنع الشركة من تحقيق هذه الأهداف. ومن خلال التحديد الصريح للأهداف سيتم تقليل احتمال إغفال مخاطر النشاط الرئيسية. هذه الأخيرة لا تشمل فقط المخاطر التي تهدد بقاء الشركة (أو مجموعة الشركات)، أو يمكن أن تضعفها بشكل خطير، بل تشمل أيضاً خطر الفشل في تحديد الفرص المهمة (KPMG, 1999, p. 30).

2- واجبات المدقق:

في إطار تقييم نظام الرقابة الداخلية، تتمثل الواجبات الأساسية للمدقق فيما يلي (Brinkart, n.d. a):

2-1- فهم النظام: يجب على المدقق فهم نظام الرقابة من خلال المناقشة مع الموظفين على مختلف المستويات في المنظمة، كما يجب عليه أيضاً الرجوع إلى المخططات والأدلة التنظيمية لهذا الغرض.

2-2- تحديد الموثوقية: تقوم الإدارة بإعداد نظام رقابة داخلي مناسب والحفاظ عليه مع مراعاة طبيعة وحجم الأعمال، ليأتي دور وواجب المدقق في وضع أساس أو درجة من الاعتماد على نظام الرقابة.

2-3- تحديد الكفاية: يجب على المدقق أن يعتمد على اختبارات مطابقة مختلفة من أجل تحديد مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية.

2-4- المراجعة والتقييم: يجب على المدقق مراجعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية بشكل نقدي لتحديد كفاءة عملياته، وإذا كان نظام الرقابة الداخلية جيداً يصبح عمل المراجع سهلاً (Brinkart, n.d. a).

3- تقييم أنظمة الرقابة الداخلية من قبل الجهات الرقابية:

على الرغم من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا يتحملان المسؤولية النهائية عن فعالية نظام الرقابة الداخلية، إلا أنه يجب على هيئات الإشراف (بنوك مركزية خاصة) تقييم نظام الرقابة الداخلية المعمول به في المؤسسة (البنك) كجزء من أنشطتها الإشرافية المستمرة؛ كما يجب عليها أيضاً تحديد فيما إذا كانت الإدارة تولي اهتماماً فورياً لأي مشاكل يتم كشفها من خلال عملية الرقابة الداخلية (Basle Committee on Banking Supervision, 1998, p. 21).

لتقييم جودة الرقابة الداخلية يمكن لهيئة الإشراف اتباع عدد من الأساليب؛ حيث يمكنها تقييم عمل قسم التدقيق الداخلي من خلال مراجعة أوراق العمل الخاصة به، بما في ذلك المنهجية المعتمدة لتقييم المخاطر. في حالة

الرضا عن جودة عمل قسم التدقيق الداخلي يمكنها استخدام تقارير المدققين الداخليين كألية أساسية لتحديد مشاكل الرقابة في البنك، أو لتحديد مجالات المخاطر المحتملة التي لم يراجعها المدققون مؤخرًا.

قد تستخدم بعض هيئات الاشراف عملية التقييم الذاتي، حيث تقوم الإدارة بمراجعة الرقابة الداخلية على أساس كل عمل على حدة، وتؤكد لتلك الهيئات بأن اجراءاتها الرقابية مناسبة لأعمالها. قد تطلب هيئات أخرى للإشراف عمليات تدقيق خارجية دورية للمجالات الرئيسية، حيث تحدد الهيئة النطاق. وأخيرًا يمكنها الجمع بين أكثر من أسلوب من بين الأساليب المذكورة سابقًا، مع اجراء مراجعاتها الخاصة في المؤسسة المعنية أو اجراء اختبارات الرقابة الداخلية.

من أجل تقييم فعالية عناصر الرقابة الداخلية لمؤسسة مصرفية (أو أحد أنشطتها)، يجب على الهيئة المشرفة ما يلي (Basle Committee on Banking Supervision, 1998, p. 22):

- تحديد أهداف الرقابة الداخلية ذات الصلة بالمنظمة أو الوحدة أو النشاط قيد المراجعة (مثل الإقراض والاستثمار والمحاسبة)؛

- تقييم فعالية عناصر الرقابة الداخلية من خلال مراجعة السياسات والإجراءات، وكذلك مراجعة الوثائق ومناقشة العمليات مع مستويات مختلفة من موظفي البنك، ومراقبة بيئة التشغيل واختبار المعاملات؛

- مشاركة الاهتمامات الإشرافية حول الرقابة الداخلية والتوصيات لتحسينها مع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الوقت المناسب؛

- تحديد اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ملاحظة أوجه القصور، وذلك في الوقت المناسب.

عادة ما تستفيد السلطات الإشرافية المصرفية التي لا تجري اختبارات روتينية في الموقع (المؤسسة) من عمل المراجعين الخارجيين. في تلك الحالات، يجب أن يقوم المدققون الخارجيون بمراجعة عملية النشاط واختبار المعاملات.

ثالثًا- التقييم وادارة المخاطر:

سننظر في هذا الاطار للعناصر التالية: تقييم الرقابة الداخلية القائم على المخاطر، تحديد وتقييم المخاطر، وتحديد الاجراءات الرقابية المناسبة.

1- تقييم الرقابة الداخلية القائم على المخاطر:

1-1- مجالات التقييم:

يتم تحديد فعالية الرقابة الداخلية بناءً على مجالين متميزين (Dittmeier & Casati, 2014, p.19):

- هيكل أو تصميم النظام (سمات الرقابة) الذي يشمل الخصائص الجوهرية لعملية محددة (أو مجموع عمليات)، وكذلك العلاقات المتبادلة مع العمليات الأخرى؛

- مستوى الأداء الفعلي أو تشغيل النظام، والذي قد يتراوح بين التنفيذ الجزئي والتنفيذ الكامل لعناصر الرقابة كما تم تصميمها للعمل.

1-2- نموذج التقييم الشامل لنظام الرقابة الداخلية:

يستند المنهج إلى الأسس التالية (Dittmeier & Casati, 2014, p.15-14):

أ. يجب أن يميز تقييم الرقابة الداخلية تمييزاً واضحاً بين تقييم هيكل أو تصميم النظام وبين قياس فعالية الأداء أو تشغيل النظام. والتقييم العام لنظام الرقابة الداخلية يمثل مزيجاً من الاستنتاجات في كلا المجالين (تقييم التصميم وتقييم التشغيل)؛

ب. إن النظام الذي تم تصميمه بشكل سيء يترك مساحة أكبر للمخاطر المتبقية غير المرغوب فيها (المخاطر التي تبقى بعد اعتماد الإجراءات) أكثر من نظام الرقابة الداخلية المصمم جيداً.

ت. يجب أن يأخذ تقييم هيكل أو تصميم نظام الرقابة الداخلية في الاعتبار جميع أهداف السيطرة على المخاطر ذات الصلة؛ يجب أن تقيم الإجراءات (المصممة لتحقيق الأهداف) عملية تلو العملية؛

ث. يعتمد تقييم الأداء الفعال للنظام على العوامل التالية: توفر الموارد اللازمة لأداء الرقابة، الامتثال لتصميم الرقابة المعمول به، أنشطة لرصد المخاطر المتبقية.

1-3- معايير تقييم تصميم الرقابة الداخلية:

يتم إجراء تقييم مدى كفاءة تصميم أو بنية نظام الرقابة الداخلية عملية تلو العملية. يجب أن يأخذ هذا التقييم في الاعتبار أهمية أهداف الرقابة وخصائص الإجراءات (السياسات) المصممة لتحقيقها.

تتمثل معايير التقييم لتصميم الرقابة الداخلية في العناصر التالية:

أ- الملاءمة: لكل نشاط رقابي (أو عملية رقابية) هدف يتعلق به، فما هو مدى ملاءمة النشاط للهدف.

ب- التوقيت الملائم: الوقت الذي تستغرقه عناصر الرقابة للاستجابة للأحداث السلبية. يقيس هذا العنصر القدرة على تحديد وتصحيح حدث سلبي، إما عن طريق القضاء عليه أو الحد من تأثيره على أهداف الرقابة. يعتمد القياس على تقييم استجابة عنصر الرقابة خلال إطار زمني معين.

ج. القوة (Strength): يتم تحديد قوة عنصر الرقابة من خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر على احتمال فعالية الرقابة في حالة ظهور مخاطر ذات صلة.

د. التغطية: المستوى الذي تتم فيه معالجة كل المخاطر الهامة.

2- تحديد وتقييم المخاطر:

يجب أن يحدد مجلس الإدارة رسمياً مخاطر النشاط الرئيسية، وأن يكون قادراً على إثبات أنه على دراية بالمخاطر الكبيرة التي تواجه النشاط. في هذا الإطار هناك العديد من التقنيات المتاحة لتحديد المخاطر، يعتمد بعضها على التفاصيل ويقدم القياس الكمي، فيما يقوم البعض الآخر على السيناريو أو يقدم قياساً نوعياً. يمكن تسهيل عملية التحديد من قبل متخصصين أو تنفيذها عن طريق استبيان أو الجمع بين الأمرين (KPMG, 1999, p. 33).

2-1-1- تقنيات تحديد المخاطر:

تشمل تقنيات تحديد المخاطر ما يلي:

2-1-1-1- تحليل PEST: هو تقنية عالية المستوى لفهم البيئة الخارجية التي تؤثر على مجال النشاط وبعض العوامل الخارجية المحددة التي قد تؤثر على الأعمال. ويأخذ في الاعتبار العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والمخاطر التي تتعرض لها الأعمال التي تتبع من هذه العوامل (Political, Economic, Social and Technological) (KPMG, 1999, p. 33).

2-1-1-2- تحليل القوى الخمس: يأخذ هذا الأسلوب في الاعتبار جميع القوى التي تؤثر على الشركة وصناعاتها وسوقها؛ ويساعد في تحليل سبب نجاح الأعمال التجارية أو فشلها. تشمل القوى الخمس ما يلي: تهديد الوافدين الجدد، تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة، القدرة التفاوضية للموردين والمشتريين، المنافسين، وشدة التنافس في مجال النشاط (KPMG, 1999, p. 33).

2-1-1-3- تحليل SWOT: هذه العبارة هي اختصار لـ "نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لنشاط المؤسسة" (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats to the business.) (KPMG, 1999, p. 33).

جدول رقم 02 : مثال عن تحليل PEST

سياسي		اقتصادي	
تهديدات	فرص	تهديدات	فرص
بيئة سياسية غير مستقرة اللائحة في الاتحاد الاوروبي	منح حكومية محتملة للانتقال	تكلفة الوفرة ضعف البنية التحتية احتمال انقطاع سلسلة التوريد	انخفاض معدلات الاجور
تكنولوجي		اجتماعي	
تهديدات	فرص	تهديدات	فرص
ضعف روابط تكنولوجيا المعلومات درجة دعم تكنولوجيا منخفضة	التجارة الإلكترونية	عائق اللغة احتياجات التدريب واعادة التعليم القضايا الثقافية	قوة أخلاقيات العمل

Source : KPMG, Internal control: a practical guide, 1999, p. 9.

بالنسبة لكل خطر تم تحديده، يجب إصدار حكم قيمي على التأثير المالي والتأثير المتعلق بسمعة الشركة، الذي سيؤدي تحققه الى أثر على الأعمال التجارية واحتمالية حدوث المخاطر.

من المهم بشكل خاص النظر في تأثير السمعة بالإضافة إلى التأثير المالي، لأن تحقق المخاطر قد يتجاوز الأثر المالي الأولي، وقد تكون تكلفة تأثير سمعة الشركة على المدى المتوسط أكبر بكثير من التأثير المالي الأولي المتصور.

بغض النظر عن التقنية المختارة، يجب على المدراء:

- تنسيق التحليل الذي يكون محددًا بشكل جيد؛

- تقييم احتمالية وقوع الخطر وتأثيره المحتمل؛

- الاعتماد على تحليل السببية لتحديد السبب الجذري للمخاطر؛

مع الأخذ في الاعتبار أن المخاطر يمكن أن يكون لها أسباب فردية أو متعددة وكذلك تأثيرات فردية أو متعددة؛ هذه الترابطات يمكن أن تكون حاسمة في تحديد التأثير الحقيقي للمخاطر، ومن ثم تطبيق تحليل التكلفة والعائد من أجل التخفيف من حدتها (KPMG, 1999, pp. 34-35).

2-2- تقييم الأخطار:

يتكون تقييم المخاطر من (Reciprocity, 2021):

- تحديد المخاطر النوعية والكمية؛

- تقييم شدة المخاطر المحتملة؛

- وضع تدابير رقابية للوقاية من تلك المخاطر.

تتناول عملية التقييم الفعالة للمخاطر كلاً من المخاطر المالية (مثل مخاطر الائتمان والسوق والسيولة) والمخاطر غير المالية (مثل المخاطر التشغيلية والقانونية والبيئية). علاوة على ذلك، يجب أن تتضمن العملية تقييماً للمخاطر لتحديد أيها يمكن السيطرة عليه من قبل الشركة وأيها ليس كذلك.

بالنسبة للمخاطر التي يمكن السيطرة عليها، يجب على الشركة أن تقرر ما إذا كانت ستقبل تلك المخاطر أو تخفف منها من خلال إجراءات الرقابة. أما بالنسبة للمخاطر التي لا يمكن السيطرة عليها، فينبغي على مجلس الإدارة أن يقرر قبول المخاطر أو الانسحاب منها أو تقليل مستوى النشاط التجاري المعني بها (KPMG, 1999, p. 36).

3- تحديد الإجراءات الرقابية المناسبة:

يجب على مجلس الإدارة تحديد الإجراءات أو الأنظمة المناسبة للحفاظ على مخاطر النشاط الرئيسية ضمن مستويات تحمل المخاطر المحددة من قبل مجلس الإدارة، مع مراعاة اعتبارات التكلفة والعائد؛ أو مراجعة العملية التي يتم من خلالها القيام بذلك والمصادقة على الاستنتاجات. يجب أن يكون مجلس الإدارة مقتنعاً بأن الأفراد المناسبين يتحملون مسؤولية واضحة عن الحفاظ على تحديد ديناميكي للمخاطر وعملية التقييم والإجراءات الرقابية الداخلية ذات الصلة.

قد لا يعرف مجلس الإدارة التفاصيل الدقيقة لكيفية الرقابة على جميع المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى خسارة مادية، ولكن يجب أن يقتنع بأن سياسات وإجراءات وأنشطة الرقابة المناسبة قد تم وضعها لدعم أهداف الرقابة الخاصة بها (KPMG, 1999, p. 38).

رابعاً- منهجية تقييم الرقابة الداخلية:

يجب أن يبدأ تقييم أنظمة الرقابة على أعلى مستوى، مثل التخطيط الاستراتيجي للجهة الخاضعة للتدقيق، ويتم تقييم احتمال وقوع أحداث غير مرغوب فيها (مخاطر) وأهميتها النسبية (Sharma, n.d., p. 15). عند النظر في الأهمية النسبية لتلك الأحداث يجب على المراجع أن يأخذ في الاعتبار ما يلي:

- النتائج المالية المباشرة وغير المباشرة المحتملة؛

- تأثير أهمية هدف الإدارة؛

- التأثير على الإدارة العليا؛

- النظر في الإجراءات التعويضية (Sharma, n.d., p. 15).

1- اختبار الرقابة الداخلية:

سننظر في هذا الإطار للغرض من الاختبار وأنواعه ومبادئه وتقنياته.

1-1- ما هو الغرض من اختبار الضوابط الداخلية؟ هناك غرضان أساسيان لاختبار إجراءات الرقابة الداخلية:

- **تقصير عملية التدقيق:** إذا أظهر اختبار الإجراءات أن الضوابط الداخلية فعالة، وقادرة على منع الأخطاء أو الاحتيال في البيانات المالية، يمكن أن يلغي ذلك الحاجة إلى إجراءات تدقيق إضافية؛

- **تقديم أدلة تدقيق إضافية:** وذلك لإثبات الامتثال في الحالات التي لا تستطيع فيها الإجراءات الموضوعية الفردية تقديم أدلة كافية بمفردها (Pathlock, 2021, p. 5).

1-2- أنواع اختبارات الرقابة الداخلية:

هناك عدة أنواع من اختبارات الرقابة الداخلية، حيث يمكن التمييز من ناحية بين:

- اختبار الامتثال

- اختبار تحديد الأخطاء والسهو وأسباب ذلك

- الاختبار الإرشادي أو اختبار المتابعة (Walk through tests) (Sharma, n.d., p. 17).

ويعد هذا الأخير أحد الاختبارات التي يقوم بها المدققون خلال تقييمهم الاجراءات المحاسبية للمنظمة وتدابير إدارة المخاطر. يقوم الاختبار على تتبع المعاملة من بدايتها إلى النقطة التي تنعكس فيها في البيانات المالية وذلك من خلال أنظمة معلومات الشركة، والغرض من هذا الإجراء هو تقييم فعالية وموثوقية الاجراءات الداخلية للشركة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية، كما يمكن أن يكون مفيدا أيضا في معالجة نقاط الضعف والمشاكل.

ويمكن التمييز من ناحية أخرى بين (Pathlock, 2021, p. 5):

- الاستفسار (Inquiry): حيث يسأل المدققون المدراء والموظفين عن الاجراءات الرقابية التي يقومون بتنفيذها، وعادة ما يتم الجمع بين هذا الاختبار وطرق أخرى أكثر موثوقية، لأنه لا يمكن أن تعتمد أهداف أو معايير الرقابة على الاستفسار فقط.

- الملاحظة (Observation): حيث يراقب المدققون الأنشطة والعمليات لمعرفة كيفية تنفيذ الرقابة، ويكون هذا مفيدا في الحالات التي لا توجد فيها وثائق حول كيفية تشغيل وحدة الرقابة. على سبيل المثال، إذا لم يكن هناك إجراء رسمي لضمان تثبيت كاميرات المراقبة فيمكن للمدقق ببساطة أن يلاحظ ما إذا كانت هناك كاميرات أمنية في المنشأة.

1-3- مبادئ عملية الاختبار:

نتناول فيما يلي ثلاثة مبادئ أساسية (Sharma, n.d., p. 18):

- التخطيط للاختبار وذلك بالتركيز على ما يلي:

✓ ما الذي يجب اختباره، وما الغرض من كل اختبار وكيفية القيام به؛

✓ مراعاة الموضوع المختار (للاختبار) تقييم المخاطر العامة ومستويات أهميتها النسبية؛

✓ تعزيز نطاق الاختبار في حالة معاينة نقاط ضعف.

- يجب ألا تكون فترة الاختبار فترة غير طبيعية.

- ينبغي أن تكون عينة الاختبار ممثلة وكافية.

4-1- تقنيات اختبار الرقابة:

تتمثل أهم تقنيات الاختبار فيما يلي:

- ✓ الملاحظة؛
- ✓ المقابلة أو الاستفسار؛
- ✓ التحليل؛
- ✓ التحقق من خلال المقارنة والتأكيد؛
- ✓ إعادة الأداء؛
- ✓ بيانات الاختبار (Sharma, n.d., p. 19).

2- طرق التقييم والأدوات

2-1- طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية:

فيما يلي طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية:

2-1-1- أسلوب السجل السردي أو المذكرة: هذه الطريقة تمثل وصفا كاملا وشاملا لنظام الرقابة؛ وهي مناسبة في الظروف التي تفتقر إلى نظام رقابة رسمي، كما هو الحال في المؤسسات الصغيرة. ولكن الملاحظ أنه يصعب تحديد الثغرات في نظام الرقابة باستخدام السجل السردي (Brinkart, n.d. b).

2-1-2- قائمة المراجعة (قائمة التحقق): هي سلسلة من التعليمات التي يجب على أحد أعضاء فريق التدقيق اتباعها، ويجب أن يتم التوقيع عليها بالأحرف الأولى من قبل مساعد التدقيق كدليل على اتباع التعليمات المقدمة. في هذه الطريقة يتم توضيح وتبيان نقاط الضعف (Brinkart, n.d. b).

2-1-3- شبكات التقييم (grilles d'évaluation): (انظر الملحق) تتمثل مزايا هذه الطريقة فيما يلي:

- تعتبر دليلا للمدقق يساعده على التركيز؛

- تعزيز الوضوح وتوفير الوقت؛

- توفير تغطية شاملة لنقاط الرقابة؛

- تعتبر أساسا جيدا للإبلاغ عن نقاط الضعف في الرقابة الداخلية واقتراحات التحسين (Djaouahdou, 2019,)

(p. 30).

2-2- أدوات تقييم نظام الرقابة الداخلية:

2-2-1- تصنيف أدوات التقييم:

عند تقييم نظام الرقابة الداخلية يتم جمع المعلومات عموماً باستخدام مجموعة من الأدوات تشمل المقابلات، استبيانات المراقبة الذاتية (questionnaires d'auto-contrôle)، اختبارات المسار (أو مسارات المراجعة)، المسوحات (استطلاعات sondages) والاختبارات على الإجراءات، لوحات القيادة، طلبات محددة لتكنولوجيا المعلومات (Deloitte, 2008, p. 83).

ولكن بالإمكان التمييز أكثر بين أدوات الاستعلام وأدوات الوصف:

أ- أدوات الاستعلام (أو الاستفسار outils d'interrogation): أدوات تساعد المدقق في صياغة الأسئلة أو الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها، وتشمل:

✓ المسوحات الإحصائية (sondages statistiques)

✓ المقابلات

✓ عمليات التحقق والتسوية المختلفة (Apprendre l'économie et la gestion, 2021).

✓ لغة أوامر التدقيق ACL (Audit Command Language)

ب- أدوات الوصف: يمكن التعبير عنها بالكشف أيضاً، وهي لا تفترض أسئلة محددة، ولكن تساعد على توضيح خصائص المواقف التي تمت مواجهتها. وتشمل خصوصاً:

✓ الملاحظة الفعلية (observation physique)

✓ السرد (narration)

✓ شبكة تحليل الوظائف (Deloitte, 2008, p. 84)

✓ مخططات التدفق (Apprendre l'économie et la gestion, 2021).

2-2-2- استخدام الأدوات:

هناك عاملين بخصوص استخدام أدوات التقييم:

- يجب اختيار الأداة المناسبة، وهي تلك التي تتلاءم مع السياق أو العمل الذي سيتم تنفيذه؛

- يمكن الجمع بين عدة أدوات لنفس الهدف المتعلق بالتحقق (النهائي) (Deloitte, 2008, p. 84).

أكثر الأدوات المستخدمة شيوعًا لتقييم الرقابة الداخلية هي المخططات الانسيابية (flowcharts) (أي مخططات التدفق) والاستبيانات.

2-2-3- عرض لأهم الأدوات:

أ- خرائط التدفق:

مخطط التدفق عبارة عن تمثيل تصويري لنظام الرقابة الداخلية، يحتوي على مجموعة من الأشكال والرموز التي تعبر كل منها عن جزء من نظام الرقابة الداخلية المحاسبية، ويصور العناصر الأساسية لهذا النظام مثل العمليات والاجراءات الرقابية (Brainkart, n.d. b). حيث يستخدم هذا المخطط في توضيح التدفق المتوالي لبيانات أو قرارات أو اجراءات معينة، فيوضح تدفق المستندات عبر الإدارات المختلفة والموظفين المشاركين في القيام بذلك ومسك السجلات، وتدفع البضائع والمدفوعات، والتعامل مع النتائج.

تظهر فائدة خريطة التدفق في امكانية اعطاء صورة شاملة لجميع عناصر الرقابة المعنية في لمحة (Brainkart, n.d. b). وبالتالي اذا أعدت الخرائط بكفاءة فإنها سوف تعكس كل العمليات والتحركات والتدفقات وكافة الاجراءات الخاصة بكل ما يظهر على الخريطة، كما تعكس كيفية تحويل المستندات الأولية الى معلومات محاسبية مثل دفتر اليومية او دفتر الأستاذ العام.

ان استخدام مخططات التدفق يجعل إظهار ما يلي ممكنا وبوضوح تام: ما هي الوثائق المستخدمة، ما هو عدد النسخ من الوثائق، من يستخدم الوثيقة وما هي العمليات التي يتم تنفيذها، كيف يتم توزيع وتصنيف النسخ المختلفة؟(Deloitte, 2008, p. 100).

ويستفيد المراجع من خلال مخططات التدفق في تجميع المعلومات اللازمة لدراسة وتقييم كافة نظم الرقابة الداخلية، وتمام عمليات الاتصال الكتابي بسرعة ودقة، وبالتالي تحديد أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية بسرعة.

حتى يحقق مخطط التدفق هدفه كأداة لوصف نظام الرقابة الداخلية وتوثيق العملية يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

- يجب عرض المخططات بأكبر قدر ممكن من الوضوح وأن يكون عرضها موحدًا؛

- يجب أن يعرض المخطط جميع فئات العمليات التي تتم معالجتها بواسطة الخدمة المعنية؛

- يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة، مثل الوثائق والمقابلات والمخططات الانسيابية (organigrammes)؛

- يراجع الرسم التخطيطي مع متعاوني القسم للتأكد من أن الإجراء يعمل بشكل جيد وفقًا للرسم التخطيطي الناتج (Deloitte, 2008, p. 100).

ب- استبيان الرقابة الداخلية:

يعتبر الاستبيان أداة مهمة لتقييم دورة النشاط. وهو وثيقة داخلية تستخدم من طرف المدقق بهدف توجيه هذا الأخير لتنفيذ برنامج عمله، حيث تسمح له بتحديد نقاط القوة والضعف في الرقابة الداخلية بفضل عدد كبير من الأسئلة المحددة (Abou El Jaouad, 2021/2022, p.15)؛ ويضمن الاستبيان سهل الاستخدام عدم التغاضي عن نقاط المراجعة الرئيسية، باعتبار أنه يشتمل على الأسئلة التي تهدف الى تحليل العمليات ذات المخاطر والتحقق من وجود وفعالية عمليات رقابة محددة.

عادة ما يتم تقديم الاستبيانات في شكلين: أحدهما مبسط لا يتطلب أي إجابة بخلاف نعم أو لا (استبيان مغلق)، والآخر أكثر شمولاً ويتضمن ملاحظات مفصلة (استبيان مفتوح) (Abou El Jaouad, 2021/2022, p.15). يتم وضع قائمة عناصر الرقابة المحتملة حسب الدورة، وتسمح بإجراء تحليل شامل تقريبا لعمليات الرقابة الداخلية التي يتعين القيام بها (Abou El Jaouad, 2021/2022, p. 16).

تأخذ وثيقة الاستبانة الشكل التالي:

الملاحظات	لا	نعم	الأسئلة
			الدورة:
		؟
		؟

ج- نموذج أو شبكة فصل المهام (grille de séparation des tâches):

يعتبر نموذج فصل المهام أداة حيوية لتقييم دورة النشاط. وتسمح للمدقق بالكشف عن الاختلالات أو أوجه القصور فيما يخص الفصل بين المهام، وتحديد أي وظيفة تجمع بين مجموعة من المهام غير المتوافقة (تفويض / تنفيذ / رقابة / تسجيل) (Deloitte, 2008, p. 115). وتعتبر الاداة بمثابة صورة عن تقسيم العمل داخل المؤسسة، كما تمثل أول خطوة في تحليل أعباء العمل لكل شخص.

من أهم أسباب اعداد شبكة التحليل ما يلي:

- ربط المخطط التنظيمي الوظيفي بالمخطط التنظيمي الهرمي؛
 - تبرير التحليلات الوظيفية؛
 - كشف الخروقات في الفصل بين الواجبات؛
 - تحديد أي تضارب أو تراكم للمهام يعكس مخاطر عالية للخطأ أو الاحتيال (Deloitte, 2008, p. 114).
- وتأخذ عموما الشكل التالي:

الموظفين المعنيين				المهام
.....	الدورة:
			
			

وبشكل أكثر تفصيلا يمكن عرضها حسب الوظائف والمهام والأشخاص المسؤولين أو المكلفين على النحو الموضح في الجدول 03:

جدول رقم 03: استبانة الفصل بين المهام

.....	مكتب خبير الحسابات	المحاسب السيد (ة)	المدير العام السيد (ة)	الرئيس المدير العام السيد (ة)	الأشخاص	
						الوظائف	
						الفتح - التسجيل - القراءة	البريد
						قبول الطلبات - وصل الارسال - الفوترة - مراقبة الفواتير - الحقوق - التسجيل المحاسبي - تظهير التسويات - إيداع الشيكات - تسجيل التسويات	البيع
						ترخيص الطلبات - وصولات الطلبات - وصولات الاستلام - مراقبة الاستلام - مراقبة الفواتير - وصل للدفع - اعداد التسويات - التسجيل المحاسبي	المشتريات
						-التسجيل المحاسبي - المقاربة (التسويات) - التوقيع	البنك
						- المسودة - النقود - التسجيل المحاسبي - الترخيصات	الصندوق
						- العناصر الأساسية - مذكرة حرة للأجر - تسوية الاجر - التسجيل المحاسبي	الاجر

Source: Guide d'audit comptable et financier, 2009, p. 3.

د- اختبارات المسار (les tests de cheminement)

تسمى اختبارات المسار أيضا "مسارات التدقيق" أو "ممرات التدقيق" (chemins) ; "pistes d'audit" ؛ وهي طريقة اختبار تعتمد على مستند نهائي أو على نتيجة عملية ما، ومن ثم العودة إلى المصدر (بداية العملية) من خلال المرور بجميع المراحل الوسيطة.

من خصائص هذه الطريقة ما يلي:

- يتعلق الاختبار بعملية واحدة فقط في كل مرة؛
- يبدأ الاختبار من المستند أو النتيجة النهائية للعودة إلى المصدر؛
- بفضل الاختبار يصبح من الممكن التحقق (للعلمية المختارة) من جميع المراحل الوسيطة ووثائقها الداعمة ومبرراتها؛
- تعتبر اختبارات المسار أداة فعالة لضمان الفهم الصحيح للعملية وتجسيد وجود آليات الرقابة الداخلية في جميع جوانب العملية.

تتجلى أهمية هذه الأداة من حيث أن وجود آثار للمعاملة يجعل من الممكن الإبلاغ عن الأخطاء والاستثناءات وتصحيحها. ولكن أنظمة المعلومات اليوم جعلت إمكانية تتبع المعاملات غير مرئية، وهو أمر غير ملائم للمراجعين الذين يجرون اختباراتهم حول نظام المعلومات. فهذه الأداة تعتمد على النزاهة وإمكانية التتبع من خلال نظام المعلومات. لهذا السبب، لا يمكن للمراجعين الاستنتاج بأن البيانات التي تم إدخالها في النظام (المعلوماتي) خرجت سليمة (غير ملوثة non contaminées). يجب أن يكون المراجع قادرا على تحليل نظم المعلومات وضوابطها، كما يجب أن يعاون المراجع خبير إذا لم يكن هو خبيرا في المجال (Deloitte, 2008, p. 110).

هـ- أوراق الكشف وتحليل المشاكل (feuilles de révélation et d'analyse des problèmes):

هذه الأداة عبارة عن وثيقة تحليل بسيطة وواضحة ومعيارية (standard) توجه المدقق في الاستدلال والتحليل، بحيث يستخدمها من أجل الحصول على استدلال جيد. يتمثل هدفها في مساعدة هذا الأخير على صياغة توصيات في نهاية مهمته. يقوم المدقق بملء الورقة عند كل مرة يلاقي فيها خلافا وظيفيا أو خطأ أو قصورا.

يمكن توضيح عناصر هذه الأوراق من خلال الشكل التالي:

المؤسسة....	الورقة رقم... / الدورة....
.....	المشكلة:
.....	المعاينة:
.....	السبب:
.....	النتيجة:
.....	التوصية:

3- مراحل التقييم:

يخضع تقييم نظام الرقابة الداخلية لمنهجية محددة تصف الطريقة التي يجب اتباعها للإعلان عن الدراسة والقيام بأعمال التقييم، ومن ثم استخلاص النتائج واقتراحات التطوير التي يمكن اعتمادها. ويمكن القول أن التقييم يتم عبر مرحلتين التحضير والتنفيذ، ولكل منهما متطلبات خاصة.

3-1- مرحلة التحضير:

قبل البدء بأعمال التقييم يتعين على المدقق تحديد نطاق مهمته، حيث تتراوح هذه الأخيرة بين مجرد تقييم اجراءات دورة معينة وبين مهمة تقييم النظام الرقابي في مجمله. تتطلب هذه المرحلة من المدقق قدرا من التدريب وقدرة كبيرة على القراءة والانتباه، ويجب أن يتم خلالها استثمار وقت كافي في جمع المعلومات المطلوبة عن مجال العمل، وخصوصا ما يلي:

- معلومات خارجية عن المؤسسة: كالأحصائيات والمشاكل المحاسبية؛
 - معلومات داخلية: مثل تاريخ المؤسسة وأنشطتها وهيكلها التنظيمي؛
- خلال مرحلة التحضير يجب تحديد مواطن الخطر التي تتطلب بحثا أكبر.

3-2- مرحلة التنفيذ:

تمثل المرحلة الأهم والأصعب؛ لذلك فهي تتطلب قدرات مهمة على الملاحظة والحوار والاتصال، كما تقتضي من المدقق الكفاءة في التحليل والاستنتاج (Apprendre l'économie et la gestion, 2021, p. 5). وتتشكل هذه المرحلة بدورها من مجموعة من المراحل:

3-2-1- وصف الانظمة:

خلال هذه المرحلة يعبر المراجع عن مسار المعلومات المجمعة خلال المرحلة السابقة، ويكون ذلك على شكل وصف كتابي أو خرائط تدفق. وقد يقوم المراجع بالاستجابات داخل المؤسسة من أجل الوصول الى وصف دقيق لنظام الرقابة الداخلية.

3-2-2-2- التحقق من فهم النظام (الفهم والتطابق):

بعد اعداد المراجع لخرائط التدفق أو الاستبيان يحاول التحقق من استيعابه للنظام من أجل تجنب الانطلاق من أسس خاطئة، فخرائط التدفق تسمح للمراجع بإيجاد الاجراءات الرقابية الملائمة. ومن خلال عمله يقوم بالإجابة عما يلي:

- كيف تتم الاختبارات؟
- ماهي الاجراءات التي يجب اختبارها؟
- ماهي الأهمية التي يجب اعطاؤها لكل الاختبار؟

3-2-2-3- التقييم الأولي لنظام الرقابة:

ان تقييم نظام الرقابة الداخلية يساعد المراجع على تحديد طبيعة وتوقيت ونطاق اختبارات المراجعة من خلال أسلوب العينات الاحصائية. وبالاعتماد على خطوتي الوصف والفهم السابقتين يتمكن المراجع من اعطاء تقييم اولي للرقابة الداخلية باستخراجه مبدئيا لنقاط القوة ونقاط الضعف.

أ- نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية:

- ضعف نظام الرقابة الداخلية: يعني الضعف وجود مخاطر محتملة نتيجة عدم كفاية الإجراءات لتقليل المخاطر المحتملة إلى مستوى مقبول، وتمثل نقاط الضعف عيوباً يترتب عنها خطر ارتكاب أخطاء وتزوير (Guide d'audit comptable et financier, 2009, p. 3)؛

- قوة نظام الرقابة الداخلية: تتوافق قوة النظام مع وجود إجراء قائم يغطي خطراً محتملاً سواء بصفة كلية أو جزئية، وتمثل نقاط القوة ضمانات بالتسجيل الجيد للعمليات (Guide d'audit comptable et financier, 2009, p. 3)..

ب- تحديد نقاط القوة والضعف:

يتم ذلك التحديد باستخدام اداتين نموذج أو شبكة فصل المهام والاستثمارات. أما خطواته فتتم كما يلي:

البحث عن نقاط الضعف:

من خلال فهمه للدورات يمكن للمدقق اعتماد استبيان الرقابة الداخلية كأداة مساعدة، ويتم تسجيل كل نقطة تم تحديدها على شبكة التقييم مع إمكانية الرجوع إلى أوراق العمل للحصول على التفاصيل، أو للتوصيات التي سيتم تضمينها في تقرير التوصيات المتعلقة بالرقابة الداخلية (Djaouahdou, 2019, p. 32).

نقط القوة المحتملة:

بعد تحديد النقاط التي تتطلب اجراءات رقابية ضرورية لتحقيق الأهداف، يبحث المدقق عن نقاط القوة المحتملة في الأنظمة الرقابية التي وضعتها الشركة؛ يملأ الأدلة المختلفة ثم يقوم بحفظها في ملف الدورة، وفي كل مرة يشير إلى أوراق العمل التي يمكن الرجوع إليها. ثم يتم تلخيص الاجراءات الرقابية المحددة ضمن بيانات نقاط القوة التي سيتم اختبارها.

تقييم الاجراءات الرقابية:

يقوم المراجع بعد ذلك بتقييم الاجراءات الرقابية (نقاط القوة المحتملة)، وينظر فيما اذا كانت نقاط القوة (أو بعض منها) تستحق التحقق منها. وهنا تشير الى أن هناك بعض اجراءات الرقابة ليس لديها قوة إثبات كافية؛ مثلا مجرد وجود تأشيرة موظف على مستند ما لا يكفي بالضرورة لإثبات أن الرقابة قد تم تنفيذها بشكل جيد. في هذه الحالة يمكن للمدقق البحث عن وسيلة أخرى أكثر فعالية للتحقق من الوصول الى الهدف (Djaouahdou, 2019, pp. 33-35).

3-2-4- اختبار الاستمرارية:

يتأكد المراجع من خلال اختبارات الاستمرارية أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الاولي للنظام نقاط قوة فعلا، أي انها مطبقة في الواقع بصفة مستمرة ودائمة. والغرض منها هو التحقق من وجود نقاط القوة وقياس تأثيرها الحقيقي على تغطية المخاطر (Guide d'audit comptable et financier, 2009, p. 3).

يحدد حجم هذه الاختبارات بعد الوقوف على الاخطار المحتملة الوقوع عند دراسة الخطوات، كما تعتبر دليل اثبات على حسن السير خلال الدورة وفي كل مكان (تسمى ايضا اختبارات سير أو تشغيل النظام)، فيتأكد المدقق من حسن تنفيذ الاجراءات واحترام المبادئ المعتمدة.

3-2-5- التقييم النهائي لنظام الرقابة:

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

يقوم المدقق بإعداد أوراق كشف (feuilles de révélation) وتحليل للمشاكل مبيينا آثار النتائج على المعلومات المالية، مع تقديم اقتراحات قصد تحسين الاجراءات، كما تمثل وثيقة الحوصلة (document de synthèse) في العادة تقريرا حول المراقبة الداخلية يقدمه المراجع الى الادارة فضلا عن كونها احد الجوانب الايجابية لمهمته. حيث يسهل أو يصعب فحص الحسابات والقوائم المالية حسب مدى جودة المراقبة الداخلية. فجودة هذا النظام تجعل المراجع يخفف تدقيقاته وتحرياته المباشرة، ولكن ضعف النظام يجعله يتعمق أكثر في ذلك.

بعد شرح المرحلة الاخيرة لتقييم نظام الرقابة الداخلية، نوضح فيما يلي أسباب ضعف وقصور الرقابة الداخلية؛ حيث يكون هناك خلل في الرقابة الداخلية عموما عندما لا يمنع تصميم -أو تشغيل- عنصر الرقابة تحريفا جوهريا أو عندما لا يكتشفه في الوقت المناسب (Vice, 2023). وتشمل الأسباب المحتملة لنقاط الضعف أو الفشل في الرقابة ما يلي (IFAC, 2012, p. 16):

- التغييرات المستمرة في المنظمة وأهدافها وأعمالها وبيئتها، بما يمكن أن يغير من طبيعة أو مستوى المخاطر ويجعل الاجراءات الحالية غير مناسبة أو غير فعالة، حتى لو كانت لا تزال تعمل بشكل جيد؛
- أساس الرقابة لم يعد صالحا لأن تحليل المخاطر لم يعد صحيحا؛
- وجود عيب في تصميم الأنظمة (غير مناسب للمخاطر ذات الصلة) أو تنفيذها بشكل غير صحيح.
- عيب في تشغيل عناصر الرقابة لأسباب منها:

✓ نقص موارد الرقابة؛

✓ تغير الإدارة المعنية أو الموظفين مع عدم ادراكهم الكافي لمسؤولياتهم الرقابية؛

✓ نقص المعرفة أو الكفاءة فيما يتعلق بتشغيل المراقبة؛

✓ الرضا عن الذات أو الافتقار إلى الرقابة (IFAC, 2012, p. 16).

4- "مراقبة" الاجراءات الرقابية والتقييم الذاتي للرقابة الداخلية (Control Self Assessment) CSA:

4-1- التقييم الذاتي للرقابة الداخلية (Control Self Assessment) CSA:

السمة الرئيسية للتقييم الذاتي للرقابة هي أنه يتم إجراء الاختبارات والفحوصات من قبل الموظفين الذين تقع مسؤولياتهم اليومية ضمن وحدة العمل التي يتم تقييمها. فالتقييمات الذاتية للرقابة تكون في شكل استبيانات موجهة إلى المدير (أو المسؤول) الذي يجيب عن الأسئلة المتعلقة بالإجراءات الرئيسية لأنشطته؛ وباستخدام تقنيات الرقابة الذاتية يمكن للمنظمة تحديد المجالات عالية المخاطرة التي قد تتطلب مراجعة أكثر تفصيلا في وقت لاحق. لقد توسع التقييم الذاتي للرقابة، وأصبح دور المدققين الداخليين في هذا الاطار يشمل اليوم ضمان الطبيعة الموضوعية لهذه التقييمات الذاتية (Deloitte, 2008, p. 97).

4-2- "مراقبة" الاجراءات الرقابية:

يجب أن يضع مجلس الإدارة إجراءات للتأكد من أن العمليات العادية للشركة تشتمل على مراقبة مدى ملاءمة وفعالية الضوابط المحددة، مما قد يتطلب احداث تغييرات (KPMG, 1999, p. 40). ورغم أن اجراءات المراقبة هي جزء من النظام العام للشركة، إلا أنها مستقلة بشكل كبير عن العناصر التي تقوم بفحصها. نذكر من أمثلة إجراءات المراقبة ما يلي:

- مراجعة التقييم الذاتي للرقابة واختباره (إلى حد معين على الأقل) من قبل التدقيق الداخلي؛

- زيارات منتظمة من قبل المدقق الداخلي (KPMG, 1999, pp. 40-41)؛

- اجراء عمليات مراجعة خاصة من قبل المدققين الخارجيين أو المتخصصين وذلك بشكل دوري.

5- أمثلة عن جوانب عملية للرقابة على دورات النشاط:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول لأسس الرقابة الداخلية وفي الفصل الرابع لتقييم نظام الرقابة الداخلية، نضع في نهاية هذا الأخير جوانب عملية للرقابة الداخلية وارتباطاتها وهي تشمل عناصر من الفصلين. سنقدم أولاً قائمة دورات الرقابة في المؤسسة الاقتصادية، ثم نأخذ عينة فقط من تلك الدورات كأمثلة مبسطة للتوضيح أكثر.

قائمة دورات الرقابة:

- الشراء / مودون
- الأصول الثابتة
- الرواتب والموظفين
- الخزينة
- الجرد
- المبيعات والعملاء
- الصندوق والبنوك
- الالتزامات خارج الميزانية (Abou El Jaouad, 2021/2022, p. 16).

5-1- المخزون:

تتوفر رقابة داخلية ملائمة لدورة المخزون بتوفر الشروط التالية:

- يتم تخزين البضائع في أماكن مناسبة وأمنة ومراقبة؛
- الحصول على تغطية تأمينية كافية من خطري الحريق والسرقة؛
- تتم الرقابة بشكل منفصل في حالة البضائع المرسله مع طرف ثالث أو التي تنتمي إلى طرف ثالث؛
- يتم العد المادي لعناصر المخزون بشكل دوري وذلك مرة في السنة على الأقل؛
- يتم إجراء مقارنة بين الجرد المادي والسجل الدائم للمخزون؛
- قبول التعديلات الناتجة عن الفروق بين الجرد المادي والسجل من قبل الشخص المسؤول قبل تسجيلها؛
- القيام بالجرد المادي من قبل شخص آخر غير أمين المخزن؛

- إدخالات المخزون مصحوبة بإشعار استلام، وخروج المخزون مرفق بمذكرة طلب تحدد التاريخ والأمر والحصة والمشروع؛

- هناك تطابق (من حيث النوع والكمية والحجم وحالة المادة) بين استلام البضاعة وإدخالها في السجل؛

- السلع والمنتجات الرئيسية غالباً ما يتم التوفيق بخصوصها بين الجرد المادي والسجل الدائم؛

- نظام تخصيص العمالة المباشرة للمنتجات الجارية يتميز بالموثوقية؛

- تم إجراء مقارنة بين العمالة المباشرة المقدره أو المعيارية والعمالة المباشرة الفعلية

- يتم إعداد تقرير الخردة قبل الترخيص بالتخلص منها؛

- الاعتماد على مبادئ محاسبية ملائمة في تقييم المخزون (Abou El Jaouad, 2021/2022, pp. 21-22).

5-2- التسوية المحاسبية:

تتميز التسوية المحاسبية للمخزون بما يلي:

- يتم تصنيف الجرد المادي وتقييمه وتسجيله على النحو المطلوب في دفتر الأستاذ العام؛

- يتم القيام بالتسوية بين الجرد المادي والسجل المساعد للمخزونات، كما يتم توزيع المخزون بين المواد الخام

والمنتجات قيد التنفيذ والمنتجات النهائية (Abou El Jaouad, 2021/2022, p. 22).

ملاحظة: احترام مبدأ توزيع المهام

في إطار احترام مبدأ توزيع المهام والمسؤوليات بالنسبة لدورة المخزون، يتم تنفيذ الوظائف التالية من قبل

أشخاص مختلفين وذلك قدر المستطاع: إجراء الجرد المادي، تطوير المخزون، التخزين، المحاسبة، تعديل

الفروق (الانحرافات)، سياسة التقييم، إدخال المخزون وإخراجه (Abou El Jaouad, 2021/2022, p. 22).

5-3- مراجعة جوانب رقابية لدورة النقديات:

نعرض فيما يلي جانبين من الجوانب المتعلقة بتقييم نظام الرقابة الداخلية للخرينة بالمؤسسة. يتعلق الأول

بمجموعة من النقاط تمثل الاجراءات التي يفترض أن قسم المحاسبة (وما يرتبط به من وظائف في الشركة)

يتوفر عليها أو يحرص على تحقيقها على الأقل، وتتل جانب الرقابة الادارية والمحاسبية، وذلك حماية

للأصول النقدية وتحقيقا للفعالية فيما يخص ادارة التدفقات النقدية. وكذلك الامر بالنسبة للجدول الثاني، وان

كان يتضمن جوانب ادارية ومحاسبية أكثر تحديدا عن دورة النقديات بالشركة، مع وجود أجوبة بالنفي أو

التأكيد، ثم تقديم ملاحظات ان وجدت.

الاجراءات الأساسية المتعلقة بدورة النقدية (الواجب الحصول عليها أو صياغتها)

- اجراء تصفية الواردات؛
- اجراء تسوية الواردات المحولة تلقائيا؛
- اجراء تحصيل و سداد الواردات (المأخوذة في الاعتبار من طرف المحاسب المركزي أو المحاسب المعين ...)
- طرق الدفع؛
- مسك الصندوق؛
- فتح حساب بنكي والترخيص به؛
- الترخيص بشأن العمليات المالية (اقتراض، قيم منقولة للتوظيف)؛
- الحصول على دفتر الشيكات والصندوق ووسائل الدفع الاخرى، بالإضافة الى حفظها واستخدامها؛
- المقاربة البنكية.

ملاحظة	محايد	لا	نعم	
				مواضيع عامة حول العمليات النقدية
				وجود توثيق رسمي ومحين بخصوص قائمة الحسابات النقدية في الكيان
				احترام قاعدة الفصل بين الوظائف: أمر بالصرف (مفوض)- موظف محاسبة فتح البريد- ادخال العمليات المرتبطة بالنقدية
				إعداد التقارب البنكي- الفاعلين وأدوارهم، الاشراف على الأعمال
				إعداد التقارب مع الصندوق (تسوية الصندوق)- الفاعلين وأدوارهم، الاشراف على الأعمال
				أجال إعداد جداول (وضعيات) التقارب البنكي
				أجال إعداد تقارب الصندوق (تسوية الصندوق)
				استعمال الإجراء الموازناتي على مرحلة تقارب ديون الدفع المقترحة بمبلغ الإيرادات المقدرة
				وجود خطة متوقعة للنقدية تخص السنة المقبلة (التالية للدورة)
				وجود متابعة منتظمة للنقدية تخص السنة الجارية
				وجود إجراء لإعادة تخطيط النقدية يخص المتبقي من السنة حسب تحديلات النفقات والإيرادات المحققة خلال السنة الجارية

4-5- عناصر أخرى للرقابة:

أ) دفتر الأستاذ:

من الملائم توفر الخصائص التالية:

- تتم موازنة دفتر الأستاذ العام شهريا ومطابقته مع دفاتر الأستاذ الفرعية؛
- الموافقة على ميثاق الحساب (une charte de compte) وأي تعديل يجب أن يكون له ما يبرره؛
- يتم تسوية القوائم المالية الداخلية والخارجية في كل مرة يتم نشرها (Abou El Jaouad, 2021/2022, p. 23).

ب) التوظيفات:

- تكون الرقابة الداخلية المتعلقة بالتوظيفات المالية مناسبة اذا توفرت الخصائص التالية:
- المراقب لديه الوصاية على هذه الأصول فضلا عن الوثائق والمستندات الداعمة والمتعلقة بها؛
 - يتم اعداد تسوية دائمة مع دفتر الأستاذ العام؛
 - ترخيص الإدارة مطلوب لهذه المعاملات.

ج) الأصول الثابتة:

- تتوفر الشروط الرقابية التالية بالنسبة للأصول الثابتة:
- يجب تسوية دفتر الأستاذ العام مع الأصول الثابتة المساعدة: وجود تفاصيل لكل أصل مع إثبات المعاملة والمستندات الداعمة لها؛
 - ترخيص الإدارة مطلوب لهذه المعاملات؛
 - تأمين الأصول الثابتة بشكل كاف من خطري الحريق والسرقة (Abou El Jaouad, 2021/2022, p. 23).

د) المساهمون / الملاك:

- من الملائم تميز هذه الأصول بخصائص أساسية نلخصها كما يلي:
- يوجد سجل للمساهمين ومطابقة لحصة كل منهم؛
 - يتم تحديث المحاضر (pv) بانتظام؛
 - هناك عقد اتفاق حديث بين المساهمين أو الشركاء؛
 - يوجد تأمين كفالة (ضمان) مناسب لموظفي الإدارة الرئيسيين (Abou El Jaouad, 2021/2022, p. 23).

خامسا- المشاكل والعوائق المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية:

1- مشاكل تقييم نظام الرقابة الداخلية:

تعرض عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية في الأساس مشكلتان:

المشكلة الأولى: صعوبة الحكم على فعالية أنظمة الرقابة الداخلية كوحدة واحدة، وذلك نتيجة العلاقات الداخلية المعقدة بين مختلف الحسابات وخاصة عند التعمق في عمليات الفحص.

المشكلة الثانية: ان مراقبي الحسابات سوف يتوصلون الى نتائج مختلفة نتيجة تقييم نظام الرقابة الداخلية لإحدى المنشآت، ولعل ذلك يرجع الى عدة أسباب أهمها:

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

2- عوائق نظام الرقابة الداخلية:

1-2- عوائق الرقابة بشكل عام:

عموماً يمكن حصر أهم العوائق فيما يلي:

1-2-1-1- عدم الفهم: من بين عوائق تصميم نظام الرقابة الداخلية نجد عدم الفهم من طرفي مسؤولي المؤسسة. فيمكن أن يعتقد هؤلاء مثلاً أنه من الأسهل أن يقوم شخص واحد بإجراء العملية (الإدارية والمحاسبية) بالكامل، وهذا على عكس ما ينص عليه مبدأ الفصل بين المهام.

1-2-2-2- الخوف من التكلفة: قد يظن مسؤولو المؤسسة أن الفصل بين المسؤوليات ينجر عنه مضاعفة عدد المسؤولين وتعقيد الاجراءات الادارية مما يعني تكاليف أعلى، ولكن يغفلون عن حقيقة أن تطبيق هذا يؤدي الى توفير حماية أحسن لأصول المؤسسة وكذلك صحة العمليات المحاسبية.

1-2-3- السرية المهنية: بعض المؤسسات تعتمد السرية المهنية في عملها، مثل أن يكون "سعر البيع سري"، ففي هذه الحالة هناك عدد قليل من الأشخاص لهم الحق في الاطلاع على الفواتير، وبالتالي نفس المجموعة من الأشخاص هي التي تتكفل بإتمام الطلبات وإعدادها ومحاسبة الزبائن واستلام المبالغ.

1-2-4- التفاعل السلبي من طرف بعض الموظفين (عدم التفهم): بعض المسؤولين أو الموظفين قد لا يكون لديهم شعور إيجابي تجاه اعتماد اجراءات رقابية عادية أو فجائية.

2-2- عوائق تقييم الرقابة الداخلية حسب المدراء والمحاسبين:

ويمكن مناقشة عوائق تقييم الرقابة الداخلية من جهتي نظر المسيرين والمحاسبين (Ardi & Nazaripour, 2015, p. 625). فوفقاً لمنظور المسيرين تتمثل حواجز تقييم الرقابة الداخلية حسب ترتيب الأولويات فيما يلي:

- نقص التدريب الأكاديمي

- النظام التقليدي لوحدات الأعمال (النشاط)

- عدم وجود أنظمة وحدات الأعمال
- ضعف التدريبات المهنية
- انخفاض اتعاب اتفاقيات التدقيق
- التكلفة غير المعقولة (ليست في المتناول) لتقييم الرقابة الداخلية (of evaluation in internal controls)
- أما في نظر المحاسبين، فيمكن ترتيب حواجز تقييم الرقابة الداخلية حسب الأولويات على النحو التالي:
- التكلفة غير المعقولة لتقييم الرقابة الداخلية
- انخفاض اتعاب اتفاقيات المراجعة
- ضعف التدريبات المهنية
- عدم وجود إجراءات تدقيق مناسبة
- النظم التقليدية لوحدات الأعمال
- ضعف التدريبات الأكاديمية (Ardi & Nazaripour, 2015, p. 625).

عند المقارنة نلاحظ اختلافا واضحا في ترتيب الأولويات بين المحاسبين والمسيرين. فاذا كان المحاسبون يرون بأن العوائق الأساسية لتقييم فعال لنظام الرقابة الداخلية تعود الى عامل التكلفة وانخفاض اتعاب المدققين، نجد بأن المسيرين يرجعون عوائق التقييم اساسا الى نقص التدريب الاكاديمي لدى المقيم والنظام التقليدي لوحدات الاعمال، اما عاملي التكلفة والاتعاب فتأتي في الاخير. نشير الى أن نموذج الأعمال التقليدي يعني الطريقة التي تستخدم بها الشركة مواردها وأفرادها لتقديم المنتجات والخدمات للعملاء وتحقيق الإيرادات. حيث تركز نماذج الأعمال التقليدية على التفاعل بين الشركة وعملائها ومنتجاتها، وغالبًا ما تتضمن استراتيجيات للإعلان عن المنتجات والترويج لها لجمهور واسع. ومع ذلك، هناك اعترافا متزايدا بأن هذه النماذج قد لا تكون كافية في الاقتصاد الجديد سريع التغير، وأن هناك حاجة إلى نهج أكثر شمولية.

3- أسباب فشل الرقابة الداخلية:

بعد أن تعرفنا على اهم مشاكل وعوائق تقييم نظام الرقابة الداخلية حسب وجهات نظر مختلفة، نورد فيما يلي عددا من أهم الأسباب الشائعة لفشل ذلك النظام في تحقيق أهدافه:

- إحداث تغييرات مستمرة داخل المنظمة، أو تعديل أهدافها وأعمالها وبيئتها بما يغير من طبيعة أو مستوى المخاطر التي هي عرضة لها، وبالتالي تصيح الاجراءات الحالية لمواجهة المخاطر غير مناسبة أو غير فعالة حتى لو كانت لا تزال تعمل بشكل جيد؛

- تحليل المخاطر الذي كان مناسباً بالأمس أصبح الآن غير ملائم، وبالتالي فإن أساس الرقابة لم يعد صالحاً (IFAC, 2012, p.16)؛
- اعتماد أسلوب إداري خاطئ في قمة هرم المنظمة (wrong tone)
- نقص التواصل أو التعاون داخل المنظمة بسبب تغيير الإجراءات (أو الموظف) وسوء التعامل معها وتجاهلها، أو بسبب تعامل المستخدم مع القضية على أنها لا تعنيه؛
- نقص التدريب أو الخبرة لدى المستخدمين (Blackburn & Schrag, 2017, p. 33)، أو افتقارهم للمعرفة والكفاءة عند تشغيل المراقبة (IFAC, 2012, p.16)؛
- نقص عدد الموظفين؛
- تجاوز تكلفة إجراءات الرقابة العائد المنتظر منها؛
- ارتكاب أخطاء بسبب خلل في الإجراءات والأحكام التقديرية؛
- وجود تواطؤ داخل المنظمة (Blackburn & Schrag, 2017, p. 33).

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- الاتحاد الدولي للمحاسبين (2018). دليل استخدام معايير التدقيق الدولية على المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم، المجلد الثاني، الطبعة الرابعة.
- بن موسى أ، عجيلة م. (2020). مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في توفير الفاعلية لنظم المعلومات المحاسبية بالمؤسسة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 2، العدد 1، ص ص 25-48.
- الجامعة المستنصرية. (د.ت). الفصل الخامس- المجموعة المستندية والدفترية. تم استرجعه في 31 أتم 2023 من: https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2018_01_15!05_00_01_PM.pdf
- خالد ص ع، حسين ع م، ثامر ك ع. (2018). أنموذج مقترح لتقويم ادارة مخاطر الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على أفق اطار COSO، مجلة جامعة جيهان أربيل العلمية، الجزء A، العدد 2، ص ص 5-172.
- عجيب آلان م ه، صبري ثائر م أ. (2010). دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني- دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في اقليم كردستان العراق، مجلة علوم انسانية، السنة السابعة، العدد 45. ص ص 1-39.
- عمر زهير ع ع (2015). أثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المدقق الداخلي- دراسة ميدانية على الجامعات الاردنية الخاصة. [رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط].
- قاسم م. إ أ وزياد ه. ي أ. (2003). نظام المعلومات المحاسبية. وحدة הדباء للطباعة والنشر.
- محمد حامد م س. (2016). أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية- دراسة تحليلية على شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة في بورصة عمان. [رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط].
- ياسر ص م (2017). المقومات الاساسية للرقابة الداخلية وأثرها على فاعلية اجهزة الرقابة والتدقيق الداخلي - دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات الحكومية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 44، ص ص 285-320.

المراجع باللغات الاجنبية:

- Abou El Jaouad, M. (2021/2022). *Evaluation du contrôle interne*. Retrieved May 09, 2023, from <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bb8dbc5ba01.pdf>.
- Accounting Tools. (2023, June 2). *Application controls definition*. <https://www.accountingtools.com/articles/application-controls>
- Apprendre l'économie et la gestion. (2021). *Le contrôle interne: vue d'ensemble*, <https://apprendreéconomie.com/fondamentaux-contrôle-interne/>.
- Arad, H. & Jamshedy-Navid, B. (2010). A clear look at: Internal Controls [Theory and Concepts], Research Paper, Social Science Research Network Electronic Paper Collection.
- Ardi, J. & Nazaripour, M. (2015). Identifying and Ranking the Obstacles of Internal Controls Evaluation in the External Audit Process, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (S2), 613-628.
- Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement ALIDÉ. (2009). Manuel de procédures de contrôle interne, BENIN.
- Association of Chartered Certified Accountants-ACCA. (2023, August 21). *IT General Controls*. <https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjklNmb1O6AAxWFdqQEHRtNBpoQFnoECCQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.accaglobal.com%2Fcontent%2Fdam%2Fmembers-beta%2Fdocs%2Fsectors-industries-roles%2Ffia%2FIT%2520General%2520Controls.pdf&usg=AOvVaw3v3Iq2cIR-4sXh5dxd5E32&opi=89978449>
- Autorité des marchés financiers AMF. (2010, 22 juillet). *Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*. https://www.amf-france.org/sites/institutionnel/files/contenu_simple/rapports_groupes_travail/Cadre%20de%20reference%20sur%20les%20dispositifs%20de%20gestion%20des%20risques%20et%20de%20contrôle%20interne.pdf
- Basle Committee on Banking Supervision. (1998). *Framework for the evaluation of internal control systems*.
- Bellaha, H. (2014/2015). *La contribution du contrôle interne et de l'audit à la performance de l'entreprise : fondement théorique et validation empirique dans le contexte algérien*, [doctoral thesis, University Djilali Liabes - Sidi Bel Abbès].
- Blackburn, J. & Schrag, L. (2017). Good Internal Control Practices and Fraud Prevention Tips, UW Administrative Policy Statement, Washington.
- Brainkart. (n.d.a). *Auditor's Duty in Evaluating the System of Internal Control*, 12th Auditing : Chapter 2 : Internal Control. Retrieved september 29, 2023, from https://www.brainkart.com/article/Auditor-s-Duty-in-Evaluating-the-System-of-Internal-Control_37586/.
- Brainkart. (n.d.b). *Methods of evaluating internal control system*. Retrieved October 02, 2023, from https://www.brainkart.com/article/Methods-of-Evaluating-Internal-Control-System_37587/.
- BVG. (2020). *4025 Contrôles internes*. Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), Retrieved from <https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/methodologie/audit-de-performance/manuel/4025.shtm>. Accessed 10 May 2022.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management- Integrating with Strategy and Performance*. https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso_erm_2017_-_exec_summary.pdf

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management- Integrating with Strategy and Performance*. Volume 1, USA : COSO.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, <https://www.coso.org/>.
- Contrôle fédéral des finances. (2007). *Mise en place d'un système de contrôle interne (SCI)*, Seconde édition, Berne, <http://www.gbo.tn/sites/default/files/2022-06/SCI.pdf>.
- Cornell University. (n.d.). *Primary Types of Control Activities*. Retrieved January 19, 2023, from: <https://www.dfa.cornell.edu/controller/internalcontrols/designing>
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Le management des risques de l'entreprise Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance Synthèse, Juin 2017
- Deloitte. (2006). Fondamentaux du contrôle interne et de l'audit interne. Inspection Générale de l'Administration Territoriale.
- Deloitte. (2008). *Les fondamentaux du contrôle interne*. Université d'été, <https://toaz.info/doc-view-2>
- Département fédéral des finances. (2019). *Système de contrôle interne : Guide*, Confédération suisse.
- Dittmeier, C. & Casati, P. (2014). *Evaluating internal control systems : a Comprehensive Assessment Model (CAM) for enterprise risk management* (IIARF Research Report), The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF).
- Djaouahdou, R. (2019). *Système de Contrôle Interne*. Retrieved from <https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjC2ML79qb8AhXpV6QEHd8OBn4QFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Flearning-facsceg.univ-annaba.dz%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D3851&usg=AOvVaw3ySMq83OvIbwMnIP-e4hbe>.
- Germain, C. (2005, 01 May). *La Conception Des Systèmes De Contrôle De Gestion : Les Relations Entre Les Budgets Et Les Systèmes De Mesure De La Performance*, 26^{ÈME} Congrès de L'AFC [PDF]. Retrieved from https://focusintl.com/data/documents/067-8conception_systemes_cdg_relations_budget_systeme-meusre_perf.pdf, p. 4.
- Guide d'audit comptable et financier. (2009). *évaluation du contrôle interne*. Retrieved from <https://cgsp.ml/wp-content/uploads/2017/11/7-Evaluation-Contrôle-interne.pdf>
- Iakis, V. & Giriūnas, L. (2012). The concept of internal control system : theoretical aspect. *EKONOMIKA*, 91(2), 142-152.
- Indiana State Board of Accounts SBOA. (n.d.). Chapter 2 : Internal control, Retrieved July 26, 2022 from <https://www.in.gov/sboa/files/CH02-Internal-Control.pdf>
- Institut de l'Audit Interne. (2007). *Le dispositif de Contrôle Interne: Cadre de référence*, AMF. Retrieved from <https://docplayer.fr/55418962-Resultats-des-travaux-du-groupe-de-place-etabli-sous-l-egide-de-l-amf-le-dispositif-de-contrôle-interne-cadre-de-reference.html>
- Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes IFACI. (n.d.). Les métiers de l'audit et du contrôle internes, Retrieved september 22, 2023 from <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-internes/>
- International federation of accountants IFAC. (2006). *Internal controls—A review of current developments*, Professional Accountants in Business Committee.

- International Federation of Accountants IFAC. (2012). *Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*, Professional Accountants in Business Committee, Final Pronouncement.
- International Finance Corporation IFC. (2021). *Internal Control Handbook*, A framework, tools, best practice references, and regional case studies on Internal Control.IFC.
- INTOSAI. (n.d.). *Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public*, Professional Standards Committee. Retrieved september 23, 2023 from https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/09/intosai_gov_9100f.pdf.
- IONOS. (2020, June 8). *Explication des systèmes de contrôle interne*, IONOS startup guide. <https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/systeme-de-contrôle-interne/>.
- Jaclyn, F. (2022, January 25). *The 4 Main Types of Controls in Audits (with Examples)*. Linford & Company LLP. <https://linfordco.com/blog/types-of-controls/>
- KPMG. (1999). *Internal control: a practical guide*, *The KPMG Review*, Service Point (UK) Limited.
- LaFever, S., Smith, T. & Clark, J. Internal Control : Concepts and Applications. Kansas State University, Internal Audit, <https://www.k-state.edu/dh/firsttues/internalcontrol.pdf>. Accessed 05 September 2022.
- Moeller, R. R. (1997). *Changing Definitions of Internal Control and Information Systems Integrity*. S. Jajodia. W. LiS. G. McGregor & L. Strous (Eds), Chapman & Hall.
- Moindze, M. (n.d.). Modernisation du contrôle interne de la dépense publique dans les pays africains francophones, *International Journal of Governmental Financial Management*. Retrieved from <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/articles/gestion-budgetaire/1873-modernisation-du-contrôle-interne-de-la-dépense-publique-dans-les-pays-africains-francophones/file> , pp.60-84.
- OCDE. (2016). Le contrôle interne et la gestion des risques pour renforcer la gouvernance en Tunisie, OCDE, www.oecd.org/fr/sites/mena/gouvernance/le-contrôle-interne-et-la-gestion-des-risques-pour-renforcer-la-gouvernance-en-tunisie.pdf.
- Office of Financial Management. (2017, July 1). *Internal Control Basics, Chapter 20*. State Administrative and Accounting Manual. <https://ofm.wa.gov/sites/default/files/public/legacy/policy/20.15.pdf>.
- Office of Internal Audit. (n.d.). *Operational Internal Controls*, Retrieved September 20, 2022 from <https://oacp.upenn.edu/audit/audit101/internal-controls-guidance/operational-internal-controls/>
- Pathlock. (2021). *Internal controls testing: a practical guide*, Retrieved June 05, 2022, from <https://pathlock.com/learn/internal-controls-testing-a-practical-guide/>. Accessed 05 June 2022.
- Port, L. (2012, 12, 13 and 14 septembre). *Les principes et outils du contrôle de gestion: Audit et contrôle de gestion, quelle complémentarité?* [PDF]. Retrieved from https://focusintl.com/data/documents/075-intervention_2.pdf.
- Reciprocity. (2021, February 23). Internal Controls: Definition & Auditing Guidance, <https://reciprocity.com/resource-center/internal-controls-definition-auditing-guidance/>.
- RiskOptics. (2023, July 17). *What are the 3 Types of Internal Controls?*. <https://reciprocity.com/resources/what-are-the-3-types-of-internal-controls/>
- Sharma, V. K. (n.d.). *Internal Control: Evaluation Manual*, Retrieved October 10, 2022, from <https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi4itvp5qT8AhXAUaQEHaWCDSEQFnoECBIQAQ&url=https%3A%2>

- F%2Fcag.gov.in%2Fuploads%2Fmedia%2FInternal-Control-Evaluation-Manual-20210415103553.ppt&usg=AOvVaw1enpSzW1RQBavd8GC1OBKT
- Spencer Pickett, K. H. & M. Pickett, J. (n.d). *The internal auditing handbook*. (Second edition), WILEY.
 - Thorps, D., Hasty, H. & Dohrer, B. (2019). 5 missteps to avoid when evaluating internal controls, *Journal of accountancy*, AICPA & CIMA, July 1, <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2019/jul/evaluating-internal-control.html>.
 - University of California. (2016, September 9). *Understanding Internal Controls*, Office of the Controller, Santa Barbara, <https://www.bfs.ucsb.edu/controller/understanding-internal-controls>.
 - Vice, V. (2023, May 04). *10 Tips for Evaluating Internal Control Deficiencies*. AuditBoard. <https://www.auditboard.com/blog/tips-evaluating-internal-control-deficiencies/>
 - Yaich, M. (2010). *Le pilotage du système de contrôle interne: démarche, outils et rôle de l'expert-comptable, mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable*, Université de Sfax.