

المحور الثالث: أنظمة الرقابة الداخلية

أولاً- أنظمة الرقابة الداخلية حسب مدى شموليتها: حسب مدى شمولية أنظمة الرقابة الداخلية يمكن التمييز بين الرقابة السائدة والخاصة.

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.

ثانيا- 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 وتقييم جميع نواحي الوحدة بهدف تحقيق الكفاءة الانتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الادارية. وتحدد مجالات اختصاص الرقابة الادارية بالتخطيط والرقابة التي تكفل تحقيق الأهداف المخططة، وتتضمن الاشراف وضمان التغذية بالمعلومات وتحقيق الكفاية بمنع أي خلل في تنفيذ الخطة. ومن خلال الترخيص الاداري للعمليات تكون هذه الرقابة هي نقطة البدء لوضع وانشاء الرقابة المحاسبية.

تتحقق الرقابة الادارية باستخدام وسائل من أهمها: الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية، التحليل الاحصائي والرسوم البيانية، تقارير الكفاية الدورية، البرامج التدريبية، الرقابة على الجودة.

2- نظام الرقابة المحاسبية: الرقابة المحاسبية هي الخطة التنظيمية للمؤسسة والاجراءات المحاسبية المعنية بالمحافظة على أصول المؤسسة وضمان موثوقية البيانات المالية.

تشمل الرقابة المحاسبية والمالية ثلاثة مستويات: الرقابة على مستوى السجلات المحاسبية: تسمح بالكشف عن أوجه القصور التي لم تكشفها الاجراءات الرقابية الداخلية المتعلقة بالعمليات والاجراءات.

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.

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.

أما عناصر الرقابة المحاسبية فتشمل أساسا 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، مثلا للتحقق من دقة ما تم تسجيله من بيانات ومعلومات مالية خلال الفترة المعد عنها ميزان مراجعة.

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، فلا ينبغي أن يكون شخص معين مسؤولا 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).

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 (الشركة).

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 وقوعها، وتقلل من المخاطر التي تتعرض لها الشركة؛ كما تعتبر الرقابة الوقائية الآلية أفضل لأنها تلغي الحاجة إلى التدخل البشري وتبسط التدقيق. تتحكم اجراءات الرقابة في الامكانيات والاطراف التي يمكنها الوصول إلى أصول المنظمة، بما في ذلك أنظمة تكنولوجيا المعلومات، و سيساعد التصميم والتشغيل الملائم للإجراءات الرقابية في تحديد ما إذا كانت الرقابة الوقائية تعمل بشكل صحيح.

وفيما يلي أمثلة عن اجراءات الرقابة الداخلية الوقائية:

- تعيين موظفين أكفاء واعتماد معايير أخلاقية ذات جودة؛

- الفصل بين المهام: بشكل أكثر تحديدا يتم الفصل بين المساءلة عن الأصل (Accountability) (أو التفويض بخصوصه Authorization) عن التسوية المحاسبية له (Reconciliation) عن حفظ هذا الأصل (Custody of asset)؛ فلا ينبغي لشخص واحد أن يؤدي أكثر من وظيفة واحدة.

-الرقابة المادية على الأصول؛

- الحصول المسبق على الترخيص (Authorization requirements) بما يمنع الاستخدام غير السليم لموارد المنظمة؛

- اعتماد مبدأ التفويض بالتوقيع؛

- اعتماد وتنفيذ اجراءات واضحة تخص التوثيق وحفظ الدفاتر؛
- مراجعة وفهم سياسات الموارد البشرية للأنشطة (مثل ما يتعلق بساعات العمل) سيساعد على منع انتهاكات قانون العمل؛
- اعتماد برامج التدريب والجدران النارية (firewalls) والنسخ الاحتياطية للكمبيوتر والخادم (computer and server backups) لمنع وقوع الأحداث غير المرغوب فيها؛
- 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 ؛
- اجراءات الغلق وكلمات المرور وأفراد الأمن لمنع الأشخاص من اختراق النظام.

3- الرقابة الكاشفة (detective controls):

- لقد تم تصميم هذا النوع من الاجراءات الرقابة لاكتشاف الأخطاء أو عمليات الاحتيال على مستوى المعاملات بعد حدوثها، فضلا عن تحديد الأصول المفقودة أو المعاملات غير الصحيحة. وتغطي الرقابة الكشفية مجموعة من الاجراءات الرقابية نذكر أهمها فيما يلي:
- التدقيق الداخلي (Internal Audits) 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، 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.
- 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 (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.

الرقابة التصحيحية (corrective controls):

يتم تنفيذ الرقابة الداخلية التصحيحية بعد اكتشاف إجراءات الرقابة الكاشفة وجود مشاكل. 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 تحديد العيوب وتوفير نهج بديل لتقليل تعرض المنظمة للمخاطر.

تشمل هذه الرقابة عموماً الإجراءات الإدارية وإجراءات التصحيح والمتابعة، 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 إجراءات تأديبية: الإجراءات التأديبية هي إجراءات تصحيحية يتم اتخاذها رداً على سوء سلوك الموظف أو انتهاك القواعد.

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، غالباً ما تكون هذه التحديثات مطلوبة لمعالجة عيوب البرامج، هذه العيوب تعرف أيضاً باسم "الثغرات الأمنية" أو "الأخطاء".

في هذا الإطار، 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. ويعتقد البعض الآخر بأن النوعين الأساسيين من أنشطة الرقابة هما الوقائية والكاشفة، والنظام الأمثل للرقابة الداخلية يضم كليهما معاً؛ كما تعتبر الرقابة الوقائية عموماً 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.

رابعاً- أنواع الرقابة حسب البيانات والموارد المتاحة:

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

الرقابة الآلية (Automated Controls):

تعتمد الرقابة الآلية على الإجراءات الإلكترونية أو المحوسبة (computerized)، لهذا فهي تتجلى من خلال تطبيقات كمبيوتر؛ وغالبا ما تتحقق دون أن يدرك الموظف ذلك. في هذا الإطار، تمثل كل من التصاريح (التراخيص) وعمليات التحقق عنصرين مهمين للرقابة الآلية:

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

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.

نذكر من بين الإجراءات التي تعتمد عليها الرقابة الآلية 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 تمتثل للسياسة المعلنة.

نذكر فيما يلي أشكالا أكثر تحديدا 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 مسبقا؛ يتجلى التحقق من الهوية من خلال التأكد من وصول مستخدم مصرح له إلى البيانات؛ 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.

- 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.

هناك أربع مجموعات رئيسية لهذا النوع من الرقابة:

* الوصول إلى البرامج والبيانات؛

* تغيير البرنامج؛

* تطوير البرنامج؛

* عمليات الحاسوب.

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.

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. علما ان الحفاظ على إجراءات مكتوبة للمعالجة اليدوية سيضمن استمرار العمليات في حالة تعطل الكمبيوتر.

خامسا- أنظمة الرقابة حسب توقيتها: يمكن التمييز في هذا الإطار بين الرقابة القبلية (السابقة) والرقابة البعدية (اللاحقة) ، 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.

سادسا- أنواع الأنشطة الرقابية حسب طبيعتها: من بين أهم الانواع نذكر الرقابة على التنفيذ وعلى الموازنة.

- 1- الرقابة على التنفيذ (العملياتية): تتشكل من العمليات والنظم المصممة من أجل أن تضمن للمسؤولين بأن العمليات التي تدرج تحت سلطتهم يتم تنفيذها وفقا للأهداف الموكل 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.

ملخص المحاضرة الثالثة:

أنظمة الرقابة الداخلية حسب مدى شموليتها: حسب مدى شمولية أنظمة الرقابة الداخلية يمكن التمييز بين الرقابة السائدة والخاصة. تتمحور الرقابة السائدة حول الحوكمة والادارة العامة، وتعمل على إقامة بيئة الرقابة الشاملة، في حين تمثل أنظمة الرقابة الخاصة هي عمليات أو أنظمة رقابية محددة.

أنظمة الرقابة الداخلية من المنظور الاجرائي: يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع: الرقابة الادارية التي تهدف الى تحقيق الكفاءة الانتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الادارية؛ والرقابة المحاسبية التي تتم على مستوى السجلات المحاسبية، وعمليات المدفوعات والمقبوضات، والرقابة عند إعداد القوائم والكشوف المالية؛ أما الضبط الداخلي فهو اجراءات تهدف الى حماية أصول المؤسسة من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال.

الاجراءات الرقابية حسب الهدف وتشمل أربعة أنواع: الرقابة التوجيهية التي يكون الغرض منها ضمان وجود اتجاه واضح و ارادة نحو تحقيق الأهداف المعلنة من طرف المنظمة؛ والرقابة الوقائية التي تساعد في تحديد المشكلات ومعالجتها قبل حدوثها؛ مقابل الرقابة الكاشفة المصممة لاكتشاف الأخطاء أو عمليات الاحتيال على مستوى المعاملات بعد حدوثها، فضلا عن تحديد الأصول المفقودة أو المعاملات غير الصحيحة؛ ويتم بعد ذلك تنفيذ الرقابة الداخلية التصحيحية.

بالاعتماد على هدف الرقابة والموارد المتاحة لها يمكن التمييز بين الرقابة الالية (الالكترونية أو المحوسبة)، والرقابة اليدوية التي تقوم أساسا على العامل البشري. كما يمكن التمييز حسب توقيت الرقابة بين القبلية التي تسبق نهاية الأنشطة الإدارية أو المالية واللاحقة التي تكون بعدها. وفي اطار التمييز بين أنواع الأنشطة الرقابية حسب طبيعتها نذكر الرقابة على التنفيذ (الرقابة العملية) وعلى الرقابة على الموازنة.