

## الفصل الثالث

### نظام الرقابة الداخلية

أولاً : العوامل التي ساعدت على ظهور الرقابة الداخلية

هناك عدة عوامل ساعدت على ظهور الرقابة الداخلية منها كبر حجم الشركات وتعدد عملياتها، حيث ان النمو الضخم في حجم الشركات وتنوع اعمالها واضطرار الادارة الى تفويض السلطات والمسؤوليات الى بعض الادارات الفرعية بالشركة هذا ادى الى الحاجة الى نظام يقوم بالرقابة الداخلية ، وهذا واضح تماماً في الشركات المساهمة حيث انفصال اصحاب رؤوس الاموال عن الادارة الفعلية لها بسبب كثرة عددهم وتباعدهم ولذلك نراهم (ممثلين في الهيئة العامة للمساهمين) يسندون الادارة الى عدد منتخب منهم (مجلس الادارة)، ومجلس الادارة هذا لا يمكنه ادارة جميع اعمال الشركة بمفرده، لذلك يفوض السلطات والمسؤوليات الى ادارات الشركة المختلفة، ومن اجل اخلاء مسؤوليته امام المساهمين يقوم مجلس الادارة بتحقيق الرقابة على اعمال هذه الادارات المختلفة عن طريق وسائل ومقاييس واجراءات الرقابة الداخلية التي تؤدي الى اطمئنان مجلس الادارة الى سلامة العمل بالشركة ومن هنا جاء الاهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية و وضع الوسائل والاجراءات التي تكفل لمجلس الادارة تحقيق اهدافه الرقابية. فضلاً عن ذلك فان الادارة بحاجة الى بيانات دورية دقيقة فلابد لإدارة الشركة من الحصول على عدة تقارير دورية عن الالوجه المختلفة لنشاطها من اجل اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة لتصحيح الانحرافات ورسم سياسة الشركة في المستقبل، الى جانب ذلك فان ادارة الشركة بحاجة الى حماية اموالها والذي يقوم بهذا الدور هو نظام رقابة داخلية سليم حتى يخلي نفسه من المسؤولية المترتبة عليها في منع الاخطاء والغش او تقليل احتمال ارتكابهما .

ثانياً : مفهوم الرقابة الداخلية واهدافها وانواعها

عرفت الرقابة الداخلية بانها عبارة عن خطة تنظيمية و كافة الطرق و الأساليب التي تتبعها الشركة من أجل حماية أصولها و تحقيق دقة و إمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية و تنمية كفاءة التشغيلية و تشجيع الإلتزام بالسياسات الإدارية. وعليه فان الهدف من الرقابة الداخلية هو للتأكد من فعالية وكفاءة العمليات، ومصداقية التقارير المالية، والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها، والمحافظة على الأصول ضد سوء الاستخدام او التصرف. ومن خلال هذا التعريف يتضح ان للرقابة الداخلية مجموعة من الاهداف من اهمها الاتي :

#### 1.الالتزام بالتشريعات والسياسات والاجراءات المرسومة

تهدف الرقابة الداخلية في هذا المجال الى التحقق من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات الموضوعة الداخلية منها والخارجية وكشف وبيان أية مخالفة او انحراف مع تشخيص واسباب وقوعها ووضع التوصيات اللازمة لمعالجتها وتصحيحها .

#### 2.تقويم الخطط والسياسات لتحقيق الاهداف والالتزام بها

ويترتب على ذلك اكتشاف نقاط الضعف او الخلل في معظم الاجراءات التي تستخدمها الشركة بقصد اقتراح التعديلات والتحسينات اللازمة، ويتم فحص جميع اوجه نشاط الشركة وهو بذلك يعاون الادارة على ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف اوجه القصور والمشاكل والاحطار التي تتعرض لها الشركة بسبب ضعف التنسيق بين اعمال اقسامها وبذلك يمكن اقتراح وسائل التصحيح اللازمة ثم امداد الادارة بالمعلومات اللازمة لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة انجازها في المستقبل .

### 3. كفاءة وفعالية التشغيل

يقصد بالكفاءة العمل على تجنب نواحي الاسراف في استخدام الموارد المتاحة للشركة وهذا يتم عن طريق مجموعة من الأساليب والطرق التي تساعد في ذلك مثل الموازنات التخطيطية، والتكاليف المعيارية وغيرها، أما عنصر الفعالية فيقصد به تحقيق الشركة لجزء من أهدافها بأقل التكاليف مع المحافظة على نفس الجودة. هذه الأهداف يمكن تحقيقها في ظل وجود نظام معلوماتي ذا جودة عالية.

### 4. حماية الموجودات

تمثل حماية موجودات الشركة هدفاً رئيساً من أهداف الرقابة الداخلية ويقصد بكلمة حماية هو وقاية الموجودات من الخسائر التي قد تنتج عن الغش أو الأخطاء أو الأمور الأخرى غير المرغوب فيها وتقع المسؤولية كاملة على الإدارة في المحافظة على الموجودات ومنها الموجودات الثابتة كالأبنية والأراضي والمكائن وغيرها والموجودات المتداولة كالنقدية والمخزون وغيرها .

و يمكن تقسيم الرقابة الداخلية إلى الأقسام الآتية :

#### أ. الرقابة المحاسبية

وتمثل الرقابة المحاسبية الوجه المحاسبي من أوجه الرقابة الداخلية وعنصراً رئيسياً من عناصرها في الشركة و تتضمن هذه الرقابة و تهتم بالإجراءات اللازمة لحماية موارد الشركة من أي تصرفات غير مشروعة و تحقيق دقة البيانات و المعلومات المالية التي يمكن الإعتماد عليها .

#### ب. الرقابة الإدارية

هذا النوع من الرقابة يتضمن جميع الإجراءات اللازمة للتحقق من كفاءة استخدام موارد و ممتلكات الشركة إستخداماً أمثلاً من ناحية و التحقق من مدى إتزام الشركة و العاملين فيها بالسياسات و القوانين واللوائح الداخلية والخارجية على السواء والمنظمة لأعمال وأنشطة الشركة من ناحية أخرى .

#### ج. الضبط الداخلي

يعرف الضبط الداخلي بأنه مجموعة من الإجراءات و الترتيبات التي يتم وضعها بهدف التأكد من تنفيذ الأعمال وفقاً للقواعد و المبادئ و اللوائح المعمول بها في الشركة وكشف الأخطاء أو الإنحرافات بهدف تصحيحها وعلاجها و المساعدة في تطوير أسس تنفيذ الأعمال المختلفة وتحسين مستوى أدائها.

### ثالثاً: المقومات الأساسية لأنظمة الرقابة الداخلية:

إن لنظام الرقابة الداخلية كأي نظام آخر مقومات مرتبطة ببعضها ويستند إليها لضمان نجاحه و ليزيد من فعاليته وأن يعمل بكفاءة، وقد اجمع الكتاب والباحثون في الرقابة والتدقيق على أنه لا بد من توافر المقومات الرئيسية في أي نظام سليم للرقابة والتي هي كالاتي:

#### 1. هيكل تنظيمي كفوء

إن وجود هيكل تنظيمي كفء يعد نقطة البداية لنظام رقابة فعال وبراغي في وضعه تسلسل الاختصاصات، وتوضح الإدارات الرئيسية مع تحديد السلطات والمسؤوليات لهذه الإدارات بدقة تامة ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه " الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للشركة والذي يوضح الاقسام و

والادارات التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة مع تحديد صلاحيات و مسؤوليات الاقسام والادارات.

## 2. النظام المحاسبي السليم:

مما لا شك فيه أن إرساء نظام جيد وفعال للرقابة الداخلية يتطلب توفير نظام محاسبي سليم يكفل المحاسبة على مختلف أنشطة الشركة ومن ثم إعداد حساباته الختامية وقائمة مركزها المالي ( الميزانية العامة ) فضلاً عن فرض الرقابة على العمليات .

ويعرف دليل التدقيق رقم ( 4 ) الصادر من مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في العراق النظام المحاسبي بأنه " مجموعة العمليات والإجراءات التي يتم بموجبها معالجة المعلومات والبيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الإدارة ويتضمن ذلك مسك السجلات وإجراءات العمل المحاسبية المتبعة في إعداد وتحليل المعلومات وإحتسابها وتصنيفها وترحيلها وتلخيصها وإعداد التقارير عنها" .

## 3. كفاءة الموظفين:

تعتمد فاعلية نظام الرقابة الداخلية على كفاءة الموظفين من حيث وضع الموظف المناسب في المكان المناسب ، و بالرغم من وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وصحة توزيع الوظائف طبقاً لنظام الرقابة الداخلية ، إلا أن هذا النظام قد لا ينجح في تحقيق أهدافه نظراً لعدم كفاءة الموظفين بالشركة في تأدية المسؤوليات الموكلة لهم، عليه يتطلب ذلك من إدارة الشركة اتباع سياسة سليمة لتعيين الموظفين الجدد وترقية موظفيها الحاليين فضلاً عن تنمية مهاراتهم وذلك من خلال اتباع برامج للتدريب .

## 4. الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات

يتم ذلك من خلال مراعاة تقسيم الواجبات بين الادارات المختلفة داخل الشركة بحيث لا يستأثر شخص واحد بعملية ما من أولها لآخرها أي الاحتفاظ بالموجودات والمحاسبة عنها بكونه يشكل خطراً على موجودات الشركة من تلاعب أو اختلاس ، عليه يجب ان تضع الشركة إجراءات من شأنها ان تبين مدى التزام الموظفين بتعليمات نظام الرقابة الداخلية، حيث انه في بعض الشركات الكبيرة توجد ادارة خاصة بمتابعة الالتزام بنظام الرقابة الداخلية.

## 5. رقابة الأداء في إدارات الشركة في مراحلها المختلفة

تعد إدارة الشركة مسؤولة عن استعمالها للموارد المتاحة بشكل كفوء وفاعل لتحقيق أهدافها ، ويتطلب في هذا المجال ان تتخذ الإدارة القرارات اللازمة لكيفية استعمال الموارد والتخطيط لتعيين الموظفين المناسبين للعمل بكفاءة فضلاً عن استخدام معلومات التكاليف من اجل اتخاذ القرارات السليمة لتحقيق اهداف الشركة ، وذلك من خلال ارتقاء نظام الرقابة الداخلية في الشركة من الدور التقليدي القائم على التأكد من حسن سير الإجراءات المالية والمحاسبية في الشركة الى تحسين الكفاءة الانتاجية لها فضلاً عن تقييم اداء الموظفين .

## 6. استخدام كافة الوسائل الآلية

إن استخدام الوسائل الآلية الالكترونية يؤدي الى التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المسجلة والحفاظ على موجودات الشركة من اي تلاعب واختلاس والنتائج التي يظهرها النظام المحاسبي للشركة بشكل أكثر فاعلية .

#### رابعاً : الاجراءات الاساسية لتحقيق خصائص الرقابة الداخلية و أسسها

أوردنا فيما سبق المقومات الاساسية لنظام الرقابة الداخلية السليم ولا بد من اتخاذ بعض الاجراءات لتحقيق تلك المقومات والتي تتمثل بالاتي:

#### 1. إجراءات تنظيمية وادارية وتضم النواحي الاتية :

- أ. تحديد اختصاصات الادارات والاقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل .
- ب. توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا يفرد احدهم بعملية ما من البداية للنهاية، وبحيث ان عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر.
- ج. توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد تبعية الخطأ والاهمال .
- د. تقسيم العمل بين الادارات والموظفين بحيث يتم الفصل بين وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة عليها و وظيفة تنفيذ العمليات و وظيفة الاحتفاظ بعهدة الموجودات و وظيفة القيد والمحاسبة .
- هـ. تنظيم الاقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في غرفة او صالة واحدة.
- و. ايجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا يترك فرصة لأي موظف للتصرف الشخصي الا بموافقة شخص آخر مسؤول.
- ز. اعطاء تعليمات صريحة بان يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كأثبات لما قام به من عمل.
- ح. استخراج المستندات من اصل و عدة صور تختص كل ادارة معينة بصورة ذات لون معين.
- ط. اجراء حركة تنقلات بين الموظفين من حين لآخر وبما لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل .

#### 2. إجراءات محاسبية وتضم النواحي الاتية :

- أ. اصدار تعليمات بوجوب اثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها لان هذا يقلل من فرص الغش والاحتيال، ويساعد ادارة الشركة على الحصول على المعلومات حول ما تريده من عمليات بسرعة.
- ب. اصدار تعليمات بعدم اثبات أي مستند ما لم يكن معتمداً من الموظفين المسؤولين، ومرفقة به الوثائق المؤيدة الأخرى.
- ج. عدم اشتراك أي موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب ان يراجعه موظف آخر.
- د. استعمال الآلات المحاسبية مما يسهل الضبط الحسابي ويقلل من احتمالات الخطأ ويقود الى سرعة انجاز العمل .
- هـ. استخدام وسائل التوازن المحاسبي الدوري مثل موازين المراجعة العامة وحسابات المراقبة الاجمالية وغيرها.
- و. اجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج والارصدة في الدفاتر والسجلات كما في حالة البنوك والمجهزين ومصادقات وغيرها .
- ز. القيام بجرد مفاجئ دورياً للنقدية والبضاعة والاستثمارات ومطابقة مع الارصدة الدفترية.

### 3. اجراءات عامة وتضم النواحي الاتية:

- أ. التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الاخطار التي قد تتعرض لها حسب طبيعتها.
- ب. التأمين على الموظفين الذين بحوزتهم عهد نقدية أو بضائع أو أوراق مالية أو تجارية أو غيرها ضد خيانة الامانة .
- ج. وضع نظام رقابي سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر .
- د. استخدام وسيلة الرقابة الحدية، بجعل سلطات الاعتماد متمشية مع المسؤولية، فقد يختص رئيس القسم مثلاً باعتماد الصرف في حدود 100 دولار بينما يختص مدير الشركة باعتماد صرف في حدود 1500 دولار و هكذا .
- هـ. استخدام وسائل الرقابة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة في الشركة كتوقيع الشيكات، وعهدة النقدية وغيرها .
- و. استخدام نظام التفتيش من خلال قسم خاص بالشركة في الحالات التي تستدعيها طبيعة الموجودات بحيث تكون عرضة للتلاعب والاختلاس وغالباً من تناط هذه السلطة بقسم التدقيق الداخلي .

## خامساً : مسؤولية المدقق من نظام الرقابة الداخلية

لا يعتبر المدقق الخارجي مسؤولاً عن فحص و تقييم وسائل الرقابة الإدارية لأنه يهدف أساساً إلى تحقيق أكبر كفاية إنتاجية ممكنة وضمان تنفيذ السياسات الإدارية طبقاً للخطة المرسومة. وكذلك فإن وجود الرقابة الإدارية أو عدمه لا يؤثر على تأثيراً مباشراً على برنامج التدقيق الذي يضعه المدقق لسير عمله ، ولا على كمية الإختبارات التي يحددها ليلتزم بها في عمله ، ولكن إذا تبين للمدقق أن بعض الوسائل الرقابة الإدارية لها علاقة أو تأثير على مدى دلالة الحسابات الختامية أو القوائم المالية موضوع التدقيق أو على نتيجة الأعمال و المركز المالي يجب عندها دراسة تلك الوسائل وتقييمها .

أما بالنسبة للرقابة المحاسبية فإن المدقق يعتبر مسؤولاً مسؤولية كاملة عن فحص و تقييم وسائل هذا الفرع من الرقابة الداخلية لما لهذه الرقابة من تأثير مباشر وارتباط وثيق بطبيعة عمل المدقق الخارجي و الأهداف الواجب تحقيقها من عملية التدقيق الخارجي . فالرقابة المحاسبية بوسائلها المتعددة ، تهدف إلى إختبار دقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر و الحسابات الختامية و درجة الإعتماد عليها، ولا شك إن دقة البيانات المحاسبية و خلوها من الأخطاء يؤثر تأثيراً مباشراً و واضحاً على درجة إفصاح الحسابات الختامية و القوائم المالية و مدى دلالتها على نتيجة الأعمال و المركز المالي و التي تعتبر هدفاً أساسياً ترمي إلى تحقيقه من وراء التدقيق الخارجي . وكذلك فإن عدم وجود وسائل هذه الرقابة المحاسبية أو قصور المستخدم منها عن تحقيق الأهداف المرجوة ، سيؤدي بالتبعية إلى أن يزيد المدقق من كمية الإختبارات و أن يتوسع في نطاق تدقيقه للدفاتر و السجلات .

كذلك يعتبر المدقق مسؤولاً عن فحص و تقييم الضبط الداخلي و مقاييسه المستعملة في الشركة موضع التدقيق ، ويعود السبب في ذلك إلى أن الضبط الداخلي يهدف إلى حماية أصول الشركة و موجوداتها ضد أي إختلاس أو تلاعب أو سوء إستعمال ، والمدقق الخارجي يعتبر مسؤولاً عن تحقيق هذا الهدف حيث يطلب منه التحقيق في إلتزامات و موجودات الشركة ، و لهاذا يرى لزاماً عليه التقليل من إحتتمالات الغش و الإختلاس فيها و تدقيق تلك الوسائل الهادفة نحو تحقيق هذه الغاية أي تدقيق الضبط الداخلي .

## سادساً : طرق فحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية:

تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي عندها يبدأ المدقق الخارجي عمله ، وعلى ضوء ما يسفر عنه فحصه لأنظمتها المختلفة يقوم برسم برنامجه التدقيقي المناسب مع تحديد كمية الإختبارات اللازمة و حجم العينات المناسبة و لا يقتصر فحص و تقويم أنظمة الرقابة الداخلية لأية شركة على تلك الأنظمة كما وضعتها الإدارة في كراريس أو كتيبات أو منشورات ، بل يتعداها إلى دراستها كما هي منفذة . ومن الوسائل التي يستخدمها المدققون للتعرف على النظام المطبق في الشركة و تقويم مدى كفايته الآتي :

1. الإستبيان : ويتم من خلالها الاستفسار من الموظفين في المستويات المختلفة في الشركة عما إذا كانت الضوابط التي ينوي المدقق الاعتماد عليها أثناء التدقيق قائمة خلال الفترة وذلك عن طريق مجموعة أسئلة مكتوبة يتم الإجابة عنها بكلمة ( نعم ) و هذه تمثل إشارة إلى مواطن القوة في نظام الرقابة الداخلية، أو كلمة ( لا ) التي تشير إلى مواطن ضعف النظام وذلك يسهل على المدقق اكتشاف نقاط الضعف من خلال الإجابات.

ومن مزايا الإستبيان سهولة التطبيق بالنسبة لمختلف الشركات ، ومرونة الأسئلة بما يضمن إبراز معظم خصائص النظام المحاسبي لأي شركة ، و توفير الوقت حيث يستغني المدقق عن إنشاء برنامج جديد لكل

عملية تدقيق منفردة ، هذا كما تتمتع طريقة الإستبيان بأن الزبائن لا يعترضون على تطبيقها عادة حيث ينظرون إليها كجزء من إجراءات التدقيق المعتادة .

وبالرغم من هذه الخصائص يعيب عليه البعض أنه قد يقود إلى عدم مراعاة الظروف الخاصة بكل شركة بسبب كونه موحداً للشركات المختلفة. وهذا يعني أيضاً أنه لا يتغلغل في التفاصيل الدقيقة لنظم الرقابة الخاصة بكل شركة ، تلك التفاصيل الهامة الضرورية للحكم على متانة نظام الرقابة الداخلية. كذلك فإن وجود الإستبيان قد يقود القائمين عليه من مساعدي المدقق إلى الإكتفاء به و عدم إجراء أية إستفسارات أخرى قد تستلزمها الظروف، وللتغلب على هذه العيوب أو التقليل من أثرها بإمكان المدقق تحضير إستبيانات خاصة بكل نوع معين من الشركات على حدة، و الإبتعاد عن الإستبيان الموحد ، كذلك عليه القيام بمراجعة الإستبيان و تعديله سنوياً .

**2. الملخص التذكيري :** يقوم المدقق هنا بوضع قواعد واسس نظام رقابة داخلية سليم ، وذلك دون تحديد اسئلة معينة كما في الاستبانة . وميزة هذه الطريقة الاقتصاد في الوقت اما عيوبها فتتخصر في كونها لا تقود الى تدوين كتابي لما هو عليه نظام الرقابة الداخلية في الشركة المعنية كما انها لا تنطبق على الشركات ذات الطبيعة الخاصة بالاضافة الى كون هذا الملخص امراً متروكا لكل مدقق على حدة يضع الاسس ويقوم بالاجراءات التي يراها مناسبة .

**3. فحص النظام المحاسبي:** بموجب هذه الطريقة يحصل المدقق على قائمة بالدفاتر المحاسبية و اسماء المسؤولين عنها وقائمة باسماء المسؤولين عن الاحتفاظ بعهدة الاصول وقائمة تبين طبيعة المستندات الخاصة بالاموال الواردة الى الشركة والصادرة منها ودورة تلك المستندات، ويتم اجراء دراسة مقارنة لهذه القوائم لغرض التأكد من فصل وظيفة اداء العمليات عن وظيفة الاحتفاظ بالاموال وعن وظيفة المحاسبة عن العمليات بالشكل الذي يؤدي الى التأكد من توفر نظام سليم للضبط الداخلي.

ويؤخذ على هذه الطريقة انها قد تصبح مطولة خاصة في الشركات الكبيرة و ان النظام المحاسبي لا يشتمل على جميع المعلومات الخاصة بنظم الضبط الداخلي في الشركة .

**4. خرائط الانسياب :** أن استخدام هذه الخرائط يساعد في فهم تسلسل العلاقات بين اوجه النشاط المختلفة والمستندات المتعلقة بهذا النشاط ويستطيع المدقق من خلال تتبعه لمراحل أن يفهم نظام الرقابة الداخلية بشكل جيد ويستطيع ان يحدد اوجه الضعف ومواطن القوة من خلال ذلك.

**5. التقرير الوصفي :** يقوم المدقق بأعداد تقريراً مفصلاً يشرح فيه الإجراءات المتبعة بالنسبة لكل عملية وبيان رأيه عن مدى دقتها وملاءمتها وتحديد الثغرات ونقاط الضعف.