

الفصل السابع :

تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك

مقدمة:

أنه في ضوء ما تواجه المنطقة العربية من مخاطر وتحديات بدءاً من حرب الخليج الثانية وانهاءً بالغزو الأنجلو أمريكي للعراق فإن ذلك ينعكس على الاقتصاد العربي وأنشطته الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية .

وكما نعلم أن الجهاز المصرفي بما يتضمنه من بنوك وشركات ومؤسسات مالية وكذلك المؤسسات غير المالية تتأثر بالمخاطر ، والتي يمكن أن يطلق عليها مخاطر متظمة لا يمكن التنبؤ بها فإن ذلك أدى إلى ضرورة وجود كيانات اقتصادية قوية في المنطقة العربية تحتمى على أنظمة للرقابة الداخلية تتسم بالكفاءة والفاعلية ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة إلى ضرورة وجود أنظمة للرقابة الداخلية حديثة توائم تلك المخاطر والتحديات ، ونجد أن أهم ما تواجه المؤسسات العربية ولاسيما البنوك العربية من تحديات (التكتلات الاقتصادية ، الشركات متعددة الحثيات ، غسل الأموال ، التجارة الإلكترونية ، متطلبات معيار كفاية رأس المال وفقاً لاتفاقية بازل وكذلك التحالفات الاستراتيجية) .

عندما بدأ الاهتمام بالمرابة الداخلية على أوجه نشاط المؤسسات كواجب أساسي من واجبات الإدارة العليا وكمسئولية هامة ضمن مسؤولياتها ، وعندما ازداد عدد المشروعات ، وتنوعت أغراضها وكبر حجم عملياتها ، وامتد نشاطها لتشعب مهلياً وخارجياً ، وتعددت مشاكل الإنتاج والتسويق والإدارة والتمويل ومع زيادة حدة المنافسة في الأسواق ظهرت الحاجة الماسة إلى ضرورة رفع الكفاءة الإنتاجية للشركات للتغلب على هذه المشكلات كلياً أو جزئياً .

ومع الأخذ ما يحدث في المنطقة العربية من الاتجاه إلى الاندماجات بين البنوك مثل دمج البنك المصري المتحد وبنك النيل وبنك الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية في البنك المتحد (علما أن تلك البنوك متعثرة ولم تتواءم مع متطلبات القانون رقم 88 لسنة 2003، وكذلك دمج بنك القاهرة في بنك مصر دمجا قسرياً، ودخول بنوك أجنبية السوق المصرية مثل بنك عودة وبنك بيريوس وبنك كريد اجريكول، اتجاه بنك دبي الوطني للاندماج مع بنك إماراتي آخر بهدف خلق كيانات اقتصادية ضخمة .

لذا فان كل بنك من تلك البنوك لديه نظم للرقابة الداخلية يختلف عن البنك الآخر (مثل بصمة الإنسان تختلف عن الآخر) وفي ضوء ذلك ستظهر على السطح مشكلة الدمج بين تلك البنوك من زاوية نظم الرقابة الداخلية المطبقة لذا فان الكاتب سيعرض نبذة عن الرقابة الداخلية في الصفحات التالية .

الإطار العام للمفصل :

يتناول ذلك الفصل موضوع الرقابة الداخلية في النقاط التالية

المبحث الأول : ماهية الرقابة الداخلية (علما وعملا).

المبحث الثاني : أسس تقييم نظم الرقابة الداخلية .

المبحث الثالث : حالة عملية مبسطة .

المبحث الأول

ماهية الرقابة الداخلية (علماً وعملاً)

تعريف الرقابة الداخلية :

بادئ الأمر تعرف الرقابة الداخلية بأنها "مجموعة من الضوابط والأسس والقواعد والتي تضعها إدارة المشروع بهدف المحافظة على أمواله ، وتحقيق الدقة المحاسبية في تسجيل عمليات المشروع في دفاتره وسجلاته"⁽¹⁾ ويرى باحث آخر⁽²⁾ أن نظام الرقابة الداخلية ، كل الوسائل المستخدمة في التنظيم الداخلي للمشروع وتنسيق الأعمال بهدف تحقيق الأهداف التالية:

أ- المحافظة على موارد المشروع وحمايتها من الضياع والإسراف والاختلاس وعدم الاستخدام بكفاية .

ب- التحقق من دقة البيانات المحاسبية والبيانات المتعلقة بتشغيل المشروع لإمكانية الاعتماد عليها .

ت- قياس مدى التمشي مع سياسات المروع بغرض تشجيع هذا الاتجاه .

الحكم على كفاية العمل في جميع إدارات المشروع وأقسامه ..

ونجد أن إرشادات المراجعة المصدرة من المعهد المصري للمحاسبين والمراجعين⁽³⁾ :

قد عرفت نظام الرقابة الداخلية أنه الخطة التنظيمية والوسائل والإجراءات الموضوعية من قبل المنشأة للمساعدة في تحقيق أهداف الإدارة نحو التأكد من سلامة وكفاءة تنفيذ أعمال المنشأة وتطبيق سياسات الإدارة والمحافظة على الأصول والممتلكات ومنع واكتشاف الغش والخطأ ، وكذلك التأكد من صحة واكتمال السجلات المحاسبية وإعداد البيانات المالية

(1) د. إبراهيم علي عشاوي ، "أساسيات المراجعة والرقابة الداخلية" ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1999 ، ص 158 .

(2) د. عبد الفتاح الصحن ، "مبادئ وأسس المراجعة علمياً وعملاً" ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1983 ، ص 123 .

(3) الجهاز المركز للمحاسبات ، معايير المراجعة ، الإدارة المركزية للبحوث والتدريب ، القاهرة سنة 2000 ص 23 .

السليمة في الوقت المحدد لها . ومن ثم يمتد نظام الرقابة الداخلية إلى أبعد من تلك الأمور المتعلقة مباشرة بوظائف النظام المحاسبي .

ومما سبق يلخص الباحث أن الرقابة الداخلية هي نظام يتكون من مجموعة من الضوابط والأسس والقواعد والإجراءات وخطة تنظيمية تضعها الشركة لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها المتعددة واتخاذ القرارات السليمة وحماية أصول وممتلكات الشركة ومنع واكتشاف الغش والخطأ .

فالرقابة الداخلية تتكون من مجموعة من المدخلات وهي الخطة التنظيمية والوسائل والضوابط والإجراءات الرقابية الموضوعية من قبل الإدارة وعمليات تحويل تتمثل في قيام المراجع الداخلي بأداء مسؤوليته ومهامه المناط القيام بها (سواء فحص مستندي ، دقة حسابه ، جرد...) ومخرجات تتمثل في التأكيد على صحة واكتمال السجلات والدفاتر المحاسبية وإعداد البيانات المحاسبية والمالية السليمة في الوقت المحدد لها التي تعتبر مدخلات لنموذج اتخاذ القرار ، ويمكن توضيح ذلك من الشكل التوضيحي التالي :

مخرجات بيانات محاسبية ومالية سليمة	←	عمليات التحول فحص مستندي دقة حسابية جرّد	←	مدخلات وسائل ضوابط إجراءات رقابية
--	---	---	---	--

التغير في مفهوم الرقابة الداخلية⁽¹⁾ :

في الفترة الأخيرة حل اصطلاح الرقابة الداخلية محل اصطلاح الضبط الداخلي والذي كان يستعمله المحاسبون ورجال الأعمال في الماضي . هذا التغير في الاصطلاح صاحبه توسيع في مفهوم وأغراض الرقابة الداخلية - فاصطلاح الضبط الداخلي كان يستعمل للدلالة على الإجراءات التي تتبع في إدارة الحسابات والإدارة المالية للمشروع بغرض التقليل من الأخطاء إلى الحد الأدنى والمحافظة على الأصول وعلي وجه الخصوص النقدية من السرقة أو

(1) لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى :

د. محمد توفيق ، د. علي طلبة ، سمير عوض ، أسول المراجعة - التأصيل العلمي والممارسة العملية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2005 .

الضياح . فنجد أن الجمعية الأمريكية للمحاسبين العاميين قد عرفت الرقابة الداخلية سنة 1926 كالآتي : بأنها الإجراءات والطرق المستخدمة في المشروع من أجل الحفاظ على النقدية والأصول الأخرى بجانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية إمساك الدفاتر

ومن الملاحظ أن التعريف أظهر أهمية المحافظة على النقدية حيث أنه في ذلك الوقت كان يعتبر نظام الرقابة الداخلية وسيلة لمنع واكتشاف التلاعب في النقدية والآن فإن بعض المحاسبين يربطون الرقابة الداخلية بالإجراءات الخاصة بتحصيل ودفع النقدية إلى حد أقل بالأصول المتداولة الأخرى وخصوصاً حسابات العملاء والاستثمارات والمخزون السلعي بالرغم من أن المحافظة على النقدية يعتبر وظيفة أساسية من وظائف الرقابة الداخلية إلا أنه يعد واحداً من أغراض هامة أخرى .

وبجانب الوظائف المالية والمحاسبية للمشروع فإن نطاق الرقابة الداخلية يتضمن نشاطات متعددة مثل برامج تدريب العاملين ، المراجعة الداخلية ، التحليل الإحصائي ، رقابة جودة الإنتاج ، وجداول الإنتاج .

وعلى هذا فإن مفهوم الرقابة الداخلية يشمل جميع إدارات المشروع وأوجه نشاطه . فتشمل الطرق التي تفوض بها الإدارة العليا للمشروع مسؤولياتها لوظائف البيع والشراء والمحاسبة والإنتاج .

كما تشمل البرامج اللازمة لإعداد وتحقيق وتوزيع التقارير والتحليلات لجميع مستويات الإدارة والتي تمكن المسؤولين من مراقبة مختلف نشاطات المشروع . فاستخدام الميزانيات التقديرية والتكاليف المعيارية ، والتفتيش ، ودراسة الزمن والحركة وبرامج التدريب تعتبر كل هذه جوانب من الرقابة الداخلية ولو أنها بعيدة كل البعد على النشاط المالي والمحاسبي إذ أنها تعتمد على فنيين ومهندسين . .

أهداف الرقابة الداخلية :

تهتم الرقابة الداخلية المتعلقة بالنظام المحاسبي بتحقيق الأهداف كما يلي :

(أ) تنفيذ العمليات طبقاً لاعتتماد الإدارة .

(ب) تسجيل العمليات بالقيمة الصحيحة وفي الحسابات المتعلقة بها ، في الفترة المحاسبية التي تمت فيها لتسهيل إعداد السياسات المالية داخل إطار من السياسات المحاسبية .

(ج) يتم التعامل في أصول المنشأة طبقاً لاعتماد الإدارة فقط .

(د) يتم مطابقة سجلات الأصول المختلفة دورياً مع الأصول الفعلية الموجودة ويتم اتخاذ الإجراءات المناسب فيما يتعلق بأية فروق .

وقد تتضمن إجراءات الرقابة الداخلية المصممة لتحقيق هذه الأهداف مراجعة دقة العمليات الحسابية في السجلات ، وإجراء التسويات والمطابقات وحسابات المراقبة وموازين المراجعة ، واعتماد المستندات وإحكام الرقابة عليها ، والمقارنة مع مصادر المعلومات الخارجية ، ومطابقة نتائج جرد النقدية والأوراق المالية والمخزون مع السجلات وأخيراً مقارنة النتائج الفعلية مع تقديرات الموازنة .

محددات الرقابة الداخلية :

لا توفر الرقابة الداخلية ضماناً قاطعاً لتحقيق أهداف الإدارة نتيجة لبعض أوجه القصور التي تلازم النظام المطبق مثل :

(أ) تتوقع الإدارة أن يكون نظام الرقابة الداخلية مجدياً اقتصادياً بمعنى ألا تكون تكلفته غير متناسبة مع الخسائر المتوقعة نتيجة الغش أو الخطأ .

(ب) توجه نظم الرقابة عادة إلى أنواع العمليات العادية المتوقعة (دون العمليات غير العادية)

(ج) الأخطاء البشرية المحتملة الناتجة عن الإهمال الشرود الذهني وسوء التقدير أو عدم فهم التعليقات

(د) إمكانية التحايل على نظم الرقابة الداخلية عن طريق التواطؤ بين أطراف داخل المنشأة أو خارجها .

أهمية الرقابة الداخلية :

من استقراء أهداف الرقابة الداخلية السابق الإشارة إليها أعلاه فإن أهمية الرقابة الداخلية تتجلى أو تتضح في حالة تحقيق تلك الأهداف .

ومحددات الرقابة الداخلية قسمها المعيار الخاص بدراسة وتقييم النظم المحاسبية والرقابة الداخلية المتعلقة بها من حيث أغراض المراجعة إلى :

1 - الهيكل التنظيمي . 2 - الإشراف الإداري . 3 - الأفراد

ونتناول كل من هذه المحددات بإيجاز فيما يلي :

(1) الهيكل التنظيمي

يستخدم الهيكل التنظيمي لمنشأة ما كإطار لتوجيه ورقابة أنشطتها . والهيكل التنظيمي الفعال هو الذي يربط بين تفويض السلطات ونطاق المسؤوليات .

ويجب أن يصمم كلما سمحت الظروف العملية - بحيث يمنع أي شخص من تجاوز الرقابة الداخلية ، كما يجب أن يفصل بوضوح اختصاصات الوظائف المختلفة المتداخلة التي تؤدي إدماجها معا إلى تسهيل ارتكاب وإخفاء الغش والخطأ والوظائف التي يجب عادة فصلها هي المتعلقة بعهدة أصول المنشأة وسلطة الاعتماد وتنفيذ المعاملات والتسجيل في الدفاتر وتتضمن ما يلي :-

- أ - خطة تنظيمية .
- ب - تحديد الاختصاصات والمسئوليات .
- ج - وجود إجراءات خاصة بالتسجيل .

(أ) خطة تنظيمية :

قد تختلف الخطة التنظيمية من مشروع إلى آخر إلا أن أي خطة تنظيمية مناسبة يجب أن تكون مبسطة ، ومرنة فأى قرار أو مبدأ لا يعني جودة بل هو قابل للتعديل والتطوير باستمرار كما يجب أن تضع حدوداً واضحة للسلطة والمسئولية ، والعامل الهام في أي خطة تنظيمية هو الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل ، والاحتفاظ بالأصول والمحاسبة عنها ، والمراجعة الداخلية ، ويتطلب الاستقلال التنظيمي تقسيم الواجبات بطريقة تمكن من جعل السجلات الموجود بها خارج أي إدارة بمثابة وسيلة للرقابة على ما يجري في هذه الإدارة .

وبالرغم من أن الاستقلال التنظيمي يتطلب هذا الانفصال إلا أن عمل جميع الإدارات يجب أن ينسق بحيث يؤدي إلى تدفق متظم للعمل مع تحقيق كفاية عالية له ، وبجانب المسئولية يجب أن تسير تفويض السلطة حتى تباشر هذه المسئولية وان تحدد بصورة واضحة في خرائط تنظيمية ، فتعارض الاختصاصات يجب تجنبها .

(ب) تحديد الاختصاصات والمسئوليات :

يتطلب تحديد الاختصاصات والمسئوليات تقسيم العمل ، ويقصد بتقسيم العمل في هذا المجال وجود أشخاص مسئولون عن المحافظة على ممتلكات وعمليات المشروع وأشخاص لإعداد سجلات وستجبل هذه الممتلكات والعمليات .

فالشخص المسئول عن المحافظة على أصول المشروع تكون لديه الفرصة في استخدام هذه الأصول استخداماً شخصياً سواء لديه الرغبة أو ليس لديه هذه الرغبة .

وحتى يتمكن من حسن محاسبته يجب أن يحتفظ شخص آخر بسجل عن قيمة وكميات الأصل الذي في عهدة الأول ، فمن الواضح أنه إذا أعطيت مسئولية الرقابة على الأصل والسجل الخاص بهذا الأصل لشخص واحد فإنه يجمع في يديه الأصل نفسه والمحاسبة عن هذا الأصل ، وبالتالي لن تكون عملية رقابة ، وإذا أريد فرض رقابة عليه فيجب أن تعطي لشخص آخر مهمة الرقابة على الأصل عن طريق سجلة .

فالتقسيم في العمل في هذه الحالة يمكن من اكتشاف أي اختلاف بين الجرد الفعلي والرصيد الدفتری .

فالقاعدة المهمة هي فصل التسجيل للأصول أي أن يعهد بالمحافظة عن الأصل لشخص أو لأشخاص وأن يعهد بالسجلات لشخص واحد أو عدة أشخاص ، والمقصود هنا أن التسجيل يكون خارج الإدارة نفسها التي تتولي الحفاظ على الأصل .

وتحديد المسئولية يعني أن كل عضو في المشروع يعلم نطاق العمل الذي يقوم به وأنه مسئول عن عمله فقط وعنه يسأل فلن يكون للرقابة الداخلية أي مفعول إذا كان المسئول عن الخطأ يستطيع أن يتخلص منه ويلقيه على غيره .

وبتحديد المسئولية يعرف كل فرد في المشروع أنه مسئول عن الدقة في عمله المناط القيام به ويراعي الدقة في تنفيذها لأنه على يقين بأن أي خطأ في عمله ينسب إليه مباشرة ولن يستطيع أن يلقيه على غيره .

والمسئولية هنا تنقسم إلى :

* مسئولية المحافظة على الأصول والممتلكات والسجلات .

* مسئولية أداء العمل المنوط به الشخص المعين .

(ج) وجود إجراءات خاصة بالتسجيل للأصول والخصوم :

وينقسم كلامنا تحت هذا العنوان إلى الآتي :

* الحماية المادية للأصول .

لا بد أن تعمل إدارة المشروع على حماية أصولها وسجلاتها حماية فعالة ويقصد بالحماية

المادية المحافظة على الأصول من العوامل الجوية أو من السرقة المادية للأصول ، وللحماية من العوامل الجوية تؤخذ كافة الاحتياطات الفنية اللازمة لاستبعاد تأثير العوامل الجوية على الأصول كإعداد المخازن .

* وجود ما يثبت القيام بالعمل .

* مراجعة العمل الذي تم من حيث الدقة الحسابية .

(2) الإشراف الإداري :

تعتبر الإدارة مسئولة عن تصميم وتطوير واستمرار فعالية نظام الرقابة الداخلية وفي سبيل قيامها بهذه المسئولية الإشرافية ، عليها أن تتحقق دورياً من كفاءة نظام الرقابة الداخلية للتأكد من أن العناصر الهامة لهذا النظام تعمل بفاعلية . ويمكن عند وجود قسم للمراجعة الداخلية في المنشأة أن تعهد الإدارة لهذا القسم بجزء من وظائفها الإشرافية ، وخاصة فيما يتعلق بفحص نظام الرقابة الداخلية .

وتمثل هذه الوظيفة بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية عنصراً منفصلاً من عناصر الرقابة الداخلية ينفذ بمعرفة موظفين مكلفين داخل المنشأة بهدف تحديد ما إذا كانت نواحي الرقابة الداخلية الأخرى مصممه ومنفذة كما يجب .

(3) الأفراد :

إن نجاح أي نظام يعتمد على كفاءة وأمانة الأفراد القائمين على تنفيذه ، لذا يعتبر التأهيل العلمي لهؤلاء الأفراد وطريقة اختيارهم وتدريبهم وصفاتهم الشخصية من السمات الأساسية في تصميم وتطبيق أي نظام للرقابة الداخلية .

المراجع والرقابة الداخلية :

أوضحنا فيما سبق ازدياد أهمية اعتماد مراقب الحسابات (المراجع) على وجود تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية ، وترجع هذه الأهمية التي يبديها المراجع نحو الرقابة الداخلية إلى اتخاذ قراره بالمدى الذي تمتد إلى أية نطاق مراجعته واختباراته للسجلات المحاسبية حتى يستطيع أن يبدي رأيه المهني على القوائم المالية للمشروع .

فمن المستحيل أن يقوم المراجع بفحص جميع عمليات المشروع وحتى جانب كبير منها

نظراً لضخامة هذه العمليات المالية وكبر حجمها في المشروعات الكبيرة والتي تولى تسجيلها وتحليلها جهاز كبير من العاملين في المشروع ، ومن أجل أن يتمكن من التحقق بكفاءة في خلال فترة زمنية محددة من سلامة وصحة البيانات في المشروع فإن الأمر يستلزم منه أن يدرس الرقابة الداخلية بالمشروع ليتمكن من الحكم على فاعليته في إنتاج البيانات المتضمنة في التقارير المالية ، وقراره المبني على فحص الرقابة الداخلية سيوجه نطاق مراجعته من ناحية فحص الحسابات المستفيضة أو عن طريق اختبارات لهذه الحسابات وأيضاً النواحي التي تتطلب فحصاً مستفيضاً أكثر من غيرها .

البيان المحاسبي accounting structure :

- حتى يعطي النظام المحاسبي رقابة داخلية مالية قوية يجب أن يحوى الآتي :
- أ- خريطة محاسبية مقسمة طبقاً للمسئوليات الفردية للمشرفين وذوى المناصب الرئيسية .
 - ب- مجلد يضم السياسات والإجراءات المحاسبية .
 - ج- موازنة تخطيطية رئيسية تضم تفاصيل التنبؤات لنشاطات المشروع مع تقرير سريع يحتوى على تحليل للانحرافات التي حدثت عند التطبيق الفعلي مقارنة بالمستويات الموضوعية .
 - د- نظام التكاليف .
 - هـ- نظام سليم لحفظ المستندات والعقود والوثائق .

(أ) خريطة محاسبية chart of accounts

يقصد بالخريطة المحاسبية قائمة بكل الحسابات التي تستعمل في المشروع مع شرح تفصيلي لغرض ومحتويات كل حساب في دفاتر الأستاذ ، وقد تستخدم بعض المشروعات مرجع للحسابات يشتمل على وصف مفصل ومشروح للعمليات التي تجعل مدينة للحساب وتلك التي تجعل دائنة .

ويتوقف عدد الحسابات التي تستخدم على أي مدى نستخدم الحسابات في مراقبة مسئوليات الأفراد على الأصول ، وعن اكتساب الدخل ، وعن صرف المصروفات ، وفي هذا ينظر إلى خريطة الحسابات على أساس أنها حسابات مراقبة لمسئوليات الأفراد سواء مشرفين أو عاملين فمثلاً في حالة صندوق المصاريف لا تكون أموال الصندوق في عهدة شخص .

ويخصص حسابات التسجيل المعاملات عن طريقه إذا استخدمت الحسابات كمقياس للمستويات وهذا المبدأ المتعلق بربط الحسابات بالمسئوليات الفردية لا ينطبق فقط على المحافظة على الأصول بل أيضاً للرقابة على الدخل والرقابة على المصروف ، فكل مسئول عهد إليه الحصول على دخل معين أو صرف مصروف في حدود معينة يجب أن يرتبط به حساب لقياس الأداء .

ونجد أن هذا المبدأ قد روعي عند وضع النظام المحاسبي الموحد في حدود وجود حساب عام وحساب مساعد وحساب فرعي وحساب جزئي وحساب تحليلي .

(ب) مجلد يضم البيانات والإجراءات المحاسبية :

وعني بوجود مجلد للسياسات والإجراءات المحاسبية هو وجود نظام موحد للطرق اللازمة للتسجيل والتحليل للعمليات ، وهذه الإجراءات توضع كتابة في مجلد يأخذ طابع الأوراق السائبة. وأن يعدل فيه من آن لآخر لما يظهره التطبيق ، ومن النواضح أنه يوضح الإجراءات المحاسبية بصورة مكتوبة وواضحة ، فإن السياسات التي تضعها إدارة المشروع يمكن تطبيقها بكفاية وبصورة دائمة ، فالتوحيد في معاملة العمليات المتشابهة مهم لإنتاج السجلات الدقيقة والتقارير السليمة ، ولن يتأتى هذا التوحيد في معاملة العمليات المتشابهة إلا إذا كانت هذه المعاملات واضحة للعاملين جميعاً .

(ج) الموازنات التخطيطية :

وتعتبر الموازنات التخطيطية خطة رقيمة مستقبلية لجميع نواحي نشاطات المشروع ولن يتطرق الباحث إلى عرض ذلك الموضوع باستفاضة.

(د) نظام التكاليف :

وحتى يمكن تحقيق حماية المواد من التفاعل الذاتي يلزم توافر نظام تكاليف يتسم بالكفاءة والفاعلية ، أما بالنسبة لحماية الأصول ضد السرقة أو الحريق فتلجأ المشروعات في هذا السبيل إلى التأمين عن ممتلكاتها ضد أخطار السرقة والحريق لتؤمن المنشأة ضد خسارتها من خيانة الأمانة والأخطار .

وفي هذا السبيل يفرق بين الحماية المادية والحماية المحاسبية ، وتعني الحماية المادية منح الأصول الحماية الكافية والتي بمقتضاها تستبعد أي خسارة أو تلف أو سرقة مثل استعمال

مخازن بها الوسائل الكافية للمحافظة على المخزون ، واستخدام الخزائن الحديدية للاحتفاظ بالأصول القابلة للضياع ، واستخدام حراس ليلين ، ويقصد بالحماية المحاسبية ارتباط السجلات بالتحركات الفعلية للأصول على أن تحتوى جميع تحركات الأصل حتى يمكن متابعتها ، ومثل على ذلك أن أذونات صرف المخون يجب تسجيلها في الحال بالسجلات كذلك الإضافات الجديدة مع التأكد من حين إلى آخر يتساوى الأرصدة الدفترية مع الكميات الفعلية (الجرد المستمر) ، والحماية المحاسبية تعتمد على الحماية المادية فبدون مراقبة تحركات الأصول لا يمكن أن تتفق السجلات مع الكميات الفعلية .

(هـ) نظام سليم لحفظ المستندات والعقود والوثائق

ويعني بهذا أن من يقوم بأي عمل يجب أن يترك على هذا العمل ما يثبت قيامه به (كالإمضاء أو الختم إلخ) فقد يقوم شخص مسئول عن مراجعة الأسعار والعمليات الحسابية في فواتير الشراء بهذا العمل آلاف المرات خلال السنة وحتى تحدد مسؤوليته في قيامه بهذا العمل لابد أن يترك على الفاتورة ما يثبت أنه قام بمراجعتها وذلك بالتوقيع عليها بما يفيد ذلك أو أن يقوم بتحرير مذكرة أو أن يترك ختماً مخصص لذلك ، وما نقصده هنا نترك ما يثبت القيام بالعمل هو أنه يجب أن يظهر تحسن على المستند أو العملية كإثبات بأن العمل قد أتم في حدود مسؤولية الذي قام به .

المبحث الثاني

أسس وأساليب تقييم أنظمة الرقابة الداخلية

أهمية فحص ودراسة نظام المراقبة الداخلية بالنسبة للمراجع :

يعتبر فحص ودراسة نظام المراقبة الداخلية بالمشروع من الضرورات للمراجع حيث تعتمد المراجع عليها في تحديد إجراءات المراجعة المناسبة وتحديد حجم العينة التي ستراجع والبنود التي ستراجع منها ، وكذلك في تحديد وقت المراجعة ، والتعرف على نقاط الضعف والثغرات الموجودة بالنظام وإبداء النصح للإدارة لإصلاح هذه الثغرات . إن المراجعة الحديثة تحولت من المراجعة المستندية الكاملة إلى فحص نظام المراقبة الداخلية والقيام بالمراجعة الاختبارية .

لذا يرى الكاتب أن المراجع مسئول كاملة عن فحص ودراسة تقييم نظام المراقبة الداخلية بالمشروع بنوعها المحاسبي أو الإداري وفقاً لنوع المراجعة التي يقوم بها المراجع - مراجعة مالية / محاسبية / و / أو مراجعة إدارية) وكذلك وفقاً لتأثير كل نوع من أنواع الرقابة على الآخر⁽¹⁾ .

وسائل فحص ودراسة وتقييم نظام المراقبة الداخلية :

يجب عند فحص ودراسة وتقييم نظام المراقبة الداخلية بالمشروع محل المراجعة أن يتم ذلك كما هي موضوعة ومرسومة وذلك بالرجوع إلى تعليقات وسياسات الإدارة في هذا الخصوص وذلك للتأكد من مدى كفاية النظام كما هو مصمم ومدى ملائمته للمشروع ، وكذلك فحص ودراسة وتقييم هذا النظام كما هو مطبق فعلاً للتأكد من أن النظام قد طبق كما هو مرسوم .

هذا وتوجد طرق ووسائل عديدة تستخدم في فحص ودراسة وتقييم نظام المراقبة الداخلية بالمشروع ومن هذه الطرق والوسائل :

(1) د.كمال عبد الحميد نجاتي ، د. إبراهيم نادر شحاتة خاطر " أساسيات المراجعة " مكتبة عين شمس ، القاهرة ،

1- دراسة خرائط التدفق Flowcharting

2- قوائم استقصاء المراقبة الداخلية . Internal Control Questionnaires

(1) دراسة خرائط التدفق :

وتشمل دراسة الخريطة التنظيمية العامة للمشروع وكذلك خرائط الدورات المستندية للمشروع ، وتوضح هذه الخرائط الإدارات المختلفة والأقسام التابعة لها والوظائف المختلفة بها والمسئولين عنها ، وتوضح أيضا مدى تقسيم العمل بالنسبة لكل وظيفة وعملية والدورات المستندية الخاصة بها ، مثل الدورة المستندية للمبيعات والمشتريات والأجور ... وتعتبر هذه الخرائط من الوسائل الفعالة في اكتشاف وتحديد نقاط الضعف في أنظمة المراقبة الداخلية ، إلا أنه من عيوب هذه الطريقة صعوبة رسم هذه الخرائط .

(2) قوائم استقصاء المراقبة الداخلية :

وفي هذه الطريقة يلجأ المراجع إلى توجيه بعض الاستفسارات إلى موظفي المنشأة وتلقي الإجابة منهم وعلي ضوء هذه الاستفسارات يكون رأيه عن مدى كفاية أنظمة المراقبة الداخلية الموجودة ، سواء كما هي مرسومة أو كما هي منفذة ، وكذلك التأكد من توافر أو عدم توافر المقومات الرئيسية لنظام المراقبة الداخلية وبالتالي تحديد مناطق الضعف في هذا النظام . وعادة ما تخصص قائمة استقصاء مستقلة لكل نوع من أنشطة المنشأة ميل (المبيعات - المشتريات - المخازن - المصروفات الثرية - الأجور - المدينين - الدائنين ... الخ) ويستحسن أن يتكون الإجابة على هذه الاستفسارات (بنعم) أو (لا) مما يتطلب من المراجع أن يستخدم خبراته ومهاراته في تصميم وصياغة الأسئلة حتى يتمكن من تقييم نظام المراقبة الداخلية الخاص بالمشروع موضوع المراجعة من واقع هذه القائمة .

كما تعد المنظمات العلمية والمهنية للمحاسبة والمراجعة قوائم استقصاء متعددة ليسترد بها المحاسبين والمراجعين أثناء قيامهم بدراسة وفحص وتقويم أنظمة المراقبة الداخلية للمشروعات المختلفة . وقد أصدر مثل هذه القوائم المعهد الأمريكي للمحاسبين A.I.C.P.A في كتاب باسم " CASE STUDIES IN INTERNAL CONTROL " .

هذا ويرى الكاتب أن يستخدم المراجعون أثناء دراستهم وفحصهم وتقييمهم لنظم المراقبة الداخلية كلا الطريقتين السابقتين سواء طريقة خرائط التدفق أو قوائم الاستقصاء

حيث أن الطريقتين معا توفران للمراجع وصف دقيق لنظام المراقبة الداخلية بالمشروع وبالتالي اكتشاف أي ثغرات أو نقاط ضعف به ، وحتى يمكنه تحديد درجة اعتماده على هذا النظام أثناء قيامه بعمليات المراجعة المختلفة كما وسبق أن ذكر .

هناك طرق حديثة لتقييم الرقابة الداخلية ويشمل ما يلي ⁽¹⁾ :

- التقرير الوضعي للرقابة الداخلية المتبعة
- الملخص التذكيري ، Descriptive Memoranda

التقرير الوضعي للرقابة الداخلية المتبعة :

وتعتمد هذه على أن يقوم مساعده المراجع بوضع تقرير يصف النواحي المتكاملة للرقابة الداخلية في المشروع تحت الفحص يتضمن شرحاً لتدفق العمليات والسجلات الموجودة بالمشروع ، وتقسيم المسئوليات .

الملخص التذكيري Descriptive Memoranda :

ويشمل هذا الملخص الذي يعده المراجع على بيان تفصيلي للإجراءات والوسائل التي تميز بها أي نظام للرقابة الداخلية (نظام سليم) كوسيلة استرشادية لمساعد المراجع عند تقييمهم للرقابة الداخلية في المشروع .

المبحث الثالث : حالة عملية

يمكن التمييز بين مرحلتين أساسيتين للرقابة ⁽²⁾ :

المرحلة الأولى :

المتابعة والمراقبة الداخلية وهي مراقبة مانعة تهدف إلى التأكد من حسن سير النشاط المالي طبقاً للقواعد والإجراءات والقوانين الموضوعه .

(1) د. عبد الفتاح الصحن ، مبادئ وأسس المراجعة علماً وعملاً ، مرجع سبق ذكره ، صص 146 - 147 .

(2) صفاء جرجس تادرس ، " الضبط والرقابة المالية في الوحدات الحكومية " مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1995 ،

المرحلة الثانية :

رقابة خارجية وهي رقابة لاحقة تقوم بها الأجهزة الخارجية مثل وزارة المالية ، مجلس الشعب ، الجهاز المركزي للمحاسبات ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ويعمل كل جهاز من هذه الأجهزة على تحقيق هدف محدد والتأكد من سلامة النشاط الحكومي من جهة ، إلا أن هذه الأجهزة تهدف جميعها في النهاية إلى تقييم الأداء الحكومي وفقاً للقواعد والقوانين المنظمة لها ، فضلاً عن ذلك فإن رقابة الجهاز تتسم بأنها رقابة حيادية ، رقابة كاملة ، رقابة مستمرة ، رقابة نهائية .

*** مثال على مراقبة العمليات النقدية :** أي المقبوضات والمدفوعات النقدية أو الشيكات ويتضمن ذلك :

- 1- مراقبة البريد الوارد الذي يحتوي على شيكات أو حوالات أو نقدية مرسلة للمنشأة .
- 2- مراقبة البريد الصادر الذي يحتوي على نقدية مرسلة للغير .
- 3- مراقبة حركة الخزينة وجردها بين حين وآخر .
- 4- مراقبة المعاملات مع البنك من واقع كشوفات الحسابات المرسلة من البنوك .
- 5- مراقبة المتحصل النقدي من المبيعات والنظام الموضوع لذلك .
- 6- مراقبة المتحصل من العملاء تسديد " حساباتهم الأجلة " .
- 7- مراقبة المتحصل من العملاء بواسطة الغير .
- 8- مراقبة صرف الأجور والمرتبات .
- 9- المشتريات النقدية .
- 10- مراقبة نظام اعتماد الصرف .

*** مراقبة القيد والتسجيل الدفترية (في دفاتر القيد الأولي ، في دفاتر الأستاذ ، الحسابات الإجمالية وكشوفات التسوية ، المستندات التي تخرج من المنشأة .**