

الفصل الثالث

الرقابة الداخلية وفق مفهوم COSO

يعتبر بناء نظام للرقابة الداخلية أحد أهم الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات في مواجهة المخاطر والحد منها، حيث أن تصميم نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفاعلية ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة بشكل حماية للمؤسسة من المخاطر التي تواجهها ويقلل احتمالية التعرض لها إلى أدنى حد ممكن.

وقد قامت مؤسسات مهنية بوضع أطر لأنظمة الرقابة الداخلية منها لجنة رعاية المؤسسات COSO وجمعية المحاسبين القانونيين الكنديين COCO ومعهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين AICPA وكذلك أولت الجهات التشريعية والمنظمات الدولية موضوع الرقابة الداخلية اهتماماً بالغاً، فمثلاً في المصارف وضعت لجنة بازل المعنية بالرقابة على أعمال المصارف اطاراً لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وطلبت من المصارف الالتزام به، كما ركزت المصارف المركزية في مختلف الدول على هذا الموضوع من خلال التشريعات والقوانين المنظمة للعمل المصرفي. لذلك سيتناول هذا الفصل مفهوم الرقابة الداخلية وفق مفهوم COSO وفقاً للنسخة المحدثة لعام ٢٠١٣ إضافة إلى شرح المكونات الرئيسية لمفهوم COSO وسوف يتم بيان المبادئ الرقابية السبعة عشر المستحدثة ضمن النسخة الجديدة. كذلك سوف يتناول هذا الفصل مسؤوليات المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية تجاه نظام الرقابة الداخلية.

من هي COSO:

هي اختصار لـ The Committee Of Sponsoring Organization of The Tradeway Commission، أي لجنة رعاية المؤسسات، وقد تأسست سنة ١٩٨٥ وتقوم على رعايتها خمسة جمعيات ومعاهد مهنية تعتبر من أكبر المؤسسات المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي:-

معهد المحاسبين القانونيين American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) الأمريكيين.

جمعية المحاسبين الأمريكيين. American Accounting Association

(AAA)

Institute Of Internal Auditors (IIA) معهد المدققين الداخليين الأمريكيين.

Institute of Management Accountants (IMA) معهد المحاسبين الإداريين.

Financial Executives Institute (FEI) معهد المدراء الماليين.

وقد أصدرت لجنة COSO مفهوماً للرقابة واطاراً عاماً للرقابة الداخلية عام ١٩٩٢ تكون من خمسة أجزاء رئيسية هي:

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| Control Environment | ■ البيئة الرقابية |
| Risk Assessment | ■ تقييم المخاطر |
| Control Activities | ■ الأنشطة الرقابية |
| Information & Communication | ■ المعلومات والاتصالات |
| Monitoring | ■ المراقبة |

ثم قامت سنة ٢٠١٣ بإصدار نسخة محدثة من اطار نظام الرقابة الداخلية ليتم العمل بموجبه اعتباراً من عام ٢٠١٤.

وسوف نتناول في هذا الكتاب النسخة المحدثة التي أوصت لجنة COSO بأن يتم العمل بها اعتباراً من ١٥ ديسمبر ٢٠١٤.

تعريف الرقابة الداخلية حسب COSO:

«الرقابة الداخلية هي عمليات تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة والإدارة والأفراد الآخرين في المؤسسة يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق المؤسسة لأهدافها التشغيلية والمالية والامتثال وذلك كما يلي:

- إن العمليات ذات كفاءة وفاعلية.
- إن التقارير المالية ملائمة ويمكن الاعتماد عليها.
- إن هناك التزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات».

يتضح من هذا التعرف أن هناك مجموعة من القواعد الرئيسية لمفهوم الرقابة هي:

الرقابة الداخلية هي عمليات:

إن الرقابة الداخلية عملية ديناميكية ومتكررة، وتتضمن ضوابط ضمن السياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة. علماً بأن الرقابة تكون جزءاً من عمليات المؤسسة وليست عمليات مضافة للإجراءات الاعتيادية بحيث يتعامل معها الأفراد كجزء من العمليات وليس كجزء إضافي يعيق العمليات، وهي إجراءات مكملة للعمليات التي تتم داخل المنشأة سواء من خلال التخطيط أو التنفيذ أو الرقابة، وحتى تكون الرقابة فاعلة يجب بناءها ضمن إجراءات العمل وليس بعد انتهائها.

إن الرقابة الداخلية تتأثر بالأفراد:

تتأثر الرقابة الداخلية بالأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا أعضاء مجلس الإدارة الذين يعتبرون جزءاً مهماً من نظام الرقابة الداخلية والذين يقومون بإصدار التوجيهات اللازمة ووضع الاستراتيجيات والسياسات العامة، أو الإدارة العامة والأفراد في المؤسسة حيث أنهم يقومون بتنفيذ السياسات والتوجيهات الصادرة عن مجلس الإدارة، لذلك يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحديد مهامهم وواجباتهم وصلاحياتهم ونطاق مسؤولياتهم والتي يجب أن يكونوا على اطلاع بها.

١- إن الرقابة الداخلية تزود مجلس الإدارة والإدارة العليا بتأكيد معقول

Reasonable Assurance وليس مؤكداً تماماً حول تحقيق الأهداف

وذلك للأسباب التالية:

- إمكانية وجود عيوب في نظام الرقابة الداخلية قد لا يمكنه من اكتشاف الانحرافات كونه يتم وضعه من قبل الأفراد.
- هناك بعض الجوانب قليلة الأهمية قد لا يتم شمولها ضمن نظام الرقابة وفقاً لمبدأ الكلفة والمنفعة وذلك إذا تجاوزت كلفتها المنافع المتوقعة.
- إمكانية اختراق نظام الرقابة الداخلية في حالة وجود تواطؤ بين موظفين اثنين أو أكثر.
- إمكانية تجاوز نظام الرقابة الداخلية من قبل الإدارة العليا.

▪ يمكن تعديل الرقابة الداخلية بما يتناسب مع هيكل المؤسسة، بمعنى أنها تتمتع بالمرونة من حيث التطبيق، حيث يمكن تطبيقها على المؤسسة كاملة أو على فرع أو قسم أو إدارة أو شركة تابعة أو إجراءات عمل معينة.

أهداف الرقابة الداخلية:

أشار مفهوم نظام الرقابة الداخلية وفق COSO إلى أن أهداف الرقابة الداخلية ثلاثة هي:

- ١- الأهداف المتعلقة بالعمليات Operation Objectives: «إن العمليات ذات كفاءة وفاعلية».
- ٢- الأهداف المتعلقة بالامتثال Compliance Objectives: «إن هناك التزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات واللوائح والإجراءات».
- ٣- الأهداف المتعلقة بالتقارير Reporting Objectives: «التقارير ملائمة ويمكن الاعتماد عليها».

أولاً: الأهداف المتعلقة بالعمليات:

تتعلق أهداف العمليات بطبيعة عمل المؤسسة وغاياتها، وتتفرع هذه الأهداف إلى أهداف فرعية ذات علاقة بالعمليات التي تتم في دوائر ومراكز وأقسام وفروع المؤسسة والتي تهدف إلى تعزيز كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وكما تم الإشارة سابقاً فإن أهداف المؤسسات وغاياتهم تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وبناء عليه فإن أهداف العمليات تتوقف على الأهداف الرئيسية للمؤسسة. فمثلاً هناك مؤسسات ربحية تهدف إلى الربح وبالتالي يكون تركيزها على تعظيم الربحية ومعدلات العائد، وقد تكون مؤسسة غير ربحية وقد يكون هدفها الرئيسي يركز على نشاطها على الرغم من أن الأهداف المالية تكون موجودة ولكن بدرجة أقل. وكذلك المؤسسات الحكومية لها أهداف تختلف عن المؤسسات الربحية.

لذلك كل مؤسسة تقوم بوضع أهداف لعملياتها تتوافق مع الأهداف الرئيسية لها.

وتشمل أهداف العمليات لدى كافة المؤسسات حماية الأصول لذلك يجب بناء ضوابط ضمن نظام الرقابة الداخلية لحماية الأصول والمحافظة عليها بحيث يتم وضع هذه الضوابط في ضوء تقييم المخاطر الخاصة بالأصول ليتم وضع الضوابط التي تؤدي إلى الحد من أثر هذه المخاطر أو تقليل احتمالية حدوثها.

ثانياً: أهداف التقارير:

تختص هذه الأهداف بإعداد تقارير يتم استخدامها من قبل المؤسسة نفسها والجهات التي لها مصالح مع المؤسسة، وتتضمن التقارير الداخلية والخارجية سواء مالية أو غير مالية.

١- أهداف التقارير الداخلية:

وتشمل التقارير التي يتم رفعها إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا بحيث تتضمن المعلومات الضرورية الواجب الاطلاع عليها من قبل الإدارة العليا، ومجلس الإدارة والتي تساعدهم في اتخاذ القرارات.

٢- أهداف التقارير الخارجية:

وتشمل تحقيق التقارير المالية لأهداف أصحاب المصالح من موردين ومستثمرين ومحللين ودائنين وهيئات حكومية والذي يعتمدون على هذه التقارير في الأنشطة الخاصة بهم بحيث يتم بناء قرارات وفقاً لهذه التقارير سواء قرارات تمويلية أو استثمارية ... الخ. وكذلك التقارير غير المالية التي يتم إعدادها وفقاً للأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات.

ثالثاً: أهداف الامتثال:

وهي أهداف يتم وضعها لتوجيه المؤسسة نحو الالتزام بالأنظمة والقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات، وتتطلب هذه الأهداف أن يكون هناك فهم لدى العاملين بالقوانين والقواعد واللوائح التي تختص بنشاط المؤسسة حتى يتم التطبيق بشكل أمثل.

مزاي الرقابة الداخلية:

- توفر الرقابة الداخلية الفعالة العديد من المزايا للمؤسسة من أهمها:
- ١- زيادة الثقة لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا في تحقيق الأهداف.
 - ٢- توفير معلومات عن أداء المؤسسة ونتائج أعمالها.
 - ٣- المساعدة في تجنب المفاجئات.
 - ٤- زيادة القدرة على تحقيق متطلبات دخول الأسواق الرأسمالية.
 - ٥- توفير تقارير يتم الاعتماد عليها من الأطراف ذات المصالح من هيئات حكومية وموردين ومساهمين ومستثمرين ... الخ.
 - ٦- توفير تقارير يتم الاعتماد عليها من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في اتخاذ قراراتها.
 - ٧- زيادة كفاءة العمليات والوظائف داخل المؤسسة.
 - ٨- إيجاد آليات متناسقة لمعالجة الصفقات تدعم جودة المعلومات والاتصالات في مختلف انحاء المؤسسة وتعزز سرعة، وموثوقية بدء الصفقات وتسويتها.
 - ٩- تعزيز العلاقة مع شركاء الأعمال والعملاء.
 - ١٠- تمكين الإدارة من تعزيز كفاءة تصميم وتطبيق وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية من حيث التركيز على تقييم المخاطر والضوابط الرقابية لتحقيق الأهداف من خلال تحديد الأهداف المناسبة، وكذلك تقليل الجهود المبذولة للحد من المخاطر في المجالات ذات الأهمية المتدنية من خلال التركيز على المجالات التي يتم فيها تجاوز الحدود المقبولة.

أنواع الضوابط الرقابية:

يتم بناء الضوابط الرقابية عند تصميم أنظمة الرقابة والتي يتم من خلالها التحقق من أن أهداف المؤسسة قد تم تحقيقها، وتأخذ هذه الضوابط عدة أشكال من أهمها:-

الضوابط الوقائية Preventive Controls:

وهي الضوابط التي يتم وضعها لاكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها لاتخاذ الاجراء المناسب لمنع حدوثها، ويتم بناءها ضمن النظام بحيث تكون جزءاً من الأعمال الاعتيادية للمؤسسة.

ومن الأمثلة الواقعية على هذه الضوابط ما يلي:

- الفصل بين الوظائف المتعارضة مثل فصل مهام المحاسبة عن مهام أمين الصندوق، ومهام ماسك حسابات البنوك لدى الشركة عن مهام الموظف الي يقوم بإعداد تسويات البنوك، ومهام الموظف الذي يقوم بالشراء عن الموظف مستلم المشتريات.
- الرقابة الثنائية على الأعمال الهامة مثل المصادقة على العمليات المحاسبية من قبل موظفين اثنين أو أكثر حسب الصلاحيات، وفتح خزنة النقد من خلال مفوضين اثنين أو أكثر، وترحيل العمليات على الحاسوب من قبل موظف معين وتفويض تمريرها من موظف آخر حسب المبالغ.
- سياسة تدريب للموظفين تتناسب واحتياجاتهم وتتوافق مع التطورات التي تتم لدى المؤسسة.
- وجود أنظمة ولوائح وتعليمات تفصيلية تبين الإجراءات والخطوات الواجب اتباعها عند تنفيذ العمليات.
- الإشراف المباشر من قبل المسؤولين على تنفيذ العمليات.
- أرقام سرية للدخول إلى أنظمة الحاسوب تخول فقط المفوضين بالدخول إلى أنظمة الحاسب.

الضوابط الكشفية Detective Controls:

وهي الضوابط التي يتم تصميمها في النظام ليتم من خلالها تحديد الأخطاء والانحرافات عند وقوعها وتعتبر هذه الضوابط أكثر كلفة من الضوابط الوقائية، وهذه الضوابط ضرورية حيث إنها تقيس مدى كفاءة الضوابط الوقائية إضافة إلى أن بعض الأخطاء من غير المجدي مراقبتها بشكل مسبق.

ومن الأمثلة على هذه الضوابط ما يلي:

- إجراء التسويات بين حسابات البنك في دفاتر المؤسسة وبين الكشوفات الواردة من البنوك، وكذلك المطابقة ما بين حسابات الفروع مع حسابات المركز الرئيسي والبنوك الأخرى أو بين حسابات المركز والفروع.
- مصادقات لتعزيز الأرصدة لدى البنوك أو مصادقات لتعزيز أرصدة عملاء الذمم المدينة.
- الجرد الفعلي للنقدية والمخازن والعهد.
- وجود وحدات رقابية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مثال ذلك الوحدات التي تراقب الحركات الشاذة في الحسابات، أو الصلاحيات، أو أقسام التسويات ومراجعة حوافز القيود المحاسبية، أو إدارة المخاطر وإدارة الامتثال لدى البنوك.
- تقارير حاسوبية تبين محاولات الدخول غير المشروع إلى الأنظمة والبرامج.
- وجود كاميرات مراقبة في الأماكن الواجب مراقبتها.

الضوابط التصحيحية Corrective Controls:

وهي الضوابط التي يتم تصميمها في النظام والتي تعمل على التأكد من أن الإجراءات التصحيحية للانحرافات قد تم اتخاذها أو أن هذه الانحرافات لم تحدث ثانية، وهذه الضوابط تتعامل مع الانحرافات بعد اكتشافها، وحتى تكون هذه الضوابط ذات كفاءة، على الإدارة وضع نظام يسلط الضوء على الانحرافات والأخطاء ومتابعتها لحين تصحيحها وعدم السماح بتكرار حدوثها.

وهذه الضوابط مكملة للأنواع السابقة حيث أنها تقوم بمعالجة الانحرافات والأخطاء التي تجاوزت الضوابط الوقائية وتم اكتشافها من خلال الضوابط الكشفية.

ومن الأمثلة على هذه الضوابط ما يلي:

- وجود أنظمة وإجراءات لمعالجة الأخطاء والانحرافات التي تم اكتشافها.
- وجود نظام متابعة للتأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- قيام الإدارة بمراجعة إجراءات التصحيح للتأكد من سلامتها وكفائتها.

إضافة إلى الأنواع الرئيسية الثلاثة السابقة يمكن إضافة نوع رابع من الضوابط وهو الإجراءات الرادعة Deterrent Controls وهي الضوابط التي تشكل رادع لدى الأفراد للقيام بأية انحرافات أو تجاوزات.

ومن الأمثلة على هذه الضوابط ما يلي:

- وجود تدقيق داخلي يتمتع بالاستقلالية والكفاءة ويحظى بدعم كامل من لجنة التدقيق في مجلس الإدارة.
- وجود لائحة للجزاءات.
- وضع إشارات على مناطق معينة بعدم الدخول إليها إلا بموافقة مسبقة.
- وجود حراسة على بعض المواقع ذات الخطورة.

مكونات نظام الرقابة الداخلية:

لقد تم وضع خمسة مكونات رئيسية متداخلة مع بعضها البعض كإطار لنظام الرقابة الداخلية وفق مفهوم (COSO) The Committee Of Sponsoring organization of the Tradeway Commission والذي تم بناؤها اعتماداً على أسلوب الإدارة في تسيير العمليات وتكامل عمليات الإدارة وهذه المكونات هي:

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| Control Environment | البيئة الرقابية |
| Risk Assessment | تقييم المخاطر |
| Control Activities | الأنشطة الرقابية |
| Information & Communication | المعلومات والاتصالات |
| Monitoring | المراقبة |

علماً بأن البيئة الرقابية تعتبر المظلة أو القاعدة للمكونات الأخرى، حيث إنه في ظل عدم وجود بيئة رقابية كفوءة، فإن نتائج المكونات الأخرى لا تؤدي إلى ضوابط رقابية فاعلة وذات جودة ممتازة.

هذا وضمن النسخة المحدثة الصادرة عن COSO عام ٢٠١٣ تم استحداث (١٧) مبدأ رقابي ضمن المكونات الخمسة الرئيسية المعتمدة، وفيما يلي شرحاً مفصلاً لهذه المكونات ومبادئها والموضحة في الجدول (٣-١):

الجدول (٣ - ١)

توزيع مبادئ الرقابة على المكونات الخمسة الرئيسية

التسلسل	عدد المبادئ المخصصة	مكونات نظام الرقابة
٥ - ١	٥	البيئة الرقابية
٩ - ٦	٤	تقييم المخاطر
١٢ - ١٠	٣	الأنشطة الرقابية
١٥ - ١٣	٣	المعلومات والاتصالات
١٧ - ١٦	٢	المراقبة