

جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم مالية ومحاسبة



تطبيق نموذج COSO للرقابة الداخلية في المؤسسات
الاقتصادية
دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - بخميس مليانة-

تقرير تربص لإستكمال متطلبات شهادة ماستر ل م د شعبة علوم مالية ومحاسبة
فترة التربص: من 2022/03/25 إلى 2022/04/25 بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس
مليانة

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب:

دحمان زناتي نبيلة

- فاطمة كحيل
- غانية جزايري

- سلمان هناء أستاذة مساعدة أ
 - دحمان زناتي نبيلة أستاذة مخاضرة ب
 - سميحة جلولي أستاذة مخاضرة ب
- رئيسا
مشرفا مقرر
ممتحنا

السنة الجامعية: 2021-2022

الشكر والعرفان

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم و وفقنا في بلوغ هذه الدرجة, "فللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى"

نتقدم بشكرنا الجزيل الى كل من ساعدنا في هذا العمل وبالأخص الأستاذة المشرفة "دحمان زناتي نبيلة" التي لم تبخل علينا بالنصائح والتوجيهات كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير الى موظفي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي على المعلومات التي قدموها لنا.

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك و لا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب

اللحظات الا بذكرك

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

الى ينبوع الصبر والتفائل والأمل الى كل من في الوجود بعد الله ورسوله

أمي الغالية.

الى سندي وقوتي وملاذي بعد الله أبي الغالي

الى اخوتي وأخواتي وأصدقائي وكل العائلة من قريب ومن بعيد

غانية

اهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك و لا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب

اللحظات الا بذكرك

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

الى من غمرتني بحبها وحنانها وعطفها الى أعظم انسانية في حياتي أُمي

الغالية

الى أبي الغالي رحمه الله

الى رفيق دربي وسندي في هذه الحياة زوجي الغالي

الى كل عائلتي والى صديقاتي من قريب ومن بعيد

فاطمة

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية	13
02	تقسيم الموظفين حسب الوظائف	42

قائمة الأشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة	38
02	بيئة الرقابة الداخلية	41

الفهرس

أ.....	مقدمة
04.....	❖ الفصل الأول: مفهوم الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO
04.....	➤ المبحث الأول: مفهوم الرقابة الداخلية
04.....	✓ المطلب الأول: تطور ومفهوم الرقابة الداخلية
08.....	✓ المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلية
13.....	✓ المطلب الثالث: مقومات وإجراءات الرقابة الداخلية
18.....	➤ المبحث الثاني: مفهوم الرقابة الداخلية حسب COSO
18.....	✓ المطلب الأول: خلفية تشكيل لجنة COSO
19.....	✓ المطلب الثاني: مفهوم الرقابة الداخلية حسب COSO
21.....	✓ المطلب الثالث: هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO
27.....	➤ المبحث الثالث: الدراسات السابقة
27.....	✓ المطلب الأول: دراسات محلية (وطنية)

- ✓ المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....29
- ❖ الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة.....33
- المبحث الأول: الإطار العام للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي34
- ✓ المطلب الأول: لمحة تاريخية عن تطور الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي34
- ✓ المطلب الثاني: التعريف بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة ومهامه35
- ✓ المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق37
- المبحث الثاني: الرقابة الداخلية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي39
- ✓ المطلب الأول: المقومات الإدارية والتنظيمية لنظام الرقابة الداخلية.....39
- ✓ المطلب الثاني: الإجراءات المحاسبية.....39
- المبحث الثالث: الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي..41
- ✓ المطلب الأول: مكونات نظام الرقابة لداخلية وفق مفهوم COSO في المؤسسة.....41
- ✓ المطلب الثاني: مميزات وسلبيات تطبيق نموذج COSO44
- خاتمة47
- قائمة المراجع.....50

المقدمة

يعتبر نظام الرقابة الداخلية في أي مؤسسة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، حيث يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية وموثوقية التقارير المالية والالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية، كما يساهم في إدارة المخاطر المترتبة بالمؤسسة.

ويعتبر نظام الرقابة الداخلية الفعال أحد أهم العوامل المساعدة على تطوّر المؤسسة والحفاظ عليها، وبالتالي على الاستقرار والنمو الاقتصادي للبلاد، وعلى هذا الأساس اهتمت العديد من المنظمات المهنية والهيئات الدولية بهذا العنصر من أجل وضع أطر ونماذج تساعد المؤسسات على تصميم أنظمة رقابة ذات كفاءة، وقد وُجدت العديد من النماذج منها نموذج COSO للرقابة الداخلية والذي يُعدّ من أهم الإصدارات التي تناولت أنظمة الرقابة الداخلية وساهم بتطوير قواعدها ومفاهيمها، والذي بدوره توسع COSO في الإطار المتكامل للرقابة الداخلية إلى إصدار تقرير بعنوان إدارة مخاطر المشروع-إطار متكامل، الذي يعتبر أنّ نظام الرقابة الداخلية الفعّال جزء من إدارة مخاطر المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

– ما مدى تطبيق نموذج COSO للرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

– ما المقصود بنموذج COSO للرقابة الداخلية؟

– هل هناك اهتمام من المؤسسة محل الدراسة بنظام الرقابة الداخلي؟

– ما هو واقع نظام الرقابة الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، وما مدى توافقه مع إطار COSO؟

• **الفرضيات:** وللإجابة على الأسئلة السابقة نضع الفرضيات التالية:

– هناك نظام رقابة داخلي متبع في المؤسسة.

– هناك توافق كبير لنظام الرقابة الداخلي المتبع من طرف المؤسسة محل الدراسة مع إطار COSO.

• **مبّررات اختيار الموضوع:**

يمكن توضيح مبّررات اختيار الموضوع من خلال النقاط التالية:

– أهمية نظام الرقابة الداخلية في عملية التدقيق وفي اكتشاف الأخطاء.

– يعتبر إطار COSO للرقابة الداخلية من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من طرف المؤسسات والمهنيين والأكاديميين.

– أهمية إطار COSO بالنسبة للمؤسسات في تحقيق أهدافها.

• **أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة في كونها تركز على موضوع ذو أهمية ألا وهو إطار COSO الإطار

المتكامل للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر الذي يعتبر من المواضيع التي تحظى باهتمام في الآونة الأخيرة.

من بين الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها:

- الإجابة على الأسئلة المطروحة والتحقق من الفرضيات.
- التعرف على نموذج COSO للرقابة الداخلية.

- معرفة مدى تطبيق نموذج COSO للرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة.

• أسباب اختيار الموضوع:

- يعتبر الموضوع من بين المواضيع التي تحظى باهتمام كبير لما له من أهمية في تحقيق الأهداف وإدارة المخاطر.

- الرغبة في الإطلاع على الموضوع واكتساب معارف جديدة.

• حدود الدراسة:

- حدود زمنية: امتدت الدراسة من بداية شهر فيفري إلى غاية شهر ماي.

- حدود مكانية: تعتمد دراستنا الميدانية على الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة.

• منهج البحث:

للوصول إلى الأهداف الموضوعية والنتائج والإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال الكتب والدراسات السابقة، أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف نظام الرقابة الداخلي للمؤسسة وتحليله.

• صعوبات الدراسة: من الصعوبات واجهتنا:

- كثرة الالتزامات والارتباطات الشخصية وظروف العمل.

- صعوبة جمع المعلومات نظراً للتحفظ الذي تتبناه المؤسسة.

- قلة المراجع في هذا الموضوع.

- رفض معظم المؤسسات قبول التبرص لعدم فهم والتخوف من الموضوع.

• هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين نظريين والآخر تطبيقي وخاتمة، حيث تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري للرقابة الداخلية حسب إطار COSO قُسم إلى ثلاث أقسام: القسم الأول يتناول مفهوم الرقابة الداخلية، والقسم الثاني يتضمن إطار COSO للرقابة الداخلية والقسم الثالث عبارة عن دراسات سابقة.

في حين الفصل الثاني الذي يتضمن الدراسة الميدانية والذي يضم ثلاثة مباحث. خصص المبحث الأول لعرض أداء الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، أما المبحث الثاني قمنا بإجراء الرقابة الداخلية، والمبحث الثالث تناولنا فيه الرقابة الداخلية وفق COSO في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

الفصل الأول

المبحث الأول: مفهوم الرقابة الداخلية.

تعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة ومستمرة وعملية ينبغي القيام بها في جميع مراحل إنجاز العمل، لكونها أداة تؤثر على سلوك العاملين وحثهم على أداء العمل بطريقة أفضل ولفهم طبيعة نظام الرقابة الداخلية السليم كان لابد من توضيح أهم المفاهيم التي تصب في مجال الرقابة .

المطلب الأول: تطور ومفهوم الرقابة الداخلية.

كغيره من المفاهيم شهد تطوراً متلائماً لتطور الأنشطة الاقتصادية ودور المؤسسة، بالإضافة إلى المفاهيم المرتبطة بالملكية، تحقيق الأرباح، الإدارة والتسيير وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز المراحل التالية:¹

المرحلة الأولى: كان الشكل السائد للمشروعات هو المنشأة الفردية، واهتمام أصحاب هذه المنشأة بحماية النقدية من السرقة أو الاختلاس، ثم امتدت هذه الوسائل لتشمل بعض الأصول الأخرى من أهمها المخزون، حيث تم تعريف نظام الرقابة من طرف المعهد الأمريكي للمحاسبين سنة 1936 (مجموعة من الوسائل تتبناها المنشأة لحماية النقدية والأصول الأخرى، وكذلك لضمان الدقة الحسابية للعمليات المثبتة بالدفاتر) حيث أطلق المحاسبون على الرقابة اصطلاح الضبط الداخلي.

المرحلة الثانية: توسع حجم المنشآت وبالتالي عملياتها، وتبعاً لذلك تطور تعريف الرقابة الداخلية ليشمل مجموعة الوسائل والإجراءات التي تساعد على تقليل احتمالات الأخطاء والغش، بالإضافة إلى حماية النقدية والأصول الأخرى، في هذه المرحلة ركز تعريف نظام الرقابة الداخلية على الوسائل والإجراءات التي تهدف إلى تقليل احتمالات الغش والأخطاء بالإضافة إلى حماية أصول المؤسسة.

المرحلة الثالثة: زاد الاهتمام بتحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنشأة، حيث تم تعريف الرقابة الداخلية 1949 وتشمل الرقابة الداخلية الخطة التنظيمية، وجمع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المنشأة لحماية أصولها وفحص دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بما تقضي به السياسات الإدارية المرسومة.

المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة أصبح ينظر لنظام الرقابة الداخلية بمنظور شامل، والذي يرى أنه يشمل كامل النظم الجزئية حيث يعرف (بمنهج النظم) وهذا باعتباره أنه نظام شامل يتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية والتي تصنف إلى نوعين نظام الرقابة التنظيمي ونظام الرقابة الإجرائي.

المرحلة الخامسة: أصبح ينظر للرقابة الداخلية على أساس الهدف منها، حيث تم تصنيف أربعة أهداف تسعى الإدارة لتحقيقها وهذا وفقاً لتعريف COSO حيث تمحور حول الالتزام بالتشريعات والقوانين، توفير معلومات مالية موثقة، استغلال الموارد بكفاءة، وحماية الأصول، في هذه المرحلة أصبح يأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح من خلال توفير معلومات موثقة لمستخدمي القوائم المالية، واحترام القوانين والتعليمات سواء على

¹ - محمد نصر الهواري، محمد توفيق محمد، أصول المراجعة والرقابة، مصر 1999 ص 94، 92.

مستوى المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، من جهة أخرى يسعى إلى حماية أموال المساهمين واستغلالها بكفاءة.

المرحلة السادسة: مع تزايد مخاطر الأعمال والتوجهات التي شهدتها ممارسات الأعمال وتعقيدها أصبح مدخل إدارة المخاطر هو السائد كمنظور جديد لمدى فعالية نظام الرقابة الداخلية وقدرته على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة.

أولاً: مفهوم الرقابة الداخلية.

يدور مفهوم الرقابة الداخلية حول إيجاد أساليب مختلفة لعملية التقييم الداخلي للأنشطة وبرامج المشروع أو الوحدة أو الإدارة المعنية، بحيث تتضمن هذه الأساليب مختلف نواحي هذه الأنشطة والبرامج، وتمثل الرقابة الداخلية بصفة عامة أداة لخدمة الإدارة في مجال قياس وتقييم مدى فاعلية أدائها من ناحية ومدى فاعلية أنواع وأدوات الرقابة الأخرى من ناحية أخرى، هناك عدة تعاريف.

وقد عرّف مكتب المحاسبة العام الأمريكي "GAO" الرقابة الداخلية تعريفاً شاملاً على أنها:

- "هي خطة للتنظيم وكل الطرق الخاصة باستعمال الأصول التي تمتلكها الوحدة والمحافظة عليها، ومراجعة مدى دقة وتوثيق البيانات المحاسبية (الرقابة المحاسبية وتحسين الهيكل التنظيمي والعمل على تحقيق أهداف الخطة والإنتاجية، البرمجة، الكفاءة والاقتصاد، الفاعلية، وتشجيع التعاون بين العاملين واتخاذ السياسات الإدارية المناسبة (الرقابة الإدارية)".¹

- ومن ناحية أخرى جاء تعريف الرقابة الداخلية في نشرة معايير المراجعة رقم (I) على أنها: "خطة تنظيمية وكافة الطرق والأساليب التي تتبعها المؤسسة من أجل حماية أصولها وتحقيق ودقة وإمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية وتنمية الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية".²

- وقد عرف مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي "CPA" الرقابة الداخلية على أنها: "خطة لتنظيم الإجراءات اللازمة لحماية الأصول التي تمتلكها الوحدة ولحفظ السجلات والدفاتر المالية".³

- ولقد عرفت لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين AICPA الرقابة الداخلية: "بأنها خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة الشركة والتي تهدف إلى المحافظة على أصول الشركة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة".⁴

¹ - عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية، 2006، ص 145.

² - محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، مصر، ص 79.

³ - المرجع نفسه، ص 78.

⁴ - عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2006/2005، ص 54.

وبناءً على ما سبق يمكننا أن نحدد أنّ الرقابة الداخلية تتمثل في مجموعة الإجراءات المكتوبة في شكل خطة محددة تهدف إلى حماية موارد وممتلكات وأصول المشروع من أي تصرفات غير مرغوب فيها وتحقق دقة البيانات والمعلومات المالية التي ينتجها النظام المحاسبي في المشروع وتحقيق كفاءة استخدام موارد المشروع المادية والبشرية بطريقة مثلى في نطاق الالتزام بالسياسات والنظم والقوانين التي تحكم طبيعة العمل داخل المشروع.

ثانياً: أهداف الرقابة الداخلية.

تطوّرت الرقابة الداخلية وتطوّرت الأهداف التي أنشئت من أجلها، فبعدما كان هدفها الأساسي حماية الأصول توسع ليشمل العديد من الأهداف:

• الهدف الرئيسي:

يتمثل الهدف الرئيسي لنظام الرقابة الداخلية في أي منشأة، أو أي وحدة في الآتي: "التوفيق والتنسيق بين سلوك وتصرفات العاملين في المنشأة والأهداف الفرعية التشغيلية التي تسعى إلى تحقيقها"¹.
وتكمن أهداف نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:

1- التحكم في المؤسسة:

إنّ التحكم في الأنشطة المتعددة للمنشأة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المنشأة ينبغي عليها تحديد أهدافها، هيكلها، طرقها وإجراءاتها، من أجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها والمساعدة على خلق رقابة مختلف العناصر المراد التحكم فيها.²

2- حماية الأصول:

إن أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول (الاستثمارات، المخزونات، الحقوق)، فهذه الحماية تمكن المؤسسة من البقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة، وحماية أصول وممتلكات المشروع من أي تصرفات غير مشروعة كالسرقة والاختلاس ومن أمثلة هذه التصرفات، اغتصاب أصل من أصول الشركة، عمل مناقصات وهمية بغرض اختلاس بعض الأصول لحساب بعض الأفراد من المسؤولين في الشركة، وكذا دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة.³

¹ محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص83.

² محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2003، ص90.

³ محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص84.

3- دقة البيانات المحاسبية وتكاملها وملاءمتها:

يحتاج مستخدمي المعلومات المحاسبية إلى معلومات تكون دقيقة جاهزة بالشكل الكامل والملائم وفي الوقت المناسب، سواء كان المستخدمين من داخل المؤسسة أو خارجها، فوجود نظام رقابي سليم يطمئن هؤلاء المستخدمين على أنّ هذه المعلومات المحاسبية تتوافر فيها تلك الخصائص.¹

فالتأكد من الحصول على بيانات محاسبية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في المجالات المختلفة الداخلية أو الخارجية، ويمكن تلبية احتياجات الأطراف المتعددة كالإدارة والبنوك والأجهزة الحكومية والمستثمرين والعملاء والموردين خارج المشروع.²

4- الالتزام بالقوانين والقواعد المطبقة:

تهدف الإدارة من وجود نظام رقابي إلى تحقيق الالتزام بالقوانين والقواعد المطبقة سواء كانت هذه الأخيرة موضوعة من داخل المؤسسة أو جهات خارجية رقابية والتي تخضع لها المؤسسة كقانون الضرائب، قانون الشركات قوانين حماية البيئة.³

تنشط كل المؤسسات في إطار قانون معين يتحدّد على أساس طبيعة وحجم نشاطها، حيث أن عدم الالتزام والتأقلم مع هذه القوانين قد يشكل تهديدا لبقاء المؤسسة، كما ينبغي أن تكون التعليمات والقواعد سليمة وقابلة للتطبيق بأقل تكلفة.⁴

5- تحقيق الكفاءة وفعالية العمليات:

تجدر الإشارة إلى أن الكفاءة تعني "تحقيق العلاقة المثلى بين عناصر المدخلات وعناصر المخرجات، أمّا الفعالية فتعني القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقا لمعايير محدّدة سابقاً.⁵

الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وذلك بتجنب نواحي الإسراف في استخدام الموارد المتاحة للمنشأة، والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية في استخدام هذه المواد...

ويمكن تلخيص أهداف الرقابة الداخلية بصفة عامة في أنها تهدف إلى المحافظة على أموال المنشأة في مواجهة الأخطاء والغش والأمور الأخرى غير المرغوب فيها، وكفاءة استخدام هذه الأموال والالتزام بما تقضي به السياسات الإدارية.⁶

¹- بري أم الخير، مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، ص90.

²- محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص85.

³- بري أم الخير، مرجع سابق، ص10.

⁴- مقدم خالد، عبد الله مايو، نظام الرقابة الداخلية، مطبوعة للسنة أولى ماستر دراسات محاسبية وجبائية 2016/2015، ص16.

⁵- بري أم الخير، مرجع سبق ذكره.

⁶- فتحي محمد محمد الأحول، الرقابة على أموال الدولة العامة، مرجع سبق ذكره، ص62-63.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلية.

تنقسم الرقابة الداخلية إلى الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية والضبط الداخلي، رغم هذا التقسيم فهي مرتبطة في الواقع ولكل منها أهداف وعناصر تصب في الأخير لتحقيق هدف النظام الكلي وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:

أولاً: الرقابة المحاسبية :

1- تعريف الرقابة المحاسبية:

تختص هذه الرقابة بتحقيق بعض أهداف الرقابة الداخلية، ومنها حماية الأصل وضمان دقة البيانات المحاسبية، فهي تتكون من الطرق والإجراءات التي تختص وترتبط بحماية أصول الوحدة، ومدى الوثوق في السجلات المالية.¹

تهدف الرقابة المحاسبية إلى التحقق من أن كل عمليات المنشأة قد تم تنفيذها وفقاً لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة، وأن كل عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في دفاتر المنشأة طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، وبالتالي التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية.²

2- عناصر الرقابة المحاسبية:

1. وضع وتصميم نظام مستندي متكامل وملائم لعمليات المشروع.
2. وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق وطبيعة نشاط المشروع.
3. وضع نظام سليم لجرد أصول وممتلكات المشروع وفقاً للقواعد المحاسبية المتعارف عليها.
4. وضع نظام لمراقبة وحماية المشروع وأصوله وممتلكاته ومتابعتها للتأكد من وجودها واستخدامها فيما خصصت له من ذلك إمكانية استخدام حسابات المراقبة الملائمة لذلك.
5. وضع نظام ملائم لمقارنة بيانات سجلات محاسبة المسؤولية عن أصول المشروع مع نتائج الجرد الفعلي للأصول الموجودة في حياة المشروع على أساس دوري ويتبع ذلك ضرورة فحص ودراسة أسباب أي اختلافات قد تكشفها هذه المقارنة.
6. وضع نظام لإعداد موازين مراجعة بشكل دوري، للتحقق من دقة ما تم تسجيله من بيانات ومعلومات مالية خلال الفترة المعد عنها ميزان المراجعة.
7. وضع نظام لاعتماد نتيجة الجرد والتسويات الجردية في نهاية الفترة من مسؤول واحد أو أكثر في المشروع.³

3- أدوات الرقابة المحاسبية:

لتحقيق أهداف الرقابة المحاسبية يمكن استخدام العديد من الأدوات والتي من أهمها:

¹ فتحي محمد أحمد الأحول، الرقابة على أموال الدولة العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2014، ص 64.

² عبد الفتاح الصحن وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007، ص 16.

³ محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 80.

- المراجعة المستندية.
- المراجعة الفنية.
- الرقابة المالية.
- المراجعة الداخلية.
- الضبط الداخلي.
- النظام المحاسبي.¹

ثانياً - الرقابة الإدارية:

1- تعريف:

تختص الرقابة الإدارية بتحقيق بعض أهداف الرقابة الداخلية، وهي تنمية الكفاءة الإنتاجية وتشجيع السير بالسياسات الإدارية في الطريق المرسوم لها، فالرقابة الإدارية تشمل الخطة التنظيمية للمشروع، وكافة الطرق والوسائل التي يستخدمها هذا المشروع، بقصد ضمان تنمية الكفاءة الإنتاجية، وضمان تنفيذ وتطبيق السياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة المشروع، وإجراءات الرقابة الإدارية بالمفهوم السابق ترتبط عادة بطريقة غير مباشرة بالنواحي المالية والسجلات المحاسبية، ومن بين ما تشمل عليه هذه الرقابة دراسات الزمن والحركة واستخدام طرق التحليل الإحصائي وإعداد برامج تدريب العاملين ومراقبة الجودة.²

2- عناصر الرقابة الإدارية:

1. تحديد الأهداف العامة الرئيسية للمشروع وكذلك الأهداف الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام والتي تساعد في تحقيق الأهداف العامة الرئيسية مع وضع توصيف دقيق لمثل هذه الأهداف حتى يسهل تحقيقها.
2. وضع نظام لرقابة الخطة التنظيمية في المشروع لضمان تحقيق ما جاء بها من إجراءات وخطوات وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعية.
3. وضع نظام لتقدير عناصر النشاط في المشروع على اختلاف أنواعها بشكل دوري في بداية كل سنة مالية لتكون هذه التقديرات الأساس في عقد المقارنات وتحديد الانحرافات السلبية بصفة خاصة ومنها:
 - قواعد وأسس تقدير المبيعات.
 - قواعد وأسس تقدير الإنتاج.
 - قواعد وأسس تقدير عناصر المصروفات الأخرى.
 - قواعد وأسس تقدير عناصر الإيرادات الأخرى.
4. وضع نظام خاص للسياسات، والإجراءات المختلفة للعناصر الهامة في المشروع للاسترشاد بها ومنها:
 - سياسات وإجراءات الشراء.

¹- المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

²- فتحي محمد محمد الأحول، الرقابة على أموال الدولة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- سياسات وإجراءات البيع.
- سياسات وإجراءات الإنتاج.
- سياسات التوظيف والترقية بالنسبة للعاملين.
- سياسات وإجراءات التسعير لمنتجات المشروع.
- إجراءات وقواعد تنفيذ السياسات المالية في المشروع.

5. وضع نظام خاص لعملية اتخاذ القرارات يضمن سلامة اتخاذها بما لا يتعارض مع مصالح المشروع، وما يهدف إلى تحقيقه من أهداف وما يصل إليه من نتائج وعلى أساس أن أي قرار لا يتخذ إلا بناء على أسس ومعايير معينة وبعد دراسة وافية تبرر ضرورة اتخاذ مثل هذا القرار.¹

3- أدوات الرقابة الإدارية:

لتحقيق أهداف الرقابة الإدارية يمكن استخدام العديد من الأدوات والتي من أهمها ما يلي:

- الموازنات التخطيطية (التقديرية).
- التكاليف المعيارية.
- موازنة البرامج والأداء.
- دراسات الوقت والحركة.
- التقارير الدورية.
- نظام تأهيل وتدريب العاملين.
- الإحصائيات والرسوم البيانية.
- خرائط التدفق.

ويمكن للمرجع الداخلي أو الخارجي استخدام أي من هذه الأدوات في مجال تقييم الجانب الإداري للرقابة الداخلية.²

ثالثاً : الضبط الداخلي:

من الأدوات الرقابية الداخلية الهامة التي تساعد على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية في المشروع وعلى تحقيق أهدافها.

ويعرف الضبط الداخلي بأنه مجموعة من الإجراءات والترتيبات التي يتم وضعها بهدف التأكد من تنفيذ الأعمال وفقاً للقواعد والمبادئ واللوائح المعمول بها في المشروع وكشف الأخطاء والانحرافات بهدف تصحيحها وعلاجها والمساعدة على تطوير أسس تنفيذ الأعمال المختلفة وتحسين مستوى أدائها.

¹- محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص82.

²- المرجع نفسه، ص83.

- أسس وقواعد الضبط الداخلي:

تتقسم إلى الأسس والقواعد العامة التالية:

1. أسس وقواعد عامة:

وهي مجموعة من الأسس والقواعد العامة التي يتم وضعها واستخدامها في المشروع بغرض حماية موارده من أي تصرفات غير مرغوب فيها، ومن أهمها ما يلي:

• التأمين على الأصول:

حيث يتم التعاقد مع بعض شركات التأمين المعروفة وعمل وثائق تأمين على بعض أصول وممتلكات المشروع ضد أي مخاطر قد تتعرض لها ومن أمثلة ذلك:

- التأمين على الخزينة ضد السرقة.
- التأمين على مخازن الشركة ضد السرقة أو ضد الحريق.
- التأمين على سيارات الشركة ضد الحوادث.
- التأمين على المخاطر لأي ممتلكات أخرى وفقاً لطبيعتها.

• الرقابة الوقائية:

هي مجموعة من الإجراءات التي يتم وضعها بهدف منع وقوع أخطاء أو انحرافات مثل الرقابة قبل الصرف أو الإجراءات التي يتم وضعها بغرض شراء أصناف معينة أو إجراءات خاصة بعمل مناقصات أو مزايدات...إلخ.

• الرقابة العلاجية:

هي مجموعة من الإجراءات التي يتم اتخاذها بهدف تصحيح أي أخطاء تكون قد وقعت فعلا وتحديد أسبابها والمسؤولين عنها كل ذلك بغرض منع تكرارها مرة أخرى، ومنها أيضا الرقابة بعد الصرف لكشف أي أخطاء مالية ومعالجتها بما يتفق واللوائح والتعليمات الخاصة في هذا الشأن.¹

• الرقابة الحدية:

تتمثل الرقابة الحدية في وضع حدود معينة لاتخاذ إجراءات معينة أو تصرفات مالية معينة بحيث ترتبط هذه الحدود بتدرج في سلطة اتخاذ هذه الإجراءات أو القيام بهذه التصرفات من خلال المستويات الإدارية في المشروع اعتبارا من الإدارة العليا ثم الإدارة الوسطى وحتى الإدارة التنفيذية الدنيا.

• الرقابة المزدوجة:

وتتمثل في القيام بإجراءات رقابية معينة واحدة عن طريق شخصين مختلفين ومثال ذلك:

¹ - عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص192.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO

1. عدم صرف شيك معين دون وجود توقيعين من شخصين مختلفين يعتمدها البنك وذلك حرصاً على أموال الشركة وعدم تعرضها للتبديد أو الهدر.
2. عدم فتح خزينة من الخزائن بمفتاح واحد ولكن بمفتاحين مع شخصين مختلفين حرصاً على ما تحتويه الخزينة من ممتلكات أو أغراض خاصة.
3. عدم اتخاذ إجراء معين يخص أحد أنشطة الشركة دون موافقة جهتين إداريتين أو شخصين مسؤولين في الشركة.
4. عدم إتمام عملية جرد معينة لبعض الممتلكات دون وجود شخصين مكلفين بهذا العمل وفقاً لما تقضي به التعليمات واللوائح.

• نظام التفتيش المالي (التوجيه المالي):

يتم القيام بهذا النظام عادة عن طريق أجهزة الرقابة المالية خاصة في القطاع الحكومي مثلاً عن طريق مفتشين ماليين تابعين لهذه الأجهزة الرقابية (كوزارة المالية) حيث يقوم هؤلاء وبناءً على برنامج خاص يتم وضعه يهدف إلى تحقيق أهداف الرقابة المالية والتفتيش المالي على تصرفات الوحدة ومن ثم توجيه نظر القائمين على العمل المالي فيها لسد بعض الثغرات التي تم اكتشافها والتوصية بعلاجها.

• نظام رقابة البريد:

والذي يتمثل في وضع إجراءات خاصة بكل العمليات الخاصة بحركة البريد الوارد والصادر في الشركة من حيث مرحلة استلام البريد أو توزيعه أو تسجيله دفترياً.¹

¹ - عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 194-195.

- أسس وقواعد إدارية ومحاسبية:

الجدول رقم (1): المقارنة بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية

وجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الإدارية
الهدف من الرقابة	- حماية الأصول من السرقة والضياع والاختلاس وسوء الاستخدام - التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية	- التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية - التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة الشركة
طبيعة الرقابة	- التحقق من تنفيذ عمليات المنشأة وفقاً لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة - التحقق من أن عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً	- إعداد الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وقياس الأداء الفعلي وإيجاد الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة التحقق من تنفيذ وتطبيق الإجراءات والسياسات الإدارية

المصدر: عبد الوهاب نصر، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، ص60.

المطلب الثالث: مقومات وإجراءات الرقابة الداخلية.

أولاً: مقومات نظام الرقابة الداخلية.

يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الدعائم والمقومات الأساسية:

1- المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية:¹

يتضمن الشق المحاسبي لمقومات نظام الرقابة الداخلية مجموعة من الطرق والوسائل والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

1-1- الدليل المحاسبي:

وينطوي الدليل المحاسبي على عمليات تبويب للحسابات بما يتلاءم مع طبيعة الوحدة الاقتصادية من ناحية ونوع النظام المحاسبي المستخدم من ناحية أخرى، حيث يتم تقسيم الحسابات إلى حسابات رئيسية وأخرى فرعية.

¹ - فتحي رزق السوافيري، وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص26، 25،

الفصل الأول: مفهوم الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO

ويعتمد تبويب الحسابات على درجة معينة من التفصيل تكون ضرورية لجمع البيانات وأيضاً لتحويلها إلى معلومات تكون مفيدة لعملية اتخاذ القرارات بواسطة إدارة الوحدة الاقتصادية.

1-2- الدورة المستندية:

يتطلب نظام جيد للرقابة الداخلية وجود دورية مستندية على درجة عالية من الكفاءة طالما أنها تمثل المصدر الأساسي للقيود وأدلة الإثبات، ولذلك ينبغي عند تصميم المستندات مراعاة النواحي القانونية والشكلية.

1-3- المجموعة الدفترية:

وفق طبيعة الوحدة الاقتصادية وأنشطتها تعد وتجهز مجموعة دفترية متكاملة، تراعي النواحي القانونية، وبصفة خاصة دفتر اليومية العامة، وما يرتبط به من يوميات مساعدة، تتميز المجموعة الدفترية بالبساطة في التصميم قصد سهولة الاستخدام والإطلاع وقدرتها على توفير البيانات المطلوبة.

1-4- الوسائل الآلية والإلكترونية المستخدمة:

أصبحت الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي من العناصر الهامة في ضبط وإنجاز الأعمال.

1-5- الجرد الفعلي للأصول:

تتميز بعض عناصر الأصول المملوكة للوحدة الاقتصادية بإمكانية جردها الفعلي، كما وأن نتائج الجرد الفعلي ومقارنتها بالأرصدة الحسابية التي تشملها السجلات المحاسبية إنما يوضح نتائج عمليات الرقابة على تلك الأصول.

1-6- الموازنات التخطيطية:

يمكن القول بأنها خطة كمية ومالية للمشروع ككل ولوحداته الفرعية خلال فترة زمنية معينة، أي أنها تعبير مالي عن خطة تفصيلية تعكس أهداف الوحدة، والكيفية التي يتم بها إنجاز تلك الأهداف.¹

2- المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية:

يتضمن الشق الإداري لمقومات نظام الرقابة الداخلية مجموعة من الطرق والوسائل والتي تزيد من كفاءته، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

1-2- هيكل تنظيمي كفاء:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".¹

¹ - فتحي رزق السوافيري، وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO

كما يجب أن يتميز الهيكل التنظيمي الكفاء بالخصائص التالية:²

- أن يتم تفويض السلطات من أعلى إلى أسفل وأن السلطة واضحة ومفهومة.
- تطبيق مبدأ الفصل بين المهام وبصفة خاصة السجلات عن الشخص القائم بالوظيفة.
- مرونة الخطة التنظيمية لإمكانية استيعاب أية تغييرات مستقبلية.
- الاستقلال الوظيفي بين الإدارات والأقسام، بما لا يمنع التعاون والتنسيق بينها.

2-2- كفاءة الموظفين:

يعتبر تواجد مجموعة من العاملين على درجة عالية من الكفاءة والقدرات والثقة عاملاً مهماً لنظام الرقابة الداخلية، والنظام الجيد للرقابة الداخلية يتطلب برامج تدريبية للعاملين بصفة مستمرة لتثقيف مجتمع الوحدة الاقتصادية.

2-3- معايير أداء سليمة:

إن وجود هيكل تنظيمي كفاء ذات قدرات وكفاءات لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس الأداء، ومحاولة مقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيحها.

2-4- مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول:

هي وجود مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول بقصد توفير الحماية الكاملة للأصول ومنع تسربها واختلاسها ولضمان صحة البيانات والتقارير المحاسبية، وتتطلب الحماية توافر إجراءات الضبط الداخلي بين الأقسام والتقارير المتداولة بينها ومن الوسائل الخاصة بحماية الأصول التأمين ضد المخاطر والتي تحمي الوحدة.

2-5- المراجعة الداخلية:

هي نشاط مستقل يستعمل في التسيير لمراقبة جميع الوظائف والنشاطات فهي نشاط رقابي في أعلى مركز تنظيمي يمارس بتفويض من الإدارة العليا بهدف الملاحظة وإبداء الرأي حول فعاليات الوسائل الرقابية الأخرى.³ وهي مراجعة دورية تقييمية للوسائل التي تملكها الإدارة بهدف مراقبة التسيير وذلك بفحص وتحقيق النواحي المحاسبية والمالية وتمارس عموماً من طرف قسم تابع للإدارة العليا، ومستقلاً عن الأقسام الأخرى.

¹ عبد الوهاب سويسي، نظرية التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للكتاب والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص88.

² فتحي رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص32.

³ عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية، 2001، ص218.

ثانياً: إجراءات نظام الرقابة الداخلية.

تعتبر الإجراءات نظام الرقابة الداخلية بمثابة حجر الأساس المتين، وحتى يتم تحقيق الأهداف والمقومات الأساسية للنظام التي سبق الإشارة إليها فلا بد من اتخاذ الإجراءات التالية:¹

1- إجراءات تنظيمية وإدارية: وتضم النواحي التالية:

- تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل.
- توزيع الواجبات بين الموظفين، بحيث لا يقوم أحدهم بعملية ما من البداية إلى النهاية وبحيث يقع عمل كل موظف تمت رقابة موظف آخر.
- توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد الأخطاء والإهمال.
- تقسيم العمل والفصل بين الوظائف التالية:
 - وظيفة التصريح بالعملية.
 - وظيفة الموافقة على العملية.
 - وظيفة تنفيذ العملية.
 - وظيفة الاحتفاظ بالأصول.
- تنظيم الأقسام حسب طبيعة كل قسم.
- إيجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا يترك فرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص آخر مسؤول.
- توقيع الموظفين على السندات التي أعدوها كإثبات قيامهم بهذا العمل.
- إخراج المستندات من أصل وعدة صور بألوان مختلفة لكل إدارة لون معين.
- إجراءات حركة تنقلات الموظفين من حين إلى آخر بما لا يتعارض مع سير العمل.
- ضرورة إعطاء كل موظف إجازاته السنوية وذلك لإيجاد فرصة لمن يقوم بعمله في غيابه لاكتشاف أي تلاعب في ذلك العمل.

2- إجراءات محاسبية: تتمثل الإجراءات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية في:

- إصدار تعليمات بوجود إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها.
- إصدار تعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمداً من الموظفين المسؤولين.
- عدم إشراك أي موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب أن يراجعه موظف آخر.
- استعمال الآلات المحاسبية لتسهيل الضبط المحاسبي، والتقليل من احتمالات الخطأ ويقود إلى السرعة في العمل.
- استخدام وسائل التوازن المحاسبي الدوري مثل الموازين المراجعة العامة وحسابات المراقبة الإجمالية.

¹ بري أم الخير، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO

- إجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج والأرصدة في الدفاتر والسجلات كما في حالة البنوك والموردين والمصادقات من العملاء...إلخ.
- القيام بالجرد المفاجئ دورياً للنقدية والبضاعة والاستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية.
- 3- إجراءات عامة: وهي إجراءات مكتملة للإجراءات الإدارية والمحاسبية وتتمثل في:
 - التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار التي قد تتعرض لها.
 - التأمين على الموظفين الذين بحوزتهم عهد نقدية أو بضائع أو أوراق مالية أو تجارة أو غيرها ضد خيانة الأمانة.
 - استخدام وسيلة الرقابة الحدية، وذلك بجعل سلطات الاعتماد متماشية مع المسؤولية.
 - وضع نظام سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر.
 - استخدام وسائل الرقابة النموذجية فيما يتعلق بالعمليات الهامة في المؤسسة كتوقيع الشيكات.¹

¹ - عبد السلام خميس بدوي، "أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لآطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة: دراسة حالة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 28.

المبحث الثاني: مفهوم الرقابة الداخلية حسب COSO.

يعتبر نظام الرقابة الداخلية أحد أهم العوامل المساعدة على تطور المؤسسة والحفاظ عليها وبالتالي على الاستقرار والنمو الاقتصادي للبلاد، وعلى هذا الأساس اهتمت العديد من المنظمات المهنية بهذا العنصر من أجل وضع أطر ونماذج تساعد المؤسسات على تصميم أنظمة رقابة كفاءة، وعلى هذا الأساس وجدت العديد من النماذج منها نموذج COSO.

المطلب الأول: خلفية تشكيل لجنة COSO.

في عام 1985 وإثر فشل عدد من الشركات الأمريكية الكبرى وظهور قصور واضح في مراجعة حسابات بعض هذه الشركات، قام كل من الكونجرس الأمريكي وهيئة الأوراق المالية الأمريكية (security exchange committee) بتمويل حملة إصلاحات لقانون الممارسات الأجنبية الفاسدة 1977 وتم تشكيل اللجنة الوطنية للتعامل مع التقارير المالية الاحتيالية (Treadway commission) وهي لجنة شكلت برعاية مشتركة مع جمعيات ومعاهد المحاسبة المهنية الرئيسية الخمسة في الولايات المتحدة وتشمل كل من:

1. المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين.
2. جمعية المحاسبين الأمريكيين.
3. معهد المدراء الماليين.
4. معهد المراجعين الداخليين.
5. معهد المحاسبين الإداريين.

وقد قامت لجنة (Treadway) بدراسة نظم تقارير المعلومات المالية خلال الفترة من أكتوبر 1985 إلى سبتمبر 1987 وأصدرت تقاريراً عن النتائج والتوصيات في أكتوبر 1987 بعنوان "تقرير اللجنة الوطنية لإعداد التقارير المالية الاحتيالية"، ونتيجة تقرير اللجنة الأولى تم تشكيل لجنة المنظمات الراعية (COSO)، وتم تكليف شركة Coopers & Lybrand بكتابة تقرير حول وضع إطار متكامل للرقابة الداخلية، وفي سبتمبر 1992 تم إصدار أربعة تقارير بعنوان "الرقابة الداخلية - إطار متكامل" وهي كالتالي:

1. التقرير الأول بعنوان: "الملخص التنفيذي" وهو عبارة عن لمحة عامة رفيعة المستوى لإطار الرقابة الداخلية، وموجه بشكل خاص للإدارات العليا والمشرعين.
2. التقرير الثاني بعنوان "الإطار (Framework)" وفيه يتم تعريف الرقابة الداخلية، ويصنف المكونات الأساسية لها، ويعرض معايير يمكن للإدارة من خلالها تقييم أنظمتها الرقابية.
3. التقرير الثالث بعنوان: "التقرير إلى الجهات الخارجية" "partie" (Reporting to external) وهو عبارة عن وثيقة تكميلية لتوفير التوجيه لتلك المنظمات التي تنشر تقريرها علناً عن نظام الرقابة الداخلية لديها.
4. التقرير الرابع "أدوات التقييم" (Evaluation Tools) وفيه يتم توفير أساليب عملية تساعد في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO

وكان الهدفين الرئيسيين لتقرير لجنة COSO هما:

- 1- إنشاء تعريف عام للرقابة الداخلية والذي يخدم العديد من الأطراف.
- 2- تقديم معيار تستطيعه من خلاله المنظمات تقييم نظمها الرقابية وتحديد الكيفية التي يمكن بها تحسين هذه النظم.

المطلب الثاني: مفهوم الرقابة الداخلية حسب COSO

أولاً: تعريف الرقابة الداخلية وفقاً لـ COSO:

عرف تقرير نظام الرقابة الداخلية بأنها عملية تتأثر بمجلس إدارة الوحدة الاقتصادية والأشخاص الآخرين، والتي تصمم للتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:¹

1. فعالية وكفاءة العمليات.
2. موثوقية واكتمال التقارير المالية.
3. الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات.

حيث يشير هذا التعريف إلى المفاهيم التالية:

- الرقابة الداخلية هي عملية Process، فالرقابة الداخلية ليست أحد الأحداث والظروف وإنما هي مجموعة من التصرفات التي تتخلل أنشطة المنشأة، تلك التصرفات تعتبر منتشرة وكامنة في الوسيلة التي تدير بموجبها الإدارة أعمال الشركة.
- الرقابة الداخلية تتأثر بالأفراد Affected by people، فمجلس الإدارة والإدارة والعاملين الآخرين في أي منشأة يؤثرون في الرقابة الداخلية، فأفراد أي منشأة يحققونها عن طريق ما يفعلونه وما يقولونه، فالأفراد يصنعون أهداف المنشأة كما يصنعون آليات إثبات الرقابة محل تفعيل.
- الرقابة الداخلية يمكن أن يتوقع أن توفر فقط تأكد معقول Reasonable Assurance، فالرقابة الداخلية لا توفر تأكد مطلق، حيث يتأثر تفعيلها بالقيود الكامنة في كافة نظام الرقابة الداخلية، تلك القيود تتضمن حقيقة أن الحكم البشري يمكن أن يكون على خطأ، وقد يحدث انتهاك للرقابة الداخلية بسبب الفشل البشري على سبيل المثال الخطأ البسيط، وقد يتم تجنب ضوابط الرقابة الداخلية عن طريق تواطؤ Collusion عن طريق فردين أو أكثر، وأخيراً فإن الإدارة يمكن أن يكون لديها المقدرة على تخطي نظام الرقابة الداخلية.
- الرقابة الداخلية يتم وضعها وتفعيلها لتحقيق الأهداف في أحد أو أكثر من المجموعات المنفصلة التالية:
 - العمليات Operations من خلال الاستخدام الفعال والكفاء لموارد المنشأة.
 - التقرير المالي Financial Reporting المرتبط بإعداد القوائم المالية المنشورة الممكن الاعتماد عليها.
 - الالتزام (compliance) المرتبط بالالتزام المنشأة بالقوانين واللوائح واجبة التطبيق.

¹ - مقدم خالد، عبد الله مايو، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة ولى ماستر، جامعة ورقلة، 2016/2015، ص39.

- حماية الأصول.¹

ثانياً: أهداف نظام الرقابة الداخلية وفقاً لـ COSO.

يهدف نظام الرقابة الداخلية الفعال إلى تحقيق التالي:

1- تحقيق كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية:

يتم وضع عناصر الرقابة بالمنظمة لتعزيز الاستخدام الفعال والكفاء للموارد، بما في ذلك الأفراد، حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم جوانب عناصر المراقبة توفير معلومات دقيقة لاتخاذ القرار داخلياً، حيث توجد معلومات متعددة يتم استخدامها في اتخاذ القرارات الحيوية ويتعلق جانب آخر هام بالفعالية والكفاءة بحماية الأصول والسجلات، حيث يمكن سرقة الأصول الملموسة من الشركة، أو أن يتم إساءة استخدامها أو تدميرها بالصدفة ما لم توجد رقابة ملائمة تحميها.

2- الثقة بالقوائم المالية:

تقع مسؤولية إعداد القوائم المالية على عاتق الإدارة، وتقع عليها مسؤولية قانونية مهنية للتأكد من أن المعلومات المدرجة بالقوائم المالية تم عرضها بعدالة بما يتفق مع متطلبات المبادئ المحاسبية المتعارف عليها وخاصة المعدّة لأطراف خارجية من مستثمرين ودائنين وملاك وغيرهم.²

3- الالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية:

هناك بعض القواعد والقوانين التي يجب على المنظمة التقيد بها سواء كانت داخلية أو خارجية، مباشرة أو غير مباشرة، ومن أمثلة القوانين غير مباشرة التي تؤثر على المنظمة تلك القوانين المتعلقة بحماية البيئة أو قوانين الحريات العامة، فقد يكون لتلك القوانين تأثير ما على الإجراءات المحاسبية أو التزام معينة لابد من الاحتياط لها، وهناك بعض القواعد والقوانين التي ترتبط مباشرة بالجوانب المحاسبية مثل الضرائب وقوانين التأمين والمعاشات.

وتمثل هذه الأهداف أهدافاً عامة لجميع المنظمات على اختلاف أنشطتها، وبالتالي فإنّ تحقيق نظام الرقابة الداخلية الفعال وفقاً لإطار COSO لأهدافه يمثل رغبة مشتركة للجميع، سواء إدارات المنظمات أو المهتمين الخارجيين بها.³

المطلب الثالث: هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO.

يتكوّن نظام الرقابة الداخلية وفقاً لتقرير لجنة COSO من خمسة عناصر والتي تمثل الهيكل المتكامل للرقابة الداخلية، وقد عرّف مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين في سنة 1996 هيكل الرقابة الداخلية بأنه عملية

¹ - مقدم خالد، عبد الله مايو، مرجع سابق، ص40.

² - عبد السلام خميس بدوي، مرجع سابق، ص31.

³ - عبد السلام خميس بدوي، مرجع سابق، ص31.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO

تتأثر بإدارة الشركة وبالعديد من الأطراف، ويتم من خلال تلك العملية الحصول على تأكيد مناسب أو معقول وليس تأكيد مطلق على تحقيق أهداف المنشأة.

أولاً: بيئة الرقابة.

أعطى تقرير لجنة COSO أهمية كبيرة لبيئة الرقابة باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه باقي مكونات هيكل الرقابة الداخلية، وتتكون بيئة الرقابة من العديد من العوامل بعضها ذات صلة مباشرة بالإدارة وبعضها ذات صلة بتنظيم المنشأة ذاتها هي كالتالي:

1- نزاهة الإدارة والقيم الأخلاقية.

يتم التعرف على نزاهة الإدارة والقيم الأخلاقية لها من خلال وجود لائحة للسلوك مع التحقق من إتباع هذه اللائحة سواء كانت مكتوبة أو في صورة خطاب ترسله الإدارة للعاملين بالمنشأة بصفة دورية.

ويجب أن تركز هذه اللائحة على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة الشركة ومصداقيتها، مع ضرورة إلزامهم بالقوانين واللوائح، على أن يعمل العاملين على حماية معلومات الشركة وضمان سرّيتها.¹

2- الالتزام بالكفاءة:

تتمثل الكفاءة في أن يمتلك ويحافظ جميع الأفراد داخل المنشأة على مستوى معين من الكفاءة يسمح لهم القيام بواجباتهم على أكمل وجه، إضافة إلى فهمهم أهمية تطوير وتطبيق أنظمة داخلية فعالة، وعلى الإدارة أن تحدّد المهارة والمعرفة اللازّمة للأفراد للقيام بالأعمال المطلوبة، وأن تقدّم التدريب اللازم والإرشاد الملائم إضافة إلى تقييم الأداء ويمكن تلخيص إجراءات الالتزام بالكفاءة كالتالي:

- تحديد مستوى الكفاءة لوظائف المنظمة "المهارات والمعارف المطلوبة".
- تحليل المعارف والمهارات الخاصة بالوظائف.
- مراعاة مبدأ الكلفة والمنفعة للتسكين في الوظائف.²

¹ عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 37-38.

² عبد السلام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

3- دور ومشاركة مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة:

تلعب لجنة المراجعة دوراً هاماً في تدعيم استقلال مراجع الحسابات الخارجي حيث تتكوّن هذه اللجنة من المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتكون أداة الاتصال بين مجلس الإدارة ومراجع الحسابات الخارجي، وتمثل لجنة المراجعة ومجلس الإدارة جانباً هاماً من بيئة الرقابة في أي منشأة.¹

ويمكن تلخيص إجراءات دور ومشاركة مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة كالتالي:²

- كفاءة وفعالية مجلس الإدارة.
- استقلالية مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.
- التفاعل مع التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.
- مدى خبرة وكفاءة أعضاء مجلس الإدارة واللجان.
- دورية عقد الاجتماعات.
- وجود آلية لتزويد مجلس الإدارة بالمعلومات ذات المخاطر الكبيرة.
- آلية التعامل مع قرارات مجلس الإدارة ومتابعتها.

4- فلسفة الإدارة ونمط التشغيل:

تشمل فلسفة الإدارة وأسلوبها التشغيلي سلسلة واسعة من الخصائص تشمل: درجة المخاطر التي ترغب المنشأة في تحملها، إضافة إلى نظرة الإدارة وفلسفتها الخاصة بنظم المعلومات، المحاسبة القوى البشرية، المراقبة والتدقيق والتقييم وهذه المهام لها أثر كبير على أنظمة الرقابة الداخلية.

ويمكن تلخيص إجراءات فلسفة الإدارة ونمط التشغيل كالتالي:

- حجم المخاطر المقبولة لدى المنظمة (دراسة وتحليل).
- الدوران الوظيفي في الوظائف العامة.
- أهمية وظيفة الإدارة المالية.
- التواصل والتفاعل بين الإدارة العليا والإدارات والفروع.

5- الهيكل التنظيمي:

يوفر الهيكل التنظيمي للمنشأة الإطار الذي يتم من خلاله تخطيط وتنفيذ ومراقبة ومراجعة أنشطتها لتحقيق أهداف المنشأة، وتتطلب البيئة الرقابية الجيدة إقامة هيكل تنظيمي مناسب يعرف بوضوح الصلاحيات والمسؤوليات، ويحدّد قنوات اتصال مناسبة.

ويمكن تلخيص إجراءات الهيكل التنظيمي كالتالي:

¹ - عبد الفتاح محمد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² - عبد السلام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة عمل وحجم المنظمة.
- تحديد مهام ومسؤوليات المديرين الرئيسيين.
- كفاءة وخبرة المديرين الرئيسيين.
- وجود آليات لتناقل وتبادل التقارير بين المستويات المختلفة.
- مرونة الهيكل التنظيمي للتعامل مع التغيرات في محيط المنظمة.
- كفاية أعداد الموظفين.

6- تفويض الصلاحيات والمسؤوليات:

تتأثر الرقابة بأسلوب الإدارة في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات، وآلية إنشاء هرم العلاقات وإعداد التقارير، والمسؤولية عن الأنشطة التشغيلية، وإجراءات المصادقة، ويتطلب نظام الرقابة الفعال أسلوباً جيداً في التفويض، ويمكن تلخيص إجراءات تفويض الصلاحيات والمسؤوليات كالتالي:¹

- وجود تفويض للصلاحيات يتناسب مع أهداف المنظمة.
- وجود فهم وإدراك من الموظفين لأهداف المنظمة.
- وجود تناسب بين المسؤولين وحجم الصلاحيات المفوضة.
- وجود آلية معينة لرقابة التقيد بالصلاحيات المفوضة.

7- سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية:

تتضمن طريقة توظيف العاملين، وتدريبهم، والتقييم المستمر لهم، مع وضع سياسات فعّالة لإدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق الكفاءة والسلوك الأخلاقي في ممارسات الأفراد، وتعتبر تلك السياسات عنصراً مهماً من بيئة الرقابة.

ويمكن تلخيص إجراءات سياسات الموارد البشرية كالتالي:

- وجود سياسات خاصة بالتعيين والترقية.
- وجود سياسات وإجراءات خاصة بالتدريب.
- إجراءات لتعريف الموظفين الجدد بمسؤولياتهم والمتوقع منهم.
- مراعاة النزاهة عند تقييم أداء الموظفين.
- مدى كفاءة الإجراءات المتعلقة بالتحقق من معلومات الموظفين المرشحين للتوظيف.
- سس ومعايير الترقيات تفصيلية وواضحة ويتم إعلانها للموظفين.
- مدى ملائمة الإجراءات المتخذة حيال التجاوزات للسياسات والإجراءات.

¹ - عبد السلام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ثانياً: تقدير المخاطر.

يتكوّن تقدير المخاطر من تشخيص المخاطر وتحليلها، وهي تشتمل على: فحص العوامل الخارجية مثل التطورات التكنولوجية، والمنافسة، والتغيرات الاقتصادية، وعوامل داخلية مثل نوعية وجودة المستخدمين، وطبيعة أنشطة المنشأة وخصائص عملية معالجة نظام المعلومات.

ولغرض تقدير المخاطر، يجب أولاً أن تحدّد إدارة الشركة أهدافها، ومن ثمّ التهديدات التي تواجهها، وبعد تحديد التهديدات، يجب أن تقدّر المخاطر، أو احتمال حدوث كل تهديد، ويجب أن تقدر إدارة المنشأة بعد ذلك التعرض لكل خسارة محتملة يمكن أن تنتج من وراء المخاطر التي تمّ تحديدها، وبعد تحديد الخسارة المحتملة لهذه المخاطر يجب تحديد مجموعة من الأنظمة الرقابية التي تمنع الخسارة، وتشمل عملية تقدير المخاطر الخطوات التالية:¹

1- تحديد الأهداف:

يعتبر تحديد أهداف الشركة أوّل خطوة لتقييم المخاطر، وتعتبر أهداف أي شركة بمثابة معايير تستخدم لتقييم أداء الإدارة، ويجب على الإدارة أن تضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف مع ضرورة وجود تقارير مستمرة في جميع المستويات الإدارية تنبه إلى وجود أي خطر يتعلق بعدم تحقيق تلك الأهداف.

2- تحديد الخطر واحتمال حدوثه:

تتعرّض أي منشأة للخطر الذي قد يؤثر على تحقيقها لأهدافها، وقد يحدث هذا الخطر بسبب عوامل داخلية أو خارجية، من أمثلة العوامل الداخلية للخطر حدوث خلل في عمليات التشغيل، وعدم فعالية لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة.

ومن أمثلة العوامل الخارجية، ظروف المنافسة، صدور تشريعات جديدة، تتطلب تغيير في أنشطة الشركة أو حدوث تطورات تكنولوجية.

3- مواجهة الخطر الذي تواجهه الشركة:

بعد التعرف على المخاطر الداخلية أو الخارجية التي يمكن أن تتعرض لها الشركة، ينبغي اتخاذ الإجراءات الملائمة لمواجهة تلك المخاطر المحتملة.²

¹ - عبد السلام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص36.

² - عبد الفتاح محمد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص40-41.

ثالثاً: أنشطة الرقابة.

تتألف أنشطة الرقابة من السياسات والإجراءات التي تضمن قيام الموظفين بتنفيذ توجيهات الإدارة من أجل تحقيق أهداف المنشأة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة ومعالجة المخاطر التي تتعرض لها، ويمكن تصنيف الأنشطة الرقابية إلى التالي:

1- الفصل الملائم بين المهام: يوجد أربع مؤشرات عامة للفصل بين المهام هي:

- الفصل بين حياة الأصول والرقابة عليها.
 - الفصل بين الترخيص بالعمليات المالية وحيازة ما يرتبط بها من أصول.¹
 - التصريح الملائم للعمليات المالية والأنشطة
- لتحقيق رقابة فعالة يجب تحديد الصلاحيات لكل مستوى إداري معين، والمهام الموكلة لكل منها
- المستندات والسجلات الملائمة

تعد المستندات والدفاتر التي يتم فيها تسجيل العمليات المالية من الأمور الهامة، والتي تستوجب أن تكون ملائمة حتى توفر تأكيداً مناسباً عن وجود الرقابة اللازمة على الأصول، وأن كافة العمليات المالية قد سجلت بشكل صحيح، حيث أن المستندات غير الملائمة تكون أحد العوامل المسببة لضعف الرقابة

• اجراءات الرقابة الفعلية على الأصول

وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تساعد في توفير رقابة فعلية على الأصول مثل حماية النقدية، والأصول الأخرى التي تكون عرضة للسرقة، وتعد وسائل الحماية ضد المخاطر الخارجية أيضاً من الأمور التي تستوجب وضع وتصميم الإجراءات الرقابية، لحمايتها اللازمة .

• مراجعة وتقييم الأداء

يتمثل هذا المطلب في توفير إجراءات الرقابة المستمرة والفعالة على العناصر الأربعة السابقة، ويطلق عليه الضبط المستقل أو التحقق الداخلي، وترجع أهمية الضبط المستقل إلى احتمال تغير الرقابة الداخلية عبر الزمن مالم توجد آلية للمراجعة المستمرة، حيث لا يقوم الأفراد عادة أو لا يتبعون الإجراءات عمداً، أو يصابون بعدم الاكتراث مالم يقيم شخص ما بالمتابعة وتقييم أدائهم، بالإضافة إلى ذلك يوجد احتمال الوقوع في الغش أو التحريفات غير المتعمدة، بغض النظر عن جودة الرقابة من عدمها .

رابعاً: المعلومات والاتصالات.

تساهم نظم المعلومات بدور رئيسي في نظم الرقابة الداخلية لأنها تقوم بإنتاج التقارير، بما فيها التنفيذية والمالية و المعلومات ذات الصلة، التي تساعد الإدارة في مراقبة الأعمال في أشمل معانيها، ويجب أن تكفل

¹ - عبد السلام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الاتصال الفعال بتدفق المعلومات على جميع المستويات الإدارية، كما يجب أن يضمن الاتصال مع أطراف خارجية، مثل العملاء والموردين والمنظمين وحملة الأسهم. وتشمل الاتصالات ضرورة توصيل المعلومات الملائمة داخل الهيكل التنظيمي للمنشأة في الوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف، ويتم توصيل تلك المعلومات لمختلف المستويات الإدارية بالمنشأة إلى أعلى و إلى أسفل من خلال قنوات اتصال مفتوحة تسمح بتدفق تلك المعلومات، يمكن تلخيص إجراءات المعلومات والاتصالات كالتالي:

- وجود نظام قوي لنظم المعلومات الإلكترونية داخل المنظمة يشمل تسجيل ومعالجة التقارير المالية، والمحافظة على الأصول والالتزامات .
- إيجاد آليات للحصول علي المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية .
- تحديد المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية ورفع التقارير الخاصة بها .
- وضع آلية لتزويد المدراء بالمعلومات اللازمة لهم .
- إيصال المعلومات إلى المعنيين في الوقت المناسب.
- وضع خطة إستراتيجية لتطوير أنظمة المعلومات.
- توفير وسائل اتصال مناسبة في المنظمة .
- توفير قنوات اتصال تمكن الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأية مخالفة واختراقات.
- وجود آلية لدراسة اقتراحات الموظفين .

خامسا: المراقبة:

أن أحد المسؤوليات الهامة للإدارة هي إنشاء وتصميم نظام رقابة داخلية والمحافظة على فاعليته بشكل مستمر، وبالتالي فإن عملية المراقبة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف أجزاء هيكل الرقابة الداخلية تعد أمراً ضرورياً للتأكد من فاعليته وكفاءته، من خلال إجراء التقييم المستمر لعناصر الرقابة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتتم بطريقتين¹:

- **المراقبة المستمرة للأنشطة:** ويكون ذلك ضمن ضوابط يتم تصميمها ضمن المسار الطبيعي للأنشطة التشغيلية ويتم تطبيقها بشكل فعلي ولحظي وتتمتع بالمرونة لتستجيب لأية تغيرات في الظروف المحيطة .
- **التقييمات الدورية المنفصلة:** وتتمثل في مجموعة من الأنشطة الرقابية التي تؤدي بشكل منفصل عن سير العمليات التشغيلية وتتم لاحقاً بعد إتمام العمليات ويقوم بهذه التقييمات عادة المدققون الداخليون. وبالتالي فإن المراقبة تشكل المظلة التي تحتوي باقي العناصر الرقابية الأربعة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

بالنسبة للدراسات السابقة، فهناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة الداخلية من زوايا مختلفة نظراً لما تمثله أنظمة الرقابة الداخلية من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات وإدارة مخاطرها.

¹ عبد السلام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص38

المطلب الأول: دراسات محلية (وطنية).

تناولنا في هذا المطلب بعض الدراسات السابقة تمت في البيئة المحلية وكانت على النحو التالي:

1- دراسة (بريحه فتيح، 2016):¹

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى توافقها مع منظور COSO المطور من طرف لجنة رعاية المؤسسات الأمريكية (committee of sponsoring organization of the tradeway commission) من خلال دراسة حالة مؤسسة ش.ذ.أ. بيات كاترينغ وتقييم نظامها الرقابي على ضوء نفس المنظور، وذلك بالبحث عن مدى توفر مكونات الرقابة الداخلية به ودرجة تحقيقه للأهداف المرجوة منه بإتباع المنهج الوصفي التحليلي في إنجازها وأسلوب الفحص والمقابلات مع إطاراتها كأدوات لإنجاز هذه الدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة أن مفهوم الرقابة الداخلية ومكوناتها الأساسية متوفر بشكل كافي وفعال، وهذا نتيجة لكون المؤسسة منذ سنة 2006م تبنت معيار ISO في أربعة مجالات من التسيير، الشيء الذي ساهم كثيراً في ترسيخ مفهوم الرقابة بكل مكوناتها وتهيئة الجو الملائم لسيرها الحسن خصوصاً ما تعلق بتقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، تفعيل الاتصال وحركة المعلومات ومتابعة وتقييم كل نشاط والإجراءات المؤطرة له مهما كان نوعه أو حجمه.

2- دراسة (بنعلي إلياس، 2017م):²

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إطار COSO وتحديد مدى التوافق بينه وبين نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة مطاحن الواحات وذلك بإتباع أسلوب الفحص والمقابلة مع المسؤولين في إنجاز هذا العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة مطاحن الواحات يتوفر على عناصر إطار COSO لكنها ليست بنفس الجودة والفعالية التي يوفرها هذا الأخير ولا تلبي كل احتياجات المؤسسة من عدة نواحي.

1 - بريحة فتيح، مدى توافق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية مع منظور COSO، دراسة حالة "ش.ذ.أ. بيات كاترينغ"، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.

2 - بن علي إلياس، مدى استجابة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية مع إطار COPSO، دراسة حالة "مؤسسة مطاحن الواحات"، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017.

3- دراسة (جدي سمراء، 2017):¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يؤديه نظام الرقابة الداخلية في تحسين مصداقية المخرجات المحاسبية، حيث تم الوقوف على أهمك الجوانب المفاهيمية المتعلقة بالرقابة الداخلية والمخرجات المحاسبية، إلى جانب استطلاع آراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عما إذا كان لنظام الرقابة الداخلية دور في تحسين مصداقية مخرجاتها المحاسبية.

توصلت الدراسة إلى أن العلاقة التي تربط الرقابة الداخلية بالمخرجات المحاسبية تتمثل في الهدف الذي تسعى الرقابة الداخلية إلى تحقيقه والتمثل في تحقيق مصداقية التقارير المالية وأن وجود نظام رقابة فعالة داخل المؤسسة الاقتصادية سيؤدي إلى الوثوق في مخرجاتها، وبالتالي سيساعد متخذي القرار لاتخاذ قرارات صائبة.

بالإضافة إلى وجود نقص في التشريعات المحلية المتعلقة بالرقابة الداخلية مقابل تصاعد الاهتمام الدولي في هذا المجال، وعلى الرغم من عدم إلزامية تطبيق نماذج خاصة بالرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلا أن ملامح نموذج COSO للرقابة الداخلية تبدو موجودة وأن الوعي بأهمية وجود نظام رقابي فعال بالمؤسسة متوفر.

4- دراسة فايز مرزوق حمد صغفاك العازمي (2012م):²

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بالرقابة الداخلية وعرض معاييرها وفق نموذج "COSO" وتوضيح العلاقة بين أهداف الشركات الصناعية الكويتية وتطبيق مجالس الإدارة في تلك الشركات لكل معيار من معايير الرقابة ومدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.

كما خلصت هذه الدراسة بعض التوصيات نذكر منها:

- التأكد على ضرورة الاهتمام والفهم الجيد لمعايير الرقابة الداخلية وفق نموذج "COSO" والتحقق من فاعليتها في تحقيق الأهداف.

¹ - جدي سمراء، دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.

² - فايز مرزوق حمد صغفاك العازمي، دور مجالس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة الداخلية وأثرها على تحقيق أهداف الشركة الصناعية الكويتية، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012م.

- دراسة (Frazer, 2012) بعنوان: تأثير الرقابة الداخلية على الأنشطة التشغيلية للمطاعم الصغيرة.¹

The effect of internal control on the operating activities of small restaurants

هدفت هذه الدراسة لتحديد مفهوم مديري المطاعم لنظم الرقابة الداخلية فيما يتعلق بحماية الأصول وفصل المهام، والتحقق من المعاملات المالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (270) مطعم، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة، أشارت النتائج إلى التالي: أن قدرة الشركة المالية تؤثر على قدرتها في إنشاء نظم رقابة داخلية، معلاً ذلك بأن الشركات الصغيرة ذات القدرة المالية الصغيرة تحتمل وجود نقاط ضعف جوهرية في الرقابة الداخلية لديها، أشارت الدراسة لوجود آثار إيجابية على استمرارية وربحية المطاعم الصغيرة وفق الرقابة لإطار COSO، إلا أن لغالبية المطاعم في العينة أنظمة رقابة غير منسجمة مع إطار COSO.

وقد خلصت الدراسة للتوصيات التالية:

- الحفاظ على مستويات مقبولة من مصاريف التشغيل، ويتوقف تحقيق هامش ربح إجمالي مرضي.
- على تحديد أسعار مناسبة للسلع والخدمات وشراء البضائع بأسعار وأسعار مواتية، ويعتمد الحفاظ على مستويات مقبولة من المصروفات التشغيلية على التحكم في المصروفات والعمل بكفاءة.

- دراسة (Olatunji, 2009) بعنوان: تأثير نظام الرقابة الداخلية في القطاع المصرفي في نيجيريا،

دراسة حالة مصرف WEMA²

Impact of internal control system in banking sector in Nigeria

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أن فاعلية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في القطاع المصرفي هو أفضل مقياس وذلك لمراقبة ومنع الغش واكتشافه، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي لإثبات فرضيات الدراسة، وقد كانت النتائج التالية:

- أهمية الرقابة الداخلية في مراقبة كشف ومنع التزوير والغش، تشابك وظيفة منع الاحتيال والكشف والسيطرة.
- وقد خلصت الدراسة للتوصيات التالية: معرفة الأسباب المحتملة للاحتيال يساعد في كشفها وتجنبها.

¹ Frazer, L. 2012, the effect of internal control on the operating activities of small restaurants, Journal of Business & Economic Research (online), 10 (6), 361.

² - Olatunji, O.C, (2009), Impact of Internal control system in banking sector in Nigeria, Pakistan Journal of Social Sciences. 5(4), 181-189.

• دراسة (Muraleetharan, 2009) بعنوان: الرقابة الداخلية وتأثير الأداء المالي للمنظمات:¹

Internal control and impact of financial performance of the organizations

هدفت الدراسة لمعرفة ما إذا كان لنظام الرقابة الداخلية وفق إطار COSO أثر في زيادة الأداء المالي للمؤسسات وتحسينه، تكونت عينة الدراسة من (181) شركة في سيريلانكا، وقد أظهرت النتائج التالية: أن أداء المؤسسات العام يرتبط بالرقابة الداخلية المطبقة وبالأداء المالي لها، وجود تأثير للرقابة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسة، ومنها عناصر الرقابة الداخلية التالية (تقدير المخاطر، الأنشطة والمراقبة والمتابعة)، وباقي العناصر لا يوجد تأثير لها وهي (البيئة الرقابية والمعلومات والاتصال).

وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية: أنه ينبغي إيلاء اهتمام شديد لاعتماد نظام فعال لإدارة المعلومات وتدريب الموظفين.

¹ – Muraleetharan, P.(2011), Internal control and impact of financial performance of the organizations (special reference public and private organizations in Jaffna district. In international conference on business & information (C/OL).

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل النظري من دراستنا توضيح الجانب المفاهيمي للرقابة الداخلية من متطور COSO والذي يمثل أحد التوجهات الحديثة لأنظمة الرقابة الداخلية وذلك من خلال ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول أشرنا إلى مفهوم الرقابة الداخلية، أما المبحث الثاني تناولنا إطار COSO للرقابة الداخلية والمبحث الثالث دراسات سابقة منها ما هي محلية وأخرى أجنبية والمتعلقة بموضوع دراستنا.

ومن خلال ما تناولناه في هذا الفصل تبين أن نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات يمثل جهاز مناعتها وعصب حياتها، لذا اهتمت لجنة COSO للرقابة الداخلية بشكل كبير بتطوير وتحسين نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات بما يسمح بزيادة فعالية أنظمة رقابتها الداخلية ومساعدتها على تحقيق أهدافها وإدارة مخاطرها.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري للرقابة الداخلية وفق نموذج COSO سنقوم بإسقاط ما جاء سابقاً على أرض الواقع، من خلال دراسة نظام الرقابة في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ولنتمكن من هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: خصص هذا لعرض أداء الصندوق الجهوي للتعاون.

المبحث الثاني: قمنا من خلال هذا المبحث بإجراء الرقابة الداخلية.

المبحث الثالث: سنتناول فيه الرقابة الداخلية وفق COSO في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

المبحث الأول: الإطار العام للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي .

وسنخص بالذكر من خلال هذا المبحث التحدث عن أهم المحطات التي تم المرور عليها من طرف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي عبر الزمن ليصل على ما هو عليه الآن وإعطاء أهم النقاط التي توقف عندها ليتبلور مفهومه ليصبح على ما هو عليه اليوم. كما لا يفوتنا التكلم عن أهم الفروع التي انبثقت عنه في مختلف المناطق والجهات كما هو الحال للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بأحد مناطق خميس مليانة.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن تطور الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

يعتبر الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي من خلال قانونه النموذجي، هو الضامن للصناديق الجهوية في جميع التزاماتهم، حيث ينشط وينسق ويراقب النشاط والتسيير. يقدر رأس ماله الاجتماعي بـ 3000.000.000. دج، والذي يسمح له بالحصول على قاعدة مالية تضمن ملائته ازاء التزاماته أمام المؤمن لهم لديه. تم تأسيس التعاون الفلاحي سنة 1903 بفتح 06 صناديق في مناطق متفرقة من الوطن ، كانت تعمل وفقا لقانون 1901 الخاص بالجمعيات المهنية ذات الطابع الغير تجاري و لغرض غير مريح متخصصة في التأمين وإعادة التأمين ضد الأخطار الفلاحية الطبيعية (الحرائق ، البرد...) وأنشأت هاته الصناديق في المناطق التالية:

- سنة 1903: صندوق سطيف للتأمينات؛

- سنة 1904: صندوق الجزائر العاصمة؛

- سنة 1908: صندوق قسنطينة للتأمينات؛

- سنة 1910: صندوق الأوراس؛

- سنة 1910: صندوق خميس مليانة للتأمينات.

إلى غاية 12 فيفري 1972 وطبقا للمرسوم رقم 72/64 المؤرخ في 02/12/1972 تم تحديد مهام ص.و.ت.ف بالتأمين على الممتلكات، الأشخاص وجميع النشاطات المتعلقة بالعالم الريفي والفلاحي.

- بموجب المرسوم الوزاري رقم 95/97 الصادر في 23/07/1995 قد عرف الصندوق على انه مؤسسة مالية متخصصة ومكلفة بتنفيذ برنامج الحكومة المتعلق بالتنمية الريفية وتطوير القطاع الفلاحي، وبموجب قرار مجلس القرض والنقد رقم 273-99 الصادر في: 30/11/1999 ، تم توسيع نشاطه ليشمل جميع العمليات المصرفية والتجارية المتعلقة بالقطاع الفلاحي .

في نهاية سنة 2017 بلغ عدد الصناديق الجهوية 67 صندوق و 414 مكتب محلي موزعة على المستوى الوطني على الشكل التالي:

- ناحية الوسط: 19 صندوق و 161 مكتب محلي؛

- ناحية الشرق: 15 صندوق و 126 مكتب محلي؛

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة

- ناحية الغرب: 21 صندوق و82 مكتب محلي؛

- ناحية الجنوب: 12 صندوق و45 مكتب محلي.

كما أن الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي متعاقد مع خبراء مختصين في شتى المجالات ، تتجلى مهامهم الرئيسية في مرافقة الفلاحين والممنين بتقديم النصائح على شكل مؤمن مستشار ،معاينة الخطر المؤمن عليه وتقييم الخسائر والأضرار في حالة وقوع النكبة أو الحادث. وتتكون شبكة الخبراء من:

- 200 خبير فلاحي

- 90 خبير بيطري

- 100 خبير في البنيات و الصناعة

- عدة خبراء في ميكانيك السيارات

المطلب الثاني: التعريف بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة ومهامه .

يقع مقر الصندوق الجهوي للتعااض الفلاحي بمدينة خميس مليانة ولاية عين الدفلى والذي يعتبر من أعرق الصناديق على المستوى الوطني ، نظرا للطابع الفلاحي لهذه المنطقة المتميزة بموقعها الاستراتيجي الذي يشمل سهل الشلف الخصب وجبال زكار،الضهرة و الونشريس وأيضاً بمساحة زراعية إجمالية للولاية تقدر بـ 235 611 هكتار منها 181 676 هكتار مساحة صالحة للزراعة الأمر الذي جعل المنطقة تزخر بمختلف المنتجات الفلاحية الإستراتيجية و المتمثلة أساسا في : الحبوب، الأعلاف ،البطاطا، الحوامض،الزيتون،الكروم،الحليب،العسل ومنتجات حيوانية أخرى.

كما يضم شبكة تجارية تتكون من عشرة مكاتب محلية موزعة عبر تراب الولاية، نجدها في كلمنعين الدفلى،العطاف،جليدة،جندل،مليانة، بئر ولد خليفة ، بومدفع،العبادية ،بوراشد و خميس مليانة وبعدد إجمالي للمشاركين قدر بـ 2178 مشترك.

يشرف على إدارة الصندوق الجهوي مجلس إدارة مكون من خمسة أعضاء منتخبين من طرف أعضاء الجمعية العامة التي تتشكل من 150 فلاح مندوب مشترك في رأس مال الصندوق ، كما يسيره مدير جهوي يعين بقرار من طرف المدير العام للصندوق الوطني.

دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق.

يتكون من ستة عناصر هي على النحو التالي:

1 - المديرية : وهي أعلى هيئة داخل الصندوق تحرص على السير الحسن للمؤسسة وإدارة شؤونها عن طريق اللوائح و المناشير التي تسنها الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة كما تقوم بتوزيع الأعمال على المصالح المختصة و هذا طبعا بعد القيام بدراستها و فحصها و تفويض المسؤوليات لرؤساء المصالح بطريقة قانونية إلى جانب حل النزاعات القائمة بين العمال، كما تقوم برعاية سمعة الصندوق.

2 - الأمانة (السكرتارية) : وهي بمثابة الخزينة أين تحفظ كل الوثائق و المستندات السرية التي تصدر من الإدارة من قرارات فردية أو أوامر شتى في مجالات تخص الإدارة و التي يجب على الأمانة عدم إفشاؤها لأي كان إلا بإذن من المدير و يتلخص دورها في تنفيذ المهام قبل أن تقدم للمصالح الخاصة فهو يقوم بفحصها و دراستها و له الحق بحفظ بعضها إذا كانت تخص الإدارة و إرسال الباقي للمسؤولين.(1)

3 - المصلحة التقنية : و تضم المصالح التالية :

• **مصلحة الإنتاج:** في مصلحة الإنتاج يجري الاتصال بين المؤمن و طالب التأمين حيث يتم النقاش على محتوى العقد من ضمانات و تسعيرة بهدف حماية ممتلكات المؤمن له و الالتزامات المترتبة على كل طرف (المؤمن والمؤمن له) و يقوم طالب التأمين بإعطاء المؤمن البيانات الضرورية عن نوعية الممتلكات المؤمن عليها (كتأمين السيارات ، العتاد الفلاحي ، تأمين الأراضي الفلاحية و تأمين المواشي ...) و حسب طبيعة التأمين (على الحريق، السرقة ...) و الاتفاق على المدة، كيف يكون الدفع (مبلغ القسط) عن طريق شيك أو نقدا.

• **مصلحة الحوادث :** تختص المصلحة باستقبال الحوادث بمختلف أنواعها و يتم فيها تكوين ملف الحادث عن طريق ملأ الاستمارات التي تشتمل على بيانات العميل و حيثيات الحادث و هذا خلال 7 أيام بعد علمه بالخطر المحقق به أن يعلم المؤمن كتابيا أو شفويا، و بعدها يقوم بالتصريح بالحادث على استمارة خاصة متوفرة لدى الصندوق. يقوم المؤمن له بتفصيل الحادث و مجرياته بدقة من تاريخ وقوعه، ساعة الحادث، أسبابه و مكانه، ويمتد نطاق هذه المصلحة إلى تكثيف العمل مع الخبراء لإتمام إجراءات الخبير و التقييم المالي للأضرار وتعويض المؤمن له.

• **مصلحة المنازعات:** على المصلحة أن تتحقق أولا من الضمانات المذكورة في وثيقة التأمين و بعد تسجيل الحادث يعين خبير لمعاينة و إثبات الحالة. وعليه أن يذكر أسباب الحادث و ثمن الخسائر الناتجة و قبل إجراء أي تسديد يجب على المستخدمين مراقبة محضر الخبير، و بعد التأكد من صحة المحضر تتشأ مخالصة التعويض لحساب المستفيد و عرضها على المؤمن له لإمضائها، بعدها تحرر ورقة الصرف التي يحولها لمصلحة التمويل أو المحاسبة لتدوين الشيك هناك ثم يمنح للمستفيد مقابل تبرئة المخالصة.

4- مصلحة صناديق الدولة : نظرا لطابعه التعاوني المزارعون في تسييره و نظرا لتجربته الواسعة وتواجهه عبر التراب الوطني (67 صندوق جهوي) كلف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بواسطة اتفاقية من طرف وزارة الفلاحة بالتسيير المالي للصناديق العمومية لتدعيم الفلاح، أهم هذه الصناديق هي: الصندوق الوطني للضبط و التنمية الفلاحية ، صندوق الحماية الصحية النباتية ، صندوق ضمان الكوارث الفلاحية وتتم في هذه المصلحة مايلي:

• تسيير و متابعة أموال الدولة المخصصة لتدعيم المخططات التنموية.

• متابعة المدخلات و المخرجات :

1. المدخلات : حساب الأموال التي تخصصها الدولة لدعم الفلاحين.

2. المخرجات : حساب و متابعة مصاريف الفلاحون بالتعاون مع المديرية الفلاحية للولاية .

5 - مصلحة المحاسبة : تعتبر هذه المصلحة مركز النقاء لكل مصالح الصندوق فهي تسجل كل مدخلات و مخرجات الصندوق كما تحدد الوضعية المالية في الصندوق نهاية كل سنة، تتمثل المدخلات و المخرجات في:

• المدخلات : تتمثل في التأمينات و اشتراكات المؤمن لهم.

• المخرجات: تتمثل في التعويضات من جراء الأضرار التي تلحق المؤمنين لهم و جميع تكاليف الاستغلال.

6 - مصلحة إدارة الموارد البشرية و الوسائل العامة : تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية¹:

• المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين.

• إنجاز مخططات تشغيل حسب احتياجات الصندوق وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة.

• دفع مستحقات العمال من مرتبات و اشتراكات

• السهر على احترام حسن السلوك العام والإجراءات الخاصة به.

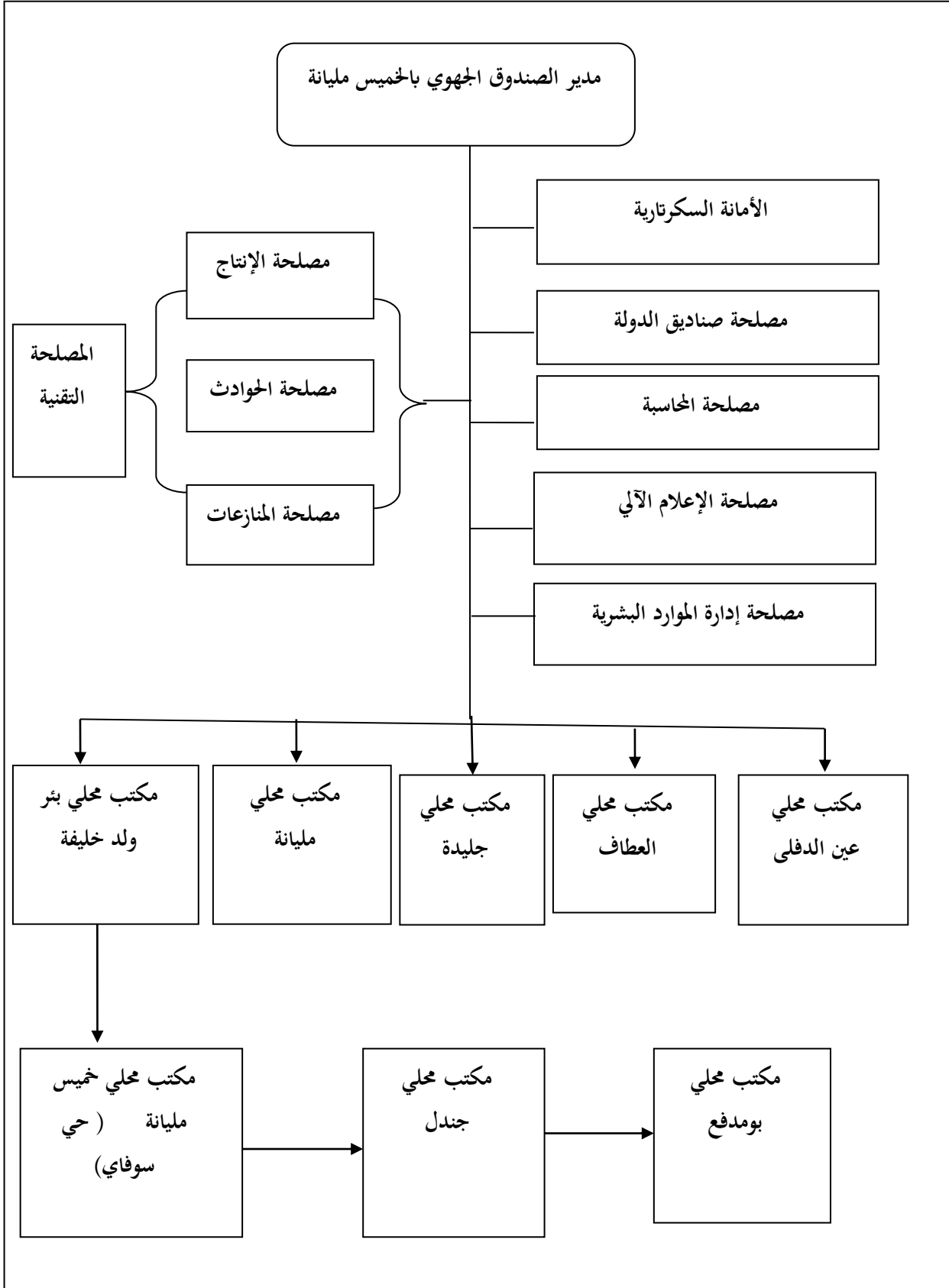
• المساهمة في الوقاية أو تصفية الصراعات الجماعية والفردية.

• توفير كل ما يلزم من وسائل ومعدات لضمان السير الحسن للعمل.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة



المبحث الثاني: الرقابة الداخلية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

تتمثل الرقابة الداخلية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي في:

المطلب الأول: المقومات الإدارية والتنظيمية لنظام الرقابة الداخلية.

للرقابة الداخلية مقومات إدارية وتنظيمية تستند عليها تتمثل في:

1- الهيكل التنظيمي:

- يتم تفويض السلطات من أعلى إلى أسفل، وأن السلطة واضحة ومفهومة.
- تطبيق مبدأ الفصل بين المهام خاصة السجلات عن الشخص القائم بالوظيفة.
- ربط الاختصاصات والمسؤوليات بالأهداف والسياسات الهامة للمؤسسة.
- تحديد المسؤولين عن أي أخطاء أو مخالفات قد تحدث.
- وضع إجراءات واضحة ودقيقة لنشاط الرقابة وعملها.

2- توافر الموظفين الأكفاء:

- إتباع سياسات سليمة في تعيين موظفين جدد.
- ترقية موظفين من خلال إعداد برامج تدريبية لهم بصفة مستمرة لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم.
- وجود مؤهلات كافية لدى موظفي المؤسسة.

3- تقسيم العمل:

- وجود تقييم للعمل ملائم يدعم تحديد الاختصاصات داخل المؤسسة، يقلل من احتمالات وقوع الأخطاء.
- يوجد توزيع لمسؤوليات الموظفين في المؤسسة بشكل واضح وهذا يضمن بمعرفة كل موظف لحدود عمله والتزاماته.
- إعطاء تعليمات صريحة من المسؤولين تكون إما شفوية أو كتابية وتكون واضحة ومفهومة.
- يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات التي أعدها والمحددة لمسؤولياته.

المطلب الثاني: الإجراءات المحاسبية.

على مستوى الصندوق الجهوي تتم الرقابة على الخزينة من طرف مدير الوكالة ومسؤول المحاسبة والميزانية، أما بالنسبة لباقي الإجراءات المرتبطة بالتسيير فنتم بين مسؤول الصندوق والشباك.

ويخضع تسيير الصندوق إلى الإجراءات الرقابية الآتية:

- الرقابة اليومية لمجامع العمليات لمجامع الرقابة.
- المطابقة بين اليوميات المساعدة ودفتر الأستاذ.
- الاستقلال الوظيفي.
- معالجة المقبوضات والمدفوعات.
- وضع متابعة الحدود القصوى المسموح بها.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة

- تحليل الفروق والانحرافات وأسبابها.
- عدم السماح بالدخول إلى الأماكن الحساسة وللوصول للمعلومات والبرامج والأنظمة المستخدمة.
- حماية العقود، والمستندات، وجميع الوثائق...إلخ.
- دفرة وسلامة معالجة النصوص بالإعلام الآلي.
- الرقابة على فتح الحسابات.
- الرقابة على انتقال الأموال والقيم.
- استخدام الوسائل الآلية والإلكترونية يدعم الدور الرقابي للنظام المحاسبي المستخدم.

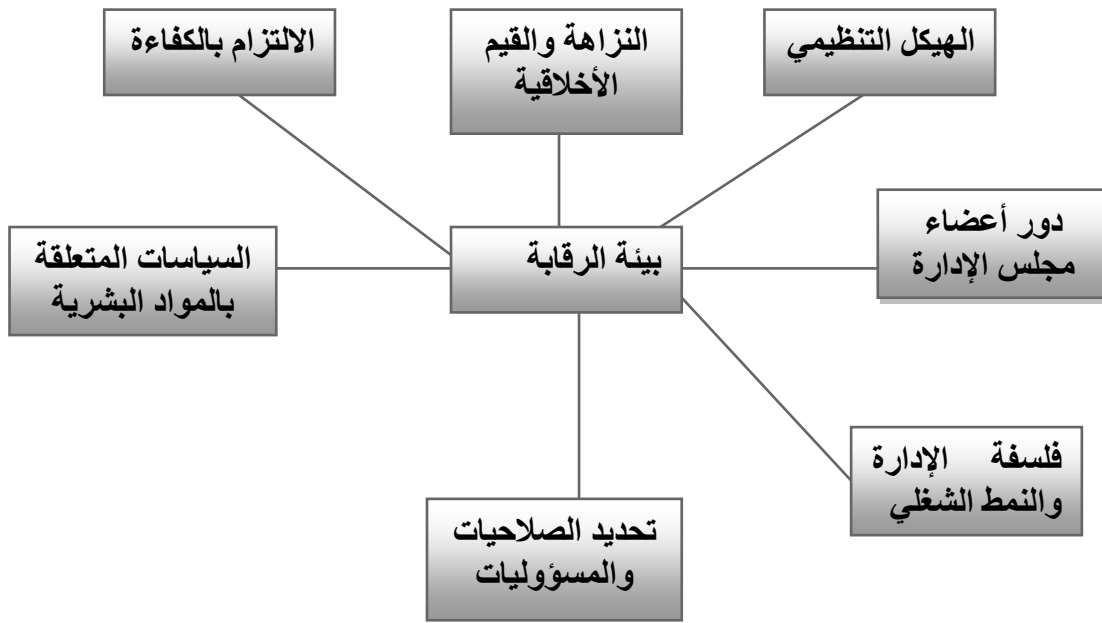
المبحث الثالث: الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

المطلب الأول: مقومات نظام الرقابة الداخلية وفق مفهوم COSO في المؤسسة.

أولاً: البيئة الرقابية.

تتمثل في جملة من الإجراءات والسياسات التي تعكس توجهيات مجلس الإدارة والإدارة العليا وتنظم هيكل وعمل المؤسسة بطريقة تؤثر في وعي موظفيها وسلوكياتهم وأدائهم، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): بيئة الرقابة الداخلية



1- النزاهة والقيم الأخلاقية:

- وجود نظام سلوكي أخلاقي.
- إرساء منهج الإدارة العليا.
- الإلتزام بالأخلاقيات في التعامل مع الأطراف الخارجية.
- إجراءات ملائمة للتعامل مع التجاوزات ومخالفات نظام السلوك الأخلاقي.

2- الإلتزام بالكفاءة:

- تجسيد مستوى الكفاءة لوظائف المؤسسة المهارات والمعارف المطلوبة.
- تحليل المعارف والمهارات الخاصة بالوظائف.
- عدد عمال الصندوق الجهوي للتعاون الوطني 50 موظفاً.

أ- تقسيم الموظفين حسب الوظائف:

- الجدول رقم (2): تقسيم الموظفين حسب الوظائف.

الوظائف	العدد	النسبة
إطارات ساعية	05	%10
إطارات	15	%30
أعوان التحكم	17	%34
أعوان التنفيذ	13	%26
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على المعلومات المتحصل عليها من إدارة الصندوق.

يتضح من الجدول توزيع الموظفين حسب الوظيفة، حيث تشير النتائج بأن غالبية بنسبة 17% من أعوان التحكم بينما 13%.

3- السياسات المتعلقة بالموارد البشرية:

- السياسات الموارد البشرية تعطي انطباعاً على مستويات النزاهة والسلوك الأخلاقي.
- وجود سياسات خاصة بالتعيين والترقية.
- وجود سياسات إجراءات خاصة بالتدريب.
- إجراءات تعريف الموظفين الجدد بمسؤولياتهم والمتوقع منهم.
- أسس ومعايير الترقيات تفصيلية وواضحة يتم إعلانها للموظفين.
- ملائمة الإجراءات المتخذة حيال التجاوزات للسياسات والإجراءات.

4- المسؤوليات وتفويض الصلاحيات:

- وجود فهم وإدراك من الموظفين لأهداف المؤسسة.
- وجود تفويض للصلاحيات بتناسب مع أهداف المؤسسة.
- كفاية إعداد المسؤولين المعنيين بالصلاحيات.
- وجود تناسب مع المسؤولين والصلاحيات المفوضة.
- وجود آلية معينة لرقابة التقيد بالصلاحيات المفوضة.

5- فلسفة الإدارة ونمطها التشغيلي:

- وجود تواصل وتعامل بين الإدارة العليا والإدارات والفروع.

6- دور أعضاء مجلس الإدارة ولجنة التدقيق:

- كفاءة وفاعلية مجلس الإدارة.
- خبرة وكفاءة أعضاء مجلس الإدارة واللجان.
- دورية عقد الاجتماعات.
- وجود آلية لتزويد مجلس الإدارة بالمعلومات ذات المخاطر الكبيرة.
- التعامل مع قرارات مجلس الإدارة وآلية متابعتها.

7- الهيكل التنظيمي:

- ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تحديد مهام ومسؤوليات المديرية.
- كفاءة وخبرة المديرين.

ثانياً: تقييم المخاطر.

- التغيير المفاجئ والمستمر للموظفين وللعمليات الموجهة لهم بشكل مفاجئ، مما يساعد على ظهور المخاطر.
- المحافظة على الصورة الذهنية لدى الجمهور.
- المحافظة على وجود الخدمات المقدمة.

ثالثاً: أنشطة الرقابة.

وتتمثل في السياسات والإجراءات التي تؤدي إلى:

- ضمان الالتزام بالتوجيهات الإدارية التأكد من اتخاذ الإجراءات الضرورية لإدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها وتتضمن أربعة جوانب رئيسية.
- مراجعة الأداء: وذلك بمراجعة الفعلي مقارنة مع المخطط أو مقارنة الوحدة مع غيرها أو المقارنة التاريخية لأداء الوحدة.
- معالجة المعلومات: وهي الضوابط المعنية بصحة ودقة ترحيل واكتمال وتقويض العمليات.
- الضوابط المادية: وهي الضوابط المادية المتعلقة بحماية وأمن الموجودات والسجلات.
- فصل الواجبات: الفصل بين المهام المتعارضة مثل فصل وظيفة الحركة عن وظيفة ترحيلها أو وظيفة مشغل الحاسوب عن وظيفة المبرمج.

رابعاً: المعلومات والاتصالات.

- تحديد المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية ورفع التقارير الخاصة بها.
- إيصال المعلومات إلى المعنيين في الوقت المناسب.
- وضع خطة إستراتيجية لتطوير أنظمة المعلومات.
- وجود آليات لمعالجة ومتابعة الاتصالات الواردة من الأطراف الخارجية.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة

- تحديد المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية ورفع التقارير الخاصة بها.
- توفير قنوات اتصال تمكن الموظفين من توصل المعلومات الخاصة بأية مخالفة واختراقات.

خامسا: المراقبة.

- تحرص المؤسسة على المتابعة المستمرة لتطبيق نظام الإجراءات الرقابية.
- المدقق الداخلي يقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية.
- يتم تقييم أداء الموظفين من طرف مسؤولين في المؤسسة.
- يتم عمل جرد سنوي لأصول ومخازن المؤسسة.

المطلب الثاني: مميزات وسلبيات تطبيق نموذج COSO

- من المزايا التي يتمتع بها نموذج COSO في المؤسسة.
- يسمح للإدارة بالحصول على رؤية شاملة للمخاطر المحتملة مما يسهل بدوره الإجراء الصحيح لخطط الإدارة.
- يجعل من الممكن معرفة أولوية الأهداف إلى جانب المخاطر الأساسية للأعمال والضوابط التي تم تنفيذها، بفضل هذا، يمكن للمؤسسة إدارة إدارتها بشكل صحيح.
- يسمح باتخاذ قرارات أكثر ملائمة وأماناً.
- يسمح بتقديم الدعم ضمن أنشطة الرقابة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي.
- يسهل الامتثال لأطر التنظيمية.
- يروج لفكرة أن إدارة المخاطر تصبح ركيزة أساسية في ثقافة المجموعة للمؤسسة.

سلبيات:

لا ينبغي للمرء أن يتحدث عن المساوىء، ولكن بالأحرى عن القيود التي تدور حول الرقابة الداخلية، وبالتالي تسير هذه القيود إلى COSO عند الإشارة إلى تقرير تلك الأحداث التي لا يمكن السكرة عليها من خلال التدقيق الداخلي.

الهدف من الرقابة هو حماية أصول المؤسسة ومع ذلك قد يخضع هذا العامل لسلسلة من القيود التي تضعف أدواته إلى حد ما يمكن أن تكون هذه القيود كما يلي:

- يجب ألا تكلف الرقابة الداخلية أكثر مما تحصل عليه من خلال فوائدها، هذا يعني أن سجلات التكلفة والعائد يتم مراجعتها بالضرورة COSO وفقا ل: أن الرقابة الداخلية موجهة فقط للأمر الروتينية.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بالدراسة الميدانية لأثر تطبيق نموذج COSO للرقابة الداخلية من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة، حيث قمنا بإسقاط ما جاء في الفصل الأول على أرض الواقع بعد ذلك توصلنا إلى أن نظام الرقابة الداخلي للمؤسسة محل الدراسة متوافق بنسبة كبيرة مع إطار COSO للرقابة الداخلية لبلوغ الأهداف المرجوة ومواجهة الأخطار المحتملة وتفعيل الحوكمة وتحقيق الإستراتيجية المسطرة.

خاتمة

تمحورت إشكالية الدراسة حول أثر تطبيق نموذج COSO للرقابة لداخلية في المؤسسة الاقتصادية وعليه تضمنت هذه الدراسة فصلين، حيث تناولنا في الأول الجانب النظري للرقابة الداخلية من منظور COSO، أما الفصل الثاني فتناولنا دراسة ميدانية لأثر نظام الرقابة الداخلية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة، ومن أهم التوصيل إليه من نتائج خلال هذه الدراسة هي كالآتي:

- نظام الرقابة الداخلية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي جد فعال ومتماذك في جميع مكوناته.
 - مكونات نظام الرقابة الداخلية حسب إطار COSDO متصلة في نظام الرقابة الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.
 - الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يولي أهمية كبيرة لنظام الرقابة الداخلي.
- ويمكن استنتاج ذلك من خلال فعالية عناصر نظام الرقابة الداخلي للمؤسسة فنجد أن:
- تعمل المؤسسة جاهدة في تحسين وتفعيل وتحديث نظامها الرقابي الداخلي باستمرار ولقد لاحظنا ذلك من خلال التوجهات والتعليمات والمذكرات بين المصالح.
 - يعتبر مبدأ الالتزام والانضباط والنزاهة ركيزة مهمة في فاعلية بيئة الرقابة الداخلية المؤسسة لما لهذه الأخيرة من تأثير على بنية مكونات الرقابة لداخلية، إما بالإيجاب أو بالسلب.
 - عدم توفر ثقافة واسعة في المؤسسة حول إصدارات العالمية وبالخصوص لجنة COSO للرقابة الداخلية، حيث تبين ذلك من خلال عدم معرفتهم للأسباب تشكيل لجنة COSO وأهدافها وإصداراتها.

التوصيات:

من بين أهم التوصيات التي يمكن الخروج بها من خلال هذه الدراسة البحثية هي:

- ضرورة الاهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات والحرص على تحسينها وفعاليتها وذلك لما تمثله أنظمة الرقابة الداخلية من أهمية بالغة.
- ضرورة عصنة ومواكبة الاتجاهات الحديثة لأنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات خاصة التوافق أو التبني لإطار COSO للرقابة الداخلية لما تكتسبه من أهمية بالغة على المستوى الدولي.
- ضرورة الاهتمام بتوفير بيئة رقابية داخلية سليمة من خلال التركيز أكثر على نزاهة الجانب الأخلاقي وتعزيز روح المسؤولية.
- وجوب حرص وعمل المؤسسة على فتح المجال أمام الموظفين لتقديم اقتراحاتهم وانشغالاتهم.
- ضرورة الاستفادة من الإمكانيات الهائلة لنظم التكنولوجيا الحديثة.
- آفاق البحث المستقبلية.

برغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسر يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى منها:

- أثر تبني المرجع COSO من طرف المؤسسات الجزائرية في مكافحة التلاعبات والغش.
- دور المرجع COSO في إعادة هيكلة المؤسسات الجزائرية.
- أثر تبني المرجع COSO في تغيير السياسات والخطط الإستراتيجية للمؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

- 1) بري أم الخير، مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة.
- 2) بريحة فتيح، مدى توافق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية مع منظور COSO، دراسة حالة "ش.ذ.أ. بيات كاترينغ"، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.
- 3) بن علي إلياس، مدى استجابة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية مع إطار COPSO، دراسة حالة "مؤسسة مطاحن الواحات"، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017.
- 4) جدي سمراء، دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
- 5) عبد السلام خميس بدوي، "أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقا لاطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة: دراسة حالة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 6) عبد الفتاح الصحن وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007.
- 7) عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 8) عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية، 2006.
- 9) عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 10) عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية، 2001.
- 11) عبد الوهاب سويسي، نظرية التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للكتاب والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 12) عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2006/2005.
- 13) فايز مرزوق حمد صغفك العازمي، دور مجالس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة الداخلية وأثرها على تحقيق أهداف الشركة الصناعية الكويتية، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012م.
- 14) فتحي رزق السوافيري، وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 15) فتحي رزق السوافيري، وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، مرجع سبق ذكره.
- 16) فتحي محمد محمد الأحول، الرقابة على أموال الدولة العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2014.
- 17) محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2003.

- 18) محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 19) محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، مصر .
- 20) محمد نصر الهواري، محمد توفيق محمد، أصول المراجعة والرقابة، مصر 1999 .
- 21) مقدم خالد، عبد الله مايو، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة ولى ماستر، جامعة ورقلة، 2016/2015.
- 22) مقدم خالد، عبد الله مايو، نظام الرقابة الداخلية، مطبوعة للسنة أولى ماستر دراسات محاسبية وجبائية 2016/2015.

- 23) Frazer, L. 2012, the effet of internal control on the operating activities of small restaurants, Kournal of busnesse&Economie Recheach (online).
- 24) Muraleetharan, P.(2011), Internal control and impact of financial performance of the organizations (special reference public and private organizations in Jaffna district. In international conference on business & information (C/OL).
- 25) Olatunji, O.C, (2009), Impact of Internal control system in banking sector in Nigeria, Pakistan journal of social Sciences.