

الجزء الثاني

الرقابة الداخلية والمخاطر

محتويات الجزء الثاني

- تعريف الرقابة الداخلية
- انواع الضوابط الرقابية
- اطار ادارة المخاطر والرقابة
- ادارة المخاطر
- المراجعة الداخلية والمخاطر
- الخطوط الثلاثة
- حالات عملية

الرقابة

- تمثل الحوكمة الاطار العام الذي يوجه المنظمة لتحقيق اهدافها.
- ادارة المخاطر والرقابة مكونان رئيسيان للحوكمة
- الرقابة وادارة المخاطر من مسؤوليات الادرة العليا بينما الحوكمة مسؤولية مجلس الادارة
- يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والاسهام في تحسينها وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم وقائم على المخاطر.

الحوكمة وادارة المخاطر والرقابة

الحوكمة هي مزيج من العمليات والهيكليات التي يعتمدها المجلس من اجل التوجيه والرقابة على المنظمة

ادارة المخاطر هي تحديد أي احداث محتملة وتقييمها والتحكم بها

الرقابة هي اي تصرف تتخذه الادارة او مجلس الادارة بهدف ادارة المخاطر وضمان تحقيق اهداف المنظمة

عملية الرقابة

وضع المعايير

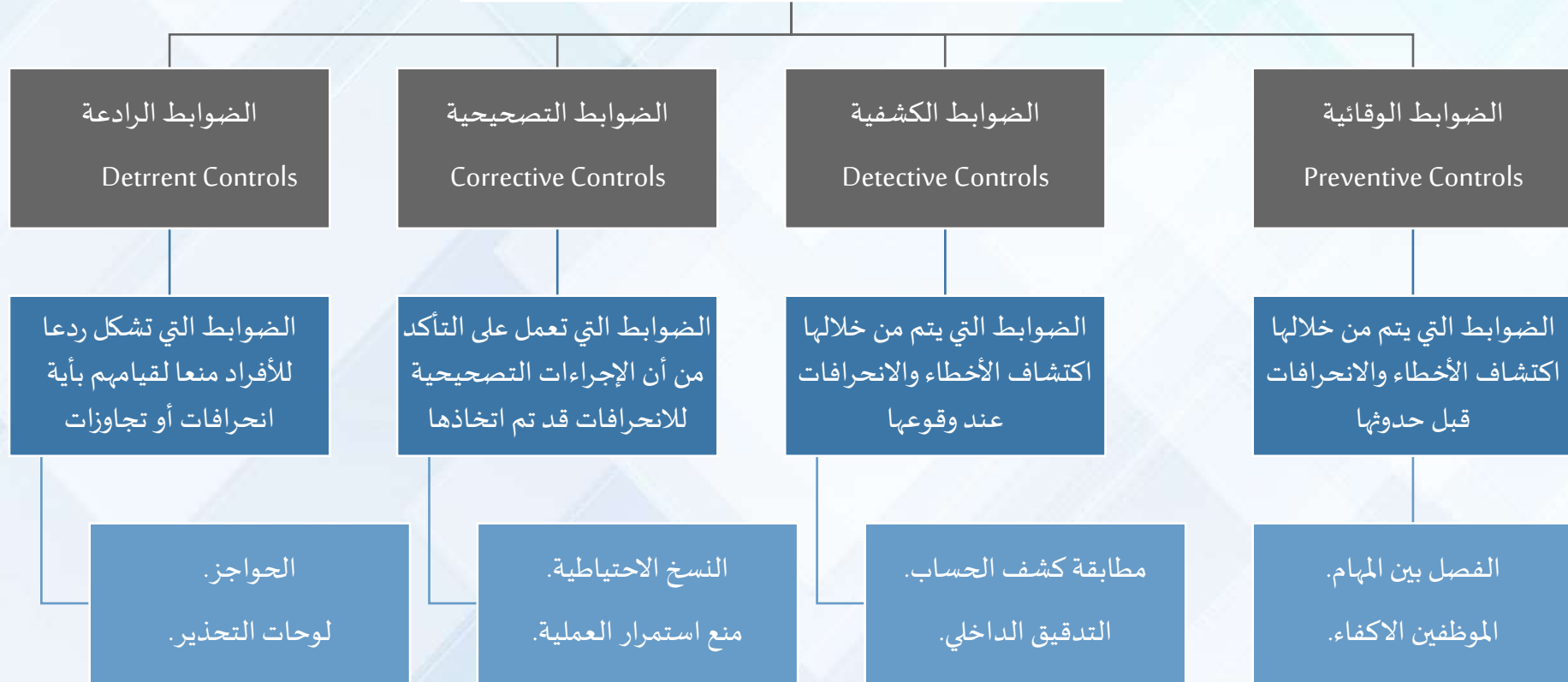
قياس الأداء

مقارنة الأداء مع المعايير الموضوعية

تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات الصحيحة

المتابعة والتغذية العكسية

أنواع الضوابط الرقابية



فصل المهام المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات

الوظيفة (الدور)	الوصف
البرمجة	مسؤول عن كتابة واختبار وتوثيق البرامج الحاسوبية، لديهم القدرة على تعديل البرامج وملفات البيانات وضوابط النظام. يجب ألا يكون لدى هذه المجموعة القدرة على الوصول إلى الحواسيب والبرامج المستخدمة فعلياً في عملية المعالجة.
العمليات	مسؤولون عن عملية تشغيل أنظمة الحاسوب، والتأكد من أن الآلات والحاسوب تعمل بشكل سليم (يعمل مشغل الحاسوب عادة من غرفة الخادم أو مركز المعلومات). يتضمن الدور أيضاً المحافظة على السجلات وتسجيل الأحداث، وتسجيل كل عملية نسخ احتياطي يتم إجراؤها، وكل عطل يصيب آلة من الآلات أو أي توقف غير طبيعي لأحد البرامج. يجب ألا تقوم هذه المجموعة بأي أعمال برمجة ويجب ألا تكون قادرة على تعديل أي برنامج.
مدير البيانات	مسؤولون عن تنصيب وإعادة وتحديث وإدارة ومراقبة وصيانة قواعد البيانات وأمنها، يتضمن هذا الدور تطوير وتصميم استراتيجيات قواعد البيانات، ومراقبة الأنظمة، وتحسين أداء قاعدة البيانات وقدرتها، والتخطيط لمتطلبات التوسيع المستقبلية، يمكن أيضاً لهذه المجموعة تخطيط وتنسيق وتنفيذ إجراءات الأمن لحماية قاعدة البيانات. يجب أن تكون هذه المجموعة مستقلة عن مشغلي الحواسيب.
تحليل الأنظمة	مسؤولون عن تحليل وتصميم وتنفيذ أنظمة المعلومات، يقيم محللو الأنظمة ملائمة نظم المعلومات من حيث النتائج المرجوة والتنسيق مع المستخدمين النهائيين لهذه الأنظمة، وموردي البرمجيات والمبرمجين، يجب أن تكون هذه المجموعة مستقلة عن المبرمجين ومشغلي الحواسيب.

أمثلة لفصل المهام للعمليات التشغيلية

العملية	الفصل بين المهام
الانتاج	فصل مهام تخطيط الانتاج، وتحديد مستويات المخزون، والمسؤولية عن المخزون، وتسجيل المخزون، ومحاسبة التكاليف، ومطابقة طلبات المواد مع تقارير الانتاج.
الرواتب	الفصل بين الموافقة على الأجور، والحسومات، والتوظيف، والتسريح من العمل، وتحضير جدول الرواتب، وتوزيع الشيكات، ومطابقة الشيكات المصروفة مع سجلات الرواتب وسجلات الموارد البشرية
المبيعات والذمم المدينة	الفصل بين الموافقة على منح الائتمان للعميل، والموافقة على عملية البيع، والمسؤولية عن البضاعة والمسؤولية عن النقدية، وتسجيل عمليات البيع، ومطابقة الحسابات المستحقة مع وايصالات القبض. أحد الموظفين مخول بتعديل الحسابات المستحقة بينما يقوم موظف آخر بتسجيل الدفعات على حسابات العملاء، لو لم يكن هناك فصل للمهام هنا يمكن لموظف واحد أن يقوم بأخذ المبالغ المقبوضة وتعديل الحساب المستحق للعميل لإخفاء النقود التي أخذها. أحد الموظفين مسؤول عن ايصالات الدفع بينما لموظف آخر الصلاحية لشطب دين العميل، إن لم يكن هناك فصل للمهام يمكن لموظف واحد أن يقوم بشطب لدين وتحصيل النقود وأخذها. أحد الموظفين مسؤول عن تحضير الإيداع المصرفي بينما يقوم شخص آخر بمطابقة الحساب المصرفي. دون وجود فصل للمهام هنا يمكن لشخص واحد تحويل الاموال إلى حساب آخر والتغطية على هذا الأمر بتسجيل بنود تسوية.
المشتريات والذمم المدينة	الفصل بين المسؤولية عن البدء بعملية الشراء، واستلام وتفقد البضاعة المستلمة، والتأكد من أن كمية البضاعة المسجلة تطابق كمية البضاعة الموجودة في الواقع. هناك موظف مسؤول عن إصدار طلبات الشراء بينما هناك موظف آخر مسؤول عن تسجيل البضاعة التي تم استلامها. إن لم يكن فصل للمهام فيمكن لموظف واحد إنشاء طلب شراء من مورد وهمي باستخدام صندوق بريد مأمور ثم تحضير استلام وهمي وإرسال فاتورة بالبريد، مما يؤدي إلى تسديد الشركة لفاتورة لم تقم بطلبها أصلاً.

مكونات نظام الرقابة الداخلية وفق COSO

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

حاله عملية

اكتشف المراجع الداخلي لشركة الاخوين أنه، لرغبة الإدارة في إظهار صورة مالية جيدة قبل طرح أسهم إضافية ، بدأت تمارس ضغوطا كبيرة على مديري الفروع لإظهار نمو كبير في المبيعات على الرغم من حالة الركود الاقتصادي العام، وذلك عن طريق تسجيل معاملات المبيعات على أساس فواتير بيع وهمية والذي نتج عنه مغالاة في رصيد المبيعات ورصيد الذمم المدينة.

وعليه قرر المراجع الداخلي رفع تقرير للجنة المراجعة ، ولكن قبل رفع التقرير وجد أن عليه أن يتأكد من مدى فعالية أو ضعف أنظمة الرقابة الداخلية فيما يخص العمليات الآتية:

- 1 . قيود البيع
- 2 . حركة البيع وشحن البضائع والمخزون.
- 3 . الذمم المدينة التي لم يتم تحصيلها بعد.

المطلوب:

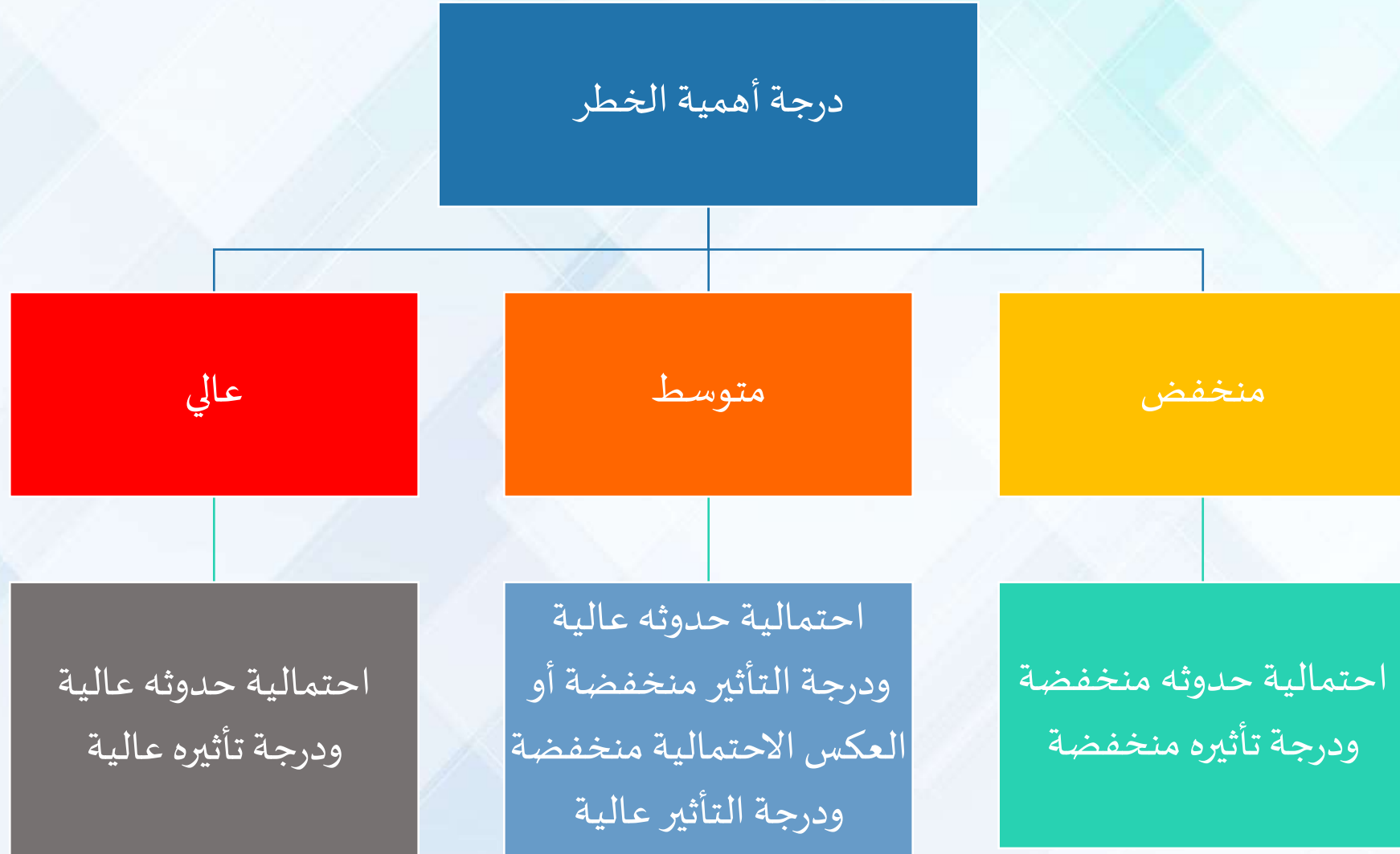
- 1 - ما هي الأخطاء التي ارتكبتها الإدارة ، والأخطاء التي ارتكبتها مديري الفروع؟
- 2 - أذكر تأثير هذا التصرف على كل من قائمة الدخل وقائمة المركز المالي لو لم يتم معالجته ؟
- 3 - ما هي إجراءات الرقابة الداخلية التي يجب أن يتحقق من فعاليتها أو ضعفها بخصوص العمليات أعلاه؟
- 4 - ما هي مقترحات المراجع الداخلي بخصوص تقوية أنظمة الرقابة الداخلية لمنع تكرار الأخطاء أعلاه؟

ادارة المخاطر

- هي عملية لتحديد وتقييم وادارة الاحداث المحتملة والرقابة عليها بهدف التوصل الى تأكيد معقول بشأن تحقيق اهداف المنظمة.
- الخطوة الاولى في ادارة المخاطر هي تحديد كافة المخاطر الداخلية والخارجية.
- المخاطر الداخلية مثل تعطل الانظمة التقنية وكفاءة الموظفين والتغيرات الادارية وطبيعة نشاط المنظمة.
- المخاطر الخارجية مثل التطور التقني و توقعات المستفيدين او العملاء والمنافسة والتشريعات الجديدة والكوارث.
- يمكن تحديد هذه المخاطر من خلال ورش العمل, جرد الاحداث والمعاملات, المقابلات والاستبيانات, تحليل تدفق المعلومات, تتبع الخسائر.

تقييم المخاطر

- عملية قياس المخاطر تستخدم تقنيات كمية لتحديد مدى تعرض المنظمة للمخاطر.
- تتضمن هذه التقنيات نماذج احصائية لتحديد مدى تكرار وقوع المخاطر وتأثيرها للوصول الى تنبؤات حول المخاطر المستقبلية.
- تعتمد معظم النماذج المستخدمة في عملية تقييم المخاطر على عاملين:
 - 1- احتمالية وقوع حدث محدد
 - 2- التأثير المحتمل لوقوع الحدث على اهداف المنظمة.



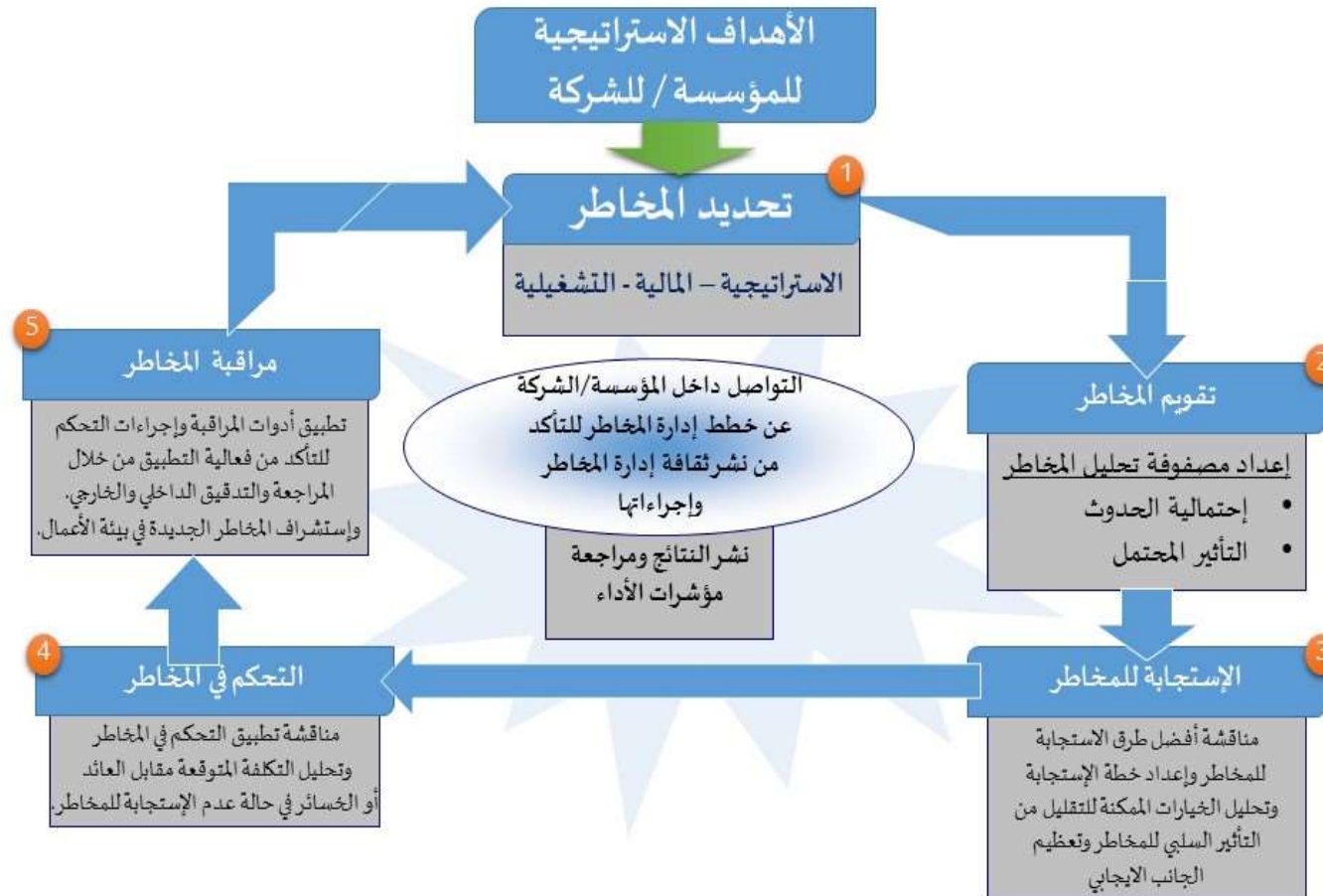
	منخفض L	متوسط M	عالي H	RISK
احتمالية حدوث الخطر				عالي H
				متوسط M
				منخفض L

درجة تأثير الخطر

الاستجابة للمخاطر

- هي الوسائل التي تختارها الشركة لتدير بها المخاطر
- شهية المخاطر Risk Appetite
- وبذلك يمكن تقسيم المخاطر الى:
- الخطر المتأصل
- الخطر المدار
- الخطر المتبقي
- انواع تقنيات المخاطر:
- تجنب الخطر مثل عدم قبول الكاش او بيع التبغ
- تخفيض الخطر مثل الرقابة الداخلية
- نقل الخطر مثل التأمين
- قبول الخطر مثل عدم جدوى التكلفة او لضرورة تحقيق الربح

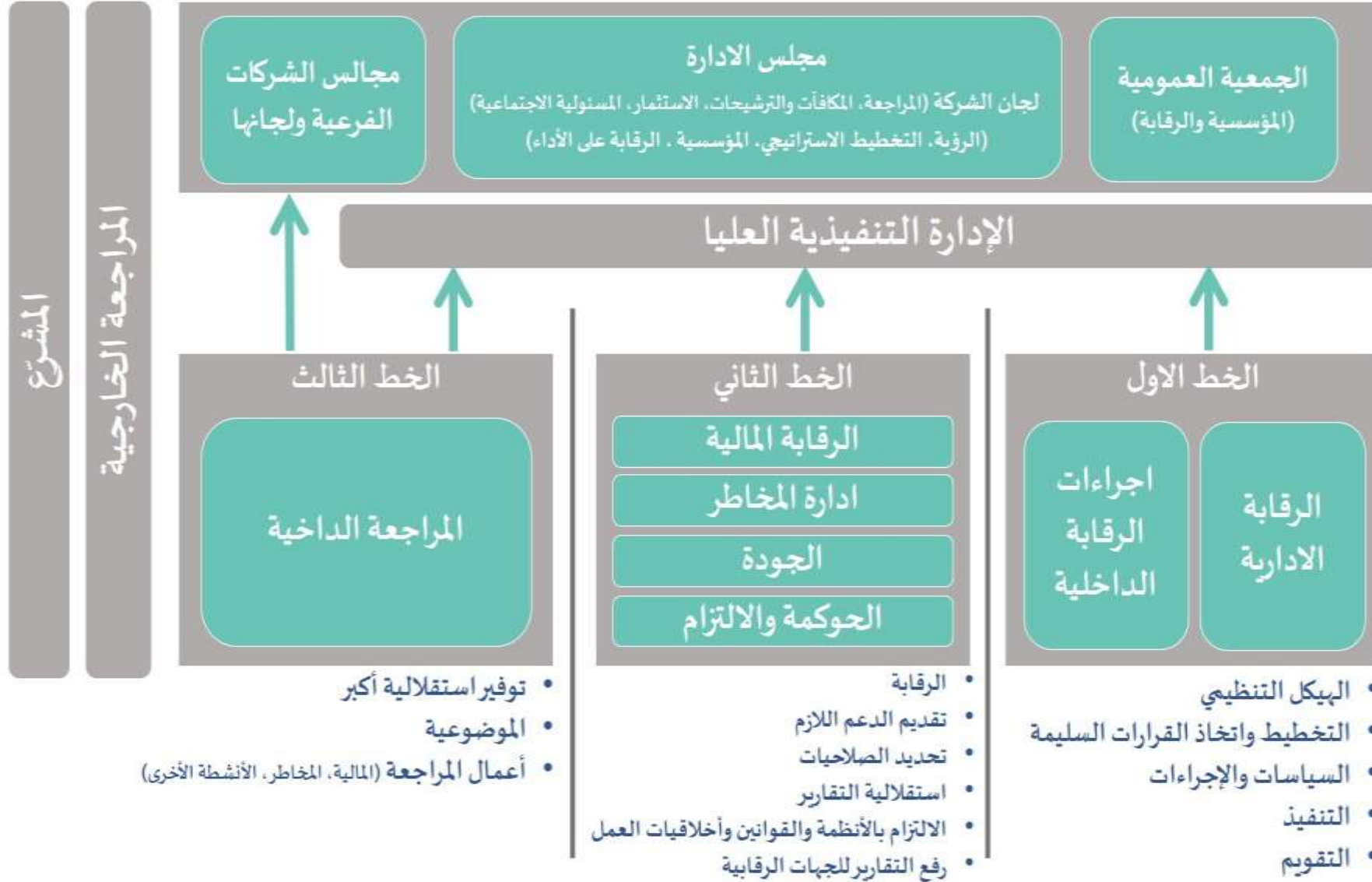
الخطوات الأساسية لإدارة المخاطر



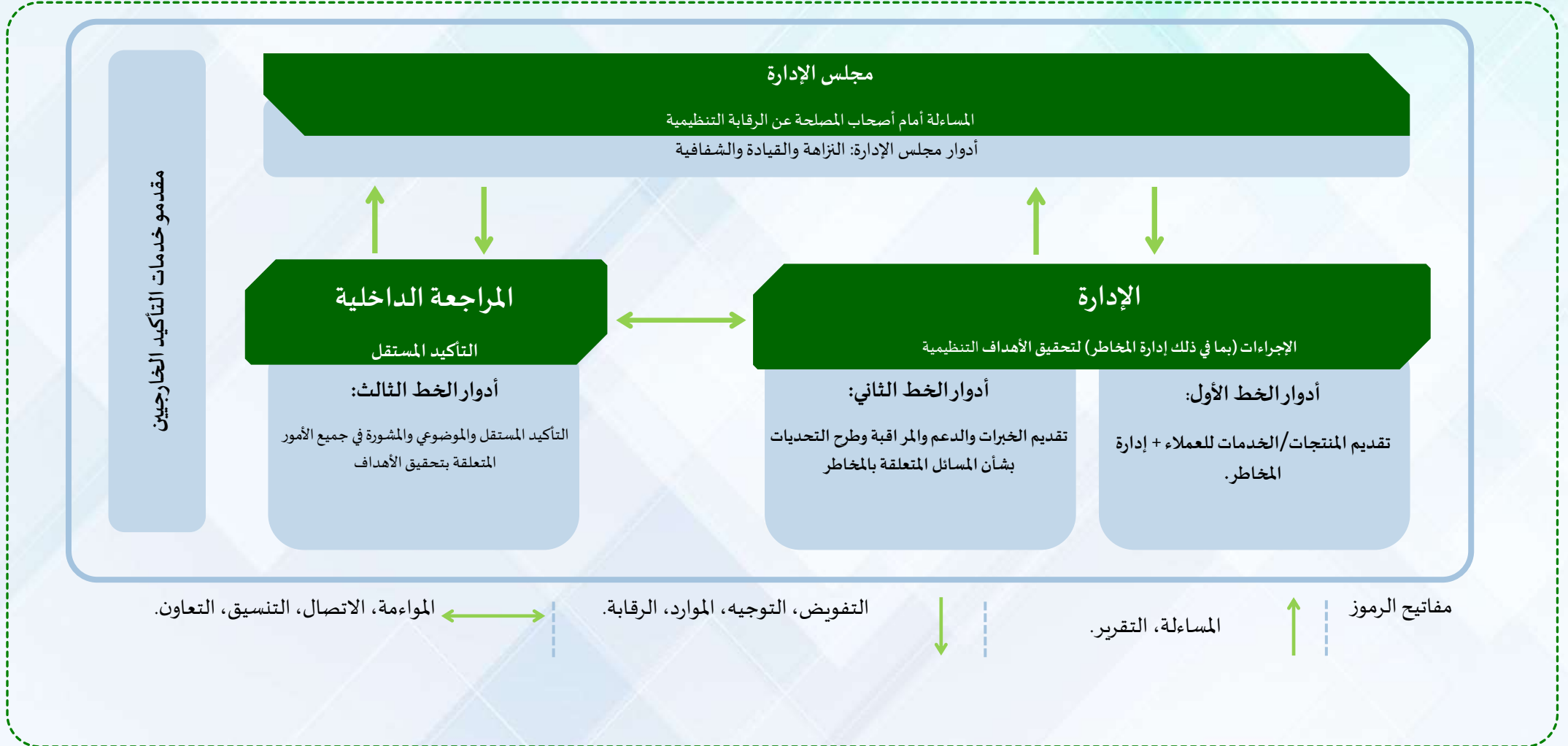
المراجعة الداخلية والمخاطر

- يتمثل دور المراجع الداخلي تجاه المخاطر في التالي:
- تقييم فعالية عمليات ادارة المخاطر والمساهمة في تحسينها. ويتم ذلك من خلال فهم رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها وشهية المخاطر بها .
- لا يقوم المراجع الداخلي بعمليات ادارة المخاطر.
- تقييم استجابات المنظمة للمخاطر من حيث الكفاية وسلامة التوقيت.
- في حال قبول الادارة لمخاطر غير متسقة مع شهية المخاطر للمنظمة فيجب على المراجع الداخلي مناقشة الامر مع الادارة العليا او مجلس الادارة.

خطوط الدفاع الثلاث



نموذج الخطوط الثلاثة



امثلة عملية على المخاطر

- خطر الاحتيال (مؤشرات Red Flags)
- ارتفاع مستوى معيشة مدير المشتريات او رفضه للإجازة السنوية او الترقية لإدارة اخرى.
- وجود عمليات مالية كبيرة ومتعددة في اخر العام المالي
- قيام المدير بمهام الموظفين.
- حرائق المستودعات.
- كميات كبيرة من مردودات المبيعات اول العام.
- ارتفاع نسبة المشتريات من موردين محددين.

امثلة عملية على المخاطر

- الخطر: استلام مشتريات غير مطابقة للمواصفات
- الاحتمالية M الأثر H
- الضوابط الرقابية للخطر:
- وجود لجان فنية لاستلام المشتريات
- تحديد المواصفات بشكل واضح في العطاء
- الفصل في المهام بين المشتريات والاستلام
- التدوير المستمر للموظفين
- لائحة عقوبات في حالة التجاوزات

- الخطر: نقص عهدة المخازن
- الاحتمالية L الأثر H
- الضوابط الرقابية للخطر:
- الجرد الدوري و الجرد المفاجئ
- الرقابة الثنائية على أعمال المخازن
- توثيق عمليات الإدخال والإخراج
- الفصل في المهام بين الشراء والمخازن
- لائحة عقوبات في حالة التجاوزات

امثلة عملية على المخاطر

- **الخطر: وجود فو اتير شراء وهمية**
- **الاحتمالية H الأثر H**
- **الضوابط الرقابية للخطر:**
- فصل المهام بين الشراء والاستلام
- الشراء من خلال لجان المشتريات
- التدوير المستمر لأعضاء لجان المشتريات
- تحديد صلاحيات وسقوف للشراء المباشر
- الرقابة الثنائية على المشتريات
- **الخطر: خلل أنظمة الحاسوب**
- **الاحتمالية L الأثر H**
- **الضوابط الرقابية للخطر:**
- خطة طوارئ
- نظام للصيانة الدورية
- نسخ احتياطية للمعلومات
- تأهيل وتدريب الموظفين

حالة تطبيقية

حدث حريق كبير في مصانع الفوزان للبلاستيك ادى لوفاة واصابة عدد من العمال واحد العملاء الذي دخل بشكل غير رسمي للمصنع كما أدى هذا الحريق إلى خسائر ضخمة في معدات و آليات المصنع. تقدر الخسائر المترتبة على هذا الحادث بحوالي 10 مليون ريال. تم تشكيل لجنة للتحقيق في الموضوع. وكانت أهم الملاحظات كالتالي:

عدم وجود طفايات حريق كافية في المخازن ، كما أن الموجود من طفايات الحريق منتهية الصلاحية. جميع مخارج الطوارئ مغلقة بسلاسل ولذلك لم يتم استخدامها اثناء وقوع الحريق.

صفارات الإنذار متعطلة نظرا لانهاء عقد الصيانة.

هناك عدد من الوفيات لعمالة على غير كفالة الشركة و تم التعاقد معهم بصورة مؤقتة.

لا يوجد حصر كافي لعدد الموجودين في المصنع بسبب عدم وجود نظام تسجيل دخول للمصنع.

أسلاك الكهرباء ممتدة في المصنع بطريقة غير آمنة.

لذا ترى اللجنة أن الشركة مسئولة بشكل كامل عن التعويضات للبضائع من حادث الحريق.

بعد وصول التقرير تحدث إليك المدير التنفيذي حول هذه المشكلة مستفسرا عن الوسائل التي يمكن تبنيها لتفادي مثل هذه الكارثة مستقبلا.

• المطلوب:

- ماهي اهم المخاطر التي تسببت في هذه الكارثة؟
- كيف يمكن تلافي تكرار هذه الكارثة؟

حاله عملية في إدارة المخاطر

- إدارة المراجعة الداخلية بجهة حكومية
- أهداف الادارة
- توفير برنامج مراجعه الي للتوسع في اعمال المراجعة الداخلية لتشمل كافة العمليات والإدارات الهامة
- زيادة عدد موظفي الإدارة الحاصلين على شهادة CIA
- توظيف مراجعين متخصصين بمراجعة تقنية المعلومات والمشاريع
-
- المخاطر المتوقعة
- مخاطر محدودية الموارد المالية لشراء برنامج مراجعة جاهز
- مخاطر محدودية الموارد لتدريب موظفي الإدارة على البرنامج الالي
- مخاطر عدم تجاوز امتحانات شهادة CIA
- مخاطر استقالة موظفي الإدارة بعد الحصول على شهادة CIA
-
- المطلوب
- اقتراح أهداف ومخاطر أخرى
- ربط المخاطر بالأهداف
- اختيار خطر واحد و اقتراح اليه لإدارته