



## منهج مقترن لتقويم وتعزيز جودة الرقابة الداخلية للمصارف

أ.م.د سهاد صبيح الصفار  
الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية / بغداد

### الملخص

يسعى هذا البحث إلى إستكشاف مجالات يمكن من خلالها تعزيز جودة الرقابة الداخلية من خلال الإلتزام بأهداف الرقابة الداخلية المحددة بموجب تقرير لجنة دعم المنظمات، وبما يدعم مغولية معلومات الوحدة الاقتصادية. فضلاً عن البحث في دور جودة الرقابة الداخلية وبما يساعد على التأكيد من نتائج النشاط والمركز المالي. يهدف البحث إلى تحديد سبل توظيف أساس ومفاهيم الرقابة الداخلية بما يعزز جودتها، و يجعل ذلك بمثابة منهجة تأفت الإنباه نحو مغولية المعلومة عن طريق الاستعانة بنتائج تقويم الرقابة الداخلية في ضوء تطورات معاصرة تشهدها مفاهيمها ومكوناتها.

**كلمات مفتاحية:** الرقابة الداخلية، جودة الرقابة الداخلية، تقرير لجنة دعم المنظمات، بطاقة العلامات المتوازنة.

### Abstract

This research seeks to explore areas in which the quality of internal control can be strengthened by adhering to the objectives of internal control specified according to the report of the Committee Of Sponsoring Organizations (COSO) in a manner that supports the reliability of economic unit information. In addition to study the role of the quality of internal control, to help confirm the results of the activity and the financial position.

The research aims at studying and exploring methods to employ the foundations and concepts of internal control in a way that enhances its quality, and makes this as a methodology that draws attention to the reliability of information by using the results of the internal control evaluation in light of contemporary developments in its concepts .and components

**Key words:** Internal Control, Quality of Internal Control, Report of Committee of Sponsoring Organizations (COSO), Balanced Scorecard

### المقدمة

تسعى الرقابة الداخلية إلى ضمان توافر إبلاغ مالي مُعَوَّل عليه والإلتزام بالقوانين والتشريعات. إذ تضم الرقابة الداخلية لأية وحدة إقتصادية بشكل عام (ومصارف بشكل خاص) سياسات وإجراءات تصمم من أجل توفير تأكيد مقبول حول تحقيق الأهداف. ويُعد الأفراد من ملاك العاملين في المصرف بمستوياتهم الإدارية المختلفة، مسؤولين عن جودة الرقابة الداخلية فيه. يسعى البحث إلى عرض مضمونه عبر أربع أقسام تلي هذه المقدمة. خصص القسم الأول لعرض منهجة البحث، بينما يعرض القسم الثاني مدخلاً مفاهيمياً عن الرقابة الداخلية، أما القسم الثالث فإنه يعرض منهجاً مقترناً لتقويم وتعزيز جودة الرقابة الداخلية للمصرف مجال البحث، بينما يعرض القسم الرابع أهم الإستنتاجات والتوصيات.

العدد الثالثون

## ١. منهجية البحث

يُستند إعداد هذا البحث على العناصر الآتية للمنهجية:

## 1-1 مشكلة البحث

يَتَمَثَّلُ جانِبُ الْمُشَكَّلةِ الرَّئِيسِ فِي قَلَةِ الْإِهْتِمَامِ بِإِعْدَادِ مَنْهَجٍ يَحْدُدُ جُودَةَ الرَّقَابَةِ الدَّاخِلِيَّةِ، مَا يُؤثِّرُ سُلْبًاً فِي تَحْدِيدِ إِجْرَاءَتِ تَنْفِيقِ تَسْهِيمٍ فِي تَقْدِيمِ رَأْيٍ مُنَاسِبٍ عَنِ نَتْائِجِ الْأَعْمَالِ وَالْمَرْكَزِ الْمَالِيِّ لِلْوَحْدَةِ الْإِقْتَصَادِيَّةِ (الْمَصْرُوفِ)، وَهَذَا يُنَعَّكِسُ بِدُورِهِ عَلَى مَصَادِقَيِّ الْمَعْلُومَاتِ. يُمْكِنُ القُولُ أَنَّ مُشَكَّلةَ الْبَحْثِ فِي جُوهِرِهَا تَمْحُورُ حَوْلِ الْإِجَابَةِ عَنْ تَسْأُلِ مَوْدَاهُ، كَيْفَ يُمْكِنُ تَعْزِيزُ جُودَةِ الرَّقَابَةِ الدَّاخِلِيَّةِ دَعْمًا لِمَعْوِلِيَّةِ مَعْلُومَاتِ الْمَصْرُوفِ؟ وَيَتَقْرَعُ عَنْ سُؤَالِ مَفَادِهِ مَا هُوَ دُوْرُ جُودَةِ الرَّقَابَةِ الدَّاخِلِيَّةِ فِي التَّأْكِيدِ مِنْ نَتْائِجِ النَّشَاطِ وَالْمَرْكَزِ الْمَالِيِّ؟

## 2-1 هدف البحث

يهدف البحث إلى دراسة وإكتشاف سُبل توظيف أسس ومفاهيم الرقابة الداخلية بما يعزز جوهرتها، ويجعل ذلك بمثابة منهجية تلفت الإنتباه نحو معلولية المعلومة عن طريق الاستعانة بنتائج تقويم الرقابة الداخلية في ضوء تطورات معاصرة تشهد لها مفاهيمها ومكوناتها.

### **3-1 فرضية البحث**

يُسْتَنِدُ الْبَحْثُ إِلَى فَرْضِيَّةٍ مُؤْدِاهَا:

"يسهم توافر منهج يلتزم بأهداف الرقابة الداخلية المحددة بموجب تقرير لجنة دعم المنظمات، في تعزيز جودة الرقابة الداخلية لأية وحدة إقتصادية."

#### 4-1: الوحدة الاقتصادية مجال البحث

يمثل هذا البحث حالة دراسية تضع منهجاً لتقويم جودة الرقابة الداخلية سعياً نحو تعزيز مصداقية معلومات المصادر العراقية. تتمثل الحالات الدراسية للبحث بالصرف الأهلي العراقي، إذ تم اختياره كونه مؤهل لمجال هذا البحث ولتوافر إستعداد كبير للتعاون حول الموضوع.

## ٥-١: مناهج البحث العلمي المعتمدة:

اعتمد البحث في جانبه النظري، المنهج الاستنتاجي من خلال عرض ومناقشة ما أورده كتاب وباحثون ومنظمات مهنية حول الموضوع، أما في الجانب العملي فقد اعتمد المنهج الاستقرائي لتحليل وتفسير واقع عمل مملاك الرقابة الداخلية في أحد المصارف العراقية لمعرفة مجالات تطوير جودة تلك الرقابة، مع إستعانة بتحليل وصفي لدراسة إمكانات عرض وتطبيق المنهج المقترن للبحث.

## 2. الرقابة الداخلية – عرض مفاهيمي

## 1-2 الرقابة الداخلية من منظور المفهوم والأهمية

**تعرف الرقابة الداخلية على أنها عملية يتم تصميمها، وتنفيذها، وتحديثها من قبل أولئك المكلفين بالحكمة، ومن قبل الإدارة وأفراد آخرين لتقدير تأكيد مقبول حول إنجاز أهداف وحدة ما ومسؤولية إبلاغها المالي، وفعالية وكفاءة عملياتها والإلتزام بالقوانين والتشريعات السارية (AICPA, 2020: 287). ويشير مصطلح "رقابات" إلى أي مجالات عن واحد أو أكثر من مكونات الرقابة الداخلية.**

تجسد أهمية الرقابة الداخلية من خلال دورها في المساعدة على إنجاز أهداف الأداء والربحية لأية وحدة إقتصادية ومنع خسارة الموارد عن طريق الاحتيال وأية وسائل أخرى (12: Bodnar & Hopwood, 2013). تساعده الرقابة الداخلية أيضاً في ضمان توافر إبلاغ مالي مُعَوَّل عليه، والتزام بالقوانين والتشريعات (288: AICPA, 2020). تضم الرقابة الداخلية لأية وحدة إقتصادية والمتمثلة في هذه الورقة البحثية بالصرف، سياسات وإجراءات مصممة لتزويد الإدارة بتأكيد مقبول حول تحقيق الأهداف، (AICPA, 74: 2018). تُعد المستويات الإدارية للمصرف مسؤولة بشكل ما عن الرقابة الداخلية فيه، وفي مقدمة هذه المستويات الإدارية، ومجلس الإدارة، والمدققون الداخليون، وموظفو آخرون ضمن المالك. يكون المدير التنفيذي المسؤول النهائي عن الرقابة الداخلية لأنه من يقود ويوجه المدراء الخاضعين لسلطته، وفي مقدمتهم مدراء الإدارات المختلفة والملاك المالي (47-48: Azzali & Mazza, 2013).

يُعَد توافر نظام معلومات ملائم للإبلاغ المالي، أحد مستلزمات رقابة داخلية كفؤة وفعالة، ويكون من إجراءات وسجلات توضع لإنشاء وتسجيل ومعالجة وإبلاغ عن المعاملات وإستدامة المسائلة عن الموجودات، والمطلوبات وحقوق الملكية (Turner et al., 2017: 5).



من المستلزمات الأساسية لأية رقابة داخلية كفوعة وفعالة توافر وظيفة تدقيق داخلي، وهي تمثل كيان وظيفي يؤدي أنشطة تأكيد وإستشارة مصممة لتقديم وتحسين فعالية حوكمة الوحدة الإقتصادية، وإدارة الخطر وعمليات رقابتها الداخلية (IIA, 2017: 12).

ترغب الوحدات الإقتصادية في إدارة أعمالها بصورة منظمة وفعالة من أجل الحصول على معلومات وقوائم مالية موثوق بها من قبل الأطراف الداخلية والخارجية، لذا فإنها بحاجة إلى رقابة داخلية تخفض التأثيرات السلبية للتصرفات البشرية التي منها على سبيل المثال لا الحصر إرتکاب أخطاء وتحريفات، وتؤدي الرقابة الداخلية هذه المهمة من خلال ثلاث أنواع رئيسية للرقابة هي المانعة والكافحة والتصحيحية تعاني الرقابة الداخلية لأية وحدة إقتصادية قصوراً في واحدة من حالتين أو كليهما وكالآتي (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2020: 195):

- أ. غياب تام لوجود رقابة تمنع، أو تكشف وتصحح تحريفات في قوائم مالية بالوقت المناسب.
- ب. فشل سواء في تصميم أو تنفيذ أو تشغيل رقابة تمنع، أو تكشف وتصحح تحريفات في قوائم مالية بالوقت المناسب.

**2-2 الرقابة الداخلية من منظور الأهداف والمكونات**  
نشرت لجنة دعم المنظمات (COSO) Committee of Sponsoring Organizations تقريراً عما ينبغي إنجازه من أهداف للرقابة الداخلية وهي موضحة بالشكل (1). يمكن أن يؤدي الالتزام بهذه الأهداف إلى إصدار المدقق شهادة عن جودة الرقابة الداخلية للمصرف.

شكل (1)

أهداف تقرير لجنة دعم المنظمات حول الرقابة الداخلية COSO



المصدر: إعداد الباحثة.

تشتمل مكونات الرقابة الداخلية على خمس عناصر رئيسية ومجموعة من فقرات فرعية موضحة بالجدول

(1).

**3-2** متطلبات أساسية ينبغي مراعاتها عند تصميم رقابة داخلية تتصرف بالجودة في أي مصرف يبني التصميم المتأني للرقابة الداخلية وأسلوب عملها على ما تحدده متطلبات تشريعية (قانون المصارف وتعليمات البنك المركزي وبيان الرقابة المالية ومبادئ بازل للحكومة وتعليمات سوق الأوراق المالية...الخ). تقدم الرقابة الداخلية تقريراً ينبغي أن يتضمن إقراراً بمسؤولية الإدارة عن إنشاء وإستدامة رقابة كافية على الإبلاغ المالي وتوصيضاً للهيكل المعتمد من قبل الإدارة لتقديم فعالية الرقابات. ويتعين على الإدارة تقييم مدى فعالية



الرقابة الداخلية (Pickett, 2006: 17)، كما يُطلب من المدقق الخارجي تقديم شهادة موثقة بتقرير حول رأيه بتقديرات الإدارة (Louwers et al., 2015: 52). لغرض فهم رقابة المصرف الداخلي يُطلب من المدقق تقويم تصميم الرقابات وما إذا كان قد تم الإلتزام بتنفيذها، ويتضمن هذا التقويم الأخذ بالحسبان القابلية الفعالة للرقابة على منع أو إكتشاف وتصحيح تحريفات مادي. تتبع ضرورة تقويم الرقابات من من إمكانية وجود أخطاء بالتصميم لأنشطة حرجية للرقابة الداخلية من قبل أفراد ذوين معرفة محدودة بالمحاسبة.

جدول (1)

مكونات الرقابة الداخلية وفتراتها الفرعية

العناصر	توصيفاتها	فترات يتكون منها كل عنصر
بيئة الرقابة	أفعال، وسياسات وإجراءات تعكس الموقف الكلي للإدارة العليا، والمدراء والمالكين حول الرقابات وأهميتها.	نراة وقيم أخلاقية. إلتزام وتأهيل. مكلفون بالحكومة (مجلس الإدارة ولجنة التدقيق). فلسفة الإدارة ونمط التشغيل. هيكل تنظيمي. تعين الصلاحيات والمسؤوليات. سياسات ومارسات حول المورد البشري.
تقدير الإدارة للخطر	تمييز وتحليل الإدارة مخاطر ملائمة عند إعداد قوائم مالية بالإستناد إلى معايير دولية للإبلاغ المالي.	توكيدات الإدارة: وجود، وإكمال، وتقويم، وعرض وإفصاح، وقياس، وحدوث.
نظم معلومات المحاسبة والإتصال	طرائق تستخدم لتمييز وتجميع وتلخيص وتسجيل وإبلاغ عن معاملات وحدة ما والمحافظة على مساعلة عن موجودات ذات علاقة.	أهداف تدقيق ذات صلة بالمعاملة: وجود، وإكمال، ودقة، وتصنيف، وتوقيت، وترحيل، وتلخيص.
أنشطة رقابة (إجراءات رقابة)	سياسات وإجراءات تضعها الإدارة لتلبية أهدافها بالنسبة للإبلاغ المالي.	فصل المهام (الواجبات). تقويض المعاملات والأنشطة (رقابات معينة للحاسوب). مستندات وسجلات كافية (رقابات عامة للحاسوب). رقابات مادية على موجودات وسجلات. فحص مستقلة على الأداء.
متابعة	تقدير الإدارة المستمرة والدوري لفعالية تصميم وتشغيل هيكل الرقابة الداخلية، وما إذا كان أداؤها بالمستوى المطلوب والتعديل عند الحاجة	ذات شمولية ولا تقتصر على فترات معينة على وجه التحديد.

Source: Moroney et al., 2017: 194-201

تكتسب طبيعة ومدى وتوقيت إجراءات التدقيق معظم قوتها الدافعة والمؤثرة من فهم تام لفعالية تصميم وتشغيل الرقابة الداخلية. يتضمن تقدير خطر الرقابة ثلاثة خطوات تتمثل بالآتي:

1. إلمام بالعناصر المكونة للرقابة الداخلية عن طريق مراجعة التوثيق الخاص بها.
2. تقدير تمييدي للخطر ومنهجية إستجابة تجاه الخطر المقدر على أساس تصميم الرقابة الداخلية.
3. تقدير نهائي على أساس اختبار رقابات حول فعالية التشغيل.



3. تقويم وتعزيز جودة الرقابة الداخلية للمصرف الأهلي العراقي – منهج مقتضى  
يعرض ضمن هذا القسم من البحث منهجاً تقرحة الباحثة لتقويم ودعم جودة الرقابة الداخلية في المصرف  
الأهلي العراقي.

3-1 نبذة تعريفية بالمصرف مجال البحث

تأسس المصرف عام 1995 برأسمال قدره 400 مليون دينار، كمصرف إستثماري باسم المصرف الأهلي  
للاستثمار والتمويل الزراعي. وفي عام 1997 سمح البنك المركزي العراقي للمصارف الاستثمارية بتعديل عقود  
تأسيسها بما يمكنها من ممارسة الصيرفة الشاملة. تمت زيادة رأس المال المصرف 7 مرات ليصبح في سنة 2012،  
100 مليار دينار. أما احتياطي رأس المال فقد بلغ 1.491 مليار دينار. وفي كانون اول 2013، رفع رأس المال  
المصرف ليصل إلى 250 مليار دينار عراقي (215 مليون دولار). ويُعد كابيتال بنك (مصرف أردني) المساهم  
الرئيس في رأس المال المصرف الأهلي العراقي، إذ تبلغ نسبة مساهمته فيه 61.85% من إجمالي رأس المال.

يمتلك المصرف شركة تابعة واحدة مملوكة له بالكامل (شركة واحة النخيل – محدودة المسؤولية) فضلاً عن  
تسعة فروع يمارس بواسطتها أنشطة مصرافية متعددة أبرزها فتح حسابات التوفير والجارى، والأقراض الداخلية  
والتسليف، والحوالات، والإعتمادات، وخطابات الضمان، وبيع وشراء العملات الأجنبية، والاستثمار، والمتاجرة  
والوساطة في تداول الأسهم والسنديات (عن طريق شركة واحة النخيل)، وأية أنشطة مصرافية أخرى مشروعية  
تحقق ايراد للمصرف. ويمكن للمصرف الأهلي العراقي من خلال شركة كابيتال للإستثمارات (شركة تابعة لـ كابيتال  
بنك) التداول لصالح عملائه في الأسواق الأردنية والعالمية (المصرف الأهلي العراقي، 2016)

3-2 الرقابة الداخلية بالمصرف عينة البحث

يتوافر في المصرف قسم للرقابة الداخلية تنفيذاً لاحكام قانون المصارف 24 لعام 2004 فضلاً عن وجود  
لجنة مراجعة للحسابات تضم ثلاثة أعضاء من مجلس الادارة وهي تمارس مهامها بالتنسيق مع كل من مراقب  
الامتثال ومراقب حسابات المصرف. يُرسل قسم الرقابة الداخلية تقارير شهرية وفصلية الى البنك المركزي طبقاً  
للتشريعات النافذة وفقاً لإجراءات التدقيق المعترف بها والمقررة وطنياً.

تضم مجالات الرقابة الداخلية لأنشطة أقسام العمل على صعيد التطبيق العملي في المصرف عينة البحث،  
الآتي: الخزينة، وأمانة الصندوق، والجارى والتوفير، والإئتمان النقدي والتعهدى (خطابات ضمان وإعتمادات)  
وفتح الحسابات، والمحاسبة، والشئون الإدارية، والشؤون الأمنية.

يظهر جدول (2) بعض العوامل التي تؤخذ بالحسبان لإصدار حكم حول طبيعة ومدى توقيت إجراءات  
التدقيق للحصول على فهم لرقابة المصرف الداخلية.

جدول (2)

نماذج حول دور الرقابة الداخلية في عوامل تؤثر بطبيعة ومدى إجراءات فهم كافٍ لتخفيض تدقيق المصرف

أسس الإنموزج	أمثلة عن عوامل الإنموزج	التأثير في طبيعة الإجراءات	خبرة سابقة مع المصرف
تجريات توثيق دائم سابق لفهم أعمال المصرف	تعريف سابقة عن تحريرات المصرف	تركيز على إجراءات تحريرات ( عند الحاجة ) في هيكل رقابة المصرف الداخلية لتوصيف مشكلات	طبيعة أو سياسات أو إجراءات رقابة المصرف الداخلية
تجريات حول تغييرات في هيكل رقابة المصرف الداخلية	ملف توثيق دائم سابق لفهم أعمال المصرف	تقدير مدى الإجراءات لفهم تصميم هيكل الرقابة الداخلية	حجم ودرجة تعقيد المصرف
تجريات على ما إذا كانت سياسات أو إجراءات شمولية من أجل فهم هيكل الرقابة الداخلية تصميم الرقابة الداخلية	توثيق لشمولية التعليمات الإرشادية المحاسبية، أو المخططات الإنسانية، أو توثيقات أخرى لهيكل الرقابة الداخلية	تركيز على ما إذا كانت سياسات أو إجراءات شمولية من أجل فهم هيكل الرقابة الداخلية تصميم الرقابة الداخلية	



ككل من قبيل التحرى عن المسؤوليات	الصلاحيات ربما تؤدى إجراءات	موقع متعددة لنظم حواسيب معقدة
أكثراً شمولاً لضمان ثبات نظم تتواجد في موقع متعددة.	رقابات عامة للحاسوب	

\* الجداول المدرجة في الجانب التطبيقي من إعداد الباحثة.

3- منهج تقويم وتعزيز جودة الرقابة الداخلية بالمصرف مجال البحث لغرض تطبيق آليات مناسبة عند تنفيذ الرقابة الداخلية بالمصرف مجال البحث، تقترح الباحثة المنهج الآتي:  
أولاً: وضع أهداف إستراتيجية والسعى لتحقيقها عن طريق خطة شاملة للرقابة الداخلية حدّدت الباحثة هذه الأهداف بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي، وبما يُسهم في إضافة قيمة مماثلة بعمليات التدقيق المنفذة (سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية للمصرف الأهلي العراقي، 2016) وأداء أنشطة الرقابة الداخلية للمصرف بموارد مادية وبشرية أقل بحيث تتعكس إيجاباً بالنتيجة عند تحقيق قيمة مستدامة لحملة أسهم المصرف. يوضح الجدول (3) مؤشرات أداء مشتقة من هذه الأهداف وبما يساعد في تتبع تحقيق الأهداف.

جدول (3)

**مؤشرات أداء تحقيق أهداف الرقابة الداخلية وأسس قياسها**

المؤشر	مؤشرات الأداء الرئيسية	الكيان القابل للتدقيق
القياس	الأسس	النتائج
تخطيط ومراجعة وإشراف على العمل التدقيقي وتوثيقه واعداد التقارير عنه بطريقة مناسبة	جدول زمني مخطط للتدقیق. مراجعة الزمن الفعلى مقابل المخطط بالموازنة	الساعات المخططة بالموازنة: ..... الساعات الفعلية (لكل جدول زمني): ..... أسباب التغير.....
تقارير الرقابة الداخلية متوافقة مع نتائج العمل المنفذ من حيث النتائج والإبلاغ عن النتائج والتقديرات	تقديرات الادارة متوافقة مع تقديرات تقرير التدقیق والنتائج	هل اعترضت الادارة على أي من الفقرات المتضمنة في تقریر التدقیق النهائي: ..... هل احتجت الادارة رسمياً على تقدیرات التقریر: ..... أسباب الإجابة بنعم:
الاحتفاظ بإدلة تدقیق إرشادية كفؤة، وبرامج عمل وتقارير عمل	عدم وجود جوانب قصور رئيسة في الملفات التي نمت مراجعتها	تم إعداد سجل التدقیق ومذكرة اجتماع الخاتمي الداخلي ومراجعةه وتوقيعه. وتوضیح الاستثناءات في حال وجودها: .....
اعداد تقریر ضمن المدى الزمني للعمل التدقيقي بعد إكماله.	ضمن أربعة اسابيع من الاجتماع النهائي.	عقد الاجتماع النهائي في ..... صدر التقریر النهائي في ..... أسباب تأخر إعداد التقریر بعد الأربعة اسابيع.



<p><b>حضرت تقارير التدقيق الأولية والنهائية لمراجعة المدقق الداخلي الأقدم. وسجّلت أدلة التدقيق في سجل التدقيق وحفظت الملاحظات (إن وُجدت) في ملف خاص (نعم / كلا /).</b></p>	<p>مراجعة تمهدية للتقرير الذي أعده رئيس قسم الرقابة يؤكد تحديداً الجوانب ذات الصلة بال نقاط المطروحة على الجهة المدققة للحصول على إجابات الإدارية.</p>	<p>آراء التدقيق الداخلي وتوصياته:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- ترتبط بالمخاطر</li> <li>2- مكتوبة بطريقة واضحة وموجزة</li> <li>3- تتسم بكونها بناءة ويعتمد عليها</li> <li>4- مهمة وتحل من التكاليف</li> </ol> <p>يُرجح أن تسهم في تعزيز أنظمة إدارة مخاطرة الرقابة.</p>
<p><b>عدد مشكلات التدقيق في التقرير الأولي: ..... عدد مسائل التدقيق في التقرير النهائي: ..... عدد المشكلات التي نُقلت إلى مذكرة المشكلات الثانوية: ..... المشكلات التي الغيت نتيجة الأدلة التي تم الحصول عليها بعد اعداد التقرير المبدئي: .....</b></p>	<p>الاحتفاظ بقائمة مراقبة مع ملاحظة: عدد المشكلات المطروحة في كل من مراحل اعداد التقرير الأولى والنهائي.</p>	<p>عدد نقاط التدقيق التي طرحت من لحظة اعداد التقرير المبدئي الى التقرير النهائي هو الأدنى</p>
<p><b>مناقشة التقرير إذا كان مستوى التدقيق "متدنياً"، مع ..... أو ..... والمسوؤل الأعلى قبل اصداره (نعم / كلا / لا يوجد جواب)</b></p>	<p>مناقشة جميع تقارير التدقيق اللاحقة مع أطراف ذات العلاقة قبل اصدارها</p>	<p>يتم اعداد تقرير بجميع التوصيات المهمة في الوقت المناسب وتقديمه إلى الكادر والإدارة ولجنة التدقيق</p>

يتطلب الحصول على نتائج من المؤشرات الواردة بالجدول (3) المذكور آنفأ، تقديم القسم أو الشعبة موضوع التدقيق في المصرف الأهلي العراقي، معلومات وتقارير يتمثل أهمها بما يعرضه جدول (4) الآتي:

**جدول (4)  
معلومات وتقارير مطلوبة من الكيان الخاضع للتدقيق**

**قائمة بالمعلومات والتقارير المطلوبة**

سنكون ممتين لكم لإعدادكم الوثائق الآتية لمساعدتنا في عملية التدقيق:

- 1- قائمة بالموظفين الحاليين والمناصب التي يشغلونها، توافقهم، ومناصبهم الوظيفية.
- 2- تفاصيل عن جميع الموظفين المستقلين، والمنقولين خلال الاثني عشر شهراً الماضية.
- 3- هيكلية القسم أو الشعبة ونسخ من توصيف العمل لكل المناصب والعاملين.
- 4- جدول بالاطار الهيكلي الرئيس مبني على تطبيقات IT وجميع البرمجيات Software غير القياسية المستخدمة وأماكنها.
- 5- جدول يبين احجام واقيام النشاط الشهري التقريري، او نسخة من احدث تقرير ادارة شهرى.
- 6- تفاصيل التقارير الشهرية او الاسبوعية او اليومية التي اعدها او استلمها.....
- 7- قائمة بترتيبات اعداد الموارد (ويشمل ذلك الملاك المتعاقد معه).
- 8- كراس التنفيذ القياسي (النموذج) للعمليات.
- 9- تقويم المخاطرة التشغيلية\* أو التقويم الذاتي لمخاطر الرقابة ومؤشرات المخاطرة الرئيسة
- 10- مصفوفة الامتثال التنظيمي التي أعدتها وحدة الامتثال\*

\*يطلب من إدارة مخاطر المصرف إعداد الفقرتين التاسعة والعشرة في اعلاه.



المصدر: إعداد الباحثة مع الإسترشاد بتعليمات الامتثال للمصرف الاهلي العراقي، 2016

ثانياً: توفير ملاك رقابة داخلية فني مؤهل يُسهم في تحقيق أهداف المصرف من خلال تنفيذ خطة التدقيق، وتعيين هذا الملاك على وفق بطاقة صمتها الباحثة لتوصيف الوظائف، وكما موضح بالجدول (5) الآتي:

جدول (5)

بطاقة التوصيف الوظيفي Job Description Card

Name(الاسم):	Direct Manager (المدير المباشر)
Job title:(العنوان الوظيفي):	
Job Grade:(الدرجة الوظيفية):	No. of Employees (المشرف على)
Department / Branch:(القسم او الفرع):	

Job Mission ( Overall Summary)	ملخص الوظيفة / ملخص عام للوظيفة
--------------------------------	---------------------------------

Tasks and Responsibilities	المهام والمسؤوليات
----------------------------	--------------------

Work Relations	العلاقات الوظيفية:
Internal:	: 1 - داخل المصرف
External:	: 2 - خارج المصرف
	مواصفات المرشح المطلوب:
	Target Candidate
Education:	التحصيل العلمي:
Experience:	الخبرة:
Skills :	المهارات والقدرات :
	اللغات المطلوبة:

Others :	Financial: مالية:	Administrative: إدارية	Limits الصالحيات:
			:

Critical Success factors	عوامل النجاح
--------------------------	--------------

الموافقة على بطاقة التوصيف الوظيفي  
Approval on JD Card

التاريخ

التوقيع

الاسم



المسؤول المباشر :  
مدير الموارد البشرية :  
المدير المفوض :

**ثالثاً:** تقويم أداء ملاك الرقابة الداخلية للمصرف مجال البحث تحديداً لجودة هذه الرقابة في ضوء أهداف إستراتيجية وخطة شاملة، بإستعمال بطاقة تقويم صُممَت من قبل الباحثة. يوضح الجدول (6) فقرات البطاقة وأالية تجميعها.

جدول (6)

بطاقة مقترحة لتقويم أداء ملاك الرقابة الداخلية بالمصرف الأهلي العراقي

(أ) مؤهلات كفاءة أساسية

xx		القدرة على التحليل.
xx		القدرة على المبادرة.
xx		مبادرة العمل الجماعي مع فريق عمل.
xx		الرغبة في خدمة الزبون (الكيان الخاضع للتدقيق).
xx		المرونة.
xxxx		مجموع مؤهلات الكفاءة الأساسية

(ب) عوامل نجاح حاسمة على مستوى الأقسام

xx		إكتشاف فرص جديدة للعمل.
xx		معرفة متقدمة بالتقنية.
xx		إنشاء وإدامة علاقات قوية.
xx		تجميع معلومات إستباقية.
xx		تركيز على الزبون (الكيان الخاضع للتدقيق).
xxxx		مجموع عوامل نجاح حاسمة على مستوى الأقسام

(ج) بطاقة العلامات المتوازنة

1- الإنجازات المالية

		متابعة الاعمال المنجزة لمنع الاخطاء التي تؤدي الى حدوث خسائر مالية، مثل على ذلك ابلاغ الادارة العليا عن أي خلل.
	(xx)	الخطأ الحاصل من الادارة السابقة عن تعريض فروع المصرف لمخاطر كبيرة.
	xx	تقديم توصيات لتجاوز الاخطاء ان وجدت والتي من شأنها الحفاظ على اموال الوحدة، مثل ذلك الابلاغ عن أخطاء الجرد.
xxxx		جموع نقاط الإنجازات المالية

2- التركيز على الزبون (الكيان الخاضع للتدقيق)

		تركيز على تطوير ملاك قسم الرقابة الداخلية من خلال حثهم على بذل جهد اكبر لإنجاز العمل بوقت اسرع.
	xx	شرح متطلبات العمل في قسم الرقابة الى موظفي القسم وتشجيعهم على تطوير انفسهم.
	xx	التنسيق مع مدراء الاقسام لغرض تجاوز الاخطاء من خلال اعمل كمجموعة واحدة.
xxxx		جموع نقاط التركيز على الزبون

3- معالجات أنشطة الأعمال

		الحرص على الامتثال لكافة الأفكار والاعمال التي يطلب انجازها من قبل الوحدة.
	xx	الحفاظ على السرية في العمل.
	xx	تنفيذ الاعمال المكلفت بها بسرعة.
xxxx		جموع نقاط معالجات أنشطة الأعمال



٤- النمو والتطور			
	xx		يجيد اللغة الانكليزية في حدود المطلوب انجازه في العمل، بالإضافة الى تطوير آلية التقنيش والتدقيق من خلال تطبيق توصيات الوحدة.
	xx		معرفة كافية ببرامج مصرفية الكترونية وبرنامج Office، للاستفادة منها.
xxx			مجموع نقاط النمو والتطور
xxxx			مجموع نقاط بطاقة الأداء
xxxxx			<b>المجموع النهائي</b>

#### ٤. الاستنتاجات والتوصيات

يهدف هذا القسم من البحث إلى تقديم إستنتاجات توصيات تطويراً ودعماً لجودة الرقابة الداخلية وكالاتي:

##### ٤-١ الإستنتاجات

خلصت الدراسة لمجموعة إستنتاجات أهمها:

1. يتمثل الهدف الرئيس لأية رقابة داخلية تمتاز بالجودة، في تقليص حجم الأخطار وتقليل الأخطاء التي قد تتعرض لها وحدة إقتصادية ما عموماً، و كنتيجة تعاني الرقابة الداخلية قصوراً يؤثر سلباً في جودتها في حالة:
  - الغياب التام لوجود رقابة تمنع، أو تكشف وتصحح تحريرات في قوائم مالية بالوقت المناسب.
  - الفشل سواءً في التصميم أو التنفيذ أو التشغيل لرقابة تمنع، أو تكشف وتصحح تحريرات في القوائم المالية بالوقت المناسب.
2. يمكن تعزيز جودة الرقابة الداخلية لأية وحدة إقتصادية عموماً والمصرف الأهلي العراقي (مجال هذا البحث) على وجه الخصوص من خلال الالتزام بأهداف الرقابة الداخلية المحددة بموجب تقرير لجنة دعم المنظمات (COSO). فقد تبيّن من خلال المشاهدة الميدانية للرقابة الداخلية الخاصة بالمصرف مجال البحث، بأنها جيدة ومتضمنة سياسات وإجراءات ملائمة، إذ يوجد وعي بأهمية جودة الرقابة الداخلية، ولكن يُلاحظ أن الاهتمام والتركيز منصب بدرجة أساسية على إجراءات منهجية تقليدية للرقابة الداخلية.
3. تم تصميم منهج لتعزيز وتطوير جودة الرقابة الداخلية لأية وحدة إقتصادية سعياً للمصرف الأهلي العراقي، ويرتكز على: تحديد أهداف إستراتيجية والسعى لتحقيقها بواسطة خطة شاملة، وتوفير ملاك رقابة داخلية فني مؤهل لتحقيق أهداف المصرف من خلال تنفيذ خطة التدقيق، وتعيين هذا الملاك على وفق بطاقة للتوصيف الوظيفي صممتها الباحثة.
4. تم تصميم بطاقة من قبل الباحثة لتقويم أداء ملاك الرقابة الداخلية للمصرف مجال الدراسة لتحديد جودة هذه الرقابة في ضوء أهداف إستراتيجية وخطة شاملة. تبني نتائج هذا التقويم على مؤشرات حول توافر الآتي: مؤهلات كفاءة أساسية، وعوامل نجاح حاسمة، ومؤشرات لبطاقة العلامات المتوازنة، وتعلق بالإنجازات المالية، والتركيز على الكيان الخاضع للتدقيق، ومعالجات أنشطة الأعمال، والنمو والتطور.

##### ٤-٢ التوصيات

1. تحديد جودة الرقابة الداخلية من خلال تقويم أداء ملاك العاملين فيها للمصرف موضوع الدراسة في ضوء أهداف إستراتيجية وخطة شاملة، بإعتماد بطاقة تقويم الأداء المصممة من قبل الباحثة، لأنها توفر نتائج تقويم حول مؤشرات عن مؤهلات أساسية للكفاءة، وعوامل حاسمة للنجاح، ومؤشرات لبطاقة العلامات المتوازنة.
2. توصي الباحثة بتطبيق المنهج المعروض ضمن البحث، لأنه يسهم في تصميم وتنفيذ رقابة داخلية تتميز بالجودة من خلال القراءة على منع، أو إكتشاف وتصحيح أخطاء تحريرات القوائم المالية بالوقت المناسب.
3. توعية ملاك الرقابة الداخلية وإطلاعهم على الاتجاهات الحديثة ذات الصلة بموضوع جودة الرقابة الداخلية، سعياً للتطورات المرتبطة بإطار لجنة دعم المنظمات (COSO). لأن تحقيق أهداف هذا الإطار تسهم في جودة الرقابة الداخلية من خلال نقاط مقارنة مرجعية تمكن الإدارة من مقارنة رقابة المصرف الداخلية مع حالة مثالية، وتكون أسساً لإبلاغ خارجي حول كفاية الرقابة الداخلية، فضلاً عن مساعدة الإدارة في تقييم جودة الرقابة الداخلية.
4. دعم وتحفيز الوعي والتعلم والتعليم والتنفيذ بأطر ومعايير لإستدامة جودة الرقابة الداخلية، فضلاً عن ضرورة متابعة البحث والتطوير بما يُستجد حول الموضوع.

#### ٥. المصادر

##### ٥-١ المصادر العربية:



**أ- التقارير والتعليمات الرسمية**

1. المصرف الأهلي العراقي، البيانات المالية المنشورة (2016).
2. المصرف الأهلي العراقي، سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية (2016).
3. المصرف الأهلي العراقي، تعليمات الإمتثال (2016).

**بـ الكتب:**

4. الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، (2020)، "المعايير الدولية للمراجعة والفحص والتأكيدات الأخرى والخدمات ذات العلاقة المعتمدة في المملكة العربية السعودية". الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين.

**5- المصادر الأجنبية:**

A. Books

5. Azzali, Stefano, Tatiana Mazza, (2013), "**Internal Control Over Financial Reporting Quality and Information Technology Control Frameworks- Accounting Information Systems for Decision Making**", Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Volume 3.
6. Bodnar, George H, William S. Hopwood, (2013), "**Accounting Information Systems**", publishing as Prentice Hall, Eleventh Edition
7. Louwers, Timothy J., Allen D. Blay, David H. Sinason, Jay C. Thibodeau, (2015), "**Auditing and assurance services**", Published by McGraw-Hill Education, 7edition.
8. Moroney Robyn, Fiona Campbell, Jane Hamilton, (2017), "**Auditing: A Practical Approach**", John Wiley & Sons, Inc., 3Edition.
9. Pickett, K.H. Spencer, (2006), "**Audit planning: a risk-based approach**", John Wiley & Sons, Inc.
10. Turner, Leslie, Andrea Weickgenannt, Mary Kay Copeland, (2017), "**Accounting Information Systems: controls and processes**", John Wiley & Sons, Inc., Third Edition.

Periodicals B.

11. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), (2020), "**Understanding the Entity and Its Environment and Assessing the Risks of Material Misstatement**", American Institute of Certified Public Accountants, Inc., 287 – 346.  
<https://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-C-00315>.
12. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), (2018), "**Audit and Accounting Guide State and Local Governments**". <https://book.asia/book/4976092/eb72b5>.
13. Institute of Internal Auditors IIA, (2017), "**International standards for the professional practice of internal auditing**", <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017>.