



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (25) – العدد الثالث – يوليو 2024



تطوير نموذج الفرصة الشاملة بهدف تحسين نظم الرقابة الداخلية  
بمنظمات الاعمال

### Developing A Comprehensive Opportunity Model with The Aim of Improving the Internal Control System in Business Organizations

الباحثة/ حنان إبراهيم الدسوقي الدسوقي اليمنى

مرشح للدكتوراه

كلية التجارة- جامعة بورسعيد- قسم المحاسبة

إشراف

الدكتور / محسن محمد على اليماني  
مدرس متفرغ بقسم المحاسبة والمراجعة  
بكلية التجارة جامعة بورسعيد

الأستاذ الدكتور/ زين العابدين فارس  
أستاذ المحاسبة المالية المتفرغ  
بكلية التجارة جامعة بورسعيد

2024-04-30	تاريخ الإرسال
2024-05-08	تاريخ القبول
رابط المجلة: <a href="https://jsst.journals.ekb.eg/">https://jsst.journals.ekb.eg/</a>	



## ملخص:

تعد أنظمة الرقابة الداخلية امراً أساسياً حيث أنها للوقاية من حالات الاحتيال في التقارير المالية بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية الأنشطة التشغيلية سواء مالية او غير المالية، وموثوقية التقارير في ضوء الالتزام بالقوانين والقواعد المنظمة للنشاط، ومع كبر حجم المنظمات واضطرار الإدارة الى تفويض السلطات والمسؤوليات الى بعض الادارات أصبح من الضروري العمل بشكل مستمر على رفع كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية .

وتعتمد هذه الدراسة على تطوير نموذج الفرصة الشاملة كأداة فعالة لتحسين نظم الرقابة الداخلية في منظمات الأعمال حيث يركز النموذج على تحليل وإدارة الفرص بشكل شامل وتطبيق السياسات والإجراءات اللازمة للاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر المحتملة، كما يقدم النموذج آليات لرصد التحديات والمخاطر التي قد تواجهها المنظمات حيث يساعد في تقليل الفرص المفقودة والتي قد تكون نتيجة لضعف الرقابة الداخلية.

فتطوير نموذج الفرصة الشاملة يزيد من قدرة المنظمات على اكتشاف وتحليل الفرص المتاحة ببيئة اعمال متغيرة وتطبيق استراتيجيات ملائمة لتلك التغيرات، وزيادة شفافية العمليات ونزاهتها، ورفع الأداء العام للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز مركزها التنافسي.

الكلمات المفتاحية: نموذج الفرصة الشاملة، الرقابة الداخلية.

## **Abstract:**

**Internal control systems are essential as they aim to prevent fraud cases in financial reports, ensuring efficiency and effectiveness of operational activities, whether financial or non-financial, and the reliability of reports in compliance with laws and regulations governing business operations. With the increasing size of organizations and the necessity for management to delegate authorities and responsibilities to various departments, continuous efforts are necessary to enhance the efficiency and effectiveness of internal control.**

**This study relies on the development of the Comprehensive Opportunity model as an effective tool to improve internal control systems in business organizations. The model focuses on analyzing and managing opportunities comprehensively and implementing necessary policies and procedures to capitalize on opportunities and mitigate potential risks. Additionally, the model provides mechanisms for monitoring challenges and risks that organizations may face, helping to reduce lost opportunities resulting from weak internal control.**

**The development of the Comprehensive Opportunity model enhances organizations' ability to identify and analyze available opportunities in a rapidly changing business environment and to implement appropriate strategies to adapt to those changes. It also increases transparency and integrity in operations, improves overall organizational performance, and consequently achieves strategic objectives and enhances its competitive position.**

**Keywords: Comprehensive Opportunity model, internal control.**



## مقدمة البحث وطبيعة المشكلة.

نظراً لتطور واختلاف طبيعة وخصائص بيئة الاعمال المعاصرة وفى ظل تعرض العديد من المنشآت للإفلاس والعسر المالى أدى ذلك الى ضرورة الاهتمام بنظم الرقابة الداخلية ببيئة الاعمال المعاصرة بهدف الحفاظ على المنشآت وضمان استمراريته ونجاحها في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، مما دفع العديد من المنظمات والهيئات المهنية ذات الصلة بتطوير الإصدارات الخاصة بالرقابة الداخلية بهدف تطويعها لتناسب مع كافة التغيرات ببيئة الاعمال المعاصرة وجعلها مرنة لتحقيق الرقابة والفاعلية وردع الاحتيال.

وتعد صياغة إطار COSO للرقابة الداخلية وتطويره امر هام لتطوير نظم الرقابة الداخلية وزيادة مرونتها للاستجابة للتغيرات المختلفة في بيئة الاعمال حيث يقدم إطاراً موحدًا وشاملاً يساعد على تحديد وتنظيم وتنفيذ وقياس فعالية الرقابة الداخلية بالشكل الذى يهدف الى تحسين تدفق المعلومات وتقديم تقارير مالية دقيقة وموثوقة.

وفى هذا السياق ومع تعقيدات البيئة التنافسية والتغيرات المتسارعة في الأسواق تواجه إدارات المنظمات تحديات كبيرة في فهم وإدارة الفرص والمخاطر بشكل شامل حيث تعتبر الفرص والمخاطر أساسية لنجاح المنظمات، ولكن من الصعب تحديد هذه الفرص والمخاطر بدقة وإدارتها بفعالية ومن ثم تقوم هذه الدراسة بتطوير نموذج الفرصة الشاملة لتحليل وإدارة الفرص والمخاطر بشكل أكثر فاعلية بحيث يساهم هذا التطوير في تحسين نظم الرقابة الداخلية وتحقيق أهداف المنظمات ودعم مركزها التنافسي

## أهداف البحث.

في ضوء المشكلة موضوع البحث ترى الباحثة أن الهدف الرئيسي من البحث هو التعرف على مدى تأثير تطوير نموذج الفرصة الشاملة على رفع كفاءة نظام الرقابة الداخلية ومعالجة أوجه قصوره بهدف تحقيق اهداف المنظمات في بيئة اعمال متغيرة.

## أهمية البحث.

تنبع الأهمية العلمية لهذا البحث من خلال قلة الدراسات العربية التي تناولت الدور الذى تقوم به نماذج إدارة الفرص والمخاطر بهدف تحسين نظم الرقابة الداخلية ورفع كفاءتها، بينما تنبع الأهمية العملية لهذا البحث من خلال تناول موضوع يعد الأكثر أهمية لواقع منظمات

الاعمال في الوقت الحاضر يتمثل دعم نظم الرقابة الداخلية في التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والتحديات الداخلية مما يزيد من مرونتها بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. حدود البحث.

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وأهميته، فإن الباحثة سوف تقوم بدراسة أثر تطوير نموذج الفرصة الشاملة لإدارة التكاليف على تحسين أداء نظم الرقابة الداخلية ولن تتعرض الباحثة الى رفع كفاءة نظم إدارة المخاطر.

#### خطة البحث.

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وحدوده، تناقش الباحثة في المسار العلمي لهذا البحث أربعة بنود، يتناول أولها الاطار العام لهيكل الرقابة الداخلية في ضوء مقررات لجنة COSO ، ثم توضح مدى أهمية نظم الرقابة الداخلية وتعدد العوامل التي تؤدي الى ضعفها ، وثالثاً تعرض مراحل تطور الرقابية لإدارة التكاليف ، وأخيراً تبيان أهمية تطوير نموذج الفرصة الشاملة في دعم فاعلية نظم الرقابة الداخلية بهدف تحقيق أهداف المنظمات.

#### أولاً: إطار الرقابة الداخلية في ضوء مقررات لجنة COSO.

تعد الرقابة الداخلية نظام ديناميكي يهدف الى تخفيض جميع انواع المخاطر والانحرافات عن السياسات والاجراءات المتبعة بمنظمات الاعمال، كما انها احدى الادوات الرئيسية التي تضعها المنظمات لضمان سلامه وموثوقية المعلومات المالية والمحاسبية والامتثال للقوانين واللوائح بالمنظمة للعمل، بالإضافة الى انها احدى الادوات التي تعمل على تخفيض عدم تماثل المعلومات وتزيد من رفع درجه شفافية المعلومات وموثوقية التقارير المالية وتضمن كفاءه العمليات، حيث ان جوده وفاعليه نظام الرقابة الداخلية يؤثر على جوده وموثقيه المعلومات ككل حيث تؤثر على جوده المعلومات بالتقارير المالية الخارجية والافصاح الطوعي بتقارير الإدارة الداخلية.

ومن ثم فان ضعف الرقابة الداخلية يؤثر على جوده المعلومات والتقارير المالية ويحد من تحقيق بالمنظمة لأهدافها، وقد يؤدي الى مشاكل الوكالة حيث انه يوفر فرصه للإدارة لاتخاذ قرارات تشغيليه وماليه تخدم مصالحهم الخاصة على حساب مصالح الاطراف ذات الصلة، كما يمكن ان يؤثر في سلوك الادارة تجاه التعامل مع الفرص و المخاطر، وممارسة ادارة الارباح والعمل على المبالغة في اداء الادارة المالى الضعيف ، ومن ثم اهتمت كافة المنظمات المهنية



بإصدار العديد من الاطر للرقابة الداخلية بهدف توفير رؤية موحده متكاملة ونشرها في منظمات الاعمال.

يعتبر تقرير لجنة COSO مرحله تحول جذريه في تطوير هيكل الرقابة الداخلية حيث تناول الرقابة الداخلية من منظور اوسع وأعم بدءا من البيئة الداخلية بالمنظمة حتى الاجراءات العملية لمراقبه الأنشطة الرقابية، ويتكون تقرير لجنة COSO من خمس مكونات رئيسية تتكامل مع بعضها البعض كإطار متكامل لوصف ودراسة نظام الرقابة الداخلية، ويمكن اضاح تلك المكونات فيما يلي:

أ. بيئة الرقابة.

تخطط بيئة الرقابة الاتجاه العام للرقابة الداخلية في المنظمة ولها تأثير على شعور ووعي العاملين التنفيذيين بالرقابة وهي الاساس التي يرتكز عليه وجود الرقابة الداخلية كما انها توضح فلسفه الإدارة، لذا يجب ان تولى لها اهتمام بالغ من أجل مساعدتها في تحقيق اهدافها، وقد اقرت لجنة COSO على اهمية توفير عدد من العوامل المؤثرة والتي يتعلق بعضها بشكل مباشر بالإدارة وبعضها ذات صلة بالتنظيم الداخلى للمنظمة ذاتها ويمكن ايضاح تلك العوامل فيما يلي:

▪ السلوكيات والقيم الأخلاقية: وذلك من خلال وجود لائحة للسلوك تركز على التزام العاملين بالقيم الأخلاقية في التعامل مع الاطراف الداخلية والخارجية والتي تضمن حسن سمعه المنظمة ومصداقيتها، مع ضرورة التزامهم بالقوانين واللوائح وان يعمل الجميع على حماية معلومات المنظمة وضمان سريه بياناتها، مع ضرورة وجود اجراءات ملائمة للتعامل مع مخالفات تلك اللائحة.

▪ الالتزام بالكفاءة: تتمثل الكفاءة في ان يمتلك جميع العاملين داخل المنظمة مستوى معين من المعرفة والمهارة يسمح لهم بالقيام بواجباتهم على أكمل وجه، ويمكن تلخيص اجراءات الالتزام بالكفاءة في تحديد مستوى الكفاءة لوظائف المنظمة" المهارات والمعارف المطلوبة"، تحليل المعارف والمهارات الخاصة بالوظائف، مراعاة مبدا التكلفة والمنفعة للتسكين في الوظائف.

▪ دور ومشاركه مجلس الإدارة او لجنة المراجعة: يجب ان يعمل مجلس الادارة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية بالمنظمة ويقوم افراده بمتابعه وفحص انشطه الإدارة التنفيذية، بينما تمثل لجنة المراجعة اداه الاتصال بين مجلس الادارة والمراجع الخارجي وتتكون من

- المديرين او اعضاء مجلس الادارة غير التنفيذيين وتلعب دورا مهما في تدعيم البيئة الرقابية بالمنظمة من خلال زيادة فاعليه وظيفية المراجعة وزيادة مسائله مجلس الإدارة.
- فلسفه الإدارة ونمط التشغيل: تشمل فلسفه الإدارة واسلوبها التشغيلي سلسله واسعه من الخصائص تنطوي على دراسة وتحليل درجه المخاطر التي ترغب المنظمة في تحملها، اضافه الى نظره الإدارة وفلسفتها الخاصة بنظم المعلومات المحاسبية، والقوى البشرية، المراقبة والمراجعة والتقييم.
- الهيكل التنظيمي: تتطلب البيئة الرقابية الجيدة هيكل تنظيم مناسب يعرف بوضوح الصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بالإدارة وكذلك جميع العاملين ويحدد قنوات اتصال مناسبة لتبادل التقارير والبيانات بين المستويات الإدارية المختلفة، لذا فان الهيكل التنظيمي يوفر للإدارة الإطار الذي يتم من خلاله تخطيط وتنفيذ ومراقبه ومراجعته انشطتها لتحقيق اهداف المنظمة.
- سياسات وممارسات اداره الموارد البشرية: تعتبر تلك السياسات عنصر مهما من بيئة الرقابة وتشمل على طريقه توظيف العاملين، وتدريبهم، والتقييم المستمر لهم، مع وضع سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق الكفاءة والسلوك الاخلاقي في ممارسات العاملين.

#### ب. تقدير المخاطر.

يتطلب هيكل الرقابة الداخلية الفعال الاعتراف بالمخاطر الهامة التي تؤثر سلباً على تحقيق اهداف المنظمة وتقدير تلك المخاطر بشكل مستمر كما يتطلب مرونة في هيكل الرقابة الداخلية للقيام بالاستجابة للتعامل مع اي مخاطر جديدة، تشمل عمليه تقدير المخاطر على عدد من الخطوات كما يلي:

- تحديد الاهداف: تعتبر اهداف اي منظمه بمثابة معايير تستخدم لتقييم اداء الادارة، ومن ثم يجب على الادارة وضع خطط لتحقيق تلك الاهداف مع ضرورة تبادل تقارير مستمرة بجميع المستويات الإدارية لتوفير تنبيه الى وجود خطر محتمل يؤثر على تحقيق تلك الاهداف.
- تحديد الخطر واحتمال حدوثه: يجب على اداره المنظمات ان تعمل على تحديد احتمال تعرض المنظمة للمخاطر وقد تحدث هذه المخاطر بسبب عوامل داخلية كفاءة الموظفين، طبيعة الأنشطة او خارجيه كالتطورات التكنولوجية، وظروف المنافسة.



▪ اداره الخطر: بعد تحديد المخاطر سواء كانت الداخلية او الخارجية التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة يجب وضع اجراءات وخطة ملائمة لمواجهه تلك المخاطر المحتملة والسيطرة عليها.

ت. الأنشطة الرقابية.

هي السياسات والاجراءات التي تحددها المداره لتحقيق اهدافها، وهي انشطه ضرورية تنطوي على اجراءات تفصيليه يتم تنفيذها في سياق العمليات التشغيلية لتخفيض المخاطر التي تعوق تحقيق اهداف المنظمة من اجل تحقيق الرقابة، ويمكن تصنيف الأنشطة الرقابية تبعاً للجنة COSO الى ما يلي:

- الفصل الملائم بين المهام: وله أربع مؤشرات عامه للفصل بين المهام وهي الفصل بين حياة الاصول والرقابة عليها، الفصل بين الترخيص بالعمليات المالية وحيازة ما يرتبط بها من اصول، الفصل بين المهام في إطار التشغيل الالكتروني للبيانات، الفصل بين مسؤوليه تشغيل الاصل وتسجيل العمليات والتقارير الخاصة بها.
- التصريح الملائم للعمليات المالية والأنشطة: يلزم تحديد الصلاحيات لكل مستوى اداري والمهام الموكلة له لتحقيق رقابة فعالة.
- المستندات والسجلات الملائمة: حيث يجب ان تكون السجلات والدفاتر التي تقيد بها العمليات المالية للمنظمة ملائمة حتى توفر الافصاح والشفافية وتأكيداً مقبولاً، كما يجب ان تكون كافة العمليات مسجله بشكل سليم.
- اجراءات الرقابة الفعالة على الاصول: عباره عن مجموعه الاجراءات التي تساعد على توفير رقابة على الاصول بكافة انواعها، وتعد وسائل الحماية ضد المخاطر الخارجية من الامور التي يلزم وضع اجراءات رقابية لحمايتها.
- ومراجعته وتقييم الاداء: وهو عباره عن توفير اجراءات للرقابة المستمرة والفعالة على كافة العناصر.

ث. المعلومات والاتصال.

يقصد بالاتصالات، الفهم الواضح للأدوار والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة الداخلية على التقارير المالية، ومن ثم يهتم بتحديد المعلومات الملائمة والشفافة لخدمه اهداف المنظمة من خلال الحصول على البيانات ومعالجتها وتوصيلها الى مختلف المستويات الإدارية عن طريق



قنوات اتصال مفتوحة حيث تساعد هذه التقارير الادارة في مراقبه الاعمال حيث يمثل هذا الجزء اهميه كبيره في الحكم على كفاءه وفاعليه هيكل الرقابة الداخلية.

ويلزم لتحقيق ذلك وجود نظام قوي لنظم المعلومات الإلكترونية يشمل على تسجيل ومعالجه التقارير المالية والمحافظه على الاصول والالتزامات، كما يجب عمل آليه للحصول على المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وكذلك تحديد المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية ورفع التقارير الخاصة بها، والتأكيد على وصول المعلومات الى اصحاب القرار في الوقت المناسب من خلال توفير وسائل اتصال مناسبة، بالإضافة الى التأكيد على وضع خطه استراتيجيه لتطوير انظمه المعلومات.

ج. المتابعة.

تعد عمليه الرقابة المستمرة والتقييم الدوري امرا ضروريا للتأكد من فاعليه وكفاءه اجزاء هيكل الرقابة الداخلية وذلك من خلال اجراء التقييم المستمر لعناصر الرقابة واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لعدم جعل اجراءات الرقابة عرضه للتقادم فقد تصبح مع مرور الوقت غير مناسبة ويضعف الالتزام بها ومن ثم فان المعلومات اللازمة لإجراء التقييم والتحديث تأتي من مصادر مختلفة تشمل دراسة واقع الرقابة الداخلية والتقارير الاستثنائية عن انشطه الرقابة والتغذية المرتدة فضلا عن تقرير مراجع الحسابات.

وقد تم التأكيد في تقرير لجنه (Cadbury) على ضرورة اعداد تقرير عن مدى فاعليه وكفاءه الرقابة الداخلية موضح به نقاط الضعف وان تكون المراجعة الداخلية في وضع يمكنها من تقييم المخاطر ومراجعته انظمه الرقابة الداخلية كما يجب ان يحتوي التقرير على جميع انواع الرقابة كالرقابة على العمليات، والرقابة المالية، ويرفع التقرير الى لجنه المراجعة او الإدارة العليا.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة ان التكامل والتنسيق الجيد لمكونات هيكل الرقابة الداخلية طبقا لتقرير COSO يضمن تحقيق اقصى قدر من الفاعلية والكفاءة في الرقابة الداخلية، كما ان التقرير عنها سيحسن من أداء العمليات والاستغلال الامثل للموارد لتوجيهها بالشكل الذي يحقق اهداف المنظمة وتوثيق كافة العمليات التشغيلية بتقارير ترفع للإدارة العليا كما يعمل على تشجيع العاملين بالالتزام بالنظم والقوانين.



يعد هيكل لجنة COSO مرجعا اساسيه للرقابة الداخلية في جميع انحاء العالم حيث يعكس افضل التطورات بالبيئة الاقتصادية والتنظيمية وما تحمله من مخاطر، وعلى هذا الاساس استمرت اللجنة في تحديث هيكلها الاصلي لكي يستوعب كافة المتغيرات في بيئة الاعمال حتى خرجت بالإطار المتكامل للرقابة الداخلية عام ٢٠١٣ م لأول مره في ندوه من تنظيم IFACI تحت عنوان " فرصه لتحسين الرقابة الداخلية في بيئة متغيره" ، وكان الهدف من هذا التطوير هو تطوير نظام الرقابة الداخلية للاستجابة للتحديات الجديدة ببيئة الاعمال حيث اخذ عددا من القضايا الهامة على عاتقه لتوجيه نظم الرقابة الداخلية نحوها كالجرائم الإلكترونية والحوسبة السحابية والتطلعات المتزايدة لحوكمه الشركات.

كما احتفظ الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO ٢٠١٣ بمفهوم الرقابة الداخلية مع تقديم تفسيرا اكثر وضوحا لمكونات الرقابة الداخلية حيث ان الشركات تتطلب اطارا جديدا لتقييم ما اذا كانت الرقابة الداخلية فعالة من عدمه ، كما يحتوي على (١٧) مبدأ لها علاقة بمكونات هيكل الرقابة الداخلية تعد اعتبارات هامة تتكامل مع بعضها البعض لتقييم المنظمات لتصميم وتشغيل فاعليه الضوابط وتحسين وتحديد الفرص المتاحة لإدارة المنهجية التنظيمية والتشغيلية ، هذا بالإضافة الى ان الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO2013 حدد (٧٧) نقطة تعد من الخصائص الهامة التي تساعد على فهم المبادئ لمساعدة الادارة فى تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية لديها ، وتقييم المبادئ ١٧ المرتبطة بمكونات هيكل الرقابة الداخلية

كما اولت لجنة COSO اهتماما كبيرا بالتقارير المالية والغير ماليه الداخلية والخارجية من خلال توسيع فئه هذه التقارير لتشمل كل جوانب المنظمة من خلال المتابعة المستمرة لعملياتها التشغيلية، ومعاملتها التجارية والمالية، ومسؤولياتها الاجتماعية، والمعايير الموضوعه على تقييم الاداء، والتدابير المتخذة لحماية الاصول ومختلف الاجراءات والتوجهات الموضوعه من قبل الادارة، وتعد هذه التقارير وسيله الاتصال داخل المنظمة ومصدرا اساسيا للمعلومات لأطراف الخارجية واداه رقابية فعالة لتقييم الاداء واكتشاف نقاط الضعف من اجل تقويم النظام فى الوقت المناسب.

واوضحت اللجنة ان اهداف التقارير الداخلية المالية تعلق بالتقارير المالية للأقسام، وتحريه ربحيه العملاء، والحسابات البنكية، بينما اهداف التقارير الداخلية الغير ماليه تتعلق بالعاملين، واستخدام الاصول، وارضاء العملاء، تدابير الصحة والسلامة، وان اهداف التقارير المالية الخارجية تتعلق بالبيانات المالية الثانوية، البيانات المالية الدورية، الارباح

المحقة، بينما اهداف التقارير الخارجية الغير ماليه تتعلق بتقارير الرقابة الداخلية، وتقارير التنمية المستدامة، وسلسله الامداد.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة ان الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO ٢٠١٣ يمكن تطبيقه على كافة المنظمات من خلال امكانيه استجابته وتعديله وفقاً للمنظمة بغض النظر عن عدد من الاعتبارات كمجال العمل، الموقع، النوع، كما يجوز تطبيقه في بعض الحالات للمنظمات الصغيرة كما هو قائم بالفعل في منطقة الشرق الاوسط حيث تعتمد عليه المنظمات التي لها رؤية مستقبلية، كما يستعين به المراجعون الداخليون للتوعية بأفضل الممارسات الخاصة بالرقابة الداخلية.

نموذج COSO يعد إطار متكامل في إدارة الفرص أمام منظمات الأعمال، حيث يوفر إطاراً شاملاً لتحديد وتقييم الفرص وتوجيه الموارد المتاحة لتحقيق اهداف المنظمة فهو يعمل على توفير منهجية موحدة ومنطقية لتحليل الفرص وتقييمها، مما يسهل على المنظمات فهم وتنفيذ إجراءاتها بشكل أكثر فعالية.

ثانياً: أهمية الرقابة الداخلية ومسببات ضعفها بمنظمات الاعمال.

يهدف نموذج COSO إلى توفير إطار شامل لفهم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بمنظمات الاعمال من اجل تعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة الى توجيه الجهود نحو تعزيز ثقافة المساءلة والنزاهة فهو يتطلع الى تحقيق التميز التنظيمي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وبناء بيئة تشجع على النمو والابتكار ويمكن ايضاح اهداف الرقابة الداخلية طبقاً لتقرير لجنة COSO كما يلي:

- مصداقية التقارير المالية: تلتزم إدارة المنظمات بتقديم تلك التقارير والقوائم اعتماداً على معلومات فعلية دقيقة وسليمة حيث ينتج عنها اتخاذ قرارات من قبل أصحاب المصلحة (عملاء - موردين - مساهمين - مستثمرين - جهات الحكومية) تجاه المنظمة قد تؤثر على مدى تحقيقها لأهدافها المنشودة.
- الكفاءة والفاعلية في أداء العمليات: كفاءة وفاعلية المعلومات سواء كانت مالية او غير مالية لها دوراً أساسياً في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمات حيث تساهم المعلومات الشاملة والمحدثة في تقليل المخاطر وزيادة الفرص، مما يعزز تحقيق أهداف المنظمة في الاجل الطويل.



▪ الالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية: يضمن ذلك الالتزام استقامة ونزاهة العمل داخل المنظمات، فالقوانين والقواعد التنظيمية لها دور هام في حماية حقوق الأفراد والمصالح العامة، كما تسهم في تعزيز الثقة بين الجمهور والمنظمات وبين المنظمات نفسها، بالإضافة الى ان الالتزام بتلك القوانين والقواعد يقلل من حالات الخطر التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة عن عدم الامتثال، كما يعمل على بناء سمعة قوية ودعم المركز التنافسي للمنظمة في السوق وتحقيق التنمية المستدامة.

ويعتمد تحقيق أهداف الرقابة الداخلية بشكل كبير على معالجة ومواجهة مسببات ضعفها حيث تختلف الآثار والمشاكل الناتجة عن ضعف الرقابة الداخلية في تأثيرها تبعاً لمسبباتها، فطبقاً للمعيار رقم (٥) الصادر عن (Public Company Accounting (PCAOB Oversight Board تم تصنيف اشكال ضعف الرقابة الداخلية كما يلي:

أ. القصور في الرقابة الداخلية Deficiency: ويعبر عن القصور في التقارير المالية بالشكل الذي لا يسمح للإدارة او العاملين اداء الانشطة الرقابية بالشكل الذي يحقق النزاهة والشفافية وتوفير المعلومات في الوقت المناسب.

ب. الضعف او القصور الهام: significant Deficiency يعبر عن القصور في نظام الرقابة الداخلية على التقارير المالية وهو اقل حده من الضعف الجوهري.

ج. الضعف الجوهري: Material Weakness يعبر عن مزيج من اوجه القصور والضعف في نظام الرقابة الداخلية على التقارير المالية بحيث يكون هناك احتمال بوجود اخطاء جوهرية بالبيانات المالية السنوية.

كما تم تقسيم العوامل التي تحد من الرقابة الداخلية على اساس سبب ونوع الضعف الجوهري المعلن الى عدة أنواع وذلك كما يلي:

أ. تجاوز الادارة العليا لاعتبارات الرقابة الداخلية: حيث يمكن ان تقوم الادارة العليا ببعض التجاوزات تجاه العاملين من خلال اجبار بعض منهم على تنفيذ وقيد عمليات وهمية، كما يعد تجاهل الادارة العليا لإجراءات الرقابة من الامور التي يصعب اكتشافها في ظل الاجراءات العادية للمراجعين الداخليين مما يضيف مزيد من العبء على عمل المراجع الداخلي لبذل اهتمام خاص تجاه ذلك الامر.

ب. الاخطاء البشرية: يعتمد نظام الرقابة الداخلية على كفاءة منفذيه، حيث يمكن حدوث اخطاء بشكل غير متعمد بسبب الاجهاد او غيره، ومن ثم يجب على المراجع الداخلى الاهتمام بكفاءة العاملين معه.

ج. التكلفة والعائد: تعد عملية الموازنة بين التكلفة والعائد عملية تقديرية تخضع لتصرف الادارة، لذا يلزم التوقف عن اضافة مزيد من العمليات الرقابية عندما تتخطى التكلفة العائد منها.

د. التواطؤ: يجب الفصل بين الوظائف وبعضها البعض بحيث لا يقوم فرد واحد بالنشاط الرقابي متكاملًا، كما انه من أكبر المعوقات التى تضعف نظام الرقابة الداخلية هو تواطؤ مجموعه من الموظفين مقسم بينهم نشاط رقابي واحد، ويمكن حدوث أكثر من صورة من صور التواطؤ على الرغم من التأكيد على عنصر الأمانة والقيم والاخلاق والنزاهة في البيئة الرقابية.

ومن جانب المنظمات المهنية فقد اصدرت العديد من التشريعات التى تطلب ضرورة الافصاح عن تقييم نظام الرقابة الداخلية حيث لزم القسامين ٣٠٢،٤٠٤ من قانون (SOX) ضرورة قيام الادارة بتقييم نظام الرقابة الداخلية والافصاح عن اوجه الضعف الجوهرى، بالإضافة الى التقرير عن التغيرات الهامة فى نظام الرقابة الداخلية كما أكد على ضرورة تقديم تقرير سنوى معتمد من المراجع عن تقييم فعالية الرقابة الداخلية تكاملا مع مراجعة القوائم المالية.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة ان وجود نقاط ضعف سواء كانت محاسبية او غير محاسبية بنظام الرقابة الداخلية يؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ، كما يمكن ان تستغله الادارة لتحقيق مكاسب لها من خلال ممارسات ادارة الارباح وحجب المعلومات السيئة بهدف المبالغة فى ادائهم الضعيف مما قد يوتر على المركز التنافسي للمنظمة فى السوق على المدى الطويل، ومن ثم تؤكد الباحثة على ان الرقابة الداخلية توفر تأكيدا مقبولاً لمعلومات التقارير المالية وغيرها مما يدعم وجود رؤية شاملة امام الإدارة عن الأداء والمخاطر والفرص المتاحة للمنظمة، مما يسهم بشكل كبير في دعم المركز التنافسي للمنظمة في الاجل الطويل.

ثالثا: مراحل تطور النماذج الرقابية.

ان النماذج الأولية لإدارة التكلفة تقوم بوظيفة معرفية تتمثل في تحليل تباين الأرباح السابقة للتحكم في أرباح الفترة التالية من خلال معلومات التغذية العكسية ولا توفر رقابة محاسبية ولا معلومات دقيقة لتلافي حالات عدم التأكد والتقليل من المخاطر المحتملة او توضيح فرص



الاستثمار الشاملة وتحديد تكلفتها، وبالتالي فإن منظمات الاعمال في حاجة الى نموذج يقيس ويحدد تكلفة الفرص بشكل شامل يتضمن كافة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لخدمة عملية اتخاذ قرارات استراتيجية استباقية لتعظيم قيمة المنظمات ودعم مركزها التنافسي في الأسواق، وستقوم الباحثة بعرض بعض تلك النماذج.

#### أ. نموذج ديمسكي Demski's Model

ظهرت نظرية ديمسكي في مجال القرارات المالية والمحاسبية، وقد وضعها الأستاذ الأمريكي وليام ديمسكي William Demski. يُعتبر ديمسكي من الباحثين الرائدة في مجال النظريات المحاسبية الحديثة، حيث تقدم نظرية ديمسكي إطاراً لفهم كيفية اتخاذ القرارات المالية داخل المنشآت، وتركز بشكل خاص على تقييم الاستثمارات وتحليلها وتستخدم النظرية مجموعة من النماذج الرياضية والأساليب التحليلية لتوجيه القرارات المالية بطريقة تعتمد على الفعالية الاقتصادية والربحية.

حيث يعتمد نموذج ديمسكي على هيكله الأرباح السابقة واللاحقة باستخدام البرمجة الخطية التي تتضمن بيانات مختلفة ومدخلات متغيرة (حجم الإنتاج، حجم الموارد) ويتم حساب الربح في نفس الظروف السابقة فيقوم بمعالجة معلومات التغذية المرتدة لمعرفة الفرق في السنة الحالية ومن ثم التخطيط للسنة التالية.

نظرية ديمسكي تشمل عدة نماذج رياضية ومفاهيم تحليلية معقدة تستخدم في مجالات متعددة من المحاسبة والاقتصاد، وفيما يلي جزء من النظرية المتعلقة بتقييم الاستثمارات اعتماداً على القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية:

$$pv = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

حيث:

$Pv$	تمثل القيمة الحالية للاستثمار
$CF_1, CF_2, \dots, CF_n$	هي التدفقات النقدية المتوقعة في الفترات الزمنية المختلفة
$r$	هي معدل الفائدة او معدل الخصم
$n$	هي عدد الفترات الزمنية

هذه المعادلة تعبر عن مفهوم القيمة الحالية النقدية المستقبلية، وتستخدم في تقييم الاستثمارات واتخاذ القرارات المالية يمكن تطبيقها في سياقات مختلفة، مثل تقييم مشاريع جديدة أو تحليل الاستثمار في الأصول المالية.

ومما سبق ترى الباحثة ان نظرية ديمسكي تقدم إطارًا مفيدًا لفهم كيفية اتخاذ القرارات المالية في منظمات الاعمال، وتقديم الأدوات والمفاهيم التي تساعد في تحليل البيانات المالية واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على التغذية المرتدة، ومن ناحية أخرى يشوب النموذج عدد من الانتقادات حيث انه معقدًا نسبيًا ويتطلب فهمًا عميقًا للمفاهيم المحاسبية والرياضية وبذلك يكون صعبًا لبعض المستخدمين وقد يزيد من تعقيد عملية التطبيق لذا يصعب تطبيقه في بيئات معقدة مثل الشركات ذات الصناعات المتعددة أو الشركات ذات الهياكل التنظيمية المعقدة، كما يواجه صعوبة في التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية بدقة وعدم المرونة خاصة في بيئة اعمال تتميز بالمتغيرات السريعة والمتقلبة.

ب. نموذج التحكم في الفرصة الشاملة والفرصة الضائعة.

نموذج التحكم في الفرصة الشاملة والفرصة الضائعة يمثل إطارًا استراتيجيًا يهدف إلى إدارة الفرص المتاحة بشكل كامل والتحكم في الفرص التي يمكن أن تفقد حيث يسعى إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر من خلال تحديد وتقييم الفرص المتاحة وتخصيص الموارد بشكل مناسب لتحقيق الأهداف المحددة وتجنب فقدان الفرص المهمة، حيث يهدف إلى مجموعة من الاهداف المتكاملة وهي:

- تحسين استخدام الموارد: من خلال تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو موارد أخرى، من خلال توجيهها بشكل فعال نحو الفرص التي تساهم في تحقيق أهداف المنشأة وتحسين الأداء التنظيمي.
- زيادة استغلال الفرص: قد يتم استبعاد بعض الفرص نتيجة لسوء الإدارة أو عدم الاستفادة منها بالشكل الملائم، فيهدف النموذج إلى وضع إجراءات وسياسات تحكمية للتأكد من استغلال الفرص بشكل فعال.
- تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية: يساهم النموذج في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تحليل وتقييم الفرص المتاحة بشكل شامل، مما يساعد على تحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهداف المنشأة.



▪ تعزيز مبادئ حوكمة الشركات: يسهم النموذج في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، حيث يتيح للإدارة إمكانية تتبع ومراقبة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف، مما يدعم المساءلة والشفافية.

وترى الباحثة انه بالرغم من فعالية نموذج التحكم في الفرصة الشاملة والفرصة الضائعة إلا أنه يواجه لبعض التحديات التي تحد من قدرته على دعم اتخاذ القرارات الاستثمارية وذلك من خلال اعتماده الكلى على التوقعات المستقبلية، وذلك كما يتطلب تنفيذه موارد مالىة كبيره وموارد بشرية مدربه وذات خبره عالية من الكفاءة المهنية بالموضوعات المحاسبية والاحصائية، كما انه يجد صعوبة فى الاستجابة للتغيرات السريعة قد ترجع الى الاعتماد على التكلفة المستهدفة وتحليل الانحدار لمعالجه البيانات وتحليلها.

رابعاً: تطوير نموذج الفرصة الشاملة.

يهدف النموذج المقترح إلى تطوير انظمة الرقابة الداخلية بمنظمات الاعمال و تعزيز قيمتها استناداً الى عدد من أدوات المحاسبة الإدارية والتحليل الاحصائي من خلال تحليل بيانات التغذية المستقبلية و العكسية وذلك من خلال تحقيق عدد من الاهداف الرئيسية يمكن إيضاحها فيما يلي:

- ١- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تحليل العمليات والإجراءات ودراسة دورة حياة المنتج وتحديد نقاط الضعف والقوه في البيئة الداخليه اعتمادا على معلومات التغذية المستقبلية.
- ٢- تحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة حيث يسمح للمنظمة التحكم في مجموعة من المتغيرات أو الأهداف المتعددة في وقت واحد سواء كانت مالية او غيرها.
- ٣- تحسين التخطيط المالي والميزانيات فهو يعتمد على الدمج ما بين التغذية المستقبلية والعكسية لتوفير بيانات تدعم اهداف الرقابة.
- ٤- دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك اعتمادا على المتغيرات التي يعتمد عليها النموذج المقترح.
- ٥- تحسين إدارة المخاطر المحتملة بشكل أكثر فاعلية.

ويعتمد النموذج المقترح على عدد من المفاهيم وهي:

- ١- التغذية المستقبلية : يعتمد النموذج على دمج التغذية العكسية مع التغذية المستقبلية بهدف إتاحة عدد كبير من المعلومات لدعم الرقابة الداخلية بالمنظمات لتحسين القدرة



على اتخاذ القرارات حيث توفر التغذية العكسية رؤية واضحة لكيفية أداء القرارات والاستراتيجيات السابقة، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أساليب العمل المتبعة لتحسين الأداء في المستقبل، وعلى الجانب الآخر توفر التغذية المستقبلية تحليلاً للاتجاهات المتوقعة والتحديات المحتملة التي قد تواجهها المنشأة في المستقبل مما يساعد في تحديد الفرص المتاحة امام المنشأة ويدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.

٢- طريقة المعيار الشامل في البرمجة الرياضية متعددة الدوال: حيث تهدف هذه الطريقة الى ايجاد الحلول النهائية لمشاكل القرار المقيد وتدعم ادخال المتغيرات سواء كانت خطيه او غير خطيه، فهي نهج تحليلي يهدف إلى تقديم نظرة شاملة ومتكاملة للأداء من خلال مراعاة مجموعة متنوعة من المؤشرات والمعايير مما يزيد من دقة المعلومات المقدمة ورفع كفاءه وفاعليه عمليه ترشيد واتخاذ القرارات ووضع الاجراءات الاستباقية للرقابة على الفرص المتاحة امام المنظمات.

ومما سبق ترى الباحثة ان تطوير نموذج الفرصة الشاملة لأغراض الرقابة الداخلية يمكن أن يساعد في تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية داخل المنظمات حيث يهدف هذا النموذج إلى توفير إطار شامل يركز على تحليل الفرص وإدارتها بشكل فعال، فمنظمات الاعمال الان يجب ان تتبع نموذج يهدف الى توفير معلومات متكاملة تمكن إدارة المنظمات من رفع كفاءة نظم الرقابة الداخلية لتحقيق اهداف المنظمة على المدى الطويل وكذلك دعم صياغة استراتيجية وتنفيذها ورقابتها وتقييمها من خلال معلومات التغذية المستقبلية لرفع كفاءه تحديد تكلفه الفرص المتاحة وإحكام الرقابة عليها بعد اخذ كافة المتغيرات ببيئة الاعمال المعاصرة بالحسبان عند اتخاذ القرارات.

### الخلاصة والنتائج والتوصيات

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١- نظم الرقابة الداخلية تمثل عموداً أساسياً في بناء منظمات اعمال ذات وضع تنافسي قوي. فأهميتها لا تقتصر على حماية المصالح والأصول بل تتعداها إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والامتثال للتشريعات واللوائح، وتقليل المخاطر المالية والتشغيلية، وتحسين عمليات الإدارة واتخاذ القرارات، تعزيز الثقة بين جميع الأطراف داخل المؤسسة، وتحسين قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.



٢- يتكون هيكل الرقابة الداخلية من بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال والمتابعة تتكامل فيما بينها لضمان فاعلية نظام الرقابة الداخلية بمنظمات الاعمال.

٣- يساعد تطور هيكل الرقابة الداخلية على استجابتها لبيئة الاعمال المتغيرة.

٤- ضرورة الاعتماد على التغذية المستقبلية كمصدر أساسي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك لقدرتها على تحديد الفرص واستراتيجيات النمو والاستثمار بجانب التغذية المرتدة بهدف دعم اهداف المنظمة.

٥- تطوير نموذج الفرصة الشاملة يمثل مجالاً مهماً في تحسين كفاءة نظم الرقابة الداخلية في منظمات الأعمال حيث يعمل على توفير معلومات متكاملة لإدارة المنظمات لدعم منظومة التقارير التي تعتمد عليها في اتخاذ القرارات وتعزيز التوجه الاستراتيجي للمنظمة، مما يعزز فهم الإدارة للفرص التي قد تؤثر على تحقيق اهداف المنظمة.

وتوصى الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها:

١- تطوير مقاييس تقييم شاملة وموثوقة لقياس فعالية نموذج الفرصة الشاملة في تعزيز نظم الرقابة الداخلية.

٢- البحث في تأثير التكنولوجيا مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية نموذج الفرصة الشاملة وتحسين نظم الرقابة الداخلية في منظمات الاعمال.

٣- تنمية القدرات والتدريب: يجب على الباحثين دراسة كيفية تطوير قدرات العاملين وتدريبهم على استخدام وفهم نموذج الفرصة الشاملة بشكل فعال لضمان تبني النموذج بفعالية في جميع المستويات التنظيمية.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية.

الفاعوري، علي والشريف، عبدالرحمن، "نموذج الفرصة الشاملة وأثره على أداء الشركات الأردنية: دراسة تطبيقية". مجلة إدارة الأعمال والعلوم الاقتصادية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ٢٠١٩.

القبانجي، فؤاد محمد، "المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ودورها في تطبيق نموذج الفرصة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الثالث، ٢٠٢٠.

خالد عبد الله العلاف، "استخدام طريقه المعيار الشامل في البرمجة الرياضية المتعددة الدوال"، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، العدد ١٥، سنة ٢٠٠٩.

صافية جودر، دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر المالية - دراسة حالة، رسالة دكتوراة، بحث غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بو ضيف، ٢٠١٩.

صبرى عبد الحميد السيد السجيني، فرهاد امين باراني، "محددات تكامل النظام المحاسبي بغرض تقييم الرقابة الداخلية بالتطبيق على الشركات المساهمة المقيدة بسوق الأوراق المالية العراقية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد ٥٠، العدد الرابع، ٢٠١٩.

صلاح احمد محمد متولى الشهاوي، "الدور المرتقب للمراجع الخارجي لتطوير أساليب الرقابة الداخلية في بيئة التجارة الالكترونية- دراسة ميدانية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية تجارة جامعة طنطا، العدد ٣، ٢٠١٢.

د. محمد عبد العزيز محمد أبو العلا، "أثر جودة المراجعة على العلاقة بين ضعف الرقابة الداخلية وخطر انهيار أسعار الأسهم: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية"، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، العدد الثالث، المجلد الخامس، سبتمبر ٢٠٢١.

١.د. ياسر محمد السيد عبد العزيز، احمد احمد حافظ صيام، " أثر تطوير هيكل الرقابة الداخلية على الحد من الاثار السلبية لممارسات المحاسبة الإبداعية - دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد ١٠، العدد ١، الجزء ١، يناير ٢٠١٩.



ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

- Akira nishimura, "comprehensive opportunity and lost opportunity control model and enterprise risk management", international journal of business and management, Vol. 10, No. 8; 2020.
- Committee of sponsoring organization of tread way commission (COSO)," International Control: A Tool for The Audit Committee Integrated Framework",2003.
- Cosserat, G. W., & Rodda, "Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code. Routledge,2020.
- Moeller, R. R. , Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge , John Wiley & Sons,<sup>9</sup> th ed,2019.
- Piazza. L. Michael, Quick reference guide, committee of sponsoring organization (COSO) Internal Control Integrated Framework ,2013.
- Romney, Marshall B., and Paul John Steinbart, "Accounting information systems" , prentics-Hall,inc.,(14<sup>th</sup>ed.),2017,pp65-68