

# نارسایی ها و موانع استقرار کنترل های داخلی

ضعف نظام کنترل های داخلی از جمله مشکلات مبتلا به اکثریت قریب به اتفاق واحدهای اقتصادی کشور اعم از خصوصی و دولتی است

«قسمت اول»

ابراهیم نعمت پژوه

مقدمه

ضعف نظام کنترل های داخلی از جمله مشکلات مبتلا به اکثریت قریب به اتفاق واحدهای اقتصادی کشور اعم از خصوصی و دولتی است. هر ساله این واحدها و در نهایت، اقتصاد کشور از ضعف کنترل های داخلی متحمل خسارات و زیان های قابل توجه و سنگینی می شود. ضمن این که با توجه به تحولاتی که انتظار می رود در آینده نزدیک در ساختار و مناسبات اقتصادی واحدهای اقتصادی در سطح جهان و کشور اتفاق افتد، اهمیت موضوع و لزوم پرداختن به آن افزون تر نیز می شود.

چند اشاره

نگارنده در این مقاله به اجمال به نارسایی ها و موانع استقرار کنترل های داخلی می پردازد و می کوشد که موضوع را در دو بخش: (۱) بررسی نارسایی ها و موانع استقرار کنترل های داخلی از دیدگاه کلی با



نگرش به مفاهیم زیربنایی کنترل های داخلی، و (۲) بررسی اجمالی نارسایی ها و موانع استقرار این کنترل ها در ایران، بررسی کند. لیکن نگارنده بدو به منظور فراهم آوردن زمینه ی ورود به بحث بر خود لازم

می داند به چند مطلب هر چند گذرا اشاره کند:

اول - مباحث مطرح شده و جمع بندی آنها، به صورت کلی عرضه می شود و از ورود به مباحث تخصصی پرهیز می گردد. دوم - مسلماً این ادعا صحیح نیست که بگوییم در ایران واحدهای اقتصادی فاقد کنترل های داخلی هستند، چرا که اگر کنترل داخلی نبود، انجام فعالیت ها غیر ممکن می نمود. بدون تردید مدیریت ها در واحدهای تحت مدیریتشان کنترل هایی که بنا به اعتقادشان جوابگوی نیازهای فعلی مدیریتی آنها است را مستقر کرده اند. اما تجربه نشان می دهد که نظام های کنترل داخلی موجود عمدتاً دارای

نواقص و نارسایی هایی هستند که لازم است شناسایی و مرتفع شوند. شناخت علل نارسایی ها و موانع استقرار کنترل های داخلی در کشور به صورت علمی، نیازمند انجام تحقیقات دانشگاهی توسط مراجع



دانشگاهی یا حرفه‌ای در قالب گروه‌های تحقیقاتی و با اعمال و حفظ ضوابط و شرایط یک تحقیق علمی است تا بتوان به نتایج حاصله اعتماد و اتکا کرد. تا آنجا که نگارنده اطلاع دارد یک چنین تحقیقاتی در کشور ما صورت نگرفته یا اگر هم انجام شده باشد، نتایج مربوط، جهت استفاده‌ی جامعه‌ی حرفه‌ای، منتشر نشده است.

لذا آنچه را که نگارنده از این جنبه در این مقاله مطرح خواهد کرد، مواردی متکی بر مطالعات شخصی در زمینه‌های حرفه‌ای و نیز برگرفته از تجربیات فردی در زمینه‌های امور مالی و حسابرسی واحدهای اقتصادی در بخش‌های خصوصی و دولتی است.

سوم- در مورد تعریف، حوزه‌ی عمل و مفاهیم کنترل‌های داخلی در متون مختلف موجود، اختلاف نظرهایی وجود دارد. در سنوات اخیر در ایالات متحده‌ی آمریکا کمیسیونی تحت عنوان کمیسیون تردوی متشکل از انجمن‌های حسابداران رسمی، حسابرسان داخلی، حسابداران مدیریت و مدیران مالی و کانون حسابداری آمریکا و با همکاری تعدادی از اساتید معتبر دانشگاه و صاحب‌نظران حرفه‌ای، تحقیق گسترده‌ای را در خصوص کنترل‌های داخلی انجام داده و نتیجه‌ی کار آنها در سال‌های ۱۹۹۲ و ۱۹۹۴ میلادی در دو مجلد تحت عنوان کنترل داخلی، چارچوب یکپارچه<sup>۱</sup> منتشر گردید که خوشبختانه با فاصله‌ی زمانی اندکی به همت دو نفر از محققین عزیز کشورمان (آقایان پوریانسان و مهام) متون مزبور به زبان فارسی برگردانده شد و در قالب نشریات شماره ۱۱۸ و ۱۳۵ سازمان حسابرسی منتشر شده و در اختیار جامعه‌ی حرفه‌ای ایران قرار گرفته است. نگارنده در اینجا به خوانندگان توصیه می‌کند که:

● کلیه‌ی مدیران در تمامی سطوح اعم از مالی و غیرمالی بخش نخست نشریه‌ی شماره ۱۱۸ که خلاصه‌ای از مباحث کنترل داخلی را ارائه می‌دهد مطالعه کنند.

● کلیه‌ی مدیران مالی در تمامی سطوح، علاوه بر بخش نخست نشریه مزبور، بخش دوم آن را که به ارائه چارچوبی برای

کنترل‌های داخلی می‌پردازد مطالعه کنند. مطالعه این بخش و مقایسه مفاهیم و مطالب ارائه شده در آن با شرایط پیرامونی و اوضاع داخلی واحد اقتصادی تحت مدیریت آنها، این‌دسته از مدیران را قادر خواهد ساخت که خود تا حدی به تشخیص علل نارسایی‌ها و موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی در واحد اقتصادی تحت مدیریتشان و اتخاذ تدابیری متناسب با اوضاع و شرایط خود بپردازند.

● مطالعه تمامی مطالب هر دو نشریه ۱۱۸ و ۱۳۵ برای کلیه‌ی افرادی که در بخش‌های حسابرسی داخلی، طراحی سیستم و حسابرسی مستقل اشتغال دارند ضرورت دارد، چرا که علاوه بر ارائه‌ی چارچوبی منسجم از کنترل داخلی، مباحثی از گزارشدهی به اشخاص برون سازمانی و ابزارهایی برای ارزیابی اجزای کنترل‌های داخلی را در دسترس قرار می‌دهد.

نکته‌ای که لازم است در اینجا مورد اشاره قرار گیرد این است که وقتی از سیستم یکپارچه یا منسجم (یا به اصطلاح Integrated) صحبت می‌شود، منظور سیستمی است که همه‌ی اجزای آن در هماهنگی کامل یا قابل قبولی با یکدیگر برقرار شده‌اند و هر بخش از آن به اتکای بخش‌های دیگر سیستم طراحی و اجرا می‌شود. همانند قطعات مختلف یک ساعت مکانیکی که تمام اجزای آن به نحوی طراحی شده است که در حین هماهنگی با دیگر اجزا، همگی یک هدف خاص را دنبال می‌کنند و اختلال در یکی از اجزا منجر به بدکار کردن کل سیستم یا از کار افتادن کامل آن می‌شود. بنابراین وقتی قرار است در یک واحد اقتصادی، نظام کنترل‌های داخلی طراحی و مستقر شود، لازم است سیستم طراحی شده تقریباً تمامی بخش‌های مهم آن واحد اقتصادی را تحت پوشش داشته باشد و طوری طراحی گردد که هر یک از اجزای آن با دیگر اجزای سیستم ارتباط و هماهنگی تنگاتنگی داشته باشد. طراحی و استقرار یک بخش از سیستم (مثلاً حقوق و دستمزد) به تنهایی و بدون توجه به سایر

بخش‌های سیستم، هر چند ممکن است بخشی از مشکلات موجود را ظاهراً رفع کند، لیکن از پایه ایراد دارد و ممکن است به دلیل دیده نشدن سایر بخش‌های سیستم، در بخش‌هایی دوباره کارایی‌های بی‌مورد یا عدم پیش‌بینی عامل کنترلی بخصوص یا هر دوی آنها را توأمأ شاهد باشیم که در هر صورت سیستم حاوی ضعف و نارسایی خواهد بود.

چهارم - طبق تعریف، کنترل داخلی فرایندی است که به منظور کسب اطمینان معقول از تحقق اهدافی که در سه گروه اصلی زیر دسته‌بندی می‌شود، توسط هیأت مدیره، مدیریت و سایر کارکنان یک واحد اقتصادی برقرار می‌شود:

● اثر بخشی و کارایی عملیات (اهداف مرتبط با عملکرد و سودآوری و حفاظت دارایی‌ها)

● قابلیت اعتماد گزارشدهی مالی (تهیه صورت‌های مالی قابل اعتماد).

● رعایت قوانین و مقررات مربوط به واحد اقتصادی.

نگارنده در مورد تعریف بالا و مفاهیم نهفته در آن لازم می‌داند به موارد مرتبط با موضوع بحث اشاره کند:

الف) کنترل داخلی خود، هدف و غایت نیست بلکه فرایند و ابزاری است برای دستیابی به اهداف و نمی‌توان آن را جانشینی برای مدیریت دانست.

ب) فرایند مذکور تنها اطمینان معقول را فراهم می‌کند نه اطمینان مطلق را لذا به هر نحو که طراحی و مستقر شود و هرچقدر هم کامل و جامع باشد باز هم بنا به وجود محدودیت‌های ذاتی و محیطی و ... نمی‌تواند اطمینان مطلق را فراهم آورد، اما میزان اطمینان معقول را افزایش می‌دهد.

ج) هر چند اهداف سه‌گانه‌ی مزبور جداگانه طبقه‌بندی و ذکر شده‌اند، لیکن این اهداف در عین متمایز بودن از هم، با یکدیگر مشترک‌الوجه هستند.

د) برخی از این اهداف فقط مختص به یک واحد اقتصادی است و بعضی از آنها در تمام واحدهای اقتصادی مشترکند، اما به هر حال



در اکثریت قریب به اتفاق واحدهای اقتصادی، تمامی اهداف مزبور با درجات متفاوتی از اهمیت، مصداق دارند.

پنجم - اجزای کنترل داخلی - کنترل داخلی از پنج جزء مرتبط به هم تشکیل می شود و چنانچه میان اجزای پنج گانه مذکور، همسویی و پیوندی مناسب برقرار شود، سیستمی مناسب شکل می گیرد که به صورتی پویا در برابر تغییرات از خود واکنش مناسب نشان می دهد. اجزای پنج گانه کنترل داخلی به قرار زیر است:

۱- محیط کنترلی - محیط کنترلی با تاثیر بر واجدان کنترلی کارکنان، جو عمومی سازمان را شکل می دهد و با فراهم آوردن بستر مناسب، بنیانی برای سایر اجزای کنترل داخلی است. عوامل محیطی کنترلی عبارتند از: درستکاری، ارزش های اخلاقی، صلاحیت کارکنان، فلسفه و سبک عملیاتی مدیریت، روش مدیریت برای تفویض اختیار و تعیین مسئولیت، شیوه های سازماندهی و ارتقای کارکنان و ...

۲- ارزیابی ریسک - واحد اقتصادی همواره با ریسک های مختلفی مواجه است، ضمن اینکه این ریسک ها با توجه به تغییرات شرایط اقتصادی و عملیاتی دائماً در حال تغییر هستند. لذا لازم است سازو کار مناسبی برای ارزیابی (شناسایی و اداره) ریسک های مرتبط با دستیابی به اهداف واحد اقتصادی و برخاسته از تغییرات، وجود داشته باشد.

۳- فعالیت های کنترلی - خط مشی ها و رویه هایی هستند که مدیریت به کمک آنها از اجرای دستورات یا رهنمودهایش اطمینان حاصل می کند. فعالیت های کنترلی دامنه ی بسیار متنوعی نظیر تصویب، صدور مجوز، رسیدگی، تطبیق یا مقایسه، بررسی نتایج عملکرد، حفاظت دارایی ها، و تفکیک وظایف را در برمی گیرد. در این ارتباط لازم به ذکر است که صرف تعیین و استقرار یک فعالیت کنترلی نمی تواند تضمینی جهت اجرای صحیح آن به دست دهد، بلکه مدیریت بایستی با ابزار مناسبی، به طور مداوم یا دوره ای از اجرای صحیح

فعالیت های کنترلی اطمینان یابد.

۴- اطلاعات و ارتباطات - شناسایی، گردآوری و گزارشدهی اطلاعات مربوط را شامل می شود. سیستم های اطلاعاتی باید به گونه ای طراحی و اجرا شود که از جریان صحیح و منظم اطلاعات مربوط در هر دو سوی از سطوح پایین به سطوح بالا و همچنین از سطوح بالا به سطوح پایین، اطمینان حاصل شود.

۵- نظارت - ارزیابی مداوم کیفیت عملکرد نظام کنترل های داخلی از جمله ضروریات است و بایستی به صورت مستمر یا موردی یا ترکیبی از این دو اعمال شود.

ششم - کنترل داخلی و فناوری اطلاعات (I.T.) - روند رو به گسترش معاملات و مناسبات اقتصادی به گونه ای است که استفاده از سیستم های ماشینی توسط واحدهای اقتصادی را اجتناب ناپذیر می سازد. سیستم های ماشینی در حین تسهیل و تسریع امور، این خاصیت را نیز دارند که توسط اهل فن آن، به سهولت قابل نفوذ و دستکاری است و امکان سوء استفاده هایی را در سطوح خرد و کلان، به راحتی فراهم می آورد. علی رغم تمهیداتی که توسط متبحرترین و مجرب ترین کارشناسان برای جلوگیری از ورود و نفوذ افراد غیرمجاز به شبکه های اطلاعاتی اندیشیده شده است و می شود روزی نیست که خبری از ورود و نفوذ اشخاص غیرمجاز (گاهی توسط نوجوانان رخنه گر یا هکری) به شبکه های اطلاعاتی مهم، سری و فوق العاده سری، در رسانه ها منتشر نشود. یا این که همین اواخر سوء استفاده از سیستم کارت بانکی یکی از بانک های کشور توسط یک دانشجوی رشته کامپیوتر با همکاری یکی از کارکنان یکی از شعب این بانک و برداشت مبالغ قابل توجهی از حساب های بانکی یا سوء استفاده از سیستم رایانه ای یکی از فروشگاه های زنجیره ای از طریق شارژ بدون مجوز کارت های رایانه ای خرید این فروشگاه و انجام سوء استفاده های قابل توجهی از این طریق را در خبرها داشتیم. لذا با استفاده ی گریزناپذیر از سیستم های

ماشینی در انجام امور مختلف و گسترش آن چه در سطح و چه در عمق، اشکال نوینی از سوء استفاده ها و سوء جریان ها بروز می کند که لازم است برای مقابله با آنها از ابزارها و سازوکارهای جدیدتر و کارآمدتری استفاده شود و تبعاً ضرورت استفاده از کارشناسان مجرب تر و مجهز به دانش روز در این خصوص، روز به روز بیشتر می شود.

کنترل های سیستم های مکانیزه از کنترل های سیستم های دستی پیچیده تر است و در عین حال شاید به تعبیری بتوان گفت که ورود به آنها و سوء استفاده از آنها نیز ساده تر. کنترل های سیستم های ماشینی را می توان در ۷ طبقه تقسیم بندی کرد:

الف - کنترل های مرتبط با نحوه ی اجرای سیستم.

ب - کنترل های مرتبط با انجام تغییرات در محتوای پرونده های اطلاعاتی.

ج - کنترل های مرتبط با حفظ و نگهداری سیستم.

د - کنترل های مرتبط با عملیات رایانه ای.

ه - کنترل های مرتبط با حفاظت از پرونده های اطلاعاتی.

و - کنترل های مرتبط با حفاظت از برنامه های رایانه ای.

ز - کنترل های مرتبط با نرم افزارهای سیستم. در مورد هر سیستم ماشینی، کنترل های بالا را باید به نحو مناسب و هماهنگی پیش بینی و مستقر کرد. در ایران حسابرسان (البته تا حال حاضر)، وقتی در حین رسیدگی هایشان به سیستم های ماشینی رویارو می شوند، با آنها اصطلاحاً به صورت یک جعبه ی سیاه برخورد می کنند و وارد آن و بررسی ارزیابی سیستم های مربوطه نمی شوند بلکه اگر بخواهیم به صورت ساده ای مطلب را بیان کنیم، حسابرسان ورودی های سیستم را رسیدگی می کنند و خروجی های آن را نیز با آنچه که قرار است به عنوان خروجی داده شود مقایسه می کنند (البته لازم به توضیح است که کنترل ها و رسیدگی های حسابرسان در این خصوص به همین سادگی و محدود به همین مورد نیست بلکه سازوکارهای



پیچیده‌تری را شامل می‌شود که در اینجا برای سهولت امر و نیل به هدف مورد بحث، به صورت ساده‌ای مطرح شد). البته این کار حساب‌رسان هر چند ممکن است قابل دفاع نباشد، ولی بدون دلیل هم نیست. چرا که اخیراً تلاش‌های قابل توجهی برای طراحی و اجرای سیستم‌های حساب‌رسی رایانه‌ای در ایران انجام شده و نگارنده به مناسبتی در جریان یکی از آنها که توسط دکتر فرقاندوست حقیقی در سطوح دانشگاهی و حرفه‌ای دنبال می‌شود قرار گرفت. نتایج حاصله از تحقیقات انجام شده در این مورد حاکی است که در اکثریت قریب به اتفاق شرکت‌های مورد بررسی، سیستم‌های کنترلی سیستم‌های رایانه‌ای این شرکت‌ها دارای نقاط ضعف اساسی و قابل توجهی است و لذا نمی‌تواند مورد اتکای حساب‌رسان قرار گیرد (و به همین دلیل نیز ممکن است بتواند قابل توجه باشد که حساب‌رسان فعلاً به این سیستم‌ها به صورت جعبه سیاه برخورد کنند، چرا که در انجام عملیات حساب‌رسی تقریباً مثل همه‌ی امور دیگر بایستی مسائل کارایی و اثربخشی، توأمآ دیده شود).

بررسی اجمالی علل نارسایی‌ها و موانع استقرار کنترل‌های داخلی

این بررسی در دو مبحث زیر انجام می‌گیرد:

● علل مرتبط با محدودیت‌های ذاتی تمام سیستم‌های کنترل داخلی.

● سایر علل برون سازمانی و درون سازمانی.

هفتم - علل مرتبط با محدودیت‌های ذاتی نظام‌های کنترل داخلی - عده‌ای به دلیل شناخت نادرست توانایی‌ها و ضعف‌های نظام‌های کنترل داخلی براین باورند که کنترل داخلی می‌تواند موفقیت واحد تجاری را تضمین کند. در حالی که کنترل داخلی، در رسانیدن واحد اقتصادی به اهداف آن، صرفاً کمک‌کننده است و می‌تواند مدیریت را به اطلاعاتی درباره‌ی

پیشرفت یا عدم پیشرفت امور در راستای تحقق اهداف واحد اقتصادی مجهز کند، اما نمی‌تواند مدیریتی ذاتاً نالایق و ضعیف را به مدیریتی لایق و قوی تبدیل کند (و اصولاً نیایستی کنترل داخلی را به عنوان جانشینی برای مدیریت تصور کرد). همچنین بایستی دانست که کنترل داخلی نمی‌تواند رویدادها یا پدیده‌های غیرقابل کنترل (مانند سیاست‌ها و برنامه‌های دولت، اقدامات رقبا یا شرایط اقتصادی) را تغییر دهد و لذا تضمین‌کننده‌ی تداوم فعالیت واحد اقتصادی نیست. همچنین این نکته را باید همواره مدنظر داشت که نظام‌های کنترل داخلی همواره متأثر از تعدادی محدودیت‌های ذاتی است که ممکن است اثربخشی آن را تحت تاثیر قرار دهد. لیکن از آنجا که بنا به اعتقاد نگارنده، یکی از این محدودیت‌های ذاتی نسبت به سایر محدودیت‌ها از اهمیت بیشتر و فراگیرتری برخوردار است، لازم است آنها را به دو دسته‌ی کلی زیر تقسیم کنیم:

الف - محدودیت‌های متأثر از رعایت اصل فزونی منافع طراحی و استقرار سیستم کنترل داخلی بر مخارج آن.

ب - سایر محدودیت‌های ذاتی.

در ادامه به اختصار محدودیت‌های پیش‌گفته، تشریح می‌شود:

الف - محدودیت‌های متأثر از رعایت اصل فزونی منافع طراحی و استقرار سیستم کنترل داخلی بر مخارج آن - در طراحی هر سیستم کنترل داخلی، کلیدی‌ترین اصل که تقریباً بر همه‌ی اجزای سیستم کنترل داخلی سایه می‌افکند این است که ابزارها و اجزای سیستم طوری طراحی شوند که منافع حاصل از استقرار آنها بر مخارج مربوطه بچربد. و همان طوری که در اجرای سایر امور علمی و اقتصادی رایج است در اینجا نیز بایستی سیستم طوری طراحی و اجرا شود که بین دو اصل کارایی و اثربخشی توازن قابل قبول و معقولی به وجود آید. تعبیه‌ی ابزارهای کنترلی بیشتر در سیستم مطمئناً اثربخشی آن را افزایش خواهد داد ولی به دلیل تحمیل هزینه‌ی

بیشتر یا سایر ملاحظات مربوط به لزوم کار کرد روان و مناسب سیستم، کارایی سیستم کاهش می‌یابد. به طوری که در مواردی ممکن است ابزارها و اجزای سیستم آنچنان افزایش یابد که اجرای این ابزارها و اجزای، هدف کلی سیستم را تحت الشعاع قرار دهد و سیستم کنترل داخلی خود به مانعی برای انجام کار تبدیل شود یا این که انجام کار را بسیار کند، طولانی و غیراقتصادی نماید (و این موضوعی است که بسیاری از ما مواردی از آن را خصوصاً در بخش‌های غیرخصوصی، عملاً به چشم دیده‌ایم یا با سیستم‌های این چنینی، دست و پنجه نرم کرده‌ایم).

عدم توجه به این اصل مهم، ممکن است اثربخشی سیستم را چنان کاهش دهد که واحد اقتصادی در معرض تحمل زیان‌ها و خسارات سنگینی قرار گیرد یا این که کارایی سیستم آنچنان کاهش یابد که واحد اقتصادی از این ناحیه متحمل هزینه‌های سنگین و بی‌مورد اجرای سیستم کنترل داخلی طراحی شده‌اش گردد یا اینکه سیستم چنان وسیع و پیچیده شود که وسیله‌ها به هدف تبدیل شده و سیستم کنترل داخلی، خود به مانعی برای رسیدن به اهداف واحد اقتصادی بدل شود و در حین کند کردن جریان امور، زمینه‌های لازم را برای رشد برخی دیگر از عوامل مخرب (از قبیل سوء استفاده برخی مدیران، کارکنان یا دیگر افراد) را فراهم آورد.

از سوی دیگر سعی در رعایت اصل فزونی منافع بر مخارج در طراحی و اجرای سیستم کنترل داخلی و ایجاد توازن معقول و منطقی بین امور مرتبط با کارایی و اثربخشی سیستم، ناگزیر منجر به حذف یا تحدید برخی از ابزارهای کنترلی و اجزای سیستم (که برآورد می‌شود مخارج اجرای آنها از منافع آن بیشتر باشد) می‌شود. حذف یا محدود شدن اجزای سیستم کنترل داخلی نیز ملاً خطر وقوع اشتباه و سوء استفاده را افزایش می‌دهد و همچنان که پیش از این اشاره شد، تن دادن به آن در عمل اجتناب‌ناپذیر، و بلکه واجب است.



داخلی - حتی اگر کنترل‌های داخلی به خوبی طراحی شده باشد، ممکن است در اجرای بنا به دلایل مختلفی (از قبیل عدم آموزش کافی، خستگی، بی‌دقتی، سردرگمی و عدم اعتقاد مجریان سیستم و ...) در کل یا در مقاطعی از زمان، سیستم به درستی عمل نکند.

در رابطه با محدودیت‌های ذاتی مزبور، خاطرنشان می‌سازد هر چند سیستم‌های کنترل داخلی از خطرات ناشی از این محدودیت‌ها در امان نیست، لیکن اثرات آنها را با اتخاذ تدابیر مناسبی (مثلاً از قبیل تعبیه کنترل‌های مضاعف در موارد حساس، تغییر کارکنان در فواصل زمانی مشخص یا دفعتهاً، استفاده از حساب‌برسان داخلی کارآمد، اعمال نظارت‌های مستقل مدیریت یا نمایندگان آنها بر اجرای امور در فواصل زمانی مشخص یا به طور مستمر و غیره ...) در حد قابل قبولی کاهش داد.

پی نوشت

1. Internal control, integrated farmework

## تسلیت

**آقایان محمدعلی شعبانی سبزه میدانی، سیامک جهانبخش، حسن کاشفی‌پور و خانم مهناز مقیر**  
هر یک در سوگ عزیزی نشسته‌اند.  
مصیبت وارده را به آنان تسلیت گفته و  
برایشان صبر و بردباری آرزو مندیم.

انجمن حسابداران خبره ایران

و شرایط سوءاستفاده را فراهم می‌آورد.

۴- ب - تخطی مدیریت از سیستم کنترل داخلی (دور زدن سیستم کنترل داخلی توسط مدیریت) در این بحث باید بین دو مفهوم مداخله‌ی مدیریت و تخطی مدیریت تفاوت قائل شد. از آنجا که سیستم کنترل داخلی هر قدر هم که کامل تهیه شود نمی‌تواند تمامی موارد و شرایط و پیشامدها را پیش‌بینی کند (یا همان گونه که قبلاً نیز گفته شد، مضار پیش‌بینی کامل و همه‌جانبه‌ی موارد بر منابع حاصل از استقرار یک چنین سیستمی بچرید و لذا طراحان سیستم از پیش‌بینی و تعبیه راه کار برای بخشی از پیشامدهای غیرمعمول یا کمتر معمول صرف نظر نمایند) ممکن است لازم آید که در موارد غیرمستمر و غیرمعمول، مداخله‌ی مدیریت برای حل و فصل موضوع لازم آید و معمولاً طراحان سیستم کنترل‌های داخلی، سازوکارهای مداخله‌ی مدیریت برای شرایط فوق‌العاده را مشخص و در سیستم تعبیه می‌کنند (لازم به توضیح است که این گونه مداخلات مدیریت در سیستم کنترل‌های داخلی معمولاً به صورت آشکار انجام و عموماً مستند می‌شود یا به نحوی دیگر برای کارکنان مربوط افشا می‌شود). اما تخطی مدیریت، در واقع بی‌اعتنایی مدیریت به خط مشی‌ها یا رویه‌های مقرر با انگیزه کسب منافع شخصی، یا ارائه‌ی تصویری به ظاهر مطلوب از وضعیت یا عملکرد مالی واحد اقتصادی یا اختفای موارد عدم رعایت قوانین و مقررات است که با سوء استفاده از اختیارات موجود، به انجام آن مبادرت می‌ورزد. از آنجا که اعطای اختیارات تقریباً کامل اجرایی به مدیران واحدهای اقتصادی نه تنها مرسوم، بلکه امری لازم و واجب است و ضرورت ایجاب می‌کند که این اختیارات (بنا به دلایلی از جمله دلیل پیش گفته در صدر همین بند) از سیستم‌های کنترل داخلی فراتر رود، امکان بروز یک چنین تخطی‌هایی را نیز نباید دور از انتظار دانست.

۵- ب - عدم استقرار مناسب سیستم کنترل

ب - سایر محدودیت‌های ذاتی

۱- ب - احتمال قضاوت‌های نادرست در تصمیم‌گیری - در هر نظام کنترل داخلی مقاطعی وجود دارد که محتاج قضاوت و تصمیم‌گیری فردی یا گروهی بخشی از سیستم است و در هر قضاوت و تصمیم‌گیری به دلیل وجود همیشگی شرایط مربوط (از قبیل وجود موارد ابهام، ضرورت اتخاذ تصمیم در شرایط فشار، روزمرگی، خستگی و ...) احتمال خطا وجود دارد.

۲- ب - احتمال وقوع اشتباهات عمدی یا سهوی - قدماً گفته‌اند انسان جایز الخطاست یا این که دیکته‌ی نانوشتنه خطا ندارد. به هر حال انجام هر امری نمی‌تواند مصون از خطا باشد و نظام‌های کنترل‌های داخلی به هر نحوی که طراحی شوند نمی‌توانند متاثر از خطاهای سهوی انسانی نباشند. در مواردی نیز به دلیل وجود شرایط و انگیزه‌های خاص (از قبیل نارسایی سیستم از یک طرف و انگیزه‌های مادی و غیرمادی افراد از طرف دیگر) زمینه برای ارتکاب خطاهای عمدی فراهم می‌شود که هیچ نظام کنترل داخلی مصون از اثرات زیانبار آن نیست.

۳- ب - تبانی و همدستی - از جمله ابزارهای کلیدی نظام‌های کنترل داخلی برای جلوگیری از سوء استفاده، تفکیک وظایف است و سازوکار آن از این قرار است که بخش‌های مختلف و نامتجانس فعالیت‌های مرتبط با یک امر از یکدیگر تفکیک شده و اجرای آن به اشخاص مختلفی سپرده شود تا در حین فراهم آمدن شرایط مناسب‌تر کنترلی، از خطاهای سهوی و عمدی جلوگیری شود. به عنوان نمونه امور تصویب و ثبت معاملات و نگهداری دارایی‌ها به افراد مختلفی واگذار شود، و مثلاً مدیری که مجوز فروش‌های نسیه را تصویب می‌کند نباید مسئول نگهداری اسناد و مدارک حساب‌های دریافتی و وجوه نقد باشد. تبانی و همدستی افراد با یکدیگر، آفت این ابزار کنترلی است که اثربخشی این فعالیت کنترلی را عقیم می‌کند