

شركة قطر للسينما وتوزيع الافلام  
شركة مساهمة قطرية (ش . م . ق . ع )

إجراءات وسياسات ولوائح  
الرقابة الداخلية

## (١) مفهوم المراقبة الداخلية:

وقد يطلق على إصطلاح الرقابة هنا لفظ المراقبة، فالمراقبة من الناحية اللفظية تعنى إستمرار عملية الرقابة ولذلك نعرض بعض مفاهيم المراقبة فقد عرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المراقبة بأنها " تتضمن الخطة التنظيمية للمنشأة، وما يتصل بها من وسائل ومقاييس تستخدم بهدف حماية أصول المنشأة، والإطمئنان إلى دقة البيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها، ولتحقيق كفاية إنتاجية لعوامل الإنتاج المستخدمة، ولضمان تنفيذ السياسات التي وضعتها الإدارة"

ويفهم من هذا التعريف أن الرقابة أصبحت تهتم بكفاءة الإنتاج وخفض تكاليفه، وبالتالي فقد أصبحت تعتمد على أدوات تكفل تحقيق هذا الغرض ومن أهم تلك الأدوات:

١. برامج الموازنات التخطيطية.
٢. نظام التكاليف المعيارية.
٣. التقارير الدورية والخاصة.
٤. التحليل المالي.
٥. المراجعة الداخلية باعتبارها وسيلة الإدارة في الرقابة على تنفيذ السياسات التي رسمتها وإجراءات العمل التي وضعتها وأقرتها.
٦. برامج التدريب، التي تكفل تأهيل العاملين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

ومع ذلك فالرقابة في مفهومها الحديث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد، والرقابة الذاتية أكثر أنواع الرقابة فعالية، حيث يصبح الفرد رقيباً على نفسه في حدود قيم المجتمع وأهداف عمله، فالفرد أقدر على تفهم واجباته وتحديد موقفه من كل عمل كما أنه أقدر على تقويم نفسه وتحديد مدى إجادته للعمل الذي يقوم به، لذلك يكون أكثر الناس رغبة في تصحيح أعماله حتى لا يكتشف غيره أخطاءه وبذلك يقاس نجاحه بمدى حريته في إطلاق ملكاته لخدمة عمله.

وهكذا تظهر أهمية الوظيفة الرقابية بصفة عامة، ألا أننا نركز دراسة المراقبة الداخلية وهي تعنى الوسائل الإدارية المختلفة التي تهدف إلى:

- ١- الحفاظ على أصول وأموال المنشأة من السرقة والإختلاس.
- ٢- إنتظام العمل وحسن إدارته.
- ٣- تنفيذ السياسات الإدارية المرسومة وكذلك التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين المعمول بها.
- ٤- ضمان دقة وسلامة البيانات والمعلومات المقدمة للإدارة والجهات الخارجية.
- ٥- رفع الكفاءة الإنتاجية.
- ٦- الإعتماد على أسلوب الإدارة بالإستثناء Management By Exception بحيث تركز الإدارة جهودها في مراقبة النتائج الشاذة التي تخرج عن النطاق المألوف.
- ٧- رفع الكفاءة الإدارية للعاملين.

فالمراقبة الداخلية عبارة عن مجموعة من الوسائل الفنية المحاسبية والإدارية والإحصائية التي تهدف إلى الحفاظ على أموال المنشأة وإنتظام سير العمل وضمان تنفيذ السياسات الإدارية واللوائح والقوانين المعمول بها، وكذلك دقة المعلومات المحاسبية والإدارية ورفع الكفاءة الإنتاجية والإدارية، وتبسيط أسلوب العمل، مع استخدام أسلوب الإدارة بالإستثناء.

ولقد وصف نظام المراقبة الداخلية بأنه استعمال لنظريات المحاسبة وتطبيقاتها بطرق مختلفة للحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة.

كما عرف البعض المراقبة الداخلية بأنها التخطيط والتقييم والتنسيق الذي تتبعه إدارة المنشأة في تنفيذ سياساتها الإدارية.

## **(٢) نطاق تطبيق عملية المراقبة:**

تأخذ عملية المراقبة في نطاق تطبيقها ثلاثة أنواع من الصور:

أولاً: المراقبة المانعة أو السابقة، وهي رقابة تعمل على محاولة منع وقوع الأخطاء أو إرتكاب الغش قبل التنفيذ.

ثانياً: المراقبة المستمرة أو المتتابعة، وهي تعمل على ضمان تحقيق أهداف وتنفيذ القرارات أولاً بأول.

ثالثاً: المراقبة المعالجة أو المصححة بعد التنفيذ الفعلي لمحاولة تصحيح ما وقع من إنحرافات أو فروق.

والرقابة قبل أو أثناء التنفيذ تكون أكثر فاعلية من الرقابة بعد حدوث التنفيذ، حيث لا تستطيع الإدارة التحكم فيما يحدث فعلاً، ولكن كل ما تستطيعه هذه المرحلة هو تقييم الجهد المبذول لتحقيق الأهداف.

نلخص مما تقدم إن المراقبة الداخلية عبارة عن مجموعة الأنظمة والوسائل والسياسات التي تتبناها إدارة المنشأة لضمان الوصول إلى أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية وحماية الأصول والممتلكات، وكذلك التأكد من دقة البيانات والمعلومات المحاسبية والإدارية.

ومن هذا التعريف يمكن التمييز بين ثلاثة فروع للمراقبة الداخلية:

### **١. مراقبة إدارية: (Administrative Control)**

حيث تهدف المراقبة الإدارية إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية المنشودة وضمان تنفيذ السياسات الإدارية اعتماداً على مجموعة من الوسائل أهمها ما يلي:

- ١- الموازنة التخطيطية.
- ٢- التكاليف المعيارية.
- ٣- نظم المعلومات المحاسبية والإدارية.
- ٤- نظم التقارير.

## (Accounting Control)

### ٢. رقابة محاسبية:

وذلك بهدف اختبار دقة البيانات والمعلومات المحاسبية والتأكد من صحة تسجيل وتبويب وتحليل وعرض المعلومات المحاسبية وذلك اعتماداً على الوسائل التالية:

- ١- نظام القيد المزدوج.
- ٢- استخدام حسابات المراقبة الإجمالية، مثل حساب مراقبة المدنيين وحساب مراقبة الدائنين.
- ٣- استخدام موازين المراجعة الدورية.
- ٤- إتباع نظام الجرد المستمر ومطابقة الأرصدة الدفترية مع الأرصدة الفعلية.
- ٥- وجود نظام مستندى سليم.
- ٦- نظام للمراجعة الداخلية بهدف التأكد من أن كل ما أثبتت بالدفاتر والسجلات مطابق للمستندات والبيانات المؤيدة للعمليات.

## (Internal Check)

### ٣. الضبط الداخلي:

ويقصد بالضبط الداخلي مجموعة من الوسائل التي تهدف إلى ضبط عمليات المنشأة، ومراقبتها بطريقة تلقائية مستمرة وذلك بجعل عمل شخص ما يراجع بواسطة شخص آخر وذلك لضمان حسن سير العمل وعدم وقوع أخطاء أو غش لأصول وحسابات المنشأة.

### الوسائل العملية للمراقبة الداخلية:

يتضح من تعريف المراقبة الداخلية أنها تعتمد على مجموعة من الوسائل والأساليب التي يمكن تبويبها على النحو التالي:

#### ١- وسائل تحقيق الهيكل التنظيمي:

- أ- وجود الخطة التنظيمية السليمة وإعداد الهياكل الوظيفية.
- ب- تحديد السلطات والمسؤوليات وإعداد اللوائح المالية والإدارية.

#### ٢- وسائل تحقيق الأهداف:

- أ- استخدام أسلوب الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية من أجل المتابعة والمراقبة المستمرة للتنفيذ الفعلي ومدى مطابقته للخطة، ودراسة الانحرافات والعمل على تصحيحها أولاً بأول.
- ب- استخدام نظام التقارير الدورية بهدف تقديم البيانات والمعلومات الضرورية لإستخدامات الإدارة.

### ٣- وسائل تحقيق الرقابة الوقائية:

- أ- وجود نظام محاسبي ومستندي متكامل، يحقق الحصول على البيانات والمعلومات المحاسبية في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة.
- ب- وجود نظام سليم للمراجعة الداخلية بحيث يتم مراجعة الأعمال أولاً بأول بهدف التحقق من الدقة المحاسبية ومدى الالتزام باللوائح والسياسات الإدارية.
- ج- نظام للضبط الداخلي، يحقق دقة البيانات والمعلومات المحاسبية والإدارية.

### الشروط الواجب توافرها في نظام سليم للمراقبة الداخلية:

حتى يمكن تحقيق نظام فعال للمراقبة الداخلية، يحقق التوازن الوظيفي والإنساني يتعين توافر مجموعة من الشروط أهمها ما يلي:

- ١- أن يكون نظام المراقبة متمشياً مع ظروف المنشأة وطبيعة عملياتها ونشاطها، متفقاً مع الأهداف المطلوب تحقيقها.
- ٢- أن يسمح نظام المراقبة بالحصول بسهولة وبسرعة على البيانات والمعلومات الرقابية عن التنفيذ الفعلي ومدى الانحراف عن الخطة.
- ٣- أن يكون نظام المراقبة مرناً بدرجة كافية، بحيث أن أي تعديلات في العمل لا تمنعه من أداء وظيفته بكفاءة مناسبة.
- ٤- أن يكون نظام المراقبة إقتصادياً بمعنى أن تتناسب تكاليفه مع الأهداف المطلوب تحقيقها.
- ٥- أن يتمشى نظام المراقبة مع النظام المحاسبي ويعمل كل منهما لخدمة أهداف الوحدة.
- ٦- أن يتفق نظام المراقبة مع الشكل التنظيمي والإداري، أي مع توزيع الاختصاصات والسلطات وتحديد المسؤوليات.
- ٧- أن يكون نظام المراقبة واضحاً ومفهوماً لجميع الأشخاص القائمين بالعمل والمختصين بالرقابة.
- ٨- أن يرتبط نظام المراقبة بنظام الحوافز من أجل تحقيق الأهداف الإدارية.

ويضاف إلى هذه الشروط العامة شروط خاصة أهمها ما يلي:

- أ- توزيع العمل بطريقة تحقق تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
- ب- يتعين عدم تكليف شخص واحد بالقيام بعملية كاملة، كما لا يشترك في مراجعة نفس العمل الذي قام به.
- ج- إتباع أكثر من وسيلة للمطابقة وتحقيق التوازن مثل إستعمال حسابات المراقبة ووسائل التوازن الحسابي.
- د- الإستفادة من الوسائل الآلية المتقدمة إذا تطلبت ضرورة العمل ذلك.

هـ- إجراء حركة تنقلات بين العاملين وتغيير الإختصاصات والمسؤوليات كل فترة مناسبة، وضرورة إعطاء المسؤولين عن الأصول النقدية والعينية أجازات بهدف إظهار أي إختلاسات أو مشاكل في العمل.

### أهداف المراقبة الداخلية:

إن الهدف الأساسي من أي نظام للمراقبة الداخلية هو إطمئنان أصحاب المنشأة على أموالهم، والتأكد من سلامة العمل، والإقلال من وقوع الأخطاء والغش، وقد تتعدى أهداف المراقبة الداخلية وتتزايد بزيادة حجم وطبيعة النشاط إلا أنه يمكن تحديد الأهداف الأساسية للمراقبة الداخلية فيما يلي:

#### ١- حماية أموال وممتلكات المنشأة:

ويعنى هذا حماية المنشأة من وقوع الأخطاء والغش و الإنحراف عن تنفيذ الإجراءات والسياسات المرسومة، ونتيجة لذلك تسعى المراقبة الداخلية إلى إظهار نواحي الضعف و الإختلال عن طريق متابعة ومراجعة الإجراءات أولاً بأول وإختبار دقة البيانات والمعلومات المحاسبية والإدارية.

ويعتمد في ذلك على متابعة تنفيذ الموازنة التخطيطية وفحص نظام الضبط الداخلي والنظام المحاسبي والهيكل الإداري، والقيام بإستخدام المقارنات الإحصائية والتقارير الرقابية.

#### ٢- بيان مقدرة المنشأة على البقاء والإستمرار:

يتم تقديم التوصيات وإجراء التعديلات اللازمة لمختلف أوجه النشاط وذلك عن طريق المراجعة والتقييم المستمر بهدف معرفة مقدرة المنشأة على التطور والإستمرار، وفي سبيل ذلك يتيح النظام السليم للمراقبة الداخلية إجراء المقارنات وإعداد التحليلات المالية والمحاسبية المناسبة.

#### ٣- تحديد المسؤولية الإدارية:

يعتبر تحديد المسؤولية الإدارية عن الأنشطة والأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف من الموضوعات التي أبرزت أهمية نظام المراقبة الداخلية، وكذلك إيضاح العلاقات بين مختلف الأنشطة خصوصاً إذا كان تحقيق الأهداف يتطلب تضافر مجموعة من الأنشطة والوظائف المتشابكة والمتصلة مما يترتب على ذلك الإجابة على التساؤلات التالية:

- أ- ما الذي يدخل في نطاق كل نشاط ؟
- ب- ما هي طبيعة العلاقات بين الأنشطة المختلفة ؟
- ج- من المسئول عن كل نشاط ؟ وما هي حدود مسئوليته ؟
- د- ما هي طبيعة المسؤولية المحددة ؟

#### ٤- الحاجة إلى نظام سليم للمعلومات:

تحتاج المنشأة إلى العديد من البيانات والمعلومات التي تساعد في تخطيط ورقابة الأعمال، وذلك للتأكد من صحة وصدق البيانات والمعلومات سواء أكانت محاسبية أو إدارية، الأمر الذي يحتاج إلى وسائل الضبط والدقة، وهذا ما يوفره النظام السليم للمراقبة الداخلية.

كما أن هناك العديد من الجهات الخارجية تطلب من إدارة الوحدة العديد من البيانات والكشوف في مدد قصيرة، فوجود نظام سليم للمراقبة الداخلية يضمن سرعة إعداد وتوصيل المعلومات لتقديمها لهذه الجهات بالدقة المناسبة وفي الوقت المناسب، وفي هذا ضمان لعدم تعرض الوحدة تحت طائلة عقوبات تنص عليها القوانين السارية، فيما لو لم تقدم البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة.

#### ٣) الخصائص الرئيسية لنظام المراقبة الداخلية:

إن إعداد نظام سليم للمراقبة الداخلية يتطلب توافر مجموعة من الإجراءات والأساليب أهمها ما يلي:

##### أولاً: وجود خطة تنظيمية:

تختلف الخطة التنظيمية من منشأة إلى أخرى، إلا أن المتفق عليه هو ضرورة أن تمتاز الخطة التنظيمية بالبساطة والوضوح والمرونة، كما أن العامل الهام في أي خطة تنظيمية هو الإستقلال التنظيمي لوظائف التنفيذ، وهذا يحتاج إلى تقسيم المسؤوليات وتحديد السلطات بطريقة تمكن من جعل الأنظمة ذاتها وسيلة للمراقبة.

كما قد يتطلب الأمر تحديد الاختصاصات والمسؤوليات وتقسيم العمل ويقصد بتقسيم العمل في هذا المجال وجود أشخاص مسئولون عن المحافظة على ممتلكات عمليات المنشأة وأشخاص آخرون لإعداد سجلات وتسجيل هذه الممتلكات والعمليات وآخرين لهم سلطات إتخاذ القرارات بشأن هذه العمليات أو الموجودات، فالشخص المسئول عن المحافظة على أصول المنشأة تكون لديه فرصة في إستخدام هذه الأصول إستخداماً شخصياً، وحتى يمكن فرض نظام المراقبة الداخلية السليم لابد من أن يحتفظ شخص آخر بالسجلات التي توضح قيمة وكمية الأصل الذي تحت الإستخدام.

ففي حالة إعطاء شخص واحد مسؤولية الإحتفاظ وإستعمال الأصل كذلك الرقابة عليه وإتخاذ القرار بشأنه فإنه يجمع في يديه الأصل نفسه كذلك المحاسبة والرقابة عن هذا الأصل، وبالتالي تنعدم العملية الرقابية فتتقسيم العمل في هذه الحالة والحالات المماثلة أمر ضروري حتى يمكن إكتشاف أية إختلافات أو إختلاسات بين الكمية والقيمة الفعلية للأصول والموجودات وبين الكمية والقيمة الدفترية الجردية لها.

مما سبق يتضح أن وجود نظام سليم للمراقبة الداخلية يتطلب إعداد خطة تنظيمية تحدد إختصاصات ومسؤوليات كل إدارة من هذه الإدارات بدقة ووضوح.

### وفيما يلي الإجراءات التي تضع الخطة التنظيمية موضع التنفيذ:

- ١- تحديد إختصاصات الإدارات المختلفة بحيث تكون مكملة لبعضها البعض، بهدف إتمام عمليات المنشأة بالسرعة و الجودة المطلوبة وفي حدود التكلفة المناسبة.
- ٢- توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعمل ما من أوله إلى آخره وبحيث يقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر.
- ٣- توزيع المسؤوليات بين الموظفين والإدارات بشكل واضح بحيث يمكن تحديد المسؤولية عن أي خطأ أو غش عند حدوثه.
- ٤- تقسيم العمل بين الإدارات والأقسام والموظفين بحيث يتم الفصل بين المسؤوليات التالية:

- أ- مسؤولية إتخاذ القرارات الخاصة بالموافقة على إجراء العمليات.
- ب- مسؤولية تنفيذ العمليات.
- ج- مسؤولية الإحتفاظ بالأصول والأشياء ذات القيمة.
- د- مسؤولية المحاسبة عن العمليات.

- ٥- تنظيم الإدارات بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في مكان واحد وذلك لتسهيل أداء الأعمال، وتقليل التواطؤ بين موظفي الإدارات المختلفة.
- ٦- تحديد خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا تترك الفرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة من له السلطة في ذلك.
- ٧- تصميم المستندات بطريقة مناسبة وبما يتلاءم مع إحتياجات المنشأة، وإستخراجها من عدة صور حتى يمكن إستخدامها بواسطة الإدارات المختلفة في نفس الوقت.
- ٨- تغيير الواجبات من وقت إلى آخر بحيث لا يتعارض ذلك مع حسن إنتظام وسير العمل، وذلك بهدف كشف الأخطاء والغش.
- ٩- ضرورة قيام كل موظف بأجازته السنوية وذلك لإعطاء الفرصة لمن يحل محله أثناء أجازته بلكشف أي أخطاء أو تلاعب.
- ١٠- ضرورة توقيع المسؤولين على المستندات في حدود إختصاصاتهم وذلك تحديداً للمسؤولية.

### ثانياً: وجود نظام محاسبي متكامل:

أن تحقيق أهداف المراقبة الداخلية تتطلب بالإضافة إلى وجود الخطة التنظيمية الملائمة، وجود نظام محاسبي متكامل الهدف منه تسجيل وتبويب وتلخيص وعرض العمليات المالية والتأكد من الدقة المحاسبية للسجلات والقوائم المالية، وحتى يمكن وضع النظام المحاسبي الملائم موضوع التنفيذ، فإن الأمر يتطلب الإلتزام بالإجراءات التالية:

- ١- وجود كتيبات ولوائح مطبوعة تحدد الإجراءات المحاسبية التي يتعين إتباعها بحيث يمكن تطبيق هذه الإجراءات بصورة موحدة، مثل وجود دليل للحسابات (Chart of Accounts) يهدف إلى

تنظيم وتسهيل الوظيفة المحاسبية وكذلك وجود لائحة للحسابات (Accounting manual) تحدد الإجراءات التي يجب إتباعها في تسجيل وتبويب وتلخيص وعرض البيانات والمعلومات المحاسبية.

٢- إعداد نماذج مطبوعة للمستندات تغطي كافة العمليات مثل فواتير البيع والشراء والإيصالات والإشعارات وكذلك نماذج التقارير المحاسبية.

٣- إصدار التعليمات بضرورة إثبات العمليات في الدفاتر والسجلات بدون تأخير وبذلك تقل فرص إرتكاب الأخطاء والغش، بالإضافة إلى عدم قيد أي مستند ما لم يكن يحمل توقعات المسؤولين، وما لم يكن مرفقاً به جميع الوثائق المؤيدة له.

٤- يتعين ألا يشترك أي موظف في مراجعة العمل الذي قام بأدائه وإنما تتم المراجعة بواسطة شخص آخر مسئول وذلك لإخضاع العمل للفحص الدقيق.

٥- إستخدام وسائل التوازن الحسابي الدوري مثل موازين المراجعة والحسابات الإجمالية وكذلك الإستعانة بالوسائل الآلية الحاسبة التي تسهل أداء الأعمال وتؤدي إلى السرعة في إنجازها ودقتها.

٦- إجراء الجرد الفعلي للأصول بصفة دورية وإجراء المطابقات الدورية للتأكد من مطابقة نتائج الجرد الفعلي مع الأرصدة الدفترية.

#### ثالثاً: مجموعة من الإعتبارات العامة المكملة:

بالإضافة إلى وجود خطة تنظيمية سليمة ونظام محاسبي متكامل يوضح نظاماً سليماً للمعلومات المحاسبية، ويساعد على إتخاذ القرارات السليمة وفرض المراقبة الفعالة، فإن الأمر يتطلب أن نأخذ في الإعتبار كلا مما يلي:

١- حسن إختيار العاملين وذلك من حيث الكفاءة والتأهيل مع التناسب ومتطلبات كل وظيفة، بالإضافة إلى حسن السيرة والسمعة.

٢- لا يلغى نظام المراقبة الداخلية الحاسبة الإدارية وسرعة إتخاذ القرارات، فلا يعنى نظام المراقبة الداخلية الجمود والتعقيد.

٣- ضرورة إقتناع المنفذين بأهمية إستخدام وسائل المراقبة الداخلية.

٤- التأمين على ممتلكات المنشأة ضد جميع الأخطار التي قد تتعرض لها حسب طبيعتها.

٥-التأمين على الموظفين الذين في حوزتهم عهد نقدية أو بضائع أو أوراق مالية أو تجارية أو غيرها، ضد خيانة الأمانة.

٦-وضع نظام سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر.

٧-إستخدام وسيلة الرقابة الحدية بجعل سلطات الإعتماد متمشية مع مسئولية. فقد يختص رئيس القسم مثلاً بإعتماد الصرف في حدود مبلغاً بينما يختص مدير الإدارة بإعتماد الصرف في حدود مبلغاً أكبر.

٨-إستخدام وسائل الرقابة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة في المنشأة كتوقيع الشيكات، وعهد الخزائن النقدية.... الخ.

٩-إستخدام نظام التفتيش بمعرفة قسم خاص بالمنشأة في حالات التي تستدعيها طبيعة الأصول ذلك، بحيث لا تكون عرضة للتلاعب والإختلاس.

لذلك يعتبر نظام المراقبة الداخلية المدخل الأساسي لعمل مراقب الحسابات، فهو يعتمد إلى حد كبير على وجود نظام سليم ودقيق للمراقبة الداخلية، فعلى مراقب الحسابات وقبل إعدادة لخطه المراجعة وتحديد أهدافها أن يقوم بإختبار وفحص نظام المراقبة الداخلية للتأكد من كفايته ودقته قبل الإعتماد عليه وذلك عن طريق:

١ - فحص النظام والتأكد من سلامته.

٢ - التأكد من تنفيذ النظام.

ولذلك ترجع أهمية نظام المراقبة الداخلية بصفة خاصة إلى أن مراقب الحسابات يقوم بمراجعة إختبارية وليس مراجعة شاملة، فهو يعتمد على أسلوب العينات الإحصائية لكل نوع من العمليات ومراجعتها بكل دقة إعتقاداً على وجود نظام سليم للمراقبة الداخلية.

#### ٤) مفهوم المراجعة الداخلية وتطورها:

تعتبر المراجعة الداخلية ركيزة أساسية للمراقبة الداخلية، فهي وسيلة فعالة لمساعدة الإدارة حيث يتم مراجعة العمليات والمستندات بمعرفة المراجع الداخلي أو موظفي إدارة المراجعة الداخلية، وهم من موظفي المنشأة الخاضعين لإدارتها، يأترون بأوامرها ويؤدون عملهم تطبيقاً للقواعد واللوائح والتعليمات التي تصدرها الإدارة.

وعلى ذلك يمكن تعريف المراجعة الداخلية بأنها مجموعة من أوجه النشاط المستقلة التي تنشئها الإدارة داخل المنشأة للقيام بمساعدتها في المجالات المختلفة بهدف تحقيق أهدافها الإدارية.

يتضح من ذلك أن وظيفة المراجعة الداخلية وقائية تحمي أموال وموجودات المنشأة وكذلك وظيفة إنشائية تضمن سلامة ودقة البيانات والمعلومات المحاسبية بالإضافة إلى أنها تدخل التحسينات على الوسائل الإدارية لمسايرة التطورات الحديثة.

## **٥) علاقة المراجعة الداخلية بنظام المراقبة الداخلية:**

المراقبة الداخلية، وكما سبق وأن عرضنا عبارة عن النظام الشامل لتنظيم العمل وتحديد خطواته، وتوزيع السلطات وتحديد للمسئوليات، وكذلك فرض الرقابة على جميع عمليات المنشأة، فالمراقبة الداخلية لها مفهوم واسع وشامل للرقابة على مختلف نواحي النشاط بالمنشأة، أما المراجعة الداخلية فهي إحدى وسائل المراقبة الداخلية تختص بالتأكد من تنفيذ السياسات الإدارية والمالية للمنشأة والإقلال من فرص وقوع الأخطاء والغش، بالإضافة إلى قياس وتقييم مدى كفاية أنظمة المراقبة الداخلية، وفي سبيل تحقيق ذلك فهي تقوم بالإجراءات التالية:

- ١- التحقق من الدقة في تنفيذ السياسات الإدارية والمالية التي وضعتها إدارة المنشأة.
- ٢- دراسة مدى كفاية الأنظمة الإدارية والمالية المطبقة في المنشأة، ومدى كفاية النظام الرقابي بصفة عامة.
- ٣- تقييم الأداء ومتابعة تحقيق الكفاية الإنتاجية من حيث الجودة والكمية.
- ٤- التحقق من صحة ودقة البيانات والمعلومات المحاسبية التي تستخرج من السجلات والدفاتر المالية.
- ٥- المحافظة على موجودات وأموال المنشأة، والإقلال من وقوع الأخطاء والغش.

يتضح من ذلك أهمية وجود وظيفة المراجعة الداخلية، ومع ذلك ففي حالة المنشآت الصغيرة والتي لا تستطيع تحمل أعباء وتكاليف إنشاء قسم مستقل للمراجعة، فإنه يفضل تخصيص موظف مستقل للقيام بأعباء مثل هذه الوظيفة.

## **وظائف المراجعة الداخلية:**

الوظيفة الرئيسية للمراجعة الداخلية هي التقرير المستمر والمنظم للتحقق من تنفيذ السياسات الإدارية والمالية ويتأتى ذلك عن طريق:

- ١- التأكد من سلامة ودقة البيانات والمعلومات المحاسبية والإدارية التي تعرض على إدارة المنشأة وكذلك الجهات الخارجية.
- ٢- تقييم نظم الضبط الداخلي بهدف التأكد مما يلي:

- أ - التأكد من أن نظام الضبط الداخلي يعتمد على إجراء توزيع سليم للعمل بين الموظفين وبين الإدارات والأقسام المختلفة.
- ب - إعطاء التوصيات بخصوص نظام الضبط الداخلي والنظام المحاسبي وذلك بهدف إجراء التحسينات المطلوبة.

- ٣- التأكد من تطبيق اللوائح المالية والإدارية والالتزام بالسياسات التي وضعتها الإدارة مع التركيز على نقاط الضعف في نظام المراقبة الداخلية وذلك بهدف إقتراح التحسينات أو التعديلات اللازمة.
- ٤- تقوم المراجعة الداخلية بالتقرير عما إذا كانت مستويات الأداء ملتزمة بالخطط المستهدفة، ولذلك فإن أعباء المراجعة الداخلية تتزايد وبالتالي تحتاج إلى تخصصات فنية أخرى من غير المحاسبين.
- ٥- إعداد التقارير اللازمة وتحديد نوع المعلومات المطلوبة فهناك معلومات تهدف إلى تحقيق الرقابة المالية، وأخرى تفيد في قياس درجة الكفاءة الإنتاجية، كما يتعين تحديد المستوى الوظيفي الذي يقدم له التقرير، فمن الضياع أن يقدم تقرير لمن لا يستفيد به.

#### ٦- وظائف أخرى للمراجعة الداخلية مثل:

- أ - تدريب الموظفين الجدد والقدامى.
- ب - تسهيل عمل المراقب الخارجي.
- ج - القيام بعمل البحوث الخاصة التي تطلبها الإدارة.
- د - التأمين على ممتلكات المنشأة ضد الأخطار العامة.

نلخص مما سبق أن المراجعة الداخلية وظيفتها الأساسية خدمة أهداف الإدارة، وهذا يزيل الغموض الذي قد يتعرض له إصطلاح المراجعة الداخلية والذي إعتبره البعض قاصراً على فحص دقة السجلات المالية، وكان نتيجة ذلك أن كثيراً من المنشآت لم تستفد بالخدمات التي يمكن أن تقدمها المراجعة الداخلية، ولذلك فإن التركيز على دور وأهمية المراجعة الداخلية لإدارة المنشأة من شأنه أن يوسع ويعمق مفهوم هذه الوظيفة.

#### الشروط الواجب توافرها لوجود نظام سليم للمراجعة الداخلية:

- أن تحقيق نظام سليم للمراجعة الداخلية يتطلب توافر مجموعة من العوامل أهمها ما يلي:
- ١- يتعين توافر المؤهلات العلمية والخبرة العملية الكافية لدى المراجع الداخلي ومعاونيه حتى يمكنهم القيام بعملهم.
  - ٢- يتعين تخطيط وتنفيذ برنامج المراجعة الداخلي بدقة تامة.
  - ٣- إعداد التقارير الدورية اللازمة، والتي تحتوى على الإنتقادات والملاحظات القائمة، بالإضافة إلى إتخاذ الإجراءات التنفيذية من جانب الإدارة لعلاج هذه الإنتقادات والملاحظات.
  - ٤- يتعين أن يكون مكان إدارة المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري تابعاً للإدارة العليا، وأن ترفع تقريرها إلى كبار المسؤولين، وبصفة عامة يجب أن تحظى تقارير إدارة المراجعة الداخلية بتأييد الإدارة.

## إدارة المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري:

نظراً لاختلاف طبيعة عمل المراجع الداخلي وواجباته داخل المنشأة عن طبيعة وواجبات عمل الآخرين القائمين بالإدارة فمن الواجب أن يكون مركزه في التنظيم الإداري بشكل يحقق له أداء واجباته وأهدافه. فهناك مبدأ إستقلال المراجع الداخلي عن الموظفين الذين يشرف على أعمالهم، وهذا المبدأ يتطلب أن يكون مركزه متصلاً اتصالاً مباشراً بالإدارة العليا دون أن يجعله ذلك المركز في وضع معرقل لنشاط الإدارة، ولكن يؤخذ على هذا المبدأ أن الإدارة العليا قد لا تتمكن من متابعة أعمال إدارة المراجعة الداخلية لإنشغالها بعمليات التخطيط والمتابعة، ولذلك يفضل أن ترفع تقارير مختصره عن نشاط إدارة المراجعة الداخلية للإدارة العليا، أما التفاصيل فيعهد بها إلى أحد كبار المسؤولين المتخصصين في الشؤون المالية والإدارية.

وبالرغم من أن المراجع الداخلي يتمتع بحرية كاملة في مراجعة وتقييم العمليات والسياسات والإجراءات التي ينفذها موظفو المشروع، إلا أنه لا يتدخل في وضع أية إجراءات أو التسجيل في الدفاتر و السجلات.

نلخص من ذلك أن المراجع الداخلي يقوم بأداء عمله في استقلال تام لتحقيق أهداف المراجعة الداخلية ويعتمد هذا الإستقلال على ناحيتين:

- ١- مكانه في التنظيم الإداري وتأييد الإدارة العليا له، يحققان الإستقلال في عمله ولذلك فهو مسئول أمام الإدارة، نظراً لأهمية العمل الذي يقوم به.
- ٢- إن المراجع الداخلي يختص بفحص وتقييم ومراقبة النشاط والسجلات والتأكد من تنفيذ اللوائح والإجراءات، لذلك يجب أن لا يعهد إليه بأي عمل يتعلق بالعمليات التي يقوم بمراجعتها.

## إختصاصات ومسئوليات إدارة المراجعة الداخلية:

يمكن توضيح أهم إختصاصات إدارة المراجعة الداخلية فيما يلي:

- ١- فحص وتقييم قوة وكفاءة تطبيق النظم المحاسبية والمالية والإجراءات التنفيذية الخاصة بها.
- ٢- التأكد من تطبيق السياسات والخطط والإجراءات ومدى تنفيذها.
- ٣- التأكد من وجود الحماية الكافية على موجودات وأصول المنشأة ضد السرقة والأخطار الأخرى.
- ٤- التحقق من سلامة ودقة البيانات والمعلومات المحاسبية والإحصائية التي تظهر في التقارير الداخلية وكذلك التقارير المقدمة للجهات الخارجية.
- ٥- تقييم عمل الإدارات والأفراد ومقدار تنفيذهم للسياسات والخطط الموضوعة.

وحتى يمكن وضوح هذه الإختصاصات ، ومسئوليات إدارة المراجعة الداخلية وتكون جميع الإدارات على علم بحق إدارة المراجعة الداخلية في مراجعة العمليات والدفاتر والسجلات في حدود ما وضع لها من إختصاصات ، كما تتحدد العلاقة بين إدارة المراجعة الداخلية وباقي الإدارات الأخرى في التعاون من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف ، ولذلك لا تتدخل إدارة المراجعة الداخلية بصورة مباشرة في إختصاصات العاملين في أول الأمر إلا عن طريق المدير المسئول عن الإدارة ، ثم في حالة عدم الوصول إلى رأى واحد ، تعرض تقارير إدارة المراجعة الداخلية مباشرة على الإدارة العليا.

## دور الرقابة الداخلية في اكتشاف مخاطر الغش والخطأ

١- لتكوين رأي للمراجع عن القوائم المالية فإنه يقوم بإجراءات معينة ومخططة من أجل التأكد من سلامة القوائم المالية من كافة نواحيها الهامة (MATERIAL) ونظراً للاعتماد على الاختبارات والمحددات وحدود الدقة الكامنة في عملية المراجعة وفي نظم الرقابة الداخلية فإن الأمر لا يخلو من مخاطر لا يمكن تحاشيها تتمثل في بعض الأخطاء الهامة التي تظل بدون اكتشاف ومع هذا فإذا وجد أي مؤشر عن وقوع غش أو خطأ ينتج عنه بيانات خاطئة هامة فعلى المراجع أن يوسع نطاق عمله لتأكيد شكوكه أو لنفيها ( وهنا يستخدم تعبير (المعلومات المالية) ليشمل القوائم المالية.

والغرض من هذا هو مناقشة مسؤولية المراجع عن اكتشاف عدم صدق البيانات الناتج عن الغش أو الخطأ عند قيامه بمراجعة المعلومات المالية وكذلك لإيضاح الإجراءات التي يجب أن يقوم بها عند اكتشافه لحالات تدعوه إلى الشك في وجود غش أو خطأ أو الحالات التي يجزم فيها بوقوع أي منهما

٢- يستخدم مصطلح (غش) للتعبير عن الخطأ المتعمد في عرض المعلومات المالية بمعرفة واحد أو أكثر من أفراد الإدارة أو العاملين بالمنشأة أو للغير وقد يتمثل الغش في:

- أ- تلاعب أو تزيف أو تعديل في السجلات والمستندات.
- ب- إساءة استخدام الأصول.
- ت- إخفاء أو حذف أثر عمليات معينة من السجلات والمستندات.
- ث- تسجيل عمليات وهمية.
- ج- تطبيق خاطئ لسياسات محاسبية أو معايير محاسبية متعارف عليها.

٣- يستخدم مصطلح (خطأ) للتعبير عن الخطأ غير المتعمد في المعلومات المالية مثل:

- أ- الأخطاء المحاسبية أو الكتابية في السجلات والبيانات المحاسبية.
- ب- السهو أو التفسير الخاطئ للحقائق.
- ت- استخدام خاطئ لسياسات محاسبية أو معايير محاسبية متعارف عليها.

## مسئولية اكتشاف الغش أو الخطأ:

١- تقع مسؤولية منع واكتشاف الغش والخطأ على عاتق الإدارة من خلال التطبيق والتنفيذ المستمر لنظام سليم للرقابة الداخلية ويقل مثل هذا النظام من احتمالات وقوع الغش والخطأ ألا أنه لا يلغيها.

٢- تهدف مراجعة المعلومات المالية إلى تمكين المراجع من إبداء رأيه عن هذه المعلومات ولتكوين المراجع لرأيه يقوم بإجراءات معينة ومخططة للحصول على الأدلة التي تطمئنه على سلامة إعداد المعلومات المالية من جميع جوانبها الهامة ونتيجة لذلك يسعى المراجع للحصول على التأكيد المناسب بعدم وقوع غش أو خطأ يكون له تأثيراً هاماً على المعلومات المالية أما في حالة وقوعها عليه التأكد من إظهار أثر الغش في القوائم المالية بطريق سليمة ومن أن الخطأ قد تم تصحيحه وبناء عليه يجب على المراجع

تخطيط عمله ليتمكن من اكتشاف التزليل في المعلومات المالية والنتائج عن الغش والخطأ ومن المعلوم أن إمكانية اكتشاف الأخطاء عادة ما تكون أسهل من إمكانية اكتشاف الغش حيث أن الغش دائماً ما بعض الإجراءات للتستر عليه.

٣- ونتيجة للقيود الملازمة لعملية المراجعة يوجد باستمرار احتمال عدم اكتشاف تحريف مادي في المعلومات المالية نتيجة لغش أو بدرجة أقل نتيجة لخطأ لهذا فإن الاكتشاف اللاحق لتحريف هام في القوائم المالية والنتائج عن غش أو خطأ حدث خلال الفترة موضوع تقرير مراجع الحسابات لا يعني في حد ذاته أن المراجع قد أخفق في تطبيق المبادئ الأساسية التي تحكم أي عملية مراجعة وتحديد ما إذا كان المراجع قد طبق المبادئ الأساسية تعتمد على مدى سلامة الإجراءات التي اتبعها في ظل الظروف القائمة ومدى ملائمة تقريره المعتمد على نتائج هذه الإجراءات.

### القيود الملازمة لعملية المراجعة:

١- إن طبيعة الاختبارات في مراجعة المعلومات المالية تعتمد على الحكم الشخصي لتحديد المجالات وعدد العمليات التي يتم فحصها كما أن كثير من أدلة المراجعة تعتبر ذات طبيعة مقنعة أكثر منها حاسمة لهذا فإن فحص المراجع قد يتعرض لخطر وجود تضليل هام في المعلومات المالية نتيجة لغش أو خطأ لا تكشف عنه هذه الاختبارات.

٢- إن خطر عدم اكتشاف بيانات مضللة هامة نتيجة لغش يكون دائماً أكبر من خطر عدم اكتشاف بيانات مضللة هامة نتيجة لخطأ مادي حيث أن الغش دائماً ما يصحبه إجراءات للتستر عليه مثل التواطؤ أو التزوير أو الحذف المتعمد لقيد عمليات أو تقديم بيانات خاطئة للمراجع وما لم يكشف فحص المراجع عن أدلة تثبت العكس فإن من حقه أن يفترض الصدق فيما يقدم له من بيانات وسجلات ومستندات ومع ذلك يجب على المراجع أن يخطط وينفذ إجراءات المراجعة ببعض الحذر المهني أخذاً في الاعتبار احتمال وجود حالات أو أحداث تقوده خلال اختباره إلى وجود غش أو خطأ.

٣- بينما يؤدي وجود نظام فعال للرقابة الداخلية إلى تقليل احتمال وجود تضليل هام في المعلومات المالية نتيجة الغش أو الخطأ إلا أنه يظل هناك دائماً بعض المخاطر الناتجة عن عدم تطبيق الرقابة الداخلية كما هي موضوعة بالإضافة إلى ذلك فإن أي نظام للرقابة الداخلية يصبح غير فعال ضد الغش الناتج عن التواطؤ بين العاملين أو الغش الناتج من جانب الإدارة فهناك بعض المستويات الإدارية التي تكون في وضع يسمح لها بتخطي نواحي الرقابة التي يمكن أن تمنع غش مماثل لما يرتكبه موظفون آخرون والمثال على ذلك هو توجيه المروسين إلى تسجيل عمليات بالخطأ أو إغفالها أو بإخفاء معلومات متعلقة بعمليات معينة.

٤- يوصي بضرورة الإشارة في خطاب التعيين إلى القيود الملازمة لعملية المراجعة وإلى أنه احتمال عدم اكتشاف البيانات المضللة يظل قائماً.

## مخاطر الغش والخطأ:

١- يجب على المراجع أن يأخذ في حسبانته عند تخطيطه وأدائه لعملية المراجعة مخاطر وجود تضليل هام في البيانات المالية نتيجة لغش أو خطأ ويجب عليه أن يستفسر من الإدارة عن أي غش أو خطأ هام كان قد حدث خلال الفترة كما يجب عليه تعديل إجراءات مراجعته بما يتناسب مع ذلك إذا دعت الحاجة.

٢- تؤدي الأحداث أو الحالات التالية إلى تزايد مخاطر الغش والخطأ:

- أ- مدى نزاهة وكفاءة الإدارة.
  - ب- الضغوط غير العادية في المنشأة.
  - ت- العمليات غير العادية.
  - ث- مشاكل الحصول على أدلة مراجعة كافية وسليمة.
- وتزايد هذه المخاطر نتيجة لوجود ضعف في نظام الرقابة الداخلية أو عدم الالتزام بإجراءات الرقابة الموضوعية.

## الإجراءات الواجبة الإتيان في حالة وجود مؤشر على احتمال وجود غش أو خطأ:

١- إذا ظهرت دلائل تشير إلى احتمال وجود غش أو خطأ يجب على المراجع دراسة الأثر المتوقع لهذا الاحتمال على المعلومات المالية وإذا اعتقد المراجع أنه من الممكن أن يكون لهذا الغش أو الخطأ أثر هام على المعلومات المالية فيجب عليه أن يقوم بإجراءات إضافية أو أن يعدل من إجراءاته الحالية بما يتناسب مع الوضع الجديد ويتوقف مدى هذه التعديلات أو الإجراءات الإضافية على تقدير المراجع فيما يتعلق بالآتي:

- أ- نوعية الغش أو الخطأ الممكن حدوثه.
- ب- المخاطر النسبية الناتجة عن وقوع هذا الغش أو الخطأ.
- ت- احتمال وجود تأثير هام لغش أو خطأ معين على المعلومات المالية.

٢- عادة ما يؤدي قيام المراجع بإجراءات معدلة أو إضافية إما إلى تأكيد الشك في وجود الغش أو الخطأ أو إلى نفيه وعند التأكد من وجود الغش أو الخطأ يجب عليه أن يتأكد من أن أثر الغش قد انعكس بوضوح على المعلومات المالية أو أن الخطأ قد تم تصحيحه.

٣- ومع هذا فقد لا يستطيع المراجع الحصول على أدلة تؤكد أو تنفي الشك في وجود غش في هذه الحالة يجب على المراجع دراسة الأثر المحتمل على المعلومات المالية وكذلك على تقريره واحتاج المراجع أيضاً أن يدرس القوانين واللوائح المتعلقة بالموضوع كما أنه قد يرغب في الحصول على استشارة قانونية قبل أن يصدر أي تقارير عن المعلومات المالية أو قبل انسحابه من المهمة.

٤- على المراجع ألا يفترض أن حالة الغش أو الخطأ هي حالة وحيدة ما لم تثبت الظروف عكس ذلك وإذا تبين أن الغش أو الخطأ كان من الواجب منعه أو اكتشافه عن طريق نظام الرقابة الداخلية يجب على المراجع إعادة النظر في تقييمه السابق لهذا النظام وعلية أيضا إذا لزم الأمر تعديل طبيعة وتوقيت إجراءات مراجعته.

٥- إذا اشترك في ارتكاب الخطأ أو الغش أحد أفراد الإدارة فيجب على المراجع دراسة مدى الاعتماد والثقة في أية بيانات أعطيت له من هذا الشخص.

### مسئوليات التبليغ الأخرى:

- ١- يجب على المراجع إبلاغ الإدارة دوريا بما تكشف له إذا:  
أ- اعتقد بوجود غش حتى إذا كان تأثير هذا الغش على المعلومات المالية غير هام.  
ب- اكتشف فعلا وجود غش أو خطأ هام.

وفي هذه الحالة الأخيرة يجب علية أيضا دراسة مسؤوليته تجاه الجهات الرسمية المعنية.

٢- يجب على المراجع أن يبحث جميع الظروف والملابسات عند تحديده للشخص المناسب داخل المنشأة الذي سيقوم بإبلاغه عن احتمال وجود غش أو خطأ أو بوقوع غش أو خطأ فعلي فبالنسبة للغش يجب علية تقييم مدى احتمال اشتراك الإدارة العليا فيه وفي معظم الحالات المتعلقة بالغش يكون من الأصوب إبلاغ مسئول في الهيكل التنظيمي للمنشأة يكون أعلي مستوى من مستوى الشخص المسئول عن هؤلاء الذين يعتقد أنهم مشتركون في الغش وعند الشك في هؤلاء الأشخاص المسئولين عن الإدارة العليا للمنشأة ككل يجب على المراجع الحصول على استشارة قانونية لمساعدته في تحديد الإجراءات التي يجب عليه إتخاذها.

## أجراءات تحديد آلية المراجعة الداخلية :-

يجب على المراجع الحصول على أدلة إثبات كافية وملائمة خلال أدائه لكل من إجراءات مدى الالتزام وإجراءات التحقق التي تمكنه من الوصول إلى النتائج التي يكون على أساسها رأيه عن القوائم المالية."

أدلة الإثبات في المراجعة على ما يلي:  
"يجب أن يعتمد المراجع بصفة أساسية على أدلة الإثبات ككل في تكوين رأيه عن المعلومات المالية وعند تكوين هذا الرأي لا يفحص المراجع عادة عن كل المعلومات والبيانات المتاحة له حيث أنه من الممكن عن طريق العينة الحكمية أو الإحصائية أن يصل إلى رأي بخصوص رصيد حساب أو مجموعة من العمليات أو أجراء رقابي"

١- يهدف هنا إلى التعرف على العوامل التي يجب أن يأخذها المراجع في الاعتبار عند تصميم واختبار عينة المراجعة وتقييم نتائج إجراءات المراجعة عليها.

٢- يقصد بالمراجعة بالعينة تطبيق إجراءات مدى الالتزام وإجراءات التحقق على أقل من ١٠٠% من البنود المكونة لرصيد حساب ما أو من مفردات نوع ما من العمليات ليتمكن المراجع من الحصول على أدلة إثبات ذات طبيعة خاصة لهذا الرصيد وهذه العمليات وتقييم تلك الأدلة وكذلك لمساعدته على الوصول إلى استنتاجات بخصوصها.

٣- تجدر ملاحظة أن بعض إجراءات الاختبار لا نعطيها تعريف العينة فالاختيار الذي يشمل ١٠٠% من البنود في مجتمع العينة لا يسري عليه تعريف العينة كذلك أسلوب اختبار جميع البنود ذات الأهمية الخاصة في مجتمع العينة (كل المفردات التي تزيد عن مبلغ معين) لا يعتبر عينة بالنسبة لمجتمع العينة موضوع الاختبار أو بالنسبة لمجتمع العينة ككل ذلك لأن البنود لم يتم اختيارها من مجتمع العينة بأسرة لتكون عينة ممثلة لهذا المجتمع فقد تفصح هذه البنود ضمناً عن بعض خصائص الجزء الباقي من مجتمع العينة ولكنها لا يمكن أن تكون أساساً سليماً لاستنتاجات مقبولة عن هذا الجزء الباقي من مجتمع العينة.

٤- ينطبق هنا على كل من أسلوب العينة الإحصائية والحكمية فكل من الأسلوبين عند تطبيقها تطبيقاً سليماً يمكن أن يعطي أدلة إثبات كافية ومناسبة وكلا الأسلوبين يتطلب من المراجع أن يستعين بخبرته المهنية في اختيار العينة وتطبيق إجراءات مراجعته وتقييم نتائج هذه الإجراءات.

## تحديد العينة:-

عند تحديد عينة المراجع يستخدم المراجع حكمة الشخصي أخذاً في الاعتبار ما يلي:

- أهداف المراجعة.
- مجتمع العينة المطلوب اختياره.
- درجة الخطر والثقة.
- الخطأ الذي يمكن التغاضي عنه.

- مدى الخطأ المتوقع في مجتمع العينة.
- مدى إمكانية تقسيم مجتمع العينة إلى طبقات.

### أهداف المراجعة:

يجب على المراجع أن يفحص أولاً الأهداف المحددة للمراجعة التي يجب تحقيقها حتى يتمكن من تحديد إجراء المراجعة أو مجموعة الإجراءات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف بأحسن الطرق فإذا تبين له سلامة أسلوب المراجعة بالعينة فإن تطبيق أدلة الإثبات واحتمالات حدوث الخطأ أو الخصائص الأخرى المتعلقة بهذه الأدلة سوف تساعد المراجع على تحديد ما الذي يمكن إعتباره خطأ أو أي مجتمع للعينة يصلح في اختيار العينة فمثلاً عند تطبيق اختبارات مدى الالتزام على إجراءات المشتريات لشركة ما يهتم المراجع بأمر معين مثل ما إذا كان قد تم مراجعة فاتورة معينة وتمت الموافقة عليها من المسؤولين ومن ناحية أخرى عند القيام باختبارات التحقق على الفواتير التي تم قيدها خلال الفترة يجب أن يهتم المراجع بأمر مثل ظهور القيم النقدية الصحيحة لهذه الفواتير في المعلومات المالية.

### مجتمع العينة المطلوب اختياره:

١- مجتمع العينة هو مجموع البيانات التي يرغب المراجع في اختبارها من أجل التوصل إلى استنتاجات ويجب على المراجع أن يقرر ما إذا كان المجتمع الذي سيسحب منه العينة مناسب لهدف المراجعة المحدد فإذا كان هدف المراجع مثلاً اختبار مدى وجود مبالغ في بند المدينين فإن مجتمعة يتحدد في الحسابات المدينة أما إذا أراد المراجع اختبار ما إذا كان بند الدائنين أقل مما يجب فلن يكون مجتمعة الحسابات الدائنة وإنما يكون المدفوعات اللاحقة والفواتير غير المسددة وتقارير استلام البضائع غير المطابقة أو غير ذلك من المجتمعات التي يكون من شأنها إعطاء دليل على ظهور الدائنين بأقل من قيمتها الحقيقية.

٢- تعرف البنود التي يكون منها مجتمع العينة باسم (وحدات العينة) ويمكن تقسيم مجتمع العينة إلى وحدات عينة بعدة طرق فمثلاً إذا كان هدف المراجع اختبار سلامة المدينين للمنشأة فيمكنه تحديد وحدة العينة بغرض إرسال مصادقات إما بأرصدة العملاء أو بالفواتير الخاصة لهؤلاء العملاء ويجب على المراجع تحديد وحدة العينة حتى يمكن الحصول على عينة فعالة ومؤثرة من أجل تحقيق هدف المراجعة المحدد.

### درجة المخاطرة والثقة:

- ١- عند تخطيط عملية المراجعة يستخدم المراجع تقديره المهني لتحديد مستوى مخاطر المراجعة المحتملة وتشمل مخاطر المراجعة:
  - مخاطر وجود أخطاء حتمية.
  - مخاطر قصور نظام الرقابة الداخلية للمنشأة عن منع أو اكتشاف هذه الأخطاء (مخاطر رقابة).
  - مخاطر عدم اكتشاف الأخطاء الهامة المتبقية (مخاطر عدم الاكتشاف).

٢- تظل المخاطر الحتمية ومخاطر الرقابة قائمة بغض النظر عن إجراءات المراجعة بالعينة المستخدمة ويجب على المراجع أن يأخذ في الاعتبار مخاطر عدم الاكتشاف الناتجة عن الشك الملازم لعملية الاعتماد على العينة وعلى مخاطر الاعتماد على العينة بالإضافة إلى المخاطر الناتجة من عوامل أخرى غير المرتبطة بالعينة.

٣- تنشأ المخاطر غير المرتبطة بالعينة سواء عند استخدام المراجع للعينة أو عند استخدامه لإجراءات غير مناسبة أو الخطأ في تفسير أدلة الإثبات وعليه يكون قد فشل في اكتشاف الخطأ ويجب أن يكون هدف المراجع هو تقليل الخطر الناتج من عوامل أخرى غير الاعتماد على العينة إلى أدنى مستوى وذلك بالتخطيط السليم والتوجيه والإشراف والفحص.

٤- تمكن مخاطر الاعتماد على العينة في كل من اختبارات مدى الالتزام والتحقق في احتمال وصول المراجع إلى استنتاجات من العينة تختلف عن الاستنتاجات التي يصل إليها لو خضع كل مجتمع العينة بأسره لنفس إجراءات مراجعة العينة.

٥- يواجه المراجع مخاطر اختيار العينة عند إجراء اختبارات مدى الالتزام والتحقق كما يلي:

#### في اختبارات مدى الالتزام:

- مخاطر الاعتماد بدرجة أقل مما يجب على نظام الرقابة: وتنشأ من أنه برغم أن نتائج اختبار العينة لا تؤيد درجة الاعتماد على الرقابة الداخلية التي توقعها المراجع إلا أن درجة الالتزام الفعلي لا تؤيد هذه الدرجة من الاعتماد.
- مخاطرة المبالغة في اعتماد نظام الرقابة: وتنشأ منه برغم أن نتائج اختبار العينة لا تؤيد درجة الاعتماد على الرقابة الداخلية كما توقعها المراجع إلا أن درجة الالتزام الفعلي لا تؤيد هذه الدرجة من الاعتماد.

#### في اختبارات التحقق:

- مخاطر الرفض غير السليم: وتنشأ من أنه برغم أن نتائج اختبار العينة تؤيد ما تم توصل إليه من أن رصيد الحساب قد تم تحريفه تحريفا هاما إلا أنه في حقيقته ليس كذلك.
- مخاطر القبول غير السليم وينشأ من أنه برغم أن نتائج اختبار العينة تؤيد ما تم التوصل إليه من أن رصيد الحساب لم يحرف تحريفا هاما إلا أنه في حقيقته يعتبر كذلك.

٦- خطر الاعتماد بدرجة أقل مما يجب وخطر الرفض غير السليم يتعلقان في المقام الأول بكفاءة المراجعة حيث أنه من الطبيعي أن يقود إلى قيام المراجع أو العميل بعمل إضافي قد يثبت إن الاستنتاجات الأولى كانت غير سليمة بينما خطر المبالغة في الاعتماد وخطر القبول غير السليم يتعلقان بفاعلية المراجعة لذا فهما أكثر خطوره حيث أنهما يقودان في أغلب الأحيان إلى تكوين رأي خاطئ عن القوائم المالية.

٧- يتأثر حجم العينة بدرجة الثقة في المراجعة التي يخطط المراجع للحصول عليها من النتائج المستخلصة من العينة فكلما ازدادت درجة الثقة التي يريدها المراجع إزداد حجم العينة وعند تحديد درجة الثقة اللازمة يهتم المراجع بالخطر من أن تكون النتائج التي يستخلصها من إجراءات مراجعته غير قائمة على أي أساس من الصحة.

### الخطأ الذي يمكن التغاضي عنه:

١- الخطأ الذي يمكن التغاضي عنه هو الحد الأقصى للخطأ الذي يقبله المراجع في مجتمع عينة ما دون أي تأثير على استنتاجه إن النتائج المستخلصة من العينة قد حققت هدف المراجعة لهذا المجتمع ويؤخذ الخطأ الذي يمكن التغاضي عنه في الاعتبار أثناء مرحلة التخطيط ويرتبط بالحكم المبدئي للمراجع على الأهمية النسبية وكلما صغر حجم هذا الخطأ كلما كبر حجم العينة التي يحتاجها المراجع.

٢- في إجراءات مدى الالتزام يكون الخطأ الذي يمكن التغاضي عنه هو أقصى معدل انحراف عن إجراءات الرقابة الموضوعية التي يكون المراجع على استعداد لقبوله بدون تغيير في درجة الاعتماد على الرقابة موضوع الاختبار وفي إجراءات التحقق يكون الخطأ الذي يمكن التغاضي عنه هو أقصى خطأ نقدي في رصيد حساب أو نوع من العمليات يكون المراجع على استعداد لقبوله بحيث لا يعوقه عن التقارير بدرجة معقولة من التأكد بان المعلومات المالية لا يشوبها خطأ هام بعد الأخذ في الاعتبار كل نتائج إجراءات المراجعة.

### الخطأ المتوقع في مجتمع العينة:

إذا توقع المراجع وجود خطأ ما فمن الطبيعي أن يفحص عينة كبيرة حتى يستطيع أن يستخلص إما أن قيمة المجتمع مسجلة بصورة عادلة من حدود الخطأ المقبول المنصوص عليه من الخطة أو أن درجة الاعتماد المتوقعة على رقابة معينة لها ما يؤيدها وعندما يكون من المتوقع خلو مجتمع العينة من الأخطاء فيمكن الاكتفاء بحجم اصغر للعينة وعند تحديد الخطأ المتوقع في مجتمع عينة ما يجب على المراجع أن يأخذ في الاعتبار أمور مختلفة مثل مستويات الأخطاء التي تم اكتشافها في المراجعات السابقة والتغيرات في إجراءات العمل وأدلة الإثبات التي توصل إليها من خلال تقييمه لنظام الرقابة الداخلة ومن نتائج إجراءات الفحص التحليلي.

### تقسيم مجتمع العينة إلى طبقات:

يطلق تعبير تقسيم مجتمع العينة إلى طبقات على عملية تقسيم المجتمع إلى مجتمعات فرعية أي إلى مجموعة من وحدات العينة التي تتميز بخصائص متقاربة (عادة قيمة نقدية) ويجب تحديد الطبقات بدقة بحيث تنتمي كل وحدة عينة إلى طبقة واحدة فقط ويقلل هذه الأجراء من الاختلاف النسبي بين مفردات كل طبقة وتقسيم المجتمع إلى طبقات يمكن المراجع من توجيه مجهوداته للمفردات التي يعتقد أنها تحتوي على أكبر الأخطاء النقدية فمثلا يمكن إن يوجه المراجع اهتمامه إلى المفردات ذات القيمة الكبيرة في الحسابات

المدينة لاكتشاف المبالغ المسجلة بأكثر من قيمتها وبالإضافة إلى ذلك قد تؤدي عملية تقسيم المجتمع إلى طبقات إلى تصغير حجم العينة.

### اختيار العينة:

١- يجب اختيار مفردات العينة بطريقة تكفل أن تكون العينة ممثلة للمجتمع وهذا يتطلب أن يكون لكل المفردات في المجتمع فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة.

٢- يوجد العديد من طرق اختيار العينة ولكن عادة ما تستخدم الطرق الثلاثة الآتية:

- الإختيار العشوائي.

- الإختيار المنتظم.

- الإختيار بالصدفة.

٣- الإختيار العشوائي يضمن كل المفردات في المجتمع أو في الطبقة لها فرصة متساوية في الإختيار (على سبيل المثال باستخدام جداول الأرقام العشوائية).

٤- الإختيار المنتظم يتضمن اختيار المفردات باستخدام فاصل ثابت بين المفردات المختارة ويكون للفاصل الأول بداية عشوائية وقد يحدد الفاصل على أساس عدد معين من المفردات (كل عشرين مستند) أو على أساس الإجمالي النقدي (كل ١٠٠٠٠ ريال) وعند استخدام الإختيار المنتظم يجب على المراجع التأكد من أن مجتمع العينة ليس مكون بطريقة تجعل فاصل الإختيار يتطابق مع نمط معين في مجتمع العينة فمثلا لو أنه في مجتمع من مبيعات الفروع وكانت مبيعات فرع معين تحدث كل مائة (١٠٠) مفردة وكان فاصل الإختيار هو ٥٠ تكون النتيجة أن المراجع قد اختار كل مبيعات هذا الفرع أو أنه لم يختار أي منها.

٥- الإختيار بالصدفة قد يكون بديلا للاختيار العشوائي بشرط أن يحاول المراجع اختيار عينة ممثلة من كل المجتمع دون أن يتضمن أدراج وحدات أو إغفال وحدات معينة - وعندما يستخدم المراجع هذه الطريقة يجب أن يراعي عدم التحيز في الإختيار للبنود التي من السهل تحديد مكانها حيث أنها قد لا تكون ممثلة للمجتمع.

### تقييم نتائج العينة:

بعد القيام بإجراءات المراجعة التي تناسب هدف المراجعة المحدد على كل مفردات العينة يجب على المراجع أن:

- يحلل أي خطأ تم اكتشافه في العينة.

- يقدر الأخطاء الموجودة في المجتمع بنفس نسبة الأخطاء المكتشفة في العينة.

- تقييم مخاطر اختيار العينة.

## تحليل أخطاء العينة:

- ١- عند تحليل الأخطاء المكتشفة في العينة يجب على المراجع أن يقرر أن البند المكتشف هو خطأ فعلاً وعند تحديد العينة عادة ما يقوم المراجع بتحديد الظروف التي تكون الخطأ طبقاً لأهداف مراجعته وعلى سبيل المثال عند إجراء التحقق بالنسبة لتسجيل العملاء لا يؤثر خطأ الترحيل بين حسابات العملاء على إجمالي العملاء ولذلك فقد يكون من غير المناسب اعتباره خطأ في تقييم نتائج العينة الخاصة بهذا الإجراء حتى ولو كان اثر على مجالات المراجعة الأخرى مثل تقييم الديون المشكوك في تحصيلها.
- ٢- إذا تعذر تحديد مكان المستند المؤيد لأحد بنود العينة فقد يستطيع المراجع الحصول على دليل مراجعه مناسب عن طريق القيام بإجراءات بديلة بالنسبة لبنود العينة المفقودة فمثلاً في حالة إرساله مصادقة ايجابية خاصة بحساب عميل مدين ولم يتم الرد عليها فقد يستطيع المراجع الحصول على دليل مراجعة مناسب عن سلامة حساب العميل المدين عن طريق فحص مدفوعات العميل اللاحقة ولكن إذا لم يتمكن المراجع من القيام بإجراءات بديلة عن بند العينة المفقودة فيجب عليه اعتبار هذا البند خطأ لغرض تقييمه لدليل المراجعة الذي حصل عليه من عينة المراجعة.
- ٣- يجب على المراجع أن يأخذ في الاعتبار نوعية الأخطاء ويشمل هذا طبيعتها وسببها وتأثيرها المحتمل على المراحل الأخرى للمراجعة كمقدار الاعتماد المتوقع على إجراءات الرقابة الداخلية.
- ٤- عند تقييم الأخطاء المكتشفة قد يستنتج المراجع أن كثير منها لها طابع مشترك مثلاً نوع العملية وموقعها أو خط الإنتاج أو الفترة الزمنية أو غيرها من العوامل الأخرى وفي هذه الحالات قد يقرر المراجع تحديد كل البنود في مجتمع العينة التي تنتم بهذا الطابع المشترك وبذلك ينشأ مجتمع فرعي ويقوم المراجع بمد إجراءات المراجعة لتشمل هذه المنطقة ويجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم منفصل مبني على البنود التي تم اختيارها في كل من هذه المجتمعات الفرعية.

## تقدير الأخطاء:

يجب على المراجع أن يقوم باستخراج نسبة الأخطاء الموجودة في مجتمع العينة على أساس نسبة الأخطاء في العينة المستخرجة وهناك عدة طرق مقبولة لعملية التقدير وأياً كانت الطريقة فيجب أن تكون الطريقة متسقة مع الطريقة المستخدمة لاختيار وحدة العينة وعند استخراج نتائج الأخطاء يجب على المراجع أن يأخذ في الاعتبار نوعية الأخطاء التي تم اكتشافها وفي حالة تقسيم مجتمع العينة إلى مجتمعين فرعيين أو أكثر (تقسيم المجتمع إلى طبقات) يتم استخراج الأخطاء لكل مجتمع فرعي على حده ثم تجمع النتائج بصورة مجملة.

## تقييم مخاطر اختيار العينة:

- ١- يجب على المراجع أن يقرر ما إذا كانت الأخطاء في مجتمع العينة قد تجاوزت حد الخطأ الذي يمكن التغاضي عنه ويقتضي ذلك أن يقارن المراجع الخطأ المستخرج في مجتمع العينة مع الخطأ الذي يمكن

التغاضي عنه وأن يقارن ناتج العينة مع أدلة المراجعة التي حصل عليها من إجراءات المراجعة الأخرى المناسبة وذلك عند تكوين رأيه عن رصيد حساب أو نوع من العمليات أو نظام رقابة معين ويجب أن يكون الخطأ المستخرج للمجتمع المستخدم في هذه المقارنة يمثل الصافي بعد التسويات التي أجريت بمعرفة العميل وكلما اقترب الخطأ المستخرج من حد الخطأ الذي يمكن التغاضي عنه ازداد خطر العينة ويتعين على المراجع حينئذ إعادة النظر في خطر إعماده على العينة وإذا قرر أن الخطر غير مقبول فيجب عليه أن يتوسع في إجراءات مراجعته أو القيام بإجراءات مراجعة بديلة.

٢- في حالة إجراءات مدى الالتزام قد يؤدي تقييم الأخطاء إلى أن يستنبط المراجع إن نتائج العينة لا تؤيد درجة الاعتماد على الرقابة الداخلية التي توقعها وفي هذه الحالة قد يتأكد من وجود رقابة مناسبة أخرى وقد يعتمد على هذه الرقابة بعد القيام بإجراءات فحص مناسبة أو قد يعدل طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات التحقق التي يقوم بها.

### النتائج:

بعد أن يقيم المراجع نتائج العينة يجب عليه أن يحدد مدى كفاية وملاءمة أدلة الإثبات التي تؤيد الخصائص المميزة لرصيد الحساب أو نوع العمليات موضوع إهتمامه.

## إجراءات المراقبة الداخلية لأصول المنشأة والتزاماتها

### ١ - المراقبة الداخلية للمقبوضات النقدية:

تعتبر العمليات النقدية ذات أهمية كبيرة نتيجة زيادة حجمها بالنسبة لمجموع العمليات التي تتم في المنشأة وإحتمال وقوع الإختلاس فيها أكثر من أي أصل آخر لذلك تتطلب الرقابة عليها وضع نظام محكم للمراقبة الداخلية حتي يصعب علي أي موظف القيام بأية اختلاس.

وقد تتفاوت درجة إحكام نظام المراقبة الداخلية بتفاوت حجم المنشأة فكلما كبر حجم المنشأة زادت العمليات النقدية وأصبحت الحاجة ملحة إلي نظام جيد للضبط الداخلي، وفي نطاق ذلك يقوم المراجع الخارجي بالتحقق من مدي سلامة نظام المراقبة الداخلية، فإذا وجد فيه ضعفاً كان عليه توسيع نطاق مراجعته، وبصفة عامة لابد من وجود اعتبارات عامة للنظام السليم للمراقبة الداخلية للعمليات النقدية حتي يحقق الرقابة الفعالة.

### أهم الإعتبارات العامة للمراقبة الداخلية للعمليات النقدية وحسابات البنوك:

يتعين أن يتضمن أي نظام سليم للمراقبة الداخلية للعمليات النقدية الإعتبارات الأساسية التالية:

١ - تحديد اختصاصات ومسئوليات أمين الخزينة أو مساعديه بأي عمل يتيح له فرصة اختلاس النقدية، ولذلك لا يسمح له القيام بالأعمال التالية:

- أ - الإشتراك في جرد النقدية سواء الجرد الدوري أو الجرد المفاجيء.
- ب - عدم الإشتراك في إعداد مذكرات تسوية حسابات البنوك.
- ج - عدم التوقيع علي الشيكات والأوراق التجارية.
- د - عدم التسجيل أو الترحيل في الدفاتر أو السجلات المالية.
- هـ - عدم الإشتراك في إعداد مصادقات الحسابات الجارية المدينة أو الدائنة.
- و - عدم الإحتفاظ بالأوراق المالية والتجارية.

### ولذلك تنحصر أهم اختصاصات أمين الخزينة ومساعديه فيما يلي: -

- أ - الإشراف علي جميع العمليات النقدية من مقبوضات ومدفوعات فيما عدا المدفوعات النقدية التي يخصص لها سلفه مستديمة.
- ب - الإشراف علي تسجيل حركة النقدية من مقبوضات أو مدفوعات بسجل حرك النقدية.
- ج - الإشراف علي إيداع المتحصلات النقدية بالبنك أولاً بأول.

٢- وضع نظام مستندي دقيق لجميع العمليات النقدية يكفل وجود مستند عن كل مبلغ يورد أو يدفع من خزانة المنشأة، فلا يقبل أي مبلغ إلا بموجب إذن توريد معتمد من شخص مسئول، كذلك لا تصرف أية مبالغ من الخزينة إلا بموجب إذن صرف معتمد من شخص مسئول.

٣- يتعين أن تكون أذون التوريد وأذون الصرف مصممة بشكل يلائم احتياجات العمل وأن تكون مرقمة وتستخدم بحسب أرقامها المسلسلة، علي أن يعهد بها إلي شخص مسئول.

٤- يفضل دائما أن تتم كافة المدفوعات عن طريق شيكات أو أوامر دفع مسحوبة علي بنك المنشأة وذلك عدا المصروفات النثرية.

٥- يجب أن تكون جميع عمليات المقبوضات والمدفوعات مؤيدة بمستندات وخضعت للمراجعة الداخلية وذلك قبل الصرف والتحويل.

٦- يتعين القيام بجرد دوري مرة واحدة علي الأقل كل شهر، وكذلك القيام بالجرد المفاجيء بصورة متكررة.

٧- ضرورة العناية باختيار أمين الخزينة ومساعديه وكذلك التأمين عليهم ضد خيانة الأمانة بمبلغ يوازي الحد الأقصى لما يكون في عهدهم من النقدية.

ونظرا لأهمية المراقبة الداخلية فيما يتعلق بحسابات المنشأة لدي البنوك لذلك يتطلب وضع نظام للمراقبة الداخلية عند التعامل مع البنوك بإتباع الإجراءات التالية: -

١- يجب أن تسلم كشوف حسابات البنوك إلي الشخص المسئول عن إعداد مذكرات التسوية، أو إلي قسم المراجعة الداخلية، وهذا التحديد الواضح يمنع الموظفين الذين لديهم نية التلاعب في أرصدة حسابات البنوك، من عدم الحصول علي كشوف حسابات البنك لتغيير محتوياتها أو التلاعب فيها.

٢- عدم السماح للموظفين الذين من مسئولياتهم التحصيل أو الصرف بالإطلاع علي كشوف حسابات البنك أو إعداد مذكرة التسوية حتي لا يتمكنوا من محاولة التلاعب في حسابات البنك.

٣- يتولى الشخص المسئول عن إعداد مذكرة تسوية حساب البنك أو قسم المراجعة الداخلية للقيام بالإجراءات التالية:-

أ- مقارنة الإيداعات الظاهرة في كشف حساب البنك مع الإيداعات في دفاتر وسجلات المنشأة للتحقق من صحة المبالغ و تاريخ الإيداع و الاستفسار عن أسباب تأخير إيداع أية مبالغ.

ب- التحقق من تسلسل الشيكات الصادرة من المنشأة وفحص الشيكات الملغاة للتأكد من عدم إستعمالها.

ج- التحقق من سلطة من له حق التوقيع على الشيكات وفقا للحدود المقررة.

- د- في حالة وجود شيكات مسحوبة لم تقدم للبنك لفترة طويلة تزيد عن المدة التي يسمح بها البنك لصرف الشيكات، يجب الاستفسار عن أسباب ذلك.
- هـ- في حالة التحويل من حساب جار في بنك إلى حساب جار في بنك آخر يجب التحقق من أن المبلغ المحول قد تم إيداعه في حساب جارى البنك المحول ته في نفس الوقت تقريبا.
- و- الحصول على شهادة من البنك بالرصيد كل فترة محدده للتحقق من مطابقته على كشف حساب البنك والرصيد الدفترى.

٤- قد تقوم بعض المنشآت باستخدام فكرة طريقة السلفه المستديمة لحساب البنك وبموجب هذه الطريقة يمسك حسابان جاريان إحداهما خاص بالإيداعات فقط تسحب منه الشيكات لإيداعها في الحساب الجارى الثاني الذي يخصص لعمليات السحب فقط، ولذلك يتم تحويل مبلغ معين للحساب الثاني و الذي يتم عليه سحب الشيكات، وفي نهاية كل فترة زمنية محدده، كل أسبوع أو شهر مثلاً، يتم إعداد كشف بالشيكات المسحوبة على الحساب الثاني و يستخرج شيك على الحساب الجارى الأول بقيمة الشيكات المسحوبة خلال هذه الفترة لإيداعه في الحساب الجارى الثاني، وفي هذه الحالة تصدر تعليمات إلى البنك بعدم قبول أية إيداعات إلا في الحساب الأول.

وتفيد هذه الطريقة في أنها تحدد المبلغ الذي قد يتعرض للتلاعب أو الاختلاس في أدنى الحدود بينما يبقى الرصيد الكبير في الحساب الجارى الأول بعيدا عن الإختلاس.

٥- قد تقوم بعض المنشآت باستخدام طريقة الحسابات الجارية المتناوبة أو المتبادلة، وعن طريق هذه الطريقة، يتم فتح حسابين في نفس البنك، ففي الشهر الأول تتم عملية الإيداع أو السحب في و من الحساب الأول، وفي نهاية الشهر يجرى تحويل الرصيد الدفترى إلى الحساب الثاني الذي تجرى فيه عمليات الإيداع و السحب خلال هذا الشهر (الشهر الثاني)، وفي نهاية الشهر الثاني يستخرج الرصيد الدفترى ويحول إلى الحساب الأول، وهكذا.

وتفيد هذه الطريقة في أنه إذا كانت الإيداعات التي تمت في الحساب الجارى قد جرى تسجيلها بالكامل و بشكل صحيح، وإذا كانت الشيكات المسحوبة قد تمت بأكملها للصرف في نفس الشهر، فما يتبقى في الحساب الجارى بعد تحويل الرصيد سيكون صفراً، ومثال ذلك أنه إذا أودعنا مبلغ ١٥٠٠٠ ريال في الحساب الجارى، وأصدرنا شيكات بمبلغ ٦٠٠٠ ريال، وحولنا الرصيد الدفترى الباقي وقدره ٩٠٠٠ ريال إلى الحساب الجارى الأول صفر، أما إذا تبين من كشف حساب البنك أن الرصيد ليس صفراً فمعنى ذلك أن هناك إيداعات لم تسجل بعد في كشف حساب البنك وأن هناك شيكات لم تقدم بعد للصرف، ولذلك يتعين مراقبتها وتسويتها إذ قد تكشف عن وجود أخطاء أو تلاعب في الوقت المناسب.

ويلاحظ أن هذه الطريقة تكشف أن الشيكات التي لم تقدم خلال الشهر الأول يجب أن تقدم خلال الشهر الثاني، فإذا تجاوزت قيمة هذه الشيكات قيمة الشيكات التي لم تقدم في الشهر الأول سيظهر في هذه الحالة أن رصيد حساب البنك مكشوفاً بمبلغ الإختلاس، ومن ناحية أخرى تغني هذه الطريقة من إعداد مذكرة تسوية حساب البنك كلما ظهر الرصيد صفراً، أما إذا ظهر الرصيد بمبلغ آخر فيجب معرفة قيمة الفروق وأسبابها خصوصاً إذا كانت بمبالغ كبيرة.

## الضبط الداخلي للمقبوضات:

بالإضافة إلى الإعتبارات العامة للمراقبة الداخلية علي العمليات النقدية، فإن هناك اعتبارات خاصة لعمليات المقبوضات يمكن عرضها علي النحو التالي: ١

١- يتعين أن تؤيد كافة المقبوضات بإيصالات خاصة بالمنشأة تحمل أرقاما مسلسلّة تكون من أصل وعدد من الصور يتلاءم مع احتياجات النظام المحاسبي المطبق في المنشأة، كما يتعين أن تحفظ دفاتر الإيصالات غير المستعملة لدي شخص مسئول وفي مكان أمين، وعند إستخدامها يجب أن يتم ذلك بحسب تسلسل أرقامها، وأن تسجل الدفاتر المستخدمة في دفتر خاص يوقع من قبل الشخص المستلم.

٢- يعد لكل عملية قبض إيصال خاص بها مهما صغر المبلغ، وبعد الإيصال من قبل شخص غير أمين الخزينة، بحيث ينحصر واجب أمين الخزينة في إستلام المبلغ واستلام صورة من إيصال القبض.

٣- يتعين إيداع المتحصلات اليومية بالكامل في حساب جاري لدي البنك، علي أن تتم عملية الإيداع من قبل شخص آخر غير أمين الخزينة الذي استلم تلك المبالغ.

٤- في حالة وجود آلات تسجيل النقدية يتعين مطابقة المجاميع مع مبالغ المتحصلات وحفظ الأشرطة المستعملة بشكل يسهل الرجوع إليها.

٥- في حالة وجود متحصلات خارجية من قبل محصلين، يتعين تغيير مناطق تحصيلاتهم بين فترة وأخرى لمنع التواطئ مع العملاء.

وفيما يلي مجموعة من الأمثلة لنظم المراقبة الداخلية علي بعض عمليات المقبوضات النقدية:

أولا - المراقبة الداخلية للنقدية الواردة في البريد.

ثانيا - المراقبة الداخلية للمبيعات النقدية.

ثالثا - المراقبة الداخلية للمتحصلات النقدية من العملاء.

### أولا: المراقبة الداخلية للنقدية الواردة بالبريد:

ترد في البريد عادة الشيكات والأوراق التجارية، والأوراق الأخرى ذات القيمة، ولذلك يتعين أن يتوفر لها نظام سليم للمراقبة والضبط الداخلي يمكن تصوره كما يلي: -

١- يتعين أن يفتح البريد من قبل شخص مسئول، لا ينتمي إلي قسم الحسابات أو الخزينة.

٢- تسجل كافة الشيكات الواردة بكشف من ثلاث نسخ وتختتم بما يفيد تسجيلها في حساب المنشأة الجاري لدي البنك، وترسل الشيكات والنسختين الأولى والثانية إلي أمين الصندوق لإعداد إيصالات القبض

ويوقع الكشف بما يفيد إستلامه للشيكات ويعيد النسخة الثانية مع النسخة الأولى من إيصالات القبض إلى قسم الحسابات لمراجعتها وإرسال نسخة منها إلى العملاء.

٣- يتعين أن تسجل المقبوضات النقدية في يومية الصندوق ويتم إيداعها مع باقي المتحصلات يوميا في البنك.

٤- يتم مراجعة النقدية الواردة بالبريد من قبل قسم المراجعة الداخلية إن وجد أو من قبل قسم الحسابات، حيث يطابق ما ورد بموجب كشف المقبوضات بالبريد علي نسخ إيصالات البنك.

#### ثانيا: الضبط الداخلي للمبيعات / الإيرادات النقدية:-

تحتاج المنشأة إلي نظام محكم للمراقبة الداخلية للمبيعات / الإيرادات النقدية لكي تتمكن من حماية البضاعة والنقدية من الإختلاس والتلاعب إلا أنها تجابه بمشكلتين يجب أن تفاضل بينهما ، وهما أن تكلفة النظام السليم للمراقبة والضبط الداخلي قد يكون مكلفا ، وأن النظام الأقل إحكاما قد يكلفها ثمنا أغلي في حالة التعرض لحالة الإختلاس أو التلاعب ، إلا أنه بصفة عامة يأخذ النظام السليم للمراقبة الداخلية للمبيعات النقدية الخطوات المقترحة التالية :-

١- يتعين إعداد فاتورة لكل عملية بيع، علي أن تعد من قبل شخص الدفع إلي أمين الصندوق أو الخزينة الذي لا يشارك في عملية إعداد فاتورة البيع ولزيادة الضبط الداخلي، تستقل عملية إعداد الفاتورة عن عملية دفع المبلغ إلي أمين الصندوق، وكذلك تسليم البضاعة إلي العميل، وهكذا يصبح لكل عملية شخص مسئول عنها، بحيث أن عملية الإختلاس أو التلاعب تستلزم إتفاق ثلاثتهم، وقد يصعب حدوث مثل هذا الإتفاق.

٢- في حالة إستعمال آلات تسجيل النقدية، يتعين أن تختتم كافة فواتير المبيعات بختم الآلة، وفي هذه الحالة يقارن الختم علي فاتورة المبيعات مع المبلغ المدون عليها. وتحفظ الآلة سجلا لمتراكم المبيعات علي شريط ولا يفتح هذا السجل إلا بمفتاح خاص يحفظ لدي شخص آخر مسئول وتسلم النقدية المحصلة إما في نهاية العمل اليومي أو خلال فترات العمل في حالة تراكم النقدية لدي أمين الصندوق - أما بالنسبة للعميل فيتعين عليه أن يتحقق من المبلغ الذي تظهره الآلة في النافذة الخاصة بها، وهذا يعني نوع من المراقبة الطبيعية، وبعد سداد قيمة الفاتورة تعتبر عملية التسجيل والسداد قد تمت بشكل سليم، وفي نهاية العمل اليومي يجب جرد الصندوق فإذا وجد أن هناك أي فروق، فإن الأمر يرفع إلي الإدارة لتقصي أسباب ذلك في الحال.

٣- في حالة عدم الفصل بين وظيفة البائع وأمين الصندوق، توفير للوقت والجهد، يجب أن يعزز نظام الضبط الداخلي للمبيعات عن طريق تسعير البضاعة المسلمة للبائع بسعر البيع ويخصص حساب لمراقبة كل بائع، حيث تتم المطابقة بشكل منتظم وفترات قصيرة، فقيمة البضاعة التي يتسلمها البائع بسعر البيع مضافا إليها الموجود في بداية العمل اليومي بسعر البيع يجب أن تساوي النقدية المحصلة مضافا إليها البضاعة الباقية عند الجرد في نهاية اليوم، كما يساعد البائع آلة تسجيل النقدية التي تصدر إيصالات عن كل عملية بيع، فتساعده في عملية الرقابة علي ما لديه من عهده.

٤- تتبع طريقة مقارنة المبيعات النقدية مع المعلومات المقدمة من المخازن، وفي هذه الطريقة تعد فاتورة البيع بواسطة قسم المبيعات وترسل إلى أمين الصندوق لإستلام المبلغ، فيتم عندئذ التأكد من مبلغ الفاتورة مرتين، الأولى من قسم المبيعات والثانية لدي أمين الصندوق ثم ترسل الفاتورة إلى المخازن التي تسلم البضاعة، ويعد كشف صادر وفي نهاية العمل اليومي تطابق المجاميع مع قسم المبيعات وأمين الصندوق وقسم المخازن، وبهذه الطريقة يصعب إختلاس النقدية أو البضاعة إلا إذا تم الإتفاق بين الأقسام الثلاثة، وهذا صعب التحقيق.

### ثالثاً: المراقبة الداخلية للمتحصلات النقدية من العملاء:-

في حالة المبيعات الآجلة، يتحتم إيجاد نظام سليم للضبط الداخلي للمتحصلات من العملاء، وفيما يلي أهم وسائل تحقيقه :-

١- يتعين عدم السماح للمحصلين من الإطلاع علي السجلات والدفاتر أو أن يكون في خوذتهم أوراق قبض.

٢- يتسلم المحصلون إشعارات من قسم المحاسبة عن المبالغ المطلوب تحصيلها.

٣- يجب علي المحصيلين تسليم المتحصلات اليومية، وإبداء أسباب عدم تحصيل المتبقي من العملاء في حالة عدم التحصيل، ويتعين علي أمين الصندوق إعداد إيصالات القبض والتي تقدم من قبل المحصيلين إلي قسم الحسابات لمحاسبته عن الإشعارات المسلمة لهم، وعن الإشعارات المدفوعة وعن تلك التي لم تحصل، مع بيان أسباب عدم التحصيل ويرسل قسم الحسابات إيصالات القبض إلي عملائه.

٤- يجب أن لا يستمر المحصلون في التحصيل من نفس العملاء فترة طويلة وإنما يتعين تغيير مجموعة العملاء الذين يتعامل معهم كل محصل بين فترة وأخرى.

٥- يتعين قيام قسم الحسابات بمراقبة حركة العملاء بدقة تامة وبصفة خاصة تلك التي لم تتحرك أو لم تسدد لفترة طويلة تتجاوز فترة الائتمان.

٦- يتعين علي المنشأة أن تطلب من عملائها ومن المحصيلين تحرير الشيكات المسحوبة لأمر المنشأة مؤشراً عليها بما يفيد أنها غير قابلة للتظهير وإنما تضاف فقط في الحساب الجاري للمنشأة.

## ٢- المراقبة الداخلية للمدفوعات النقدية:

يتطلب وضع نظام سليم للمراقبة الداخلية للمدفوعات النقدية، تنفيذها عن طريق شيكات تسحب سدادا للمستحق علي المنشأة، لذلك يجب أن لا تفتح الحسابات الجارية مع البنوك إلا بقرار تصدره الإدارة العليا، تحدد في من لهم سلطة فتح الحسابات في البنوك وسلطات الصرف والتوقيع علي الشيكات. وتفيد عملية سداد المستحق علي المنشأة عن طريق الشيكات، إحكام السيطرة علي هذه المدفوعات نظرا لعدم التمكن من إجراء السحب من الحساب الجاري إلا بشيك موقع عليه من قبل مسئولين لهم سلطة التوقيع والسحب، بينما نجد أنه في حالة الصرف النقدي، حيث تحفظ النقدية في الخزينة مما يسهل أمر سرقتها يضاف إلي ذلك أن الشيكات في حد ذاتها تقدم برهانا مكتوبا بإستلام المستفيد لمبلغ الشيك، وذلك لأنه ملزم بتظهير الشيك سواء عند إيداعه في حسابه الجاري أو عند تحصيل قيمته أو تظهيره للغير، وهذا يساعد علي تتبع الشيك في حالة تزويره وتقديم الدليل علي ذلك.

## الإجراءات العامة للمراقبة الداخلية للمدفوعات:

هناك عدة اعتبارات عامة وأساسية لابد من مراعاتها لوضع نظام سليم للمراقبة الداخلية للمدفوعات، يمكن تحديدها فيما يلي: -

١- أن تحدد سلطات من لهم حق التوقيع لكل نوع من أنواع المدفوعات بوضوح، وهذا يتطلب من إدارة المنشأة تحديد هذه السلطات ضمن اللائحة المالية، ويفضل تحديد هذه السلطات لعدد محدود من المسئولين لتسهيل أمر مراقبتها، مع إخضاع سلامة التصرفات لمراقبة إدارة المراجعة الداخلية.

٢- يجب أن تتم كافة المدفوعات مهما كانت طبيعتها بشيكات، فيما عدا المصروفات النثرية، والتي تصرف من عهدة صندوق المصروفات النثرية.

٣- يفضل أن يوقع علي الشيكات أكثر من شخص واحد لضمان الرقابة الفعالة علي إصدار الشيكات.

٤- يجب أن ترفق المستندات المؤيدة للمدفوعات مع الشيكات قبل توقيعها، وأن تراجع من قبل إدارة المراجعة قبل التوقيع علي الشيكات، مع التأشير علي المستندات المؤيدة بما يفيد دفعها، كما لو ختمت بختم (صرف) لتفادي إعادة دفعها سهوا أو عن قصد بهدف الإختلاس والسرقة، كما يجب أن تكون المستندات المؤيدة للصرف أصلية وليست صورة أو نسخة منها.

٥- يجب أن لا تكون هناك علاقة بين الأشخاص الذين يحررون الشيكات وبين إمساك السجلات المحاسبية أو العمليات النقدية.

٦- يجب أن تحفظ دفاتر الشيكات في مكان أمين، و لذي شخص مسئول عنها، وتسجل في دفتر خاص بها، وعند استعمال دفتر الشيكات يوقع الشخص الذي إستلم الدفتر موضحا عدد الشيكات وأرقامها المسلسلة.

٧- يتعين عدم إهمال الشيكات الملغاة وإنما يجب حفظها في دفتر الشيكات نفسه، تدعيما للرقابة علي الشيكات الملغاة، وحتى لا تستخدم بطريقة غير سليمة.

٨- يفضل أن يختم الشيك بآلة خاصة، بحيث تطبع المبالغ حروفا وأرقاما، حتي تتفادي التلاعب في مبالغ الشيكات.

٩- التأكيد علي من لهم حق التوقيع علي الشيكات، بضرورة مراجعتها بدقة تامة، والتحقق من صحة المستندات المؤيدة لها، لذلك يمنع توقيع الشيكات علي بياض.

١٠- بعد إصدار الشيك يجب إرساله إلي المستفيد مباشرة دون أن يعرض بأي شكل من الأشكال علي من قام بتحريره.

١١- يجب أن تعزز كافة المدفوعات النقدية الأخرى بمستندات مؤيدة أو إيصالات قبض من قبل المستلم وذلك تأكيدا لعملية الدفع والتوقيع عليها من قبل الشخص المسئول عن الصرف.

١٢- يجب أن يراقب الحساب الجاري للبنك من قبل إدارة المراجعة الداخلية أو من قبل شخص مسئول الذي يجب أن يتسلم كشوف الحسابات المرسلة من قبل البنك، ويراجعها علي الشيكات الصادرة والإيداعات كما يجب أن يلاحظ أن الشيكات الصادرة قد قدمت للبنك علي أن تراقب الشيكات التي لم تقدم بعد للصرف، فإذا تأخر تقديمها للبنك لفترة طويلة يجب التحري عن أسباب عدم تقديمها، كما يتعين ملاحظة مبالغ الشيكات وأرقامها، ومطابقة ذلك مع السجلات وتاريخ إيداع كل مبلغ ومقارنته مع السجلات المخصصة لذلك.

١٣- مراقبة البريد الصادر والوارد، مراقبة فعالة وفصله عن موظف قسم الحسابات لتفادي احتمال التلاعب بالشيكات الصادرة أو الشيكات المعادة من البنك بسبب عدم تحصيلها.

١٤- يتعين جرد الصندوق جردا مفاجئا في فترات غير منتظمة من قبل قسم الحسابات أو قسم المراجعة الداخلية.

وفيما يلي مجموعة من أمثلة أنظمة المراقبة الداخلية علي بعض عمليات المدفوعات النقدية:

- ١ - المراقبة الداخلية لمدفوعات الأجور.
- ٢ - المراقبة الداخلية للمدفوعات الثرية.
- ٣ - المراقبة الداخلية للمشتريات النقدية.

## ١ - المراقبة الداخلية لمدفوعات الأجور:

تمثل الأجور في المنشآت المختلفة، بندا رئيسيا من بنود المصروفات، ولهذا تراعي هذه المنشآت ضرورة وضع نظام سليم للضبط الداخلي يشتمل علي المراحل التالية:

### أ - مرحلة تسجيل الوقت أو الإنتاج:

يتعين في هذه الحالة أن تستعمل أن تستعمل المنشأة النظام الذي يكفل تحقيق رقابة فعالة علي قياس وحصر الوقت الذي يقضيه العامل بالمنشأة، وطرق قياس وحصر الوقت المتبع في الحياة العملية عديدة، نذكر منها ما يلي:

١- في حالة إتباع الوسيلة اليدوية لتسجيل الوقت، يستخدم سجل خاص مدون فيه أسماء العمال وخانة التوقيع وكتابة ساعة الحضور والانصراف، حيث يقوم العامل بالتوقيع عند حضوره، مع ملاحظة سحب هذا السجل في وقت محدد، وهو وقت بداية العمل، حيث يحفظ لدى موظف مسئول علي أن يقوم كل عامل تأخر عن ميعاد الوقت الرسمي بالتوقيع في كشف مستقل، إلا أن هذه الطريقة قد تثير الكثير من الجدل بين العمال والشخص المسئول عن عملية الحضور والانصراف تساهم في التلاعب والمحابة إذا تلاعب الموظف المسئول في إثبات الحضور والانصراف لبعض العاملين.

٢- إثبات وقت الحضور والانصراف في بطاقات الوقت، وهي تشتمل على البيانات الخاصة بالعامل والقسم الذي يعمل به، ووقت الحضور والانصراف وإستحقاقات العامل، التي تتمثل في أجره العادي والإضافي والاستقطاعات المختلفة وصافي الأجر المستحق. ويقوم العامل في هذه الحالة، عند دخوله المنشأة بإستخدام بطاقته ويضعها في ساعة إثبات الوقت لإثبات وقت الحضور عليها، وعند انتهاء العمل وخروج العامل يقوم بنفس الإجراء حيث يتمثل الفرق بين ساعة الحضور وساعة الانصراف الفترة التي قضاها العامل داخل المصنع، التي يستحق عليها أجره العادي أو أجره العادي مضافا إليه الأجر الإضافي.

٣- وقد يرتبط حساب الأجر كمية وحدات الإنتاج وليس على أساس عدد ساعات العمل، وفي هذه الحالة يجري حصر الوحدات المنتجة، مع مراعاة الجودة المطلوبة، والاطمئنان إلى سلامة الوحدات ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، والتأكد من عدم وجود تالف إذ أن الأجر في هذه الحالة يحسب على أساس عدد الوحدات السليمة فقط، حيث يضرب عدد الوحدات المنتجة السليمة في أجر الوحدة أو القطعة المتفق عليها.

كما تتبع إجراءات الرقابة التي اتبعت في حالة حساب الأجر على أساس الوقت، فيتم تسجيل عملية الحضور والانصراف مع تخصيص خانة مستقلة لإثبات عدد الوحدات المنتجة التي تعتمد من الرئيس المباشر للعامل.

## ب- مرحلة إعداد كشوف الأجور:

يتعين في هذه الحالة أن تضع المنشأة نظاما سليما لإعداد كشوف الأجور ومراجعتها حتى تطمئن إلى صحة البيانات الواردة في كشوف الأجور وخلوها من أي تلاعب نتيجة إضافة أسماء وهمية واختلاس قيمتها وفيما يلي أهم النقاط التي تساعد على أحكام عملية الضبط الداخلي عند إعداد كشوف الأجور:

- ١- يجب ألا يشترك موظف واحد في إعداد كشوف الأجور وفي مراجعتها قبل الصرف.
- ٢- تقوم إدارة الأفراد بكتابة أسماء العمال وفئات الأجور من واقع السجلات التي لديها عن حالة كل عامل.
- ٣- يقوم موظف مختص بقسم الاستحقاقات بإثبات الوقت الذي قضاه العامل من واقع بطاقة الوقت أو من واقع بطاقة الإنتاج.
- ٤- يقوم موظف آخر بقسم الأجور بإجراء العمليات الحسابية المتعلقة باستحقاقات كل عامل على حده، عن طريق ضرب عدد ساعات العمل أو عدد الوحدات المنتجة في فئة الوقت أو القطعة لاستخراج إجمالي الأجر، ثم تجمع كشوف الأجور، وتحدد قيمة إجمالي الأجر، والإستقطاعات المختلفة والصافي الواجب سحب قيمته بشيك على البنك.
- ٥- يقوم موظف آخر بمراجعة كشوف الأجور، وقد يعهد بذلك إلى قسم المراجعة الداخلية.
- ٦- يوقع كل من اشترك في إعداد كشوف الأجور أمام العمل الذي قام به، ثم تعتمد هذه الكشوف من الشخص المسئول عن الصرف.

## ج- مرحلة صرف الأجور:

المرحلة الأخيرة من مراحل المراقبة الداخلية على عمليات الأجور هي مرحلة صرف صافي المستحق، ويتعين أن يكون نظام صرف الأجور محكما بحيث يكفل لكل عامل الحصول على صافي الأجر المستحق له ويمنع التلاعب في أجور العمال الغائبين، ولذلك يتعين اعتماد كشوف الأجور ويتبع في ذلك الإجراءات التالية:-

- ١- يسحب شيك بمجموع صافي الأجور المستحقة، ثم يعد الصراف ظرفا لكل عامل مبينا عليه اسم العامل ورقمه، ويوضح به الأجر ثم يتقدم العمال في كل قسم أو الإدارة إلى الصراف الذي يقوم بعملية الصرف على أن يقوم كل عامل بالتوقيع على كشف الأجور أمام الخانة المخصصة له. وفي حالة تحويل الرواتب عن طريق البنوك طبقا لبرنامج الأجور المعتمد من الدولة يتم المكافحة الدورية كشف البنك وكشف الرواتب الداخلي للشركة وتفاصيل وبيانات الموظفين بالشركة .
- ٢- يحضر رئيس كل قسم مع عمال قسمه في وقت استلام الأجور للتأكد من عدم دفع أجور لعمال لم يؤديوا خدمات إلى المنشأة أو دفع الأجر لنفس العامل أكثر من مرة.
- ٣- لا تدفع أجور العمال الغائبين إلى زملائهم، إلا بناء على تعليمات كتابية، أما الأجور التي يتغيب أصحابها عن الإستلام، فتجرد ويطابق ذلك على كشف الأجور ثم يورد إلى البنك وتقيد تحت حساب الأمانات.
- ٤- يوقعه على كشوف الأجور كل من الصراف ورئيس القسم والمدير المختص.

## ٢- المراقبة الداخلية للمدفوعات النثرية:

من المبادئ الأساسية لنظام المراقبة الداخلية على المدفوعات، ضرورة الصرف عن طريق الشيكات، إلا أنه استثناء من ذلك، فإن هناك بعض المدفوعات النثرية الصغيرة يتبع في صرفها نظام السلف المستديمة، حيث يتم ضبط عهدة المدفوعات النثرية على أساس تصميم دفتر للمصروفات النثرية به مجموعة من الخانات التحليلية، تسجل فيه المدفوعات أولاً بأول، وتتم عملية الضبط في هذه الحالة على النحو التالي:-

### ١- تحديد قيمة السلف:

تحدد قيمة السلف المستديمة وفقاً لظروف كل منشأة، ولكن يتبع عادة أخذ متوسط المصروفات خلال فترة سابقة، ستة أشهر مثلاً، مع إضافة مبلغ لمواجهة الطوارئ، مع تحديد الفترة المحددة لمواجهة المدفوعات التي تغطيها قيمة السلف قبل الإستعاضة.

ويقوم الشخص المسئول عن السلف بصرف المبالغ المطلوبة بموجب المستندات المقدمة له، وعندما تصل المبالغ المتبقية لديه إلى حد معين، يمثل الحد الأدنى الذي يجب ألا تقل عنه، أو في نهاية المدة المحددة لاستعاضة السلف، يقوم الشخص المسئول باستعاضة المنصرف عن طريق تقديم المستندات الدالة على الصرف إلى شخص آخر مسئول لإعتمادها، وإرسالها إلى قسم الحسابات لإثباتها في الدفاتر وتحرير شيك بقيمة المدفوعات وبذلك ترجع قيمة السلف المستديمة إلى ما كانت عليه قبل إجراء أية مدفوعات.

### ٢- تحديد نوع المدفوعات:

يتم تحديد نوع المدفوعات التي يتم الصرف عليها من السلف المستديمة بحيث تكون هذه المدفوعات قاصرة على أنواع معينة من المدفوعات وفي حدود مبلغ معين، إلا أن تحديد طبيعة المدفوعات وحجمها يختلف من منشأة إلى منشأة، كما أن هناك بعض الحالات التي تستلزم الصرف من السلف المستديمة نظراً لأهمية السرعة لتحقيق غرض معين كمصروفات الإصلاح والصيانة /ومع ذلك ففي مثل هذه الحالات يتعين أخذ موافقة شخص مسئول يحق له اعتماد ذلك.

### ٣- مستندات السلف:

يجب تقديم المستند المؤيد للصرف، فالقاعدة العامة تقضى بعدم السماح بدفع أية مبالغ من السلف إلا إذا كان هناك مستند مؤيد للصرف، وفي الحالات التي يتعذر فيها الحصول على مستند يحرر اذن صرف يوقع عليه من شخص مسئول .

#### ٤- الجرد المفاجئ لصندوق السلفة المستديمة :

يقوم شخص مسئول في فترات غير منتظمة ومنكررة بجرد عهدة السلفة المستديمة جردا مفاجئا ،ويراجع مستندات الصرف ،على أن يتأكد من أن قيمة السلفة مساوية لمجموع قيمة مستندات الصرف المؤيدة، بالإضافة الى النقدية المتبقية .

#### ٥- تسجيل المدفوعات النثرية :

يتعين وضع نظام محاسبى دقيق ،يكفل انتظام قيد المدفوعات النثرية وذلك عن طريق تخصيص دفتر احصائى مزود باعمدة تحليلية بحيث يخصص كل عمود لنوع محدد من المدفوعات تسهيلا لعملية التسجيل والتبويب فى باقى السجلات المحاسبية .

#### ٣- المراقبة الداخلية لمدفوعات المشتريات النقدية :

قد يستلزم طبيعة نشاط المنشأة اجراء بعض عمليات الشراء النقدى ،ولذلك تستلزم المراقبة الداخلية السليمة لمثل هذه العملية ضرورة اعتماد ذلك من موظف مسئول طبقا لما تقضى به اللوائح المالية للمنشأة كذلك لايقوم بعملية الشراء النقدى أى موظف تتعارض طبيعة عمله مع القيام بهذه المهمة كالصراف أو أمين الخزينة مثلا .

وتتلخص اجراءات المراقبة لداخلية لعملية الشراء النقدى فيما يلى :

- ١- أن تكون عملية لشراء النقدى بناءا على طلب شراء يصدر من قبل الادارة الطالبة مع تحديد الكمية والمواصفات .
- ٢- ضرورة اعتماد عملية الشراء النقدى من شخص مسئول ،مع ملاحظة قيمة المشتريات النقدية حيث لكل سلطة مخول لها حق الشراء النقدى فى حدود معينة .
- ٣- أن تقوم بعملية الشراء النقدى شخص آخر غير الذى وافق على اعتكاد عملية الشراء .
- ٤- أن يصدر اذن استلام من ادارة المخازن باستلام البضائع ،وارفاق صورة من اذن الاستلام مع فاتورة الشراء .
- ٥- يقوم قسم الحسابات بمراجعة عملية الشراء ،والتأكد من صحتها واجراء القيود اللازمة .

### بعض طرق الاختلاس والغش:

بالرغم من وجود نظام سليم للمراقبة والضبط الداخلي، فقد يضعف هذا النظام في فترات زيادة النشاط بشكل غير عادي، أو في أجزاء من النظام مما يسهل على الموظفين اختلاس أموال المنشأة، أو التزوير في المقبوضات والمدفوعات، وفيما يلي بعض الطرق التي تستخدم لإختلاس النقدية:

#### ١- إختلاس مقبوضات بعد تسجيلها وتغطيتها بإحدى الطرق التالية:

- أ- إنقاص المجموع الحقيقي في اليومية الصندوق بقيمة المبلغ المختلس.
- ب- زيادة قيمة المدفوعات بقيمة المبلغ المختلس.
- ج- تضخيم المجموع الحقيقي لعمود الخصم المسموح به في دفتر يومية الصندوق والبنك بقيمة المبلغ المختلس.
- د- إثبات خصم مسموح به غير حقيقي في فواتير البيع النقدي واختلاس قيمة الخصم.
- هـ- التلاعب في مذكرة تسوية البنك، وذلك زيادة الإيداعات التي لم يسجلها البنك بعد، أو تخفيض قيمة الشيكات التي لم تقدم للبنك بعد عند إعداد مذكرة التسوية، أو إجراء خطأ متعمد في عمليات الجمع الطرح بقصد مطابقة الرصيد الدفتر مع رصيد كشف حساب البنك.

#### ٢- اختلاس قيمة مبيعات نقدية بالتزوير في إيصالات المقبوضات أو إنقاص مجموع عمود المقبوضات.

#### ٣- إختلاس مقبوضات لم تسجل بعد في الدفاتر وتغطيتها بإحدى الطرق التالية:

- أ- عدم إرسال فواتير للعملاء الذين اختلس مدفوعاً بهم.
- ب- تسجيل فواتير العملاء بمبلغ أقل من قيمة فواتيرهم الحقيقية واختلاس الفرق.
- ج- تسجيل دفعات حالية مقابل دفعات سابقة، سبق وأن اختلست.

#### ٤- تزوير شيكات من قبل أشخاص ليس لهم حق التوقيع، وإخفاء قيمتها عن طريق تضخيم قيمة المدفوعات أو تقليل قيمة الخصم المكتسب أو تزوير المستندات المؤيدة بقيمة الشيك المختلس.

### ٣- المراقبة الداخلية لعمليات البيع والشراء:

تمثل عمليات البيع والشراء جانبا هاما من نشاط المنشأة، ولذلك يتوقف مدى تقدم المنشأة في أعمالها على مدى معاملاتها التجارية حيث تمثل حركة البيع والشراء أحد العناصر الرئيسية في دائرة النشاط، فهي لذلك تحتاج إلى نظام سليم للمراقبة الداخلية يحقق للمنشأة الضمان والحفاظ على أموالها.

ونظرا لأن عمليات المخزون تعتبر الحلقة الأساسية في سلسلة عمليات البيع والشراء، لذلك يتعين وضع الأسس المناسبة لمراقبة المخزون، ولذلك سنعالج في هذا الفصل تحقيق المراقبة الداخلية للعمليات التالية:

أولاً: المراقبة الداخلية لمخزون.

ثانياً: المراقبة الداخلية للمشتريات ومردودات المشتريات.

ثالثاً: المراقبة الداخلية للمبيعات ومردودات المبيعات.

أولاً: المراقبة الداخلية للمخزون:

يتوقف سلامة نظام المراقبة الداخلية على العمليات المخزنية، في توزيع اختصاصات ومسؤوليات إدارة المخازن، ولذلك تتخذ الإجراءات التالية عند وضع نظام سليم للمراقبة الداخلية على العمليات المخزنية:

- ١- تحديد اختصاصات وواجبات إدارة المخازن، بحيث تختص بما يلي:
  - أ- طلب شراء الاحتياجات والاشتراك في عملية فحصها واستلامها وتخزينها وصيانة ومناولة الاحتياجات السليمة، مع الاحتفاظ بالحد الأدنى المناسب من المخزون.
  - ب- ترتيب الأصناف في أماكن تخزينها وفقاً لطبيعتها، وبما يكفل سهولة تداولها والحفاظ عليها من التلف والسرقة.
  - ج- طلب إجراء التأمين المناسب على قيمة المخزون.

٢- ضرورة استقلال إدارة المخازن عن باقي الإدارات الأخرى، مع تقسيم إدارة المخازن إلى وحدات نوعية طبقاً لنوعية وأصناف المخزون.

٣- لا يجوز لإدارة المخازن الاحتفاظ بأية سلع لا تخص المنشأة، إلا بتصريح خاص من الشخص المسئول عن ذلك.

٤- أن تتضمن اللائحة المخزنية عملية تنظيم إجراءات طلب الأصناف وشرائها، وكذلك إيجاد أسس محددة للشراء من مصادر التوريد المختلفة بالإضافة إلى خفض بنود الأصناف إلى الحد المناسب، مع التزام بقدر الإمكان بشراء السلع ذات الأصناف النمطية.

٥- يتعين تشكيل لجنة خاصة للمشتريات تتكون من الإدارات المعنية بعمليات الشراء مع ضرورة تحديد الحد الأدنى وحد الطلب والحد الأعلى لكل صنف، وذلك في ضوء موازنة الإنتاج وظروف السوق.

٦- تشكيل لجنة للفحص والاستلام أ تكون مهمتها معاينة وفحص البضاعة الواردة، ومراجعتها على أمر التوريد مع تحديد العجز أو الزيادة والتأكد من مطابقة البضاعة الواردة للمواصفات المطلوبة، وعند وجود أصناف تالفة أو غير مطابقة للمواصفات تبلغ إدارة المشتريات بنتيجة الفحص تمهيداً لردّها مرة أخرى للمورد.

٧- بعد الانتهاء من عملية الفحص والاستلام، تقوم اللجنة المشكلة لهذا الغرض من إعداد محضر استلام وفحص على نموذج خاص معد لهذا الغرض، على أن تسجل فيه البيانات الخاصة بالبضاعة التي تم استلامها ومواصفاتها، وكذلك الكمية والأسعار بالإضافة إلى ما تكتشف من ملاحظات نتيجة فحص واستلام هذه البضائع، على أن تقوم اللجنة بالتوقيع على محضر الاستلام واعتماد ذلك من السلطة المختصة

٨- يوقع أمين المخزن على محضر الاستلام والفحص وإقراره باستلام البضاعة مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتخزينها وصيانتها بالطريقة المناسبة، وتسجيل كمياتها في البطاقات وسجلات المخازن.

- ٩- يحزر محضر الفحص والاستلام من اصل وعدة صور تتناسب مع طبيعة النشاط، فقد تكون من اصل وصورتين حيث يرسل الأصل إلى إدارة الحسابات أو الإدارة المالية لمراجعتها على المستندات المؤيدة وفاتورة البيع تمهيدا لإثبات ذلك في الدفاتر، أما الصورة الأولى فترسل إلى إدارة المشتريات للتحقق من توريد البضاعة واتخاذ اللازم نحو البضاعة الغير مطابقة للمواصفات في حالة وجود ذلك، أما الصورة الثانية فترسل إلى إدارة المخازن لتسجيل بياناتها في السجلات المخزنية .
- ١٠- يتم الصرف من المخازن بموجب إذن صرف معتمد من شخص مسئول على نموذج معد لهذا الغرض، ويتضمن هذا الإذن البيانات الأساسية مثل اسم الصنف ومواصفاته والكمية المطلوبة، وقد يتم الصرف أما بهدف البيع أو العمليات الإنتاجية أو أي غرض آخر يتعين تحديده كصرفها مثلا على سبيل التأجير أو الإصلاح.
- ١١- عند إجراء عملية الصرف من المخازن يتعين إصدار إذن صرف من أصل وصورتين، ويرسل الأصل إلى قسم حسابات المخازن لتسعير الكميات المنصرفة، وترسل صورة إلى إدارة التكاليف، كما تحفظ صورة لدى أمين المخازن للاحتفاظ بها كمستند لاستئصال كميات الأصناف المنصرفة من عهده لتسجيلها في السجلات المخزنية .
- ١٢- عند ارتجاع أي صنف إلى المخازن، يتعين على الإدارة التي تقوم بعملية الجرد تحرير إذن ارتجاع من أصل وعدد من الصور التي يتم توزيعها بنفس طريقة توزيع إذن الصرف، مبينا به كافة البيانات الخاصة بالصنف وذلك لاستبعاد قيمته من تكلفة الإنتاج، كما تقوم إدارة المخازن بإجراء عملية الفحص للأصناف المرتجعة واثبات حالاتها.
- ١٣- يتم إعداد البطاقات والسجلات المخزنية اللازمة لتنظيم ضبط حركة المخازن، وبصفة خاصة بطاقة الصنف التي يثبت فيها حركة كل صنف من حيث الوارد والمنصرف والرصيد بالكمية والقيمة على أن تتم الرقابة الدفترية على العمليات المخزنية وذلك بإتباع الإجراءات الآتية:
- أ- تسجيل حركة أصناف المخزن من واقع البطاقات المخزنية التي تحتوي على بيانات الصنف والكمية والسعر والقيمة صادرة وواردة.
- ب- القيام بإجراء المقارنات الدورية بين أرصدة المخزون طبقا للسجلات المخزنية مع البيانات الواردة في بطاقات الصنف.
- ج- إجراء الجرد الدوري والمفاجئ ومقارنة الكميات الفعلية مع الأرصدة الدفترية للتأكد من صحتها.
- ١٤- تقوم إدارة المخازن بإعداد التقارير الدورية التي تظهر فيها البيانات الخاصة بموقف المخزون من الأصناف المختلفة وخصوصا الأصناف التي لها أهمية بالإضافة إلى المشاكل التي تواجه الإدارة والمقترحات المناسبة.

## ثانيا - المراقبة الداخلية للمشتريات ومردودات المشتريات:

### أ- المراقبة الداخلية للمشتريات:

تتم عملية الشراء وخصوصا في المنشآت الكبيرة بالأجل، لذلك يتعين أن يكون نظام المراقبة الداخلية لعمليات الشراء الآجلة أكثر إحكاما وذلك نظرا للتداخل بين حسابات المشتريات ومردوداتها من ناحية وحسابات الدائنين من ناحية أخرى، قد تتعرض عمليات المشتريات إلى التلاعب أو السرقة في حالة وجود أية ثغرة من الثغرات في نظام المراقبة الداخلية، لذلك يتطلب وضع نظام المراقبة الداخلية للمشتريات الآجلة إتباع الخطوات التالية:

- ١- أن يصدر لكل عملية شراء طلب شراء يصدر من شخص مسئول، كمدير المشتريات أو مدير المصنع، فمدير المصنع مثلا يطلب المستلزمات اللازمة للإنتاج، ومدير المخازن أو مدير المشتريات يطلب مستلزمات معينة عندما يصل المخزون منها إلى حد الطلب أو الجد الأدنى.
- ٢- يتعين أن يتضمن طلب الشراء، المواصفات اللازم توافرها في المستلزمات المطلوب شراءها والكمية وتاريخ الوصول إلى المخازن والكمية المتوافرة فعلا ومدى كفايتها لعمليات الإنتاج.
- ٣- يعد طلب الشراء من نسختين ترسل الأولى إلى قسم المشتريات وتبقى الثانية لدى القسم الذي طلب المستلزمات بهدف متابعة عملية الشراء.
- ٤- يتعين أن تكون مسئولية طلب الموارد وشرائها مقصورة على عدد محدد من المسؤولين يؤتمن عليهم، نظرا لما تتضمنه عملية الشراء من تكاليف كبيرة.
- ٥- عند استلام طلب الشراء يجب التحقق أولا من الكمية المتوافرة في المخازن ومدى كفايتها للعمليات الإنتاجية، فعملية شراء مستلزمات أكثر من الحاجة تعنى تكديس المواد في المخازن بحيث تكون معرضة للتلف، بالإضافة إلى إستخدام مساحات كبيرة وتجميدا لراس المال العامل.
- ٦- يجب أن توضع لائحة محددة لعمليات الشراء، تتضمن كافة النواحي الإجرائية والمالية لعملية الشراء وبصفة خاصة طرق لشراء وهي قد تكون:
  - أ- إما أن تكون عن طريق الاتصال المباشر بالموردين والحصول على أفضل العروض.
  - ب- أو إما أن تكون عن طريق المناقصات العامة.
  - ج- أو إما أن تكون عن طريق الطلب من موردين معروفين لدى المنشأة.

٧- وعند اختيار المورد يتم إعداد طلب الشراء من أصل وصورتين، يرسل الأصل إلى المورد والصورة الأولى تحفظ لدى إدارة المشتريات والصورة الثانية ترسل إلى إدارة المخازن لتكون أساساً لاستلام المواد.

٨- إذا كانت عملية الشراء عن طريق الإستيراد، فيعد طلب فتح لاعتماد مستندي من أصل والصورة تحفظ في ملف الإعتماد المستندي لدى قسم المشتريات أو قسم الإستيراد.

٩- يجب أن تمسك المنشأة سجل خاص يثبت فيه كافة المعلومات عن المستلزمات الداخلة في المنشأة من ناحية الكمية والسعر والنوع والتاريخ واسم المورد.

١٠- عند استلام المشتريات من قبل المخازن، يتعين إجراء عملية الفحص من ح الكمية والنوع وإثبات ذلك في محضر الفحص والاستلام والسجلات والطاقت المخزنية، مع ضرورة مطابقة ذلك مع طلب الشراء وفواتير المورد.

١١- بعد اعتماد محضر الاستلام يرسل مع فواتير المورد إلى قسم المشتريات، حيث تتم مراجعتها والتحقق من دخولها مخازن المنشأة، عن طريق الإطلاع على سجل المستلزمات الواردة والتوقيع بما يفيد صحة عملية الشراء.

١٢- ترسل كافة المستلزمات إلى قسم الحسابات لمراجعة من حيث الكمية والسعر والتحقق من تطبيق الإجراءات التي نصت عليها لائحة المشتريات تمهيدا لعملية تسجيلها في الدفاتر والسجلات، وبصفة خاصة تتحقق إدارة الحسابات من توافر المستندات التالية:

- أ- طلب الشراء على أن يكون موقعاً من الجهة الطالبة للمواد.
- ب- أمر الشراء موقعاً عليه من قبل الشخص المسئول في إدارة المشتريات.
- ج- محضر الإستلام موقع عليه من مدير المخازن.
- د- فواتير المورد والتي يجب أن تكون أصل وليست صورة، مع التحقق من السعر المتفق عليه بالرجوع إلى العقد المبرم بين المورد والمنشأة، أو المراسلات أو أية وسيلة أخرى اتفق عليها من حيث السعر، مع مراجعة العمليات الحسابية من حيث عمليات الجمع والطرح للوصول إلى القيم الصحيحة، مع الأخذ في الاعتبار أية شروط أخرى كشروط الخصم على الكمية أو السداد.

١٣- في حالة استيراد المواد، يجب التحقق من كمية المواد المستلمة ومقارنة ذلك مع المستندات الجمركية، وفي حالة وجود تلف في المواد يتعين عدم الإستلام إلا في حضور مندوب عن شركة التأمين لكي يحدد قيمة الضرر مقدماً، ثم ترسل مستندات الاستلام إلى قسم الحسابات للتحقق من صحة إجراءات الشراء ومطابقتها من حيث الكمية والسعر، وفي حالة المطابقة يتم إقفال حساب الإعتماد المستندي في حساب المخازن وتستخرج تكلفة الوحدة من المشتريات السلعية لتسهيل عملية تسجيلها في السجلات المخزنية، وفي حالة وجود تلف تطالب شركة التأمين بالقيمة المتفق عليها.

١٤- تسجل عملية الشراء في يومية المشتريات، مع التفرقة بين المشتريات المحلية والمشتريات الخارجية، لتوفير نوع البيانات التحليلية.

١٥- الترحيل في دفاتر الأستاذ مراقبة الدائنين في الجانب الدائن، وإلى حساب المشتريات في الجانب المدين، مع الترحيل لأستاذ فرعي الدائنين في نفس الوقت.

١٦- يجب أن تتم عملية الترحيل في دفتر الأستاذ العام، عن طريق شخص غير الذي يقوم بالتسجيل في اليومية العامة أو اليومية المساعدة أو الأستاذ الفرعي، وذلك وإحكاماً للرقابة.

#### ب- المراقبة الداخلية لمردودات المشتريات:

١- تعتبر إدارة المخازن هي الإدارة المسؤولة عن استلام المواد والتحقق من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، فيما عدا الأصناف التي تحتاج إلى رأى الفنيين، فإذا ما استلمت مواداً أو سلعاً غير مطابقة للمواصفات أو تالفة، يتعين في هذه الحالة إعادتها بالتالي إلى المورد.

٢- تقوم إدارة المخازن بإعداد مذكرة إلى إدارة المشتريات تتضمن بيانات عن المواد أو السلع المراد ردها من حيث كميتها وسعرها وأسباب الرد واسم المورد.

٣- تقوم إدارة المشتريات بإعداد تقرير يتضمن ما إذا كانت البضاعة سيتم ردها أو أنها مطابقة للمواصفات، فإذا قررت إدارة المشتريات الرد فإنها تطلب من إدارة المخازن إعداد مذكرة الارتجاع التي تستخرج من اصل وثلاثة صور، ترسل الأصل مع البضاعة المرتدة إلى المورد، والصورة الأولى إلى إدارة المشتريات، والثانية إلى إدارة الحسابات، أما الصورة الثالثة فتحفظ بها إدارة المشتريات. (المخازن).

٤- عند خروج البضاعة من مخازن المنشأة، يجب أن تثبت البوابة تفاصيل البضاعة المرتدة في سجل البضاعة الخارجة.

٥- يتم مراجعة إذن الارتجاع مع سجل البوابة للبضاعة الخارجة للتأكد من خروجها.

٦- تقوم إدارة الحسابات بالتحقق من صحة العمليات الحسابية من جمع وطرح وضرب للتأكد من صحة المبالغ، كما تقوم بإعداد إشعار مدين تثبت فيه قيمة البضاعة المرتدة وكميتها، ويرسل إلى المورد مع ضرورة طلب إشعار دائن مئة تأكيداً لصحة عملية رد البضاعة.

٧- يتم تسجيل عملية مردودات المشتريات في كلا من يومية مردودات المشتريات، وكذلك أستاذ مراقبة الدائنين والأستاذ الفرعي مع ملاحظة عدم قيام موظف واحد بعمليات التسجيل والترحيل في هذه الدفاتر تحقيقاً للرقابة.

### ثالثاً: المراقبة الداخلية للمبيعات ومردودات المبيعات:

#### أ- المراقبة الداخلية للمبيعات:

تتوقف سياسة المبيعات في المنشآت المختلفة على أسلوب البيع، فالمنشآت الصناعية ومنشآت الجملة يقتصر تعاملها على عدد محدود من العملاء، ترسل لهم البضاعة وتمنحهم في العادة فترة سداد، ولذلك قد تمثل المبيعات الآجلة الحجم الأكبر من المبيعات مثل هذه المنشأة لذلك يتعين وضع نظام سليم لمراقبة المبيعات الآجلة، وخصوصاً وان هناك تداخل بين المدينين وحساب الخصم المسموح به والمبيعات، الأمر الذي قد يترك ثغرة لحدوث الاختلاس والتلاعب، وعلى ذلك يأخذ النظام السليم للمبيعات الآجلة الإجراءات التالية:

- ١- يتم استلام طلبات العملاء، وقد يكون هذا الطلب شفويًا أو عن طريق المراسلات أو بواسطة مندوبي المنشأة، وفي كل هذه الحالات يتعين إعداد نموذج طلب شراء يحمل أرقاماً متسلسلة لمعرفة أسبقية الطلب، على أن يوقع هذا الطلب من الشخص الذي أعده وإعتمده.
- ٢- يجب أن يحتوى طلب الشراء على معلومات دقيقة عن اسم العميل، وعنوانه، والبضاعة المطلوبة وكمياتها ومواصفاتها.
- ٣- يرسل طلب الشراء لتتم مراجعته و من حيث بياناته التي يتعين أن تحتوى على الكمية المطلوبة والسعر والخصم المقرر منحة، وفترة الائتمان، ومصاريف الشحن، وأي شروط أخرى تراها المنشأة، ثم يرسل إلى قسم الائتمان لجمع المعلومات عن حالة العميل أو إلى إدارة الحسابات للتحقق من انتظام العميل في معاملاته لسابقة.
- ٤- نظراً لأن عملية البيع بالأجل تنطوي على ائتمان، لذلك يتعين أخذ موافقة الشخص الذي له حق منح الائتمان وتحديد شروطه.
- ٥- تسجيل طلبات الشراء في سجل خاص بطريقة منتظمة حسب أرقام تسلسل طلبات الشراء، فإذا ما تمت الموافقة على طلب الشراء يتم إبلاغ العميل مع إرسال الطلب إلى إدارة المخازن أو المصنع، مع إرسال صورة منة إلى إدارة المبيعات لتستخدم في إعداد فاتورة البيع، أما في حالة ما إذا كانت البضاعة معدة لإرسالها للمخازن فترسل نسخة أخرى من طلب الشراء إلى قسم الشحن الذي يقوم بإعداد البضاعة المطلوبة كما هو ثابت في طلب الشراء.
- ٦- تقوم إدارة المخازن أو المصنع بإصدار أمر خروج للبضاعة حيث تبين فيه كمية البضاعة ورقم طلب الشراء واسم العميل وعنوانه.
- ٧- يتم إعداد فواتير البيع بناءً على طلب الشراء الذي يرسل من قبل إدارة المخازن أو المصنع أو قسم الشحن مرفقاً به نسخة من أمر الخروج إلى قسم المبيعات، والذي يفيد بخروج البضاعة من المنشأة.
- ٨- يقوم قسم المبيعات من واقع المستندات المقدمة له، بإعداد فاتورة البيع من أصل وعدد من الصور يتناسب مع احتياجات الإدارة، على أن تأخذ فواتير المبيعات أرقاماً متسلسلة، ويتم مراجعتها من قبل شخص غير الذي أعدها ليتحقق من نوع البضاعة المرسله وكمياتها وسعرها والخصم المسموح به وشروط البيع الأخرى.
- ٩- يتم تسجيل فواتير البيع في يومية المبيعات، حيث يتم تسجيل اسم العميل ورقم الفاتورة وقيمتها الإجمالية والخصم الممنوح للعميل وصافي القيمة، وقد تحتوى يومية المبيعات على خانات تحليلية على حسب نوع البضاعة أو مناطق العملاء أو أي تحليلات أخرى ضرورية.

- ١٠- يتمك الترحيل في دفاتر إجمالي مراقبة العملاء من واقع إجمالي دفتر يومية المبيعات الآجلة، مع ترحيل مديونية كل عميل إلى دفتر الأستاذ الفرعي للعملاء.
- ١١- تتم المطابقات دوريا بين إجمالي مراقبة العملاء في دفتر الأستاذ العام وبين مجموع أرصدة الأستاذ الفرعي للعملاء بواسطة شخص غير من يقوم بالتسجيل في الدفاتر تحقيقا للرقابة.

#### ب- المراقبة الداخلية لمردودات المبيعات:

فيما يلي أهم عناصر النظام السليم للضبط السليم للضبط الداخلي لمردودات المبيعات:

- ١- كل عملية رد بضاعة يجب أن تتم الموافقة عليها مقدما من قبل شخص مسئول.
- ٢- عند ورود البضاعة يجب أن يعد لها إشعار مخزنى يثبت فيه اسم العميل وكمية البضاعة ونوعها وسبب الرد.
- ٣- في حالة وجود بضاعة تالفة أو غير صالحة للبيع، ينبغي عزلها في مكان خاص حتى لا تختلط بالبضاعة الجيدة.
- ٤- يمك سجل لتسجيل البضاعة غير الصالحة للبيع، وذلك للرقابة على المردودات المبيعات وحتى لا تتخذ عملية الرد كوسيلة للاختلاس والتلاعب.
- ٥- في حالة ما إذا كانت البضاعة المرتدة صالحة للبيع، يتم استلامها وتخزينها في السجلات المخزنية.
- ٦- ترسل صورة من إشعار الرد المخزنى إلى قسم المبيعات وصورة أخرى إلى قسم الحسابات لإعداد إشعار دائن بقيمة البضاعة المرتدة.
- ٧- يتم إثبات الإشعار الدائن في سجل مردودات المبيعات وذلك بعد التحقق من صحة العمليات الحسابية من حيث الكمية والقيمة ومقارنة ذلك مع فاتورة البيع الآجلة، للتحقق من مطابقة البيانات الظاهرة في الإشعار الدائن مع شروط البيع.
- ٨- يتم التسجيل في يومية مردودات المبيعات من واقع الإشعار الدائن، ثم ترحل القيود إلى حسابات مراقبة العملاء، وكذلك أستاذ فرعى العملاء.
- ٩- يتم إعداد تقرير لكل فترة مناسبة لعمليات مردودات المبيعات لتوضيح أسباب الرد ولمعرفة أسباب هذه الظاهرة في حالة تكرارها، فقد تكون راجعة إلى عيوب في الصنع أو الشحن أو التخزين، ولذلك لابد من دراسة هذه الأسباب ومعالجتها، لأن مردودات المبيعات تكون مكلفة للمنشأة من ناحية وتسئ إلى سمعتها من ناحية أخرى.

ويلاحظ أن أنظمة المراقبة الداخلية لعمليات التخزين والشراء والبيع ليست أنظمة مثالية أو ثابتة تطبق في كل الحالات، فنظام المراقبة الداخلية لكل منشأة يعتمد على طبيعة نشاطها ومدى الإحكام المطلوب توافره في النظام، وكذلك مقدار التكلفة اللازمة للمحافظة عليه، ولكن في كافة الحالات يتعين أن يحقق النظام السليم للمراقبة الداخلية للعناصر التالية:

- ١- تقسيم وتنسيق العمل بين مختلف الإدارات
- ٢- تحديد المسؤوليات والسلطات بين الأشخاص بدقة ووضوح.
- ٣- وضوح اللوائح المالية والإدارية المناسبة وتوضيح أسلوب العمل بين المسؤولين حتى لا يتجاوز أحدهم السلطات المحددة له.
- ٤- العمل المحاسبي والحسابي الذي يعد من قبل شخص، يجب أن يراجع من قبل شخص آخر للحصول على الدقة المطلوبة.
- ٥- أن لا يكون النظام معقدا بحيث يكون مكلفا من ناحية أو معقدا لإجراء وتنفيذ العمليات من ناحية أخرى.

#### ٤- المراقبة الداخلية لحسابات العملاء:

تهدف عملية المراقبة الداخلية لحسابات العملاء إلى التأكد من عمليات منح الائتمان والخسائر التي قد تنشأ عن الديون المعدومة، وكذلك متابعة عمليات التحصيل والتأكد من عدم التأخير في تحصيل الديون بالإضافة إلى التحقق من عدم تحميل حسابات العملاء بمبالغ وهمية، ولذلك يتطلب النظام السليم للمراقبة الداخلية اتخاذ الإجراءات التالية:

#### ١- تقسيم العمل بشكل سليم وهذا الإجراء يتطلب اتخاذ الخطوات التالية:

- أ- إصدار فواتير المبيعات وإجراء التسويات اللازمة عن طريق إدارة المبيعات، بحيث لا يكون هناك أي علاقة بين إدارة الحسابات وعملية إصدار الفواتير.
- ب- يقتصر دور إدارة الحسابات على عمليات التسجيل على عمليات التسجيل في الدفاتر بحيث يتم تقسيم العمل على أساس عدم قيام الموظف الواحد بالجمع بين أكثر من وظيفة واحدة في عمليات القيد والترحيل.
- ج- أن الموظف الذي يقوم بعملية التحصيل لا يكون له علاقة بإعداد فواتير البيع ولا بالقيد في الحسابات الشخصية للعملاء، وفي حالة عدم إتباع هذه القاعدة، تعرض المنشأة إلى سهولة عملية التلاعب عن طريق عدم إثبات الفواتير واختلاس النقدية المحصلة عنها، وبالعكس فإن الشخص المسئول عن إعداد الفواتير يجب أن لا يكون له علاقة بعملية التحصيل أو القيد في حسابات العملاء حتى لا يتاح له فرصة الاختلاس أو التلاعب.

د- يتعين ألا تكون هناك علاقة بين الصراف أو من يقوم بإمسك دفاتر النقدية وبين من يقوم بعملية القيد في حسابات العملاء حتى لا يسهل عليهم التلاعب عن طريق إثبات خصم مسموح به غير مصرح به، وإحكاماً لذلك يمنع على الصراف من الإطلاع على حسابات العملاء بصفة عامة. حتى لا يكون الباب مفتوحاً أمامه لإخفاء أية إختلاسات.

هـ- فصل عملية الترحيل في حسابات المراقبة الإجمالية للعملاء عن الترحيل في الحسابات الفرعية لهم، بالإضافة إلى أن الشخص المسئول عن إعداد المصادقات الدورية للعملاء يكون بخلاف ماسكي الدفاتر والسجلات كذلك بخلاف من يقوم بتسليم الردود على هذه المصادقات أو الاعتراضات إحكاماً لعملية الرقابة.

و- فصل عملية اعتماد قيود التسوية الخاصة بالخصم المسموح به والديون المعدومة عن الشخص المسئول عن التحصيل.

ز- يجب أن تكون سلطات منح الائتمان ومتابعة التحصيل مستقلة تماماً عن عملية التسجيل والتحصيل تفادياً لأي عملية اختلاس أو إجراء أية قيود وهمية.

## ٢- فحص حسابات العملاء ومتابعة عملية التحصيل وهذا يتطلب ما يلي:

- أ- تكوين إدارة مستقلة للائتمان مهمتها الاستعلام عن مركز العملاء وإعداد تقارير عن حالتهم المالية، بحيث يمكن اتخاذ القرار السليم عند التعامل معهم، كذلك تحديد الحد الأقصى لائتمان كل عميل.
- ب- إعداد لائحة خاصة أو سياسية ثابتة تحدد إجراءات وتعليمات منح الائتمان، حيث يتم على أساسها تنظيم من حيث قبول العملاء الجدد وفترة الائتمان الممنوحة ونسبة الخصم، وفي حالة وجود استثناء لهذه اللائحة أو التعليمات فلا بد من الحصول على موافقة الشخص له حق ذلك.
- ج- متابعة عملية التحصيل وذلك عن طريق إعداد تقارير دورية خصوصاً إعداد الكشوف التحليلية الخاصة بأعمار الديون من حيث تواريخ الاستحقاق وكذلك الديون التي مضى ميعاد استحقاقها ولم تحصل بعد.

## ٣- إجراء التسويات اللازمة وهذا يتطلب مايلي:

- أ- يجب أن تكون سياسة المنشأة فيما يتعلق بمردودات المبيعات والخصم المسموح به وإعدام ديون واضحة ومحددة حتى لا تترك مجالاً للتلاعب والإختلاس.
- ب- يتعين عدم قيد التسويات في حسابات العملاء إلا بعد اعتمادها من شخص مسئول وذلك بعد تقديم المستندات المؤيدة لإجراء للتسوية.
- ج- بالنسبة للديون المعدومة التي تقررها الإدارة، يفضل تحويلها إلى حساب نظامي من أجل الرقابة على تحصيل هذه الديون في حالة ما إذا تيسر تحصيلها.

## ٤- تحصيل ومراقبة أرصدة العملاء وهذا يتطلب ما يلي:

- أ- عند استلام المتحصلات من العملاء يقوم أمين الخزينة بإعداد إيصال تحصيل لصالح العميل.

- ب- يرسل إيصال التحصيل إلى شخص آخر مسئول عن التسجيل في دفتر النقدية في عمود المتحصلات من العملاء.
- ج- يتم ترحيل المجموع المتحصلات إلى حساب مراقبة العملاء من واقع مجموع خانة متحصلات العملاء بدفتر النقدية، كما ترحل من واقع إيصال التحصيل بواسطة شخص آخر مسئول بعملية السداد إلى دفتر أستاذ فرعى العملاء، وهذا التقسيم يؤدي إلى صعوبة التلاعب في حسابات العملاء إلا إذا اتفق أكثر من اثنين وهذا أمر قد يصعب تحقيقه.
- د- تتم عملية المطابقة بصفة دورية بين حسابات المراقبة الإجمالية للعملاء وبين حسابات الأستاذ الفرعية، ويتم ذلك عن طريق شخص آخر مسئول غير ماسكي الدفاتر حتى يتسنى إكتشاف أي اختلافات قد يتم التستر عليها في حالة ما إذا قام نفس المسئول عن القيد في دفاتر الأستاذ بعملية المطابقة.
- هـ- يتم إعداد كشوف حسابات العملاء ومراجعتها بواسطة شخص مسئول ويتم إرسالها تحت إشرافه خصوصا في مرحلة إرسالها بالبريد، على أن يراعى مطابقتها بدقة تامة مع حسابات الأستاذ الفرعية من حيث اسم العميل وعنوانه والمبلغ، مع عمل الإجراءات اللازمة لمنع التلاعب في هذه الكشوف وذلك حتى يتسنى فحص حساباتهم مع المنشأة والاعتراض على أي مبالغ غير صحيحة.
- و- يقوم موظف مسئول بفحص اعتراضات العملاء على أرصدتهم واتخاذ الإجراءات اللازمة لعملية التصحيح.
- ز- يتم فحص حسابات العملاء دوريا بواسطة أحد المسؤولين لملاحظة تأخير في عملية السداد.
- ح- المراجعة الداخلية لحسابات العملاء، وذلك في حالة وجود إدارة للمراجعة الداخلية، حيث تكون مهمتها التحقق من تطبيق الإجراءات والسياسات الخاصة بحسابات العملاء، بالإضافة إلى التحقق من صحة القيود المحاسبية وإجراء المطابقات الدورية، كما تتولى مراجعة المستندات الداخلية التي تنشأ عن عمليات البيع بالأجل، ومراجعة تنفيذ سياسة الائتمان وتقارير الدورية عن أعمار الديون ومتابعة التحصيل وطلب المصادقات الدورية من العملاء.

#### ٥- المراقبة الداخلية لحسابات الدائنون:

يتكون رصيد الدائنون أساسا من الفواتير الخاصة بعمليات الشراء، ويتمثل نظام المراقبة الداخلية في أن العمل يقسم بحيث لا يتولى موظف واحد التسجيل في دفتر المشتريات الأجلة والترحيل إلى الحسابات الشخصية للموردين وبصفة عامة تتم قواعد المراقبة الداخلية للحسابات الشخصية للدائنين على النحو التالي:

##### ١- توزيع العمل ويتم ذلك على النحو التالي:

- أ- تقوم إدارة المشتريات باستلام فواتير وإشعارات الموردين بعد التحقق من صحتها من الناحية الحسابية ثم تقوم بإرسالها إلى إدارة الحسابات حيث يتمك قيدها وترحيلها في حسابات الأستاذ الشخصية.
- ب- عند عملية القيد في الدفاتر، يراعى فصل عمليات القيد في دفتر يومية المشتريات ومردوداتها عن القيد في الحسابات الشخصية للموردين كذلك لا يتم الإتصال بين موظفي الحسابات الموردين وعمليات طلب البضاعة واستلامها وفحصا واستلام كشوف الموردين.

## ٢- مطابقة الحسابات وإجراء التسويات ويتم ذلك على النحو التالي:

- أ- يتم إعداد حسابات مراقبة مستقلة لموردين ومطابقتها دوريا مع مجموعة الأرصدة المقابلة لها في الأستاذ الفرعي للموردين، وبحث أي فروق ومعرفة أسبابها.
- ب- فحص ودراسة حسابات الموردين بصفة دورية ودراسة مدد السداد وذلك لمحاولة الاستفادة من الخصم الذي يمنح من الموردين عند السداد المبكر والتي تعمل الإدارة على الاستفادة به بقدر الإمكان.
- ج- إرسال مصادقات إلى الموردين بصفة دورية بواسطة شخص مسئول بخلاف كتبة الحسابات، مع ضرورة متابعة الردود والتعرف على أوجه الخلاف وإتخاذ القرارات بشأنها.
- د- يقوم قسم المراجعة الداخلية بالتحقق من تطبيق الإجراءات والسياسات التي وضعتها المنشأة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بتنفيذ الالتزام والتحقق من عدم سداد المنشأة لالتزاماتها أكثر من مرة.

## ٦- المراقبة الداخلية للأصول الثابتة:

### أهمية المراقبة الداخلية للأصول الثابتة:

الأصول الثابتة هي الأصول التي تحتفظ بها المنشأة بهدف الاستخدام وتحقيق الدخل وليس بغرض البيع أو التحويل، وفي العادة تظهر الأصول الثابتة في قائمة المركز المالي بقيمتها التاريخية ناقصا القيمة المخصصة للإهلاك، وليست قيمتها البيعية أو الاستبدالية. ولذلك فالهدف الأساسي للمراقبة الداخلية للأصول الثابتة ليس فقط عملية الاحتياط ضد اختلاس أو الغش، إذا أن هذه الأصول بطبيعتها لا تتعرض بكثرة لمثل هذه الأخطار، وإنما الهدف الرئيسي يتمثل في للحصول على اكبر كفاية من استخدام هذه الأصول، بالإضافة إلى أن نفقات الصيانة والإهلاك لهذه الأصول تمثلان احد بنود الكبيرة في الحسابات الختامية، ولذلك يمكن تحديد نقاط المراقبة الداخلية للأصول الثابتة فيما يلي:

- أ- تحقيق الرقابة على عمليات شراء الأصول الثابتة.
- ب- تحقيق الكفاية القصوى عند استخدام هذه الأصول.

فيما يلي العناصر الأساسية لتحقيق لمراقبة الداخلية للأصول الثابتة:

### أولا: تحديد مسئولية شراء أو إنشاء الأصول الثابتة:

- ١- في هذه الحالة يتعين وجود لائحة خاصة لمشتريات الأصول الثابتة، يتحدد فيها سلطات وطرق الشراء ومن له حق اعتماد ذلك، وفي العادة يتم شراء الأصول الثابتة عن طريق إعداد مذكرة خاصة من دفتر مسلسل الأرقام ترسل إلى الحسابات لتتبع عملية الشراء، ونسخة أخرى إلى إدارة المشتريات، حيث يتم من خلال إدارة المشتريات تحديد إجراءات الشراء والاستلام والفحص والسداد.

٢- يتولى شخص مسئول تقرير عملية الاستغناء عن الأصول الثابتة ويتم ذلك عن طريق عمل محضر فحص موقع عليّة من لجنة فنية مسئولة عن معاينة الأصل وإعداد رائيها الفني عن حالة الأصل، وفي حالة لتقرير بعدم صلاحية الأصل يتم إعداد محضر فحص من دفتر مسلسل الأرقام ترسل صورة منه إلى إدارة الحسابات لمراقبة عملية الاستغناء عن الأصل.

٣- نظرا لان عملية الاستغناء عن الأصول الثابتة تتعرض لكثير من أوجه الاختلاس والتلاعب، لذلك يتطلب الأمر ضرورة فصل مسئولية تقرير الاستغناء عن الأصل عن مسئولية بيع الأصل عن عملية تحصيل قيمة الأصل المستغنى عنه، ومن أمثلة عمليات الغش عند بيع الأصول الثابتة، بيعها بسعر اقل من السعر المتفق عليّة مع المشتري أو الاستغناء عن اصل قديم ثم إعادة إصلاحه واعتباره اصل جديد.

٤- ضرورة وجود نظام لمراقبة الأصول الداخلة والخارجة من والى المنشأة، للتأكد من عدم خروج أي أصل إلا بأذن معتمد من شخص مسئول.

٥- يتعين تحديد عمليات الإضافات والإستبعادات من الأصول الثابتة طبقا لخطة زمنية يتم على أساسها إعداد التقارير اللازمة لمعرفة أي انحرافات أو فروق بين المصروفات الرأسمالية المخططة وبين الرأسمالية الفعلية واتخاذ العلاج المناسب.

٦- عمل الدراسات اللازمة لمواعيد وتكاليف الصيانة الدورية حتى لا يتخذ من هذا البند من بنود المصروفات وسيلة للتلاعب والاختلاس.

٧- ضرورة تحديد سياسة معينة للفرقة بين المصروفات الرأسمالية والإيرادية، وعند استخدام المنشأة لأكثر من اصل ثابت، يفضل استخدام حساب مراقبة إجمالي الأصول الثابتة وحسابات فرعية لكل اصل على حده.

#### ثانيا: إمساك سجل الأصول الثابتة:

يلزم إعداد سجل تحليلي لأنواع الأصول الثابتة التي تمتلكها المنشأة، وعن طريق هذا السجل يمكن بيان المعلومات لخاصة بتاريخ شراء الأصل ورقمه ومواصفاته ومكان التركيب، واسم المورد، وتكلفة الأصل، وعمره الإنتاجي ومعدل الإهلاك، ومخصص الإهلاك السنوي والرصيد والقيمة التخريدية للأصل ولذلك يفيد هذا السجل في النواحي التالية:

- أ- تسهيل احتساب الإهلاك لكل اصل من الأصول الثابتة على حدة.
- ب- متابعة ما يطرأ على الأصول الثابتة من تطورات سواء بالنسبة للإضافات أو الإستبعادات.
- ج- إجراء القيود المحاسبية اللازمة سواء عند نهاية الفترة المالية بالنسبة لقيود الإهلاك أو عند التصرف في الأصل بالبيع أو الإزالة أو الاستبدال.

- د- الحصول على بيانات مفيدة عند التفكير في استبدال الأصل القديم بأصل جديد، وتسهيل عملية اتخاذ القرار.
- هـ- تسهيل عملية احتساب الإهلاك على أساس القيمة الاستبدالية عند الرغبة في ذلك.

### ثالثاً: المطابقة الدورية والإجراءات العامة:

- ١- قد يمسك لكل مجموعة من الأصول الثابتة المتجانسة بطاقات معينة يظهر فيها رصيد أول المدة والإضافات والإستبعادات أثناء الفترة، ورصيد آخر المدة لكل أصل على حده، وهذه البطاقات تمثل أستاذ فرعي الأصول الثابتة يتم مطابقة مجموعها مع حساب مراقبة الأصول الثابتة في دفتر الأستاذ العام، على أن يقوم بهذه المطابقة شخص مسئول بخلاف الشخص الذي يقوم بعملية الشراء أو البيع أو الاحتفاظ بعهددة الأصول الثابت أو سجلاتها.
- ٢- يتم تكوين لجنة خاصة لجرد الأصول الثابتة جرداً فعلياً مفاجئاً ودورياً على الطبيعة للتأكد من وجودها والتعرف على حالاتها ومطابقة نتيجة الجرد الفعلي على سجلات الأصول الثابتة.
- ٣- بالنسبة للأصول التي تم إهلاكها دفترياً وما زالت تعمل في الإنتاج يراعى أن تقدر لها قيم تذكيرية لمراقبتها فعلياً.
- ٤- يتم التأمين على الأصول الثابتة المختلفة كالمباني والآلات والسيارات ضد الأخطار العامة، مع ملاحظة أن يتم تقدير قيمة التأمين لكل أصل من الأصول على أساس قيمتها الاستبدالية.
- ٥- في حالة وجود قسم للمراجعة لداخلية يتم إعداد التقارير الدورية الخاصة بملاحظات الأصول الثابتة من حيث حالتها واستخدامها، بالإضافة إلى التأكد من تطبيق وسائل الحماية اللازمة للمحافظة على الأصول الثابتة ضد السرقة والتلاعب.

### ٧- المراقبة الداخلية للإستثمارات المالية:

تتمثل الإستثمارات المالية في شراء المنشأة للأسهم والسندات ولذلك فهي أصول قابلة للتحويل إلى نقدية، وقد تدخل الإستثمارات المالية ضمن الأصول الثابتة في حالة ما إذا كان هدف المنشأة من شرائها هو المساهمة في إنشاء شركة جديدة أو السيطرة عليها، أما في حالة ما إذا كان الهدف من شرائها اعتبارها نوعاً من توظيف الأموال فأنها تعتبر أصل متداول، وبصفة عامة فإن الإستثمارات في الأوراق المالية قابلة و للتحويل إلى نقدية بسهولة ولذلك تظهر أهمية وضع نظام سليم للمراقبة الداخلية للإستثمارات المالية في حالة ما إذا كانت تمثل احد البنود الهامة في أصول المنشأة، أو كثرة حركة بيعها وشرائها وتنوعها، ولذلك يتطلب وضع النظام السليم للمراقبة الداخلية اتخاذ الإجراءات التالية:

١- تحديد المسؤولية عن شراء وبيع الاستثمارات المالية في يد أعلى سلطة في المنشأة بالإضافة إلى تكوين لجنة استشارية تقوم بعمل دراسات الجدوى الاقتصادية لتقرير عملية الشراء و البيع.

٢- يتم الاحتفاظ بسجل منظم لتسجيل عمليات شراء الاستثمارات المالية وبيعها، وفي حالة وجود أنواع كثيرة من الأوراق المالية يستحسن استخدام بطاقات لكل نوع من الاستثمارات المالية مبينا بها نوع الاستثمارات المالية وعددها وفئاتها والإضافات والاستبعادات، على أن يستخرج الرصيد أولا بأول عقب كل عملية بيع وشراء، وفي هذه الحالة يفضل أن ترفق بطاقة الأوراق المالية في محفظة الأوراق المالية.

٣- يتم الاحتفاظ بالأوراق المالية في خزانة خاصة تحت مسؤولية أكثر من شخص ليست لهم علاقة بعمليات المحاسبة أو بيع وشراء الاستثمارات وقد تحفظ هذه الاستثمارات في خزانة أحد البنوك، وتقوم المنشأة في هذه الحالة بالاتفاق مع إدارة البنك بأن يتولى حركة الاستثمارات نظير عمولة يتقاضاها.

٤- تقوم إدارة الحسابات بإمسك سجل خاص لمراقبة الاستثمارات المالية مبينا عددها وقيمتها الاسمية وتكلفة الشراء وتاريخه، والجهة المصدرة لها، كما يظهر في ذلك السجل تحديد نوع الاستثمارات والفوائد والأرباح وتاريخ الصرف، وتتم عملية التسجيل في هذا السجل من واقع المستندات المؤيدة أولا بأول وحسب تاريخ حدوثها.

#### ٨- المراقبة الداخلية لأوراق القبض:

تستخدم أوراق القبض - الكمبيالات والسندات الإذنية - على نطاق واسع في المنشآت التجارية التي تتعامل بالأجل.

ويتطلب وضع نظام سليم للمراقبة الداخلية لأوراق القبض أتباع الإجراءات التالية:

١- تتحدد مسؤولية من له حق سحب أوراق القبض أو تجديدها في يد شخص مسئول، بحيث لا تكون له علاقة بعملية الاحتفاظ بها أو الاحتفاظ بالنقدية حتى لا يتاح له فرصة تغطية اختلاسات في النقدية عن طريق إحلال أوراق قبض صورية أو وهمية محلها.

٢- تقتصر عملية الاحتفاظ بالكمبيالات والسندات الإذنية على شخص مسئول لا تكون له علاقة بالاحتفاظ بالنقدية أو القيد في الدفاتر.

٣- تحفظ أوراق القبض في مكان أمين داخل محفظة الأوراق التجارية، مرتبة بحسب تواريخ استحقاقها لمتابعة عملية التحصيل واتخاذ الإجراءات القانونية عند توقف المدين عن السداد، ويفضل الاحتفاظ بأوراق القبض في احد البنوك لكي يتولى إجراءات تحصيلها.

٤- بالنسبة للكمبيالات والسندات الاذنية المرفوضة يتعين وضع نظام فعال لمراقبتها محاسبيا، حتى لا تتخذ وسيلة للاختلاس والسرقة، عن طريق تقديم الكمبيالات المرفوضة بواسطة الشخص المختلس إلى المدنيين، نظير الحصول على جزء من قيمتها.

٥- يتم تسجيل أوراق القبض المسحوبة أو المجددة، في يومية أوراق القبض، على أن يتم التسجيل بواسطة شخص بخلاف الشخص الذي وافق على سحبها أو تحصيل قيمتها النقدية أو من يحتفظ بها.

٦- تتم المطابقة الدورية بين الجرد الفعلي لمحفظة أوراق القبض وبين الرصيد الدفترى، مع ملاحظة التأكد من عدم تظهير أوراق القبض لصالح الغير.

٧- تقوم إدارة المراجعة الداخلية بإرسال مصادقات دورية إلى المسحوب عليهم للتأكد من عدم وجود كمبيالات وهمية.

#### ٩- المراقبة الداخلية لقروض السندات:

في حالة إصدار المنشأة لسندات طويلة الأجل، فإن ذلك يتم عن طريق احد البنوك، سواء بالنسبة لعملية الإصدار أو سداد الفوائد ولذلك تتطلب عملية المراقبة الداخلية للسندات طويلة الأجل اتخاذ الإجراءات التالية:

١- تحديد مسئولية الجهة التي لها حق اتخاذ قرارات إصدار السندات، وكذلك تحديد مسئولية من لهم حق التوقيع عليها.

٢- تستخرج السندات باسم المنشأة ويتعين أن تكون عملية طبع السندات تحت رقابة دقيقة منذ بدايتها وحتى إصدارها، مع ضرورة أن تأخذ السندات أرقاما متسلسلة بحسب فئاتها.

٣- يتم طبع شروط السندات على نفس السند وبيان ما إذا كانت السندات اسمية أو قابلة للتداول، وفي حالة قابلية السندات للتنازل والبيع ينبغي أن يتم ذلك تحت رقابة شخص مسئول.

٤- يتم سداد قيمة السندات عن طريق بنك إصدارها، وذلك بان تحول قيمة السندات المراد استهلاكها أو ردها من الحساب الجاري للمنشأة إلى حساب خاص يفتح لغرض رد قيمه السندات عن طريق البنك، الذي يقوم بإلغاء الكوبونات و تقديم كشف بها إلى المنشأة يتم مطابقته بواسطة شخص مسئول علي قيمه الفوائد المحدد.

٥- يمسك سجل خاص للسندات المصدر، يخصص منه صفحه لكل مكتب مبينا به كافة المعلومات الخاصة بالسندات من حيث القيمة و تاريخ الإصدار و عدد الكوبونات وإيه بيانات أخرى تكون ضرورية.

٦- تتم المطابقة بين رصيد حساب السندات في دفتر الأستاذ العام، وبين مجموعة مفردات سجل حملة السندات بواسطة موظف مسئول بخلاف من قام بالتوقيع على السندات.

٧- تتم المطابقة بين فوائد السندات من واقع كشف حساب البنك وبين فوائد السندات في دفتر الأستاذ، وتتبع الفوائد التي لم تصرف، والتعرف على أسباب ذلك.

#### ١٠- المراقبة الداخلية لأوراق الدفع:

يتطلب وضع نظام سليم للمراقبة الداخلية لأوراق الدفع اتخاذ الإجراءات التالية:

١- تحديد من له حق التوقيع نيابة عن المنشأة على جميع الكمبيالات أو السندات الاذنية التي تسحب على المنشأة، في حدود مبلغ معين، فإذا زادت قيمة الالتزام عن هذا الحد، فإن الأمر يحتاج إلى موافقة سلطة أعلى أو توقيع اثنين من المسؤولين لقبول الالتزام .

٢- التحقق من صحة الالتزام وتاريخ الاستحقاق المتفق عليه، وكذلك معدل الفوائد بواسطة شخص مسئول.

٣- في حالة تجديد أوراق الدفع، يتعين دراسة، يتعين دراسة أسباب ذلك، ومدى الالتزامات التي تقع على المنشأة، ومن له حق التجديد، حتى لا يتخذ من عملية تجديد أوراق الدفع وسيلة للغش. فقد تجدد أوراق الدفع لمدة أخرى دون علم المنشأة، ويتم تسجيل هذه العملية على أنها سددت نقدا واختلاس قيمتها.

٤- يفضل أن تكون أوراق الدفع التي تقبلها المنشأة، مطبوعة بأسمائها وتحت أرقام سلسلة، لتسهيل عملية الرقابة عليها.

٥- يتم تسجيل أوراق الدفع التي تقبلها المنشأة في يومية أوراق الدفع، على أن تتم المطابقة الدورية بين رصيد حساب أوراق الدفع من واقع دفتر الأستاذ العام وكشف مفردات أوراق الدفع التي لم تسدد بعد.

٦- يتم الاحتفاظ بأوراق الدفع التي تم سدادها، في ملف خاص للرجوع عليها عند الضرورة، خصوصا وأنها تعتبر دليل على سداد قيمتها.

٧- تقوم إدارة المراجعة الداخلية أو الشخص المسئول بإرسال مصادقات دورية للتأكد من صحة التزامات المنشأة نظير أوراق الدفع.

## وسائل فحص وتقييم أنظمة المراقبة الداخلية

### الهدف من فحص وتقييم أنظمة المراقبة الداخلية:

إن وضع النظام السليم للمراقبة الداخلية بهدف حماية أموال وأصول المنشأة والتأكد من دقة البيانات و المعلومات المحاسبية و خلوها من أى أخطاء أو تلاعب من أهم مسؤوليات إدارة المنشأة

ولذلك لا يكون مراقب الحسابات مسئولاً عن وجود نظام سليم أو نظام ضعيف للمراقبة الداخلية و إنما يتعين عليه فحصه وتقييمه، نظراً لأن عملية المراجعة تعتمد على أساس الاختبارات التي يجريها مراقب الحسابات لعمليات المنشأة، وأن تحديد كمية هذه الاختبارات يتوقف على مدى كفاية أنظمة المراقبة الداخلية ومدى فاعليتها، فكلما كان النظام سليماً ومحكماً دعا ذلك إلى اطمئنان مراقب الحسابات إلى صحة البيانات والمعلومات الواردة بالسجلات والقوائم المالية. وفي حالة ضعف النظام فعلى المراجع أن يتوسع في نطاق إختباره حتى يطمئن ويقتنع من صحة البيانات والمعلومات المحاسبية وفي هذه الحالة يعطى عناية خاصة إلى اكتشاف مواطن الضعف والثغرات الموجودة في نظام المراقبة الداخلية والتي يسهل فيها التلاعب والاختلاس ولذلك يمتد دور مراقب الحسابات إلى تقديره عن حالة نظام المراقبة الداخلية ومدى الاعتماد عليه، وإبداء النصح للإدارة للعمل المراقبة الداخلية ومدى الاعتماد عليه و إبداء النصح للإدارة للعمل على علاج أوجه القصور في النظام وإحكام الرقابة عليه.

و مما يؤكد أهمية فحص وتقييم أنظمة المراقبة الداخلية بواسطة مراقب الحسابات، أنها أصبحت إحدى مسؤوليات الأداء المهني المتعلقة بالعمل الميداني لعملية المراجعة وفي ضوءها تعد برامج وإجراءات المراجعة.

مما سبق يتضح أن الهدف من فحص وتقييم نظام المراقبة الداخلية يرجع إلى الأسباب التالية:

١- فحص نظام المراقبة الداخلية يعتبر دلياً من أدلة الإثبات في المراجعة، حيث أن النظام السليم للمراقبة الداخلية يعبر عن دلياً قوى لصحة العمليات المالية والمحاسبة.

٢- تحديد نسبة الاختبارات التي يقوم بها مراقب الحسابات، حيث تتحدد نسبة الاختبارات على مدى سلامة نظام المراقبة الداخلية، فإن هذا يزيد من ثقة المراقب في صحة المستندات والدفاتر وأدلة الإثبات المختلفة، أما إذا كان نظام المراقبة الداخلية ضعيفاً، فإن المراقب يزيد من نطاق فحصه وإختباره، ويقوم ببذل مزيد من الجهد في عملية المراجعة.

٣- تحديد درجة العمق التي تتم بها المراجعة، فوجد نظام سليم للمراقبة الداخلية يعطى مزيد من ثقة مراقب الحسابات في صحة المستندات والدفاتر وأدلة الإثبات المختلفة أما إذا كان نظام المراقبة الداخلية ضعيف، تعين على المراقب جمع أكبر قدر من أدلة الإثبات المقنعة لكي تزيد من درجة ثقته في عمله.

٤- تحديد الإجراءات التي يمكن القيام بها خلال الفترة المالية محل المراجعة، ففي حالة وجود نظام سليم للمراقبة الداخلية فإنه يمكن القيام ببعض إجراءات المراجعة، مثل إرسال المصادقات، أو إجراء عمليات الجرد قبل تاريخ انتهاء الفترة المالية، أما إذا كان نظام المراقبة الداخلية ضعيف فيتعين القيام بمثل هذه الإجراءات في نهاية الفترة.

### الوسائل المختلفة لفحص وتقييم أنظمة المراقبة الداخلية:

يعتمد مراقب الحسابات عند فحصه وتقييمه لأنظمة المراقبة الداخلة على دراسة أنظمة المراقبة الداخلية كما هي موضوعة بمعرفة الإدارة، وذلك عن طريق الإطلاع على اللوائح والتعليمات السياسات التي أقرتها إدارة المنشأة، وذلك بهدف التأكد من مدى كفايتها لإيجاد النظام المناسب والسليم للمراقبة الداخلية وكذلك الفحص الميداني للتأكد من أن هذه اللوائح والتعليمات والسياسات منفذة فعلا، أو أنها لا تنفذ بالصورة المعتمدة، ولذلك يتم فحص أنظمة المراقبة الداخلية بوسيلة أو أكثر للتعرف على مدى تطبيق النظام ومدى كفايته ويمكن عرض أهم وسائل فحص نظام المراقبة الداخلية على النحو التالي:

#### أولا: وسيلة الفحص عن طريق خرائط التتبع:

تعتبر خرائط التتبع إحدى الوسائل الفعالة لفحص نظام المراقبة الداخلية، حيث يقوم مراقب الحسابات في هذه الحالة بالقيام بتتبع خط سير المستندات منذ بداية نشأتها حتى حفظها، مثل تتبع خرائط الدورة المستندية لعمليات البيع أو الشراء أو إستلام النقدية أو سدادها، وفي ضوء دراسة خريطة التتبع لكل عملية يمكن تحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع اختلاس أو غش.

ولذلك تعكس خرائط التتبع الإجراءات الفعلية للعمليات وليست الإجراءات المرسومة لها، فقد تكون خطوط سير المستندات وتتبعها من الناحية الرسمية ضمن اللوائح والإجراءات سليمة وفعالة، إلا أن الفحص العملي لها يثبت عدم الالتزام بها. ولذلك يكون دور مراقب الحسابات في هذه الحالة بذل العناية الخاصة بفحص الإجراءات غير الرسمية فإذا كانت سليمة فإنه قد يؤخذ بها ضمن مقترحات تعديل الإجراءات الرسمية، أما إذا كان التعديل غير رسمي يضعف نظام المراقبة الداخلية فإن الأمر يتطلب التقرير عن ذلك.

ولذلك تعتبر خرائط التتبع وسيلة فعالة لاكتشاف وعزل نقاط الضعف في أنظمة المراقبة الداخلية، إلا أنه يؤخذ على استخدام هذه الوسيلة صعوبة تطبيقها نظرا لأنها تحتاج إلى خبرة عالية لمن يقوم بتنفيذها، كما أنها تحتاج إلى وقت ومجهود كبير.

### ثانيا: وسيلة الفحص عن طريق الاستفسار:

و في هذه الحالة يتم إعداد قائمة تحتوى على مجموعة من الأسئلة تبين الأسس السليمة لما يجب أن يكون عليه نظام المراقبة الداخلية، وتقدم هذه الأسئلة إلى موظفي المنشأة المختصين للإجابة عليها، وردها مرة أخرى إلى مراقب الحسابات الذي يقوم بدوره بالتأكد من الإجابات عن طريق الاختبار والعينة وذلك للحكم على درجة سلامة نظام المراقبة الداخلية.

ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كيفية صياغة الأسئلة، حيث أنها تحتاج إلى خبرة فنية دقيقة بحيث تدل الإجابة بنعم على النقاط السليمة للمراقبة والإجابة بلا على النقاط الضعيفة أو التي ليست لها رقابة أصلا.

ومن مزايا وسيلة الفحص عن طريق الاستفسار سهولة التطبيق بالنسبة لمختلف المنشآت، ومرونة الأسئلة بما يضمن إظهار معظم خصائص النظام المحاسبي لأي منشأة، وتوفير الوقت حيث يستغنى مراقب الحسابات عن وضع برنامج جديد لكل عملية مراجعة، هذا بالإضافة إلى تمتع هذه الطريقة بان العملاء لا يعترضون على تطبيقها عادة حيث ينظرون إليها كجزء من إجراءات المراجعة العادية، وهو ملا يتوافر في أسلوب الاستفسار الشفوي المباشر، حيث يعتبر العميل أو الموظف نفسه محل استجواب مما يجعله يعتقد أن المراجع يتعدى حدود صلاحياته، كذلك فإن استخدام وسيلة الفحص عن طريق الاستفسار تلفت نظر القائمين بالمراجعة إلى عدم إغفال هذا الإجراء سنويا مع مراعاة التغييرات التي قد تطرأ عليه من فترة إلى أخرى.

و بالرغم من هذه المزايا إلا أنه يؤخذ على وسيلة الفحص عن طريق الاستفسار عدم مراعاة ظروف كل منشأة بسبب كونها موحدة بالنسبة لمختلف المنشآت، كما أن هذه الوسيلة قد لا تتغلغل في التفاصيل الدقيقة لنظم المراقبة الخاصة بكل منشأة على حدة، كما قد تفقد القائمين بإجراءات الاستفسار الإكتفاء به وعدم إجراء أية استفسارات أخرى تستلزمها ظروف كل منشأة.

وللتغلب على هذه العيوب أو تقليلها من أثارها، فإنه يمكن إعداد أسئلة خاصة لكل نوع معين من المنشآت على حدة، والابتعاد عن أسلوب الاستفسار الموحد مع إجراء التعديلات المناسبة على قائمة الاستفسارات كلما تطلب الأمر ذلك.

### ثالثا: وسيلة الفحص عن طريق التقرير الو صفى للمراقبة الداخلية:

تعتمد هذه الوسيلة على قيام مساعدو المراقب بإعداد تقرير يصف الإجراءات المتكاملة للمراقبة الداخلية في المنشأة، بحيث يتضمن شرحا للدورة المستندية وعمليات التسجيل والتبويب في الدفاتر المحاسبية، وتوزيع السلطة وتحديد المسؤولية، وكمثال لذلك عملية تحصيل النقدية، فمراقب الحسابات يقوم بفحص وتحليل النقاط الخاصة بتحصيل النقدية على النحو التالي:

- ١- فتح وتوزيع البريد الوارد
- ٢- إعداد سجل مستقل لتسجيل النقدية الواردة للمقارنة بالسجلات التي يمسكها أمين الخزينة.
- ٣- من يقوم بالتسجيل في دفتر النقدية الواردة وما هي مسؤولياته الأخرى.
- ٤- مدى سرعة تسجيل النقدية الواردة وإيداعها بالكامل في البنك.

٥- استخدام دفتر إيصالات مسلسل الأرقام لاستخراج إيصالات استلام النقدية الواردة.

٦- مراقبة المبيعات النقدية والتحصيلات الأخرى المتنوعة.

٧- مراقبة المتحصلات من العملاء

٨- إجراءات الفصل وتحديد المسؤوليات لمختلف خطوات العمل.

ولذلك يحتوى مثل هذا الوصف بالإضافة إلى الخطوات السابقة، التعريف بالموظف الذي يقوم بالعمل، وطريقة تنفيذ العمل، مع ملاحظة عدم الاعتماد على الإجابات نعم أو لا، وذلك فإن هذه الوسيلة من وسائل الفحص تستبعد عيوب الطريقة السابقة.

وبعد إعداد تقرير الوصف يتمكن المراقب من تقييم الإجراءات والأساليب المتبعة في المراقبة الداخلية، فالنظام الضعيف يتمثل في عدم وجود تقسيم سليم للعمل مثل قيام موظف واحد يعمل أمين الخزينة وإمساك الدفاتر، أما المراقبة الداخلية السليمة فهي التي تعتمد على التوزيع الواضح للمسؤوليات لمختلف العمليات المالية.

ولكن يؤخذ على هذه الوسيلة صعوبة تتبع الشرح المطول لنظام المراقبة وصعوبة التأكد من تغطية جميع جوانب نظام المراقبة الداخلية.

#### رابعا: وسيلة الفحص عن طريق المقارنة مع النظام النموذجي:

وهذه الطريقة يتم إعداد بيان عام بالطرق والوسائل التي يتميز بها نظام سليم للمراقبة الداخلية، يستخدم بواسطة مساعدو مراقب الحسابات بهدف الاسترشاد به عند فحص نظام المراقبة الداخلية للمنشأة وذلك عن طريق مقارنة النظام المعمول به في المنشأة مع النظام النموذجي ودراسة أية اختلافات، وذلك تتميز هذه الوسيلة بالاقتصاد في الوقت والمجهود مع عدم إغفال النقاط الهامة والرئيسية في النظام المراقبة المعمول به، إلا أنه يعاب عليها عدم التدوين الكتابي لما هو عليه نظام المراقبة الداخلية، بالإضافة إلى صعوبة تطبيق هذه الوسيلة في بعض المنشآت ذات الطبيعة الخاصة، كما أنها تترك لكل مراجع حرية انتخاب إجراءات الفحص التي يراها مناسبة وبالتالي تخضع لظروف الخبرة الشخصية.

#### خامسا: وسيلة الفحص عن طريق دراسة النظام المحاسبي:

وفي هذه الوسيلة يحصل مراقب الحسابات على بيان بالدفاتر والسجلات المحاسبية وأسماء المسؤولين عن عهدها والتسجيل فيها ومراجعتها، كما يحصل كذلك على بيان بالمستندات المؤيدة لعمليات المنشأة والدورة المستندية لتلك المستندات، وكذلك بيان بأسماء الأشخاص المسؤولين عن الاحتفاظ بأصول المنشأة وموجوداتها.

ثم يقوم مراقب الحسابات بدراسة مقارنة لهذه البيانات بهدف التحقيق من فصل وظيفة التصريح بالعمليات عن وظيفة الاحتفاظ بأصول المنشأة و موجوداتها.

ولذلك تتميز هذه الوسيلة بأنها تركز على الظروف الخاصة لكل منشأة إلا أنه يعاب عليها من زاوية أنها قد تستدعي إجراءات كثيرة وطويلة خصوصا في حالة المنشأة الكبيرة حيث يكون عدد السجلات والدفاتر والمستندات المستخدمة كبيرا بالإضافة إلى توزيعها على عدد كبير من الموظفين. تلك هي أهم الوسائل المستخدمة في فحص وتقييم أنظمة المراقبة الداخلية إلا أنه كما سبق وان ذكرنا أنه في الإمكان الجمع بين وسيلتين أو أكثر من هذه الوسائل، فالوسيلة المختارة عبارة عن إجراء عادي، أما الجزء الأكبر من عملية الفحص فتتمثل في مقدرة المراقب على استعراض نتائج ذلك الإجراء والوصول إلى حكم دقيق عن نتيجة فحصه لنظام المراقبة الداخلية.

### تقييم وسائل فحص أنظمة المراقبة الداخلية:

تتعرض الوسائل المختلفة لفحص أنظمة المراقبة الداخلية إلى مجموعة من الإنتقادات، وبصفة خاصة اعتمادها على الحكم الشخصي وبالتالي تتعرض للإنتقادات التالية:-

١. إختلاف نتائج تقييم أنظمة المراقبة الداخلية لمنشأة معينة من مرجع إلى آخر وذلك لاختلاف المقاييس الشخصية المستعملة، ويرجع هذا ليس فقط لإستعمال وسائل تقييم مختلفة، ولكن لإختلاف الأهمية النسبية لعناصر نظام المراقبة الداخلية لدى كل مراجع،
٢. عدم تطبيق أسلوب التقييم ذاته بطريقة سليمة، فنظرا لأن عملية التقييم تستغرق وقتا طويلا، فقد يلجأ بعض المراجعين إلى إتمام عملية التقييم بطريقة سريعة دون إعطائها ما تستحق من الأهمية، ومما يشجع ذلك أن معظم الوسائل المستعملة للتقييم غير ممتعة بالإضافة إلى كونها عبئا على المراجع والعمل على حد سواء.
٣. صعوبة الحكم على درجة فعالية نظام المراقبة الداخلية في بعض مجالات النشاط، بسبب إتساع مجال العمل المطلوب لتقييم مختلف الأنظمة وتعقيد العلاقات المتشابكة بين الحسابات.

مما سبق يتبين أن العيب الأساسي يتمثل في نقص الموضوعية في وسائل التقييم المختلفة، حيث تعطي نتائج التقييم تعبيرات وصفية وإنشائية كأن تكون نتيجة عملية التقييم ممتاز، جيد جدا، جيد، أو ضعيف، ويضاف إلى نقص الموضوعية أيضا صياغة الأسئلة ذاتها في بعض وسائل فحص نظام المراقبة الداخلية بشكل يؤدي إلى الحصول على إجابات وصفية وإنشائية بالإضافة إلى عدم وجود تقييم موضوعي لما يختلف عليه. لذلك يحتاج المراجع إلى أداه تحقق له الموضوعية في الحكم على فعالية نظام المراقبة الداخلية، ويمكن أن تحقق وسيلة الفحص عن طريق الإستفسار الجزء الأكبر من الموضوعية إذا ما أعطيت قيم محددة للأسئلة المختارة، ويتم ذلك على النحو التالي:

١. تصميم الأسئلة بشكل شامل لكل نواحي نظام المراقبة الداخلية في المنشأة وبصفة خاصة تلك الأسئلة المتعلقة بالنواحي المحاسبية.
٢. يراعى أن تكون الإجابة على جميع الأسئلة بنعم أو لا لتسهيل عملية التقييم الكمي من ناحية، ولتجنب الوقوع في الحكم الشخصي والإنشائي من ناحية أخرى.

٣. تقسيم الأسئلة إلى مجالات متخصصة تتفق وطبيعة عمل المنشأة محل المراجعة، ولذلك تقسم الأسئلة إلى أسئلة عامة تتعلق بالأنظمة العامة للمنشأة وأخرى خاصة مثل عمليات المقبوضات والمدفوعات، والمبيعات والمشتريات، وهذا الإجراء يسهل عملية تقييم نظام المراقبة الداخلية في المنشأة ككل، ولكل ناحية على حده.

٤. تفاوت مجالات المراقبة الداخلية من حيث الأهمية النسبية يبرر إعطاؤها قيماً متفاوتة أيضاً.

لذلك تعطي قيم رقمية لكل إجابة لتكون في مجموعها القيمة القياسية للمجال الخاص بها، أما مجموع قيم المجالات فتكون القيمة القياسية للمراقبة الداخلية ككل، وهذه القيم القياسية هي المقام الذي تنسب إليه القيم الفعلية المعطاة والمعبرة عن نتيجة الأسئلة وهي تمثل البسط، وهذه المعادلة تستخدم للحكم على درجة فعالية نظام المراقبة الداخلية.

### التقيد بالأنظمة والمراقبة الداخلية والمدقق الداخلي

- على الشركة اعتماد نظام رقابة داخلية كما سبق أعلاه، يوافق عليه المجلس حسب الأصول، لتقييم الأساليب والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر وتطبيق نظام الحوكمة الذي تعتمد عليه الشركة والتقيد بالقوانين واللوائح ذات الصلة. ويجب أن يضع نظام المراقبة الداخلية معايير واضحة للمسؤولية والمساءلة في أقسام الشركة كلها.
- يجب أن تتضمن عمليات المراقبة الداخلية إنشاء وحدات فعالة ومستقلة لتقييم وغدارة المخاطر فضلاً عن وحدات للتدقيق المالي والتشغيلي الداخلي وذلك بالإضافة إلى التدقيق الخارجي كما يجب أن يضمن نظام المراقبة الداخلية أن كل تعاملات الأطراف ذات العلاقة تتم وفقاً للضوابط الخاصة بها.
- يجب أن تكون للشركة وحدة تدقيق داخلي تتمتع بدور ومهام محددة تحديداً واضحاً وبصورة خاصة يتعين على وحدة التدقيق الداخلي أن:
  - (١) تدقق في نظام المراقبة الداخلية وتشرف على تطبيقه.
  - (٢) تدار من قبل فريق عمل كفؤ ومستقل تشغيلياً ومدرّب تدريباً مناسباً.
  - (٣) ترفع لمجلس الإدارة تقاريرها أما بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال لجنة التدقيق التابعة للمجلس، وتكون مسئولة أمامه.
  - (٤) يكون لها إمكانية الوصول إلى كل أنشطة الشركة.
  - (٥) تكون مستقلة بما في ذلك عدم القيام بالعمل اليومي للعادي للشركة ويجب تعزيز استقلالها مثلاً من خلال تحديد مكافآت أعضاء الوحدة من قبل المجلس مباشرة.
- تتكون وحدة التدقيق الداخلي من مدقق داخلي على الأقل يعينه مجلس الإدارة ويكون المدقق الداخلي مسؤولاً أمام المجلس.
- يتعين على المدقق الداخلي أن يعد ويرفع على لجنة التدقيق ومجلس الإدارة تقرير تدقيق داخلي يتضمن مراجعة وتقييماً لنظام المراقبة الداخلية في الشركة ويحدد نطاق التقرير بالاتفاق بين المجلس (بناء على توصية لجنة التدقيق) والمدقق الداخلي، على أن يتضمن التقرير بصورة خاصة مايلي:
  - إجراءات المراقبة والإشراف على الشؤون المالية والاستثمارات وإدارة المخاطر.
  - مقارنة تطور عوامل المخاطر في الشركة والأنظمة الموجودة لمواجهة التغييرات الجذرية أو غير المتوقعة في السوق.

- تقييم أداء المجلس والإدارة العليا في تطبيق نظام الرقابة الداخلية بما في ذلك تحديد عدد المرات التي أخطر فيها المجلس بمسائل رقابية ( بما في ذلك إدارة المخاطر ) والطريقة التي عالج بها المجلس هذه المسائل .
- الإخفاق في تطبيق الرقابة الداخلية أو مواطن الضعف في تطبيقها أو حالات الطوارئ التي أثرت أو قد تؤثر على الأداء المالي للشركة، والإجراء الذي اتبعته الشركة في معالجة الإخفاق في تطبيق الرقابة الداخلية ( لاسيما المشاكل المفصح عنها في التقارير السنوية للشركة وبياناتها المالية ) .
- تقيد الشركة بالقواعد والشروط التي تحكم الإفصاح والإدراج في السوق.
- تقيد الشركة بأنظمة الرقابة الداخلية عند تحديد المخاطر وإدارتها.
- كل المعلومات ذات الصلة التي تصف عمليات إدارة المخاطر في الشركة.
- يعد تقرير التدقيق الداخلي كل ثلاثة شهور.

## قائمة تحقق من نظم المراقبة الداخلية للحسابات

### نظام المراقبة الداخلية للمقبوضات النقدية

هل هناك استقلال بين واجبات أمين الصندوق وبين القائمين بالوظائف التالية:

( ١ ) إعداد الإشعارات الدائنة وإرسال مراسلات المدينين.

( ب ) اعتماد الخصوم والمسموحات والديون المدومة.

( ج ) إعداد مذكرات التسوية.

( د ) فتح البريد الوارد.

( هـ ) تجهيز مستندات الصرف واعتمادها.

( و ) تجهيز الشيكات أو أذن صرف الأجور واعتمادها وإرسالها بالبريد أو تسليمها.

( ز ) تجهيز أوراق الدفع أو أية التزامات أخرى أو توقيعها.

( ح ) الترحيل إلى دفتر الأستاذ.

( ط ) القيد في الدفاتر المشتريات

( ي ) إمساك عهدة الأوراق المالية أو أوراق القبض أو الأجور غير المدفوعة أو السلفه.

( ك ) إمساك دفاتر العملاء

٢- هل تثبت المقبوضات النقدية بواسطة آلة تسجيل النقد ؟

٣- هل تثبت المقبوضات النقدية بإيصالات مؤيدة ؟

٤- هل تودع جميع المقبوضات اليومية بالبنك بالكامل في نهاية اليوم ؟

٥ - هل يقوم بعملية الإيداع موظف آخر غير أمين الصندوق أو ماسك الحسابات الشخصية للمدينين؟

٦- هل يتحقق شخص آخر غير الذي قام بالإيداع من استلام قسيمة الإيداع من البنك ؟

٧- هل يقوم موظف خلاف أمين الصندوق باستلام الشيكات المرفوضة ؟

٨- هل يجرى جرد دوري مفاجئ للنقدية بالخزينة ؟

٩- هل هناك رقابة على دفاتر إيصال القبض ؟

١٠- هل يتم تظهير جميع الشيكات باسم المنشأة وتختتم ؟

١١- إذا كانت للمنشأة فروع فهل تقوم تلك الفروع بإيداع متحصلاتها في البنوك المحلية لحساب

المركز الرئيسي الذي لو وحدة حق السحب على هذا الحساب ؟

١٢- هل فتح الحسابات بالبنوك المختلفة يصدر عن مجلس الإدارة ؟

١٣ - هل هناك تامين ضد خيانة الأمانة أو ضمانا آخر على الموظفين المختصين بالمقبوضات ؟

١٤- هل هناك رقابة ومتابعة للمقبوضات الأخرى مثل الفوائد والعمولات والإيجار والأرباح ؟

## المدفوعات النقدية

- ١- هل تتم جميع المدفوعات - عدا المبالغ النثرية - بواسطة شيكات ؟
- ٢- هل الشيكات الملغاة يحتفظ بها في ملف خاص ؟
- ٣- هل يتطلب نظام المشروع وجود أكثر من توقيع على الشيك ؟
- ٤- هل هناك حظر بتوقيع الشيكات على بياض ؟
- ٥- هل حدد التنظيم المالي من له حق التوقيع على الشيكات ؟
- ٦- هل حق توقيع على الشيكات يعطى لموظفين لا علاقة لهم بالسجلات المحاسبية أو النقدية ؟
- ٧- هل هناك خطر بتحرير شيكات لحاملها ؟
- ٨- هل يقوم قسم الحسابات باستلام كشوف حسابات البنك شهريا ومباشرة ؟
- ٩- هل يقوم بإعداد مذكرة تسوية البنك موظف لا علاقة له بالعمليات النقدية والتوقيع على الشيكات ؟
- ١٠- هل تقدم المستندات المؤيدة للدفع إلى المسؤولين بالمنشأة عند توقيع الشيكات المتعلقة بتلك المستندات .
- ١١- هل يقوم من له حق التوقيع على الشيك بمراجعة تلك المستندات المؤيدة للدفع ؟
- ١٢- هل يقوم الموظف الذي يعد مذكرة التسوية بمراجعة أن الشيكات المنصرفة حسب كشف البنك تتطابق مع البيانات المدونة بكشوف الشيكات التي ألغيت وهل يتحقق من تسلسل أرقام الشيكات
- ١٣- هل الشيكات المعلقة ( لم تقدم للدفع ) لمدة طويلة تخضع للفحوص والتسوية والمتابعة ؟
- ١٤- هل مؤشر على المستندات المؤيدة للصرف بما يفيد سحب بالقيمة ؟
- ١٥- هل يخصص حساب بنكي مستقل لتوزيعات الأرباح ؟
- ١٦- هل يقوم موظف مسئول بالتحقيق من صحة التحويلات من بنك إلى آخر ؟

## المصروفات النثرية

- ١- هل تستخدم المنشأة طريق السلفه المستديمة ؟
- ٢- هل المسئول عن كل سلفه تقع على عاتق شخص معين بالذات ؟
- ٣- هل المؤول عن السلفه شخص آخر خلاص أمين الصندوق الرئيسي وخلاف الموظفين الذين يتسلمون مبالغ من العملاء أو من مصادر أخرى ؟
- ٤- هل مبلغ السلفه محدد باحتياجات المصروفات النثرية لمدة قصيرة ؟
- ٥- هل هناك حد أقصى للمبالغ التي يسمح بصرفها من أموال السلفه لعملية معين ؟
- ٦- هل جميع المدفوعات النثرية مؤيدة بمستندات ؟
- ٧- هل هذه المستندات معتمدة من موظف مسئول ؟
- ٨- هل المسئول عن السلفه ليست له علاقة بالسجلات المحاسبية ؟
- ٩- هل المبالغ الصرف النثرية محررة بالأرقام وبالحروف في نفس الوقت ؟
- ١٠- هل تراجع المستندات ويؤشر عليها بوضوح لمنع إعادة استعمالها ؟
- ١١- هل يتم تجديد السلفه عن طريق سحب شيك لأمر من بعهدته السلفه ؟
- ١٢- هل تجرد أموال السلفه المستديمة بشكل مفاجئ دوريا بواسطة المراجع الداخلي أو شخص آخر مسئول ؟
- ١٣- إذا كان حجم السلفه كبيرا هل يوجد تأمين ضد خيانة الأمانة ؟

## الاستثمارات المالية

- ١- هل تحتفظ المنشأة بأوراقها المالية في مكان مأمون ؟
- ٢- هل يتطلب النظام المتبع في حفظ الاستثمارات وجود شخصين عند فتح الخزين المودع بها الاستثمارات ؟
- ٣- هل هذان الشخصان خلاف من يتولى إمساك سجل الأوراق المالية ؟
- ٤- هل سجل الأوراق المالية مبين به تفاصيل تلك الأوراق وأرقامها ؟
- ٥- هل الأوراق المالية التي في حيازة المشروع ( ماعدا تلك لحاملها ) مسجلة باسمها ؟
- ٦- هل تجرد الأوراق المالية دوريا وتطابق مع السجل من قبل شخص أو هيئة مستقلة عن سجل الاستثمارات ؟
- ٧- هل يعتمد شخص مسئول أو مجلس إدارة الشركة شراء وبيع الأوراق ؟
- ٨- هل سجل الأوراق المالية المملوكة للشركة منفصل عن أي سجلات للأوراق المالية التي تحتفظ بها الشركة لحساب الغير كضمان لسداد ديون معينة ؟
- ٩- هل هناك رقابة فعالة تكفل ضمان تحصيل الإيرادات المستحقة على هذه الاستثمارات في المواعيد وبالنسب المقررة لها ؟
- ١٠- هل هناك تتبع مستمر للقيمة السوقية للأوراق حتى تتفادى الشركة أي خسائر جسيمة قد تنجم عن عدم متابعة الأسعار ؟
- ١١- هل تم التامين على جميع الموظفين الذين تتداول بينهم الاستثمارات ضد خيانة الأمانة ؟

## راس المال و التوزيعات

- ١- هل هناك رقابة على شهادات الأسهم التي لم تصدر بعد ؟
- ٢- هل الشهادات بعد تحويل الأسهم إلى مساهم جديد ؟
- ٣- هل الأختام الوثائقية في عهدة شخص مسئول ؟
- ٤- هل تراقب عملية التوزيعات وصرفها ؟
- ٥- هل تراقب وتراجع عملية إعداد بريد التوزيعات بالمقارنة مع قوائم المساهمين ؟
- ٦- هل تراقب التوزيعات غير المدفوعة - لأي سبب - بشكل وافى ؟
- ٧- هل يمسك سجل المساهمين ويقارن مع حساب راس المال بالأستاذ العام دوريا ؟

## الأصول الثابتة

- ١- هل هناك سجلات أو بطاقات بمفردات الأصول الثابتة في شكل حسابات أستاذ ؟
- ٢- هل تطابق هذه السجلات مع الحسابات الإجمالية للأصول في الأستاذ العام دوريا ؟
- ٣- هل يجرى جرد دوري للأصول الثابتة ؟
- ٤- هل تجرى إعادة تقييم دورية لها للوصول إلى القيم الواجب التامين عليها بها ؟
- ٥- هل هناك رقابة داخلية فعالة على المعدات الصغيرة والآلات ؟
- ٦- هل هناك برنامج موضوع للصيانة و التصليحات ؟

- ٧- هل تعتمد جميع النفقات الرأسمالية قبل الصرف من الرئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب ؟
- ٨- هل هناك سياسة واضحة للتمييز بين الإضافات من ناحية والإصلاحات والترميمات من ناحية أخرى ؟
- ٩- هل يعتمد شطب بعض الأصول الثابتة أو تحويلها للخردة من مجلس الإدارة أو العضو المنتدب ؟
- ١٠- هل تعتمد عمليات شراء وبيع الأصول الثابتة أو التصرف فيها من مجلس الإدارة أو العضو المنتدب ؟
- ١١- هل هناك سياسة ثابتة تسير عليها المنشأة فيما يتعلق باستهلاك الأصول الثابتة ؟
- ١٢- هل يخطر قسم الحسابات فوراً بالأصول المبيعة أو التي يتقرر إيقافها وذلك لإجراء القيود اللازمة ؟
- ١٣- هل هناك تأمين على الأصول الثابتة ضد الأخطار المختلفة ؟

### الدائنون و أوراق الدفع

- ١- هل تعتمد أوراق الدفع ( الكمبيالات المسحوبة على المنشأة أو السندات الاذنية ) من قبل المسؤولين ؟
- ٢- هل يتم التوقيع على أوراق الدفع من قبل أكثر من مسئول ؟
- ٣- هل تحتفظ المنشأة بالكمبيالات المسددة بعد التأشير عليها بالإلغاء ؟
- ٤- هل تمسك سجلات لأوراق الدفع وتقارن بالحساب الإجمالي بالأستاذ العام ؟
- ٥- هل تعد تقارير دورية بالأوراق المستحقة الدفع ؟
- ٦- هل يطابق مجموع مفردات الدائنين مع رصيد الحساب الإجمالي ؟
- ٧- هل تراجع كشوف حسابات الدائنين مع المقيد بحسابات الأستاذ ؟
- ٨- إذا وجدت أي فروق هل تراجع وتجري تسويتها بمعرفة مسئول ؟
- ٩- هل يقوم بالمطابقات موظف ليست له علاقة بالقيد في حساب الدائنين ؟

### الرواتب والأجور

- ١- هل هناك نظام إلى ( استخدام ساعات لتسجيل الوقت للعمال ) ؟
- ٢- هل تمسك بطاقات تسجيل الوقت بمعرفة قسم الأجور ؟
- ٣- هل تطابق البيانات المسجلة ببطاقات الحضور مع كشوف الغياب والحضور التي تعد بواسطة رؤساء الأقسام أو العنابر الإنتاج وملخصات للتشغيل ؟
- ٤- هل يوقع رؤساء العمال على الكشوف ؟
- ٥- هل تراجع جميع العمليات التي تشتمل عليها الكشوف بمعرفة موظفين خلاف من يقوم بإعدادها ؟
- ٦- هل إعداد الكشوف موزع على أكثر من موظف ؟
- ٧- هل تتغير مهام هؤلاء الموظفين دورياً ؟
- ٨- هل تعتمد التغيرات في فئات الأجور والعلاوات وتعين الموظفين وفصلهم من موظف مسئول ؟
- ٩- هل تمسك المنشأة بطاقات حالة مالية لكل عامل يدون بها جميع البيانات اللازمة لإعداد كشوف الأجور ؟
- ١٠- هل تراجع كشوف الأجور حسابياً و مستندات قبل الصرف ؟
- ١١- هل يقوم بصرف الأجور شخص خلاف من اشتركوا في تجهيز الكشوف ؟
- ١٢- هل تعتمد الأجور من موظف مسئول قبل الصرف ؟

- ١٣- هل تصرف مرتبات الموظفين بشيكات / تحويلات ؟
- ١٤- هل يخصص حساب بالبنك لدفع الأجور والمرتببات بالذات ؟
- ١٥- هل يوقع الموظفون والعمال على إيصالات الاستلام ؟
- ١٦- هل توجد رقابة على سلفيات الموظفين ؟
- ١٧- هل توجد رقابة على الأجور والمرتببات التي لم يتسلمها أصحابها في حينها وتتبع صرفها فيما بعد ؟
- ١٨- هل يقوم المراجع الداخلي بحضور مفاجئ لعملية صرف الأجور ؟
- ١٩- هل الموظف الذي يقوم بسحب شيك بقيمة الأجور المستحقة ليست له علاقة بقسم الحسابات أو عهدة الخزينة أو تجهيز كشوف الأجور ؟

### المدينون وأوراق القبض

- ١- هل يخضع استلام وتجديد أوراق القبض من المدينين للاعتماد من موظف مسئول ؟
- ٢- هل يحتفظ بأوراق القبض موظف خلاف أمين الصندوق وموظفي قسم الحسابات ؟
- ٣- هل تجرد الأوراق دوريا بشكل مفاجئ ؟
- ٤- هل هناك رقابة على تقديم الأوراق للتحصيل في تواريخ استحقاقها ؟
- ٥- هل تتخذ إجراءات البروتستو اللازمة في مواعيدها المقررة في حالة رفض المسحوب عليه الدفع ؟
- ٦- هل يتم التحصيل للأوراق بواسطة البنك ؟
- ٧- هل المنشأة بسجل أو يومية للأوراق القبض ؟
- ٨- هل يوجد تامين ضد خيانة الأمانة ؟
- ٩- هل هناك فصل بين اختصاص إمساك حسابات المدينين والاختصاصات التالية:
  - أ - تداول النقدية أو إمساك حساباتها.
  - ب - فتح البريد الوارد
  - ج - إرسال أو تسليم كشوف المدينين
  - د - تحليل أعمار الديون
  - هـ - مقارنة كشوف الحسابات مع دفتر الأستاذ
  - و - فحص وتتبع التحصيل
  - ز - تسوية المنازعات مع المدينين
  - ح - اعتماد الديون المعدومة، أو الخصم والمسموحات أو المردودات.
- ١٠- هل يطابق مجموع أرصدة العملاء بدفتر الأستاذ المساعد ( أو البطاقات ) دوريا مع حساب إجمالي المدينين بدفتر الأستاذ العام ؟
- ١١- هل تقوم المنشأة بإرسال كشوف حسابات دورية إلى العملاء ؟
- ١٢- إذا كان الأمر كذلك هل الموظف المختص بإعداد هذه الكشوف مستقل من أعمال النقدية أو القيد بالسجلات الخاصة بالمدينين ؟
- ١٣- هل تعتمد تسويات الديون المعدومة أو المسموحات أو الخصم من الموظف بالمنشأة ؟
- ١٤- هل الإشعارات الدائنة مرقمة بالتسلسل ومعتمدة من موظف مسئول ؟
- ١٥- هل هناك رقابة على مردودات المبيعات بما يكفل للمنشأة التحقق من ورود البضاعة فعلا ؟
- ١٦- هل هناك رقابة فعالة تكفل تتبع الديون التي سبق إعدامها ؟
- ١٧- هل يعمل كشف بأعمار الديون لفحصه دوريا بواسطة الإدارة ؟

- ١٨- هل تفحص ردود العملاء على كشوف الحساب المرسله إليهم بواسطة موظف آخر خلاف الموظف المختص بإعداد تلك الكشوف أو القيد بحسابات العملاء ؟
- ١٩- هل إدارة قسم الائتمان منفصلة ومستقلة من إدارة المبيعات ؟
- ٢٠- هل ترسل مصادقات دورية من قسم المراجع الداخلي ؟
- ٢١- هل هناك فصل تام بين وظيفة ماسك حسابات أستاذ المدينين وبين أمين الصندوق ؟

### المخازن

- ١- هل المواد الموجودة في المخازن في عهدة أمين خاص ؟
- ٢- هل يقوم أمين المخزن بإعلام قسم الحسابات بالمدخلات والمخرجات بموجب تقارير استلام وتقارير صرف ؟
- ٣- هل تصرف المواد بالمخازن بناء على أوامر صرف كتابية ؟
- ٤- هل تتبع المنشأة نظام الجرد المستمر بالنسبة للمواد والمهمات والمنتجات تحت التشغيل والتامة الصنع ؟
- ٥- هل ماسكو سجلات المخازن موظفون مستقلون عن أمناء المخازن ؟
- ٦- هل يجري جرد فعلي دوريا لمطابقة الموجود الفعلي بالمخازن مع الأرصدة الدفترية بحيث يشمل جميع أنواع البضائع مرة على الأقل في كل سنة ؟
- ٧- هل يقوم بالجرد الفعلي موظفون مستقلون عن أمناء المخازن وماسكو سجلات تلك المخازن ؟
- ٨- هل يشتمل نظام المخازن على تجهيز تقارير دورية تقدم لشخص مسئول عن:
- ( أ ) مفردات البضائع بطيئة الحركة.
- ( ب ) المفردات عديمة الحركة.
- ( ج ) المفردات التي تجاوزت الحد المعقول من حيث الكمية.

- ٩- هل هناك رقابة محاسبية دقيقة على:
- ١٠- هل اختصاصات ومسؤوليات أمين المخزن محددة بوضوح بالتنظيم الداخلي للمنشأة ؟
- ١١- هل هناك تأمين على أمناء المخازن ضد خيانة الأمانة ؟
- ١٢- هل يقضى التنظيم الإداري للمنشأة باستقلال أمناء المخازن عن قسم المشتريات وقسم المبيعات
- ١٣- هل هناك تأمين على البضائع بالمخازن ضد الحريق أو السرقة أو التلف ؟
- ١٤- هل يوجد حساب مراقبة صنف بقسم الحساب ؟
- ١٥- هل تعرض الفروق - إن وجدت بين الجرد الفعلي والدفاتر على شخص مسئول لاعتمادها وتسويتها ؟
- ١٦- هل يجري تقييم وتسعير البضاعة بالمخازن من قبل لجنة مستقلة ؟
- ١- هل هناك قسم خاص بالمبيعات ؟
- ٢- هل تعرض طلبات العملاء على إدارة الائتمان بالمنشأة للموافقة عليها ؟
- ٣- هل إدارة الائتمان منفصلة عن قسم المبيعات ؟
- ٤- هل هناك سياسة ثابتة لأسعار وشروط البيع ؟

- ٥- إذا كان الأمر كذلك تعتمد أية انحرافات عن السياسة من موظف مسئول ؟
- ٦- في حالة عدم وجود سياسة ثابتة لأسعار وشروط البيع هل تعتمد الأسعار والشروط قبل تنفيذ الطلب من رئيس قسم المبيعات ؟
- ٧- هل تستخدم إخطارات الشحن للعملاء من دفاتر سلسلة الأرقام ؟
- ٨- هل تراجع الفواتير بدقة قبل إرسالها للعملاء من ناحية الكميات والأسعار والشروط ؟
- ٩- هل تربط الفواتير مع إشعارات الشحن باستمرار ؟
- ١٠- هل هناك رقابة فعالة على أوامر البيع ؟
- ١١- هل تستخدم المنشأة فواتير بيع سلسلة ؟
- ١٢- هل يقوم الشاحن بإرسال إخطارات الشحن إلى محرر الفواتير مباشرة ؟
- ١٣- هل تمسك المنشأة يومية خاصة بالمبيعات الآجلة ؟
- ١٤- هل يطابق مجموع هذه اليومية دوريا مع الحساب الإجمالي للمبيعات ؟
- ١٥- هل تعتمد مردودات المبيعات من مدير قسم المبيعات قبل استلام البضاعة المرتدة وقيدتها بحسابات العملاء ؟
- ١٦- هل تمر مردودات المبيعات بقسم الاستلام أو لا ؟
- ١٧- هل تعالج المردودات التالية كما في حالة المبيعات العادية:  
( أ ) المبيعات لموظفي المنشأة.  
( ب ) المبيعات النقدية ؟  
( ج ) مبيعات الأصول الثابتة.  
( د ) مبيعات الخردة.
- ١٨- هل هناك رقابة على المصروفات النقل والشحن للعملاء ؟

### المشتريات

- ١- هل هناك قسم خاص بالمشتريات ؟
- ٢- هل هذا القسم مستقل تماما عن :  
أ - قسم الحسابات.  
ب - قسم الاستلام والشحن.
- ٣- هل يكفل النظام المستندى المتبع وجود طلبات شراء وأوامر توريد سلسلة عن كل عملية شراء ؟
- ٤- هل تعتمد هذه المستندات من رئيس قسم المشتريات ؟
- ٥- هل كل عمليات الشراء محصورة بقسم المشتريات ؟
- ٦- هل تتم بعض العمليات الشراء عن طريق العطاءات ( المناقصات ) ؟
- ٧- هل تعتمد أسعار الشراء من موظف مسئول بقسم المشتريات ؟
- ٨- هل هناك قسم خاص للاستلام والفحص ؟
- ٩- إذا كان الأمر كذلك، هل يقوم هذا القسم بإعداد تقارير استلام وفحص عن كل طلب وارد ؟
- ١٠- هل مثل هذه التقارير سلسلة الأرقام ؟
- ١١- هل ترسل صورة من تقرير الاستلام وتقرير الفحص إلى:  
( أ ) قسم الحسابات.  
( ب ) قسم المشتريات.

(ج) قسم المخازن.

- ١٢- هل تطابق البيانات الواردة بكل من الفاتورة، وطلب الشراء، وأمر التوريد وأذان الاستلام؟
- ١٣- هل تتحقق المنشأة من صحة الفاتورة من الناحية الحسابية قبل الصرف ؟
- ١٤- هل تمسك المنشأة يومية مستقلة للمشتريات ؟
- ١٥- هل ترسل فواتير الشراء مباشرة لقسم المشتريات ؟
- ١٦- هل هناك نظام فعال لتسجيل ومراجعة عمليات الاستلام الجزئي لصفقة شراء معين ؟
- ١٧- هل يعتمد صرف الفواتير من قبل موظف مسئول ؟
- ١٨- هل يقوم موظف مسئول بقسم الحسابات بتوجيه قيد الفواتير على حساباتها الصحيحة في يومية المشتريات التحليلية ؟
- ١٩- هل ترفق بالشيك المحرر للمورد ( وقبل التوقيع ) جميع المستندات المؤيدة لذلك ؟
- ٢٠- هل يؤشر على الفاتورة المرفقة بالشيك ما يفيد تحرير شيك لأمر المورد بالقيمة ؟
- ٢١- هل فرق المنشأة بين مشتريات البضاعة ومشتريات الأصول الأخرى ؟
- ٢٢- هل تعتمد جميع المردودات من مدير المشتريات بناء على تقرير قسم الاستلام والفحص ؟
- ٢٣- هل يخطر قسم الحسابات بمردودات المشتريات بالسرعة الممكنة ؟