

# تصميم نظام الرقابة الداخلية في منشآت القطاع الخاص

"دراسة ميدانية بالمملكة العربية السعودية"

دكتور ضيفي عبدالمجيد المحمدي محمد محاسب كلية التجارة / طولون  
دكتور محمد السيد سراط كلية التجارة / الإسكندرية

مقدمة :

تعتبر وظيفة الرقابة من الوظائف الإدارية الضرورية لتابعة تنفيذ أعماله النشاط المختلفة ، وتزداد أهميتها يوما بعد يوم في الحكم على مدى تحقيق الأهداف المخططة من قبل وتقييم أداء المنشأة بصفة عامة . والرقابة الحديثة هي التي لا يقف دورها عند اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات فحسب ، بل تمتد هذا الدور ليشمل دراسة أسبابها ووضع الحلول العلمية السليمة لها وتابعة تنفيذها من ناحية وتقييم مدى كفاءة وفاعلية المنشأة في تحقيق أهدافها .

وتلعب نظم الرقابة الداخلية دورا هاما في هذا المجال باعتبارها إحدى الحلقات الرئيسية في سلسلة الرقابة ، وأحد المقومات الأساسية اللازمة لتحقيق مفهوم الرقابة الحديثة ، حيث يتناول مفهوم الرقابة الداخلية أجياد أساليب مختلفة لعلمية التقييم الداخلي لأنشطة وبرامج المنشأة بحيث تشمل هذه الأساليب مختلف نواحي تلك الأنشطة والبرامج .

## أهمية البحث :

ترجع أهمية هذا البحث الى الدور الكبير الذي يمكن أن تؤديه نظم الرقابة الداخلية في مختلف المجالات ، نظرا لما يتمتع به النشاط الاقتصادي في العصر الحديث من تنوع أدى الى زيادة وإبراز دور الرقابة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفاعلية الإدارة داخل المنشآت المختلفة . حيث يتوقف على مدى نجاحها وفعاليتها نجاح وفاعلية علمية رقابة وتابعة وتقييم أداء الأنشطة المختلفة لهذه المنشآت ، ما يتطلب ضرورة تدعيم وتطوير دور نظم الرقابة الداخلية فيها .

وبمساعدة وجود نظام قوى وفعال للرقابة الداخلية على اكتشاف الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها مما يمكن من تجنبها ، وهذا هو جوهر الرقابة الداخلية السليمة . ومن ناحية أخرى فان الرقابة الفعالة ضرورية لضمان تحقيق النتائج بفاعلية ، كما أنها تساعد الإدارة على تنفيذ مهامها بطريقة ملائمة ، وعلى قياس وتقييم مدى فاعلية أدائها من ناحية ، ومدى فاعلية نظم الرقابة الأخرى من ناحية ثانية .

وهكذا يمكن القول أن هناك علاقة مباشرة بين مدى قوة أو ضعف الرقابة الداخلية ومدى تحقيق الأهداف والنتائج ، فكلما كانت الرقابة الداخلية قوية وفعالة كان هناك ضمان أكيد لتحقيق هذه الأهداف والنتائج ، أما اذا كانت الرقابة ضعيفة

وعلى أساس ما سبق فإن من المهم التعرف على وضع الرقابة الداخلية في منشآت القطاع الخاص بالملكية العربية السعودية ، وتبيان إلى أي مدى تراعى مقومات وضوابط الرقابة الداخلية فيها وفقا لما تقتضيه الأسس العلمية في هذا المجال .

وسا يؤكد أهمية اختيار القطاع الخاص بالملكية ك مجال لهذه الدراسة تلك المؤتمرات التي تعقد كل فترة لدراسة مشاكل هذا القطاع والعمل على حلها ، وآخر هذه المؤتمرات ، المؤتمر الثالث لرجال الأعمال السعوديين الذي نظمه مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية في الفترة من ١٥ - ١٨ رجب ١٤٠٢ هـ الموافق ١٥ - ١٨ مارس ١٩٨٢ م .

وقد أكد هذا المؤتمر على الأهمية الكبرى التي تلقىها الحكومة على الدور الذي يمكن أن يؤديه هذا القطاع في مجال تنمية الدخل الوطني باعتباره القاعدة الطبيعية لاستحداث البنين الانتاجي المتنوع والقوى وخصوصا بعدما أظنت الدولة في استراتيجيتها الانائية زيادة مساهمة هذا القطاع في ملكية وإدارة وتشغيل الشروط العامة ، حيث تواصل الحكومة خلال خطة التنمية الرابعة الحالية (١٤٠٤/١٤٠٥ - ١٤٠٩/١٤١٠) تنفيذ ذلك . وقد بدأت ببيع جانب من أسهم الشركة السعودية للصناعات الأساسية ( سابك ) للقطاع الخاص ، بل أكثر من ذلك فإن توقعات الخطة تشير إلى ازدياد اسهام هذا القطاع في الاستثمارات الهادفة إلى تنويع القاعدة الانتاجية خصوصا في القطاعات القائمة للنمو والتي بناها عليها يتوقع نمو استثمارات القطاع الخاص لتصل حصته في إجمالي تكوين رأس المال الثابت إلى حوالي ٤٨ ٪ من إجمالي الاستثمارات الوطنية .

#### هدف البحث :

تقتضى أهمية نظم الرقابة الداخلية من ناحية ، وأهمية القطاع الخاص في الاستثمارات الوطنية بالملكية العربية السعودية من ناحية أخرى ، أن تتم دراسة وفحص عناصر نظم الرقابة الداخلية في المنشآت الخاصة السعودية لغرض الحكم على مدى كفاءة وفاعلية هذه النظم بتحديد أوجه القوة والضعف فيها ، واستخلاص بعض التوصيات اللازمة لزيادة فاعليتها . ويتم ذلك من خلال تقييم الأغراض التي يخدمها نظام الرقابة الداخلية والتي من بينها التأكد من صحة الوقائع والعمليات المالية ، مدى الالتزام بالقواعد القانونية والمحاسبية المتعارف عليها ، وأن هذه العمليات تعبر عن النتائج بوضوح ، توفير البيانات والمعلومات اللازمة والطلوبة لتحسين الهيكل التنظيمي والعمل على تحقيق أهداف المنشأة ، المساعدة في إعداد التطوير اللازمة لتنفيذ القرارات في المجالات المختلفة ، قياس مدخلات ومخرجات الأنشطة الاقتصادية للمنشأة ومراجعة أهدافها .

وفقاً لأهمية إبراز مفهوم الرقابة الحديثة بوجه عام وأهمية الرقابة الداخلية بوجه خاص ، وفي هذه الدراسة الميدانية بوجه أكثر خصوصية ، فكان لا بد للباحثين من أن يتبعوا أسلوبى الدراسة النظرية والميدانية معا . حيث تتعد الدراسة النظرية السي عرض موجز لمفومات وضوابط الرقابة الداخلية والفوائد التى تعود على المنشأة من اتباعها ، بيد أنه من الجدير بالذكر ، أن ذلك لن يذكر دفعة واحدة وإنما نسي الأماكن المناسبة له في البحث .

أما من حيث الدراسة الميدانية ، فنظراً للحاجة الى مجموعة كبيرة من البيانات أنشطة مختلفة ، ومن وحدات متعددة ، فكان لا بد من اختبار عينة من المنشآت التى تمثل مجتمع البحث تمثيلاً صادقاً . ولذلك فكان من الأنسب اختبار عينة قطاعية متناسبة وذلك بمعنى أن يختار عدد من المنشآت في القطاع الخاص بحيث تمثل الأنشطة الاقتصادية المختلفة ( تجارى / صناعي / زراعي / خدمي ) موزعة حسب أهميتها داخل هذا القطاع ، وحسب مناطق السلطنة المختلفة . ومن ناحية أخرى روى اختيار المنشآت التى تتوفر فيها نظام محاسبي يمكن من توفير البيانات المطلوبة للدراسة .

ويوضح الجدول رقم ( ١ ) كيفية اختبار العينة وتوزيعها على الأنشطة والمناطق المختلفة وكذلك نسبة الاستجابة العامة التى بلغت ٥٨ ٪ تقريبا .

ويرى الباحثان إمكانية الاعتماد على هذه النسبة كأساس لتحليل البيانات نسي على هذا النوع من البحوث الميدانية خاصة في غياب فرصة الاتصال الشخصي بفردات العينة .

جدول رقم (١)  
 "اختبار العينة وتعدد يد كل من حجمها ونسب الاستجابة"

النشاط وأهميته النسبية	الاجمالي (٢١٠٠)		الخدمي (٢١٧)		الزراعي (٢٢٠)		الصناعي (٢٢٢)		السياحي (٢٢١)		النشاطات المغفارة والمستجبة	المدد والنسبة	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
منطقة القصيم	٩	٢٢	١٨	٥٠	١	٢٨,٥	٢	٧٥	٣	٤٠	٤	٢٢	٨
منطقة الشرقية	١٢	٢٩	٢٣	-	-	١٤,٥	١	٦٧	٢	٣٠	٣	٢٧	١٠
منطقة الغربية	١٢	٢٤	١٩	١٠٠	٢	٢٨,٥	٢	٦٠	٣	١٩	٥	٢٤	٩
منطقة الرياض	١٢	٢٥	٢٠	٥٠	١	٢٨,٥	٢	٢٣	٤	١٩	٥	٢٧	١٠
اجمالي	٤٦	١٠٠	٨٠	٥٧	٤	١٠٠	٧	٦٠	١٥	١٠٠	٢٦	٥٧	٢٧
عدد ونسبة النشاطات الاجمالية	٤٦	١٠٠	٨٠	٨٧	٤	٩	٧	١٣	١٥	٣٤,٥	٢٦	٤٥,٧	٢٧

ولقد تم الاستعانة في تحديد واختيار حجم العينة بالغرفة التجارية الصناعية بمنطقة القصيم لما لها من دراية كاملة بطبيعة وحجم نشاط هذه المنشآت من ناحية ، ولما لها من امكانية الاتصال بالغرف المماثلة في أنحاء المملكة ، وبالتالي توزيع قوائم الاستقصاء ( الاستبيان ) المعدة لهذا الغرض على المنشآت المنتسبة اليها ، ومن ثم لجمع هذه القوائم بمسر نسبي .

وتجدر الاشارة الى أن اختبار العينة احصائيا جاء اختيارا حكما حيث يتوفر بالمنشآت المختارة كما سبقت الاشارة النظام المحاسبي الذي يمكن من الحصول على البيانات المطلوبة للدراسة ، فضلا عن تماثل النشاط في كل المنشآت المختارة من كل نشاط فرعي داخل القطاع الخاص محل الدراسة .

وقد تم ارسال قائمة الاستبيان الخاصة بالدراسة الميدانية الى المنشآت التي تشمل عينة البحث عن طريق الغرفة السابق الاشارة اليها بناء على خطاب من جامعة الاسام محمد بن سعود الاسلامية فرع القصيم . ولقد تم تصميم هذه القائمة بحيث تشتمل على كافة البيانات المطلوبة للتحليل واستخلاص النتائج . ولا شك أن استخدام مثل هذه القوائم يتلاءم مع ما يهدف اليه الباحثان من أن تكون الدراسة شاملة لجميع أنواع المنشآت الخاصة على مستوى المملكة ما يتعذر معه اتباع أساليب أخرى كالقابليات الشخصية ، وعلى ذلك فقد اشتملت القائمة على اثنتي عشرة جزئية تتناول جميع العناصر الخاصة بمنظم الرقابة الداخلية في الوحدات الاقتصادية المختارة وذلك على النحو التالي :

- أسئلة عامة عن الجوانب التنظيمية ، المشتريات والمخازن ، الصيومات ، الرواتب والأجور ، التحصيلات النقدية ، المدفوعات النقدية ، الملف المستديمة ، المدينون التجاريون ، الاستثمارات في الأوراق المالية ، المطلوبات المتداولة بالموجودات طويلة الأجل وأخيرا حقوق الملكية ( أنظر القائمة بلحق البحث ) .

ويتناول الباحثان فيما يلي تحليل نتائج هذه الدراسة بعد عرض موجز للخلفية النظرية المناسبة .

#### أولا : الجوانب العامة والتنظيمية :

يعتبر وجود خريطة تنظيمية توضح الهيكل التنظيمي للوحدة والمستويات الادارية المختلفة ، وخطوط السلطة والمسئولية مع تخطيط سليم للأهداف في شكل برامج محددة للبنية الأولى والأساسية في هيكل الرقابة الداخلية ، ويساعد ذلك على تقييم العمل وتحديد المسئوليات الوظيفية والسلطات المختلفة بما يكفل انتظام العمل وحسن أدائه . كما يترتب على ذلك ربط الاختصاصات والمسئوليات بالأهداف والسياسات

العامة المراد تحقيقها ، وتخطيط أنشطة الوحدة وبرمجتها وتوصيل عناصر هذه الخطط والبرامج بعد اعتمادها الى المستويات التنفيذية داخل الوحدة في صورة تعليمات أو قواعد واجبة التنفيذ . وأخيرا فان وجود مثل هذه الخريطة يساعد على وضع اجراءات واضحة ودقيقة لنشاط الرقابة الداخلية وعملها في شكل خطة محددة مع ايجاد علاقة بين هذه الاجراءات و برامج الوحدة وأنشطتها .

كما يتطلب نظام الرقابة الداخلية العناية بالعنصر البشري باعتباره أساس نجاح أى نظام رقابي ، لذا يتمين توفير الكفاءات المتخصصة في هذا المجال ، ويتطلب ذلك وضع معايير ملائمة وموضوعية ودقيقة لاختيار العاملين مع وضع نظام متكامل للموافزة على مختلف المستويات لتشجيع هذه الكفاءات على أداء عملها بكفاءة .

كما ينبغي العناية بنظام المراجعة الداخلية باعتباره من المقومات الأساسية لنظم الرقابة الداخلية ، ويتطلب ذلك وضع خطة متكاملة للمراحل و اجراءات هذه المراجعة . وسأ يدم ذلك ضرورة توافر نظام سليم للتقارير يوفر الأساس اللازم لمعرفة مدى فاعلية الإدارة في القيام بمهامها .

وقد تبين من تحليل الاجابات المتعلقة بالجوانب العامة والتنظيمية أن الوحدات التي لديها خريطة تنظيمية توضح المستويات الادارية المختلفة وخطوط السلطة والمسئولية كتابة ٣٠ منشأة من بين الـ ٤٦ منشأة بنسبة ٦٥٪ ، وأن باقي منشآت العينة وعددها ١٦ منشأة بنسبة ٣٥٪ لديها خريطة تنظيمية غير مكتوبة وغير مبلغة الى المستويات الادارية المختلفة . ولا شك أن ذلك يؤدي الى عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية وعدم تحديد اختصاصات كل مستوى اداري وكل وظيفة بدقة ، ما يترتب عليه قيام كسل مشول بمهام بطريقة مبهمه دون وجود ملامح واضحة لهذه المهام ، كما يترتب على ذلك صعوبة وضع اجراءات وقواعد دائمة ومنتظمة لضمان حسن سير العمل .

ويعتبر تقسيم العمل بين العاملين داخل كل ادارة أو قسم من المبادئ الادارية الهامة التي تؤثر في كفاءة النظام المالي في المنشأة ، فهذا التقسيم يؤدي الى التنسيق بين العاملين من ناحية ويضمن عدم ازدياد واجبة العمل بينهم من ناحية أخرى ، هذا الذي جانب أنه يتيح الفرصة للتعرف على قدرات وكفاءات العاملين في المنشأة .

وهنحصر الاجابات الواردة تبين أن ٢٩ منشأة بنسبة ٦٣٪ تقوم بتقسيم العمل بين الأقسام العاملين داخل كل ادارة أو قسم على حدة بطريقة مكتوبة ومبلمة ، وتعتبر هذه النسبة مقبولة .

ومن الأمور الهامة لنجاح عملية الرقابة الداخلية حسن اختيار العاملين في هذا المجال من حيث قدرة وكفاءة كل منهم وملائمة مؤهلاته العلمية وخبرته العملية وصفاته الشخصية لشغل مثل هذه الوظائف . ويمكن أن يتم ذلك عن طريق عقد الاختبارات العملية والشفوية الرسمية وغير الرسمية مع المتقدمين لشغل هذه الوظائف ، ويفحص نتائج الاجابات الواردة تبين أن عدد ٢٤ منشأة من بين الـ ٤٦ بنسبة ٥٢٪ تقوم بعمل مثل هذه الاختبارات . وبالنسبة للشروط التي يجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف الرقابية فقد تبين أن أكثر الشروط أهمية هي الخبرة في مجال العمل بلديها الحصول على مؤهلات علمية خاصة وشروط أخرى أقل أهمية ، كما يوضح ذلك الجدول رقم (٢) :

## جدول رقم (٢)

## شروط شغل الوظائف الرقابية

عدد التكرارات	الشروط
٣٨	- الخبرة في مجال العمل
٣٠	- مؤهلات علمية خاصة .
٤	- سن معينة .
٣	- أخرى مثل الشخصية القوية/الأمانة . . .

وبالنسبة لمقومات نظام المراجعة الداخلية كالدورة المستندة والتقارير الدورية ، فإن الجدول رقم (٣) يوضح مدى وجود هذا النظام وهذه المقومات في منشآت العينة :

## جدول رقم (٣)

## نظام المراجعة الداخلية ومقوماته

الشركات		بمــــــــان
عدد	٪	
٢٦	٣٥	- مدى وجود نظام مراجعة داخلية
٢٠	٢٢	- مدى وجود نظام تقارير دورية
٤٨	٢٢	- مدى وجود دليل بالدورة المستندة

يتضح من هذا الجدول أن أكثر المقومات غياباً هو عدم وجود دليل مكتوب بالدورة المستندة المتكاملة ، وفي هذا الصدد أكدت بعض المنشآت من خلال الاجابة أن الدليل متعارف عليه ولكنه غير مكتوب . ولا شك أن وجود مثل هذا الدليل يوضح الخطوات التي يسلكها كل مستند ما يساعد على انجاز عملية المراجعة الداخلية بكفاءة وناظية ، كما يساعد على تتبع المستند واكتشاف ما قد يحدث من أخطاء ويقلل من فرص التلاعب أو النسخ

وفي ذلك حماية لأموال المنشأة باعتبارها أحد أهداف نظام الرقابة الداخلية .

وسا لا شك فيه أن فاعلية المراجعة الداخلية تزداد في ظل توافر تقارير دورية متكاملة بنتيجة هذه المراجعة أولا بأول ، تقدم الى المستوى الادارى الملائم فسي الوقت المناسب لاتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح ما تكشف عنه عملية المراجعة من أخطاء ونقاط ضعف . وقد تبين أن ٢٢ منشأة من بين الـ ٣٢ منشأة التي يتم فيها عمل تقارير دورية بنسبة ٦٩ ٪ هي التي أجهت على السؤال الخاص بالمستوى الذى تقدم اليه التقارير ، وقد اتضح أن أكثر مستوى ادارى تقدم اليه هذه التقارير هو مستوى المدير العام وأقل مستوى ادارى هو رئيس الحسابات . ويتضح ذلك من الجدول رقم ( ٤ ) :

جدول رقم ( ٤ ) .

المستوى الادارى الذى تقدم اليه تقارير المراجعة الداخلية

عدد التكرارات	المستوى الادارى
—	— مجلس الادارة
١٩	— مدير عام المنشأة
١٣	— مدير عام الشؤون المالية والادارية
٤	— رئيس الحسابات
—	— مستويات أخرى . . .

ويرى الباحثان أن هذه النتيجة منطقية وتتفق مع العرف المحاسبى ، فادارة المراجعة الداخلية هي التى تتولى اعداد هذه التقارير وتقوم برفعها الى المستويات الادارية العليا بتفاصيل ما تم اكتشافه من ملاحظات وأخطاء . وهذه التقارير لا تعنى كثيرا مجلس الادارة بقدر ما تعنى مدير عام المنشأة أو مدير الشؤون المالية والادارية .

وتلعب الفترة الزمنية التى تقدم عنها تقارير المراجعة الداخلية دورا هاما فسي مدى فاعلية هذه التقارير ، فالتقارير الدورية التى تقدم على فترات قصيرة ومقاربة ( يوميا أو اسبوعيا مثلا ) تكون مرهقة ومكلفة للوقت وتثقل من فاعليتها . كما أن التقارير الدورية التى تقدم على فترات طويلة وتباعدة نسبيا ( نصف سنة أو سنويا مثلا ) غير ملائمة من حيث البعد الزمني الذى يؤثر على مدى الاستفادة منها . مما يتطلب معه أن تكون الفترة ملائمة لعملية المراجعة الداخلية المستمرة للمؤسسات المالية لأن تكون شهرية الى جانب تقارير تقدم عند الضرورة بالاضافة الى تقرير المراجعة النهائية .

ويبين الجدول رقم ( ٥ ) نتيجة دراسة هذه الجزئية :



## جدول رقم (٥)

الفترة الزمنية التي تعد عنها تقارير المراجعة الداخلية

عدد التكرارات	الفترة
١٩	- شهريا
١٠	- سنويا
٩	- عند الضرورة
٦	- ربع سنوي
٥	- نصف سنوي
٣	- أسبوعيا
-	- يوميا

يتضح من هذا الجدول أن النسبة الكبرى من منشآت العينة تعد هذه التقارير شهريا وعند الضرورة الى جانب التقارير السنوية ، ولا شك أن هذه المنشآت قد وفقت في مجال تحديد الفترة الزمنية اللازمة لاعداد هذه التقارير ، بعكس الوضع بالنسبة للمنشآت التي تقتصر على الاعداد السنوي فقط للتقارير .

ومن السابى الأساسية التي يركز عليها نظام الرقابة الداخلية الى جانب تقسيم العمل ضرورة تبديل المهام والوظائف من فترة لأخرى بين القائمين بها . كأن يتم التبديل بين الموظف المسئول عن حسابات العملاء والموظف المسئول عن الرواتب والأجور ، وبين أمين الخزينة وماسك دفتر اليومية . . . . وهكذا . ويساعد ذلك الى جانب اكتساب الخبرات المحاسبية المتنوعة على اكتشاف أى أخطاء أو تواطؤ ، أو انحرافات .

وقد تبين أن عدد المنشآت التي تقوم بتبديل المهام والوظائف ١٧ منشأة من بين الـ ٤٣ منشأة التي أجابت على السؤال الخاص بهذه العطية أى بنسبة ٤٠ ٪ تقريبا ، وباقي المنشآت وعددها ٢٦ منشأة بنسبة ٦٠ ٪ لا تقوم بذلك ما قد يعرض سجلات المنشأة ودفاترها الى التلاعب وأموالها الى الضياع والاسراف .

ومن القواعد المحاسبية المتعارف عليها تسجيل العطيات الطالبة في الدفاتر والسجلات المحاسبية أولا بأول ووفقا لتاريخ حدوثها . وقد تبين أن عدد المنشآت التي تقوم بالتسجيل يوميا ٣٩ منشأة من بين الـ ٤٦ بنسبة ٨٥ ٪ تقريبا ، أما باقى المنشآت فمنها خمس منشآت بنسبة ١١ ٪ تقوم بالتسجيل شهريا ، ومنشأتان بنسبة ٤ ٪ تقوم بالتسجيل أسبوعيا . ولا شك أن التسجيل اليومي للعطيات أفضل وأدق ما لم يستلزم طبيعة نشاط المنشأة غير ذلك .

ومقدراً أهمية التسجيل اليومي للعطيات الطالبة تأتي أهمية شرح طبيعتها العطية في الدفاتر بالهجاز ودون سرد ، وفي ذلك فائدة للمحاسب القائم بالتسجيل

من ناحية ولمن يقوم بالمراجعة من ناحية أخرى ، وقد تبين أن نفس نسبة الشركات التي تقوم بالتسجيل اليومي هي التي توضح شرحا لطبيعة العطية (٣٩ منشأة بنسبة ٨٥ ٪) أما باقي المنشآت وعددها سبع منشآت بنسبة ١٥ ٪ فلا تسجل أي شرح للقيود .

#### ثانيا : المشتريات والمخازن :

يتوقف تخصيص قسم أو إدارة لعطيات الشراء بالدرجة الأولى على حجم عطيات الشراء وتنوعها في المشروع ، حيث يعتبر مثل هذا القسم أو الإدارة ضروريا وهاما في المنشآت التي تمثل عطيات الشراء فيها يبلغ ضخمة ومتكررة ، ويساعد ذلك على وجود كوادر متخصصة في هذا المجال مما يمكن المنشأة من الحصول على احتياجاتها بالكميات والأسعار المناسبة وبالجودة المطلوبة في الوقت المناسب .

وقد اتضح أن ٢٥ منشأة من منشآت العينة (بنسبة ٥٥ ٪) تخصص إدارة أقسام مستقل للمشتريات ، وباقي المنشآت بنسبة ٤٦ ٪ لا تخصص مثل هذه الإدارة أو القسم ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة عطيات الشراء بها أولا ونخفاض قيمتها نسبيا مما لا يبرر معه ضرورة تخصيص مثل هذا القسم . وقد تتولى إدارة واحدة أو قسم واحد عطيات الشراء إلى جانب عطيات أخرى كالسبغات والمخازن . . . الخ .

وبالنسبة لطرق الشراء فهناك العديد منها مثل الشراء المباشر والممارسة والناقصة . . . الخ ولكل من هذه الطرق مزايا وعيوب . ويتوقف اختيار المنشأة لطريقة معينة دون أخرى أو لعدد من الطرق على مجموعة من العوامل كالفترة الزمنية التي ينبغي أن تتم خلالها عملية الشراء ، مدى توافر الأصناف المطلوب شراؤها ، مدى توافر الخبرات المتخصصة في عملية الشراء ، هذا إلى جانب حجم وقمة المشتريات . . . الخ . وقد تنوعت اتجاهات المنشآت حول طريقة الشراء المستخدمة كما يتضح من الجدول

رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

طرق الشراء المتبعة في منشآت العينة

عدد التكرارات	الطريقة
٣٢	— الأمر المباشر
١٦	— الممارسة
١٢	— الناقصة

ويعتبر فحص واستلام البضاعة والمواد المشتراة واعداد تقارير عنها من الأمور الهامة والضرورية لعملية المتابعة والرقابة على هذه العناصر . ولتكشف أي مخالفات للشروط والمواصفات المتعاقد عليها .

وقد تبين أن ٢٨ منشأة من منشآت العينة بنسبة ٦١ ٪ تقوم باعداد مثل هذا

التقرير ، عن طريق لجنة تشكل لهذا الغرض من ادارة المشتريات والمخازن ، وادارة المالية ومدى الادارات المعنية في حالة وجود شراء مواد خام . وينبغي أن يعد هذا التقرير من أكثر من صورة ترسل الى الادارات المعنية ، ويوضح الجدول رقم (٧) من تنبئه منشآت المعينة في هذا الصدد علما بأن ١٢ منشأة لم تقوم بالاجابة على السؤال الخاص بهذه الفقرة :

جدول رقم (٧)

الادارات أو الأقسام التي يرسل اليها تقرير الفحص والاستلام

عدد التكرارات	الادارة أو القسم
٢٨	- الادارة المالية
١٥	- ادارة المخازن
٨	- ادارة المشتريات
٣	- جميع الادارات السابقة

وبعد فحص واستلام المشتريات المختلفة وتحريروا بذلك ينبغي وفقا لقواعد المراجعة السليمة واحكاما لعلمية الضبط الداخلي مطابقة أوامر الشراء مع كل من تقارير الفحص والاستلام من ناحية ، ومع فواتير الشراء من ناحية أخرى ، وقد تبين أن حوالي ٧٨٪ من منشآت المعينة يتبع ذلك .

ويتوقف وجود سجلات خاصة لكل من المشتريات الآجلة والمشتريات النقدية على عوامل معينة ، منها سيادة الشراء المتبعة ، حجم المشتريات وتنوعها ، ومدى توافر الكوادر المحاسبية اللازمة لذلك . وقد اتضح أن ٢٤ منشأة من منشآت المعينة بنسبة ٥٢٪ هي التي تفرد سجلات خاصة لكل من نوعي المشتريات ، ويساعد ذلك المنشأة في تتبع سداد التزاماتها قبل المورد ، في المواعيد المتفق عليها والاستفادة مما قد ينجح لها من خصم .

ويعتبر تخصيص سجل مستقل لكل من المشتريات والمخازن من الأمور الهامة من ناحية الفحص والرقابة ، إلا أن ذلك يتوقف على حجم كل من المشتريات والمخزون ، مدى تعدد الأصناف ، إمكانات المنشأة البشرية والمالية ، ومدى تخصيص ادارة أو قسم مستقل لكل منها منذ البداية . وقد تبين أن ٣١ منشأة من منشآت المعينة بنسبة ٦٧٪ تخصص سجلا خاصا لكل من المشتريات والمخازن .

ومن القواعد المحاسبية المتعارف عليها ضرورة القيام بجرد أصناف المخزون لما لهذه العملية من أهمية في مجال الرقابة ، والتأكد من مدى توافر المخزون اللازم لتلبية طلبات العملاء في الوقت اللائم منعا لضاع فرص البيع وتحقيق الربح من وراء ذلك . كما أن الجرد ينفذ المنشأة في تفادى الخسائر التي قد تترتب على تراكم

بعض أصناف المواد أو تجاوزها للحدود المثلى ما يترتب عليه تجميد جزء من رأس المال وزيادة تكاليف التخزين .

كما أن مطابقة ومقارنة البيانات الواردة بسجلات المخازن مع نتيجة الجرد الفعلي من الأمور الهامة رقابيا للتأكد من مدى سلامة ودقة هذه البيانات ، ومدى سلامة الجرد الفعلي . وفي هذا الصدد ينبغي ألا يشترك أمين المخازن في عملية الجرد ولكن له حق الحضور ، ومن ناحية أخرى ولزيادة فاعلية الرقابة على المخزون يفضل ألا يتفرد أمين المخازن بمسئولية مسك سجلات المخازن والاشراف عليها منعا لأي تلاعب أو انحراف .

ومن الأهمية بمكان أن تولي المنشأة عناصر المخزون الرائدة عناية خاصة لدراسة أسباب ذلك ، ويفضل أن يحضر راجع الحسابات الخارجي أو من ينوب عنه عملية الجرد الفعلي حتى يكون على بينة تامة بأية مشاكل خاصة بالجرد .

وبدراسة ردود منشآت العينة فيما يخص هذه الجوانب اتضح أن ٧٠٪ منها تقوم بالجرد الدوري للمخزون ، ١١٪ منها يقوم بذلك عند الضرورة والباقي وقدره ١٩٪ لا يقوم بالجرد . ومن ناحية أخرى فإن نسبة ٥٧٪ من منشآت يتولى فيها أمين المخازن مسئولية مسك سجلات المخازن والاشراف عليها ، كما أن نسبة ٦٧٪ منها تقوم بمطابقة البيانات الواردة بهذه السجلات مع نتيجة الجرد الفعلي ، وتقوم بإعداد تقارير عن عناصر المخزون الرائدة أو التي يزيد مخزونها عن الحد الأقصى . وأخيرا فإن ٧٠٪ من منشآت العينة يحضر فيها المراجع الخارجي أو أحد معاونيه عملية الجرد .

ويرى الباحثان أن قيام لجنة مشتركة تمثل فيها إدارة المخازن وإدارة المشتريات والإدارة المالية بجرد المخازن يعتبر أفضل الأساليب من حيث الدقة والموضوعية .

ويبين الجدول رقم (٨) أن ٥٢٪ من منشآت العينة تتبع هذا الأسلوب ، ٢٨٪ يعتمد على الإدارة المالية اعتمادا كليا في عملية الجرد والباقي يتبع أساليب أخرى كالاعتماد على إدارة المخازن فقط .

جدول رقم (٨)  
مسئولية جرد المخازن

٪	عدد المنشآت	مسئولية جرد المخازن
٥٢	٢٤	لجنة مشتركة .
٢٨	١٣	الإدارة المالية .
٢٠	٩	إدارة المخازن .
-	-	إدارة المشتريات .
	٤٦	

### ثالثا : المطلوبات المتداولة :

تتمثل المطلوبات المتداولة في الديون المستحقة على المنشأة والتي تتحملها وهي بحدود ممارسة نشاطها العادي مثال ذلك حسابات الدائنين والموردين وأوراق الدفع ، وبالرغم من أن هذه العناصر تحظى باهتمام من تعتبر بالنسبة لهم موجودات من الناحية الرقابية إلا أن ذلك لا يعنى المنشأة من وضع ضوابط خاصة لتابعة حركة هذه الأرصدة ، لما قد يترتب على سوء إدارتها من نتائج وخيمة على سمعة المنشأة نتيجة عدم توافر السيولة الكافية لسداد هذه المستحقات في مواعيدها المحددة من قبل ، ما قد يعرضها لتحمل غرامات تأخير تثل التزاما جديدا من قبلها ، ومن ناحية أخرى قد يفوت ذلك على المنشأة إمكانية حصولها على خصم تعجيل الدفع ، ما يؤثر على ربحيتها .

ومن الضوابط التي يتطلبها نظام الرقابة الداخلية السليم لمثل هذه العناصر أن يتم فتح حساب خاص لأجمالي الموردين في حالة الشراء الآجل الى جانب الحسابات الشخصية لكل مورد على حده ، ما يمكن من اجراء المطابقات اللازمة لضبط ورقابة حركة الحسابات التفصيلية للموردين . كما تعتبر عملية الرد على المصادقات الواردة من الموردين أحد عناصر ضبط ومتابعة حركة أرصدة هذه الحسابات .

وبفحص الردود الخاصة بالمطلوبات المتداولة في منشآت العينة تبين أن ٣٢ منشأة من منشآت العينة بنسبة ٧٠٪ تتبع سياسة الشراء الآجل منها ٢٩ منشأة بنسبة ٩١٪ تفرد حسابا خاصا لأجمالي الموردين الى جانب الحسابات الشخصية لك مورد . ولا شك أن هذا التصرف طبيعي ومطلوب ما لم يكن حجم المعاملات مع الموردين محدود ولا يستدعي فتح مثل هذا الحساب ككفاً بالحسابات الشخصية لك مورد على حده . كما تبين أن ٢٥ منشأة من المنشآت الـ ٢٩ التي تفرد حسابا خاصا لأجمالي الموردين بنسبة ٨٦٪ تقوم بمطابقة الرصيد الاجمالي مع الأرصدة التفصيلية لحسابات الموردين . ومن ناحية أخرى فإن نفس المنشآت الـ ٢٥ تقوم أيضا بمطابقة كشوف الحسابات الواردة من الموردين مع الأرصدة الدائنة في حساباتهم الشخصية والرد عليها . ولا شك أن ذلك يؤدي الى زيادة فاعلية عملية الرقابة والضبط الداخلي على هذه الحسابات وسرعة اكتشاف الفروق وتتبع أسبابها ، وعمل مذكرات التسوية اللازمة بشأنها .

### رابعة : التبعيات :

لا شك أن هناك عدة عوامل تدعو المنشآت الى تخصيص وحدة إدارية مستقلة لأحدى الوظائف بها ، وقد سبقت الإشارة الى هذه العوامل عند تحليل النتائج

المتعلقة بعمليات الشراء والتخزين . وتنطبق نفس العوامل على النشاط البيعي .  
وبدراسة الاجابات الواردة من منشآت العينة تبين أن ٣٩ منشأة من الـ ٤٦  
بنسبة ٨٥٪ لديها ادارة أو قسم خاص بالمبيعات ، مما يدل على أن معظم منشآت  
العينة قد استجابت لعوامل معينة في تخصيص وحدة ادارية لممارسة هذا النشاط ،  
ويؤدى وجود مثل هذه الوحدة الى تيسير اجراءات الرقابة الداخلية عليه .

وقد تبين أن ٣٥ منشأة من منشآت العينة بنسبة ٧٦٪ تلجأ الى اتباع سياسة  
البيع الآجل . ويعترب على اتباع مثل هذه السياسة ضرورة أن تقوم المنشأة بفحص  
ودراسة المراكز المالية للعملاء ، وتحديد حجم الائتمان الممنوح لكل منهم ، ومتابعة  
حركة أرصدة حساباتهم في الدفاتر ، واتخاذ الاجراءات اللازمة لتحصيلها ، ويفضل  
أن يتولى مثل هذه الأمور - في حاله امكانية ذلك - قسم خاص بالائتمان والتحصيل  
يتم تزويده بالخبرات اللازمة في هذا المجال .

وقد اتضح من ردود المنشآت أن ٣ منشآت من بين المنشآت الـ ٣٥ التي  
تتبع سياسة البيع الآجل أى بنسبة ٣٪ تخصص مثل هذا القسم . ولا شك أن هذه  
النسبة تمتاز ضعيفة خاصة وأن معظم منشآت العينة تحقق رقم أعمال ضخمة وبالنسبة لها نفس  
المنشآت وعدد ها ٣٢ منشأة بنسبة ٩٧٪ والتي لا تخصص قسماً للائتمان والتحصيل  
تبين أنها تسند مهام هذا القسم الى ادارات مختلفة كما يتضح من الجدول رقم (١٠) :

جدول رقم (١٠)

## الادارات المسؤولة عن الائتمان والتحصيل

الادارة المسؤولة	العدد	٪
- الادارة المالية	١٢	٥٣
- ادارة المبيعات	١٠	٣٢
- مدير عام المنشأة	٣	٩
- مجلس الادارة	٢	٦

ان الاهتمام بضرورة أن تكون الوحدات الادارية التي لها علاقة بعمليات البيع  
على دراية تامة بما يجب القيام به نحو هذه العمليات من الأمور الهامة اللازمة لاحكام  
عملية الرقابة الداخلية عليها ، حيث تتولى ادارة المبيعات البت في طلبات العملاء  
ومتابعة اتمام اجراءات البيع ، وتتولى ادارة المخازن تسليم البضاعة الى العملاء والحصول  
منهم على ما يثبت ذلك ، والادارة المالية تتولى عملية التسجيل الدفترى والتوجيه  
المحاسبي كما تتولى ادارة الائتمان والتحصيل متابعة تحصيل الديون من العملاء فسي  
حالة البيع الآجل ، أما ادارة الخزينة فتتولى عملية التحصيل النقدي .

وبدراسة ردود منشآت العينة على هذه الجزئية تبين أن الوحدات الادارية التي يتم اخطارها عن طريق ادارة المنشأة بمعطيات البيع تختلف من منشأة لأخرى كما يوضحها الجدول رقم (١١) .

جدول رقم (١١)

الادارات التي لها علاقة بالمبيعات

عدد التكرارات	الادارة
٤٦	- الادارة المالية
٣٧	- ادارة المبيعات
١٠	- ادارة الائتمان والتحصيل
٤٦	- ادارة الخزينة
٣٥	- ادارة المخازن

ويتضح من هذا الجدول أن بعض منشآت العينة تتولى فيها وحدة ادارة واحدة أكثر من مهمة ، كأن تتولى ادارة المبيعات عملية الائتمان والتحصيل ، وتولى ادارة المشتريات مهمة التخزين وهكذا .

واحكاما لمطبتي الضبط والمراجعة الداخلية فان الأمر يتطلب ضرورة هئية فواتير البيع مع طلبات الشراء الواردة من العملاء ، وأذون الصرف المادرة من القانن ، ومطابقتها بالبيانات التي تم تسجيلها دفترها ، وفحص ما تتضمنه هذه السندات من بيانات عن الأصناف المباعة والأسعار والمطيات الحسابية المتعلقة بها ، وشروط البيع للتأكد من عدم وجود مخالفات . وقد أفادت ٣٢ منشأة من منشآت العينة بنسبة ٧٠٪ تقريبا أنها تقوم بذلك ، ويرى الباحثان أن باقي المنشآت وعددها ٤٦ منشأة بنسبة ٣٠٪ والتي لا تقوم بهذه الاجراءات تهدر ركنها هاماً من أركان نظام الرقابة الداخلية فيها .

وبالنسبة للمبيعات المرتجعة من العملاء فقد تبين أن ٢٤ منشأة من منشآت العينة بنسبة ٥٢٪ تعالجها كردودات مبيعات ، واحدى عشرة منشأة بنسبة ٢٤٪ تعالجها على أنها مشتريات ، وباقي المنشآت وعددها احدى عشرة منشأة بنسبة ٢٤٪ ليس لديها مردودات مبيعات .

ويرى الباحثان أن اتباع أى من المعالجتين السابقتين لهذه المسردونك لا يؤثر على نتيجة عملية التاجرة ، الا أن التوجيه المحاسبي السليم يقتضى أن تعالج كردودات مبيعات وليس كمشتريات حتى يمكن متابعتها ودراسة أسبابها من ناحية ، ولا يحدث ازدياد وتضخم في رقم المشتريات ما يترك معه اجراء المطابقة السليمة مع فواتير الشراء الواردة من الموردين من ناحية أخرى .

وقد تمنح بعض المنشآت مزايا للعاملين بها كأن تباع لهم بعض المنتجات بسعر يقل عن سعر البيع للعملاء أو البيع بالتقسيط . وهنا يتطلب الأمر ضرورة التأكد من الحد الأقصى للبيعات المسموح بها للعاملين ومتابعة مدى سدادهم للمبالغ المستحقة عليهم في الموعد المحددة من قبل .

وأخيرا يرى الباحثان أن اجراء المقارنة الدورية بين كميات المشتريات وكل من مردوداتها والكميات المستخدمة في الانتاج وكميات البيعات والمخزون مطلوبة بصفة مستمرة لتابعة حركة هذه البضاعة ، وقد تبين أن ٢٦ منشأة فقط من منشآت العينة بنسبة ٥٢٪ تقوم باجراء هذه المقارنة . وهنا يكرر الباحثان ما سبق أن ذكرناه بشأن المنشآت التي لا تقوم بهذه العملية تفقد الكثير من المزايا التي يمكن أن تعود عليها رقابيا في حالة القيام بها .

#### خاصا : المدينون التجاريون :

يشكل رصيد المدينين التجاريين الدين المستحقة للشركة على عملائها والتي تنشأ نتيجة اتباع سياسة البيع الآجل لهؤلاء العملاء ، ولا شك أن هذه الديون ينبغي أن تحظى باهتمام ادارة المنشأة عن طريق تحديد ووضع القواعد الخاصة بضبط ورقابة هذه الأرصدة وتابعة حركتها . كما أن تخصصه ادارة أو قسم للإشراف على عمليات الائتمان والتحصيل يسهم عملية التابعة ، والقيام بدراسة المراكز المالية للعملاء وتحديد امكانية الموافقة على البيع الآجل لهم ، وكذلك متابعة ارسال كشوف الحسابات الدورية لهم والحصول على مصادقاتهم بصحة أرصدهم ، كما أن وجود مثل هذه الادارة أو هذا القسم يساعد على فحص ورقابة أرصدة العملاء المدينة التي لم يطرأ عليها أي تغيير من فترة طويلة ، واعداد التقارير عن الدين التي يتقرر اعدادها وأسبابها لتلافيها مستقبلا . ومن ناحية أخرى فان فتح حساب لاجلالي العملاء يساعد كثيرا في اجراء المطابقات مع الأرصدة التفصيلية لحسابات العملاء الشخصية في الدفاتر .

وفما يختص بمدى تخصص منشآت العينة لادارة أو قسم مستقل لمطابقات الائتمان والتحصيل ، فقد سبقت الإشارة الى ذلك في سياق عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيعات .

وبالنسبة لمسئولية اسماك حسابات العملاء في منشآت العينة فقد اتضح أن هذه المسئولية تقع بالدرجة الأولى على عاتق قسم الحسابات بينما يحتل قسم الائتمان والتحصيل المركز الأخير في الاضطلاع بهذه المسئولية . ويتضح ذلك من الجدول رقم



## جدول رقم (١٢)

## الأقسام السئولة عن حسابات العملاء

القسم	عدد	%
- قسم الحسابات	٢٣	٦٦
- قسم المبيعات	١	٢٦
- قسم الائتمان والتخصيص	٣	٨
- أقسام أخرى	-	-
	٣٥	١٠٠

ولا يرى الباحثان تفضيل جهة على أخرى في هذا المجال ، ويتوقف ذلك على ظروف كل منشأة وهيكلها التنظيمي ومدى توافر الكفاءات المتخصصة الا أن المصرف المحاسبي قد جرى على أن تتولى الإدارة المالية هذه المهمة .

ومن حيث مدى فحص ودراسة المراكز المالية للعملاء قبل البيع الآجل لهم ومدى ارسال كشوف حسابات دورية والحصول على صადقات منهم ، وتخصيص حساب لاجمالي العملاء ، ومدى متابعة الأرصدة غير المتحركة لفترة طويلة . . . . . فانه يمكن بيان ذلك من خلال الجدول رقم (١٣) :

## جدول رقم (١٣)

## العمليات الخاصة بمتابعة أرصدة العملاء

لا		نعم		بيان العمليات
%	عدد	%	عدد	
٢٩	١٠	٧١	٢٥	- هل يتم دراسة مراكز العملاء قبل البيع لهم ؟
٣٤	١٢	٦٦	٢٣	- هل يتم ارسال كشوف حسابات دورية ؟
٣١	١١	٦٩	٢٤	- هل يتم الحصول على صادقات من العملاء ؟
٢٧	١٣	٦٣	٢٢	- هل يتم فتح حساب لاجمالي العملاء ؟
٣٤	١٢	٦٦	٢٣	- هل يتم فحص الأرصدة غير المتحركة لفترة طويلة ؟
٤٦	١٦	٥٤	١٩	- هل يتم اعداد تقارير عن الدين المدومة ؟

وتعتبر دراسة المراكز المالية للعملاء قبل التعاقد معهم من الأمور الهامة حفاظا على أموال المنشأة ، لذا يرى الباحثان أنه ينبغي على الشركات التي لا تقوم بهذه الدراسة مراجعة موقفها لما في ذلك من مزايا كثيرة تعود عليها ، وقد تمتعبر السبعة الطيبة للعملاء مؤشرا على صدق معاملاتهم وحسن نواياهم ، الا أن ذلك لا يعني اهمال دراسة مراكزهم المالية اهمالا تاما ، تطبيقا لمبدأة الحيطة والحذر المتعارف عليها محاسبيا خصوصا في ظروف السوق الحالية .

وفى عن البيان أن عدم ارسال كشوف حسابات دورية للعملاء والحصول على

صادقات منهم بصحة أرصدتهم ، وعدم فتح حساب لاجمالي العملاء ، يتنافى مع أسس ضبط ورقابة حسابات العملاء .

ولا شك أن تحديد فترة الاثنتان التي تمنحها المنشأة لعملائها يعتبر في غاية الأهمية حيث يهين جزاً من أموالها مجداً في شكل ديون لدى العملاء ، وطى ذلك فانه كما قصرت هذه الفترة كلما كان ذلك في صالح المنشأة ، فيساعد ذلك على سرعة دوران رأس المال العامل . ومن هنا فان المنشأة يجب أن تتابع باهتمام عطية التحصيل بصفة عامة ، وتولى عناية خاصة بالأرصدة غير المتحركة لفترة طويلة نسبياً ودراسة أسباب ذلك ، وخص مدى امكانية تحصيلها مستقبلاً ، ومن الأمور الهامة في هذا المجال ضرورة اعداد تقرير عن الديون التي تقرر اعدامها وبما أن أسبابها والظروف التي أدت الى ذلك لتفاد بها مستقبلاً .

يوجد العديد من الأسس التي يتم على أساسها تصنيف حسابات العملاء المدينة ، كأن يتم حسب مناطق البيع أو حسب مدة المديونية أو أقدمية العملاء ، ويساعد هذا التصنيف على سهولة متابعة أرصدتهم ورقابتها . ولكل منشأة أن تختار ما يناسبها من هذه الأسس ، ويوضح الجدول رقم (١٤) نتيجة ردود منشآت العينة على هذه الجزئية :

جدول رقم (١٤)  
أسس تصنيف حسابات العملاء

التكرارات	أساس التصنيف
٢٧	- حسب مدة المديونية
٢٥	- حسب مناطق البيع
١٨	- حسب أقدمية العملاء
١٥	- حسب حجم المبيعات
٥	- حسب وكلاء البيع

يتضح من الجدول السابق أن بعض المنشآت تستخدم أكثر من أساس لتصنيف حسابات العملاء ، فقد تبين أن بعض هذه المنشآت تقوم بالتصنيف على أساس مناطق البيع وأقدمية العملاء داخل كل منطقة ، والبعض الآخر يقوم بالتصنيف على أساس المناطق مع الأخذ في الاعتبار حجم المبيعات . . . وهو ما يمكن أن يطلق عليه التصنيف المزدوج .

وبالنسبة للأوراق التجارية المسحوبة على العملاء فإنه ينبغي بعد استلامها من العملاء أن تحفظ في مكان أمين سواء داخل أو خارج المنشأة . ويفضل تخصيص دفتر يومية خاص بهذه الأوراق عند تكرار التعامل بها ، كما ينبغي مقارنة حساباتها مع الحسابات الشخصية للعملاء ، وأن تتم متابعتها من حيث تواريخ الاستحقاق واتخاذ

الاجراءات القانونية اللازمة لحفظ حقوق المنشأة قبل العملاء في حالة رفضهم سداد هذه الأوراق .

وقد تبين أن ١٧ منشأة من الـ ٣٥ منشأة التي تتعامل بالبيع الآجل أي بنسبة ٤٩٪ تتعامل بالأوراق التجارية . ومن بين هذه المنشآت الـ ١٧ خمس منشآت بنسبة ٢٩٪ تقوم بحفظها في ملف خاص بالمنشأة وعشرة منشآت بنسبة ٥٩٪ تحفظها في خزانة المنشأة ، والمنشأتين الباقيتين بنسبة ١٢٪ تقوم بحفظها لدى البنك .

كما تبين أن ٩ منشآت من بين الـ ١٧ منشأة التي تتعامل بالأوراق التجارية بنسبة ٥٣٪ تقوم بتخصيص دفتر هوية خاص بهذه الأوراق ما يدل على كثرة تعامل هذه المنشآت في هذه الأوراق . ويعتبر هذا هو المعيار الأساسي لتخصيص مثل هذا الدفتر .

كما اتضح أن جميع المنشآت الـ ١٧ بنسبة ١٠٠٪ تقوم بعمل مقارنة دورية بين كل من الحسابات الخاصة بالأوراق التجارية والحسابات الشخصية للعملاء . ولا شك أن هذا الاجراء من قبل هذه المنشآت يعتبر عنصرا هاما من عناصر العطفية الرقابية .

#### سادسا : العطفات النقدية :

تقضى الأصول المحاسبية السليمة أن يتم تسجيل العطفات المالية في الوحدة المحاسبية أولا بأول ووفقا لتواريخ حدوثها ، وتعتبر العطفات النقدية من أهم هذه العطفات حساسية مما يتطلب اعطائها الأهمية المناسبة من حيث تسجيلها لحظية حدوثها وحمايتها عن طريق الاحتفاظ بالحد الأدنى من النقدية اللازمة لتسيير أعمال المنشأة وتوريد ما زاد عن ذلك الى حساب المنشأة لدى البنك . كما يتطلب الأمر ضرورة مطابقة تسام الایداع بالبنك والشيكات المسحوبة مع كشف الحساب الدوري ، لتابعه عمليات الایداع أو الصرف والتأكد من أن تاريخ الایداع هو نفسه تاريخ خروج النقدية من خزانة المنشأة منعاً للتلاعب . ومن البديهي أن يتولى هذه المطابقة أحد موظفي الإدارة المالية غير أمين الخزانة ، ومن ناحية أخرى فإنه ينبغي أن يتولى تسجيل وفحص العطفات النقدية شخص آخر الى جانب أمين الخزانة تفاديا لحدوث أي عطفات غير شرعية . كما يتطلب ذلك عدم السماح لأمين الخزانة باسك أو الاطلاع على حسابات العملاء دون وجود أسباب قوية تبرر غير ذلك .

وقد تبين من ردود واجابات منشآت العينة النتائج التالية :-

#### ( أ ) فيما يختص بالتحصلات النقدية :

١ - أن جميع منشآت العينة تقوم بتسجيل النقدية الواردة بالدفاتر في نفس يوم تحصيلها وفي ذلك حماية لأموال هذه المنشآت وتطبيقا للقواعد الرقابية السليمة .

٢ - أن ٣٨ منشأة من منشآت العينة بنسبة ٨٣٪ تقوم بتوريد النقدية المحصلة الى البنك ، ومن بين هذه المنشآت ال ٣٨ عدد ٣٢ منشأة بنسبة ٨٤٪ تقوم بالتوريد يوميا ، وباقي المنشآت وعدد ٦ منشآت بنسبة ١٦٪ تقوم بالتوريد أسبوعيا . ويرى الباحثان أن التوريد اليومي يعتبر أفضل لحماية أموال المنشأة الا في حالات الضرورة القصوى .

٣ - أن نفس عدد المنشآت التي تقوم بالتوريد الى البنك وعدد ها ٣٨ منشأة بنسبة ٨٣٪ تقوم بمطابقة كشوف الابداع مع كشوف تسجيل النقدية الواردة ، ويتفق ذلك مع القواعد المحاسبية والرقابية السليمة . ويتولى هذه المطابقة في ٣٠ منشأة من هذه المنشآت بنسبة ٧٩٪ رئيس الحسابات بالاشتراك مع أحد مراجعي الحسابات بالمنشأة . بينما يتولى هذه المهمة في خمس منشآت بنسبة ١٣٪ أمين الخزينة بالاشتراك مع أحد المراجعين ، وفي المنشآت الثلاثة الباقية بنسبة ٨٪ يقوم بهذه المطابقة أحد مراجعي الحسابات منفردا .

ويحيل الباحثان الى أن يتولى مهمة المطابقة هذه أكثر من شخص لضمان جدية عملية الرقابة .

٤ - وبالنسبة لمن يتولى تسجيل وفحص التحصلات الواردة من العملاء مع اسلاك سجل النقدية الواردة بفردات العينة فان ذلك يوضحه الجدول رقم (١٥) :

جدول رقم (١٥)

مسئولية تسجيل وفحص التحصلات واسلاك سجل النقدية الواردة

المسئول		عن تسجيل وفحص التحصلات		عن اسلاك سجل النقدية الواردة	
	عدد	٪	عدد	٪	
- أمين الخزينة	٩	١٩	١٩	١٤	
- موظف حسابات العملاء .	١٥	٣٣	١١	٢٤	
- المحاسب المختص	٢٢	٤٨	١٦	٣٥	
اجمالي :	٤٦	١٠٠	٤٦	١٠٠	

وبلا حظ من الجدول السابق أن المحاسب المختص يحتل المرتبة الأولى في مجال تسجيل وفحص النقدية ، بينما يحتل هذه المرتبة في مجال اسلاك سجل النقدية المرتبة الثانية . ولا شك أن هذه النتيجة تتفق مع الأصول المحاسبية والرقابية السليمة .

٥ - وأخيرا اتضح أن ١٢ منشأة من بين ٣٥ منشأة لديها حسابات للعملاء أن بنسبة ٣٤٪ تعطى الحق لأمين الخزينة في الاطلاع على هذه الحسابات . وتتعارض هذه النتيجة مع قواعد الرقابة السليمة السابق الاشارة اليها .

## ( ب ) فيما يختص بالمدفوعات النقدية :

١ - تبين أن ٨ منشآت من بين منشآت العمينة بنسبة ١٨٪ تتم مدفوعاتها نقداً ، ١٣ منشأة بنسبة ٢٨٪ بشيكات ، وباقى المنشآت وعددها ٢٥ منشأة بنسبة ٥٤٪ تتم مدفوعاتها نقداً وبشيكات معا . ويرى الباحثان أن ظروف كل منشأة هي التي تحتم عليها اتباع طريقة سداد معينة دون أخرى ، واستخدام أى من هذه الطرق له ما يبرره ، ففي المنشآت التي تتم فيها معظم تحصيلاتها بشيكات يكون من الطبيعي أن تتم نسبة كبيرة من مدفوعاتها بشيكات أيضاً ، أما في حالة ما اذا كانت التحصيلات تتم في غالبيتها نقداً فان المدفوعات تأخذ الشكل النقدي . كما يتوقف اتباع طريقة دون أخرى على حجم المقبوضات والمدفوعات فاذا كانت كل منهما تمثل مبالغ كبيرة فانه من الأفضل أن تستم بشيكات ، أما اذا كانت كل منهما تمثل مبالغ صغيرة ومتكررة فمن الطبيعي أن تتم نقداً عن طريق خزينة المنشأة . ومن ناحية أخرى فان استخدام أى من هذه الطرق لا يخالف أى قواعد محاسبية أو رقابية ، والأهم من ذلك هو مراجعة عطيات السداد ورقابتها محاسبياً ومستندياً .

٢ - تبين أن جميع المنشآت التي تقوم بالدفع من طريق الشيكات وعددها ٢٨ منشأة بنسبة ٨٣٪ ترفق مستندات الصرف مع هذه الشيكات حيث يتم التأشير على تلك المستندات بما يفيد مراجعتها ، وفي ذلك تطبيق للقواعد الرقابية المتعارف عليها في هذا المجال .

٣ - جرى العرف على أن يتم الاتفاق بين المنشأة والبنك على تحديد الفترة التي يتم في نهايتها ارسال كشف الحساب الجارى ، وتختلف هذه الفترة من منشأة لأخرى حسب ظروف كل منشأة وحجم وحركة معاملاتها مع البنك ، وان كان من المفضل دائماً ولخدمة عملية الرقابة أن تكون الفترة قصيرة نسبياً حتى تتكمن المنشأة من متابعة حركة معاملاتها مع البنك أولاً بأول .

ويوضح الجدول رقم ( ١٦ ) هذه الفترة بالنسبة لمنشآت العمينة .

جدول رقم ( ١٦ )

الفترة الزمنية التي يرسل عنها كشف حساب البنك

الفترة الزمنية	عدد الشركات	٪
كل شهر	٢٤	٦٣
كل اسبوع	٩	٢٤
كل اسبوعين	٢	٥
عند الطلب	٢	٥
كل ثلاثة شهور	١	٣
كل ستة شهور	—	—
كل سنة	—	—
اجمالي	٣٨	١٠٠

من هذا الجدول يتضح أن فترة الشهر تعتبر هي الفترة الأكثر شيوعاً واستخداماً وبلازمة لمعظم الشركات ، وأقل هذه الفترات هي الثلاثة شهور ، أما بالنسبة لفترةي الستة أشهر والسنة فلهن أهمية لتتابع أي منهما في جميع منشآت العينة . ويرى الباحثان أن فترة الشهر تعتبر مناسبة ومعقولة وغير مرهقة لك من البنك أو المنشأة ، خاصة وأنه ليس هناك ما يمنع المنشأة من طلب مثل هذا الكشف في حالات الضرورة لفترة تقل عن ذلك .

#### سابعاً : الرواتب والأجور :

تحتل الرواتب والأجور في كثير من المنشآت مرتبة هامة بين عناصر النفقات التي تتحملها في سبيل تحقيق أهدافها وذلك من حيث الحجم والدورية . وتختلف الأسس والقواعد التي تتبعها المنشآت في تحديد وصراف هذا النوع من النفقات ، إلا أنه وفي جميع الأحوال ينبغي وضع نظام دقيق لاحتسابها ومراجعتها قبل وبعد الصرف .

ومن القواعد التي ينبغي مراعاتها في مجال رقاتها تخصيص قسم مستقل للرواتب والأجور بقدر الامكان ، وعدم انفراد موظف واحد بمسئولية التسجيل الدفترى والصرف ، وتحديد طريقة الصرف بدقة ، وتحديد كيفية التصرف في الرواتب التي لم يتسلمها أصحابها خلال فترة معينة ، وتحديد ومتابعة تنفيذ القواعد الخاصة بسلف العاطلين في حالة السماح بذلك .

وبفحص الردود الخاصة بالرواتب والأجور في منشآت العينة ثم الحصول على بعض النتائج التي نعرضها فيما يلي :-

١ - أن ١٥ منشأة بنسبة ٣٣٪ يتولى فيها اعداد كشوف الرواتب والأجور موظف واحد ما لا يمكن من عملية الرقابة السلمية .

٢ - يوضح الجدول رقم (١٧) الأقسام التي تتولى مراجعة كشوف الرواتب والأجور محاسبياً وحسابياً :

#### جدول رقم (١٧)

الأقسام التي تشترك في مراجعة كشوف الرواتب والأجور

عدد التكرارات	الأقسام
٢٧	- قسم الحسابات
٢٥	- قسم الرواتب
١٣	- قسم المراجعة الداخلية
٤	- قسم شؤون الموظفين
٢	- قسم الحاسب الآلي

٢ - والنسبة لطرق صرف الرواتب والأجور فقد اتضح أن أكثرها اتباعا هي طريقة الصرف نقدا من الخزينة ويؤكد ذلك الجدول رقم (١٨) :

جدول رقم (١٨)  
طرق صرف الرواتب والأجور

طريقة الصرف	عدد التكرارات
- نقدا من الخزينة	٣٦
- بشيكات على البنك	١٢
- نقدا وشيكات	١٠

ولا شك أن تفضيل احدى طرق الصرف على الأخرى يتوقف على ظروف كل منشأة على حدة . ويرى الباحثان أن الطريقة الأكثر أمنا لصرف الرواتب والأجور هي عن طريقة البنك خاصة في حالة الرواتب كبيرة القيمة .

٤ - أفادت ١٤ منشأة من منظمات العينة بنسبة ٣٠٪ أن تظل الرواتب التي لم يتسلمها أصحابها خلال الفترة المسموح بها لدى أمين الصندوق ، ما يعرض هذه الأموال للمخاطرة أو التلاعب خاصة في حالة بقائها لفترة طويلة . وهنا ينهني على المنشأة تحديد حد أقصى للمدة التي يمكن أن تظل فيها هذه المبالغ لدى أمين الصندوق وليكن أسبوع أو عشرة أيام على أكثر تقدير ، وبالإضافة الى ذلك وضمانا لعدم اساءة استخدام هذه الأموال والمحافظة عليها فان القيام عندئذ بالجرد المفاجيء لمعهدة أمين الصندوق خلال هذه الفترة يعد أمرا هاما وضروريا . أما بالنسبة للرواتب التي لم يتسلمها أصحابها عن طريق البنك فلا تظهر هذه المشكلة ، ولكن يتعين على المنشأة اعداد مذكرات تسوية لحساب البنك بواسطة أشخاص لا علاقة لهم بالرواتب ، وقد تبين أن ١٤ منشأة من بين ١٢ منشأة تقوم بالصرف بشيكات بنسبة ٨٢٪ تقوم بعمل هـذه المذكرات .

٥ - أن ٢٦ منشأة من الـ ٤٦ بنسبة ٥٢٪ يسمح نظامها بتقديم سلف للعاملين بها ، ويتم متابعتها بصفة دورية ، ولا شك أن تقديم هذه السلف يخضع لظروف المنشأة .

ويرى الباحثان أنه في حالة اتباع نظام السلف للعاملين في المنشأة يتطلب الأمر ضرورة وضع اجراءات وقواعد خاصة بها تحدد الظروف التي يتم على أساسها تقديم هذه السلف ، والحد الأقصى لمبلغها وطريقة تسديدها والجزاءات التي تفرض على من يتأخر في سدادها . . . . ولا شك أن التأكد من تنفيذ هذه الاجراءات والقواعد على ما يقدم من سلف يعد من الأمور الهامة رقابيا والتي تهدف الى المحافظة على أموال المنشأة .

يعتبر نظام الصرف عن طريق الملف الاستدسية شائع الاستخدام في العديد من المنشآت التي تخصص صندوقا للمصروفات النثرية يتم تمويله عن طريق هذه المصارف. ونظرا لطبيعة هذه المصروفات من حيث تعدد أنواعها وصغر قيمتها وتكرارها - مما يسهل عملية التلاعب فيها - يتطلب الأمر الاهتمام بمراقبتها ومراجعتها كل فترة أو عند كل عطية صرف. مراجعة استدسية كاملة أو عند اجراء عطية الاستعاضة التي تتم قسرب نفاذ رصيد النقدية المخصصة لهذه الملف . وتتضمن قواعد الرقابة السليمة على هذه الملف الفصل بين مسئولية الخزينة العامة للمنشأة وبين مسئولية صندوق المصروفات النثرية ، مع تغيير المسئول عن هذا الصندوق على فترات تحددها ادارة المنشأة ، وتحديد جميع بنود الصرف على هذه الملف والحد الأقصى لها منعالحدوث أى تجاوزات ، ومن ناحية أخرى ينبغي الالتزام قدر الامكان بالقواعد الأساسية الخاصة بالسلف الاستدسية عند الصرف وعند الاستعاضة ، كما ينبغي أن يتم جردها بصورة مفاجئة فضلا عن الجرد الدوري .

وتحليل النتائج الخاصة بنظام الملف الاستدسية في المنشآت موضع العينة اتضح ما يلي :-

- ١ - أن ٢٥ منشأة بنسبة ٥٤ ٪ تخصص صندوقا للمصروفات النثرية يتم تمويله بنظام السلف الاستدسية ، ويرى الباحثان أنه لا بأس من تخصيص مثل هذا الصندوق في حالة تكرار مثل هذه المصروفات وقلة مبالغها .
- ٢ - أن ١١ منشأة من بين ال ٢٥ منشأة السابقة بنسبة ٤٤ ٪ يتولى فيها شخص واحد مسئولية كل من الخزينة العامة للمنشأة وصندوق المصروفات النثرية ، ولا شك أن ذلك يمثل مخالفة صريحة لأبسط قواعد الرقابة وتقسيم العمل .
- ٣ - أن ١٥ منشأة من ال ٢٥ منشأة السابقة بنسبة ٦٠ ٪ تقوم بتحديد بنود الصرف والحد الأقصى لكل منها كتابة . ونفس هذه النسبة من المنشآت لا تقوم بتحرير أذون للصرف من السلف الاستدسية ، ويرى الباحثان أن عدم تحرير هذه الأذون يتنافى مع القواعد المحاسبية التي تقضى بضرورة وجود مستندات مؤيدة للعطيات المالية المختلفة .
- ٤ - أن ٢٢ منشأة من ال ٢٥ منشأة السابقة بنسبة ٨٨ ٪ تقوم باستعاضة السلفة بعد صرف نسبة معينة من المبلغ المخصص لها وتتراوح هذه النسبة بين ٥٠ ٪ ، ٩٠ ٪ . كما تبين أن هناك منشأة واحدة بنسبة ٤ ٪ تقوم بالاستعاضة عند انتهاء صرف مبلغ السلفة بالكامل ، و المنشأتين الباقيتين ونسبتهما ٨ ٪ ، تقومان بالاستعاضة كل شهر .



ولا اعتراض للمباحثين على النسبة التي تحددها المنشأة ، ولكن يمكن اعتبار أن نسبة ٢٥ ٪ معقولة لاستعاضة السلفة ، فلا ينبغي الانتظار بصفة عامة حتى نفاذ كامل مبلغ السلفة ، منعاً لحدوث أي ظروف غير عادية . أما بالنسبة للمنشآت التي تربط الاستعاضة بفترة زمنية معينة فإن ذلك قد يعرض المنشأة لسوقف حرج في حالة نفاذ مبلغ السلفة قبل انتهاء الفترة المحددة للاستعاضة .

٥ - بالنسبة لتوقيت مراجعة مستندات الصرف الخاصة بالمصروفات النثرية والقيام بالجرد المفاجيء ، للصندوق الخاص بذلك أفادت ٢٢ منشأة من بين الـ ٢٥ منشأة بنسبة ٩٢ ٪ بأنها تقوم بمراجعة هذه المستندات عند الاستعاضة ويتفق ذلك مع ما جرى عليه العرف المحاسبي في هذا الشأن ، أما فيما يتعلق بالقيام بالجرد المفاجيء ، لصندوق المصروفات النثرية أفادت ١٦ منشأة من بين الـ ٢٥ منشأة بنسبة ٦٤ ٪ تقوم بعملية الجرد المفاجيء . ويرى الباحثان أن عدم القيام بمثل هذا النوع من الجرد لا يتفق مع القواعد السرقابية السليمة .

#### تاسعا : الموجودات طويلة الأجل ( الأصول الثابتة ) :

تمثل الأصول الثابتة على اختلاف أنواعها بالنسبة لمعظم المنشآت ركيزة أساسية تعتمد عليها في ممارسة نشاطها العادي ، حيث يتم اقتنائها بغرض الاحتفاظ بهما واستخدامها لفترات طويلة الأجل نسبيا . ويتوقف تحديد حجم الأصول الثابتة على نوع وطبيعة النشاط الذي تمارسه المنشأة ، فحجم الأصول الثابتة في مصنع للحديد والصلب أكبر بكثير من حجمها في مصنع للسواد الغذائية أو في شركة تجارية ، وقد يكون حجمها في منشأة زراعية أو منشأة لاستصلاح الأراضي أكبر من حجمها في منشأة أخرى ، وكثيرا ما يختلف حجم هذه الأصول في منشأتين متماثلتين . وأي كان حجم هذه الأصول فإنه ينبغي وضع ضوابط وقواعد خاصة لرقابتها وتتبع حركة التغييرات التي تطرأ عليها .

ومن القواعد الأساسية اللازمة لضبط ورقابة عناصر الأصول الثابتة ضرورة أن تحتفظ المنشأة بسجلات تحليلية لهذه الأصول يوضح فيها التكلفة التاريخية لكل أصل والتغييرات التي يترتب عليها زيادة أو نقص هذه الأصول ، وطرق تقييمها ، حيث يجب تخفيض قيمتها بما يلحق بقدرتها الانتاجية من نقص وهو ما يعبر عنه في الفكر المحاسبي بالاهلاك . كما يلزم وضع قواعد خاصة بعملية اقتناء هذه الأصول أو بيعها أو تخريفها والتخلص منها ، كأن يتم تحديد المستوى الإداري المسئول عن اتخاذ القرار المناسب في هذه الحالات . ويمثل الجرد الدوري والجرد المفاجيء أحد متطلبات عملية الرقابة على عناصر هذه الأصول حفاظا عليها . كما ينبغي مراعاة الدقة في مجال التفرقة بين المصروفات الإيرادية والمصروفات الرأسمالية ، حيث أن عدم التفرقة الدقيقة بينهما يؤدي إلى قياس غير دقيق للدخل وتعبير غير صحيح عن المركز المالي .

وأخيرا فان تطبيق القواعد المتعارف عليها لاهلاك هذه الأصول لهو أمر جدير بالاهتمام من قبل ادارة المنشأة والمسئولين فيها . ومن هذه القواعد ضرورة الثبات على استخدام طريقة اهلاك معينة بالنسبة لكل عنصر من عناصر الأصول الثابتة . بما يتفق مع طبيعتها . كما يتطلب الأمر الأخذ في الاعتبار اهلاك الاضافات أو الازالات التي تتم على هذه الأصول ، وكذلك طريقة المعالجة المحاسبية للأصول التي تتم اهلاكها دفترها وما زالت صالحة للاستخدام كأن يعاد تقديرها بقيمة جديدة يتم تحميلها على أحد حسابات الاحتياطيات في المنشأة . كما ينبغي التأكد من مدى كفاية معدلات الهلاك لك أصل على حدة .

ولا شك أن وضع مثل هذه القواعد والتأكد من الالتزام بتنفيذها يدخل في صميم عملية الرقابة على الأصول الثابتة كما يساعد على اتمام المعالجة المحاسبية لاهلاكها وفقا للقواعد المحاسبية المتعارف عليها .

ومدراسة الردود الخاصة بالأصول الثابتة والتي وردت من منشآت العينة أمكن استخلاص النتائج التالية :-

١ - تبين أن ٣١ منشأة من الـ ٦٤ منشأة بنسبة ٤٨٪ تخصص سجلات تحليلية للأصول الثابتة ، وباقى المنشآت وعددها ١٥ منشأة بنسبة ٢٣٪ لا تخصص مثل هذه السجلات ، وقد يرجع عدم تخصيص مثل هذا السجل في هذه المنشآت الى عدم اتلاكها أصول ثابتة بالحجم الذي يبرر هذا التخصيص ، وفي هذه الحالة يمكن الاكتفاء بالحسابات الخاصة بهذه الأصول في دفتر الأستاذ المأمم . كما تبين أن ١٢ منشأة من منشآت العينة بنسبة ٢٢٪ تخصص قسما خاصا لادارة هذه الأصول ، ويتم هذا التخصيص عادة في حالة اتلاك المنشأة أصول ثابتة بالحجم الذي يبرر مثل هذا الاجراء حفاظا على موجودات المنشأة وحسن ادارتها .

٢ - أما بالنسبة لمعبرتي اقتناء وتخريد الأصول الثابتة فانه ليس من الضروري أن من له سلطة اتخاذ قرار الاقتناء هو نفسه الذي له حق اتخاذ قرار التخريد ، فعلى سبيل المثال فان قرار اقتناء بعض الآلات الدقيقة مرتفعة القيمة هو لا شك من سلطة الادارة العليا بالمنشأة ، في حين أن قرار تخريدها يعتمد بالدرجة الأولى على رأى الادارة الفنية فيها .

ويوضح الجدول رقم ( ١٩ ) مشولية اتخاذ قرار الاقتناء

والتخريد :

( ٩١ )

جدول رقم ( ١٩ )

مسئولية اقتناء وتخريد الأصول الثابتة

مسئولية التخريد		مسئولية الاقتناء		المستوى المسئول
عدد	%	عدد	%	
١٥	٣٢	٢٠	٩	— مجلس الإدارة
٢٣	٥٠	١٧	٨	— لجنة خاصة دائمة تمثل المستويات المعنية
-	-	٢٨	١٣	— لجنة خاصة تشكل عند الحاجة .
٣	٧	٢٦	١٢	— أحد المسئولين .
٢	٤	-	-	— الإدارة المالية .
٣	٧	٩	٤	— الإدارة الفنية المختصة .
٤٦	١٠٠	٤٦	١٠٠	اجمالي

ويرى الباحثان أن اسناد مسؤولية الاقتناء والتخريد بالنسبة للأصول الثابتة يفضل أن تتم من خلال لجان خاصة تشكل من المستويات الإدارية والمالية والفنية في المنشأة ، حيث أن هذه اللجان تمثل كافة الاهتمامات ، وقد تكون هذه اللجان دائمة وموقتة وذلك وفقا لظروف المنشأة .

وبالنسبة لتخريد الأصول الثابتة فلا شك أن هناك عوامل أو ظروف معينة تحكم هذه العملية . وقد تبين من الردود الخاصة لمنشآت العينة فيما يتعلق بهذه العملية وجود أكثر من سبب يتم على أساسه اتخاذ قرار التخريد ، ويتضح ذلك من الجدول رقم ( ٢٠ ) :

جدول رقم ( ٢٠ )

أسباب تخريد الأصول الثابتة

عدد	%	سبب التخريد
٢١	٤٥	— اهلاؤها فعليا نتيجة الاستخدام
١٠	٢٢	— اهلاؤها دفتريا .
٥	١١	— مضى المدة أو الزمن ( التقادم الزمني ) .
٥	١١	— ظهور تقنيات حديثة ( التقادم الفني ) .
٥	١١	— تعرض الأصول لظروف غير عادية .
٤٦	١٠٠	اجمالي

وبالنسبة للفرقة بين ك من الصروفات الرأسالية والصروفات اليرادية ، والتي سبق للمباحثين التأكيد على أهمية الفرقة بينهما وفقا لبعض المعايير التي تناسب طبيعة هذه الصروفات ووفقا للقواعد المحاسبية المتعارف عليها ، ومن هذه المعايير مدى تأثر طاقة الأصل ، دورية الصروف ، وحجم الصروف ...

ويوضح الجدول رقم (٢١) نتيجة ردود الشركات في هذا الصدد :

جدول رقم (٢١)  
معايير التفرقة بين المصروفات الرأسالية والارادية

معايير التفرقة	عدد	%
— تأثير النفقة على طاقة الأصل .	٢٦	٥٦
— حجم النفقة .	١١	٢٤
— تكرار النفقة .	٤	٩
— دورية النفقة .	٣	٧
— تقدير المحاسب .	٢	٤
اجمالي	٤٦	١٠٠

يتضح من هذا الجدول أن المعيار الأكثر شيوعاً واستخداماً في منشآت العينة هو مدى تأثير النفقة على طاقة الأصل .

٤ — يعتبر فتح حساب خاص للأصول الثابتة السابعة لتحديد ما تحققه هذه الأصول من ربح أو خسارة أمراً مفضلاً من الناحية الرقابية ، وقد اتضح أن ٢٤ منشأة من منشآت العينة بنسبة ٥٢% تخصص مثل هذا الحساب .

#### عاشراً : الاستشارات في الأوراق المالية :

تمثل الاستشارات في الأوراق المالية في بعض المنشآت عنصراً هاماً من عناصر الأصول ما يتطلب معه ضرورة وضع أسس خاصة للرقابة الداخلية عليها وحمايتها . ومن بين هذه الأسس وضع قواعد خاصة بعطيات الشراء والبيع والحفظ داخل أو خارج المنشأة ، وتحديد من له حق الاطلاع عليها ، ومتابعة ما تدره من إيرادات من خلال الفحص الدوري لها . كما ينبغي أيضاً تخصيص سجل خاص لتسجيل كل ما يتعلق بهذه الأوراق .

وبدراسة اجابات منشآت العينة فيما يتعلق بالأوراق المالية توصل الباحثان الى

#### النتائج التالية :

١ — أن ١٥ شركة من بين الـ ٤٦ منشأة بنسبة ٣٣% تمتلك أوراق مالية وأن منشأتين فقط من هذه المنشآت الـ ١٥ بنسبة ١٣% تحتفظ بهذه الأوراق لدى البنك ، بينما تحتفظ الـ ٣٠ منشأة المالية بنسبة ٦٧% داخل المنشأة .

ويوضح الجدول رقم (٢٢) هذه النتائج :-

## بيان أماكن حفظ الأوراق المالية

مكان حفظ الأوراق المالية	عدد	%
- داخل المنشأة :		
- بالخزينة .	٨	٥٤
- في محافظة خاصة .	٣	٢٠
- في خزينة خاصة بصاحب المنشأة .	٢	١٣
- خارج المنشأة : ( في البنك ) .	٢	١٣
اجمالي	١٥	١٠٠

ولك منشأة الحرية في اختيار المكان المناسب لحفظ هذه الأوراق ، وإن كان البنك يعتبر من وجهة نظر الباحثين المكان الأكثر أمنا في هذا الصدد .

٢ - اختلفت المنشآت فيما يختص بمن له حق الاطلاع على الأوراق المالية فمنها من يعطى هذا الحق لرئيس الحسابات ( ٥ منشآت بنسبة ٣٣٪ ) ، ومنها من يعطيه لمدير عام الشؤون المالية ( ٧ منشآت بنسبة ٤٧٪ ) ، وأخيرا هناك من يعطيه لموظف خاص يتم تعيينه لهذه المهمة ( ٣ منشآت بنسبة ٢٠٪ ) . وبالرغم من أن لك منشأة الحرية في تحديد واختيار من تراه مناسبا لتولى أمر هذه الأوراق ، إلا أن قواعد الرقابة السليمة تقتضى عدم قيام شخص بعينه بهذه المهمة لفترات طويلة .

٣ - تبين أن ١٣ منشأة من الـ ١٥ منشأة بنسبة ٨٧٪ تخصص سجلا للأوراق المالية وتقوم بالفحص والمراجعة بصفة دورية ، ولا شك أن ذلك يتفق والقواعد الرقابية السليمة . أما المنشأتين الباقيتين بنسبة ١٣٪ فيكتفیان بتسجيل هذه الأوراق ، في الحسابات الخاصة بفترة الأستان العام ، ويتم مراجعتها دفتريا ويتم الاطلاع عليها عند صرف الأرباح . وقد اتضح هاتين المنشأتين هما اللتان تحتفظان بهذه الأوراق في الخزينة الخاصة بصاحب المنشأة .

٤ - وأخيرا تبين أن ثلاث منشآت فقط بنسبة ٢٠٪ هي التي تضع قواعد خاصة بمطية شراء وبيع الأوراق المالية . ولا شك أن وجود مثل هذه القواعد يعتبر ضروريا لتيسير عملية فحص ومتابعة حركة هذه الأوراق .

حادى عشر : حقوق الملكية :

تشكل : الأستات : كقانونية للوحدات الاقتصادية بصفة عامة في ثلاثة أشكال هي المنشآت الفردية ، شركات الأشخاص ، وشركات الأموال . وتتكون حقوق الملكية في كل منها من مجموعة عناصر ، وفي المنشأة الفردية يمثل رأس المال عادة الجانب الأكبر في

هذه الحقوق ، هذا بالإضافة الى ما قد يقوم صاحب المنشأة بحجزه من أرباح . وفي شركات الأشخاص تمثل حصص الشركاء في رأس المال الجانب الأكبر في حقوق الملكية بالإضافة الى ما قد يتم تكوينه من احتياطات . أما في شركات الأموال فان هيكل حقوق الملكية تتعدد عناصره بصورة ملموسة ، فنجد الى جانب رأس المال العديد من الاحتياطات الالزامية والاختيارية التي تقوم الشركة بتكوينها من صافي أرباحها السنوية ، ويتم ذلك اما بحكم القانون المنظم لهذه الشركات أو بحكم قانونها النظامي . هذا بالإضافة الى علاوة الاصدار في حالة زيادة رأس المال .

وقد يأخذ رأس المال شكل أسهم عادية فقط أو أسهم عادية وأخرى متساوية بصورها المختلفة ، فقد تأخذ الأسهم المتساوية شكل أسهم مجمعة الأرباح أو أسهم شاركة في الأرباح أو كليهما معا .

ما سبق يتضح أن كل شكل من أشكال الوحدات الاقتصادية يتطلب قواعد رقابية معينة تتفق وطبيعة هيكل حقوق الملكية فيها . ففي المنشآت الفردية لا يتطلب الأمر وضع قواعد رقابية تفصيلية حيث أن حقوق الملكية فيها تزول الى شخص واحد هو صاحب المنشأة . أما في شركات الأشخاص فيتعدد الملاك مما يتطلب وضع قواعد خاصة بتحديد وضبط ورقابة حركة عناصر حقوق الملكية لكل شريك .

أما بالنسبة لشركات الأموال فان الأمر يتطلب ضرورة مراعاة تطبيق أحكام القانون المنظم لهذه الشركات فضلا عن تطبيق قواعد القانون النظامي للشركة وخاصة فيما يتعلق بحقوق الملكية .

وبفحص ردود منشآت العينة فيما يختص بالشكك القانوني لها فان الجدول رقم

( ٢٣ ) يوضح ذلك :

جدول رقم ( ٢٣ )

الأشكال القانونية لمنشآت العينة

الشكل القانوني	عدد	٪
شركات أموال .	١٩	٤١
منشآت فردية .	١٧	٣٧
شركات أشخاص ..	١٠	٢٢
اجمالي	٤٦	١٠٠

كما يتضح أن ٣٤ منشأة من منشآت العينة بنسبة ٧٤٪ تخصن بطي خلاص

لعناصر حقوق الملكية ، ولا شك أن ذلك يتماشى مع متطلبات عملية متابعة حركة هذه العناصر . كما تبين أن ١٣ شركة من شركات الأموال بنسبة ٦٨٪ تقوم بصرف أرباح

الأسهم عن طريق حساب خاص بالبنك ، وباتى شركات الأموال وعددها ست شركات بنسبة ٣٢٪ تقوم بالصرف نقداً من خزانة الشركة . ولا شك أن تخصيص حساب خاص بصرف كويونات الأرباح عن طريق البنك أفضل من ناحية عملية الرقابة حيث يمكن هذا الحساب من متابعة عملية صرف الأرباح والتأكد من الكويونات التي لم يتم صرفها ومطابقة ذلك دفترها مع السجلات الخاصة .

ومن حيث أنواع الاحتياطيات التي تقوم المنشآت بتكوينها فيمكن بيان ذلك من خلال الجدول رقم ( ٢٤ ) :-

جدول رقم ( ٢٤ )  
أنواع الاحتياطيات

عدد التكرارات	أنواع الاحتياطيات
٢٢	- احتياطي نظامي .
١٣	- احتياطي عام .
١٢	- احتياطي ارتفاع أسعار أصول ثابتة .
٥	- احتياطي تشطيب عطلات .
٤	- احتياطي ترك خدمة .
٣	- احتياطي بدل اجازة .
٢	- احتياطي بضاعة بطيئة الحركة .
-	- احتياطي رد مستندات .

من الجدول السابق يتضح أن أكثر الاحتياطيات تكويناً هو الاحتياطي النظامي ، والسبب في ذلك أنه من الاحتياطيات الإلزامية وفقاً لنص القانون التجاري السعودي . بينما يغيب عن هذه الاحتياطيات احتياطي رد السندات ، حيث تبين أن شركات الأموال بالعينة لا تلجأ إلى تكوين مثل هذا الاحتياطي لتوافر إمكانية رد السندات دون اللجوء إلى هذه الوسيلة .

ومن ناحية أخرى فقد تبين أن المنشآت التي تقوم بتكوين احتياطي تشطيب عطلات تمارس في الغالب بعض الأنشطة الأقرب في طبيعتها إلى نشاط المقاولات .

أما فيما يتعلق باحتياطي بضاعة بطيئة الحركة فيتم تكوينه في المنشآت التي يوجد لديها بعض السلع التي قد تتعرض إلى الركود خلال الفترة المالية بسبب موسميته أو تغير أذواق المستهلكين كالملابس الجاهزة .

وأخيراً فإنه ينبغي التأكيد من أن الاحتياطيات التي يتم تكوينها لها ما يبررها ، وأنها لا تتجاوز الحدود القصوى المنصوص عليها ، حتى لا تتأثر توزيعات الأرباح على المساهمين .

تناول هذا البحث دراسة ميدانية لنظم الرقابة الداخلية في منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية نظرا لأهمية هذه النظم من ناحية ، ولأهمية الكبرى للقطاع على عاتق هذا القطاع في المملكة من ناحية أخرى ، مما يضمن على هذا النوع من البحوث أهمية خاصة .

ويمكن ايجاز هدف البحث في فحص عناصر الرقابة الداخلية لتقييم مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف المنوطة بها . ولقد اتبع الباحثان في دراستهما أسلوبا دراسيا النظرية والميدانية ، حيث قدما عرضا موجزا للمقومات وضوابط نظام الرقابة الداخلية ثم الاعتماد على عينة احصائية قطاعية متناسبة حكيمية لتمثل المجتمع تشيلا صادقا من حيث أوجه النشاط المختلفة داخل القطاع الخاص موضوع الدراسة .

وقد صممت قائمة استقصاء ( استبيان ) تمثل اجاباتها البيانات المطلوبة للتحليل ، ولقد تم ذلك بمعاونة مشكورة من الغرفة التجارية الصناعية بمنطقة القصيم بناء على خطاب من جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية فرع القصيم .

وقد سبق للباحثين أن أهديا رأيهما فيما يتعلق بالنتائج التي أمكن التوصل اليها خلال مرحلة التحليل ايجابيا وسلبا ، وفيما يلي ايجاز لما توصلت اليه الدراسة من نتائج وما اهدت اليه من توصيات :-

(١) تبين أن ٦٥٪ من وحدات العينة بها خريطة تنظيمية ملغمة كتابة للمستويات الادارية المختلفة ، ٣٥٪ لديها خريطة ولكن غير مكتوبة وغير ملغمة . ويوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بوجود خريطة تنظيمية متكاملة توضح الهيكل التنظيمي للوحدة وخطوط السلطة والمسئولية والاتصال بين المستويات الادارية ، على أن تكون ملغمة كتابة لكل من يعنيه الأمر . كما يوصى الباحثان بضرورة تبديل المهام بين القائمين بالعمل ، حيث اتضح أن ٦٠٪ من وحدات العينة لا تقوم بذلك هذا بالإضافة الى تقسيم العمل بين العاملين ، فقد تبين أن ٣٢٪ من هذه الوحدات لا تتبع ذلك .

(٢) مراعاة الشروط الثلاثة لاختيار العاملين كل في مجال تخصصه العلمي والعلمي وعقد الاختبارات التي يمكن من الوقوف على قدرات وامكانيات المتقدمين لشغل أى وظيفة ، حيث تبين أن ٤٨٪ من وحدات العينة لا تقوم بعمل هـذـه الاختبارات .

(٣) يوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بنظام المراجعة الداخلية لما يمثله من دعامة أساسية في نظام الرقابة الداخلية ، حيث تبين أن ٢٤٪ من الوحدات ليس لديها نظام للمراجعة الداخلية ، ٣٠٪ منها لا يقوم باعداد تقارير عن هذه المراجعة



بشكل دوري ، ٥٢ ٪ منها لا تمتلك دليلا شاملا للدورة السنوية والذى يساعد اتمام المراجعة الداخلية بسهولة وفاعلية .

(٤) ضرورة الاهتمام بالتسجيل الدفترى للعطيات المالية أولا بأول مع اشارة الى طبيعة كل عطية . وهنا ينبغي الاشارة بأن ٨٥ ٪ من منشآت العينة تقوم بذلك ، ويهيب الباحثان بباقي منشآت العينة اتباع ذلك .

(٥) يوصى الباحثان بانشاء وحدة ادارة مستقلة للأنشطة ذات الأهمية لطبيعة نشاط المنشأة ، كأن يكون هناك وحدة مستقلة لعطيات الشراء والتخزين ، وأخرى لعطيات الائتمان والتحصيل ، وثالثة لادارة وتشغيل الأصول الثابتة ، لما في ذلك من أهمية في زيادة فاعلية الرقابة الداخلية .

فقد تبين أن ٤٦ ٪ من وحدات العينة لا تخصص وحدة مستقلة لعطيات الشراء والتخزين ، ١٥ ٪ لا تخصص وحدة للمبيعات ، ٩٧ ٪ من المنشآت التي تتبع سياسة البيع الآجل لا تقوم بتخصيص وحدة ادارة لعطيات الائتمان والتحصيل ، حيث تقوم باسناد هذه العطيات لوحدات ادارية أخرى يأتي في مقدمتها الادارة المالية . وأن ٦٣ ٪ من وحدات العينة لا تخصص ادارة مستقلة للأصول الثابتة . وقد ترتب على ذلك عدم تخصيص سجلات محاسبية مستقلة لمثل هذه الأنشطة مما يؤثر على فاعلية الرقابة الداخلية .

(٦) يوصى الباحثان بأن تقوم المنشآت باعداد تقرير فحص واستلام المواد المشتراة حيث تبين أن ٣٩ ٪ من وحدات العينة لا تقوم بذلك .

(٧) يؤكد الباحثان على أهمية فتح حساب خاص لجمالي كلا من الموردين والعملاء في حالة اتباع سياستى الشراء والبيع الآجل ، لما لذلك من أهمية في مجال الرقابة . وقد تبين أن ٩١ ٪ من الوحدات التي تتبع سياسة الشراء الآجل تخصص هذا الحساب وتلك نتيجة طبيعية . وعلى العكس من ذلك فقد اتضح أن ٣٧ ٪ من الوحدات التي تتبع سياسة البيع الآجل لا تفتح حساب لجمالي العملاء .

(٨) ضرورة الاهتمام بضبط ورقابة عطيات البيع عن طريق مقارنة فواتير البيع مع طلبات العملاء وأذون الصرف من المخازن ومطابقتها بالسجل دفتريا . حيث تبين أن ٣٣ ٪ من وحدات العينة لا تتبع ذلك . كما ينبغي ضرورة القيام باجراء مقارنة دورية بين كميات المشتريات وكل من مردوداتها والكميات المستخدمة في الانتاج وكميات المبيعات والمخزون ، حيث تبين أن ٤٣ ٪ من وحدات العينة لا تقوم بذلك .

(٩) ضرورة معالجة المبيعات المترددة من العملاء على أنها مردودات مبيعات وليست مشتريات ، كما هو المتبع في ٢٤٪ من وحدات العينة ، حيث أن في ذلك مخالفة للتوجيه المحاسبي السليم .

(١٠) تبين أن ٤٦٪ من منشآت العينة لا تقوم باعداد تقارير عن الديون المعدومة لبيان أسبابها ولا يخفى ما لذلك من أهمية .

(١١) تبين أن ١٠٠٪ من المنشآت التي تتعامل بالأوراق التجارية تقوم بعمل مقارنة دورية بين كل من حسابات هذه الأوراق والحسابات الشخصية للعملاء وفي ذلك خدمة لعطية الرقابة .

(١٢) تبين أن ٨٤٪ من وحدات العينة تقوم بتوريد النقدية المحصلة الى البنك يوميا ، وفي ذلك حماية لأموال المنشأة .

(١٣) ضرورة أن يتولى اعداد كشوف الرواتب الأجور أكثر من موظف ضمانا لعدم التلاعب ، حيث أن ٣٣٪ من وحدات العينة يتولى فيها هذه المهمة موظف واحد . كما أنه من الأهمية بكان ضرورة تحديد الفترة الزمنية التي بعدها يتم التصرف في الرواتب التي لم يتسلمها أصحابها ، حيث تبين أن ٣٠٪ من المنشآت تبقى هذه الرواتب لدى أمين الخزينة .

(١٤) أهمية تخصيص صندوق للمصروفات النثرية يتم تمويله بنظام السلف المستديمة كما أمكن ذلك ، وقد تبين أن ٤٦٪ من وحدات العينة لا تخصص مثل هذا الصندوق ، كما أنه لا ينبغي ربط عملية الاستعاضة بالنسبة لهذه السلف بفترة زمنية معينة ، وعلى العكس من ذلك فإنه ينبغي ربطها بصرف نسبة معينة من السلفة ولتكن ٧٥٪ . وقد تبين أن ٨٨٪ من وحدات العينة تقوم بالاستعاضة عند صرف نسبة بين ٥٠٪ - ٩٠٪ .

(١٥) يوصى الباحثان أن تكون مسئولية اقتناء وتخريد الأصول الثابتة من خلال لجان خاصة يتم تشكيلها من المستويات الادارية والمالية والفنية حيث تبين أن مايقرب من ٤٨٪ من منشآت لا تتبع ذلك ، كما ينبغي فتح حساب مستقل للأصول الثابتة الهامة تيسيرا لتابعها وتحديد نتيجتها . فقد تبين أن ٤٨٪ من المنشآت لا تقوم بذلك .

ومصفة عامة يرى الباحثان أن وضع قواعد واجراءات خاصة بالمعاملات المختلفة المتعلقة بالأصول الثابتة أمرا هاما في مجال الرقابة .

(١٦) ومن النتائج الايجابية لهذه الدراسة أن ٨٧٪ من منشآت العينة التي لديها أوراق مالية تخصص سجلا لها ما يتفق مع القواعد الرقابية السليمة ، كما تبين أن ٧٤ ٪ من وحدات العينة تخصص سجلا لعناصر حقوق الملكية ما يتفق ومتطلبات عملية متابعتها .

تم بحمد الله تعالى

مراجع البحثأولا : المراجع العربية :

- ١ - د . ابراهيم على عشاوى ، " أساسيات المراجعة والمراقبة الداخلية " . الجزء الأول ،  
بدون تاريخ وبدون نشر .
- ٢ - د . أحمد سرور محمد ، " ادارة الشراء والتخزين " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة  
١٩٨٤ .
- ٣ - د . أحمد نور ، " مراجعة الحسابات من الناحيتين النظرية والعملية " ،  
دار المعرفة الجامعية ، اسكندرية ، ١٩٨٢ م .
- ٤ - \_\_\_\_\_ ، " المحاسبة المالية في القياس والتقييم والتحليل  
المحاسبي " ، دار المعرفة الجامعية ، اسكندرية ،  
١٩٨٤ .
- ٤ - د . حلى محمود نصر ، " نظرية المحاسبة المالية " ، دار النهضة العربية ،  
القاهرة ، بدون تاريخ .
- ٥ - د . حمزه على المدني ، " القانون التجارى السعودى " ، دار المدني  
بجده ، ١٩٨٦ .
- ٦ - د . عبدالفتاح الصحن ، " مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا " ، مؤسسة شباب  
الجامعات ، اسكندرية ، ١٩٨٦ .
- ٧ - د . عمر حسنين ، " تطور الفكر المحاسبي " ، مؤسسة شباب الجامعات  
اسكندرية ، ١٩٨٢ .
- ٨ - د . متولى محمد الجبل ، " د . عبد النعم محمود ، " المراجعة - الاطار  
النظري والمجال التطبيقي " ، دار النهضة العربية ،  
١٩٧٨ .
- ٩ - د . متولى محمد الجبل ، د . محمد السيد الجزار ، " أصول المراجعة " ، مكتبة  
عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤ م .
- ١٠ - د . محمود شوقي عطا الله ، " مبادئ المراجعة " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٧٨  
\_\_\_\_\_ ، " الاتجاهات الحديثة في المراجعة الادارية " ، مجلة  
المحاسبة والادارة ، والتأمين ، كلية التجارة - جامعة  
القاهرة ، العدد ٢٢ ، ١٩٧٨ .
- ١١ - الجهاز المركزى للمحاسبات ، منشور عام بشأن الرقابة المالية من حيث الممارسة  
والهدف ، الادارة المركزية للرعاية المالية ، القاهرة ،  
١٩٧٧ م .

١٢ - مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية ، " وثائق وانجازات " المؤتمر الثالث  
لرجال الأعمال السعوديين ، ألبها ، من ١٥ - ١٨  
رجب ١٤٠٧ هـ الموافق ١٥ - ١٨ مارس ١٩٨٧ م .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1. A General Accounting Office Report, " The Relationship between Internal Control and Fraud, Waste and Abuse", The Government Accountants Journal, Fall 1980.
2. CARMICHAEL D. R., " Opinions on Internal Control"; The Journal of Accounting, Dec., 1970.
3. CASHING B. E., A Mathematical Approach to the Analysis and Design of Internal Control Systems", The Accounting Review, January, 1974.
4. HARA L. F., " Performance Auditing : Where Do We Begin?", Governmental Finance, Nov., 1976.
5. JANC IRA E. G., and LILLY F. L., " SAS " No 3 and Evaluation of Internal Control " The Journal of Accountancy, March 1977 .
6. MALAN R. M., " Trends in Performance Auditing ", Governmental Finance, Sep., 1979.
7. SCANTLEBURY D.L., and Ronell B., " Operational Auditing" Published by G. A., Managraph Servies, No 1, 1978 .
8. SMITH R. A., " The Relationship of Internal Control Evaluation and Audit Sample Size", The Accounting Review, April 1972.
9. WILLSMORE A. W., "Accounting for Management Control ", Pitman Publishing . London , 1971.
10. WOOLF E., " Auditing Today ", Printice - Hall, Inc., New Jersey. U.S.A., 1978.

ثامسة استبيان (استقصاء)

## أولا - أسئلة عامة :

- (١) ما طبيعة نشاط الشركة ( أو المؤسسة ) ؟  
صناعي ( ) ، تجارى ( ) ، زراعي ( ) ، خدمات ( )
- (٢) هل توجد خريطة تنظيمية تبين المستويات الادارية المختلفة في الشركة وتوضح خطوط السلطة والمسئولية ؟  
نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٣) هل اختصاصات كل ادارة أو قسم محددة بطريقة واضحة وملائمة ومبلغه كتابية للعاملين داخل هذه الادارات والأقسام ؟  
نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٤) هل يتم تقسيم العمل بين الأفراد العاملين داخل كل ادارة أو قسم على حده ؟  
نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٥) هل يتم عمل اختبارات خاصة للمتقدمين لشغل الوظائف الرقابية في الشركة ؟  
نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٦) ماهي الشروط الواجب توافرها في المتقدمين لشغل هذه الوظائف ؟  
أ - مؤهلات خاصة ( )  
ب - خبرة في مجال العمل ( )  
ج - سن معينة ( )  
د - شروط أخرى هي ( )
- (٧) هل يوجد لدى الشركة دليل يوضح الدورة الخاصة بكل مستند ؟  
نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٨) هل يوجد نظام للمراجعة الداخلية للمعطيات المالية ؟  
نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٩) هل يتم عمل تقارير دورية بنتائج المراجعة الداخلية للمعطيات المالية ؟  
نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (١٠) الى أى مستوى يتم تقديم تقارير المراجعة الداخلية ؟  
أ - الى مجلس الادارة ( )  
ب - الى مدير عام الشركة ( )  
ج - الى مدير عام الشؤون المالية والادارية ( )  
د - الى رئيس الحسابات ( )  
هـ - الى آخرين وهم ( )

- (١١) ماهي الفترة التي يعد عنها تقرير المراجعة الداخلية ؟  
 أ - يوميا ( ) ب - اسبوعيا ( )  
 ج - شهريا ( ) د - ربع سنوي ( )  
 هـ - نصف سنوي ( ) و - سنوي ( )  
 ز - عند الضرورة ( )
- (١٢) هل يتم تعديل المهام والوظائف بين منسوبي الادارة المالية والحسابات سن فتره لاخرى ؟  
 نعم ( ) وذلك كل فترة زمنية قدرها . . . شهر  
 لا ( )
- (١٣) هل يتم تسجيل العمليات المالية في الدفاتر والسجلات المحاسبية ؟  
 أ - يوميا ( ) ب - اسبوعيا ( )  
 ج - شهريا ( ) د - اخرى وهي ( )
- (١٤) هل يتم شرح قيود اليومية في القوائم والسجلات ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )

### ثانيا - المشتريات والمخازن :

- (١) هل يوجد لدى المنشأة ادارة أو قسم مستقل للمشتريات ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٢) هل تتم عملية الشراء من طريق :  
 أ - مباشرة المباشر ( )  
 ب - الممارسة ( )  
 ج - المناقصة ( )
- (٣) هل يتم اعداد تقرير فحص واستلام للبضاعة والمواد المشتراة ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٤) في حالة اعداد مثل هذا التقرير فماهي الادارات او الاقسام التي يرسل اليها ؟  
 أ - ادارة المشتريات ( ) ب - ادارة المخازن ( )  
 ج - ادارة الحسابات ( ) د - جميع الادارات السابقة ( )
- (٥) هل يتم مطابقة فواتير الشراء مع أوامر الشراء وتقارير الفحص والاستلام ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٦) هل توجد سجلات خاصة للمشتريات الآجله وأخرى للمشتريات النقديه ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )

- (٧) هل سجلات المخازن مسئلة عن سجلات المشتريات ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٨) هل يتم جرد المخازن بصفة دورية ؟  
 نعم ( ) وذلك كل فترة قدرها ( ... شهر )  
 لا ( )
- (٩) هل يتولى أمين المخازن مسئولية سلك سجلات المخازن والاشراف عليها ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (١٠) هل يتم مطابقة ومقارنة البيانات الواردة بسجلات المخازن مع نتيجة الجرد الفعلي ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (١١) من يتولى جرد المخازن ؟  
 أ - ادارة المخازن ( ) ب - ادارة المشتريات ( )  
 ج - الادارة المالية ( ) د - لجنة مشتركة ( )
- (١٢) هل تقوم المنشأة باعداد تقارير دورية عن عناصر المخزون الراكدة أو التي يزيد مخزونها عن الحد الاقصى للمخزون ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (١٣) هل يحضر مدقق الحسابات الخارجي أو أحد مندوبيه عملية الجرد الفعلي ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (١٤) في حالة تخريد ( تكهين ) بعض عناصر المخزون فان التصرف فيها بالبيع أو خلافه يتم عن طريق :  
 أ - ادارة المخازن ( ) ب - ادارة المشتريات ( )  
 ج - الادارة المالية ( ) د - ادارة الشركة ( )  
 هـ - لجنة خاصة ( )

### ثالثا - المبيعات :

- (١) هل يوجد لدى المنشأة ادارة أو قسم مستقل للمبيعات ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٢) هل تتبع المنشأة سياسة البيع الآجل ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٣) اذا كانت الاجابة بنعم فمن يتولى فحص المراكز المالية لعملاء البيع الآجل ؟  
 أ - ادارة المبيعات ( ) ب - قسم خاص بالائتمان ( )  
 ج - الادارة المالية ( ) د - مدير عام الشركة ( )  
 هـ - مجلس الادارة ( )



- (٤) بعد انتمتع تسلم العملاء الاصناف المطلوبة هل يتم اخطار الادارات التالية بذلك ؟  
 أ - ادارة المبيعات ( ) ب - ادارة الحسابات ( )  
 ج - ادارة الائتمان ( ) د - اخرى ( )
- (٥) هل يتم مقارنة فواتير البيع مع طلبات الشراء الواردة من العملاء ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٦) هل يتم فحص فواتير البيع للتحقق من العمليات الحسابية والاسعار المتفق عليها وشروط البيع ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٧) كيف يتم معالجة مردودات المبيعات المرتجعة من العملاء ؟  
 أ - باعتبارها مردودات مبيعات ( )  
 ب - باعتبارها مشتريات ( )  
 ج - اخرى .... ( مثل ..... )
- (٨) هل يتم معالجة المبيعات للموظفين بطريقة مماثلة للمبيعات العادية للعملاء ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٩) هل يتم اجراء مقارنة دورية بين كميات المشتريات وكميات الانتاج مع كميات المبيعات وكميات المخزون ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )

### رابعا - الرواتب والاجور :

- (١) هل يتولى اعداد كشوف الرواتب والاجور موظف واحد ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٢) من يتولى مراجعة كشوف الرواتب والاجور محاسبها وحسابها ؟  
 أ - قسم الرواتب ( ) ب - قسم الحسابات ( )  
 ج - قسم المراجعة الداخلية ( )  
 د - اقسام اخرى مثل ( ..... )
- (٣) كيف يتم صرف الرواتب والاجور للعاملين بالمشاة ؟  
 أ - نقدا من الصندوق ( )  
 ب - بشيكات على البنك ( )  
 ج - بعضها نقدا والبعض الاخر بشيكات ( )

- (٤) كيف يتم التصرف في الرواتب التي لم يتقدم اصحابها لصرفها خلال المدة المسموح بها من الصندوق ؟  
 أ - تظل لدى أمين الصندوق ( )  
 ب - تعلق على حساب خاص كالأمانات ( )  
 ج - اخرى مثل ( ..... )
- (٥) في حالة الصرف بشيكات هل يتم اعداد مذكرات تسوية لحساب البنك بواسطة اشخاص لا علاقة لهم بالرواتب ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٦) هل يسمح نظام المنشأة بتقديم سلف للعاملين بها على ان تخضع من الرواتب ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٧) هل يتم متابعة هذه السلف بصفة دورية ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٨) كيف يتم اثبات استلام العاملين بالمتشأة لرواتبهم ؟  
 أ - عن طريق التوقيع بالاستلام في كشوف الرواتب ( )  
 ب - عن طريق ايصالات استلام خاصة ( )

#### خامسا - المتحصلات النقدية :

- (١) متى يتم تسجيل النقدية الواردة في الدفاتر ؟  
 أ - لحظة تحصيلها ( ) ب - في نهاية اليوم ( )  
 ج - في نهاية كل اسبوع ( ) د - شهريا ( )
- (٢) هل يتم تزويد النقدية المحصلة للبنك ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٣) اذا كانت الاجابة عن السؤال السابق (بنعم) فمتى يتم ذلك ؟  
 أ - يوميا ( ) ب - اسبوعيا ( ) ج - شهريا ( )
- (٤) هل يتم مطابقة كشوف الابداع بالبنك مع كشوف تسجيل النقدية الواردة ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٥) من الذي يتولى عمل المطابقة السابقة ؟  
 أ - أمين الخزنة ( ) ب - المحاسب ( )  
 ج - مدير المحاسبة ( ) د - آخرون ( )
- (٦) من الذي يتولى تسجيل وفحص المتحصلات الواردة من العملاء ؟  
 أ - أمين الخزنة ( ) ب - موظف مختص بحسابات العملاء ( )  
 ج - المحاسب ( ) د - آخرون ( )

- (٧) من الذى يتولى امساك سجل النقدية الواردة ؟  
 أ - امين الخزينة ( ) ب - المحاسب ( )  
 ج - الموظف المختص بامساك حسابات العملاء ( )
- (٨) هل يتم مطابقة حافظة ايداع النقدية بالبنك مع :  
 أ - كشف الحساب البنك ( ) ب - دفتر النقدية ( )  
 ج - رصيد ح/البنك بالدفاتر ( ) د - مع كل ما سبق ( )
- (٩) هل من حق امين الخزينة الاطلاع على دفاتر حسابات العملاء ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )

### سادسا - المدفوعات النقدية :

- (١) كيف تتم المدفوعات :  
 أ - نقدا ( ) ب - بشيكات ( ) ج - نقدا وبشيكات ( )
- (٢) هل تحرير الشيكات وأذن الصرف مسئولية شخص واحد ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٣) هل يتم ارفاق مستندات الصرف مع الشيكات عند تقديمها للتوقيع عليها واعتمادها ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٤) هل يتم التأشير على تلك المستندات المرفقة بما يفيد مراجعتها ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٥) هل الشخص الذى يقوم بتحرير الشيكات يشترك في فحص كشف حساب البنك وهل مذكورة التسمية اللازمة ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٦) ماهي الفترة الزمنية التي يرسل عنها البنك كشف الحساب الجارى ؟  
 أ - كل اسبوع ( ) ب - كل اسبوعين ( )  
 ج - كل شهر ( ) د - كل ثلاث شهور ( )  
 د - كل ستة شهور ( ) و - كل سنة ( )

### سابعا - السلف المستدبمة :

- (١) هل تخصص المنشأة صندوق خاص بالمصروفات النثرية ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٢) اذا كانت الاجابة (بنعم) فهل امين صندوق المصروفات النثرية شخص آخر غير امين الخزينة ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )

- (٣) هل يتم تحرير اذن صرف عند الصرف من السلفة المستديمة ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غيرتأكد ( )
- (٤) هل هناك بنود محددة لكثافة للصرف عليها من السلف المستديمة ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غيرتأكد ( )
- (٥) هل هناك حد اقصى للمبالغ المنصرفة من السلفة المستديمة ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غيرتأكد ( )
- (٦) متى يتم استعاضة السلفة المستديمة ؟  
 آ - عند صرف نسبة ٠.٠٠٠٪ من مبلغ السلفة ( )  
 ب - كل اسبوع ( )  
 ج - كل اسبوعين ( )  
 د - كل شهر ( )  
 هـ - كل ثلاثة اشهر ( )  
 و - اخرى ( )
- (٧) متى يتم مراجعة مستندات الصرف الخاصة بالمصروفات النثرية التي يتم صرفها من السلفة المستديمة ؟  
 أ - عند استعاضة السلفة ( ) ب - اول باول ( )  
 ج - مع باقي مستندات الصرف ( )
- (٨) هل تخضع السلف المستديمة للجرد المفاجي ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غيرتأكد ( )

### ثامنا - مد يئون تجاريون ( عملاء + اوراق قبض ) :

- (١) هل يوجد سجل خاص للعملاء بالمنشأة ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غيرتأكد ( )
- (٢) من المسئول عن اساك حسابات العملاء ؟  
 آ - قسم المبيعات ( ) ب - قسم الحسابات ( )  
 ج - قسم الائتمان والتحصي ( ) د - اقسام اخرى ( )
- (٣) هل يتم دراسة المراكز المالية للعملاء قبل الموافقة على البيع الآجل لهم ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غيرتأكد ( )
- (٤) هل يتم ارسال كشوف حسابات دورية للعملاء والحصول على مصادقات منهم بصحة حساباتهم ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غيرتأكد ( )

- (٥) هل تتبع المنشأة باستخدام حساب لاجمالي العملاء الى جانب حساباتهم الشخصية ؟  
 نعم ( ) لا ( ) فيرمتأكد ( )
- (٦) هل يتم فحص ورقة ارصدة العملاء المدبنة التي لم يطرأ عليها أى تغيير لفترة طويلة ؟  
 نعم ( ) لا ( ) فيرمتأكد ( )
- (٧) كيف يتم تصنيف الحسابات المدبنة للمدينون التجاريون ؟  
 أ - حسب مناطق البيع ( )  
 ب - حسب مدة المديونية ( )  
 ج - حسب اقدمية العملاء ( )  
 د - حسب اسر أخرى وهي ( ..... )
- (٨) هل تقبل المنشأة من عملائها الاوراق التجارية (الكبيالات والسندات الاندية) ؟  
 نعم ( ) لا ( ) فيرمتأكد ( )
- (٩) أين تحفظ هذه الاوراق ؟  
 أ - في ملف خاص بها (محفظة الاوراق التجارية) ( )  
 ب - في خزانة المنشأة ( )  
 ج - لدى البنك ( )
- (١٠) هل يتم تخصيص دفتر يومية خاص بهذه الاوراق ؟  
 نعم ( ) لا ( ) فيرمتأكد ( )
- (١١) هل يتم مطابقة الحسابات الخاصة بهذه الاوراق مع حسابات العملاء الشخصية بصفة دورية ؟  
 نعم ( ) لا ( ) فيرمتأكد ( )
- (١٢) هل هناك قسم مستقل للإلتمان والتحصيل من العملاء ؟  
 نعم ( ) لا ( ) فيرمتأكد ( )
- (١٣) هل يتم اعداد تقارير عن الديون التي اعدت املا في تحصيلها مستقلا ؟  
 نعم ( ) لا ( ) فيرمتأكد ( )
- فاسمعا - الاستثمارات في الاوراق المالية (الاسهم والسندات) :

- (١) هل تمتلك المنشأة أسهم وسندات ؟  
 نعم ( ) لا ( ) فيرمتأكد ( )

(٢) اقرأ الآيات التالية (بمجموعتين) فممن يتم حفظها ؟

- أ - في محفظة خاصة بالأوراق المالية ( )  
 ب - في خزانة المنشأة ( )  
 ج - لدى البنك ( )

(٣) من له حق الاطلاع على هذه الاوراق عند الضرورة ؟

- أ - أمين الخزينة ( ) ب - رئيس الحسابات ( )  
 ج - مدير عام الشؤون المالية والادارية ( )  
 د - موظف خاص يعين لهذه المهمة ( )  
 هـ - لجنة خاصة يتم تشكيلها ( )

(٤) هل يتم فحص ومراجعة الاوراق المالية بصفة دورية ؟

- نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )

(٥) هل هناك سجل خاص لهذه الاوراق ؟

- نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )

(٦) هل هناك قواعد خاصة بشئ "بيع الاوراق المالية" ؟

- لا ( )  
 نعم ( ) وتتلخص هذه القواعد في :  
 أ - .....  
 ب - .....  
 ج - .....

### عاشرا - المطلقات المتداولة ( الدائون وأوراق الدفع ) :

(١) هل تتبع المنشأة سياسة الشراء بالأجل ؟

- نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )

(٢) هل تتبع المنشأة نظام فتح حساب خاص باجمالي المورد الى جانب الحسابات الشخصية لكل مورد ؟

- نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )

(٣) في حالة وجود حساب خاص باجمالي المورد هل يتم مطابقة رصيد هذا الحساب مع مجموع ارصدة حسابات المورد بين الشخصية بصفة دورية ؟

- نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )

(٤) هل يتم مطابقة كشوف الحسابات الواردة من المورد مع الرصيد الدائن في حساباتهم الشخصية ؟

- نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )

- (٥) في حالة وجود فروق او اختلافات في ارصدة حسابات الموردين مع المصادقات الواردة منهم ، هل تقوم المنشأة بالرد عليها بصفة منتظمة ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٦) هل تتبع المنشأة نظام السداد للموردين عن طريق اوراق الدفع ( كهيئات ، سندات اذنية ) ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )

### سادس عشر : الموجودات طويلة الأجل ( الأصول الثابتة ) :

- (١) هل تحتفظ المنشأة بسجلات تحليلية للأصول الثابتة ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٢) هل هناك قسم خاص لإدارة الأصول الثابتة ؟  
 نعم ( ) لا ( ) غير متأكد ( )
- (٣) من الذي يقوم بشراء الأصول الثابتة ؟  
 أ - احد المسئولين ( )  
 ب - لجنة خاصة دائمة ( )  
 ج - لجنة خاصة تشكل عند الحاجة ( )  
 د - مجلس الإدارة ( )
- (٤) متى يتم تخريد الاصول الثابتة :  
 أ - عند اهلاكها دفترها ( )  
 ب - عند اهلاكها فعليا نتيجة الاستخدام ( )  
 ج - بسبب مضي المدة او الزمن (التقادم الزمني) ( )  
 د - بسبب ظهور تقنيات حديثة (التقادم الفني) ( )  
 هـ - تعرض الاصول لظروف غير عادية او غير متوقعة ( )
- (٥) من المسئول عن اتخاذ قرار التخريد ؟  
 أ - الادارة الفنية في الشركة ( )  
 ب - الادارة المالية ( )  
 ج - لجنة من الفنيين والمحاسبين والاداريين ( )  
 د - مجلس الادارة ( )
- (٦) هل تقوم المنشأة بصفة دورية بالاتي :  
 أ - جرد الاصول الثابتة ( )  
 ب - اعادة تقييم تلك الاصول ( )

(٧) ماهي المعايير التي تستخدم في التفرقة بين النفقات الراسالية التي يتسم اضافتها للاصول الثابتة والمصرفيات الايرادية الخاصة بالصيانة والاصلاحات

وخلافه ؟

- أ - حجم النفقة ( )  
 ب - تكرار النفقة ( )  
 ج - تأثير النفقة على طاقة الاصل ( )  
 د - دورية النفقة ( )  
 هـ - اخرى مثل ..... ( ..... )

(٨) هل يتم فتح حساب خاص للاصول الثابتة المباعة لتحديد ماحققه من ربح أو خسارة ؟

- نعم ( ) لا ( )

ثاني عشر - حقوق الملكية ( رأس المال والاحتياطيات والارباح المحتجزة ) :

(١) هل هناك سجل خاص بتفاصيل عناصر رأس المال ؟

- نعم ( ) لا ( )

(٢) ماهو الشكل القانوني للمنشأة ؟

- أ - مؤسسة فردية خاصة ( ) ب - شركة تضامن ( )  
 ج - شركة مسئولية محدودة ( ) د - شركة مساهمة ( )  
 هـ - اخرى .... ( ..... )

(٣) اذا كان رأس المال مقسما الى أسهم فكيف يتم صرف ارباح هذه الاسهم ؟

- أ - عن طريق خزينة الشركة ( )  
 ب - عن طريق حساب خاص بالبنك ( )  
 ج - اخرى .... وهي .. ( ..... )

(٤) ماهي انواع الاحتياطيات التي تقوم الشركة بتكوينها ؟

- أ - احتياطي عام ( )  
 ب - احتياطي نظامي ( )  
 ج - احتياطي ارتفاع اسعار اصول ثابتة ( )  
 د - احتياطي رد السندات ( )  
 هـ - اخرى وهي ( ..... )