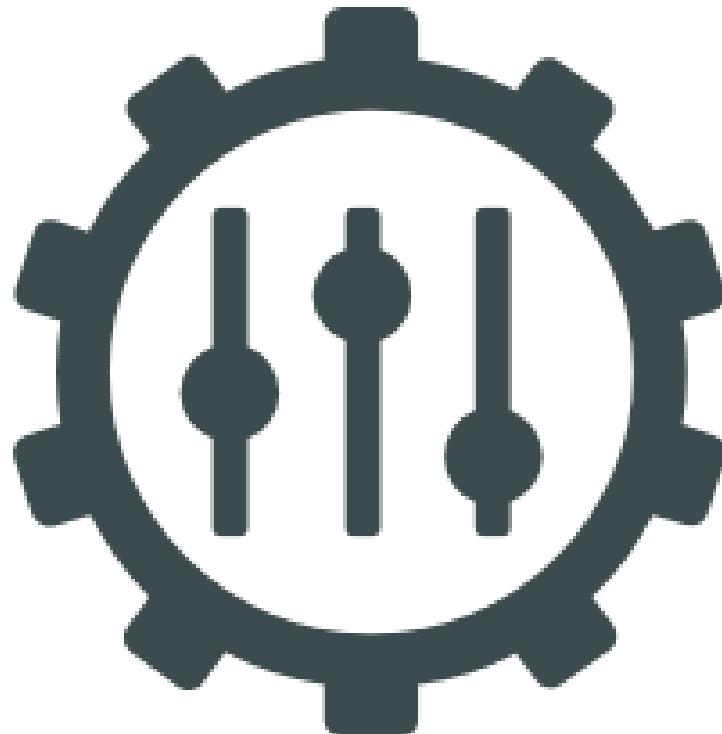
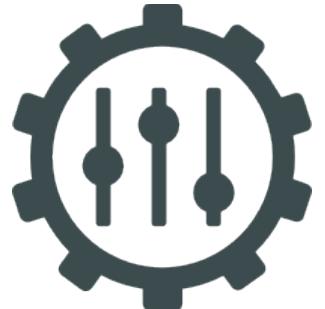


نظم الرقابة الداخلية

الموضوعات:



- مفهوم نظام الرقابة الداخلية.
- العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية.
- مراحل تطور نظم الرقابة الداخلية
- أهداف نظام الرقابة الداخلية.
- مقومات نظام الرقابة الداخلية.
- مسؤولية الإدارة اتجاه نظم الرقابة الداخلية.
- مسؤولية المراجع الداخلي عن نظم الرقابة الداخلية.
- الضوابط الرقابية.
- مصادر المعلومات لفهم نظام الرقابة الداخلية.
- الجهات القادرة على اكتشاف نقاط ضعف الرقابة الداخلية.
- مكونات نظم الرقابة الداخلية (نموذج COSO).

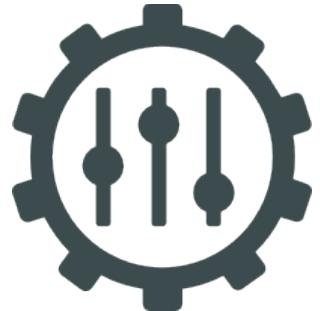


مفهوم نظام الرقابة الداخلية

يعرف المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين الرقابة الداخلية بأنها "نشاط تقييمي مستقل داخل المنظمة الإدارية من أجل فحص النواحي المحاسبية والعمليات الأخرى بهدف خدمة الإدارة".

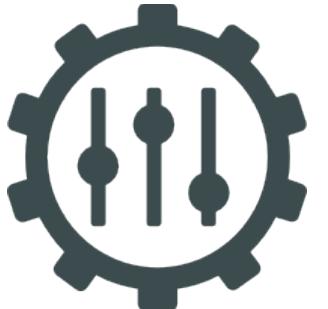
ويمكن القول بأن نظم الرقابة الداخلية هو الخطة التنظيمية والإجراءات والوسائل واللوائح والأدوات التي تضعها الإدارة لتنظيم العمل وتنفيذها بالشكل المخطط له والتي تقدم تأكيد معقول عن إنجاز مجموعة من الأهداف.





هل يمكن لنظام الرقابة الداخلية أن يعطي تأكيد مطلق بتحقيق
أهداف إدارة المنشأة التي تم التخطيط لها ؟ ولماذا ؟

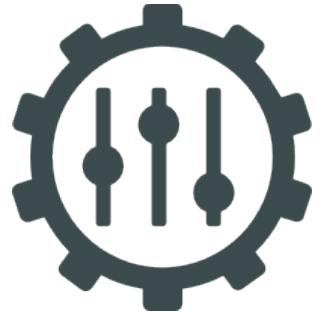
100%



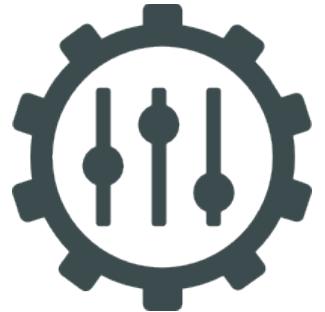
مهما بلغ نظام الرقابة الداخلية من قوة فلا يستطيع أن يعطي تأكيد مطلق بتحقق الأهداف التي وضعتها الإدارة وإنما يعطي تأكيد معقول ، وذلك بسبب :

- ربما تفشل الإدارة والموظفو احياناً في اتخاذ القرارات او أداء المهام الروتينية نسبة لعدم اكتمال المعلومات او ضيق الزمن.
- إمكانية التواطؤ بين الموظفين لارتكاب مخالفات أو أخطاء مما يزيد صعوبة عمل نظام الرقابة الداخلية.
- إمكانية قيام الإدارة بتخطي واختراق التعليمات التي وضعتها لتحقيق اهداف غير قانونية او مصلحة ذاتية.
- قصور وضعف نظام الرقابة الداخلية عن مواكبة التغيرات التكنولوجية خاصة في حالة عدم تحديثه وتطويره.
- ارتباط قوة وضعف النظام الرقابي بالتكليف من حيث التصميم والشمول لكل المجالات في المنشأة.

100%



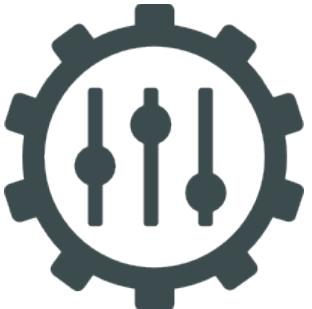
ما هي العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية ...؟



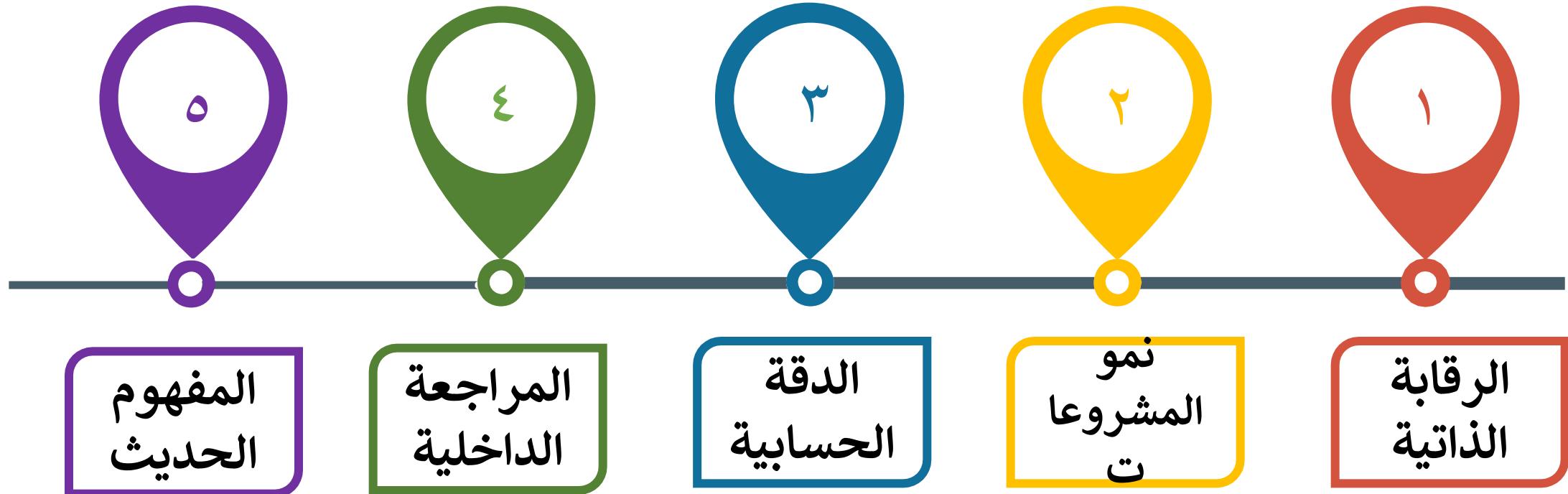
ما هي العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية ...؟

- كبر واتساع حجم المنشآت و تعدد عملياتها.
- حاجة الادارة الى تفويض السلطات والمسؤوليات الى بعض الادارات الفرعية.
- حاجة الادارة الى بيانات دورية دقيقة لاتخاذ القرارات السليمة.
- الحاجة إلى حماية الموجودات والممتلكات.



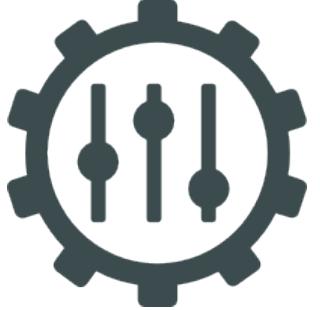


مراحل تطور نظم الرقابة الداخلية

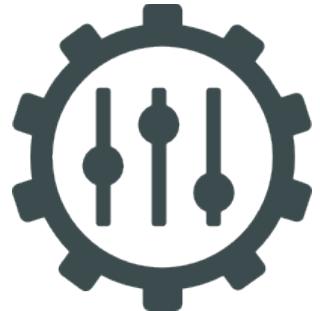


المرحلة

الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى
<p>أطلق عليها منهج النظم في الرقابة الداخلية. ضمنت هذه المرحلة طفرة في مفهوم ونطاق الرقابة الداخلية شكلت القاعدة لإرساء المفهوم الشامل للرقابة الداخلية. حيث تميزت بالاهتمام بالجوانب التنظيمية والإدارية واتساع أهدافها لتشمل تحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة والفاعلية بجانب الأهداف التقليدية.</p>	<p>تضمن الاهتمام بالمراجعة الداخلية وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية ومحاولة تصحيح نقاط الضعف وأوجه القصور.</p>	<p>ضمان الدقة الحسابية لما هو مقيد بالسجلات، واستعمال النظريات المحاسبية وتطبيقاتها للحصول على بيانات مالية صحيحة.</p>	<p>شهدت نمواً في حجم المشروعات وزيادة أنشطتها وعملياتها واتساع نطاقها الجغرافي وهو ما اقتضى وجود تطوير في مفهوم الرقابة الداخلية ليشمل مجموعة الوسائل والإجراءات التي تتبعها الوحدة بقصد حماية أصولها النقدية، والمخزون السلعي من السرقة والاختلاس وسوء الاستخدام، والاهما</p>	<p>تضمنت المفهوم البسيط للرقابة الداخلية وهي الرقابة الذاتية والتي تناسب مع طبيعة المشروعات الفردية الصغيرة التي سادت في حينه، واقتصر على الطرق والوسائل التي تتبعها بقصد حماية النقدية.</p>



ما هي أهداف نظام الرقابة الداخلية ...؟

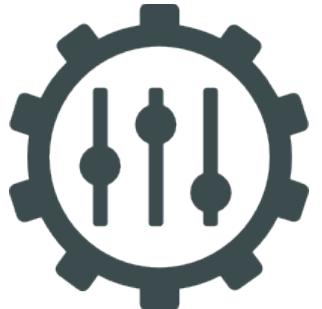


ما هي أهداف نظام الرقابة الداخلية ...؟

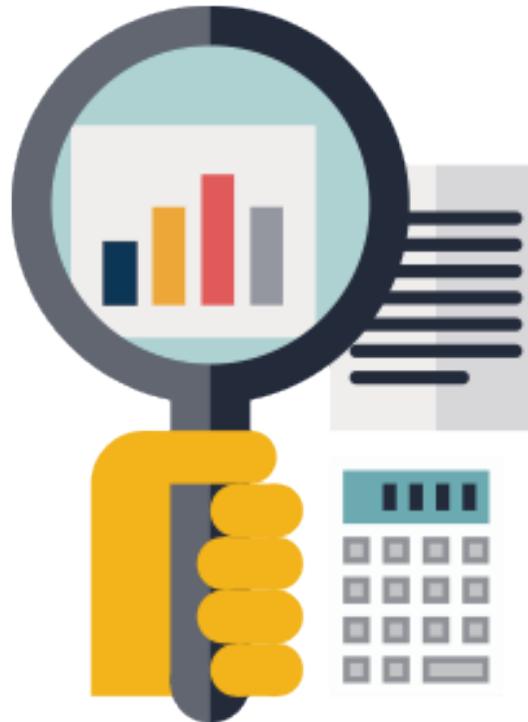
- حماية الأصول من السرقة والتلاعب والاختلاس وسوء الاستخدام .
- التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية ومدى إمكانية الاعتماد عليها.
- رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الفعالية للموارد الاقتصادية .
- تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية والقوانين والأنظمة في الوحدة .



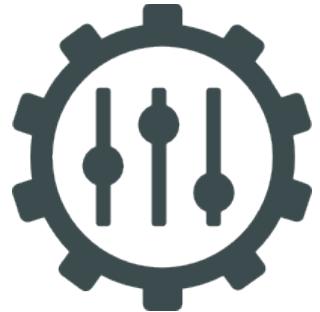
مقومات نظام الرقابة الداخلية



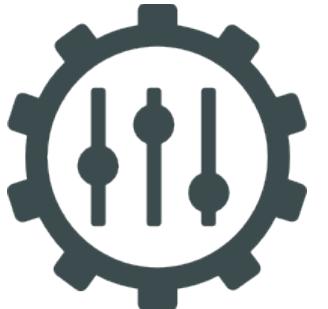
ما هي مقومات نظام الرقابة الداخلية ...؟



- التحديد السليم للأهداف.
- توافر هيكل تنظيمي داخل المنظمة.
- وجود نظام محاسبي سليم وإجراءات سليمة لتنفيذ الاعمال.
- توفر معدلات ملائمة لقياس الأداء.
- توفر الكفاءة اللازمة لدى العاملين.
- توافر جهاز كفء للمراجعة الداخلية.



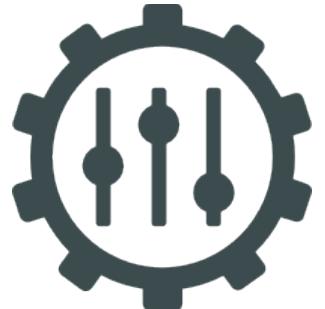
ما هي مسؤولية الإدارة اتجاه نظام الرقابة الداخلية ...؟



مسؤولية الإدارة اتجاه نظم الرقابة الداخلية

إن تصميم نظام للرقابة الداخلية من مسؤوليات الإدارة لتحقيق أهدافها المخططة ومنع واكتشاف الأخطاء والغش الذي قد يقع والتحقق من فعالية الإجراءات الرقابية التي وضعتها الإدارة ، وحددت المعايير الدولية للإجراءات التي يمكن أن تعمل على توفير نظام رقابة فعال للمنشأة مثل إجراءات الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية والتکليف بالمقبوضات والمدفوعات النقدية وإجراءات حماية الأصول والإشراف والمتابعة وإجراءات المسائلة وخلافه من إجراءات تحقق أهداف نظام الرقابة الداخلية ، ولا يقتصر الأمر على وضع الإجراءات الرقابية فقط بل يتبعن على الإدارة العمل على تقييمها من حين لأخر من حيث فاعلية التصميم وفاعلية التشغيل.





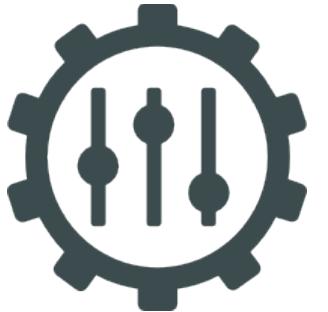
فاعلية التصميم :

ويقصد بها التحقق من أن الإجراءات التي وضعت كافية لمنع أو اكتشاف الأخطاء والغش.

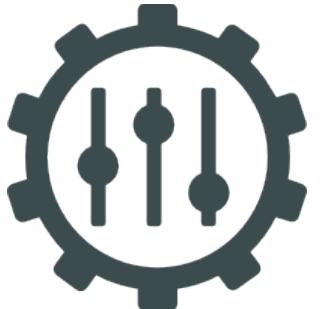
فاعلية التشغيل :

أي التتحقق مما إذا كانت الإجراءات الرقابية مطبقة كما هو مخطط لها ومن أن الذين يطبقونها يفهمون المقصود منها ولديهم القدرة على التطبيق من حيث التفويض والتأهيل المناسبين.





ما هي مسؤولية المراجع الداخلي فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية
؟



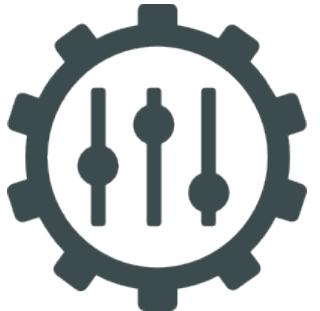
مسؤولية المراجع الداخلي عن نظم الرقابة الداخلية

ما هي مسؤولية المراجع الداخلي فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية ؟

من مسؤوليات المراجع الداخلي دراسة وتقدير كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية بقصد العمل على تحسينها وإحكامها كما نصت بذلك معايير المراجعة الداخلية. كما على المراجع الداخلي اختبار مدى الالتزام بنظام الرقابة كإجراءات وسياسات. فيقصد بقيام المراجع الداخلي بتقييم الإجراءات، تقييم نظام الرقابة بشكل شامل بهدف الحصول على تأكيد من أن النظام ي عمل بشكل جيد. كما يمكن على المراجع الداخلي وضع الإجراءات الرقابية لأنها ستتأثر على حياد وموضوعية المراجع.



الضوابط الرقابية

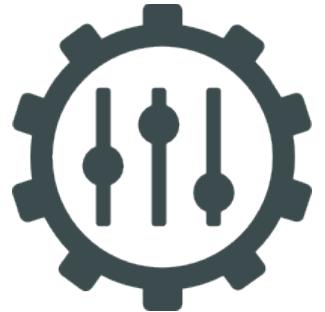


يتم بناء الضوابط الرقابية عند تصميم أنظمة الرقابة، وتأخذ هذه الضوابط عدة أشكال وهي

ضوابط رادعة

ضوابط كشفية

ضوابط وقائية



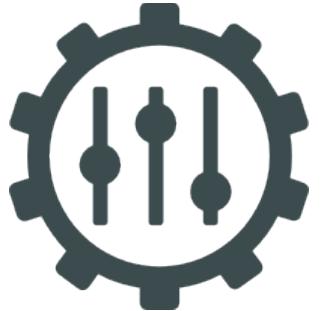
اولاً: الضوابط الوقائية.

وهي الضوابط التي يتم وضعها لاكتشاف الأخطاء قبل حدوثها وذلك لمنع حدوث تلك الأخطاء.



ومن الأمثلة على ذلك:

- الفصل بين الوظائف المتعارضة: مهام شراء واستلام المشتريات
- الرقابة المزدوجة: المصادق على العمليات المحاسبية من قبل أكثر من موظف

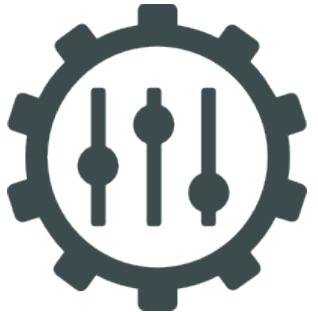


ثانيًا: الضوابط الكشفية:

وهي ضوابط يتم تصميمها ليتم من خلالها تحديد الاخطاء عند وقوعها وتعتبر هذه الضوابط أكثر كلفة من الضوابط الوقائية، كما انها ضرورية حيث أنها تقيس مدى كفاءة الضوابط الوقائية.

ومن الامثلة على ذلك:

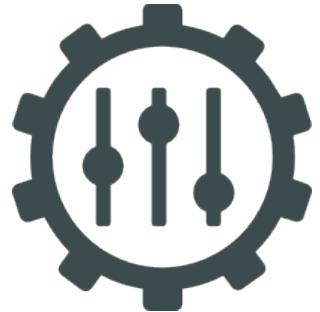
- إجراء التسويات بين حسابات البنك في دفاتر المنظمة وكشوفات البنك.
- المصادقات
- الجرد الفعلي للنقدية والمخازن.



ثالثًا: الضوابط الرادعة:
وهي ضوابط التي تشكل رادع لدى الأفراد للقيام بأي تجاوزات

ومن الأمثلة على ذلك:

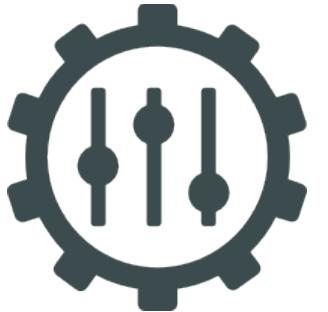
- وجود لائحة للجزاءات.



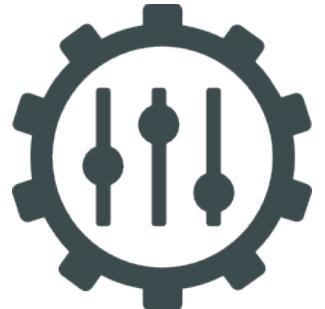
مصادر المعلومات لفهم نظام الرقابة الداخلية

تتعدد مصادر المعلومات لفهم نظام الرقابة الداخلية وهي :

- أوراق العمل السابقة.
- الحكم المهني والخبرة.
- الاستفسار.
- دليل السياسات والإجراءات لدى الجهة.
- الدفاتر والسجلات والتقارير.
- الملاحظة للعمليات والأنشطة.

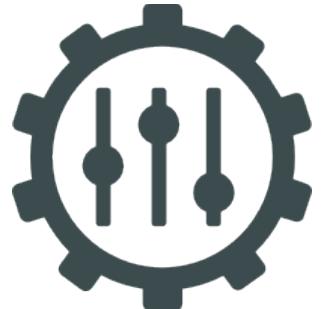


ما هي الجهات القادرة على اكتشاف نقاط ضعف نظام الرقابة الداخلية ؟



الجهات القادرة على اكتشاف نقاط ضعف نظم الرقابة الداخلية

- الإدارة.
- المراجعون الداخليون.
- الموظفون: (ابلاغ مستوى تنظيمي أعلى بالمشكلات في التشغيل)
- الجهات التشريعية والرقابية.
- وسائل الإعلام: (تزيد فاعلية الرقابة الداخلية عن طريق رأيهم المستقل والموضوعي)
- المتعاملون مع الجهة: (مثل الإبلاغ بعدم الوفاء بمتطلباته من الخدمة او اخطار الإدارة عن قيام احد الموظفين بطلب الحصول على رشوة)

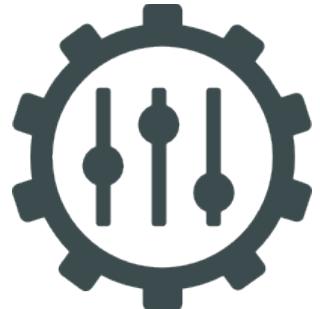


مكونات نظم الرقابة الداخلية (نموذج COSO)

لجنة رعاية المؤسسات COSO تأسست سنة 1985 وتقوم على رعايتها خمس جمعيات ومعاهد مهنية أمريكية وهي :

- معهد المحاسبين القانونيين الامريكيين.
- معهد المدققين الداخليين الامريكيين.
- معهد المحاسبين الإداريين.
- معهد المدراء الماليين.
- جمعية المحاسبين الأمريكيين.

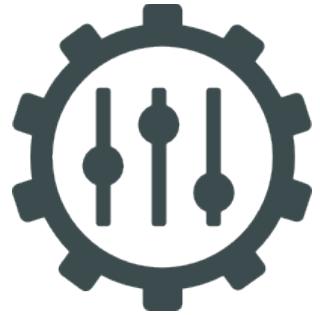
وقد أصدرت اللجنة مفهوماً للرقابة واطاراً عام للرقابة الداخلية يتكون من خمسة اجزاء.



مكونات نظم الرقابة الداخلية (نموذج COSO)

تتكون نظم الرقابة الداخلية وفقاً لنموذج COSO من خمسة أجزاء:





البيئة الرقابية

تحدد بيئة الرقابة الجو العام السائد في المنظمة والذي يؤثر بدوره على وعي الافراد واهتمامهم بنواحي الرقابة الداخلية. وتعتبر البيئة الرقابية المظلة أو القاعدة للمكونات الأخرى، وتمثل بذلك الأساس لكافة المكونات الأخرى للرقابة. فالأفراد والبيئة يمثلون الجوهر الأساسي لأي عمل أو منظمة.

تحتوي البيئة الرقابية على مجموعة من المبادئ وهي:

أولاً: على الجهة ايضاح التزامها بالنزاهة والقيم الاخلاقية.

ثانياً: على مجلس الادارة ايضاح استقلاليته عن الادارة التنفيذية والاضطلاع بدوره في الاشراف على تطوير نظام الرقابة الداخلية.

ثالثاً: على الادارة التنفيذية وضمن توجيهات مجلس الادارة ان تقوم بوضع الهيكل الملائم للصلاحيات والمسؤوليات لمتابعة تحقيق الاهداف.

رابعاً: على الجهة الالتزام بجذب وتطوير الموظفين الاكفاء والمحافظة عليهم بما يتواافق مع اهدافها.

خامساً: على الجهة محاسبة الافراد حول مسؤولياتهم ضمن نظام الرقابة الداخلية في متابعة تحقيق الاهداف.

أولاً: على الجهة ايضاح التزامها بالنزاهة والقيم الاخلاقية.

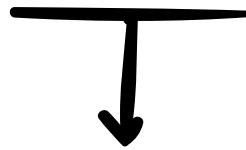
يجب على الادارة ايضاح الالتزام بالنزاهة والقيم الاخلاقية، حيث يعتبر افضل طريقة لنقل رسالة السلوك الأخلاقي داخل المنظمة من خلال أفعال الادارة باعتبارها قدوة للموظفين بحيث تعطي أهمية للاعتبارات التالية:

- نشر الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية داخل المنظمة من خلال الأفعال والأقوال
- شعور الموظفين بالارتياح تجاه الأفعال الصحيحة.

البيئة الرقابية

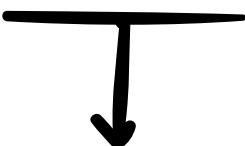
لذلك يتم التركيز ضمن هذا المبدأ على الخصائص التالية:

= التعامل مع
المخالفات



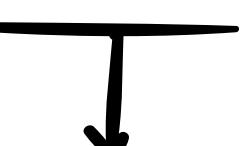
يتم التعامل مع المخالفات في
الوقت المناسب

= تقييم الالتزام



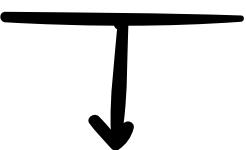
يتم تطبيق عمليات تتضمن
تقييم أداء الأفراد في ضوء
معايير السلوك التي تم تبنيها
من قبل المنظمة، وفي الغالب
لا يتم الالتزام بمعايير السلوك
المهني نتيجة لموافقات معينة

= وضع معايير
السلوك



يتم ترجمة رغبات مجلس الادارة فيما
يتعلق بالنزاهة والقيم الأخلاقية ضمن
معايير سلوك خاصة بالمنظمة يتم فهمها
واستيعابها من قبل جميع المستويات
الإدارية والموظفين بالإضافة إلى
الجهات الخارجية التي تتعامل مع
المنظمة مثل الموردين

= وضع المُثل
العليا



يقوم مجلس الادارة والادارة
العليا باتخاذ خطوات معينة
لتحديد المُثل العليا، كما أنه
من المتوقع أن يكون مجلس
الادارة والادارة العليا قدوة
للآخرين

ثانياً: على مجلس الادارة ايضاح استقلاليته عن الادارة التنفيذية والاضطلاع بدوره في الاشراف على تطوير نظام الرقابة الداخلية.

يتطلب هذا المبدأ:

- تحديد المسؤوليات الإشرافية لمجلس الإدارة.
- توفر الخبرات اللازمة لأعضاء المجلس بحيث يعرف المجلس المهارات والخبرات اللازمة لأعضائه.
- ضرورة تتمتع المجلس بالاستقلالية بحيث يتوفر عدد كاف من الاعضاء المستقلين عن الادارة التنفيذية، ولا يوجد تضارب مصالح بينهم وبين المنظمة ويتميزون بالموضوعية.
- قيام المجلس بالإشراف على تصميم وتطبيق وتقييم نظام الرقابة الداخلية.

البيئة الرقابية

تم عملية إشراف المجلس على نظام الرقابة الداخلية ضمن الإطار المعتمد بأجزاءه الخمسة، وذلك وفقاً لما يلي:

الرقابة	المعلومات والاتصال	الأنشطة الرقابية	تقييم المخاطر	البيئة الرقابية
<ul style="list-style-type: none"> ■ يعمل على تقييم طبيعة ونطاق أنشطة المراقبة والاشراف عليها وأية تجاوزات للادارة وتقييم الادارة لأوجه القصور والاجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها. ■ الاشتراك مع الادارة والمرجعين الداخلين والخارجيين لتقييم درجة الوعي باستراتيجية المنظمة وأهدافها والمخاطر التي تواجهها. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ايصال التوجيهات والمثل إلى الادارة العليا. ■ مراجعة المعلومات المتعلقة بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. ■ مراجعة المعلومات التي يتم الافصاح عنها لأصحاب المصالح من حيث مدى دقتها واكتمالها وصلتها بالموضوع المعنى. ■ يتعامل مع المشكلات المبلغة من المستويات الإدارية العليا. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تتلخص من حيث اختيار الادارة للأنشطة الرقابية وتطويرها وتنفيذها في مجالات المخاطر الهامة واتخاذها للإجراءات التصحيحية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي ينبعق عنها مخاطر هامة تهدد تحقيق الأهداف. ■ الوقوف على مدى قيام المنظمة بتقييم المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تعريف وتطبيق قواعد السلوك الخاص بالمنظمة. ■ تقييم الاداء والنزاهة والقيمة الأخلاقية للرئيس التنفيذي. ■ تحديد هيكل الاشراف بما يتوافق مع أهداف المنظمة. ■ الإشراف على الادارة العليا ومراقبة خططهم وتقييم أدائهم.

البيئة

ثالثاً: على الادارة وضمن توجيهات مجلس الادارة ان تقوم بوضع الهيكل الملائم للصلاحيات والمسؤوليات لمتابعة تحقيق الاهداف.

على الادارة وادارة الموارد البشرية ان تكون قادرة على تقييم فيما اذا كانت المسؤوليات قد تم وضعها بشكل ملائم. ويطلب هذا المبدأ ما يلي:

(١) الهيكل التنظيمي:

يراعي مجلس الادارة والادارة العليا أن تكون الهياكل التنظيمية ملائمة لدعم تحقيق الأهداف. كما تعمل الادارة على تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يشمل إطاراً يتم من خلاله تحديد واضح لخطوط الاتصال والتبعية لمختلف المستويات الادارية في المنظمة.

البيئة الرقابية

هناك بعض المتغيرات التي يجب مراعاتها عند تحديد وتقدير الهياكل التنظيمية وهي:



القوة والسيطرة

قد يخضع الهيكل التنظيمي أحياناً لقوى مراكز اتخاذ القرار في المنظمة بغضّ تعزيز الصلاحيّة والنفوذ. وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا التي تمتلك السلطة والقدرة لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.



البيئة المحيطة

لا بد أن تتفاعل المنظمة مع بيئتها وتتكيف معها، ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية على السواء لضمان الاستقرار والتطور.



التقنية

تعد التقنية أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة، وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والإنجاز وغيرها.



حجم المنظمة

اتفق خبراء التنظيم الإداري على أن لحجم المنظمة ارتباطاً وتأثيراً على هيكلها التنظيمي وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية.



الاستراتيجية

الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد من مواءمته مع أهدافها واستراتيجيتها.

٢) الصلاحيات والمسؤوليات:

يقوم مجلس الادارة والادارة العليا بتفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات وفصل المهام حسب ما تقتضي الحاجة. تلجأ المنظمات عادة إلى تفويض الصلاحيات لتحسين نوعية الخدمة التي يتم تقديمها من خلال اختصار الوقت اللازم لتقديم الخدمة أو لتحقيق رضا العملاء. وفي هذا المجال هناك تحديين رئисيين لتفويض الصلاحيات وهي أن يتم تفويض الصلاحيات بالقدر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف والتأكد من أن العاملين لديهم فهم كاف لأهداف المنظمة.

يتطلب تحديد الصلاحيات مراعاة ما يلي:

- لا يتم التفويض إلا بالحد اللازم لتحقيق الأهداف.
- توفر الكفاءة الضرورية للأفراد المفوض لهم الصلاحيات.
- وجود تناسب بين المسؤوليات والصلاحيات المفوضة وآلية مناسبة لرقابة التقييد بالصلاحيات المفوضة.
- يتم الفصل بين المهام للحد من المخاطر.

٣) تحديد الأدوار والمسؤوليات:

يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات الهامة في المنظمة وفقا لما يلي:

- **مجلس الإدارة:** يملك سلطة القرارات المهمة ومراجعة ما تقوم به الإدارة من توزيع وتقيد للصلاحيات والمسؤوليات وتوفير التوجيهات اللازمـة بشأن القرارات المهمـة.
- **الإدارة العليا:** تحمل المسؤولية عن تحديد التوجيهات والارشادات والرقابة لتمكن موظفي الادارات وغيرهم من فهم وتنفيذ مسؤولياتهم.
- **الادارة:** تعمل على تنفيذ توجيهات الإدارة العليا.
- **الموظفون:** تنفيذ الاعمال.

رابعاً: على الجهة الالتزام بجذب وتطوير الموظفين الكفاءة والمحافظة عليهم بما يتوافق مع اهدافها.

تللزم الإدارة إلى توضيح السياسات والإجراءات لتطوير وتشجيع الموظفين. وهذا المبدأ يتطلب:

1) السياسات والإجراءات: وهي التوجيهات والسلوكيات التي تعكس توقعات أصحاب المصالح، وتمثل تعريف الكفاءة الازمة وتقدير الأداء.

2) تقييم الكفاءات: هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في تحديد مستويات الكفاءة للموظفين من خلال الأدوار الوظيفية وتقدير كفاية التطوير المهني للأفراد.

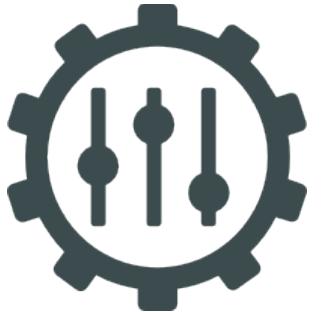
3) تطوير الموظفين والمحافظة عليهم: وتتضمن عمليات تهدف إلى اجتذاب الموظفين ذوي الكفاءة وتطويرهم من خلال التدريب المستمر.

4) قيام مجلس الإدارة بتطوير خطط لتوزيع المسؤوليات الهامة للرقابة الداخلية بحيث يتم تعريف خطط احلال للمسؤولين التنفيذيين، ويتم تدريب وتطوير المرشحين وتوجيههم للقيام بالدور المستهدف.

خامساً: على الجهة محاسبة الأفراد حول مسؤولياتهم ضمن نظام الرقابة الداخلية في متابعة تحقيق الأهداف.

يتطلب هذا المبدأ ما يلي:

- 1) تم المساءلة من خلال الهيكل والصلاحيات والمسؤوليات، بحيث تحدد الإدارة الآليات اللازمة لتحميل الأفراد المسؤولية عن أداء عمليات الرقابة الداخلية في مختلف أنشطة المنظمة وتنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- 2) تقييم أداء ومكافأة الأفراد أو عقابهم.
- 3) مراعاة الضغوط المفرطة، حيث يقوم مجلس الإدارة والادارة بتقييم الضغوط المرتبطة بتحقيق الأهداف أثناء توزيع المسؤوليات وتطوير مقاييس الأداء.



تقييم المخاطر

يقصد بها قيام الإدارة بتحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة، وتحديد الطريقة التي ينبغي من خلالها إدارة تلك المخاطر. تحتوي تقييم المخاطر على مجموعة من المبادئ وهي:

- أولاً:** على الجهة تحديد أهدافها بشكل واضح لتمكن من تقييم المخاطر الخاصة بها.
- ثانياً:** على الجهة تحديد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتحليلها، وتحديد كيف يتم إدارتها.
- ثالثاً:** على الجهة الأخذ بالاعتبار احتمالية حدوث الاحتيال أثناء تقييم المخاطر.
- رابعاً:** على الجهة تحديد التغيرات التي قد يكون لها أثر هام على نظام الرقابة الداخلية.

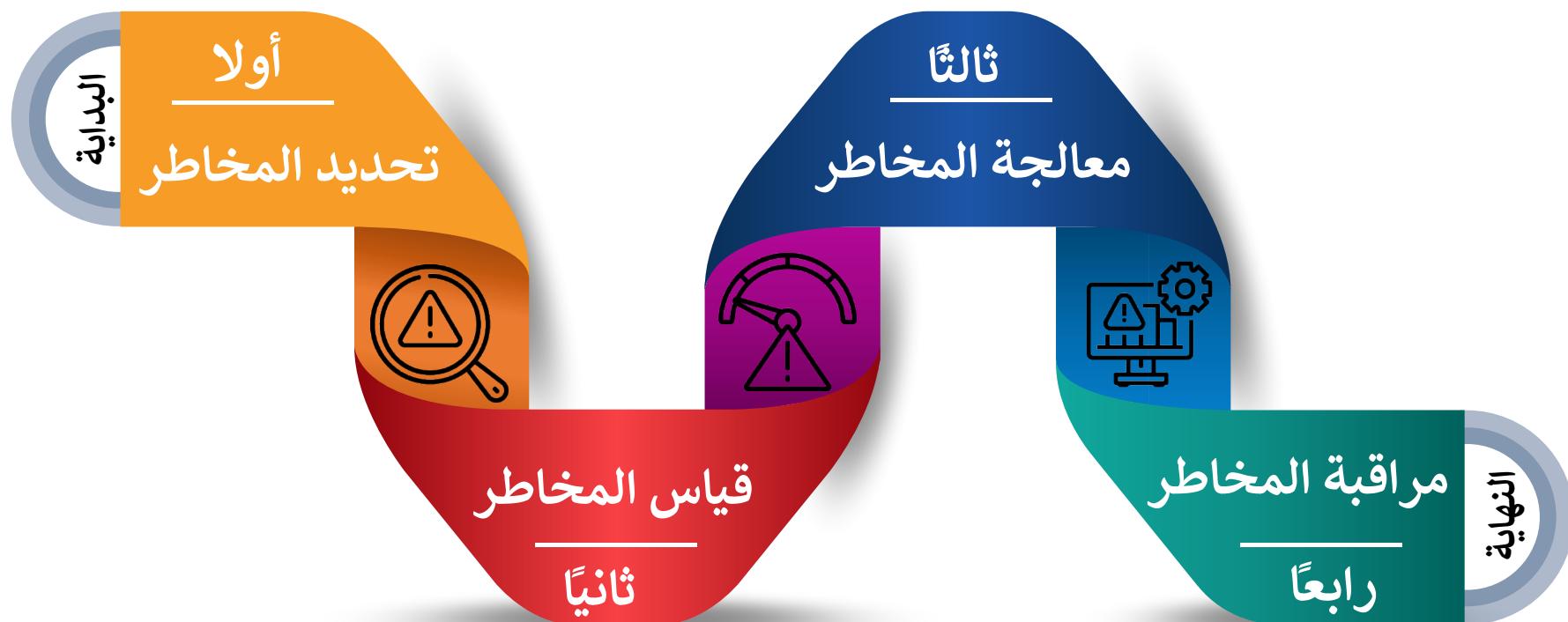
أولاً: على الجهة تحديد أهدافها بشكل واضح لتمكن من تقييم مخاطرها.

تحديد المخاطر يعتمد على تحديد الأهداف، لذلك على الادارة البدء بوضع لائحة بالمخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف.

تقييم المخاطر

ثانياً: على الجهة تحديد المخاطر التي تواجه تحقيق الاهداف وتحليلها، وتحديد كيف يتم ادارتها.

لتنفيذ عملية إدارة المخاطر بالشكل الصحيح والفعال لابد من تحديد الخطوات العلمية والعملية اللازمة لذلك وهي:



١- تحديد المخاطر:

تهدف هذه العملية إلى تحديد قائمة تحوي على جميع المخاطر والأحداث التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة. فكل منتج أو خدمة تقدمها المنظمة ينطوي عليها عدة مخاطر ومن أجل معالجتها لابد أن نقوم أولاً بتحديدتها. في هذه العملية التي تتصف بالاستمرارية، يجب أن يتم تحديد كافة أنواع المخاطر على مستوى جميع أنشطة المنظمة سواء الحالية أو المستقبلية. وعلى سبيل المثال لا الحصر، يمكن تصنيف المخاطر بناء على أنشطة المنظمة كالتالي:

المجال	التعريف	مثال على المخاطر
استراتيجية	هي المخاطر التي قد تؤخر أو تمنع من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية
مالية	هي مخاطر تؤثر على الأداء المالي للمنظمة	نقص الدعم الحكومي
قانونية	وهي الآثار السلبية الناجمة من القرارات والإجراءات الإدارية والتنظيمية	رفع قضايا ضد المنظمة
تشغيلية	وهي مخاطر متعلقة بالعمليات والأداء	التوظيف الغير مدروس
IT	وهي مخاطر تؤثر على بيئة تقنية المعلومات	الاختراقات والفيروسات
صحية	هي أضرار تهدد صحة القوى البشرية للمنظمة وتستوجب التدخل الصحي	العدوى من الوبئة
طبيعية	وهي مخاطر ناتجة من أحداث سببتها الطبيعة	الأمطار والسيول

٢- قياس المخاطر:

بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يقوم مدير المخاطر بتقييمها ويتضمن ذلك قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة

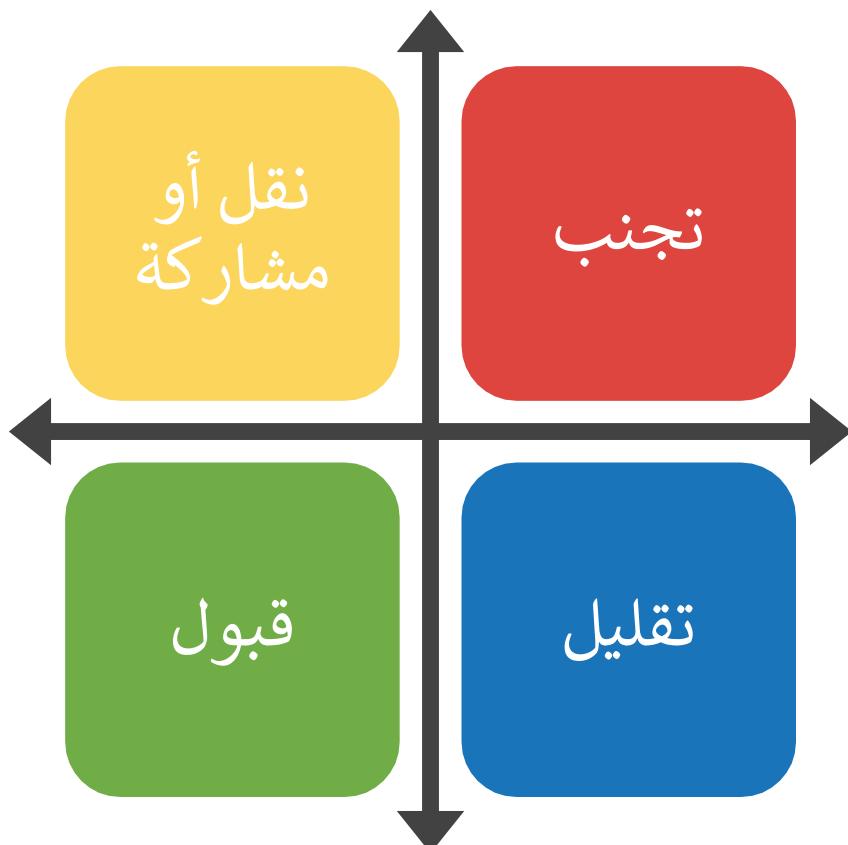
تقييم المخاطر

احتمالية حدوث الخطر

احتمالية حدوث الخطر						
منخفض جداً ١	منخفض ٢	متوسط ٣	عالي ٤	عالي جداً ٥	المستوى	
٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	عالي جداً ٥	حجم الخطر
٤	٨	١٢	١٦	٢٠	عالي ٤	
٣	٦	٩	١٢	١٥	متوسط ٣	
٢	٤	٦	٨	١٠	منخفض ٢	
١	٢	٣	٤	٥	منخفض جداً ١	

٣- ضبط المخاطر:

بعد تحديد وقياس الخطر تأتي الخطوة الثالثة وهي التعامل مع المخاطر وإيجاد العلاج المناسب. هناك ٤ أساليب يمكن استخدامها في التعامل مع المخاطر:



تقييم المخاطر

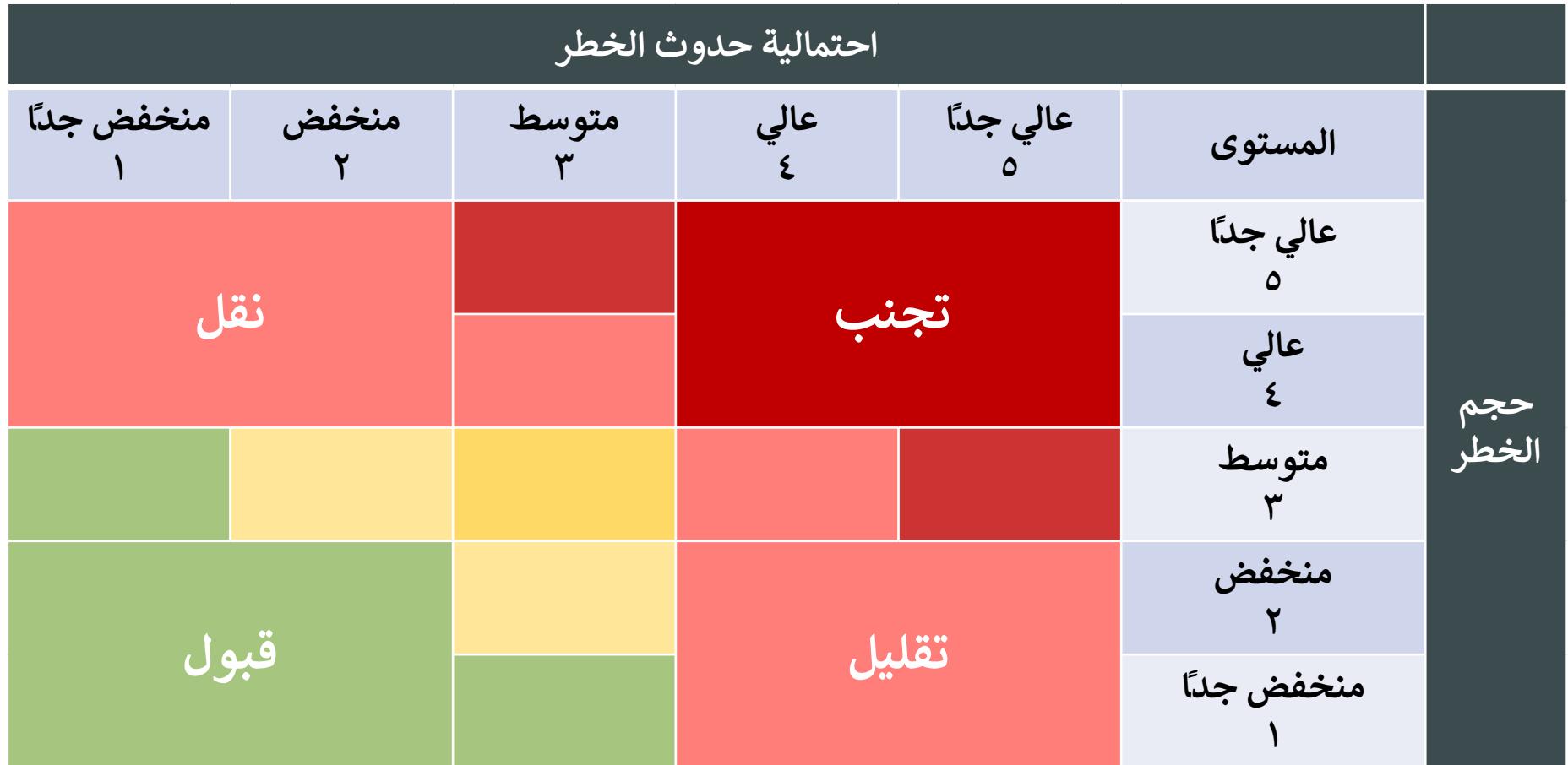
تجنب المخاطر: وهو رفض المنظمة قبول الخطر نتيجة لعدم الرغبة في مواجهتها. وفي هذا الأسلوب يتم اتخاذ قرار بعدم البدء أو الاستمرار في النشاط أو المشروع الذي يؤدي إلى حدوث المخاطر. ورغم أن هذا الأسلوب يقلل احتمالية وقوع الخطر إلى صفر إلا أنه يعد أسلوبا سلبيا في التعامل مع الأخطار. ويتم الاعتماد على هذا الأسلوب عندما يكون درجة المخاطر عالية جدا ولا تتوفر الإمكانيات الكافية لصد هذا الخطر وتقليله للمستوى المقبول من المخاطر. ومثال ذلك، التعاون مع أحدى المنظمات الإقليمية والتي لها تعاملات مشبوهة والتي من الممكن أن تأثر على سمعة المنظمة.

قبول المخاطر: ويقصد بها قبول المخاطر كما هي من دون وضع أي إجراءات. ويتم قبول الخطر عندما تكون احتمالية حدوث المخاطر ومعدل تأثيرها منخفض جدا، وبالتالي لا يتم التحوط لها بأي إجراء.

تقليل المخاطر: وهو أكثر الأساليب استخداما ويتم ذلك بوضع إجراءات تضمن العمل على خفض كل من احتمالية حدوث وآثار الخطر أو أحدهما في حال وقوعه للمستوى المقبول من المخاطر.

نقل أو مشاركة المخاطر: وهي نقل المخاطر أو مشاركتها من منظمة لا ترغب في تحملها إلى طرف آخر يبني استعداده لتحمل المخاطر حال حدوثها مقابل مبلغ مالي. وغالباً ما يتم اختيار هذا الأسلوب عندما تكون احتمالية حدوث الخطر منخفضة وآثار ذلك الخطر عالي وهناك مقدرة لدفع مبالغ مالية لتفادي هذا الخطر. ومثال ذلك، التأمين على مركبات المنظمة لتفادي المخاطر حال وقوع الحوادث.

تقييم المخاطر



٤- مراقبة المخاطر:

في هذه الخطوة يجب تقييم ومراجعة البرنامج لعدة أسباب ومنها :

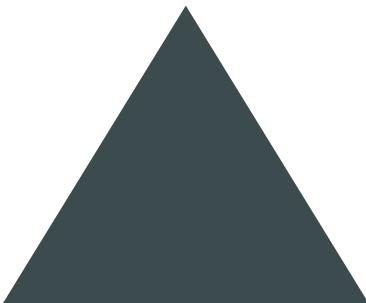
- ١) المخاطر تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، ولذلك الاساليب التي كانت مناسبة في وقت ما قد لا تكون مثالية ومناسبة في الوقت الحالي.
- ٢) الأخطاء قد ترتكب أحياناً، فعملية إجراء تقييم ومراجعة لبرنامج إدارة المخاطر يسمح لمديري المخاطر بمراجعة القرارات واكتشاف الأخطاء قبل ان تصبح باهظة التكاليف.

تقييم

ثالثاً: على الجهة الأخذ بالاعتبار احتمالية حدوث الاحتياط اثناء تقييم المخاطر.

الاحتياط موجود أو قد يتحقق في غالبية المنظمات، لذلك يجب تقييم مخاطر الاحتياط والضغط التي يجب أخذها بعين الاعتبار لأي هدف. وترتكز عملية الاحتياط على ثلاثة أركان وهي:

ضغط



تبير

فرص



١. **ضغط**: وهو الضغط الذي يمكن أن يؤدي إلى حدوث حالات الاحتيال ومنها:

- الضغوط المادية والديون
- الضغوط العائلية والعمل

٢. **فرصة**: وجود فرص تمكن المحتال من القيام بعملية الاحتيال ومنها:

- ضعف الرقابة الداخلية.
- الثقة العميق بين الموظفين

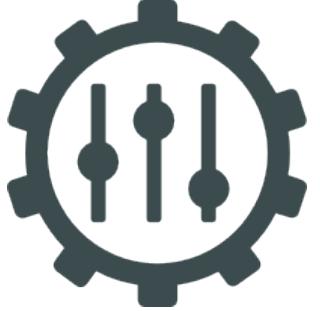
٣. **تبرير**: وهي التبريرات التي يسوقها المحتال للقيام بعملية الاحتيال ومنها:

- الحاجة للمال وانه سوف يعيدها مستقبلا.
- جميع الموظفين يقومون بالاحتيال.

رابعاً: على الجهة تحديد التغيرات التي قد يكون لها أثر هام على نظام الرقابة الداخلية.

التغيرات تحدث في كل المنظمات، لذلك يجب أن يكون هناك طريقة معينة للتعرف على التغيرات الهامة سواء كانت داخلية أو خارجية.

على المنظمة أن تعمل على دراسة إجراءاتها الرقابية في ظل وجود تغيرات سواء كانت اقتصادية أو صناعية أو تنظيمية بحيث يتم تعديل الإجراءات الرقابية بما يتوافق مع هذه التغيرات، حيث إن نظام الرقابة الداخلية الذي يكون فعال في ظروف معينة قد لا يكون بالضرورة فعالاً في ظروف أخرى، لذلك على الادارة التعرف على التغيرات وتقييم المخاطر المتعلقة بها وتحديد المتغيرات التي قد تؤثر على أنظمة الرقابة الداخلية.



الأنشطة الرقابية

الأنشطة الرقابية

هي الإجراءات أو الأنشطة التي تساعد على ضمان تنفيذ توجيهات الإدارة والتأكد من أن أعمال الجهة تقع ضمن الحدود التي تعددتها الإدارة مقبولة. وتساعد هذه الإجراءات في ضمان أنه يجري اتخاذ التدابير الضرورية للتعامل مع المخاطر التي تهدد تحقيق أهداف الجهة.

تحتوي الأنشطة الرقابية على مجموعة من المبادئ وهي:

أولاً: على المنظمة اختيار وتطوير الأنشطة الرقابية التي تساهم في تخفيض المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف إلى المستويات المقبولة.

ثانياً: على المنظمة اختيار وتطوير الأنشطة الرقابية العامة ضمن الأنظمة التكنولوجية بما يدعم تحقيق الأهداف.

ثالثاً: على المنظمة إيضاح ونشر الأنشطة الرقابية ضمن السياسات والإجراءات التي يتم وضعها

أولاً: على المنظمة اختيار وتطوير الأنشطة الرقابية التي تساهم في تخفيف المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف إلى المستويات المقبولة.

يجب اختيار الأنشطة الرقابية التي تعمل على تخفيف المخاطر إلى المستويات المقبولة.

إن وضع إجراءات رقابية يجب أن يتم بشكل متكامل مع تقييم المخاطر ، لذلك يجب في البداية تقييم المخاطر التي تواجه المنظمة، ومن ثم يتم وضع الإجراءات الرقابية التي يجب وضعها للحد من آثار هذه المخاطر ، أو تقليل احتمالية حدوثها ، وفي بعض الأحيان يمكن للإدارة تقبل المخاطر ولا تقوم بوضع إجراءات رقابية لها إذا كانت أهميتها لا تتناسب مع تكلفة وضعها.

على المنظمة دراسة العوامل الخاصة بها ، حيث إن بيئه المنظمة وطبيعة عملها وتنظيمها هي من تحدد الإجراءات الرقابية الملائمة لها ، لاسيما وأن الأهداف والمخاطر تختلف من قطاع إلى قطاع ومن المنظمة إلى المنظمة، حتى ولو كانت ضمن نفس القطاع ، لذلك تختلف الإجراءات الرقابية ما بين المنظمات.

الأنشطة الرقابية

أسس الضبط الداخلي:

وهي الأسس التي تبني عليها الأنشطة الرقابية، وتعتبر القواعد الأساسية التي يجب التقيد بها قبل بدء العمل بتنفيذ العمليات وفيما يلي بعض من أسس الرقابة والضبط الداخلي في الجهات الحكومية:

الاجازات
الالزامية

تدوير المهام

الرقابة
المزدوجة

دليل
للإجراءات

تفويض
الصلاحيات

الفصل بين
المهام

الضوابط
الإشرافية

الضوابط
المادية

المطابقات
الدورية

الرقابة الحدية

الجرد الدوري

الأنشطة الرقابية

على المنظمة أن تراعي فصل الاختصاصات و المهام ، بحيث لا يقوم موظف بمهام متعارضة قد تؤدي إلى إيجاد فرصة لعمليات الاحتيال، وكذلك فصل اختصاص الوحدات التنظيمية ، بحيث لا تقوم نفس الوحدة بمهام متعارضة، ومن الأمثلة على ذلك :

- . فصل وظيفة ماسك الدفاتر المحاسبية وماسک حسابات البنك عن وظيفة إجراء التسويات لحسابات البنك .
- . فصل وظيفة الشراء عن وظيفة استلام المشتريات .
- . فصل وظيفة محلل النظم / مبرمج الحاسب الآلي عن وظيفة مستخدم الحاسب الآلي .

كل عمل إداري أو مالي على مستوى الجهة لابد وأن يتم بموجب قرار أو اعتماد صاحب الصلاحية المخول وفق النظام بالترخيص بتنفيذ العمل. وهناك مجموعة من الاهداف الرقابية من تفويض الصلاحيات من ابرزها انه لا يتيح للأفراد باتخاذ قرارات تحقق مصالحهم الذاتية او ارتكاب المخالفات

يوفر إطاراً مرجعياً لتسهيل الاعمال بما يضمن تدعيمًا شاملاً لنظم الرقابة الداخلية.

الفصل بين
المهام
المتعارضة

تفويض
الصلاحيات

دليل
للإجراءات

الأنشطة الرقابية

تكون بتطبيق نفس الاجراء من أكثر من موظف، فمثلا وسائل الدفع توقع من أكثر من مسؤول لحمايتها، كذلك إعداد مستندات الصرف توقع من عدة موظفين لضمان تدقيقها والتأكد من صحتها.

الرقابة
المزدوجة

تدوير المهام بين الموظفين يكسبهم المهارات المتعددة ويزيد من خبرتهم، وفي نفس الوقت يظهر أي انحرافات كانت موجودة وكانت تغطي من قبل مقتربوها.

تدوير المهام
بين الموظفين

بعض الاخطاء والمخالفات تكتشف بعد اخذ الموظفين لإجازاتهم، وعند اكتشاف موظفين لم يحصلوا على إجازاتهم لفترة طويلة يعطي مؤشر بأن هناك ما يراد إخفاؤه.

الاجازات
الالزامية

إجراء الجرد من أدوات الضبط الداخلي سواء كان دوري أو مفاجئ. ويتم ذلك على الصناديق والمستودعات والعهد التي لدى الموظفين.

الجرد الدوري

الأنشطة الرقابية

وهي وضع حدود لأنواع وسائل الدفع وحدود لصلاحيات التوقيع على الشيكات واعتماد المشتريات.

الرقابة
الحدية

وهي مطابقات بين الحسابات والكشفات والأرصدة داخلة الجهة ومع الجهات الخارجية بهدف التأكد من صحة العمليات التي اجريت داخل الجهة.

المطابقات
الدورية

وضع الأصول الهامة في أماكن آمنة ضمن ضوابط معينة للوصول إليها ، مثل ذلك يتم حفظ النقدية والأوراق المالية والاتفاقيات الهامة في خزائن حديديه تحت الرقابة الثانية، بحيث يتم الوصول إليها من قبل المفوضين بالمفاتيح الخاصة بهذه الخزائن . أو حفظ المخزون السلعي في أماكن آمنة ضمن ظروف تخزين ملائمة، مع الأخذ بعين الاعتبار صلاحية الوصول اليه .

الضوابط
المادية

وهي ضرورة وجود وحدة تعمل على الرقابة على المعاملات من حيث التحقق و التأكد من الاعتماد والموافقة الخ.

الضوابط
الإشرافية

الأنشطة الرقابية

مثال: عند تنفيذ عمليات الشراء في الجهة الحكومية يجب الفصل بين من يقوم بالمهام التالية

الاعتماد
ويكون من صاحب الصلاحية له
بالاعتماد

الاستلام
عادة تشكل لجنة للاستلام واضافة
الاصناف المشترات الى المستودع او الى
عهد الموظفين

١

٢

٣

٤

٥

ويتم من الجهة التنفيذية الطالبة
للمشتريات أو الاصناف

طلب الشراء

يتم بالطرق النظمية لهذا الغرض كالمقاصة
او الشراء المباشر عن طريق اللجان
المختصة

تنفيذ الشراء

يتم التسجيل في السجلات المحاسبية
وذلك من اختصاص الإدارة المالية

التسجيل

الأنشطة الرقابية

ثانياً: على المنظمة اختيار وتطوير الأنشطة الرقابية العامة ضمن الأنظمة التكنولوجية بما يدعم تحقيق الأهداف .

هناك تهديدات تواجه المنظمات ضمن انظمة المعلومات من خلال اختراق شبكة الاتصالات ، أو ضعف في البرمجيات، أو أنظمة سرية ضعيفة ، لذلك المنظمة بحاجة إلى تحديد الضوابط العامة ومدى فعاليتها في الحد من آثار هذه التهديدات .

على المنظمة أن تقوم بتطوير أنشطة رقابية للتكنولوجيا ، بحيث تشمل ضوابط رقابية عامة على البنية التحتية للحاسب والأجهزة الرئيسية في المنظمة ، وكذلك الحواسيب المكتبية والمحمولة وأجهزة الهواتف الخلوية ... الخ.

على المنظمة تطوير أنشطة رقابية تتعلق بالإدارة الأمنية لأنظمة المعلومات، بحيث تعمل على تقييد الوصول إلى المعلومات ، وحصرها بالأشخاص المفوضين فقط ، وذلك حماية للمعلومات ، أو استخدام المعلومات بدون موافقات، وكذلك تدعم الفصل بين المهام والاختصاصات .

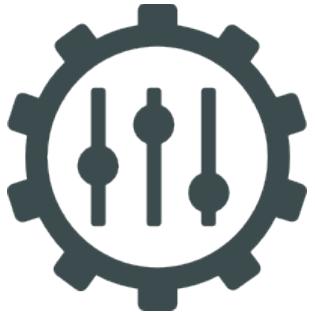
الأنشطة الرقابية

ثالثاً: على المنظمة إيضاح ونشر الأنشطة الرقابية ضمن السياسات والإجراءات التي يتم وضعها

يجب تحديد الأنشطة الرقابية وايصالها ضمن السياسات والإجراءات ، ووضع الآليات التي تؤكد أن الأنشطة الرقابية فعالة .

يركز هذا المبدأ على ضرورة توثيق الإجراءات الرقابية ضمن سياسات وإجراءات المنظمة، لأنه جزء منها بحيث يتم مراعاة ما يلي:

- ١ - أن تكون الإجراءات الرقابية مكتوبة وموثقة ضمن سياسات وإجراءات المنظمة بحيث تكون واضحة ومفهومة للموظفين
- ٢ - ضرورة وضع نظام للمساءلة عند عدم الالتزام.
- ٣ - في حالة تطبيق إجراء رقابي واكتشاف خلل معين يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .
- ٤ - ضرورة قيام الإدارة بإعادة تقييم الإجراءات الرقابية بصفة دورية والعمل على تعديلها بما يتواافق مع تحقيق الأهداف .



المعلومات
والاتصال

المعلومات ضرورية للمنظمة لكي تقوم بتنفيذ مسؤوليات الرقابة الداخلية نحو تحقيق الأهداف . ويجب توفر نظام معلومات داخل المنظمة يتضمن طبيعة المعلومات المطلوبة، وطريقة الحصول عليها ، وكيفية معالجتها ، والتقارير المستخرجة منه ، وتشمل معلومات داخلية وخارجية ، وتزويد الإدارة بتقارير حول الأداء المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة .

تحتوي المعلومات والاتصالات على مجموعة من المبادئ وهي:

أولاً: على المنظمة استخدام أنظمة معلومات ملائمه تتصف بالجودة لدعم وظائف الرقابة الداخلية.

ثانياً: إيصال المعلومات داخلياً ضرورية لدعم مسار الرقابة الداخلية بما في ذلك أهداف الرقابة والمسؤوليات المتعلقة بها.

ثالثاً: على المنظمة الاتصال مع الاطراف الخارجية التي لها تأثير على مسار الرقابة الداخلية.

أولاً: على المنظمة استخدام أنظمة معلومات ملائمه تتصف بالجودة لدعم وظائف الرقابة الداخلية.

تعمل الإدارة عادة على تحديد وتعريف المعلومات الازمة ودرجة الحماية التي تتطلبها المعلومات التي يتم الحصول عليها ، ويمكن للمنظمة الحصول على المعلومات الازمة من مصادر داخلية وخارجية . وفيما يلي أمثلة على مصادر المعلومات الداخلية والخارجية:

المصادر الداخلية :

- المراسلات التي تتم من خلال البريد الالكتروني .
- محاضر اجتماعات اللجان في المنظمة.

المصادر الخارجية :

- الصحف والمجلات المهنية
- الهيئات الحكومية

ولكي يتم الحكم على جودة المعلومات، يجب أن تتصف المعلومات بالآتي:

الدقة	أي أن المعلومة صحيحة.
الحماية	ضرورة اتخاذ الإجراءات الملائمة لحماية المعلومات، بحيث لا يستطيع أي شخص غير مفوض بالوصول إليها.
الوصول	أي أن الجهة أو الشخص الذي يحتاج المعلومة يستطيع الوصول إليها بسهولة وهذا يتطلب أتمته أقصى قدر ممكن من المعلومات لسهولة الوصول إليها في الوقت المناسب.
مكتملة	أي تكون المعلومة مكتملة وغير ناقصة وكافية للاستخدام.
القابلية للتحقيق	يجب أن تكون المعلومات مدعمة بأدلة كافية ويتاح للمنظمة التحقق من صحتها ومصادرها.
الوقت	ضرورة توفر المعلومة في الوقت المناسب.
الحفظ	ضرورة وضع فترة زمنية لاحتفاظ بالمعلومات.

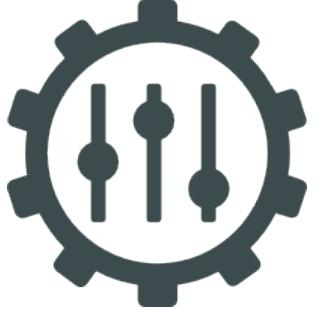
ثانياً: إيصال المعلومات داخلياً ضرورية لدعم مسار الرقابة الداخلية بما في ذلك أهداف الرقابة والمسؤوليات المتعلقة بها.

تتضمن المعلومات التي يجب إيصالها وفقاً لهذا المبدأ ما يلي :

- الأهداف .
- السياسات والإجراءات .
- معايير السلوك المهني .
- أدوار الموظفين ومسؤولياتهم تجاه تطبيق الضوابط الرقابية.
- أهمية ومزايا الرقابة الداخلية الفعالة .
- توقعات المنظمة فيما يتعلق بالرقابة الداخلية بما في ذلك حالات عدم الالتزام أو الضعف بالرقابة.
- أي معلومات ترى الإدارة ومجلس الإدارة ضرورة إيصالها.

ثالثاً: على المنظمة الاتصال مع الاطراف الخارجية التي لها تأثير على مسار الرقابة الداخلية.

يوضع هذا المبدأ على أن بعض الاطراف الخارجية يمكنها إبلاغ الإدارة بمدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية لديها. لذلك لابد من تفعيل التواصل مع تلك الأطراف لتقدير الأنظمة الرقابية للمنظمة



المراقبة

المراقبة

تشير مراقبة الرقابة الداخلية الى الإجراءات التي يتم ارساؤها بهدف تقييم جودة أداء الرقابة مع مرور الوقت. ويجب تبليغ حالات القصور ونقاط الضعف ذات التأثير الكبير في نظام الرقابة الداخلية الى المستويات الإدارية الأعلى.

تحتوي المراقبة على مجموعة من المبادئ وهي:

أولاً: على المنظمة تطوير وتنفيذ عمليات تقييم مستمرة ومنفصلة لاعطاء تأكيد بأن مكونات نظام الرقابة الداخلية موجودة ويتم تطبيقها.

ثانياً: على المنظمة إيصال نقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية الناتجة عن عمليات التقييم إلى الجهات المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية و المتضمنة الادارة العليا ومجلس الإدارة إذا استلزم الأمر.

المراقبة

أولاً: على المنظمة تطوير وتنفيذ عمليات تقييم مستمرة ومنفصلة لإعطاء تأكيد بأن مكونات نظام الرقابة الداخلية موجودة ويتم تطبيقها.

ويقصد بذلك مراقبة الرقابة الداخلية من خلال تقييم نوعية وجودة الأداء وتتم هذه العملية بطريقتين :

المراقبة المستمرة للأنشطة.

حيث إن المراقبة المستمرة تتضمن ضوابط يتم تصميمها ضمن المسار الطبيعي للأنشطة التشغيلية ، فإن هذا النوع من المراقبة يتميز في سرعة اكتشاف نقاط الخلل لمعالجتها في الوقت المناسب .

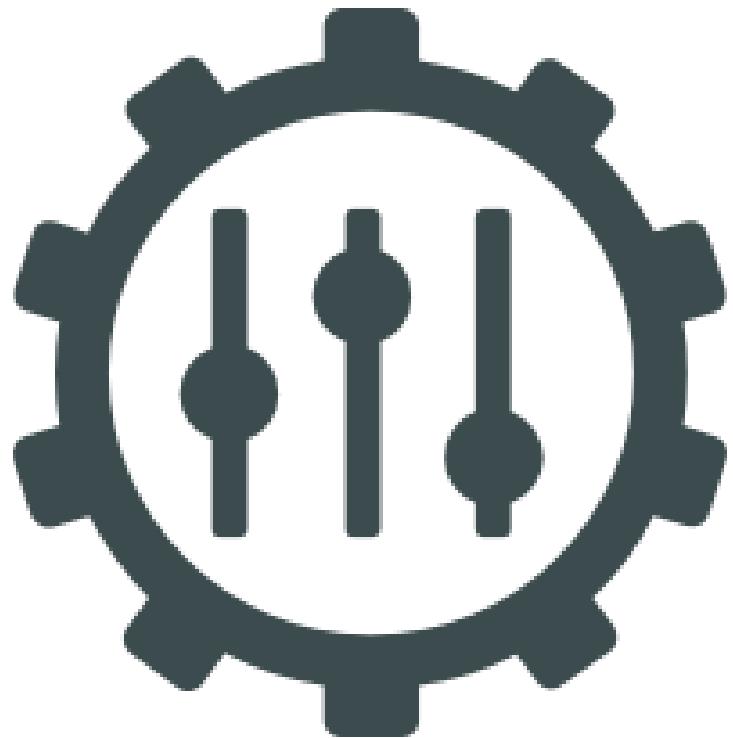
التقييمات الدورية المنفصلة.

حيث ان التقييمات الدورية فهي مجموعة من الأنشطة الرقابية تؤدي بشكل منفصل عن سير العمليات التشغيلية ، وتم لاحقاً بعد إتمام العمليات، ويقوم بهذه التقييمات عادة المدققون الداخليون أو جهات أخرى.

المراقبة

ثانياً: على المنظمة إيصال نقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية الناتجة عن عمليات التقييم إلى الجهات المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية و المتضمنة الادارة العليا ومجلس الإدارة إذا استلزم الأمر.

على الادارة أن تقوم بوضع إجراءات محددة للإبلاغ عن أوجه القصور في أنظمة الرقابة الداخلية.



شكراً لاستماعكم ...

الرقابة الداخلية في بيئة النظم الالكترونية



الملامح الرئيسية لبيئة التشغيل الإلكتروني





ينص قرار مجلس الوزراء على الإسراع في تبني استخدام أنظمة الحاسوب الالي في جميع العمليات المالية والمحاسبية والتحول من الوسائل التقليدية في مسک السجلات وإعداد الحسابات والبيانات المالية الى الوسائل الإلكترونية وتقديم بياناتها على أقراص مدمجة بدلا من المستندات الورقية. ولقد اصبح الان استخدام الحاسوب الالي في الأجهزة الحكومية حقيقة وهذا الاستخدام اخذ في الازدياد والتطور والتوسيع.



أيهم أكثر أهمية، الإجراءات الرقابية في نظم المعلومات الإلكترونية أم النظم اليدوية ..؟



تعد إجراءات الرقابة أكثر أهمية في نظم المعلومات الإلكترونية عن تلك المتبعة في النظم اليدوية لعدة أسباب أهمها

- يتم معالجة قدر كبير من البيانات بواسطة الحاسب يفوق تلك التي تعالج يدويا مما ينتج عنه زيادة احتمال ارتكاب أخطاء.
- يتم جمع ومعالجة وتخزين بيانات العمليات في صورة غير قابلة للقراءة يصعب مراقبتها والتي كان يسهل إجرائها تحت النظام اليدوي للمعلومات.
- يصعب تتبع مسار التدقيق مما قد يترتب عليه احتمال قيام الموظفين غير الأمناء بالاحتيال.



آثار استخدام الحاسوب الالي على أساليب الرقابة الداخلية والمراجعة:

أساليب المراجعة

تطورت أساليب المراجعة التي يعتمد عليها المراجع، فالأساليب الفنية وإجراءات المراجعة التي كان يعتمد عليها المراجع لتجميع الأدلة و القرائن في ظل النظم التقليدية أصبحت غير مناسبة في ظل استخدام الحاسوب الالي في تشغيل البيانات.

أساليب الرقابة

تطور أساليب الرقابة الداخلية، اذ أصبحت فعالية الأنظمة التقليدية للرقابة الداخلية غير مجدية عند تطبيق نظم التشغيل الالكتروني للبيانات.



بعض آثار استخدام الحاسوب الآلي

دليل
الحسابات

دليل الحسابات أصبحت على شكل رموز بدل الأسماء الإنسانية

القوائم
والتقارير

أصبح القوائم والتقارير تعدد على فترات متقاربة وجاهرة في أي وقت مما يساهم في سرعة اتخاذ القرار من قبل الإداره

الدفاتر
والسجلات

تم الاستغناء عن معظم الدفاتر والسجلات وأصبحت داخل الكمبيوتر، كما أصبحت هذه الملفات تحوي أعمدة لإثبات الحسابات المدينة والدائنة بدلًا من حرف T في النظام اليدوي.

الدورة
المستندية

الدورة المستندية أصبح التسجيل في دفتر اليومية والأستاذ في وقت واحد وأحياناً في دفتر الأستاذ مباشرة.



مزايا وعيوب وجود التشغيل الالكتروني

العيوب

المزايا



مزايا وجود التشغيل الالكتروني

أدى وجود الحاسب واستخدامه في عمليات تشغيل البيانات المحاسبية إلى اختفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية الهامة التي كانت تستحوذ على اهتمام الأنظمة اليدوية. وتتركز مزايا استخدام الحاسب في تشغيل البيانات من الناحية الرقابية في الآتي:

يمتاز الحاسب بالدقة المتناهية في القيام بنفس العمليات الحسابية بالمقارنة بالعنصر البشري وعدم قبول الحاسب لقيود يومية غير متوازنة أو حدوث أخطاء في عمليات الترحيل إلى الحسابات الصحيحة.

الدقة

يمتاز الحاسب بالثبات في تنفيذ العمليات دون أي زيادة أو نقص كما يقوم الحاسب بتنفيذ التعليمات دائمًا بدون أي استثناء ولن يمل من تكرار العمليات الحسابية دون أخطاء.

الثبات

الحاسوب آلة صماء ليس لديها أي احساس أو عواطف أو دوافع تؤدي إلى قيام الآلة بالسرقة أو الاختلاس كما لا تُوجَد للحاسوب مصلحة شخصية بعكس الموظف الذي يمكن أن يضع مصلحته الشخصية قبل مصلحة الشركة التي يعمل بها.

الحافز



مشكلات تواجه الرقابة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني

أدى استخدام الحاسب الالي في تشغيل نظم المعلومات المحاسبية الى ظهور العديد من المشكلات التي لم تكن موجودة في ظل النظام اليدوي التقليدي ومن ابرز المشكلات التي اثرت على نظم الرقابة ما يلي:



عدم وجود مسار مستند
للمراجعة



عدم وجود مستندات للمدخلات



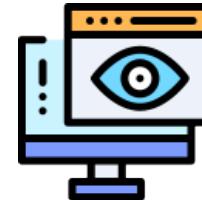
التوسيع في التطبيقات



الفايروسات



ضعف الحماية



عدم وجود مخرجات مرئية



التوسيع في التطبيقات

تقوم الحاسوبات الالية بمعالجة كميات كبيرة من البيانات بسرعة وبكفاءة عالية. كما أن النظم الالية تقوم بتسجيل ومعالجة العمليات بأساليب تختلف اختلافاً واضحاً عن أساليب النظم اليدوية. ونتيجة لذلك يحتاج المراجع عند قيامه بمهمة المراجعة في بيئه النظم الالية لأخذ بعض المسائل في الاعتبار فيما يتعلق بالأساليب المتوافرة له وتوقيت عمله وشكل السجلات التي تحتفظ بها المنشأة والرقابة الداخلية.



عدم وجود مستندات للمدخلات

من الممكن إدخال عمليات معينة إلى الحاسب مباشرةً من خلال الوحدات الطرفية دون وجود مستند أصلي تعزز هذه المدخلات ، مثل استلام طلبات البيع بالטלيفون وادخالها مباشرةً إلى الحاسب وكذلك حجز تذاكر الطيران دون وجود مستند أصلي لإنشاء العملية. لذلك كان من الضروري إيجاد أساليب محددة للرقابة على المدخلات يكون الهدف منها توفير درجة معقولة من التأكد من سلامة المصادقة على البيانات. يتم التغلب على هذه المشكلة بوجود برنامج له خاصية تسجيل اسم المستخدم ووقت ورقم الوحدة الطرفية المستخدمة في إدخال بيانات عملية معينة.



عدم وجود مسار مستندٍ للمراجعة

ترجع أهمية وجود مسار جيد للمراجعة بالنسبة للمراجع في أنه يعتبر المصدر الرئيسي للحصول على أدلة الإثبات. هذا بالإضافة إلى وجود بعض المشكلات التي تؤثر في مسار المراجعة والتي من أهمها:

- 1) عدم وجود مستندات اصلية. فقد يتم التخلص منها بعد إدخال البيانات المحاسبية.
- 2) عدم وجود دفاتر يومية. اذ يتم التسجيل مباشرة في دفتر الأستاذ.



عدم وجود مسار مستندٍ للمراجعة

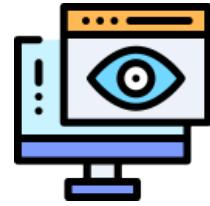
المسار المستندٍ لعملية المراجعة هو الذي يتيح إمكانية تبعي مسار العملية المحاسبية ابتداءً من المستند الأصلي وانتهاءً بتأثيرها في القوائم المالية أو العكس، وهناك اسلوبين في عملية المراجعة للمسار المستندٍ وهما:

التتبع

وهو اجراء يقوم بها المراجع وذلك باختيار مفردات العينة على أساس مصدر المستندات وي تتبع العمليات خلال النظام المحاسبي ليصل الى التسجيل النهائي للمعاملات التي تؤيدتها المستند على سبيل المثال في دفتر الأستاذ.

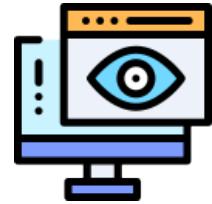
التوثيق

هو عملية مراجعة يقوم بها المراجع باختيار مفردات العينة من الحساب ويعود بها للخلف من خلال النظام المحاسبي ليجد مصادر التوثيق التي تدعم المفردة المختاراة مثل فاتورة المبيعات.



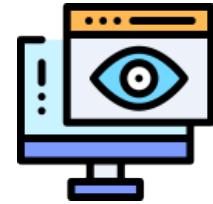
عدم وجود مخرجات مرئية

في بعض النظم الآلية قد لا تتم طباعة نتائج المعالجة أو يتم طباعة خلاصة البيانات فقط، لذلك لا تتوفر المخرجات المرئية مما يحتاج إلى ضرورة الوصول إلى البيانات المخزنة بملفات الحاسب الآلي المقرؤة لجهاز الحاسب الآلي فقط



ضعف الحماية

أدى التقدم التكنولوجي لبرامج وأجهزة الحاسوبات إلى تسهيل عمليات التلاعب في البرامج وقواعد البيانات. كما أدى هذا التقدم إلى إمكانية الوصول إلى البيانات وبرامج الحاسوب بسهولة وارتكاب مخالفات أو جرائم غش. وهناك أمثلة عملية كثيرة، فقد يقوم القائم بإعداد كشف الرواتب لتحويلها إلى البنك بإضافة أسماء وهمية أو فتح بعض الموظفين الذين طويت ملفاتهم ويضع لهم حساب البنك الخاص به في بنك آخر غير البنك الذي يحول إليه راتبه.



الفايروسات

هي احدى المشكلات الأخرى المرتبطة باستخدام الحاسوب الالبي في تشغيل نظم المعلومات المحاسبية. فهي برامج تتميز بالقدرة على تعديل البرامج الاصلية وأضرار بالأنظمة والسجلات

آثار استخدام الحاسب الآلي على الإجراءات المحاسبية



عرض
النتائج

التحليل

المراحل

حفظ
المستندات

دور
الكمبيووت
ر

دور
المحاسب

آثار استخدام الحاسوب الآلي على الإجراءات المحاسبية



اختصار بعض مراحل التسجيل (التسجيل في دفتر اليومية والترحيل لدفتر الأستاذ في وقت واحد) مما يوفر الوقت ويقلل الخطأ.



اتساع نطاق التحليل



تغير في أسلوب عرض النتائج فأصبحت المخرجات تستخدم كتقارير وتزويدها بوحدات لإعداد الرسوم البيانية.



يقتصر دور المحاسب على:
- تجميع المستندات التي تتضمن البيانات.
- إعداد البيانات بطريقة ملائمة للإدخال في الكمبيوتر
- الاستعانة بخبرة مشغلي البيانات في كتابة برامج الكمبيوتر
- تفسير المعلومات الخارجة لاتخاذ القرارات.



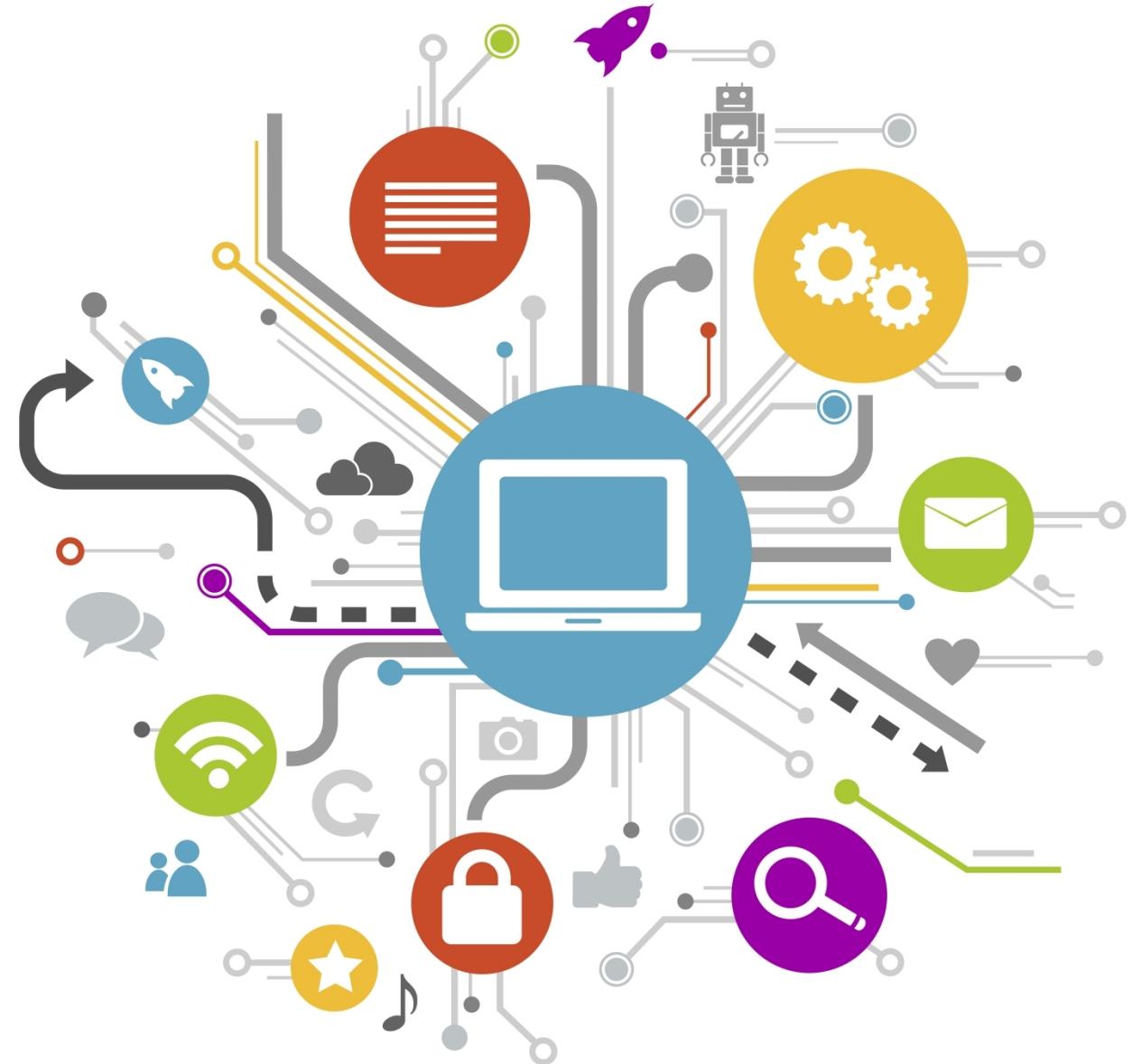
الحاسب يقوم بتبويب وتصنيف وتحليل البيانات حسب التعليمات



مركزية حفظ المستندات بعد الإدخال بدلاً من أنها كانت مبعثرة في كل قسم من أقسام المنشأة



إجراءات الرقابة الداخلية الفعالة في ظل التشغيل الالكتروني





تنقسم إجراءات الرقابة الداخلية في بيئة الحاسب الآلي إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

الإجراءات الرقابية العامة

الإجراءات الرقابية على التطبيقات

الإجراءات الرقابية على نظم قاعدة البيانات

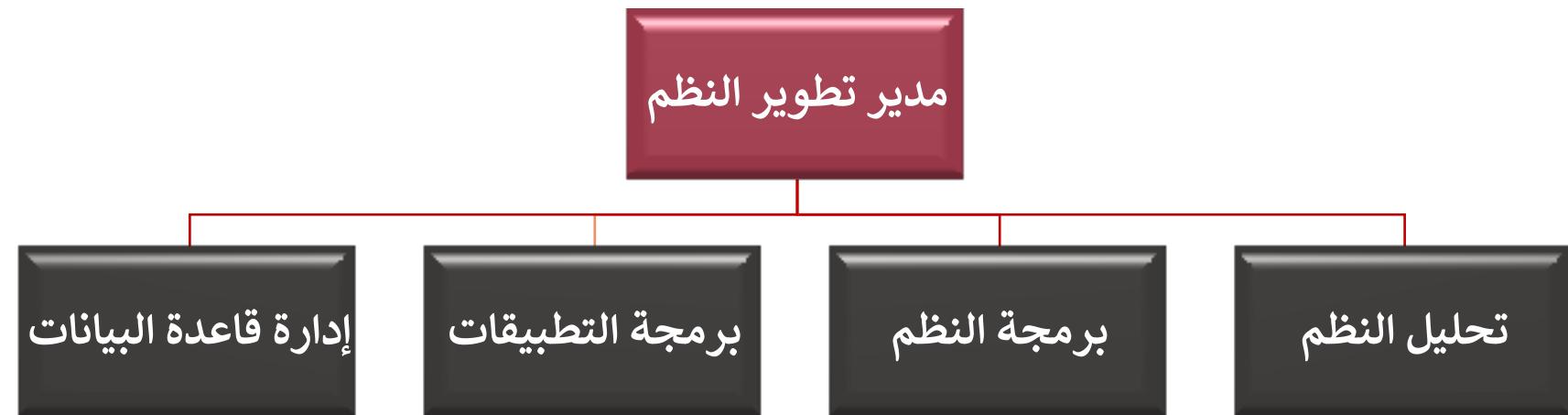




أولاً: الإجراءات الرقابية العامة



١) فصل الوظائف : يجب ان يتم الفصل بين قسم المعالجة الالكترونية والاقسام المستخدمة للمعلومات وخاصة في حالة الوظائف المتعلقة بالصلاحيات، التصريح بالعمليات، والتنفيذ والتسجيل والاحتفاظ بالأصول. فقسم المعالجة الالكترونية يجب ان يكون مسؤولاً عن وظيفة التسجيل وتكون الوظائف الأخرى من مسؤوليات الأقسام الأخرى داخل الوحدة.





إدارة قاعدة البيانات

يقوم مدير إدارة قاعدة البيانات بالإشراف والمحافظة على قاعدة البيانات وعدم السماح لأي شخص غير مفوض بأن يدخل عليها ويستخدم بياناتها.

برمجة التطبيقات

يقوم مبرمج التطبيقات بكتابه وتجربة وتصحيح برامج التطبيقات والتي تعني البرامج التي يتم تصميمها لمعالجة مهام محددة مستخدماً الموصفات التي يحددها محلل النظم. ويستخدم مبرمج التطبيقات خريطة تدفق البرنامج لتحديد منطق البرنامج أي خطوات المعالجة.

برمجة النظم

يقوم مبرمج النظم بكتابة وتعديل وتصحيح البرامج الضرورية لتشغيل أجهزة الحاسب مثل برامج نظام التشغيل.

تحليل النظم

عبارة عن تحليل بيئة ومتطلبات مستخدم المعلومات. وقد يؤدي ذلك إلى التوصية بإجراء تغييرات محددة في النظام القائم سواء تغييرات بسيطة أو جذرية، أو توصية بشراء أو تصميم نظام جديد. ويكون محلل النظم على اتصال مستمر بكل الأقسام التي تستخدم المعلومات من جهة والموظفين المختصين بوضع البرامج من جهة أخرى. ويستخدم المحلل خريطة تدفق النظام لتحديد متطلبات نظام المعلومات.



٢) صلاحيات (تفويض واختبار وتصديق) عمليات (تطوير، شراء، وتغيير) البرامج :

يجب أن تتم مشاركة الأقسام المستخدمة للمعلومات في تصميم واختبار النظم جنباً إلى جنب مع قسم المعالجة الالكترونية. كما يجب على مدير قسم المعلومات بدراسة وتقدير جميع التغييرات التي تتم في البرامج والنظم.

٣) الوصول إلى البرامج والبيانات والأجهزة:

يجب تحديد صلاحية الوصول الى البرامج وملفات البيانات وأجهزة الحاسب فقط للأشخاص المفوضين بالتعامل معها كالمشرفين. كما يجب استخدام الرمز الشخصي او كلمة المرور لحصر الوصول الى البرامج. كما يجب ترميز البيانات عند تخزينها في الملفات لحمايتها من الأشخاص الغير مفوضين.

٤) إجراءات رقابية عامة أخرى:

مثل استخدام نظام الاحتفاظ بملفات احتياطية لاسترجاع البيانات عند التلف، ووضع خطط تفصيلية للمعالجة في الحالات الطارئة لمقابلة أي فشل في النظام.



ثانياً: الإجراءات الرقابية على التطبيقات



الإجراءات الرقابية على المدخلات

وهي تكنيات واجراءات رقابية تستخدمن بهدف التحقق من صحة البيانات وتحريرها، وذلك لضمان أن البيانات المعتمدة والصحيحة هي وحدها التي يتم إدخالها إلى النظام لمعالجتها.

مثال ذلك:

- الاختيار من جدول معد مسبقا
- فحص الحقول
- اختبار الحد أو المدى المقبول
- تدقيق اكتمال المعلومات
- تدقيق التكرار



الإجراءات الرقابية على التشغيل

وهي اجراءات رقابية تهدف الى تقديم درجة معقولة من التأكيد بأن البيانات المدخلة تتم معالجتها وفق القواعد المعتمدة، وأن الملفات الرئيسية يتم تحديثها بطريقة كاملة ودقيقة .

مثال ذلك:

- اختبارات التحرير
- إعادة الحساب يدوياً
- مجاميع المعالجة



الإجراءات الرقابية على المخرجات

وهي إجراءات رقابية توضع لضمان أن مخرجات المعلومات دقيقة تامة ولا توزع إلا على الأشخاص المخولين بالحصول عليها.

- مثال ذلك:
- ضوابط توزيع بالمخرجات
 - سجل النشاط



ثالثاً: الإجراءات الرقابية على نظم قاعدة البيانات



يجب الأخذ بمجموعة من الاعتبارات عند وضع الإجراءات الرقابية لقاعدة البيانات ومنها:

- وجود إجراءات رقابية تحدد حرية الوصول إلى قاعدة البيانات عن طريق الأشخاص المصرح بهم.
- اتخاذ الإجراءات الاحتياطية الالزامية للمحافظة على استمرار النظام مثل استخدام برامج الحماية، وجود بيانات وبرامج احتياطية محفوظة خارج موقع العمل.

شكراً لتفاعلكم



**نظم الرقابة الداخلية على
المنافسات والمشتريات
الحكومية**





مقدمة

يهدف نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد إلى تعزيز الوضع الاقتصادي للمملكة بما يخدم رؤية 2030 والمتمثلة في الرقي باقتصاد المملكة ليكون ضمن أكبر خمسة عشر اقتصاداً في العالم بحلول عام 2030 من خلال تحقيق مستهدفات الرؤية بمحورها **(وطن طموح)** وبرنامج تحقيق التوازن المالي عن طريق تعزيز فاعلية التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق الحكومي.



الدورة المستندية للمشتريات الحكومية



ت تكون الدورة المستندية لشراء الاحتياجات من عدة خطوات وذلك لضبط الجوانب الرقابية والتأكد من تطبيق النظم واللوائح ذات العلاقة.



الدورة المستندية للمشتريات الحكومية



موافقة صاحب
الصلاحية

يجب أخذ موافقة صاحب
الصلاحية على التأمين

التحقق من
المستودع

تحول إدارة المشتريات طلب
الشراء لإدارة المستودعات
للتتأكد من عدم وجود رصيد
كافٍ لهذا الصنف، وقد يتم بين
الإدارة المحتاجة والمستودع
قبل رفعه للمشتريات.

نشأة الحاجة

تبعد إجراءات الشراء بالتأكد من
الحاجة الفعلية للأصناف
المطلوبة من الإدارة التي تقدمت
باحتياجها. ورفع طلب لإدارة
المشتريات والذي يتضمن وصف
تفصيلياً للأصناف المطلوبة

٣

٢

١

الدورة المستندية للمشتريات الحكومية



الارتباط على المبلغ

يتم تحديد البند المختص بالمصروف والمبلغ المقرر صرفه ويتم رفع طلب بالارتباط لإدارة الميزانية للتأكد من توفر المبالغ قبل الشروع في عمليات التعاقد والتأمين.

اختيار جهات التأمين

يتم اختيار الأسلوب المناسب وفق نظام المنافسات والمشتريات لتحديد أفضل جهة قادرة لتلبية الاحتياج.

وصف الاحتياج

تم مراجعة طلب الشراء في ضوء ما يتوفّر من معلومات عن هذه الأصناف وفق مسح للسوق والتأكد من سلامة المواصفات المطلوبة وأنها في حدود الاحتياج الفعلي.

٦

٥

٤

الدورة المستندية للمشتريات الحكومية



الاستلام والفحص

يتم الاستلام من قبل المستودع بمذكرة إدخال للمستودع وإذا كانت الأصناف ستنستخدم مباشرةً من قبل الإداره بعد محضر استلام بدلاً من المذكورة، وتم مطابقة بين الفاتورة والعميد لاستلام الأصناف

متابعة أمر التوريد

تقوم إدارة المشتريات بإرسال العقد أو أمر التوريد للمور لاستكمال عملية التوريد

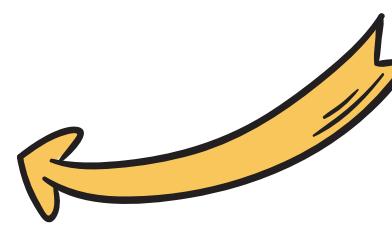
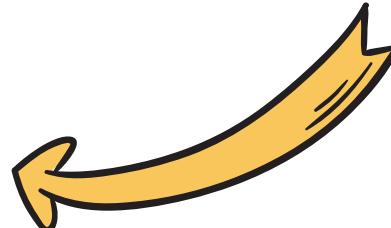
إصدار أمر التوريد

بعد وصول ما يفيد بحجز المبلغ من إدارة الميزانية وبعد الاتفاق النهائي مع الموردين على الأصناف وأسعارها يصدر أمر توريد أو يبرم عقد توريد موقع من صاحب الصلاحية.

٩

٨

٧



الدورة المستندية للمشتريات الحكومية



إعداد مستند القيد

يتم إعداد القيد المحاسبي من واقع أمر اعتماد الصرف ويطبع أمر الصرف من النظام المحاسبي وإرساله للمختصين للمراجعة والتوقيع عليه واعتماده من صاحب الصلاحية

تدقيق مسوغات طلب الصرف

يقوم المحاسب بفحص مستندات التوريد للتأكد من اكتمالها والتأكد من شروط التوريد والأسعار وتاريخ التوريد للتأكد من عدم التأخير وفرض الغرامات حال وجود التأخير في التوريد تمهيداً لصرف المستحقات

مراجعة الفواتير

بعد تقديم المورد الفواتير والمطالبات لإدارة المشتريات لصرف مستحقاته، تستكمل إدارة المشتريات المستندات النظامية للصرف من تعميد وفواتير ومحاضر استلام وترسل لإدارة المالية لاستكمال المراجعة والصرف

١٢

١١

١٠

الدورة المستندية للمشتريات الحكومية



حفظ النماذج والمستندات

يتم حفظ المستندات في الإداراة المالية تمهيداً لتقديمها للديوان العام للمحاسبة أو مراجع الحسابات الخارجي.

١٥

التسجيل العملية

يتم تسجيل أمر الصرف آلياً في سجل اليومية حسب التاريخ والرقم المحدد آلياً على المستند. كذلك يتم الترحيل للحسابات ذات العلاقة في سجل الأستاذ العام آلياً

١٤

تحرير وسيلة الدفع

يقوم المختص بوسائل الدفع بتحرير أمر دفع أو شيك حسب المبلغ أو تحول مباشر لحسابات الموردين وتسليم لهم المبالغ

١٣



نظام المنافسات والمشتريات



مزايا نظام المنافسات والمشتريات الجديد



استحداث مفهوم التخطيط المسبق ونشر الخطة سنويا من خلال البوابة الالكترونية الموحدة (اعتماد)

إعداد لائحة لتفضيل المحتوى المحلي والمنشآت الصغيرة والمتوسطة والشركات المدرجة في السوق المالية

استحداث أدوار وآليات الشراء الاستراتيجي الموحد للمشتريات الحكومية من خلال مركز تحقيق الانفاق

استحداث أساليب تعاقد تلبى احتياجات القطاعين العام والخاص

استحداث آليات ومعايير مختلفة لتقييم العروض لتحقيق أفضل جودة مقابل الثمن

إعطاء الأولوية في توجيه الدعوات في المنافسات المحدودة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

تطوير آليات إعداد وثائق المنافسة والتركيز على المخرجات ومستويات الأداء المطلوب

استحداث آليات تمكن من معرفة وتحديد مؤهلات مقدمي العروض ومقدرتهم على تنفيذ العقود

استحداث وسائل لحل النزاعات أثناء التنفيذ بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية

السماح بصرف الدفعات مباشرة إلى المتعاقد من الباطن وفق ضوابط محددة

تمكين إعداد العقود بما يعتمد على مستوى أداء المتعاقد والتأسيس لمفهوم تقييم أداء المتعاقد

إنتمام جميع إجراءات المنافسات الالكترونية بما في ذلك تقديم وفتح العروض من خلال البوابة الالكترونية الموحدة (اعتماد)



أهداف نظام المنافسات والمشتريات

1. تنظيم الإجراءات ذات الصلة بالأعمال والمشتريات ومنع استغلال النفوذ وتأثير المصالح الشخصية فيها وذلك حماية للمال العام.
2. تحقيق أفضل قيمة للمال العام عند التعاقد على الأعمال والمشتريات وتنفيذها بأسعار تنافسية عادلة.
3. تعزيز النزاهة والمنافسة وتحقيق المساواة، وتوفير معاملة عادلة للمتنافسين؛ تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.
4. ضمان الشفافية في جميع إجراءات الأعمال والمشتريات.
5. تعزيز التنمية الاقتصادية.



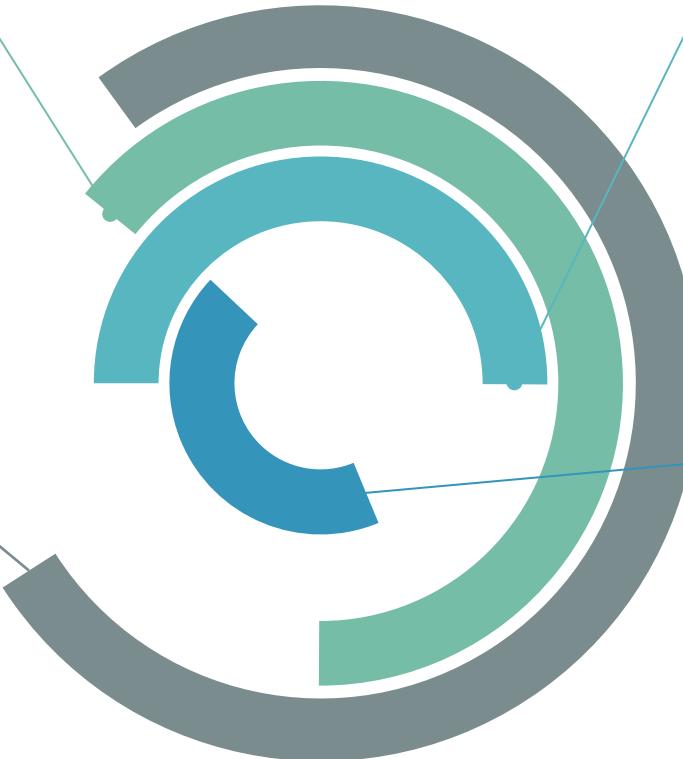
عناصر هامة في النظام

الأولوية في التعامل للمنشآت
الصغيرة والمتوسطة المحلية
والمحتوى المحلي

يكون طرح الأعمال
والمشتريات والتعاقد في
حدود الاحتياجات الفعلية

لا تجوز تجزئة الأعمال
والمشتريات من أجل الوصول بها
إلى صلاحية الشراء المباشر

طرح إجراءات المنافسات
والمشتريات الحكومية من خلال
البوابة



عناصر هامة في النظام

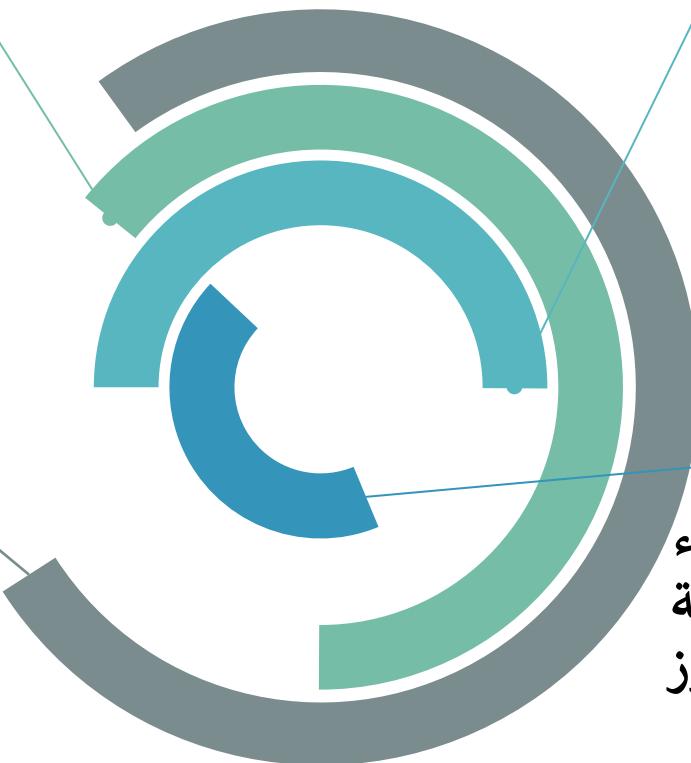


تقديم العروض مشفرة من خلال
البوابة

طرح جميع الأعمال والمشتريات
في منافسة عامة عدا ما يستثنى
منها

تكون مدة سريان العروض في
المناقصات (تسعين) يوماً من
التاريخ المحدد لفتح العروض

للحجة الحكومية التعاقد بأسلوب الشراء
المباشر في حالات منها إذا كانت التكلفة
التقديرية للأعمال والمشتريات لا تتجاوز
مبلغ (مائة ألف) ريال





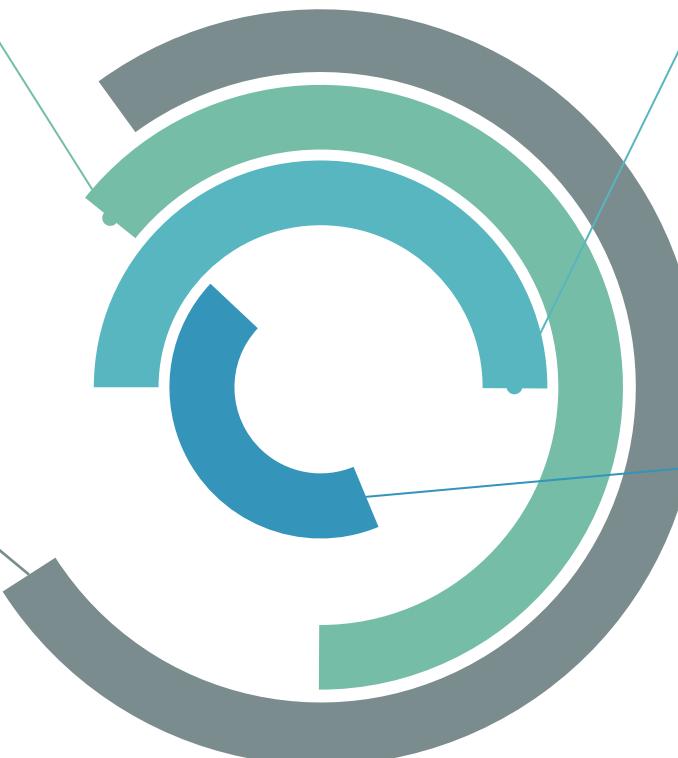
عناصر هامة في النظام

يجب على من تتم الترسية عليه تقديم ضمان نهائی بنسبة (٥٪) من قيمة العقد، وذلك خلال (خمسة عشر) يوم عمل من تاريخ إبلاغه بالترسية

يقدم المنافس مع عرضه ضمانتاً ابتدائياً بنسبة تتراوح من (١٪) إلى (٢٪) من قيمة العرض

لا يلزم تقديم الضمان النهائي في حالات منها إذا كانت قيمة الأعمال والمشتريات لا تتجاوز (مائة ألف) ريال

لا يلزم تقديم الضمان الابتدائي في حالات منها الشراء المباشر



عناصر هامة في النظام



لا تتجاوز مدة عقود الخدمات ذات التنفيذ المستمر، كالصيانة والنظافة والتشغيل (خمس) سنوات

يخفض الضمان النهائي في عقود الخدمات ذات التنفيذ المستمر سنويًا بحسب ما يتم تنفيذه من الأعمال



في حال إلغاء المنافسة ترد لأصحاب العروض قيمة وثائق المنافسة والضمادات الابتدائية

على الجهة التخطيط المسبق لأعمالها ومشترياتها والتنسيق مع وزارة المالية في توفير الاعتمادات المالية لها، وتلتزم في بداية كل سنة مالية بنشر خطة تناسب مع ميزانيتها تتضمن المعلومات الرئيسة حول أعمالها ومشترياتها خلال هذه السنة، وذلك دون إخلال بما يقتضيه الأمن الوطني من سرية كما لا يترتب على نشر الجهة خطط أعمالها ومشترياتها أي التزام.

عناصر هامة في النظام

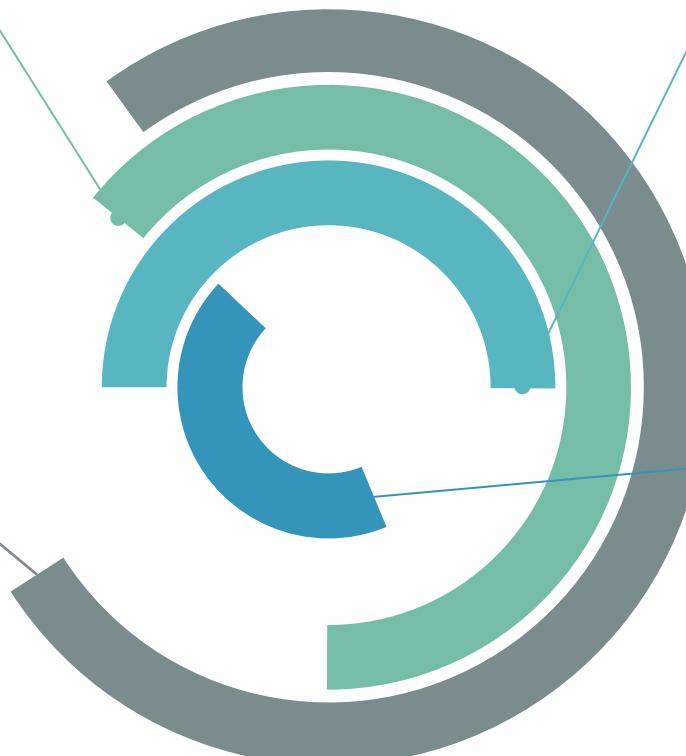


للجهة الحكومية -في حدود احتياجاتها الفعلية- إصدار أوامر تغيير بالزيادة في العقد بما لا يتجاوز (١٠٪) من قيمته، ولها إصدار أوامر تغيير بالتخفيض بما لا يتجاوز (٢٠٪) من قيمته

إذا تأخر المتعاقد في تنفيذ العقد عن الموعد المحدد؛ تفرض عليه غرامة تأخير لا تتجاوز (٦٪) من قيمة عقد التوريد، ولا تتجاوز (٢٠٪) من قيمة العقود الأخرى

يجب أن تكون الشروط والمواصفات الفنية للأعمال والمشتريات المطروحة تفصيلية ودقيقة وواضحة، وأن تراعي المواصفات القياسية المعتمدة أو المواصفات العالمية فيما ليس له مواصفات وطنية معتمدة

للجهة الحكومية أن تدفع للمتعاقد معها دفعة مقدمة مقابل ضمان بنكي مسوٍ لهذه القيمة



رحلة عملية المشتريات الحكومية





أساليب الشراء

٤ رحلة أسلوب الاتفاقيّة الإطاريّة

١ رحلة أسلوب المنافسة العامة

٥ رحلة أسلوب الشراء المباشر

٢ رحلة أسلوب المنافسة المحدودة

٦ رحلة أسلوب المزايدة العكسيّة

٣ رحلة أسلوب المنافسة على
مرحلتين

٧ رحلة أسلوب المسابقة

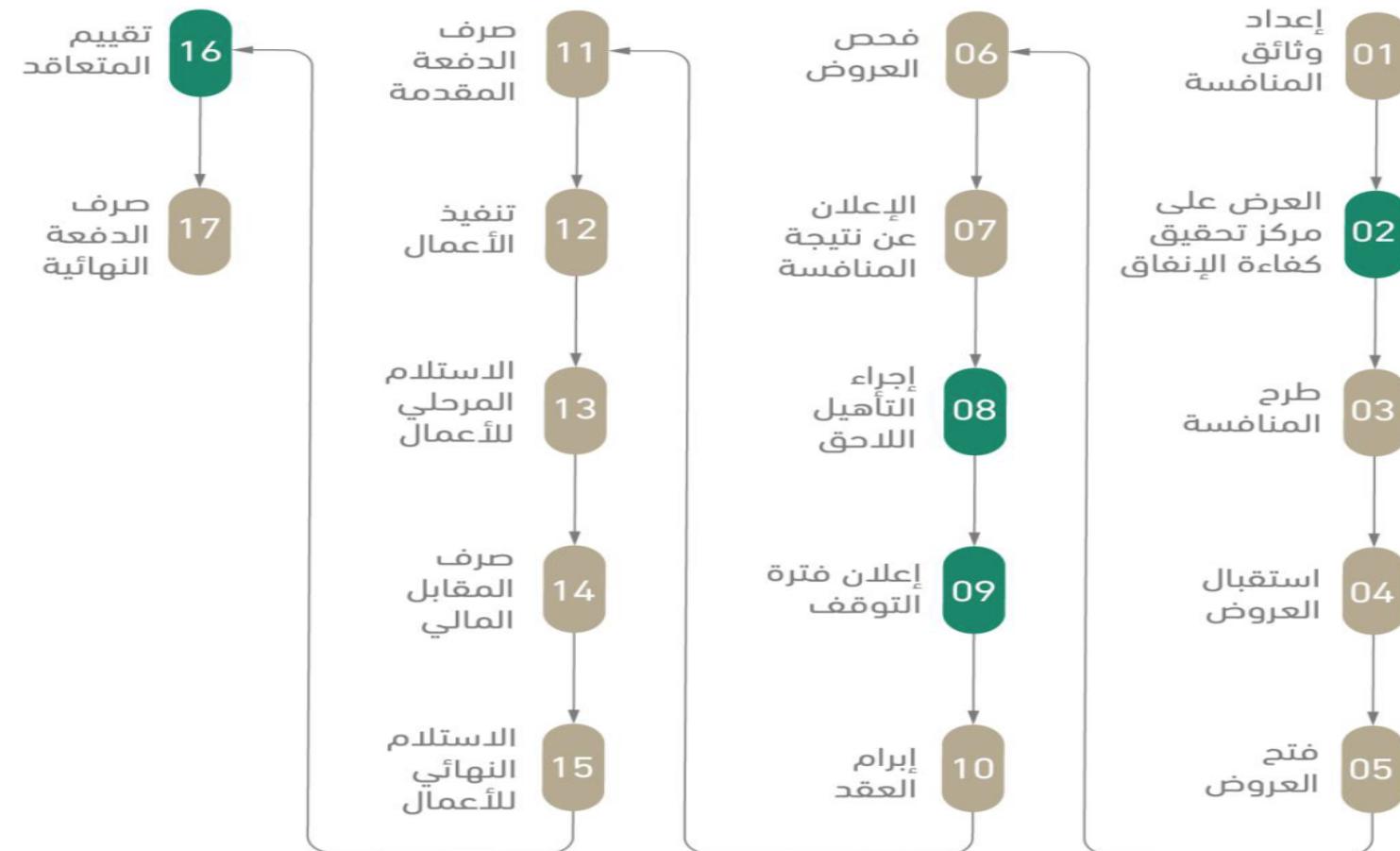


١ رحلة أسلوب المنافسة العامة

هو أسلوب الشراء الرئيس الذي يتم من خلاله طرح المنافسة للعامة

لا توجد شروط محددة لطرح المنافسة العامة، ويجوز للجهة طرح أي من منافساتها بأسلوب المنافسة العامة

١ رحلة أسلوب المنافسة العامة



مراحل مستحدثة في نظام المناقصات والمشتريات الجديد



٢ رحلة أسلوب المنافسة المحدودة

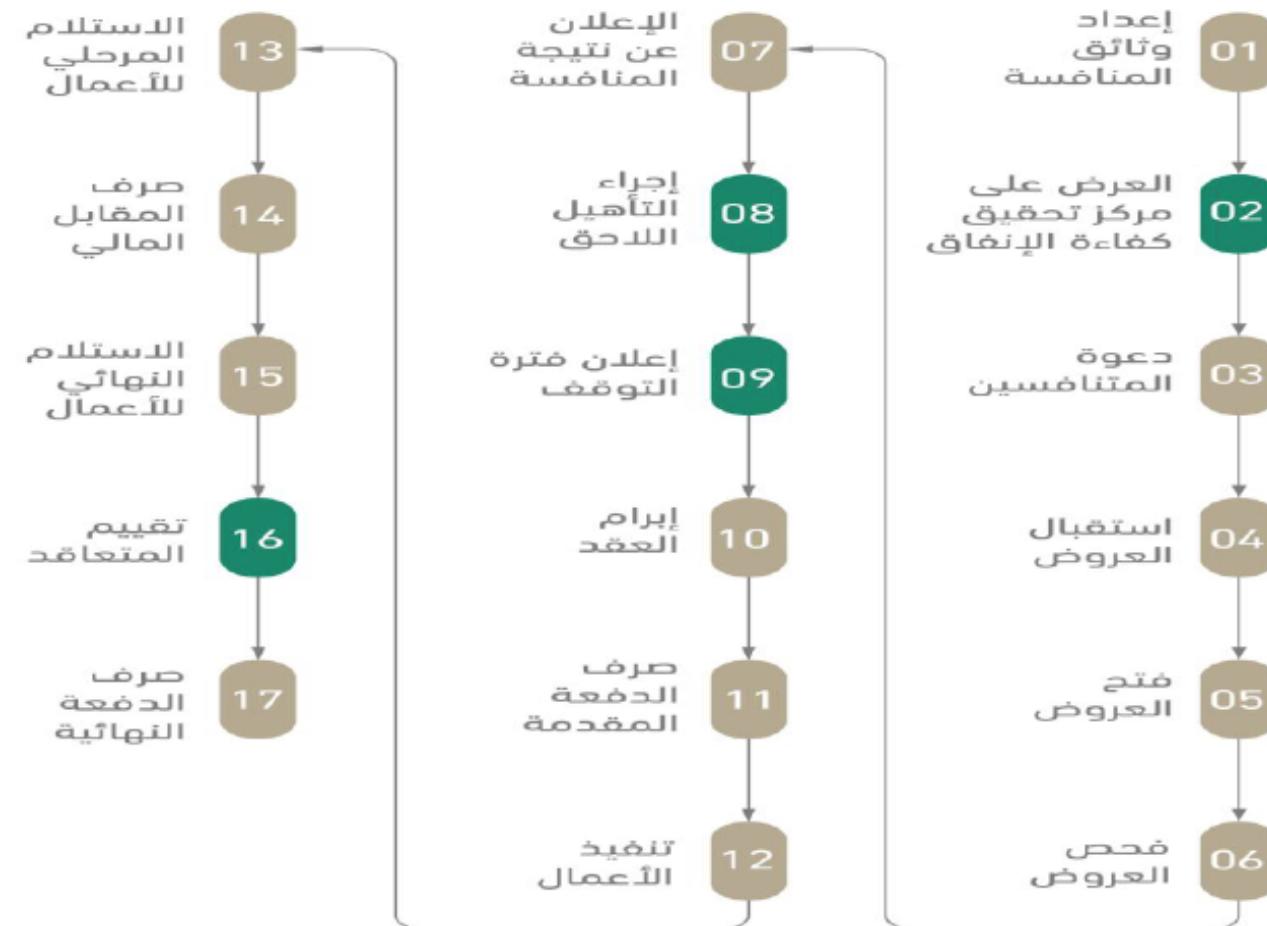
هي المنافسة التي يتم دعوة عدد محدد من المتنافسين للمشاركة بها وتقديم عروضهم

يجوز للجهة الحكومية طرح المنافسة المحدودة في الحالات التالية:

1. في الأعمال والمشتريات التي لا تتوفر إلا لدى عدد محدود من المقاولين أو الموردين، فإن زاد عددهم عن خمسة، طرحت في منافسة عامة.
2. في الأعمال والمشتريات التي تبلغ تكلفتها التقديرية خمس مئة ألف ريال فأقل.
3. في الأعمال والمشتريات العاجلة.
4. في حالات التعاقد مع المؤسسات أو الكيانات غير الربحية.
5. التعاقد مع المكاتب الاستشارية، على ألا يقل عددهم خمسة مكاتب.



٢ رحلة أسلوب المنافسة المحدودة





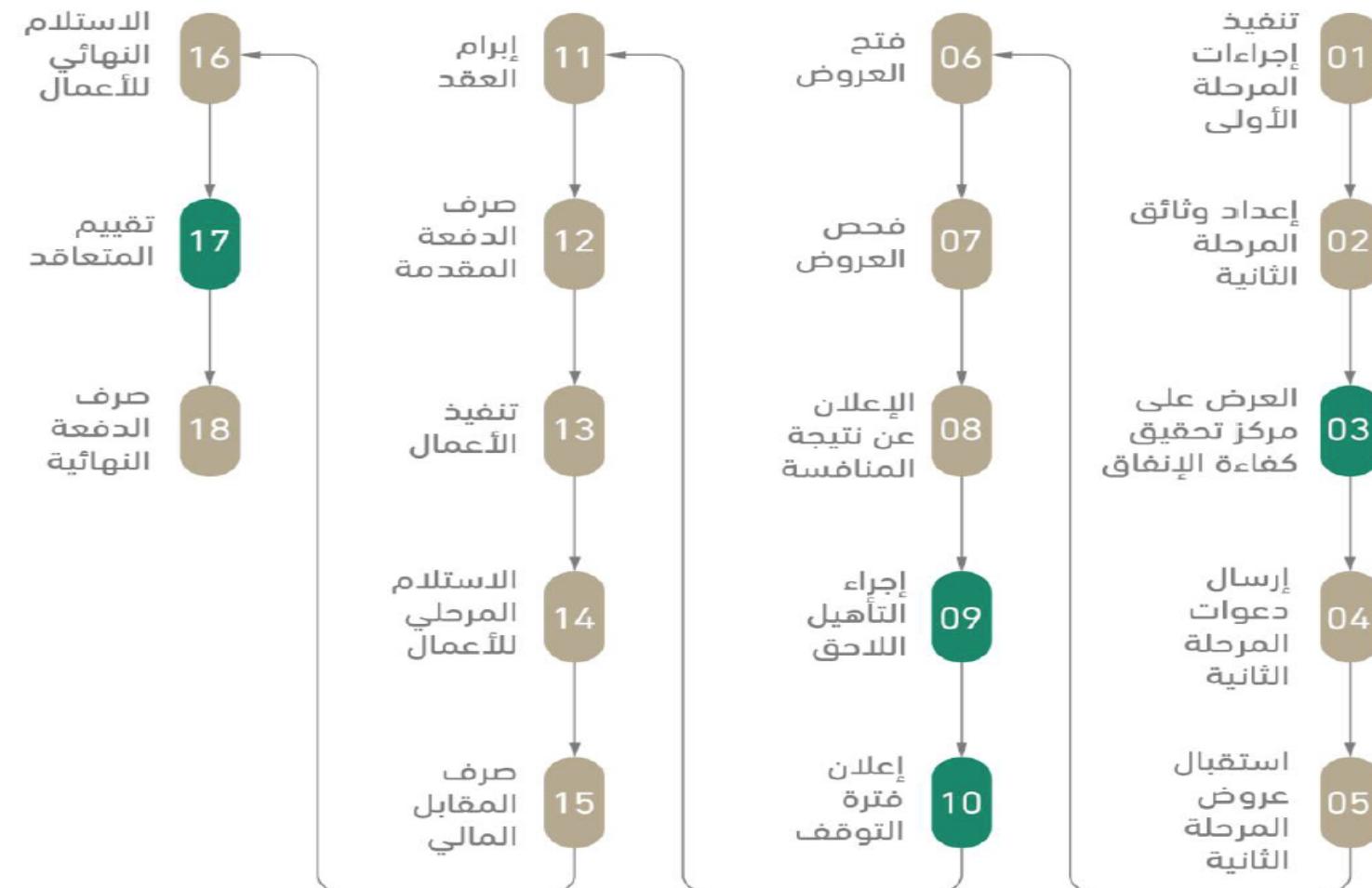
٣ رحلة أسلوب المنافسة على مراحلتين

هي منافسة يتم طرحها على مراحلتين حيث تقوم الجهة في **المرحلة الأولى** بذكر وصف عام بطبيعة المشروع، وتستقبل اقتراحات المتقدمين الفنية فقط وفي **المرحلة الثانية** تقوم بطرح **الشروط والمواصفات التفصيلية للمشروع**.

يجوز للجهة الحكومية طرح المنافسة على مراحلتين إذا تعذر تحديد المواصفات الفنية والشروط التعاقدية النهائية تحديداً كاملاً ودقيقاً بسبب الطبيعة المعقدة والتخصصية لبعض الأعمال والمشتريات.

٣

رحلة أسلوب المنافسة على مراحلتين





٤ رحلة أسلوب الاتفاقيات الإطارية

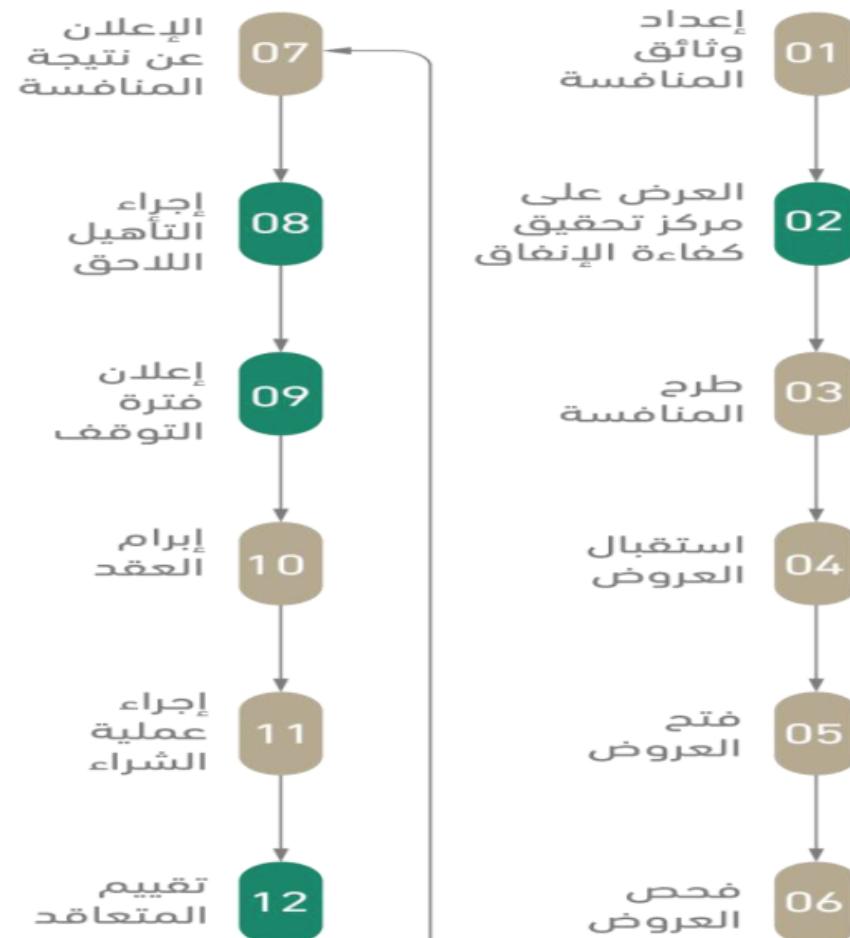
هي اتفاقية بين جهة حكومية أو أكثر واحد أو أكثر من الموردين أو المقاولين وتتضمن شروط وأحكام العقود التي ستتم ترسيتها أثناء فترة زمنية محددة، ومن الممكن بأن تكون هذه الاتفاقية مفتوحة أو مغلقة

يجوز للجهة الحكومية التعاقد من خلال اتفاقيات إطارية في الحالات الآتية:

- 1) إذا ظهرت الحاجة إلى التعاقد على نحو متكرر للحصول على السلع أو الخدمات.
- 2) إذا كان المتوقع مستقبلاً وجود حاجة إلى شراء السلع والخدمات، نظراً لطبيعة السلع والخدمات المطلوبة.
- 3) في الحالات التي يتعدى فيها تحديد كميات الأصناف أو حجم الأعمال أو الخدمات المتعاقد عليها أو موعد تنفيذها



٤ رحلة أسلوب الاتفاقية الإطارية





٥ رحلة أسلوب الشراء المباشر

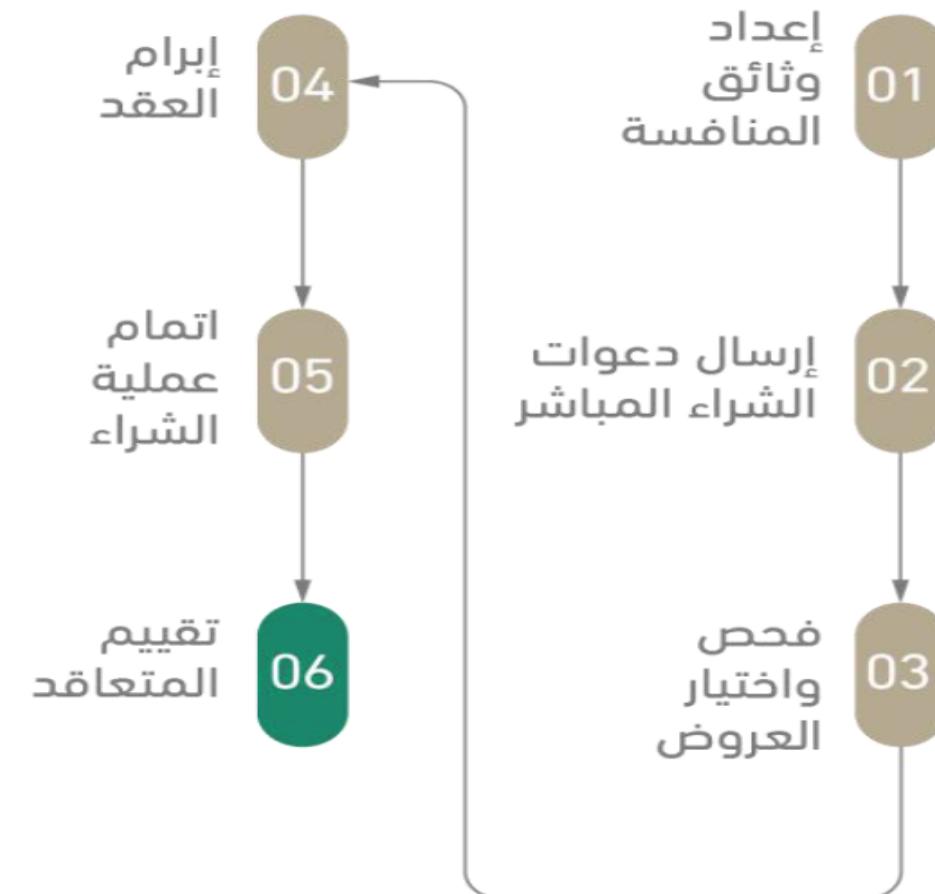
هو قيام الجهة الحكومية بالشراء أو التعاقد بشكل مباشر مع مورد أو مقاول

يجوز للجهة الحكومية التعاقد بأسلوب الشراء المباشر في الحالات الآتية:

- (1) تأمين مشتريات الأسلحة والمعدات العسكرية وقطع غيارها، وذلك من خلال الهيئة العامة للصناعات العسكرية.
- (2) إذا كانت الأعمال والمشتريات متوافرة حصرياً لدى مورد أو مقاول واحد، ولم يكن لديه بديل مقبول.
- (3) إذا كانت التكلفة التقديرية للأعمال والمشتريات لا تتجاوز مبلغ مئة ألف ريال وفي هذه الحالة تكون الأولوية في توجيه الدعوة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة المحلية.
- (4) إذا كان استخدام هذا الأسلوب ضرورياً لحماية مصالح الأمن الوطني ولا يمكن معه استخدام المنافسة العامة أو المحدودة.
- (5) إذا كانت الأعمال والمشتريات متوفرة لدى كيان غير ربحي واحد.
- (6) في الحالات الطارئة.



٥ رحلة أسلوب الشراء المباشر





٦ رحلة أسلوب المزايدة العكسية

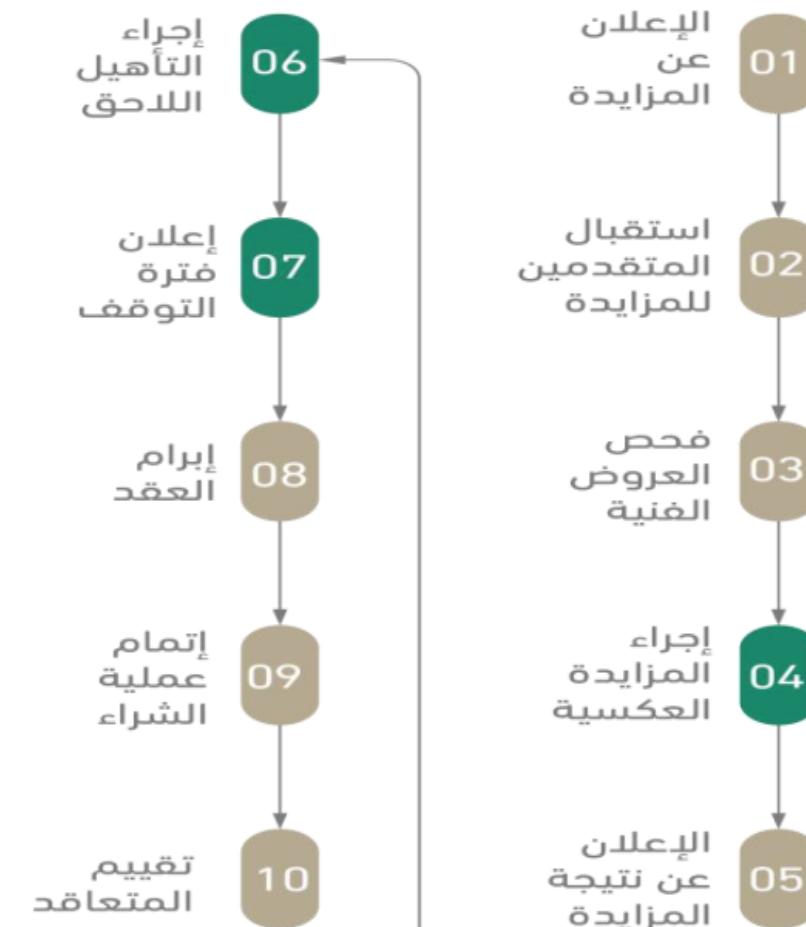
هو أسلوب إلكتروني لتقديم عروض مخفضة تعاقبيا خلال فترة زمنية محددة بعرض اختيار أفضل العروض.

يجوز للجهة الحكومية التعاقد بأسلوب المزايدة العكسية في الحالات الآتية:

- (1) أن تقتصر المزايدة على السلع الجاهزة المتوفرة في السوق.
- (2) ألا تتجاوز تكلفتها خمسة ملايين ريال.
- (3) ألا يقل عدد المتنافسين عن ثلاثة متنافسين.



٦ رحلة أسلوب المزايدة العكسية





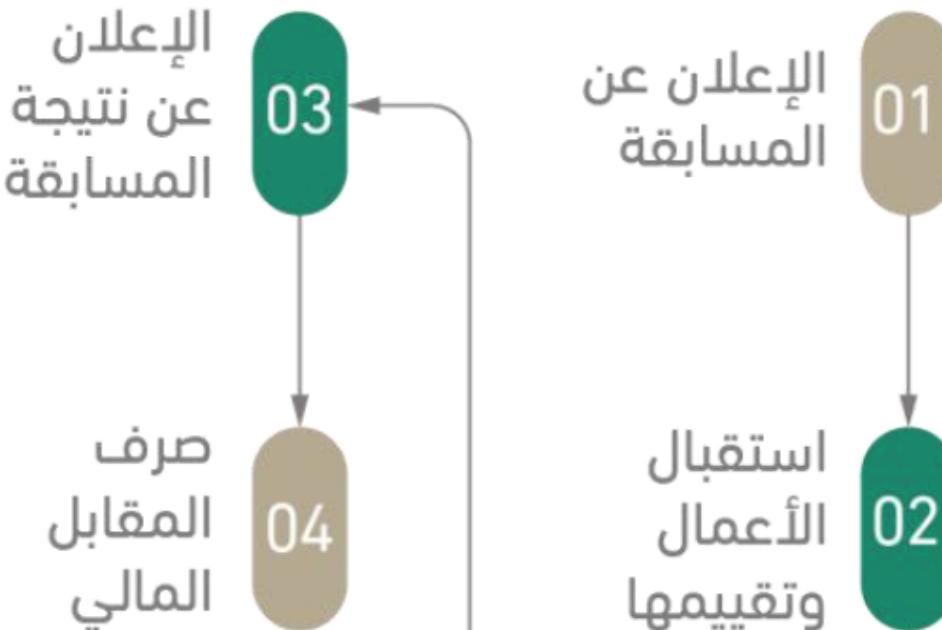
٧ رحلة أسلوب المسابقة

هو أن تقوم الجهة الحكومية بطرح مسابقة تهدف إلى الحصول على أفضل تصاميم أو مخططات أو مجسمات أو غير ذلك من الأعمال الفنية والفكرية وتكون ملكية الأعمال المقدمة للجهة الحكومية.

يجوز للجهة الحكومية التعاقد بأسلوب المسابقة متى ما كانت الأعمال تهدف إلى إعداد تصاميم أو مخططات أو مجسمات أو غير ذلك من الأعمال الفنية والفكرية التي لا تحتاج إلى مواصفات فنية عالية.

V

رحلة أسلوب المسابقة



شكرا لاستماعكم



نظم الرقابة الداخلية على المخزون و التخزين



قواعد و إجراءات المستودعات الحكومية



الهيكل التنظيمي لجهاز المستودعات :

يكون جهاز المستودعات، أو التموين في الجهة على شكل إدارة، أو شعبة، أو قسم، وفقاً لحجم العمل ومتطلباته، ويتم تحديد التبعية الإدارية لإدارة المستودعات، أو التموين في الجهات المدنية، والعسكرية، بحسب طبيعة المهام، والتخصص، والتنظيم الاداري لكل جهة على حدة.

مسؤوليات إدارة المستودعات :

تعتبر إدارة المستودعات، أو التموين مسؤولة عن تنفيذ أحكام هذه القواعد، والإشراف على أعمال المستودعات، والتنسيق مع الوحدات الإدارية في الجهة لتقدير الاحتياجات السنوية لها من الأصناف المختلفة في وقت مبكر، وترتيب، وحفظ، وصيانة الأصناف



الوظائف المستودعية :



مع مراعاة ما ورد بدليل تصنيف الوظائف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الإجتماعية، وما تضمنه نظام وظائف مباشرة الأموال العامة ولائحته التنفيذية، يكون من بين الوظائف المستودعية وفقاً لمقتضيات العمل ما يلي:

1. مدير إدارة المستودعات : ويقصد به مدير إدارة، أو شعبة، أو رئيس قسم، و يتولى الإدارة الإشراف على كل ما يتعلق بأعمال المستودعات، وموظفيها، ومن مسؤولياته: تنظيم وتطوير العمل في المستودعات، ومراقبة تموينها والتفتيش عليها، وتنفيذ أحكام هذه القواعد، وما يصدره الديوان العام للمحاسبة في شؤون المستودعات، و ذلك مع عدم الإخلال بأحكام نظام وظائف مباشرة الأموال العامة و لائحة الجرد والمحاسبة الصادرة عن الديوان العام للمحاسبة.
2. - مأمور عهدة ساحة استلام : يتولى عملية الاستلام المؤقت للأصناف الواردة في ساحة الاستلام إلى أن يتم فحصها وقبولها، كما يقوم من خلال النظم الآلي بإعداد مذكرات استلام بتلك الأصناف وتسليمها نهائياً لأمين المستودع أو مأمور العهدة، ويساعد مأمور عهدة ساحة الاستلام (فنيون متخصصون) حسب حاجة العمل ومقتضياته وطبيعة الأصناف المستلمة.



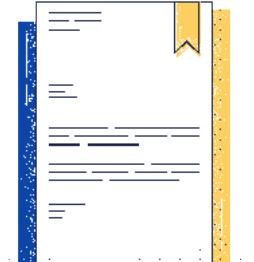
3-أمين أو مأمور المستودع : يعين لكل مستودع مركزي، أو مستودع فرعى، أمين مستودع، أو مأمور عهدة، يساعده آخرون حسب حاجة العمل ومتطلباته، ويجب أن يكون حاصلًا على التأهيل المناسب، وملماً بكافة أحكام هذه القواعد، ونظام وظائف مباشرة الأموال العامة، والنماذج المستخدمة، وطرق الحفظ وتصنيف وترتيب المواد وفق أسس سليمة، وهو المسؤول المباشر عن كافة محتويات المستودع، ولا يجوز لغيره فتح أو إغلاق المستودع، ويجوز تعيين أمين مستودع، أو مأمور عهدة في غرفة الإمداد، أو الطوارئ عند الاقتضاء.

ومن مهامه استلام، وصرف الأصناف نظاماً، و المحافظة عليها في المستودع، و تطبيق ضوابط الأمن و السلامة في المستودع المكلف به، و استكمال الإجراءات النظامية في القسم الخاص به في النظام الآلي عند (الاستلام، أو الصرف، أو الإرجاع)، وله الاشتراك في لجان فحص الأصناف.

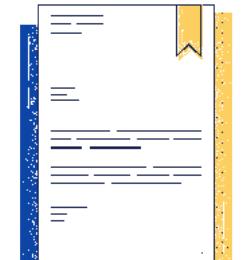
4-المؤسسات والهيئات العامة و ما في حكمها (التي لا يخضع منسوبوها لنظام الخدمة المدنية): تحدد أسماء الوظائف المستودعية، و تدرج بعد أن تعتمدتها مجالس إداراتها أو ما في حكمها في لوائحها ذات الصلة.



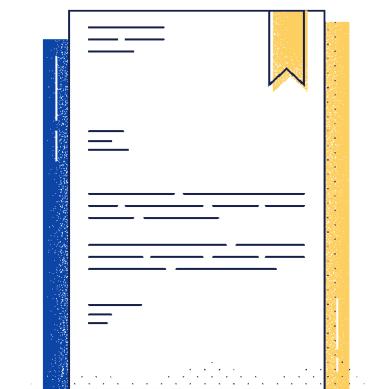
حالات تعين أمناء و مأمورى المستودعات و مساعديهم
و إجازاتهم و انتدابهم و انفلاكهم عن الوظيفة :



1. عند تعيين أو نقل أو انتهاء خدمة أمين أو مأمور المستودع أو المسئول عنه بالاستقالة أو بلوغ السن النظمي أو الوفاة. يتعين إجراء جرد ومحاسبة المستودع.
2. عند تمتع أمين المستودع، أو مأمور العهدة بإجازة، أو انتدابه، أو مرضه، ولمدة أقل من ثلاثة شهور؛ يجوز للجهة أن تعهد بتسليم موجودات المستودع إلى أحد موظفيها بموجب محضر تسلیم و إستلام، وتطبيق ذات الإجراء عند عودته، وفي حال كانت المدة ثلاثة شهور فأكثر يتعين إجراء جرد و محاسبة، مع مراعاة إدراج محاضر التسلیم الاستلام، و الجرد و المحاسبة في النظام الآلي فور إعدادها.
3. في المستودعات التي تعمل على مدار (24) ساعة، يتعين على الجهة أن تقوم بعمل جداول أوقات العمل (مناوبة، أو وردية) بين أمناء المستودعات، ومأموري العهد، وإدراج تلك الجداول في النظام الآلي فور اعتماد العمل بها.
4. في حال غياب أمين المستودع أو مأمور العهدة، تشكل لجنة من السلطة المختصة في الجهة لفتح المستودع لتصريح الأعمال به ثم يعاد غلقه بمعرفة تلك اللجنة وإعداد المحضر اللازم لهذا الإجراء لحين عودة المسؤول عن المستودع، وتدرج كافة الإجراءات والمحاضر في النظام الآلي.



تقسيم المستودعات



تنقسم المستودعات الحكومية إلى أربع مجموعات وفقاً لمقتضى الهيكل التنظيمي المعتمد للجهة إلى:

► **المستودعات المركزية :**

وتقوم بخدمة المركز الرئيسي للجهة واستلام الأصناف الواردة إليها ، كما تتولى تموين المستودعات الفرعية وغرف الإمداد والطوارئ في حدود النسب المعتمدة.

► **المستودعات الفرعية :**

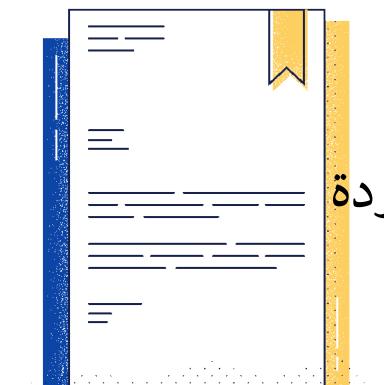
وتقوم بخدمة الفرع الإداري الرئيسي ووحداته ، ويجوز لها تموين غرف الإمداد والطوارئ واستلام الأصناف الواردة إليها.

► **غرف الإمداد :**

وتنشأ لخدمة الوحدات الإدارية الصغيرة ، مثل الملحق منها بوحدات الأرصاد الجوية أو المستوصفات أو محطات التليفزيون وما يماثلها ، و لها أن تستلم الأصناف الواردة إليها.

► **غرف الطوارئ :**

وتنشأ لأداء خدمة كلما اقتضت الضرورة ذلك ، كتلك التي تلحق بوحدات الإسعاف المتنقلة وما يماثلها ، و لها أن تستلم الأصناف الواردة إليها.



أصناف المخزون



تنقسم أصناف المخزون من حيث خصائصها وطبيعة استعمالها إلى ثلاثة أنواع:

أصناف مستديمة واستهلاكية	أصناف معدة للاستهلاك	أصناف مستديمة
<p>أصناف تجمع بين الصنف المستديم والصنف الاستهلاكي مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - بعض قطع الغيار مثل لمبات LED - الأصناف التي لها مدة استعمال معينة كالملابس. - الأصناف التي تتلف، أو تنفذ أثناء التجارب، أو نتيجة استخدامها في الأغراض المخصصة لها كأنابيب الاختبار 	<p>وهي التي تستهلك بالاستعمال المباشر ولا يختلف عنها بقایا من نوعها مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> -الأدوات الكتابية -اللوازم التعليمية الاستهلاكية. -الأدوية الطبية. -الوقود ومشتقاته. 	<p>وهي التي لا تستهلك ولكن لها عمر استعمالی وتعاد أو بقایاها إلى المستودع بعد انتهاء صلاحيتها أو الاستغناء عنها مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مجموعة الأثاث المكتبي المعدني والخشي والسجاد - مجموعة أجهزة التبريد، والتسخين، والتدفئة، والتهوية، والتكييف - مجموعة الخزن الحديدية المتنقلة - مجموعة الأدوات، والمعدات، والأجهزة الثابتة، أو المتنقلة في المختبرات. - مجموعة الآلات المكتبية ذات الصفة المستديمة مثل أجهزة الحاسب الآلي وما يماثلها.



إشعار استلام الأصناف

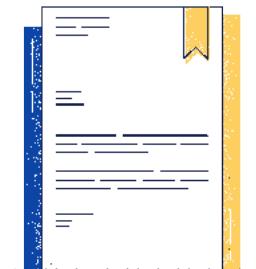
يستخدم هذا النموذج من خلال النظام الآلي من قبل مأمور عهدة ساحة الاستلام لإثبات ورود الأصناف واستلامها بصفة مؤقتة، إلى أن يتم فحصها، أو تحليلها مخبرياً، ولا تجري أية قيود بموجب هذا النموذج .

نموذج رقم (١)						
المملكة العربية السعودية	الجهة.....	مستودع.....				
الرقم الخاص:	تاريخ الاستلام:	إشعار استلام مؤقت لأصناف تحت الفحص	المورد.....	مستند:	رقم:	تاريخ:
عدد الصفحات:	المرفقات:	العنوان	اسم الصنف ووصفه	رقم الصنف	الرقم	ملاحظات
.....						
مدير إدارة المستودعات			المسلم	الاسم		
.....		
.....		
.....		

مذكرة الاستلام

يستخدم هذا النموذج من خلال النظام الآلي من قبل مأمور عهدة ساحة الاستلام لإثبات استلام الأصناف بعد فحصها وقبولها وتسليمها بصفة نهائية لأمين المستودع، أو مأمور العهدة

نموذج رقم (٢)		مذكرة استلام										المملكة العربية السعودية		
رقم التسلسل.....	عدد الصفحات.....	إشعار استلام مؤقت		الماءية		وثيقة الشحن		أمر الشراء		المورد	الجهة.....			
تاریخ الاستلام.....	التاريخ	الرقم	التاريخ	رقم المفتر	التاريخ	الرقم	التاريخ	الرقم		الجهة.....			
السنة المالية.....									رقم الجهة.....				
.....									مستودع.....				
ملاحظات	مجموع القيمة		سعر الوحدة		الكمية	الوحدة	اسم الصنف ووصفه		رقم الصنف	الرقم				
	ريال	هـ	ريال	هـ										
القيمة الإجمالية														
مدير إدارة المستودعات					أمين المستودع / مأمور العهدة (المسلم)			مأمور عهدة ساحة الاستلام (المسلم)			الاسم			
.....								التوقيع		
.....							التاريخ			



محضر استلام

يستخدم هذا النموذج من خلال النظام الآلي من قبل الشخص المستلم لإثبات استلام الأصناف التي تدعو الضرورة لاستخدامها مباشرة.

نموذج رقم (٢)		محضر استلام										المملكة العربية السعودية	
رقم التسلسل.....		الجهة.....										الجهة.....	
عدد الصفحات.....		رقم الجهة.....										مستودع.....	
تاريخ الاستلام.....		المورد.....											
السنة المالية.....		تاريخ.....		رقم.....		مستند.....							
ملاحظات		مجموع القيمة		سعر الوحدة		الكمية	الوحدة	اسم الصنف ووصفه	رقم الصنف	الرقم			
		ريال	هـ	ريال	هـ								
القيمة الإجمالية													
الرئيس المسؤول				العنوان الفني				المسلم		الاسم التوقع التاريخ			
.....								

صرف الأصناف من المستودعات

يتم صرف الأصناف من المستودعات بموجب طلب صرف مواد يتم إعداده من خلال النظام الآلي سواء للإدارات، أو الأقسام، أو المواقع التي تخدمها، أو لتمويل المستودعات الفرعية، أو غرف الإمداد، أو غرف الطوارئ.

أولاً: صرف الأصناف إلى الإدارات أو الأقسام أو الموظفين

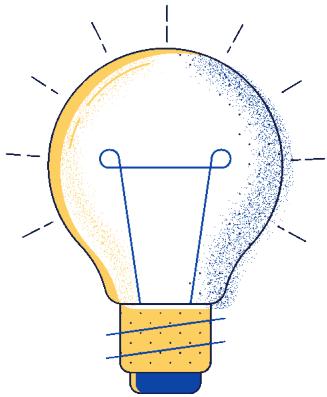
- الصرف من مستودع مركزي أو فرعية
 - الصرف من غرف الإمداد والطوارئ

ثانياً - صرف الأصناف للتمويل من مستودع إلى مستودع آخر

- الصرف من مستودعٍ مركزيٍّ إلى فرعٍ أو مستودعٍ فرعٍ إلى فرعٍ آخر

- الصرف من مستودع مركزي أو فرعي إلى غرف الإمداد أو الطوارئ أو وحدات الصيانة أو ما يماثلها

طلب صرف مواد										الملائكة العربية السعودية				
نوع رقم (٧)		رقم التسلسل.....		عدد الصفحات.....		المملكة العربية السعودية		الجهة.....						
التاريخ.....		السنة المالية.....						رقم الجهة.....						
ملاحظات	القيمة الكلية		سعر الوحدة		الكمية المضروبة	الكمية المطلوبة	الوحدة	نوع الصنف		اسم الصنف ووحدة	رقم الصنف	الرقم		
	ريال	در	ريال	در				مستهلك	مستلزم					
المستلم				أمين المستودع / مامور العهدة				إدراة المستودعات				مدير الادارة الطالية		الاسم
														التوقيع
														التاريخ
لا مانع من الصرف في حدود ما تسمح به الأرصدة														
صاحب الصلاحية:														
التوفيق:														



العهد :

هي كل صنف مستديم يصرف لتحقيق، أو تأدية خدمة معينة، أو تسهيلها، ويعين إرجاع تلك العهدة، أو بقائها إلى المستودع بعد الانتهاء من الغرض الذي صرفت من أجله، أو نقلها لمتعهد آخر في حال النقل، أو انتهاء الخدمة بالاستقالة، أو التقاعد، أو الوفاة.

تقسم العهد إلى نوعين :

أولاً - عهد الإدارات أو الأقسام أو المواقع :

هي الأصناف التي ترکب في الجهات الحكومية

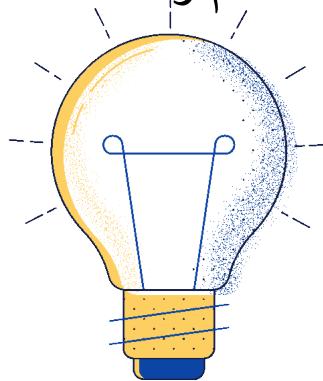
ثانياً - العهد الشخصية :

هي الأصناف التي تسليم لموظفيه وفقاً لطبيعة العمل الذي يؤديه

نقل العهد :

عند اقتضاء نقل عهدة من إداراة أو قسم أو موقع أو من موظف إلى آخر يجب إجراء معاينة العهدة من قبل المسلم والمستلم أو بمعرفة لجنة تشكل لهذا الغرض إن اقتضى الأمر وإعداد محضر نقل عهدة من خلال النظام الآلي ترسل نسخة منه آلأياً إلى إداراة ، أو قسم ، أو وحدة مراقبة المخزون ، لإجراء قيود نقل العهدة ، و تسليم نسخة لكل من المسلم و المستلم ،

يتم استخراجهما من النظام الآلي.



نموذج قيد العهد

إرجاع الأصناف إلى المستودعات



حالات إرجاع الأصناف :

- إنتهاء الغرض الذي صرفت من أجله الاستغناء عنها
- زيادتها عن الحاجة الفعلية
- عدم صلاحيتها
- تلفها



نموذج إصلاح الأصناف أو بيعها أو إتلافها :

الملائكة العربية السعودية الجهة مستودع المرجع:	الرقم المترتب التاريخ: عدد الصفحات:	نموذج رقم (٦٠) الرقم المترتب التاريخ: عدد الصفحات:	مستند صرف أصناف رجيع	الملائكة العربية السعودية الجهة مستودع المرجع:					
<table border="1"><tr><td>لامصالحة</td><td>للمنف</td><td>للبيع</td><td>لإيجار</td></tr></table>						لامصالحة	للمنف	للبيع	لإيجار
لامصالحة	للمنف	للبيع	لإيجار						
الرقم	رقم الصنف	اسم الصنف ووصفه	الوحدة	الكمية	ملاحظات				
الاسم التاريخ التاريخ	جهة طلب الصرف	إدارة المستودعات	أمين المستودع/ مأمور المعهدة	المستلم					
صاحب الصلاحية: التوقيع:									

الرقابة المستودعية



1. الرقابة الداخلية :

وتتمثل فيما تضمنته هذه القواعد من أحكام تتعلق بالنواحي الفنية والتنظيمية والإجرائية والرقابية ، وتعتبر إدارة المستودعات وإدارات وأقسام أو وحدات مراقبة المخزون وإدارة أو وحدة المراجعة الداخلية في الجهة، هي القائمة بأعمال هذه الرقابة. ويعتبر الجرد أداة من أدوات تلك الرقابة.

2. الرقابة الخارجية :

يقوم الديوان العام للمحاسبة بمراقبة ومتابعة أعمال المستودعات الحكومية





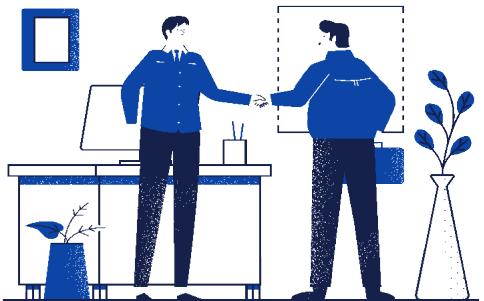
الرقابة على المخزون

يتعين على السلطة المختصة في الجهة إنشاء إدارة، أو قسم، أو وحدة مستقلة لمراقبة المخزون ترتبط بالمسؤول الأول في الجهة، ويجوز للجهات الحكومية ذات الفروع المتعددة إنشاء أقسام أو وحدات مراقبة المخزون بها، وفقاً لحجم العمل، ومتطلباته، بالاتفاق مع

الديوان العام للمحاسبة. ويتعين أن يكون الموظفين بإدارة، أو قسم، أو وحدة مراقبة **المخزون** من العناصر المهمة، ومن بين هذه المظاكرة، ما يلي .

مُراقب عهد	مُراقب مخزون	أخصائي مراقبة مخزون	مدير إدارة ، أو قسم ، أو وحدة مراقبة المخزون
<p>يقوم من خلال النظام الآلي بإثباتات ، ومراجعة قيود العهد في بطاقات العهد لكل إداره، أو قسم، أو موقع، أو موظف في الجهة بالنسبة للأصناف المستديمة التي تصرف عهداً على مستلميها ، و تتبع كل ما يطرأ عليها من نقل ، أو تلف ، أو خلافه، ومراجعة الملفات المنشأة من خلال النظام الآلي لكل إدارة أو قسم أو موقع أو موظف وما طرأ عليها من تغيير في هذا الشأن.</p>	<p>ومن مهامه إثبات قيود استلام الأصناف ، وصرفها وإرجاعها ، الواردة في النظام الآلي بعد التأكيد من مسارها ، ومراجعة القيود في بطاقات مراقبة الصنف ، وأرشفة المستندات ، اللازمة في ملفات العمليات التابعة لها في النظام الآلي.</p>	<p>ومن مهامه إعداد الدراسات الخاصة بتحديد الكميات الاقتصادية للتخزين ومستويات التخزين وتطوير أساليبه وإعداد التقارير المتعلقة بحركة المخزون إلى غير ذلك مما ينطوي به من أعمال في نطاق مراقبة المخزون.</p>	<p>يتولى الإدارة والإشراف ومبشرة سائر المسؤوليات والمهام المنوطة بإدارة أو قسم أو وحدة مراقبة المخزون.</p>

جرد الأصناف



أنواع الجرد

أولاً : أنواع الجرد :

مع عدم الإخلال بأحكام نظام وظائف مباشرة الأموال العامة ولائحة إجراءات الجرد والمحاسبة الصادرة عن الديوان العام للمحاسبة ، والتعاميم والتعليمات الصادرة في هذا الشأن – يتم جرد المستودعات والعهد العينية على النحو الآتي :

الجرد الجزئي	الجرد الكلي المستمر	الجرد الكلي
ويتم بجرد بعض أصناف المخزون، والعهد، بطريقة مفاجئة، ويجوز الالكتفاء بالجرد الكلي، أو الجرد الكلي المستمر	ويتم بجرد أصناف المخزون في المستودعات المركزية والفرعية بصفة مستمرة على مدار السنة	ويتم بجرد جميع أصناف المخزون دفعة واحدة، مرة كل سنة على الأقل



نموذج استماراة الجرد

نموذج رقم (١١)		استماراة الجرد						
الرقم المترسل:	الوحدة	المملكة العربية السعودية					
تاريخ بدء الجرد:	اسم الصنف ووصفه	الجهة					
تاريخ انتهاء الجرد:	رقم الصنف	إدارة المسودعات					
.....	مستودع					
ملاحظات	الجرود				الوحدة	اسم الصنف ووصفه	رقم الصنف	الرقم
	الفرق		الرصيد القدي	الموجود الفعلي				
	النقص	الزيادة				
.....	
مدير إدارة المسودعات أو الرئيس المخصن	أعضاءلجنة الجرد				أمين المسودع / مأمور العيادة	الاسم التوقع التاريخ		
.....				
.....				



الأصناف الراكدة و المكدسة

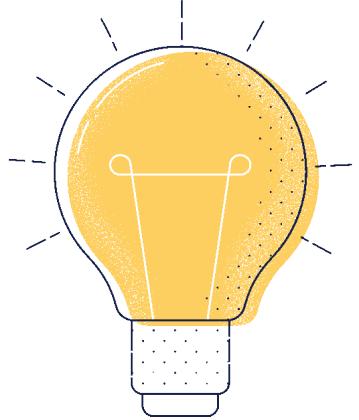
تعتبر الأصناف راكرة أو مكدة وفقا للحالات الآتية:

1. الأصناف التي تقادمت أو بطل استعمالها نظرا للتطور التقني.
2. الأصناف التي تم شراؤها لأغراض خاصة لم تعد قائمة.
3. الأصناف المتبقية من تنفيذ أحد المشروعات لا حاجة لاستباقها.
4. الأصناف المختلفة عن عمليات الإصلاح، أو التشغيل، أو الترميم، أو الإنتاج، أو غيرها.
5. الأصناف الغير صالحة للاستعمال.
6. الأصناف التي استمر رصيدها دون حركة مدة ثلاثة سنوات، أو أكثر.

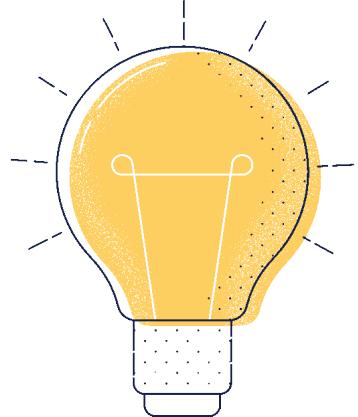
حصر الأصناف الراكرة، أو المكدة، وصرفها



تقوم إدارة، أو قسم، أو وحدة مراقبة المخزون بالتعاون مع المختصين بإدارة المستودعات بحصر الأصناف الراكرة، أو المكدة، من واقع بطاقات مراقبة الصنف، أو بطاقات الصنف، وإعداد بيانات بها، مع إبداء التوصيات اللازمة حيالها وتلافي تكرارها في ظل استخدام الأنظمة الآلية في المستودعات، وعرض الأمر للسلطة المالية المختصة للبت في شأنها.



الاشتراطات الواجب توافرها في المستودعات الحكومية

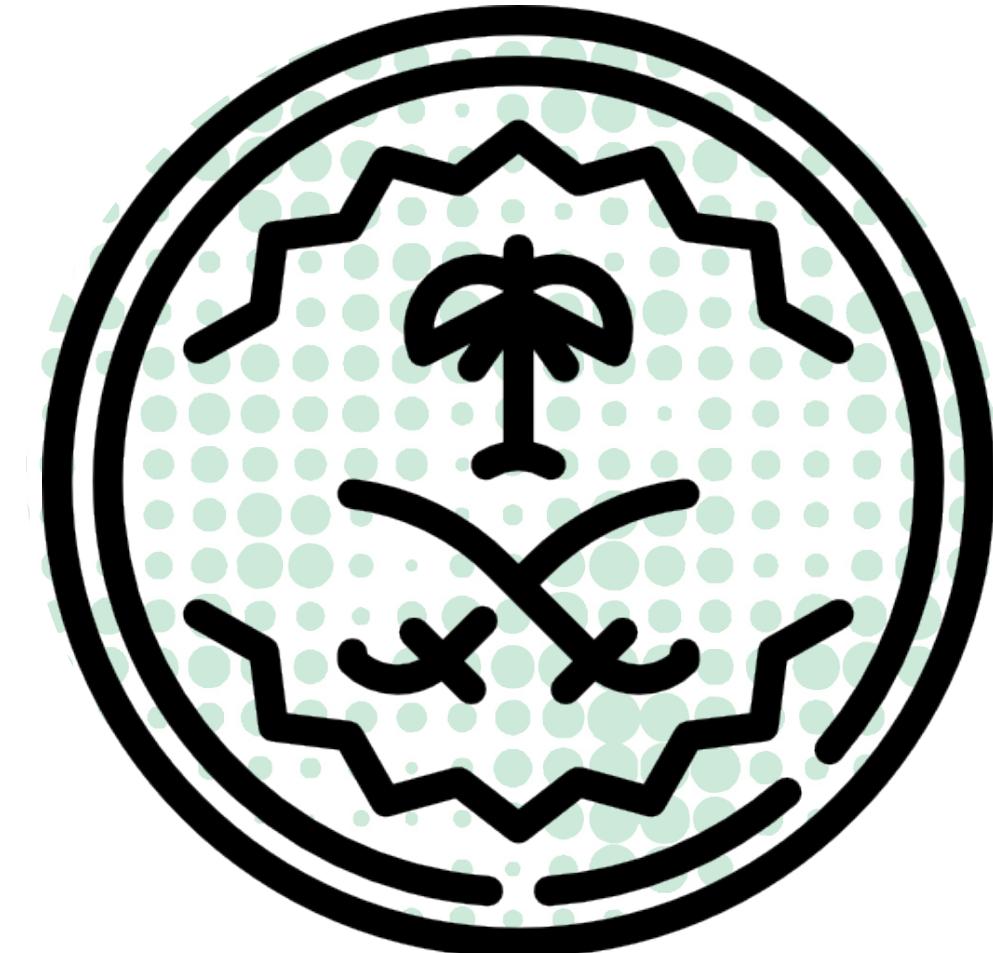


1. سهولة استقبال الأصناف الواردة وصرفها
2. الاستخدام الأمثل للأراضي والمساحة
3. توفر معدات المناولة الداخلية وسهولة مرورها في ممرات المستودعات
4. تجهيز المستودعات بأجهزة إنذار الحريق ومعدات الإطفاء
5. تعليق التعليمات الإرشادية الدالة على كيفية استخدام أجهزة الإطفاء وكيفية التصرف في حالات الحريق
6. الفصل بين المواد الكيميائية والمواد القابلة للاشتعال وبين المواد الأخرى في المستودعات
7. توفر وسائل التهوية والإضاءة الكافية
8. أن يكون للمستودع أكثر من مخرج واحد مع توفر أجهزة مراقبة على تلك المخارج على مدار الساعة
9. فصل مكاتب موظفي إدارة المستودعات والتموين عن المستودع عدا مكتب أمين المستودع أو مأمور العهدة فيكون مجاوراً لمكان الاستلام والصرف
01. أن تكون جميع التوصيات والتجهيزات الكهربائية داخل المستودعات مركبة وفق الأصول والمواصفات الفنية التي تضمن سلامة المستودعات من خطر الحريق
11. تصنيف وترميز الأصناف حسب طبيعتها وخصائصها بالتنسيق مع الديوان العام للمحاسبة
21. وضع المواد المخزنة في المستودعات على قوائم، وأرفف معدنية، وعدم وضعها على الأرض مباشرة لحمايتها من التلف
31. الالتزام بالإجراءات الواردة في هذه القواعد عند عمليات استلام، وتسلیم الأصناف الواردة والمنصرفة من المستودعات لضمان الرقابة عليها
41. مراعاة النظافة والترتيب والتنظيم داخل المستودعات

شاكرو مقدر استماعكم



**نظم الرقابة الداخلية
على الإيرادات الحكومية**





مفاهيم

عرفها دليل إحصاءات مالية الحكومة ٢٠١٤
بأنها



عرفها نظام إيرادات الدولة بأنها

"الموارد المالية التي تحصل عليها
الدولة في شكل تدفقات مالية."

"جميع المبادلات والتحويلات التي
تؤدي إلى زيادة في القيمة الصافية.
"

* بناء على ذلك فإن التدفقات الداخلة التي لا تؤدي لزيادة صافي القيمة لا تعتبر إيرادات مثل: قيمة بيع الأصول.



مفاهيم

" مبلغ من النقود يسدده المستفيد للدولة إلزاماً، مقابل خدمة عامة ذات نفع خاص تقدم له.

الرسم

" مبلغ من النقود يدفع مقابل نفع خاص للاستفادة من الخدمة المقدمة.

الأجر





مصادر الإيرادات الحكومية

المبيعات والجزاءات والغرامات



بيع أملاك الدولة وإيجاراتها



الtributes والهبات والتعويضات



أي مصدر آخر يصدر به قرار من مجلس
الوزراء



الثروات الطبيعية



الرسوم والأجور والضرائب



الاقتراض والقروض المسددة



عوائد الاستثمار





عناصر هامة في نظام إيرادات الدولة

تكون الجهة مسؤولة عن الاستثمار الأفضل لمواردها، وتنمية إيراداتها وتطويرها، ومراقبة تحصيلها، ومتابعته بالتنسيق مع وزارة المالية



تضع وزارة المالية مع الجهة ذات العلاقة الإجراءات الكفيلة بتحصيل الإيرادات بما يضمن المحافظة والرقابة عليها ولها أن تستعين في ذلك بالقطاع الخاص

تقدير وزارة المالية إيرادات الدولة المتوقعة تحصيلها لكل سنة مالية في ضوء التقديرات الواردة من الجهات

يجب على الجهة تحصيل جميع إيراداتها المستحقة في مواعيدها المحددة نظاماً ووفقاً للنماذج والأساليب التي تحددها اللائحة وعلى الجهة خلال السنة المالية قيد الإيرادات عند استحقاقها وتسجيلها حال تحصيلها



عناصر هامة في نظام إيرادات الدولة

تتخذ وزارة المالية (وفقاً للأساليب والتقنيات الحديثة) الإجراءات الكفيلة بتحصيل إيرادات الدولة، وتحمل أجور تكاليف عملية التحصيل وفق ما تراه مناسباً.



يجب على الجهة (حال حدوث أي مخالفة لهذا النظام ولائحته التنفيذية) إبلاغ الوزارة والأجهزة الرقابية في موعد أقصاه ثلاثة أيام عمل من اكتشاف المخالفة.

تتولى الجهة إيداع إيراداتها في الحسابات التي خصصتها لها وزارة المالية في البنك المركزي أو البنوك المحلية وذلك في مواعيدها المحددة.

لا يحق للجهة الإعفاء من إيراد مستحق أو تأجيل تحصيله



عناصر هامة في اللائحة التنفيذية لنظام إيرادات الدولة

وزارة المالية دعوة المسؤولين والمتخصصين في الجهة لمناقشتهم حول التقديرات المقدمة ، ولها تعديليها وإبلاغ الجهة بما يتم اعتماده من تقديرات.



تقدم الجهة لوزارة المالية إيراداتها المقدرة لكل سنة مالية قبل بدايتها بـ (120) مئة وعشرين يوما.



عناصر هامة في اللائحة التنفيذية لنظام إيرادات الدولة

يجب أن تشمل التقديرات المقدمة من الجهة على الآتي :

- بيان بالإيرادات النقدية والمستقطعة من المنبع .
- الإحصائيات المؤيدة لاحتساب التقديرات لكل حساب من حسابات الإيرادات لعامين ماليين سابقين على الأقل .
- العوامل المؤثرة التي أخذ بها عند إعداد التقديرات .
- أسباب الزيادة أو النقص في التقديرات .
- بيان بالمحصل الفعلي خلال ثلاث سنوات مالية سابقة مفصلاً لكل سنة وكل إيراد تم تحصيله.





عناصر هامة في اللائحة التنفيذية لنظام إيرادات الدولة

تكون الوحدة مسؤولة عن الآتي :

- تقدير الإيرادات وفق البيانات الواردة في هذه اللائحة .
- متابعة تحصيل وإيداع وقيد وتسجيل الإيرادات في مواعيدها المحددة .
- التحقق من استخدام الآلية المعتمدة في التحصيل .
- دراسة أسباب تعذر تحصيل الإيرادات المستحقة للجهة واقتراح المعالجة المناسبة لها .
- دراسة إيجاد مصادر جديدة للإيرادات .
- إعداد تقرير دوري ربع سنوي عن أعمال الوحدة يقدم للجهات ذات العلاقة





عناصر هامة في اللائحة التنفيذية لنظام إيرادات الدولة

على الوزارة عند ربط الجهة بنظام سداد القيام بالآتي :

فتح حساب تجميعي في أحد البنوك أو المصارف المحلية بالاتفاق مع الجهة لإيداع الإيرادات المحصلة من خلال نظام سداد.

تحديد الحسابات التي يتم تحويل الإيرادات إليها آلياً من الحساب التجميعي بعد الاتفاق مع الجهة.



تحصل إيرادات الدولة عن طريق نظام سداد أو أي أساليب وتقنيات أخرى تقرها الوزارة .

ولا يجوز للجهة فتح حساب لها في البنك أو المصرف لإيداع الإيرادات إلا بعد موافقة الوزارة والبنك المركزي.



عناصر هامة في اللائحة التنفيذية لنظام إيرادات الدولة

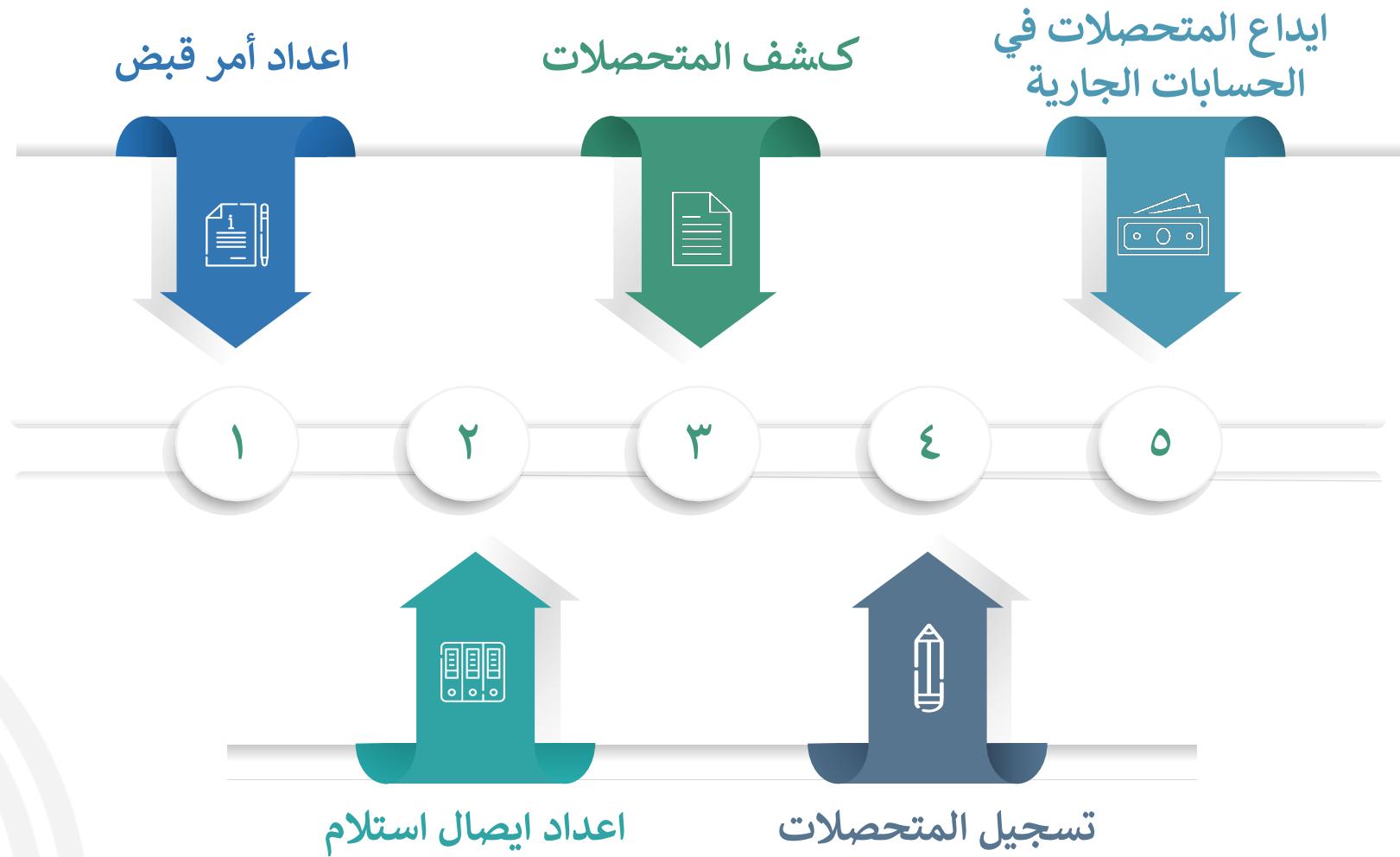
على الجهة التي تحصل إيراداتها عن طريق نظام سداد القيام بالآتي :

١. إيقاف جميع أساليب التحصيل الأخرى بالاتفاق مع وزارة المالية.
٢. تنفيذ آلية المطابقة الإلكترونية للمبالغ المحصلة بنظام سداد وفق الآتي :
 - المطابقة مع نظام سداد للمبالغ المسددة لقاء الخدمات المقدمة من الجهة .
 - مطابقة الإيرادات العائدة للجهة وفروعها أو أي إيرادات تم تحصيلها لجهة أخرى .
 - مطابقة وتبويب الإيرادات المودعة بالحساب التجميلي .





الدورة المستندية للمتحصلات



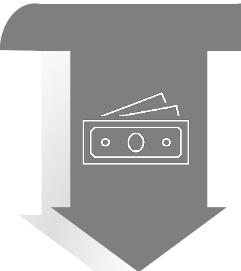
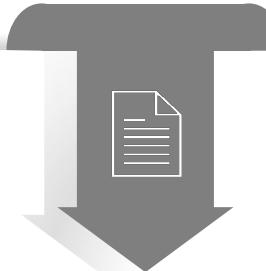


الدورة المستندية للمتحصلات

إعداد أمر قبض

كشف المتحصلات

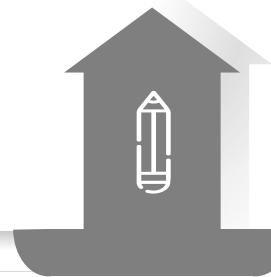
إيداع المتحصلات في
الحسابات الجارية



عند إيداع مبلغ نقدى او بشيك مصدق للجهة الحكومية , يحرر الموظف المختص في الشؤون المالية امر القبض.



إعداد ايصال استلام



تسجيل المتحصلات



الدورة المستندية للمتحصلات

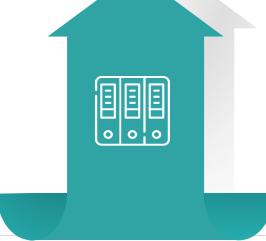
إعداد أمر قبض

كشف المتحصلات

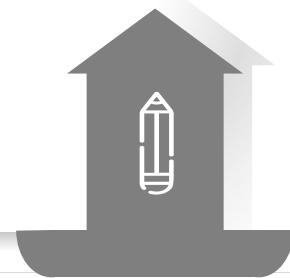
ايادع المتحصلات في
الحسابات الجارية



بعد استلام أمين الصندوق للمبلغ وأصل أمر القبض ، يعد ايصال استلام من عدة نسخ وهو إقرار من أمين الصندوق باستلام المبلغ، ويسلم الاصل لدافع النقود .



إعداد ايصال استلام



تسجيل المتحصلات

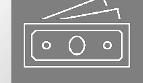


الدورة المستندية للمتحصلات

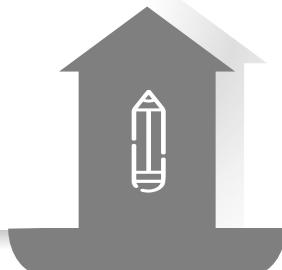
إعداد أمر قبض

كشف المتحصلات

ايادع المتحصلات في
الحسابات الجارية



في نهاية فترة محددة، يعد أمين الصندوق كشف المتحصلات يبين فيه المقبوضات النقدية ، ويرسل للإدارة المالية لاستكمال اجراءات التسجيل.



إعداد ايصال استلام

تسجيل المتحصلات



الدورة المستندية للمتحصلات

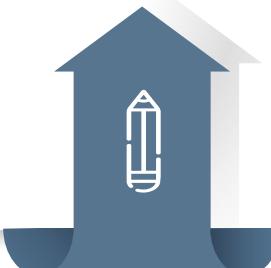
إعداد أمر قبض

كشف المتحصلات

ايادع المتحصلات في
الحسابات الجارية



بعد وصول المستندات للإدارة المالية و تتم مراجعتها و التأكد من سلامتها ليتم اعداد اذن التسوية لإثبات العمليه و قيدها في السجلات المحاسبية اليومية



إعداد ايصال استلام

تسجيل المتحصلات



الدورة المستندية للمتحصلات

إيداع المتحصلات في
الحسابات الجارية

كشف المتحصلات

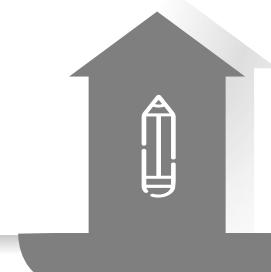
إعداد أمر قبض



يقوم أمين الصندوق و تطبيقيا لنظام الایرادات بإيداع المتحصلات في البنك المركزي او في البنك حسب نوع المحصلات, ويرفع اشعارات الإيداع الواردة تفيد بإيداع مبالغ لحساب جاري و زارة المالية أو جاري البنك للإدارة المالية ليتم اعداد تسوية لإثباتات عملية الإيداع محاسبيا.



إعداد ايصال استلام



تسجيل المتحصلات



الديوان العام للمحاسبة

الديوان العام للمحاسبة هو الجهاز الأعلى للرقابة المالية العامة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية، وهو جهاز حكومي مستقل يرتبط مباشرةً بالملك.

ويقوم بمهام الرقابة اللاحقة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها، وكذلك مراقبة كافة أموال الدولة المنقولة والثابتة ومراقبة حسن استعمال هذه الأموال واستغلالها والمحافظة عليها، ومدى التزام الأجهزة الحكومية بالأنظمة المالية والإدارية؛ إلى جانب الرقابة على أداء تلك الأجهزة، وتشمل رقابة الديوان كافة الوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية؛ إضافةً إلى المؤسسات الخاصة والشركات التي تساهم الدولة في رأس مالها أو تضمن لها حدًّا أدنى من الأرباح

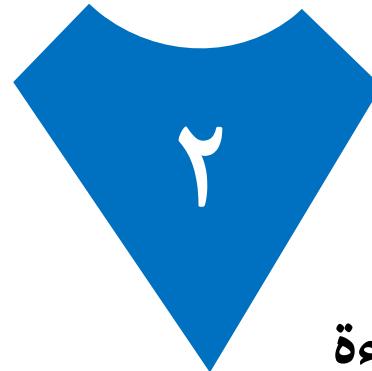


المهام الأساسية للديوان العام للمحاسبة

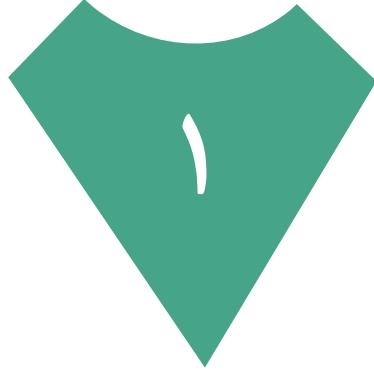
المالية

المراجعة
والالتزام

مراقبة كافة أموال الدولة والتحقق
من تطبيق النظم واللوائح الإدارية
والمالية والمحاسبية النافذة.



الرقابة على الأداء



التأكد من استخدام الجهات
المشحولة بالرقابة لمواردها بكفاءة
واقتصادية والتحقق من نجاح تلك
الجهات في تحقيق الأهداف
المرسومة لها.



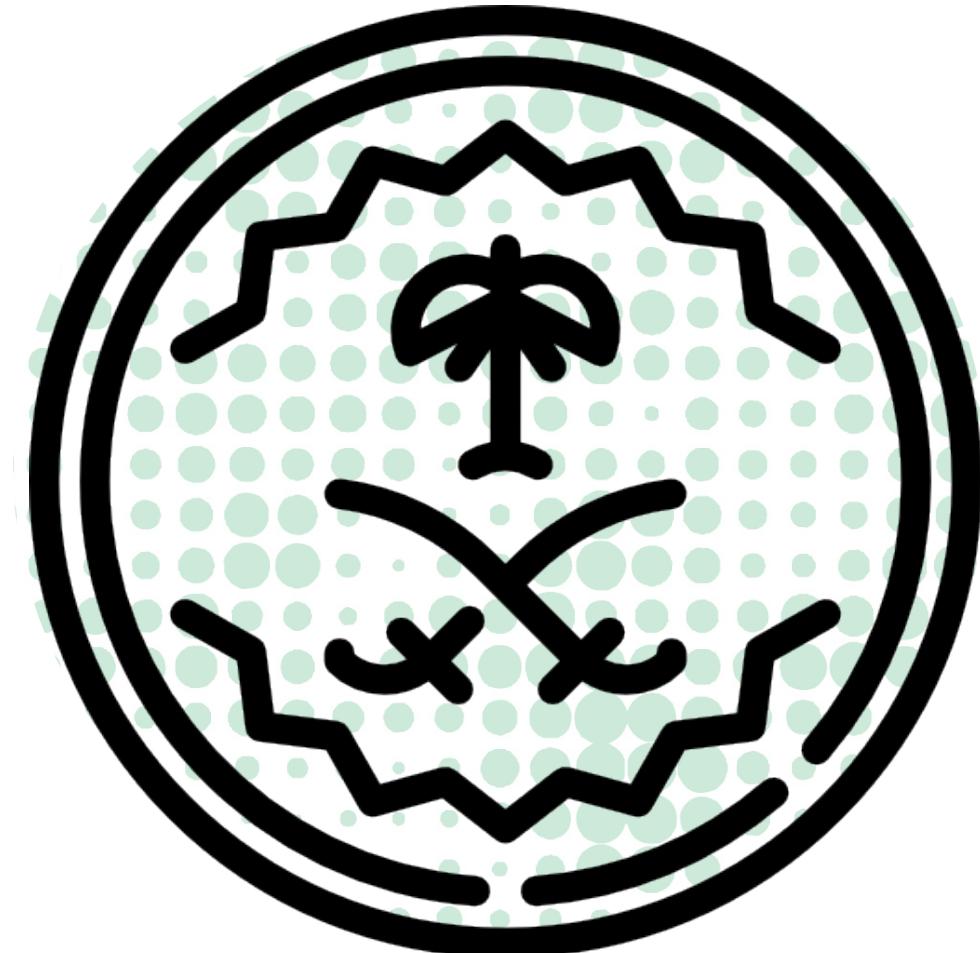
المهام الأساسية للديوان العام للمحاسبة

المراجعة المالية والالتزام

٢

تعتبر أعمال المراجعة المالية والالتزام من أبرز المهام الرئيسية للديوان، ويشمل ذلك تدقيق ومراجعة مستندات الحسابات الشهرية والسجلات المحاسبية والعقود، وسجلات المستودعات، والإيرادات وحساباتها وصناديقها وسجلاتها وإجراءات تحصيلها والتصرف فيها؛ لكافة الجهات المشمولة برقابة الديوان، ويهدف الديوان من ذلك بشكل رئيس إلى التحقق من التزام الجهات بالأنظمة والقرارات والتعليمات النافذة في أداء مهامها وإبرام عقودها ومتابعة تنفيذ عقود مشروعاتها، وبرامجها المعتمدة في خطط التنمية وميزانياتها السنوية، وكذلك التتحقق من صحة البيانات والحسابات والسجلات المالية والمحاسبية.

شكرا لاستماعكم



نظم الرقابة الداخلية على الموارد البشرية





مقدمة

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية من حيث من يقوم بتصميمه وتطبيقه كما أن هذه الإجراءات في الأساس تطبق على الموارد البشرية باعتبارهم هم من يقوم بتنفيذ المهام والمعاملات في المنظمة.



أهداف نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية

الاستغلال الأمثل للموارد البشرية

توفير معلومات موثقة

الالتزام بتطبيق الأنظمة الإدارية





أهداف نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية



الاستغلال الأمثل للموارد البشرية

تشكل إدارة الموارد البشرية صعوبة بالغة نظراً لأنها تختص بالتعامل مع البشر والتي يغلب عليها الجانب السلوكي، حيث لا يمكن توقع ردات الفعل أو التنبؤ بنوعية التصرفات التي قد تصدر من الموظفين بشكل واضح، ولهذا فإن الاستغلال الكفاءة لهذه الموارد يتميز بالحساسية الشديدة مما يتطلب إدارته بحذر ويحتاج إلى تسخير إجراءات دقة ، تمكّن من استغلال الطاقات بما يحقق أهداف المنظمة.



أهداف نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية

٢

توفير معلومات موثقة

تمثل تكلفة الموارد البشرية من بين أهم وأكبر التكاليف في الهيكل الإجمالي لتكاليف وتحدياً يصعب السيطرة عليه من طرف الادارة ، كما يعتبر السيطرة عليها والتحكم فيها هدف استراتيجي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ولا يتم هذا إلا من خلال توفير المعلومات الدقيقة على مختلف الجوانب التي تؤثر على الموارد البشرية ويتم هذا من خلال توفير ما يلي :

- معلومات شهرية حول ساعة العمل القانونية والإضافية من أجل تحديد الأجر والرواتب.
- التقرير حول الإنجازات والأعمال المقدمة من طرف الموظفين.
- معلومات حول تقييم أداء الموظفين.
- معلومات حول مستويات الرضى لدى الموظفين.
- معلومات مالية مرتبطة بمصاريف الأجر والرواتب والمكافآت.
- معلومات مالية عن الالتزامات التي ستدفعها المنظمة مستقبلاً لصالح الموظفين من أجل رصد المبالغ اللازمة.



أهداف نظام الرقابة الداخلية على الموارد البشرية

٣

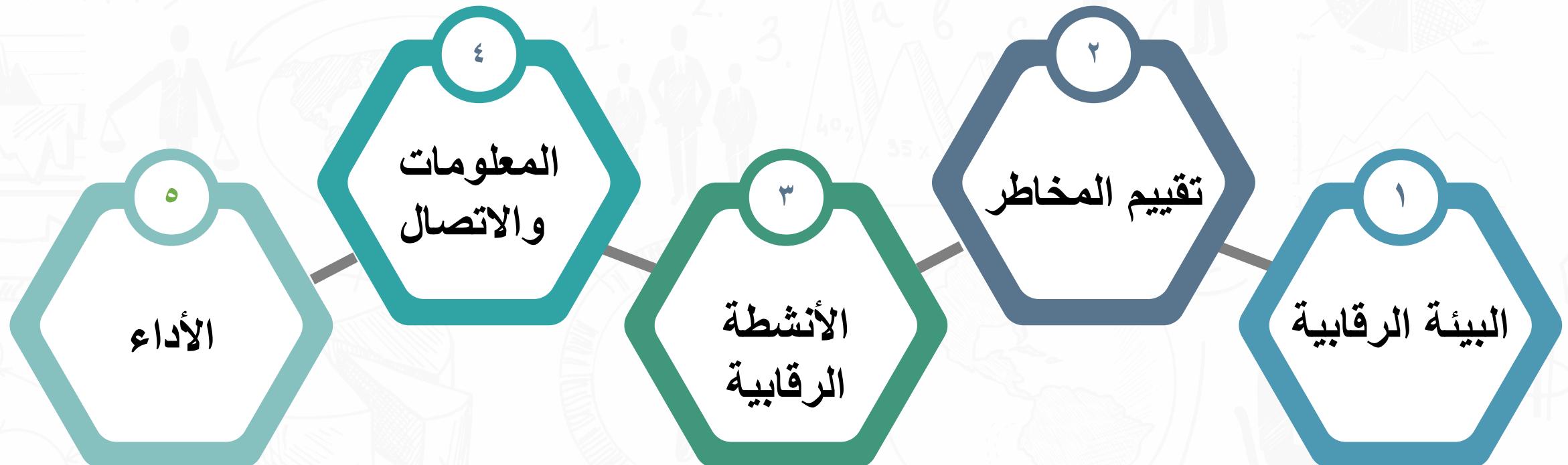
الالتزام بتطبيق الأنظمة الإدارية

تخوض عملية إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة مختلفة من القوانين والتشريعات الحكومية والتعليمات والإجراءات الإدارية وهذا من أجل ضمان تسيير محكم لهذه الموارد بما يحقق الاستغلال الكفاء وحفظ حقوق الطرفين باعتبار أن مهام الموظفين وحقوقهم وواجبتهم يتم تحديدها من خلال عقد العمل المبرم مع إدارة المنظمة ولتحقيق الالتزام ينبغي أن يقوم نظام الرقابة الداخلية على ما يلي :

- الحرص على توفير المعلومات المرتبطة بالتحديثات التي تخص القوانين والتشريعات التي تنظم العلاقة مع الموظفين واتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل إدماج هذه التحديثات وفقاً لما تقتضيه المتطلبات القانونية وطبيعة المنظمة.
- توفير دليل إرشادي مفصل للقوانين والتعليمات لصالح موظفي إدارة الموارد البشرية وتوفير دليل إرشادي لصالح كافة الموظفين من أجل التوعية بالقوانين والتعليمات الداخلية، وتقليل التجاهل أو سوء التطبيق.



مكونات الرقابة الداخلية للموارد البشرية



مكونات الرقابة الداخلية للموارد البشرية

يمثل المورد البشري عنصر مهم في تشكيل البيئة الرقابية باعتباره يؤثر ويتأثر بالعناصر المكونة لهذه البيئة فهو مصدر الأخلاق والقيم كما أنه يتفاعل معها، فهي مزيج من القيم الأخلاقية لكل الموظفين ، كما يتأثر ويعمل في سياسة المورد البشرية من حيث قبوله أو رفضه لتوجهات معينة في سياسة الموارد البشرية وتفاعلاته معها بالإضافة إلى خضوعه لها ونفس الشيء فيما يخص فلسفة الإدارة وعلى أساس هذه التأثيرات المتبادلة يتم تبني وتصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية.

مكونات الرقابة الداخلية للموارد البشرية

تواجه الإدارة تحديات ومخاطر عالية فيما يخص الموارد البشرية، ولهذا فإن تقييم المخاطر أمر ضروري من أجل الاستفادة من الموارد البشرية ويكون هذا من خلال تقييم المخاطر الداخلية والخارجية.

مكونات الرقابة الداخلية للموارد البشرية

من أجل تسيير الموارد البشرية بشكل جيد ينبغي توفير مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساهم في الرقابة على الأنشطة المرتبطة بنظام الرقابة على الموارد البشرية وهذا حسب الوظائف المختلفة التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية في المنظمة ومنها :

- الفصل بين المهام
- توزيع الصالحيات
- الوثائق والسجلات الملائمة
- الرقابة المادية على الأصول والدفاتر

مكونات الرقابة الداخلية للموارد البشرية

يعتمد نجاح نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية على توفير معلومات والإحاطة به بالنسبة للإدارة وبالنسبة للموظفين وهذا من خلال الإعلام المتواصل من طرف الإدارة لكل المستجدات والإجراءات والتعليمات المرتبط بهم والتي يمكن أن تؤثر على مسارهم المهني في المنظمة، وهذا من خلال اللقاءات المباشرة ، المراسلات، والأدلة الإرشادية. من جهة أخرى ينبغي أن يحتوي نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الآليات والإجراءات التي تسمح للإدارة بتجمیع المعلومات حول كافة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والتي يمكن استغلالها من أجل تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في تسیر هذه الموارد.

مكونات الرقابة الداخلية للموارد البشرية

من أجل التأكد من مدى سلامة مكونات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية ينبغي الاطلاع على:

- **التقييمات والتقارير** التي يعدها موظفي إدارة الموارد البشرية بشكل دوري أو حسب الأحداث.
- **تقارير المراجعة الداخلية** : تقوم المراجعة الداخلية بالاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها عنصر مهم في العمليات والمعاملات التي تقوم بها المنظمة ولهذا فإن استغلال تقارير المراجعة الداخلية يمنح لإدارة الموارد البشرية رأي عميق حولها، مما يساعدها على تقييم سياستها والإجراءات المتابعة في تسييرها.

إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية



تنقسم الإجراءات التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية إلى:

العامة

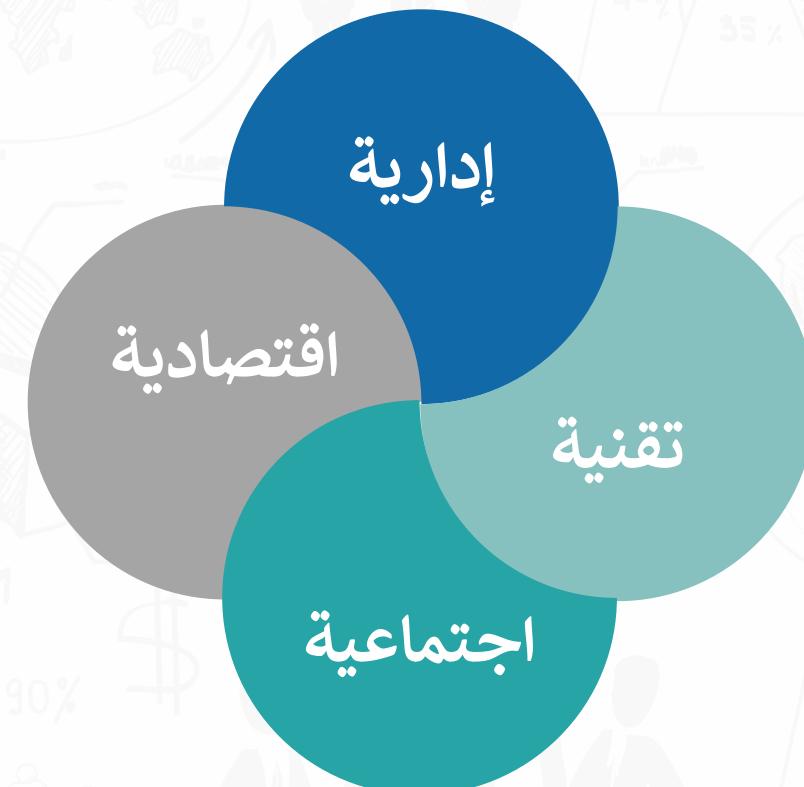
١

وظائف الموارد البشرية

٢

إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية

تمثل في مجموع الإجراءات التي تضعها الإدارة من التأثير الإداري لكل الأحداث التي تمس الموارد البشرية ولها علاقة بنشاط المنظمة، حيث تظهر الرقابة الإدارية بشكل أكثر وضوحاً من خلال نظام المعلومات الإداري للموارد البشرية، ومن أجل أن يحقق هذا النظام أهدافه ينبغي توفر المتطلبات التالية:



١

الآراء:

إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية

١

المتطلبات الإدارية:

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح.
- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة.
- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام.

الـ
أـ
وـ
اـ
رـ
ادـ
يـ
ةـ

إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية

1

المطلبات التقنية:

- توفير الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.
 - توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحواسيب الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال.
 - تصميم نظام متكامل لصيانة وسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.

الرواية

إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية

1

المتطلبات الاقتصادية:

- العمل على تخفيض التكاليف.
 - الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.
 - توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية ، مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

الرواية

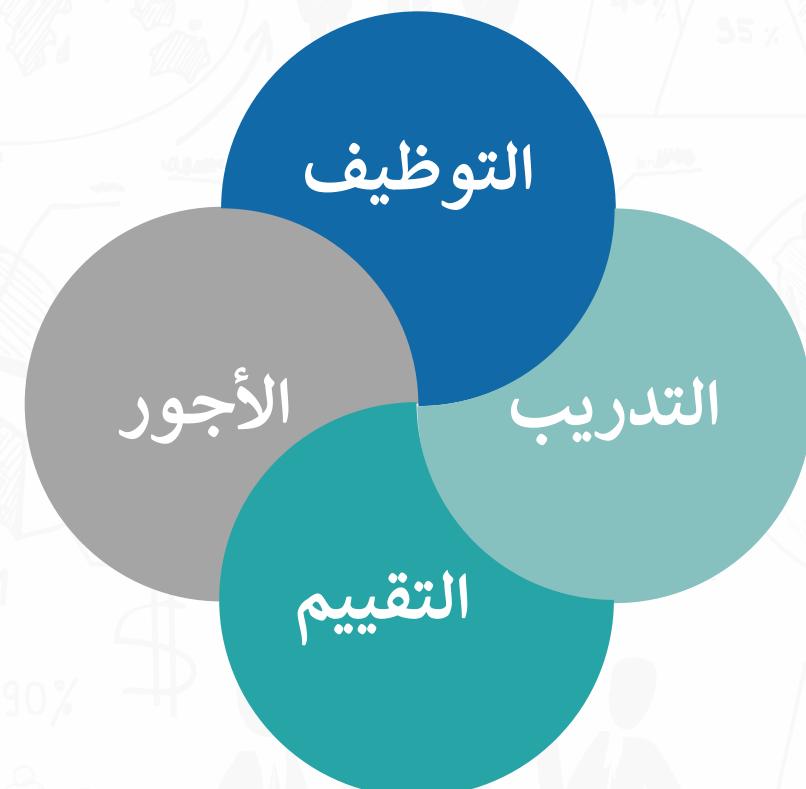
إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية

المتطلبات الاجتماعية:

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الأدوات والحصول منها على البيانات والحقائق.
 - الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
 - توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه.

إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية

نظرًا لتنوع الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية فإن نظام الرقابة الداخلية يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية والتي يجب أن تتبع الإجراءات المناسبة لكل نظام فرعي



إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية

التوظيف: تعتبر عملية التوظيف عملية مهمة في المنظمة فعلى أساسها يتم تحديد وانتقاء الموظفين الأكفاء لصالح المنظمة ولهذا فإن إجراءات الرقابة الداخلية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلى :

- التأكد من عملية التوظيف تعبر فعلاً عن الاحتياجات الحقيقة للمنظمة ويتم هذا من خلال وجود هذه الاحتياجات ضمن مخطط التوظيف السنوي الذي تم الموافقة عليه، حيث يتم تحديد هذه الاحتياجات من خلال الطلبات الداخلية للإدارات سواء لتعويض أو لاحتياجات لم يتم الوفاء بها من قبل، أو توسيع في وظائف المصلحة، أو طلبات ناتجة عن مصالح جديدة في المنظمة.
- التأكد من الوظائف والشروط المطلوبة التي تتلاءم مع سياسات المنظمة.
- التأكد من الأشخاص الذين تم اختيارهم للمنصب لديهم الاختصاص والكفاءة المناسبة والمطلوبة.
- التأكد من إجراءات التوظيف تتم وفقاً للقوانين والتشريعات الحكومية والتعليمات والإجراءات الداخلية.
- التأكد من إجراءات العقد تتم بشكل صحيح.

إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية

التدريب: تعتبر عملية تدريب الموظفين عملية مهمة في المنظمة من أجل بقاءها واستمرارها ونموها، كما أن هذه العملية تتصف بالتعقيد وبالضخامة من حيث المصارييف، لهذا تتطلب إجراءات رقابية محكمة، ولهذا فإن الإطار العام لرقابة في هذا المجال تحتوي على ما يلي :

- وجود إجراءات من أجل تحديد الاحتياجات فيما يخص برامج التدريب .
- التأكد من أن برامج التدريب ضمن الموازنة وأنه تم الموافقة عليها من طرف المسؤول.
- برنامج التدريب ضمن مخطط البرنامج المعتمد.
- ستتم في الوقت وبالتكلفة المحددة.
- تم اختيار برامج التدريب المناسبة للوفاء بالاحتياجات.
- تم اختيار الجهة المقدمة لهذه البرامج بشكل مناسب.
- تم اختيار الموظفين الذين لهم الحق في الالتحاق بالبرنامج.

إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية

٢

نظام
الرقابة
المالية

التقييم: تعتبر عملية التقييم عملية مصاحبة للمسار المهني لكل الموظفين بمختلف المستويات الإدارية وهي عملية مستمرة ينبغي التركيز عليها ووضع الإجراءات المناسبة لتحقق الهدف من هذه العملية ، حيث يتم مراعات الإجراءات التالية لهذه العملية :

- عملية التقييم تتم من الأعلى إلى الأسفل.
- وجود إجراءات واضحة لكيفية التقييم.
- وجود معايير واضحة ومعروفة لدى الجميع لمستويات التقييم.
- التأكد من أن عملية التقييم تمت وفقاً للإجراءات والمعايير المعهود بها، وبشفافية تامة.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة لكل نتائج التقييم.

إجراءات نظام الرقابة الداخلية للموارد البشرية

الأجور: تعبّر الأجر والكافأة عن المقابل الذي سيحصل عليه الموظفين مقابل الجهد الذي بذلوها والوفاء بالتزامات عقد التوظيف والمهام الموكّلة لهم، حيث يتم مراعات النقاط التالية لهذه العملية:

- وثيقة إثبات الحضور اليومية.
- وجود دليل واضح لتسجيل ومتابعة الرواتب والأجور.
- تقسيم واضح للأجور والرواتب لمختلف المناصب في المنظمة.
- وجود إجراءات من أجل تطبيق القوانين والتشريعات المرتبطة بالتأمينات الاجتماعية.
- وجود تقسيم واضح للمهام فيما يخص إثبات الحضور و المحاسبة عليها وصرفها.
- إعداد بطاقة الأجر على أساس وثيقة متابعة الحضور التي يجب أن تكون موقع من طرف الموظف المسؤول والذي بالضرورة لا يكون مطلقاً هو المكلف بإعداد هذه البطاقة.

٢

نظام
الرقابة
المالية
للموارد
البشرية

مواد من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية [OB] في الخدمة المدنية



تضع إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية خطة لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها والمهمات والأدوار المنوطة بها . و تعد الخطة وفقا لإطار العمل التنظيمي.



يمنح المتقدمون في منافسات التوظيف فرصاً متساوية للتنافس، وعلى الجهة الحكومية توفير جميع الوسائل والأدوات لذوي الإعاقة بما يتناسب مع طبيعة احتياجاتهم.

على الجهة الحكومية بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تدعم تحقيق أهدافها وتنسجم مع قيمها، ووضع ترتيبات محددة معلنة لتحقيق ذلك.

تضع الجهة الحكومية خطة توظيف سنوية استناداً إلى الميزانية السنوية المعتمدة لمواردها البشرية، ويعتمد الوزير المختص الخطة أو أي تعديل يطرأ عليها.

مواد من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية [OBJ] (التعاقد)

جزئي

كامل

تكون ضوابط تنظيم التعاقد لبعض الوقت (الدوام الجزئي) وفقاً للآتي:

أ- وجود وظيفة شاغرة فعلاً ويجوز التعاقد مع أكثر من متعاقد لشغل مهام ذات الوظيفة وفي هذه الحالة يجب ألا يتجاوز ما يلتزم بصرفه على من يتم التعاقد معهم خلال العام المالي الواحد المبلغ المخصص لهذه الوظيفة.

ب- أن يكون العقد مكتوباً.

ج- تكون ساعات الدوام الجزئي خلال ساعات العمل التي تحددها الجهة الحكومية بحيث لا تزيد على نصف ساعات العمل الرسمية خلال الشهر سواء كان العمل يؤدي يومياً أو بعض أيام الأسبوع.

تكون ضوابط تنظيم التعاقد بدوام كامل وفقاً للآتي:

أ- وجود وظيفة شاغرة فعلاً.

ب- أن يكون العقد مكتوباً

ج- أن تكون ساعات العمل وفق ما تحدده الجهة الحكومية بحيث لا تزيد على ساعات العمل الرسمية.

مواد من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية [OBJ] (الإطار التنظيمي لإدارة عملية شغل الوظائف)



تقوم الجهة الحكومية عند رغبتها في شغل وظائفها من اللائحة بالآتي:

- أ- تحديد الوظائف التي ترغب في شغلها، والتأكد من صحة بياناتها وتحديد متطلبات شغلها.
- ب- تحديد طريقة شغلها وفق ما تضمنته المادة (٢٦) من اللائحة.
- ج- تحديد أسلوب اختيار المرشح بما يحقق مبدأ الجدارة وفق المعايير والمقاييس والإجراءات التي تضعها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أو يتفق بشأنها مع الوزارة.
- د- الإعلان عن الوظائف في الموقع الإلكتروني للجهة بالإضافة إلى أي وسيلة إعلان أخرى تراها مناسبة، وتزويذ وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بنسخة من الإعلان لنشره على موقع الوزارة الإلكتروني.
- هـ- تطبيق المعايير والمقاييس والإجراءات المعتمدة ومتطلباتها لاختيار المرشحين من بين المتقدمين، وفي حال كانت المتطلبات تستدعي إضافة مرحلة من مراحل الاختيار من بين هؤلاء المرشحين كإجراء تقويم أو مقابلة شخصية أو غير ذلك، فيتم إعلان أسماء المرشحين لتلك المرحلة بنفس الوسيلة التي تع من خلالها الإعلان عن الوظائف.
- وـ- اعلان، أسماء من تم اختيارهم لشغل الوظيفة بنفس الوسيلة التي تم من خلالها الإعلان عن الوظائف ،



منصة مسار

هي منصة وطنية تقدم خدماتها الالكترونية للجهات الحكومية والموظفين والأفراد في إدارة وتطوير الموارد البشرية بما يتوافق مع اللائحة التنفيذية للموارد البشرية الحكومية، وتهدف إلى:

- المساهمة في تحسين منظومة العمل الحكومي، والارتقاء به إلى مستويات الجودة العالمية
- الارتقاء بمستوى خدمات الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري
- حوكمة الإجراءات والأنظمة بما يتوافق مع ما ورد في اللائحة التنفيذية للموارد البشرية
- المساهمة في رفع كفاءة وفاعلية الأجهزة الحكومية



شكرا لكم