

# كيفية تصميم نظم الرقابة الداخلية

الخاصة بـ

قطاع المستشفيات والمنشآت الصحية

**Internal  
Control**

**In  
Hospitals  
And**

**Health  
Institutes**

إشراف

دكتور / هشام فاروق الإبياري

**Dr.Hesham Farouk Alebiary**

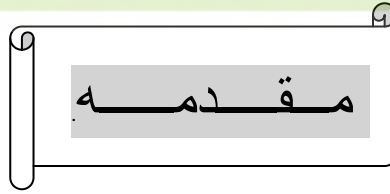
الباحث

عمرو محمد ذكى عبدالوهاب سلامه

**Amr Mohamad Zaki Abad Al-wahab Salama**



رقم الصفحة	المحتويات
٣	مقدمه ..... Introduction
٥	مفهوم الرقابة الداخلية وماهيتها ..... The concept of internal control and
٨	أهداف الرقابة الداخلية ..... Internal control objectives
١١	أنواع الرقابة الداخلية وتصنيفاته ..... Types and Categories of internal control
١٤	أركان ومقومات الرقابة الداخلية ..... Staff and elements of internal control
١٧	مكونات الرقابة الداخلية ..... Internal control components
١٩	الهيكل التنظيمي ومتطلبات نظام الرقابة فى المستشفيات ..... Organizational structure and control system requirements in hospitals.
٢٢	خطوات تصميم نظم الرقابة الداخلية وأسس تطبيق الجوده بالمستشفيات ..... Steps design of the internal control.
٢٧	إستبيان للضبط الداخلى والرقابه الداخليه (محاسبياً .. من إعداد الباحثان) ..... Questionnaire internal control (Accounting ....designed by the researcher).
٣١	مقترحات وطرق تحسين نظم الرقابة الداخلية (مقترحات من منظور الباحثين) ..... The Ways to improve internal control systems (from the perspective of the researchers)
٣٢	صور من المستندات الفعلية(نماذج مصمته - فعلية وموثقه) ..... Copy of the actual documents
٣٥	المراجع ..... References



أدى التقدم العلمي و التكنولوجيا الذي صاحب هذا العصر إلى زيادة الوحدات الإقتصادية وزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق أهدافها ، و فضلاً عن تعقد المشاكل الإدارية الناتجة عن تنوع نشاطها و زيادة حجم أعمالها ، ولعدم تأخر نتائج التدقيق الخارجي كانت الرقابة الداخلية أمراً حتمياً تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة، حيث أن قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية يتوقف عليه توسيع نطاق التدقيق أو عدم توسيع هذا النطاق. كما يتوقف على هذا النظام أيضاً نوع التدقيق المناسب لحالة المنشأة.

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من الاهتمام المتزايد وكثرت الحديث عن ظاهرة الفساد التي أصبحت هاجس الإنسان العادي قبل المفكر ، ولها دعايات وترويج حتى على المستوى العالمي فالشركات الكبرى ترصد مبالغاً في موازنتها لرشوة المفاوضين من الدول النامية تحت باب الهدايا والعمولات . والمواطن العادي هاجسه أن ما ترصده الدولة للخدمات سيبتلعه الفساد المالي والإداري، والمسئول يتخوف من الإنفاق لكي لا يقع في دائرة المساءلة عن الفساد بكل أنواعه.

### ✻ وهنالابد من :

بيان أشكال الفساد المالي والإداري ، وأسبابه ، وأهم آثاره السيئة ثم تبيان الرقابة الداخلية من حيث مفاهيمها وإجراءاتها واختصاصاتها ومدى إمكانية الاعتماد عليها في مكافحة ذلك الفساد، ودور الإدارة العليا في دعم الرقابة الداخلية بتوفير الاختصاصات المالية وغير المالية التي يستوجبها عمل الرقابة في مكافحة الفساد بكافة أنواعه وفي عدم التهاون في محاسبة المخالفين وإحالتهم إلى القضاء والمساءلة. بالإضافة إلى المراجعة الداخلية وهي وظيفة مستقلة داخل المشروع تهدف إلى فحص الأمور المالية والمحاسبية والعمليات الأخرى الخاصة بالمشروع بهدف خدمة الإدارة ، فهي نوع من أنواع الرقابة الإدارية وتهدف إلى قياس وتقويم درجة كفاية أنظمة الرقابة الأخرى بكافة أنواعها..

وغالبا ما يعتمد المراجع بدرجة كبيرة على نظام الرقابة الداخلية وكذلك على نتائج اختبارات الالتزام بالإجراءات الرقابية الموضوعية للتأكد بدرجة معقولة من أمانة عرض أرصدة القوائم المالية والملاحظات المرفقة بها طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، نظراً لارتفاع تكلفة إجراءات الاختبارات الأساسية للمراجعة لكافة العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة.

لذا يعتمد على استخدام أسلوب العينة الإحصائية بدلا من فحص العمليات المالية بالكامل والذي يعتبر مكلفا ويحتاج إلى وقت طويل ولا داعي له في ظل وجود نظام رقابة داخلية قوي ، أي أن طبيعة نظام الرقابة الداخلية هي التي تحدد أسلوب المراجع في عملية التدقيق التي يقوم بها.

فكان لابد من إلقاء الضوء وبدقه على :

- ماهية الرقابه الداخليه.
- مفهوم الرقابه الداخليه .
- و تعرفيها من وجهة نظر الإقتصاديين والتجاربيين فى مختلف المنشآت.
- مراحل تطور الرقابه الداخليه والعوامل التى ساعدت على ذلك.
- إجراءات فهم الرقابه الداخليه.
- ماهية التدقيق الداخلى وعلاقته بالرقابه الخارجيه.
- والسياسات المتبعه للرقابه الداخليه.
- ومهام وإختصاصات المراجع الداخلى لانه عنصر فعال وهام ضمن منظومة الرقابه الداخليه.
- والأهداف العامه للرقابه الداخليه.
- والأهداف الرقابيه الخاصه بالوحدات الحكوميه.
- وأركان ومفومات الرقابه الداخليه.
- ومكونات الرقابه الداخليه.
- وأنواع الرقابه الداخليه وتصنيفاتها.

- ثم خطوات تصميم نظم الرقابة الداخلية.

- وانتقاء إجراءات وأسس تطبيق الجوده لخدمة الجانب الرقابى داخل المنشأه بأعلى دقه ممكنه.

- ثم بعد ذلك وضع عدة نماذج وإقتراحات لنظام الرقابه الداخليه والبت فى تفعيله بالمنشأه.

وذلك لأن الغرض الأساسى للرقابة الداخلية هو مساعدة الأداره على تأدية مسئولياتها بطريقة فعالة وذلك من خلال البيانات والتقارير الصحيحة عن نشاط المشروع بشكل عام.

بجانب أنه يقع على عاتق إدارة المنشأة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، كما أن من مسئولياتها المحافظة على هذا النظام والتأكد من سلامة تطبيقه، كما أن هناك التزاماً قانونياً يقع على عاتق المنشأة بإمساك حسابات منتظمة، وبصفة خاصة في حالة الشركات المساهمة، وليس من المتصور وجود حسابات منتظمة بدون وجود نظام سليم للرقابة الداخلية.

بالإضافة إلى :

أن الرقابة الداخلية عملية ضرورية حيث يتم عن طريقها مقارنة الواقع بالمستهدف وتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات الرقابية ، والتمكن من اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعنصر البشرى وقدراته ، واكتشاف تلك القدرات وإمكانية الاستفادة منها.



**ونظرا للظروف السيئه والمنتديه من الخدمات الطبيه والصحيه المقدمه كان لا بد من التطرق الى الرقابه فى المستشفيات والمنشآت الصحيه ، شأنها كشأن باقى المنشآت التى تحتاج إلى الرقابه الداخليه الفعاله لمنع الفساد المالى والإدارى بها والإرتقاء بالخدمات الطبيه والصحيه إلى المستوى المرجو منها على نحو يحقق أعلى كفاءه وأعلى جوده للمرضى والمجتمع ككل.**

ويهدف وضع نظام الرقابه للمستشفيات والمنشآت الصحيه إلى علاج الفساد بشكل عام وبكل أنواعه والقضاء عليه نهائيا ، وذلك بالتركيز على كل جوانب ومقومات العمل فى المؤسسات الصحيه المختلفه.

من تشخيص المشكلات ، وتحديد حجم التدنى والثغرات بالنظام المالى والإداى ومستقبل تلك المشكلات ، والإقتراحات الواجبه لحلها ومعالجتها وتحسين الوضع الرقابى داخل المنشآت الصحيه والمستشفيات ، وكذلك التأكد من تطبيق المبادئ المحاسبية والماليه وومسك الدفاتر والسجلات المحاسبية والمستندات المتعلقة بكل عمليه ، وكذلك الإشراف التام على الأقسام الفنيه المختلفه بالمنشأه الصحيه ، والجوانب الأجتماعيه ، والنشاطات الخدميه (فنديقه وإقامه)

إستناداً إلى دراسه علميه وافيّه للهيكل التنظيمى للمؤسسات والمنشآت الصحيه.

أسأل الله أن ينعنا بما علمنا ويبارك فى أسنادتنا وعلماؤنا بما علمونا وبما قدموه لنا من علم ونصيحه وتوجيه ...

هذا والله من وراء قصد السبيل وهو يهدى السبيل ...

## ١ - مفهوم الرقابة الداخلية وماهيتها ومراحل تطورها

### ماهية الرقابة الداخلية :

غالبا ما يعتمد المراجع بدرجة كبيرة على نظام الرقابة الداخلية وكذلك على نتائج اختبارات الالتزام بالإجراءات الرقابية الموضوعية للتأكد بدرجة معقولة من أمانة عرض أرصدة القوائم المالية والملاحظات المرفقة بها طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، نظراً لارتفاع تكلفة إجراءات الاختبارات الأساسية للمراجعة لكافة العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة، لذا يعتمد على استخدام أسلوب العينة الإحصائية بدلا من فحص العمليات المالية بالكامل والذي يعتبر مكلفا ويحتاج إلى وقت طويل ولا داعي له في ظل وجود نظام رقابة داخلية قوي ، أي أن طبيعة نظام الرقابة الداخلية هي التي تحدد أسلوب المراجع في عملية التدقيق التي يقوم بها.

### تعريف الرقابة الداخليه :

لقد عرفت لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين الرقابة الداخلية بأنها : تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق و المقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله و ضبط و مراجعة البيانات المحاسبية و التأكد من دقتها و مدى الاعتماد عليها و زيادة الكفاءة الإنتاجية و تشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية ، و من جهة أخرى فإن هذا التعريف يخدم عملية التدقيق الخارجي و جوانبها . فتعد الرقابة الداخليه خطة تنظيمية إدارية محاسبية للضبط الداخلي عند استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لدى المنشأة وصولاً الى اعلى معدلات ممكنة من الكفاءة الانتاجيه.

### الرقابة الداخلية

هي خطة تضعها الإدارة وهي عبارة عن إجراءات وأساليب توضع لضمان سير العمل، ومن أجل حماية الأصول، والمحافظة على القدرة النقدية والمحاسبية وفق المعايير والنظم الصحيحة.

### مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية

تطور تعريف الرقابة الداخلية تاريخيا ليساير التطور الكبير في النشاط الاقتصادي والتجاري وما رافقه من نمو في حجم المشروعات والوحدات الاقتصادية واتساع نطاقها، ومواكبة التطور في علم الإدارة. وبصورة عامة.

يمكن تلخيص المراحل التي مر بها تعريف الرقابة الداخلية في العصر الحديث بأربعة مراحل، على النحو التالي:

#### المرحلة الأولى:

وقد تضمنت المفهوم الضيق للرقابة الداخلية، والذي تتناسب مع طبيعة المشروعات الفردية الصغيرة التي سادت في حينه، ومن هنا اقتصر تعريف الرقابة الداخلية على الطرق والوسائل التي تتبناها بقصد حماية النقدية، ثم امتدت لتشمل باقي أصول المنشأة والقواعد التي تضعها ادارة المشروع بهدف المحافظة على أمواله وتحقيق الدقة المحاسبية في تسجيل عمليات المشروع وسجلاته.

#### المرحلة الثانية:

وهي المرحلة التي شهدت نمو في حجم المشروعات وزيادة أنشطتها وعملياتها واتساع نطاقها الجغرافي، وهو ما اقتضى تطوير في مفهوم الرقابة الداخلية ليشمل مجموعة الوسائل والإجراءات التي تتبناها للمنشأة بقصد حماية أصولها من النقدية، والمحزون السلعي من السرقة والاختلاس وسوء الاستخدام والإهمال والتي عرفت في حينه باسم الضبط الداخلي، إضافة إلى الوسائل

الكفيلة بضمان الدقة الحسابية لما هو مقيد بالسجلات، واستعمال النظريات المحاسبية وتطبيقها للحصول على البيانات المالية الصحيحة، ومن تعاريف هذه المرحلة ما صدر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين في العام ١٩٣٦، حيث عرف الرقابة الداخلية بأنها " مجموعة الإجراءات والطرق المستخدمة في المشروع من أجل الحفاظ على النقدية والأصول الأخرى، بجانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية إمساك الدفاتر. "

### المرحلة الثالثة:

وقد تضمنت 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، والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية إلى جانب الأهداف التقليدية بالمحافظة على أصول المنشأة وضمان الدقة الحسابية للعمليات والسجلات. وقد شكل التقرير الذي أصدره المعهد الأمريكي للمحاسبين سنة ١٩٤٩ الأساس لهذه المرحلة، حيث عرفت الرقابة الداخلية بأنها " تنطوي على الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المنشأة لحماية الأصول، ومراجعة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية والتشجيع على الالتزام بالسياسات الإدارية المحددة مقدماً. "

### المرحلة الرابعة:

وتتضمن المفهوم الحديث للرقابة الداخلية وهو ما أطلق عليها منهج النظم في الرقابة الداخلية، ويعتقد أن العام ١٩٥٣ يمثل الأساس لظهور هذا المنهج، والذي يقوم على ما يسمى بالنظم الإجمالية أو الكلية والتي تركز على العلاقات والارتباطات بين مجموعة النظم الفرعية، والعلاقات والارتباطات بين هذه النظم والنظام الإجمالي. ويرتكز مبدأ الرقابة الداخلية على الفكرة التي تقول أن لأداء أي نشاط مسؤولية أساسية في تأدية مهامها الخاصة بطريقة معينة وبدرجة من الكفاءة تسمح لها بالاستعمال الاقتصادي الفعال والمفيد.

## بعض المفاهيم للرقابة الداخليه لبعض العلماء والهيئات والمؤسسات التجارية

وقد تعددت المفاهيم للرقابة الداخلية منها :

\* تعريف لجنة طرق التدقيق التابعة للمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين :  
" الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المؤسسة لحماية الأصول ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الإدارية المحددة مقدماً"

\* تعريف نشرة معايير المراجعة الدولية:

"خطة تنظيمية وكافة الطرق والأساليب التي تتبعها المؤسسة من أجل حماية أصولها، والتأكد من دقة وإمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية، وتنمية الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية."

\* تعريف الجمعية الأمريكية للمحاسبين عام ١٩٢٦ :

" هي الإجراءات والطرق المستخدمة في المشروع من أجل الحفاظ على المقدره النقدية والأصول الأخرى، بجانب التأكد من الدقة الكتابية كعملية إمساك الدفاتر "

\* تعريف معهد المحاسبين القانونيين بانجلترا:

يشير نظام الرقابة الداخلية إلى نظام يتضمن مجمع عمليات مراقبة مختلفة من مالية ومحاسبية وضعتها الإدارة لضمان حسن سير العمل في المنشأة.

ومما سبق يمكن القول أن :

### الرقابة الداخلية

هي خطة تضعها الإدارة وهي عبارة عن إجراءات وأساليب توضع لضمان سير العمل، ومن أجل حماية الأصول، والمحافظة على القدرة النقدية والمحاسبية وفق المعايير والنظم الصحيحة.

ويعتبر الغرض الأساسي للرقابة الداخلية هو مساعدة الأداء على تأدية مسؤولياتها بطريقة فعالة وذلك من خلال البيانات والتقارير الصحيحة عن نشاط المشروع بشكل عام. بالإضافة للإجراءات فهم الرقابة الداخليه والعوامل التي أدت إلى الإهتمام بالرقابه الداخليه.

## التدقيق الداخلي

يُعنى نشاط التدقيق الداخلي بأنه :

التقييم المستقل للعمليات والضوابط الرقابية بالمؤسسة وذلك بمراجعة العمليات بصفتها خدمة رئيسية للإدارة وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية في بيئة العمل كضابط إداري مهم وخصوصاً في محيط العمل الآلي الحديث، وترتبط إدارة التدقيق الداخلي تنظيمياً مباشرة بمدير المؤسسة.

يهدف التدقيق الداخلي بالمؤسسة إلى مساعدة الإدارة العليا لإنجاز المسؤوليات التي تتحملها بفاعلية وذلك عن طريق تقديم التحليل والتقييم والتوصيات المعنية بأنشطة العمل التي تمت مراجعتها فالمدقق الداخلي يشارك في مراجعة أي نشاط عملي يخدم المؤسسة ولا يقتصر دوره على مراجعة السجلات المالية والمحاسبية بل يتعدى ذلك إلى اكتساب فهم شامل لعمليات الأنظمة الآلية محل المراجعة.

يمارس التدقيق الداخلي أنشطته في إطار معايير التدقيق المهنية المتفق عليها عالمياً ومن أهم تلك المعايير :

- الاستقلالية

- المدقق الداخلي في المؤسسة مستقل عن الأنشطة التي يراجعها.

- البراعة المهنية

- إنجاز عمل التدقيق الداخلي وفق عناية مهنية متقدمة.

- مجال العمل

- اختبار وتقييم كفاءة وفاعلية الضوابط الداخلية لنظام المؤسسة وجودة الأداء.

- أداء التدقيق

- يشمل خطة المراجعة واختبار وتقييم البيانات وإبصال نتائج المراجعة للمستفيد والإدارة، والمتابعة.

- إدارة نشاط التدقيق.

- مدير التدقيق الداخلي مسنول عن إدارة نشاط التدقيق بفاعلية للتأكد من أن نتائج هذا النشاط تعود بالفائدة على عمل المؤسسة.

- نطاق عمل التدقيق الداخلي

- مراجعة الحسابات المرتبطة بأصول المؤسسة وإجراء الجرد الفعلي لها بهدف حماية الأصول والتأكد منها.

- مراجعة مدى التزام وحدات العمل بالسياسات والخطط والإجراءات والتعليمات المعتمدة والتي تحكم عمليات وتقارير المؤسسة.

- مراجعة صحة وسلامة المعلومات التشغيلية والمالية، وتقييم فاعلية واقتصادية استخدام موارد المؤسسة.

- التأكد من نتائج العمليات وتوافقها مع الأهداف والخطط الموضوعية.

- مراجعة نظم المعلومات الآلية في المؤسسة.

فالغرض الأساسي للمراجع الداخلي هو مساعدة إدارة المشروع في القيام بمسئولياتها عن طريق فحص وتقييم وإبداء الرأي في السياسات والخطط والإجراءات والسجلات وأمور خاصة أخرى سيتم تناول من خلال المبحث. إن المراجعة الداخلية تعتبر جزءاً من نظام الرقابة الداخلية ككل فمن الممكن وجود نظام سليم للرقابة الداخلية بدون وجود نظام للمراجعة الداخلية ، فالمراجعة الداخلية توجد عادة في الشركات الكبيرة التي تستطيع تحمل أعباء وتكاليف قسم خاص لهذا الغرض.

إن فحص المراجع الداخلي لا يقتصر على أنظمة الرقابة الداخلية المحاسبية وإنما يمتد أيضاً إلى أنظمة الرقابة الداخلية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية والالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة لأن هدفه كما سبق هو خدمة الإدارة ومددها بفيض من التقارير التي تساعد في إدارة المشروع بطريقة علمية سليمة. إختصاصات خاصة للمراجع الداخلي :

1- كفاية الأنظمة المحاسبية والمالية المعمول بها داخل المنشأة وكفاية الأنظمة الرقابية على عمليات المنشأة.

2- تنفيذ السياسات التي تضعها إدارة المشروع.

3- المحافظة على أصول المشروع من جميع أنواع الخسائر.

4- دقة البيانات المحاسبية التي تحتويها الدفاتر والسجلات.

5- متابعة تنفيذ الداء وتقويمه من حيث الجودة وتحقيق الكفاية الإدارية بصفة عامة.

## ٢- أهداف الرقابة الداخلية

- 1- حماية أصول المنشأة (النقدية وغير النقدية) من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام.
- 2- التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر لإمكان تحديد درجة الاعتماد عليها قبل اتخاذ أي قرارات.
- 3- الرقابة على استخدام الموارد المتاحة.
- 4- زيادة الكفاءة الانتاجية للمنشأة.
- 5- وضع نظام للسلطات والمسؤوليات و تحديد الاختصاصات.
- 6- حسن اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها.
- 7- تحديد الإجراءات التنفيذية بطريقة تضمن انسياب العمل.
- 8- تحقيق الكفاءة والفاعلية في التشغيل و الحد من الغش والأخطاء وسوء الإستعمال.
- 9- تحقيق الدقة في المعلومات المالية.
- 10- تشجيع الالتزام بالنظم والسياسات وتعليمات الإدارة لتحقيق أهداف المنشأة بكفاءه وفعاليه وبطريقه منتظمه. و بالنسبة لنظرة المدقق الخارجي لهذه الأهداف، فإنه يهتم بالهدفين الأول و الثاني من الاهداف السابقة، و ينبع هذا الاهتمام من طبيعة و أهداف مهام الحسابات و التي تتمثل في إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى سلامة و صدق إعداد القوائم المالية محل الدراسة وفقاً لمجموعة من المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

### أهداف الرقابة الداخلية فى الوحدات الحكومية

نظرا لأن الوحدات الحكومية تسعى إلى تنفيذ برامج خطة التنمية فى الدولة ، الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، ونظرا لأن هناك عادة ندرة فى الموارد الحكومية ، وبالتالي فإن ترشيد الإنفاق والحفاظ على المال العام يعتبر من أهم أولويات نظم الرقابة الداخلية فى الوحدات الحكومية. بناء على ذلك فإن أهداف الرقابة الداخلية فى الوحدات الحكومية تشمل ما يأتى :

- 1- تنفيذ العمليات بكفاءة ، وفاعلية ، وبطريقة منظمة وأخلاقية واقتصادية.
- 2- حماية الموارد من الخسارة والتلف وسوء الاستخدام.
- 3- توفير معلومات تتصف بالدقة لتحقيق أهداف التقرير المحاسبي ، على الأخص تحقيق المساءلة.
- 4- الالتزام بالنظم والقوانين والسياسات والتعليمات.

هذه الأهداف يمكن عرضها بشكل أكثر تحديدا فيما يلى :

- 1- تنفيذ العمليات بكفاءة ، وفاعلية ، وبطريقة منظمة وأخلاقية واقتصادية.

بالنسبة للهدف الأول من أهداف الرقابة فإن الاستفادة من الإنفاق الحكومى بالكفاية والفاعلية المناسبة يعتبر من أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية. والمقصود بالعمليات فى هذا الهدف هو تحقيق الأهداف المخططة للوحدة الحكومية ، وينطوى هذا الهدف على تحقيق الاقتصاد فى الإنفاق ومحاولة الاستفادة بأكبر قدر من الخدمة من خلال المصروف المتاح بما لا يؤثر على جودة الخدمة التى تقدمها الوحدة الحكومية.



\* من الأهداف الفرعية التي يمكن أن يجزأ لها الهدف الأول للرقابة ما يلي :

- تحقيق معدلات الأداء التشغيلي المخططة.
- تحقيق الهدف الأساسي للمنشأة المتمثل في تحقيق الربح.
- رفع معدلات الأداء التشغيلي الفعلية.
- تدنية كل مصادر الإسراف والتبذير في الموارد المالية والاقتصادية المتاحة للمنشأة، وهذا يعنى صراحة حماية أصول الوحدة من كل مصادر الإسراف والغش ومجالات نقص القيمة المتعمدة وغير المتعمدة.

## 2- حماية الموارد من الخسارة والتلف وسوء الاستخدام

أما فيما يتعلق بالهدف الثانى ، فإن آليات الرقابة المفروضة على الموارد المتاحة للوحدات الحكومية تساعد فى حماية الأصول وغيرها من الموارد حتى يتم الاستفادة منها فيما يحقق أهداف الوحدة الحكومية. على سبيل المثال فإن نظم المحاسبة الحكومية اعتادت على عدم تسجيل أصول ثابتة أو استهلاك لهذه الأصول الثابتة ، وبالتالي فإن الإنفاق على مثل هذه الأصول يعتبر مصروف عادى يتم تمويله من الموارد المخصصة فى الميزانية ، وهنا فإن عدم الاحتفاظ بسجلات وعدم وجود نظام رقابى على الأصول يمكن أن يترتب عليه إساءة استخدام الأصول ، أو استخدامها فى غير الأغراض المخصصة.

### من الأهداف الفرعية لهذا الهدف :

- التحقق من تنفيذ الإنفاق وفقا للإتمادات المخصصة.
- التحقق من الإنفاق على أوجه الصرف المطلوبة .
- التحقق من جدية الصرف.
- فرض الرقابة على الأصول الثابتة وعلى تشغيلها.
- فرض الرقابة على أملك الدولة وحمايتها من التعديات.
- فرض الرقابة على العهد والمستودعات.
- الجرد والمعاينة والتفتيش على العهد والمستودعات والأصول الثابتة.
- اتخاذ الإجراءات الفورية فى حالة وجود أى تعديات أو استيلاء أو انحرافات فى الموارد والأصول المملوكة للدولة -

### 3- توفير معلومات تتصف بالدقة لتحقيق أهداف التقرير المحاسبي ، على الأخص تحقيق المساءلة.

- الهدف الثالث من أهداف الرقابة الداخلية ينطوى على مجموعة من الأهداف الفرعية منها ما يأتى :
- توفير المعلومات التى تساعد الجهات المعنية بالرقابة على أداء مهامها الرقابية.
  - توفير المعلومات التى تساعد على تقويم الأداء المالى والتشغيلي.
  - توفير المعلومات التى تساعد فى إعداد الموازنات والخطط.
  - توفير المعلومات التى تساعد فى رسم السياسة الاقتصادية للدولة.

ويتطلب تحقيق هذا الهدف اتباع الآتى :

- توثيق العمليات المالية للمنشأة.
- الالتزام بالمعايير المحاسبية فى القياس والإفصاح.
- حماية السجلات المحاسبية من وصول غير المرخص لهم إلى هذه السجلات.
- استخدام الوسائل الرقابية التى تكفل محاسبة سليمة عن العناصر المحاسبية.

## 4 - الالتزام بالنظم والسياسات والتعليمات

يرتبط هذا الهدف بالسياسات التى تفرض بالنظم والقوانين والسياسات التى تفرض على المنشأة كما يرتبط أيضا بالنظم والسياسات التى تضعها الإدارة. من الأهداف الفرعية لهذا الهدف ما يلى :

- الالتزام بالنظم السارية المنظمة للصناعة التى تعمل فيها المنشأة •
- الالتزام بالتعليمات الحكومية التى تصدرها جهات حكومية معنية بالإشراف على المنشأة •

• الالتزام بالنظم المعمول بها وفقا للنظام الأساسي للمنشأة •

• الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية المنظمة للعمل •

**و بصورة عامة واستنادا على ما تقدم من تعاريف على اختلاف توجيهاتها ، يمكننا وضع إطار عام لمفهوم الرقابة الداخلية من خلال العناصر التالية :**

- \* إن الرقابة الداخلية هي جزء لا يتجزأ من كل نظام تستخدمه المؤسسة لتنظيم وتوجيه عملياتها، وليس نظام مستقل بحد ذاته.
- \* إن الرقابة الداخلية ليست حدثا واحدا بل مجموعة من الأعمال والأنشطة التي تحدث بشكل مستمر.
- \* إن الرقابة الداخلية هي عملية يضع أسسها وينفذها ويراقبها ويطورها الأفراد على كافة المستويات بالمؤسسة.
- \* إن الرقابة الداخلية تعطي تأكيدا معقولا وليس مطلقا حول تحقيق الأهداف المخططة.
- \* إن الرقابة الداخلية تشتمل على أمور أكثر من تلك المتعلقة بوظائف النظام المحاسبي والتقارير المالية فهي تمتد لتشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية بداية بخطط وبرامج المؤسسة، ومرورا بالهيكل التنظيمي، انتهاء بوسائل وأدوات الرقابة المالية الإدارية.
- \* إن أهداف الرقابة الداخلية تتعدى الثقة في التقارير المالية ، والمحافظة على أصول المنشأة ، إلى الالتزام بالقوانين واللوائح ، وترشيد استخدام الموارد المتاحة والارتقاء بالممارسة الفعلية للأنشطة، وتحقيق الكفاية الإنتاجية.
- \* إن الرقابة الداخلية يجب أن يراعى في تصميم نظمها التكلفة والعائد.
- \* إن الرقابة الداخلية تطبق على الأشياء والأشخاص والتصرفات كافة.
- \* إن الرقابة الداخلية توفر الظروف الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ٣- أنواع الرقابة الداخلية وتصنيفاتها

## أنواع الرقابة الداخلية :

\* يقسم نظام الرقابة الداخلية إلى ٣ أقسام :

### أ / الرقابة المحاسبية

وهي رقابة مانعة في طبيعتها، حيث أنها مجموعة إجراءات ومقاييس الرقابة و الأمن التي يمكن أن تحول دون حدوث الأخطاء في البيانات و الأخطاء في الإجراءات المحاسبية و اللوائح. لقد عرفت لجنة معايير التدقيق الرقابة الداخلية المحاسبية بأنها الخطة التنظيمية و ما يرتبط بها من إجراءات و أساليب تهدف إلى حماية الأصول و التأكد من دقة البيانات المحاسبية المستخدمة في السجلات المحاسبية.

نلاحظ من هذا التعريف أن الرقابة المحاسبية تتكون من الإجراءات التالية :

- الإجراءات العامة للرقابة.

- إجراءات الرقابة على التطبيقات.

نجد أن الرقابة الداخلية المحاسبية يمكن أن تسمى الرقابة الوقائية (المانعة) و ذلك كونها تمكن من حماية الأصول و الموارد من سوء الاستخدام و كذلك التحقق من صحة الحسابات و مصداقيتها و مدى إمكانية الاعتماد عليها من قبل الأطراف المعنية. لذلك يتم تصميم نظام الرقابة المحاسبية لتوفير التأكد من :

- تنفيذ العمليات عن طريق تصريح عام من الإدارة.

- أن تسجل العمليات كما يجب و ذلك لتسهيل إعداد القوائم المالية وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها و كذلك لتسهيل المساءلة المحاسبية عند الأصول.

- أن لا يسمح بحيازة الأصول إلا بتصريح من الإدارة.

- أن تتم عملية مطابقة الأصول الموجودة مع سجلات هذه الأصول خلال فترات مالية محددة و يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة عند عدم المطابقة.

### فالرقابة المحاسبية :

تختص بالعمل على تحقيق الهدفين الأول والثاني من أهداف الرقابة الداخلية، أي حماية أصول المنشأة من السرقة والتلاعب وسوء الاستخدام، وضمان دقة البيانات المحاسبية من خلال الحد من وقوع عمليات الغش والأخطاء واكتشافها في حالة حدوثها وبالتالي تصحيحها.

ولكي يحقق نظام الرقابة الداخلية هذين الهدفين يجب اتخاذ الاجراءات الرقابية التي تضمن التأكد من أن :

- تنفيذ العمليات يتم وفقا للقرارات الإدارية أي التأكد من التصريح بالعملية.

- العمليات التي تسجل بالدفاتر عمليات حقيقية قد حدث بالفعل ولها ما يؤيدها من المستندات (وهو ما يعرف بالوجود أو الحدوث).

- العمليات المسجلة بالدفاتر هي كل العمليات التي حدثت، أي التأكد من أن كل العمليات التي حدثت قد تم تسجيلها (وهو ما يعرف بالاكتمال أو الشمول).

- القيم التي تسجل بها العمليات هي القيم الصحيحة (وهو ما يعرف بصحة التقييم).

- العمليات تسجل بالدفاتر بطريقة تسمح بإعداد القوائم المالية وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ( وهو ما يعرف بصحة العرض والإفصاح).

- اقتناء الأصول والتصرف فيها يتم وفقا لاعتماد الإدارة (التأكد من التصريح بالعملية).

- الأصول المسجلة بالدفاتر هي الأصول الموجودة فعلا في حيازة المنشأة (أى التأكد من الوجود والملكية).

## ب / الرقابة الإدارية

تتضمن الرقابة الإدارية السياسات و الخطط التنظيمية و السجلات و التي تكون متعلقة باتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليات المالية. و تهدف هذه الأساليب إلى زيادة الكفاءة التشغيلية و تنمية روح الالتزام بتطبيق السياسات و التعليمات و الإجراءات الإدارية بالمنشأة.

### فالرقابة الإدارية :

تختص بتحقيق الهدفين الثالث والرابع من أهداف الرقابة الداخلية أي تنمية الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المحددة من الإدارة العليا.

وعلي ذلك فإن الرقابة الإدارية تشمل الخطة التنظيمية للشركة وكافة الطرق والوسائل التي يستخدمها هذا المشروع بقصد ضمان تنمية الكفاءة الإنتاجية و ضمان تنفيذ و تطبيق السياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة الشركة و ترتبط هذه الرقابة بالسجلات المالية إرتباط غير مباشر.

وتوجد وسائل عديدة يمكن للمنشأة أن تحقق من خلالها الرقابة الإدارية من أهمها :

- الموازنات التخطيطية - التكاليف المعيارية - الرسوم البيانية - التقارير الدورية

- دراسة الوقت والحركة - البرامج التدريبية للعاملين - المقارنة بأفضل أداء آخر

وبصفة عامة تعتبر الإجراءات المتعلقة بالرقابة المحاسبية أكثر أجزاء نظام الرقابة الداخلية ملاءمة لمراجعة القوائم المالية. أما السياسات والإجراءات المتعلقة بالرقابة الإدارية فإنها تعتبر ملائمة للمراجعة فقط في حالة استخدامها بواسطة المراجع لتنفيذ بعض إجراءات المراجعة .

مثال ذلك استخدام المراجع لعدد مندوبي المبيعات لتحليل مدى معقولية المبيعات عن طريق حساب قيمة المبيعات لكل مندوب مبيعات.

## ج - الضبط الداخلي Internal Check

ويقصد به تنظيم خطوات العمل وتحديد المسئوليات بين العاملين فى المنشأة بحيث يكلف شخصان أو أكثر للقيام بأية عملية بحيث يراجع ويراقب كل شخص عمل الآخر وذلك بهدف المحافظة على أصول المنشأة وموجوداتها واكتشاف الغش والأخطاء.

## تصنيفات وأنواع الرقابة الداخلية

أولاً - أنواع الرقابة على حسب المدى الزمني للتنفيذ :

١- الرقابة المستمرة الموجهة. ٢- الرقابة المرحلية. ٣- الرقابة بعد التنفيذ.

ثانياً - أنواع الرقابة حسب أهدافها :

١- الرقابة السلبية. ٢- الرقابة الإيجابية.

ثالثاً - أنواع الرقابة حسب التخصص :

١- الرقابة على الاعمال الإدارية ٢- الرقابة المحاسبية (المالية) على الجهاز التنفيذي ٣- الرقابة الفنية

٤- الرقابة على النشاط الروتيني وطرقها الفنية للتطبيق

- خريطة توزيع الوقت - خريطة تدفق العمل - خريطة حصر العمل - دراسات الاقتصاد في الحركة

- دراسات التوزيع المكاني . - الرقابة الإقتصادية على المشروعات

**رابعاً - أنواع الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته**

١- الرقابة على كمية العمل  
٢- الرقابة على نوعية العمل

**خامساً - أنواع الرقابة حسب نوع وسائل جمع المعلومات**

١- الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات  
٢- الرقابة على سلوك العاملين وأدائهم للعمل

**سادساً - أنواع الرقابة حسب مصادرها**

١- رقابة داخلية  
٢- رقابة خارجية

**سابعاً - أنواع أخرى من الرقابة**

١- الرقابة الشاملة  
٢- الرقابة الجزئية  
٣- الرقابة التفصيلية الجزئية  
٤- الرقابة المكتبية  
٥- الرقابة الحقلية

**أنواع الرقابة الداخلية****أولاً: الرقابة الرئاسية****١- الرقابة على الأشخاص :**

- سلطة التنظيم الداخلي لإدارته.

- التأديب.

- إصدار التعليمات.

**٢- الرقابة على الأعمال.****ثانياً: الرقابة الوصائية**

تضمن الرقابة الوصائية حق السلطة المركزية في تصديق قرارات الهيئة اللامركزية، والحلول محلها استثناءً، وحلها، أو إيقافها عن العمل.

**ثالثاً: الرقابة المتخصصة**

أجهزه رقايبه داخل السلطه التنفيذيه للرقابه على الاجهزه الحكوميه(الرقابه الإداريه).

## ٤- أركان ومقومات الرقابة الداخلية

### أركان الرقابة الداخلية :

- ١- وجود هيكل تنظيمي إداري واضح.
- ٢- وجود نظام محاسبي حكومي سليم.
- ٣- إجراءات الرقابة الداخلية.
- ٤- قياس الأداء.
- ٥- إدارة المراجعة الداخلية.
- ٦- توافر الكفاءات اللازمة من الموظفين بالمنشأة.

### أبعاد نظم الرقابة الداخلية

#### ١- بعد تنظيمي.

لابد من توافر الآلية التنظيمية لكي تحقق الرقابة ثمارها.

#### ٢- بعد فني (الصبغة المحاسبية).

لابد من تحقق التناسق أو التناغم وإنعدام التعارض ولو بشكل نسبي بين أجزاء ووحدات المنشأة وأدوات نظام المراقبه التي تضعها إدارة المنشأة.

### المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

يمكن تبويب هذه المقومات التي لاغني عنها لأي نظام رقابي جيد في مجموعتين كما يلي:

#### أولاً- مقومات إدارية

#### ثانياً- مقومات محاسبية

#### أولاً - المقومات الإدارية

#### ١. خطة تنظيمية سليمة (التنظيم الإداري) و (هيكل تنظيمي كفاء) :

تضع المنشآت كبير الحجم خطة تنظيمية تحدد الإدارات والأقسام التي تضمنها واختصاصات كل منها والمسئوليات التي يتحملها كل موظف بها، وكذلك العلاقات التبادلية بين هذه الإدارات والأقسام والفروع (إذا كان للمنشأة عدة فروع). ومما لا شك فيه أنه لا يوجد خطة تنظيمية مثلي يجب أن تتبعها كل منشأة، فشكل هذه الخطة يتوقف على عدة عوامل وإعتبارات مثل طبيعة النشاط والحجم ومدى وجود فروع في عدة مناطق جغرافية... إلخ.

#### ٢. مجموعة من العاملين الأكفاء الموثوق فيهم:

يعتبر هذا العنصر من أهم مقومات الرقابة الداخلية، فوجد مجموعة من العاملين الأكفاء ذوي الثقة والأمناء مع ضوابط رقابية ضعيفة سيؤدي حتماً إلى عدم حدوث إختلاسات وإلى إعداد قوائم مالية سليمة، أما إذا كان العاملون غير أمناء ويعملون في ظل ضوابط رقابية قوية، فإنهم قد يتحايلون عليها رغم ذلك. وعلي ذلك يجب على إدارة المنشأة التحري عن شاغلي الوظائف التي تتطلب قدراً من الأمانة والسمعة الطيبة حتي يمكن الوقوف على سيرتهم الشخصية وسمعتهم.

يعتبر وجود هذه المعايير ضروريا لنظام الرقابة الجيد. وبجانب المعايير يجب أن يكون هناك نظام لمراقبة الأداء يهدف إلي التأكد من اتباع الإجراءات والقواعد التي وضعتها الإدارة لأداء المستويات الإدارية المختلفة.

#### ٤. الفصل بين الوظائف المتعارضة :

هناك عدة وظائف متعارضة بمعنى أن أداء شخص واحد لها يتيح له فرصة تغطية أي تلاعب بحيث يكون اكتشافه صعبا أن لم يكن مستحيلا وكذلك صعوبة اكتشاف الأخطاء التي ترتكب دون قصد ومثال ذلك :

- وظيفة حيازة الأصول ووظيفة التسجيل المحاسبي .

وحتي يكون نظام الرقابة الداخلية سليما ، يجب الفصل بين هذه الوظائف بمعنى الا تسند كل وظيفتين متعارضتين إلي شخص واحد، بل توزع علي شخصين

#### ٥- التنظيم الداخلي للأقسام :

ويفيد التنظيم الداخلي في تسهيل عملية الإشراف وتقليل فرص التواطؤ بين العاملين لتغطية التلاعب. كما يفيد في تسهيل عملية تداول المستندات وأوراق العمل بين العاملين في الأقسام المختلفة للمنشأة.

#### ٦- تغيير واجب العاملين :

إن قيام موظف واحد بأداء نفس العمل لمدة طويلة قد يرضخ في مركز يسمح له بالتستر علي أي تلاعب يكون قد وقع منه لذلك يفضل إجراء حركة تنقلات دورية بين العاملين ، ويفيد هذا التغيير في قيام الموظف الجديد باكتشاف أي تلاعب كان الموظف القديم يتستر عليه .

#### ٧. أجازات العاملين :

من الإجراءات التنظيمية المتعارف عليها في مجال الرقابة الداخلية قيام الموظفين بأجازتهم السنوية مرة واحدة حتي يمكن إحلال موظف آخر مكان الموظف الذي قام بالأجازة. ويفيد هذا الإحلال في أن عمل الموظف الذي قام بالأجازة، سيخضع لمراجعة الشخص الذي سيقوم بالعمل في فترة الأجازة مما يمكنه من اكتشاف أي تلاعب يكون الموظف الأول تستر عليه.

#### ٨. التأمين ضد المخاطر :

يعتبر التأمين ضد المخاطر من الوسائل التي تعوض عن الخسائر التي قد تلحق بها نتيجة وقوع الخطر المؤمن ضده . وهناك أنواع متعددة للتأمينات أبرزها ضد خيانة الأمانة علي الموظفين الذين يعهد بالإحتفاظ بالنقدية أو البضاعة ، والتأمين ضد السرقة والحريق علي الأصول . والتأمين ضد فقد الأرباح نتيجة الظروف غير العادية.

#### ٩. نظام للترخيص بالعمليات :

أهم ما يراعي في هذا النظام تطبيق فكرة الرقابة الحدية والرقابة المزدوجة. الرقابة الحدية هي تحديد سلطة المديرين في اعتماد العمليات، بمعنى أن يحدد لكل مدير الحد الأقصى لقيمة العملية التي تدخل في نطاق سلطاته.

أما الرقابة المزدوجة فتقوم علي أداء نفس العمل بواسطة شخصين بحيث لا يصلح أو لا يستطيع أحدهما القيام به بمفرده. والأمثلة علي ذلك كثيرة لعل أشهرها فتح الخزائن بمفتاحين بهما شخصين مختلفين بحيث لا يمكن فتح الخزينة إلا بوجود هذين الشخصين معا

#### ١٠. وجود إدارة أو قسم للمراجعة الداخلية :

يميل الأفراد بمرور الزمن إلي نسيان الإجراءات المرسومة أو يصبحوا أقل تماسكا بتطبيقها مما يؤدي إلي أن النظام المطبق يكون مختلفا عن نظام الرقابة الذي وضعته الإدارة إلا إذا وجد من يمنعهم من ذلك . يضاف إلي ذلك أن هناك احتمالا لوقوع أخطاء دون قصد أو اختلاسات رغم جودة نظام الرقابة الداخلية .

#### ١١. وسائل لحماية الأصول من السرقة والحريق :

## ثانياً - المقومات المحاسبية

تمثل هذه المقومات في وجود نظام محاسبي سليم يكفل المحاسبة عن كافة أنشطة المنشأة وإعداد قوائمها المالية وتحقيق الرقابة علي العمليات المختلفة . وحتى يكون النظام المحاسبي أحد المقومات الأساسية لنظام سليم للرقابة الداخلية ، فإنه يجب ان يتضمن مايلي :

### ١. مجموعة متكاملة من المستندات والدفاتر .

تعتبر المستندات والدفاتر أحد العناصر التي يتكون منها النظام المحاسبي لأي منشأة . وبالرغم من اختلافها من منشأة لأخرى من ناحية عددها وأشكالها ، الا أن هناك معايير متعارف عليها يجب أن تراعى عند تصميمها أهمها ما يلي :

- ضرورة الوفاء بالمتطلبات القانونية من حيث إمساك دفتر يومية ودفتر جرد علي الأقل ، ثم يمساك من الدفاتر الأخرى ما تقتضيه طبيعة نشاط المنشأة وحجمها

- ضرورة أن يخدم المستند أو الدفتر غرضاً محدداً ، فمثلاً أن يمساك بنك تجاري دفتر يومية للمبيعات . وإذا كانت مبيعات المنشأة تتم كلها نقداً ولا يوجد بيع بالأجل ، فمن غير المعقول أن يمساك دفتر يومية للمبيعات الأجلة . وفي حالة شركة تقوم بخدمة نقل الركاب علي خطوط منتظمة ، من غير المتصور أن يكون لديها فواتير بيع .

- ضرورة ترقيم المستندات وصفحات الدفاتر قبل استعمالها ترقيماً مسلسلاً وذلك لتسهيل الرقابة علي المستندات المفقودة وكوسيلة لإمكان التوصل إلي المستندات عند الحاجة إليها (وقت المراجعة مثلاً) .ويحقق هذا المعيار بلا شك هدف الرقابة الداخلية الخاص بضمان تسجيل كافة العمليات التي حدثت فعلاً بالدفاتر .

- ضرورة التسجيل وقت حدوث العملية أو بعد ذلك بوقت قصير حيث أن وجود فجوة زمنية بين تاريخ حدوث العملية وتاريخ تسجيلها بالدفاتر يفقد هذه الأخيرة مصداقيتها ويزيد فرصة وقوع الأخطاء .ويحقق هذا المعيار بلا شك هدف الرقابة الداخلية الخاص بضمان تسجيل العمليات بالدفاتر في الوقت المناسب .

- يراعى في تصميم المستندات كافة استخداماتها المحتملة . فمثلاً فاتورة البيع المصممة جيداً يمكن أن تكون أساساً للتسجيل في يومية المبيعات ، وكترخيص بشحن البضاعة ، وكدليل علي العمولات المستحقة لمندوبي البيع ، وكأساس لإعداد الإحصائيات عن تطور المبيعات وتحليلها علي العملاء و مناطق التوزيع ومندوبي البيع ، ويهدف هذا المعيار إلي تقليل عدد المستندات المستخدمة ، فلا يضطر إلي إعداد نماذج أخرى تعطي التحليلات المطلوبة بل نكتفي بالمستند الأصلي .وعلي ذلك يتطلب الأمر إعداد عدة صور من المستند(صورة لكل استخدام ) ويفضل أن تكون الصور بألوان مختلفة حتي يمكن توزيعها علي المختصين بسهولة .

- يراعى في تصميم المستندات والدفاتر الوضوح والبساطة بحيث تكون سهلة الفهم لكل من يستخدمها أو يطلع عليها .ويحقق هذا المعيار المطلوب بدرجة وسرعة .

### ٢. دليل محاسبي.

الدليل المحاسبي هو خطة لتبويب الحسابات تبين الحسابات الرئيسية والحسابات الفرعية التي تندرج تحتها مع إعطاء شرح لكل حساب وطبيعة العمليات التي تسجل به. ولا يوجد دليل محاسبي يصلح لكافة المنشآت بل يختلف الدليل حسب طبيعة نشاطها.

### ٣. دليل اجراءات .

يجب ان يوجد دليل مكتوباً للاجراءات يوضح الدورات المستندية لكل عملية والاجراءات التي تتم وفقاً لها .

### ٤. استخدام الوسائل الالية .

استخدام الوسائل الالية يؤدي الى انجاز الاعمال المحاسبية بدقة وبمعدل اقل ويزيد كفاءة العمل المحاسبي.

### ٥. المطابقات الدورية.

مثل المطابقات التي تتم على كشوف حسابات البنوك .

### ٦. الجرد الفعلي للاصول.



## 5- مكونات نظام الرقابة الداخلية Components of Internal Control System

يتكون نظام الرقابة الداخلية من خمسة مكونات هي:

- البيئة الرقابية.
- تقييم تحديد المخاطر.
- الإجراءات والأنشطة الرقابية.
- متابعة وتحديث الإجراءات والأنشطة الرقابية.
- المعلومات والاتصال

### 1- البيئة الرقابية Control Environment

تشتمل البيئة الرقابية علي العوامل التالية :

#### أ- طرق الرقابة المتعلقة بالإشراف والمتابعة :

يُعتبر وجود قسم للمراجعة الداخلية، واستخدام نظم الموازنات التخطيطية، ونظم محاسبة المسؤولية ونظم تقارير الأداء من أهم طرق الإشراف والمتابعة التي يمكن استخدامها كأساليب رقابية.

وطرق الرقابة المتعلقة بالإشراف والمتابعة، تتطلب تفحص ما يلي :

- الإجراءات المتبعة في إعداد الموازنات التخطيطية، ونظام محاسبة المسؤولية.

- الطرق المتبعة لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

- معالجة الإدارة للانحرافات عن الأداء المتوقع.

- السياسات والإجراءات التي تتبعها الإدارة لإصلاح النظام المحاسبي، والإجراءات الرقابية لكي تتماشى مع التغييرات البيئية.

#### ب- الهيكل التنظيمي :

يُعتبر الهيكل التنظيمي - الذي يحدد السلطات والمسؤوليات داخل الشركة بوضوح وجلاء - دعامة أساسية من دعائم الرقابة الداخلية. فالهيكل التنظيمي الذي يحدد المسؤوليات، يكون قاعدة مهمة للمساءلة عن نتائج الأعمال، وبالتالي يزيد من فعالية الرقابة.

#### ج- طرق الاتصال :

لابد لإدارة الشركة أن تستخدم أساليب اتصال فعالة تساعد في التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات في الشركة

#### د- الأسلوب الفلسفي والعملي المتبع بواسطة الإدارة :

نظرة الإدارة إلى الرقابة وموقفها منها تؤثر تأثيراً كبيراً على فعالية نظام الرقابة الداخلية. فلكي تكون هناك رقابة فعالة، لابد لإدارة المنشأة أن تدعم نظام الرقابة الداخلية المطبق، وأن تجعل دعمها لذلك النظام معلوماً لدى جميع العاملين في المنشأة. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، ينعكس أسلوب الإدارة الداعم للسلوك الأخلاقي في العمل (من خلال النموذج الأخلاقي في عمل الإدارة نفسها كقدوة) على جميع العاملين بالمنشأة، من حيث تقليل احتمال ارتكاب المخالفات المتعمدة.

#### هـ- لجان المراجعة :

يشكل مجلس الإدارة لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، على أن يكون غالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين، وألا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة، كما يجب أن يكون من بين أعضائها أحد الخبراء في الشؤون المالية والمحاسبية، ويجوز تعيين عضو أو أكثر من خارج الشركة في حالة عدم توافر العدد الكافي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.

تلتزم الشركة أن توفر للجنة المراجعة الموارد الكافية لأداء واجباتها، بما في ذلك التصريح لها بالاستعانة بالخبراء كلما كان ذلك ضرورياً.

تتولى لجنة المراجعة المهام والواجبات التالية:  
(أ) تقييم نظام الرقابة الداخلية والتحقق من كفايته.  
(ب) وضع وتطبيق سياسة التعاقد مع المحاسب القانوني.  
(ج) متابعة ومراقبة استقلالية المحاسب القانوني (المراجع الخارجي)، ومدى موضوعيته، ومناقشته حول طبيعة ونطاق عملية المراجعة ومدى فعاليتها وفقاً لمعايير المراجعة المعتمدة.  
(د) تلعب دور وسيط بين المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة من جهة والمراجع الخارجي (المحاسب القانوني) من جهة أخرى.

### و- السياسات والإجراءات المتعلقة بالعملين :

إن وجود قسم مركزي فعال لإدارة شئون الأفراد (العاملين بالمنشأة) يزيد كثيراً من فعالية الرقابة عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الوظيفة التي تناسب مؤهلاته وقدراته)، وعن طريق التدريب يمكن تنمية هذه القدرات.

### ز- المؤثرات الخارجية:

هناك مؤثرات بيئية من خارج الشركة تؤثر على فعالية الرقابة الداخلية بالشركة، فالشركة الخاضعة لنظام الشركات أكثر حرصاً على تنفيذ المتطلبات الرقابية التي يفرضها نظام الشركات، وأيضاً الشركات المسجلة بأسواق المال، فهي أيضاً تحرص على تنفيذ المتطلبات الرقابية التي تضعها أسواق المال.

### ح- الأمانة والقيم الأخلاقية التي يتصف بها العاملون :

وجود مجموعة من العاملين الأكفاء، والموثوق بهم، والذين يتمتعون بقدر كاف من الأمانة والقيم الأخلاقية يعتبر من أهم عناصر نظام الرقابة الداخلية. فإذا كان العاملون ليس لديهم الأمانة والقيم الأخلاقية، فسوف يمكنهم التواطؤ لتخطي أي إجراءات رقابية قد تضعها المنشأة. لذلك يجب على الشركة أن تضع لنفسها سياسة محددة لاختيار العاملين بها، بحيث تقلل احتمالات وجود عاملين لا تتوافر فيهم صفات الكفاءة والأمانة والقيم الأخلاقية المتعارف عليها.

## ٢- تحديد المخاطر Risk Determination

يقصد بتحديد المخاطر هنا هو تقدير احتمال أن تتضمن القوائم المالية أخطاء مهمة (مخاطر التقرير المالي) مسنولة المحاسب القانوني فهناك اهتماماً مشتركاً لكل من الإدارة والمحاسب القانوني.

## ٣- الإجراءات والأنشطة الرقابية Control Activities and Procedures

الإجراءات والأنشطة الرقابية هي السياسات والإجراءات التي تساعد في التأكد من أن تعليمات الإدارة تم تنفيذها. وهي إجراءات يتم اتخاذها لمقابلة المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف الشركة والأنشطة الرقابية لها أهداف عديدة، ويتم تطبيقها عند مستويات تنظيمية ووظيفية متعددة، وبصفة خاصة، فإن الإجراءات والأنشطة الرقابية المتعلقة بالسياسات المالية، هي الإجراءات والأنشطة التي تتعلق بأمور عديدة، أهمها ما يلي:

- فحص أداء الشركة.
- معالجة البيانات.
- الإجراءات الرقابية التي تعتمد على الوجود الفعلي.
- الفصل بين المسؤوليات والتحديد الواضح للسلطات.

## ٤- متابعة وتحديث الإجراءات والأنشطة الرقابية Monitoring and Updating Control Activities and Procedures

المراقبة هي عملية تقويم جودة أداء الرقابة الداخلية بمرور الوقت، وهي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم وتحديث الإجراءات والأنشطة الرقابية أولاً بأول، واتخاذ أي إجراءات تصحيحية ضرورية ومراقبة الإدارة لأداء الأنشطة الرقابية.

## ٥- المعلومات والاتصال Information and Communication

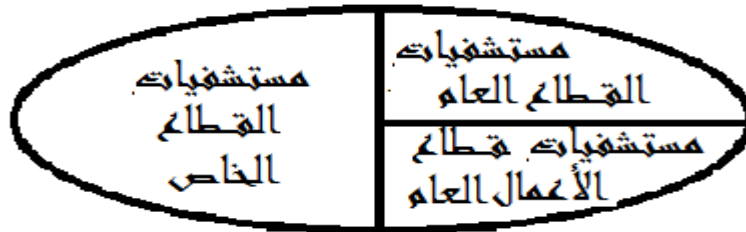
يتكون نظام المعلومات المتعلق بالتقارير المالية بما في ذلك النظام المحاسبي من الطرق المحاسبية الخاصة بمعالجة (تسجيل وتبويب وتلخيص والتقرير) عن عمليات المنشأة. وتؤثر نوعية المعلومات التي يولدها النظام على قدرة الإدارة في اتخاذ قرارات ملائمة للرقابة على أنشطة المنشأة، ولإعداد تقارير مالية موثوق بها. ويتضمن الاتصال توفير وسيلة لفهم للأدوار والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة الداخلية على التقارير المالية.

## ٦- الهيكل التنظيمي و متطلبات نظام الرقابة في المستشفيات

قبل أن نتطرق للهيكل التنظيمي كان لابد لتوضيح حجم المنشآت الصحية بمختلف تقسيماتها كما يوضح شكل رقم (١):

- مستشفيات القطاع العام : (مستشفيات وزارة الصحة - المستشفيات الجامعية {تعليم طبي - خدمات طبية بمقابل أو بدون مقابل}).
- مستشفيات قطاع الأعمال العام : مستشفيات (التأمين الصحي - تابعة لمؤسسات علاجية بالمحافظات - شركات الهيئات العامة).
- مستشفيات القطاع الخاص : هي وحدات إقتصادية تهدف لتحقيق الربح وتقديم الخدمات فى أى دوله وهى الأكثر إنتشاراً والتى سوف يكون موضوع حديثنا عن نظم الرقابه بها.

شكل رقم (١)



### متطلبات نظام الرقابة الداخليه فى المستشفيات

ويهدف وضع نظام الرقابه للمستشفيات والمنشآت الصحية إلى علاج الفساد بشكل عام وبكل أنواعه والقضاء عليه نهائيا ، وذلك بالتركيز على كل جوانب ومقومات العمل فى المؤسسات الصحية المختلفه. من تشخيص المشكلات ، وتحديد حجم التدنى والثغرات بالنظام المالى والإداى ومستقبل تلك المشكلات ، والإقتراحات الواجبه لحلها ومعالجتها وتحسين الوضع الرقابى داخل المنشآت الصحية والمستشفيات ، وكذلك التأكد من تطبيق المبادئ المحاسبية والماليه وومسك الدفاتر والسجلات المحاسبية والمستندات المتعلقة بكل عمليه ، وكذلك الإشراف التام على الأقسام الفنيه المختلفه بالمنشأه الصحيه ، والجوانب الأجهتماعيه ، والنشاطات الخدميه (فنديقه وإقامه) والسعى إلى لأن تحقق المنشأه الصحيه هدفها الأساسى :

((جهاز طبي منظم يكفل الراحة ، وتسهيلات وخدمات طبيه دائمه)).... من خدمات للأطباء ... وخدمات التمريض من (تشخيص و علاج ).

والشكل التالى يوضح : شكل رقم (٢) متطلبات نظام الرقابه فى المستشفيات .



شكل رقم (٢) متطلبات نظام الرقابة فى المستشفيات

\*\*\* وتهدف المحاسبه فى المستشفيات والمنشآت الصحيه إلى قياس وتسجيل وتحليل ما تقوم به المستشفى من أحداث وعمليات ماليه ، وتوفير معلومات ماليه ومحاسبية فى شكل تقارير وقوائم ماليه تفصح عن نتائج النشاط والمركز المالي.

### بجانب تقسيم ضرورى لأنشطة المستشفيات والمنشآت الصحيه :

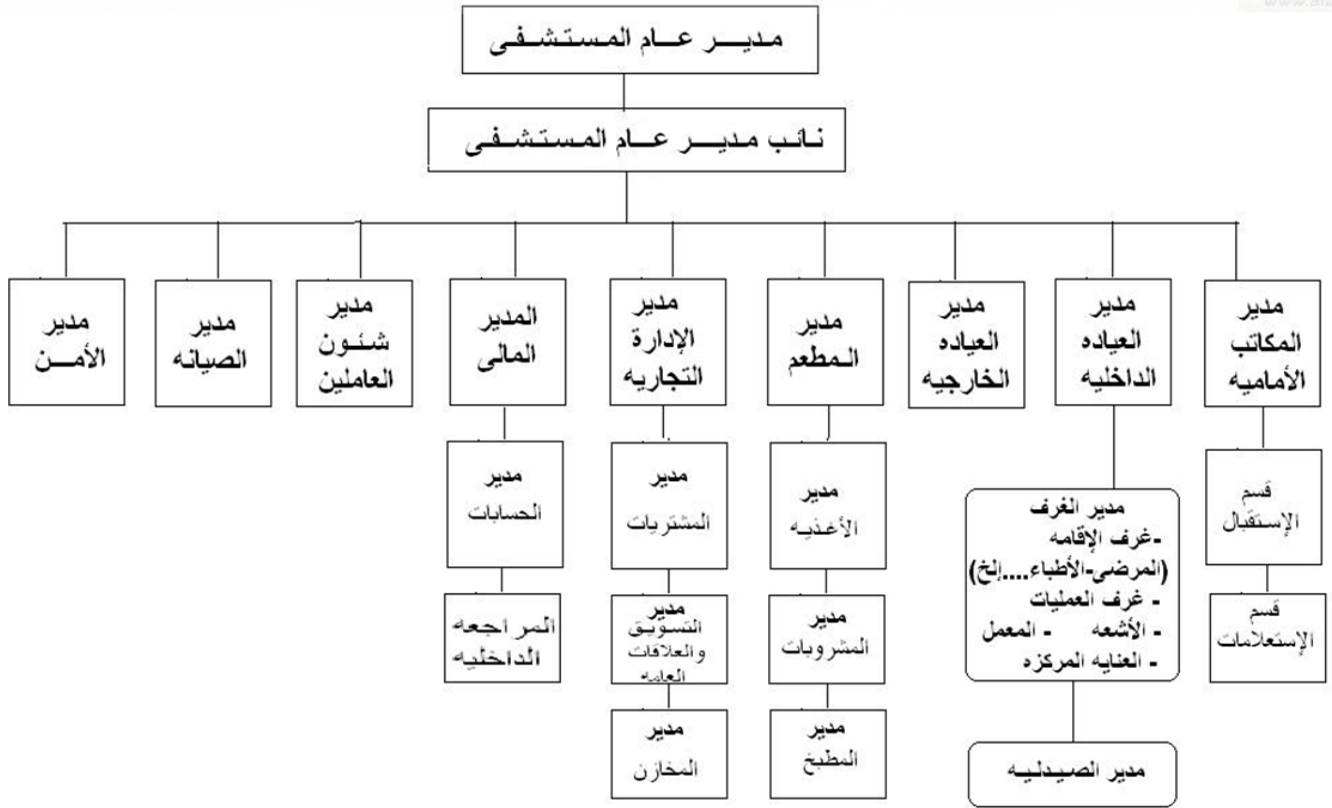
- (١)- أنشطه أساسيه :- (تقديم الخدمات الطبيه للمرضى لتحقيق أهداف المنشأه المباشره).
- (٢)- أنشطه مساعده :- (تسهيل تقديم الخدمات الطبيه - خدمات الأدوات الطبيه والصحيه - خدمات الجانِب الدوائى والعلاجى - خدمات المبيت - خدمات المغسله - خدمات الطعام - خدمات التليفون... إلخ).

### الهيكل التنظيمى للمستشفيات

يعد الهيكل التنظيمى من المقومات الرئيسيه لنظام الرقابه الداخليه (أساس عملية الرقابه) لتحديد الواجبات والمسئوليات لكافه المستويات الاداريه والتنظيميه بالمنشآت الصحيه.

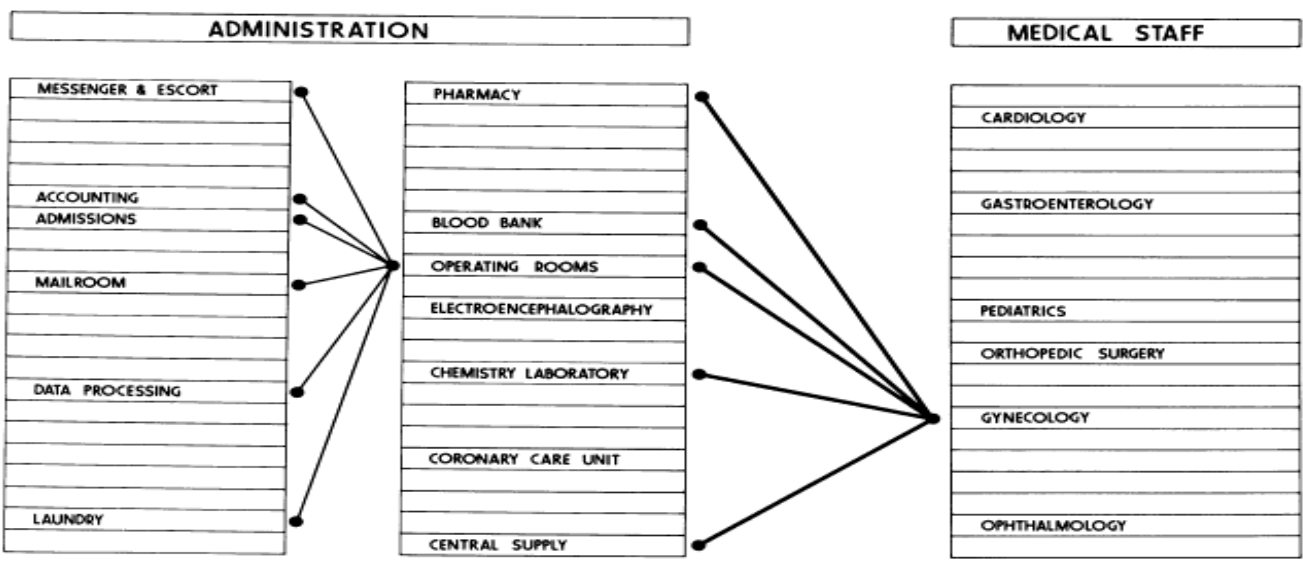
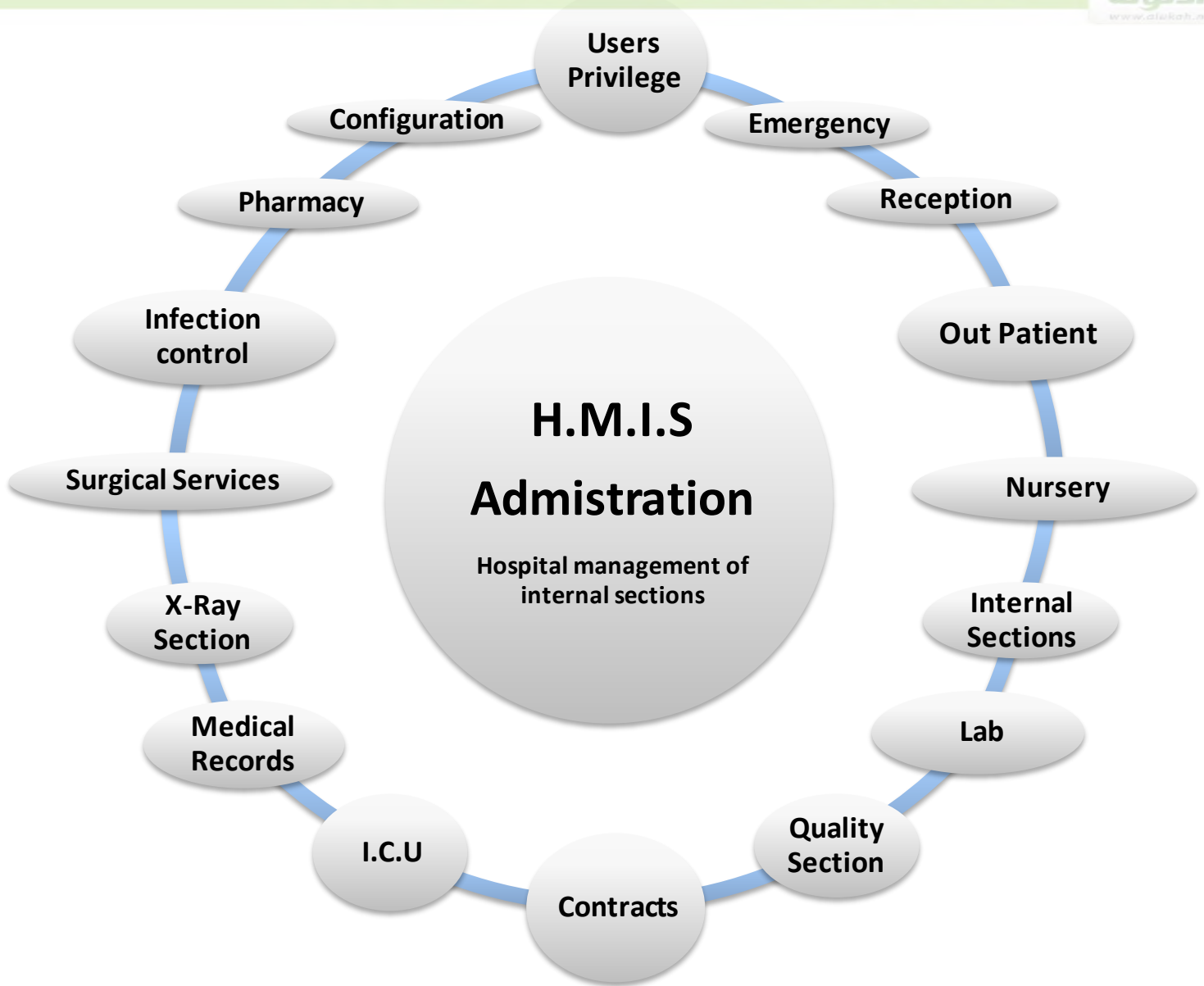
ونوضح صورته للهيكل التنظيمى بالمنشآت الصحيه من خلال النموذج التالى كما يوضح شكل رقم (٣) :

\* نموذج عام للنظام الإدارى بالمستشفيات (مستشفى إستثمارى) - (من تصميم . د/ هشام الإبارى).



شكل رقم (٢) الهيكل التنظيمي للمستشفيات.

و يوضح شكل رقم (٤) و رقم (٥) رسم للهيكل الرقابي العام لأقسام المستشفيات أو المنشآت الصحيه.



REGULATION AND INTERNAL CONTROL

## ٧- تصميم نظم الرقابة الداخلية بالمستشفيات

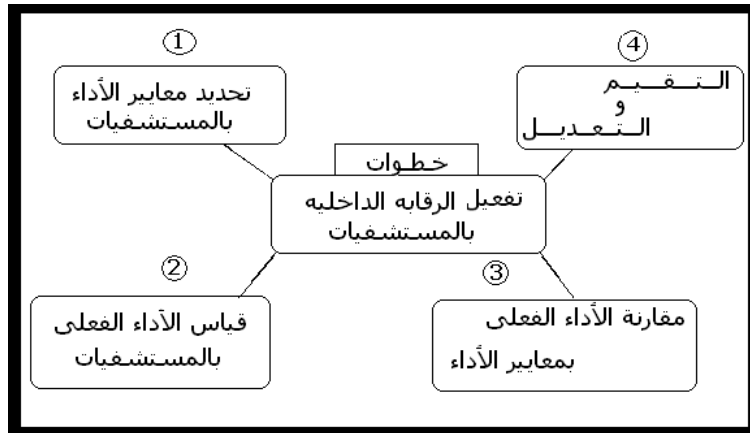
ويتم ذلك من خلال عدة مراحل نوجزها فيما يلي :

- أولاً - خطوات تصميم نظم الرقابة الداخلية بالمستشفيات.
- ثانياً - صفات الرقابة الفعالة بالمستشفيات.
- ثالثاً - أركان نظم الرقابة بالمستشفيات.
- رابعاً - فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- خامساً - نظم تطبيق الجودة بالمستشفيات وتصور نهائى لنظام الرقابة الداخلية بالمستشفيات.
- سادساً : كيف تكون الرقابة الداخلية الفعالة؟

### أولاً- خطوات تصميم نظم الرقابة الداخلية

- (١) تحديد معايير الأداء بالمستشفيات.
- (٢) قياس الأداء الفعلى بالمستشفيات (فعاليه – كفاءه – إقتصاد).
- (٣) مقارنة الأداء الفعلى بمعايير الأداء.
- (٤) التقييم والتعديل.

كما يوضح ذلك شكل رقم (٦)



### ثانياً / صفات الرقابة الفعالة :

- ١- ان تكون الرقابة ايجابية.
- ٢- ان تكون واضحة وسهلة ومفهومة للجميع وتتناسب مع امكانيات وقدرات المسؤولين وخبراتهم.
- ٣- ان تكون اقتصادية غير مكلفة.
- ٤- ان تتضمن حماية الموظفين من الاجراءات التعسفية.
- ٥- ان يتحلى ممارس الرقابة بالنزاهة والكفاءة والخبرة الادارية والرقابية للاعمال التي يقوم بالرقابة عليها.
- ٦- ان تساعد الرقابة الموظفين على تحسين أدتهم وان لا يتحول لوسيلة تخويف وتهديد.
- ٧- أن تكون قائمة على أسس موضوعية وواقعية من خلال وضع معايير محددة لمراقبة الاعمال.

٩- ان تضمن الرقابة الحصول التغذية الاسترجاعية.

### ثالثاً - أركان نظم الرقابه بالمستشفيات

- ١-الوضع التنظيمى وكذا الهيكل التنظيمى لإدارة المنشأه الصحيه أو المستشفيات وتحديد المسئوليه.
- ٢- تخطيط الإحتياجات من الكوادر الفنيه والعلميه وكذلك الإحتياجات من الأدوات الطبيه والصحيه.
- ٣- الأنماط القياديه الطبيه وأثرها فى إتخاذ القرارات الطبيه الرشيديه.
- ٤- درجه توثيق وشفافيه ومصداقيه دفاتر وسجلات المنشأه الصحيه.
- ٥- مدى كفاءه وفعاليه الإجراءات الرقابيه الداخليه بالمنشأه الصحيه.
- ٦- نظم الصحيه والإداريه ودقتها والسرعه فى التعامل معها.
- ٧- توافرت الكفاءات الإداريه اللازمه لإدارة المنشأه الصحيه.
- ٨- إدارة المخاطر و تقييمها ووضع حد أدنى لها وتطوير الحلول لمواجهتها.
- ٩- صواب رقابيه كاشفه ووقائيه ضد المخاطر.

### رابعاً - فحص وتقييم نظام الرقابه الداخليه وإدارة المخاطر

تتكون من جزئين هما :

- الأول : معرفة وفهم الإجراءات والطرق الموصفة فى النظام ، بمعنى جمع المعلومات عن نظام الرقابه الداخليه وتوثيقها ودراسنها.
- الثاني : الحصول علي درجه معقوله من التأكد بأن هذه الإجراءات والطرق مطبقة وفقا لما هو موصف فى النظام.

### أما الجانب الخاص بإدارة المخاطر فمهمته كالتالى

#### وهى تحقيق الأهداف الآتية :

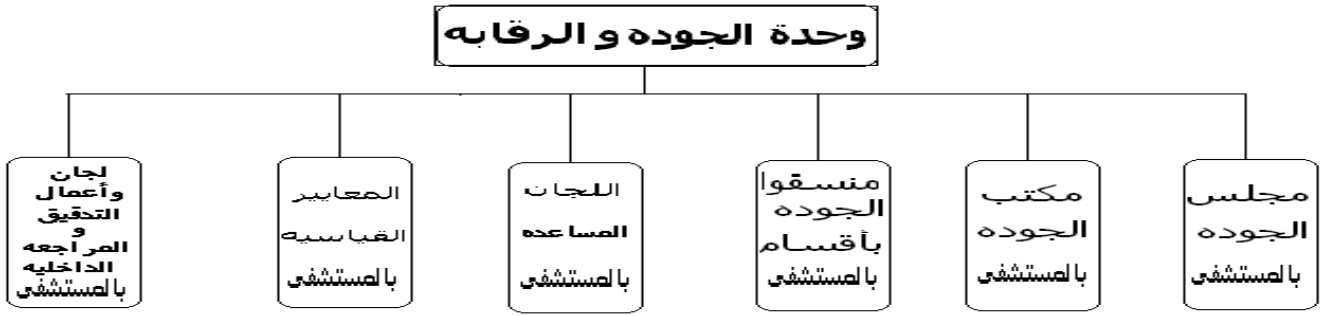
- ١ - تحديد مفهوم إدارة المخاطر وعلاقته بالتحكم المؤسسي.
- ٢ - تحديد الجهات التي يمكن ان تساهم في تحديد وقياس وفحص وتقييم إدارة المخاطر.
- ٣ - التعرف على مدى التزام كل من مجالس الإدارة و المدقق الداخلي و المدقق الخارجي و لجان التدقيق بمتطلبات التحكم المؤسسي في إدارة المخاطر لبعض الوحدات الاقتصادية.
- ٤ - تشخيص الجوانب السلبيه والايجابيه للتطبيقات العمليه لإدارة المخاطر وتقديم المقترحات التي من شأنها زيادة فاعليه إدارة المخاطر في الوحدات المبحوثة.

### بايجاز شديد يمكن تعريف المخاطر بالمنشآت الصحيه على النحو التالى :

بأنها احتمالية مستقبلية قد تعرض المنشأه الصحيه إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها أو تدهور فى الخدمات الصحيه والطبيه بما قد يؤثر على تحقيق أهداف المنشأه الصحيه وعلى تنفيذها بنجاح، وقد تؤدي في حال عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها الى القضاء على المنشأة الصحيه.

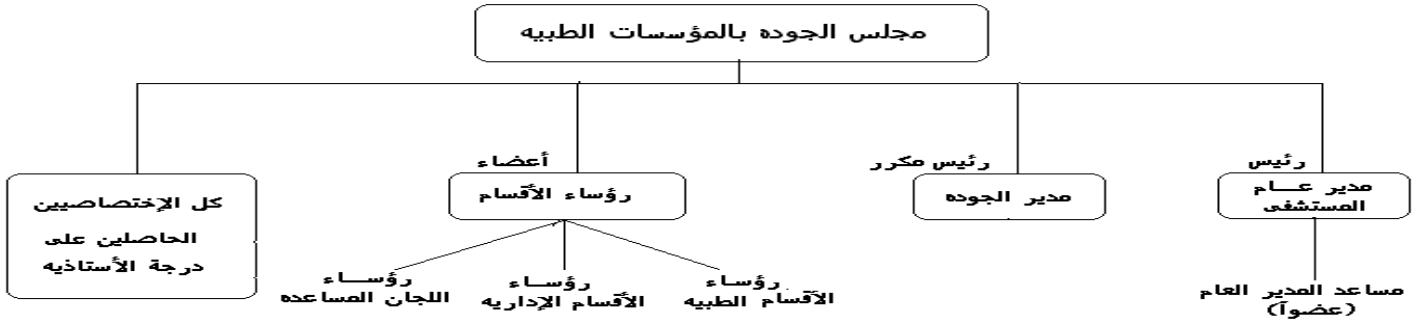


لتطوير المنشأة الصحية هذا نموذج مقترح وهو إنشاء وحدة جوده ورقابه كامله بالمنشأه الصحيه



شكل رقم(٧) وحدة الجوده والرقابه

ومن ضمن إقرار الفعاليه الرقابيه بالمستشفيات وتحسين الرقابيه الداخليه تشكيل لجنة ضمان الجودة بالمستشفيات ثم بعد ذلك يتم تشكيل لجنة للتأهيل للاعتماد داخل المستشفى برئاسة منسق الجودة ... الى غير ذلك من الإجراءات الرقابيه المعتمده في هذا المجال وهذا توضيح لمكونات مجلس الجوده بالمستشفى أو المنشأه الصحه بشكل عام.



شكل رقم(٨) مكونات مجلس الجوده

### الخلاصه لنظم الرقابيه الداخليه بالمستشفيات (ICSH) Internal Control System in Hospital

#### 1- Planning and Quality Strategy and Process :

- \* Planning and Design Strategy.
- \* Planning and Organization → (Functions – Ethics).
- \* planning of all fields and Infrastructure and the different control methods on all sections health facilities.

#### 2- Financial and Planning Management :

- \* Performance Measurements.
- \* Quality Management and Performance Improvement.
- \* Analysis/Variance reporting with completes Control.

#### 3- Communication and Reporting :

- \* Networking.
- \* Information Resource.

- \* Data inventory Sources.
- \* Electronic Health Record information.
- \* Effective of communication Technology and leader-ship.
- \* Security / confidentiality of Patient information.

#### 4- Health Care Quality professional :

- \* Medicare Reform project.
- \* Patient safety and risk reduction.
- \* The organization plan of patient care service.
- \* Nursing responsibilities.
- \* Developments pathway/standards of clinic process improvement and laboratory.

هنا من الممكن وضع تصور نهائي لنظام الرقابه الداخليه بالمستشفيات ويوضحه شكل رقم (٩)



لابد أن نقر هنا بصعوبة التحديات التي تواجه برامج تحسين الجودة والرقابة الداخليه فى المؤسسات الصحية القائمة فى مصر فى ظل ما رسخ فيها من ممارسات وثقافات إدارية متوارثة عبر الاجيال ، وهناك الكثير من المعوقات التي تعرقل مساعى تحسين الجودة فى المؤسسات الصحية نرصد منها الآتى :

- ✓ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق نظم الجودة ونظم الرقابة الداخليه.
- ✓ عدم أنتشار ثقافة الجودة بين كل من مقدمى الخدمة الصحية وكذلك المستفيدين من الخدمة والمجتمع ككل
- ✓ صعوبة فى تسويق مفهوم الجودة بين العاملين فى المجال الصحى
- ✓ ندرة الكوادر البشرية المؤهلة فى هذا المجال والقادرة على قيادة برامج تحسين الجودة فى المؤسسات الصحية
- ✓ ضعف المخصصات المالية حيث أنه بالرغم من أن تحسين الجودة يحد من الفاقد فى الموارد ويزيد مردود الخدمة على المدى البعيد ، إلا أن بداية التطبيق يحتاج إلى دعم البنية التحتية
- ✓ وربما يحتاج الأمر فى الدول النامية إلى دعم سياسى قوى
- ✓ كذلك توفير نموذج عملى مطبق وناجح يمكن تعميمه.

### كيف نحقق الرقابة الداخلية الفعالة ؟

- ١- مشاركة المرؤوسين فى وضع المعايير الرقابية.
- ٢- قناعة الموظفين بعدالة مقياس الأداء.
- ٣- أن تكون رقابة موضوعية ايجابية.
- ٤- استخدام اسلوب الادارة بالأهداف.

### ماهى مقومات نظام الرقابة الفعال؟ ..... ما المقترح لكى يكون نظام الرقابة فعال؟ ..... ماهى العوامل الفعالة فى تصميم نظم الرقابة الداخليه؟

- ١- وجود خطة تنظيمية سليمة.
- ٢- دقة توزيع العمل وتحديد المسؤوليات.
- ٣- حسن اختيار العاملين ووضعهم فى المكان المناسب.
- ٤- وجود نظام محاسبى سليم وفحص المستندات والقيود المحاسبية.
- ٥- وجود نظام دقيق للتأكد من تنفيذ الإجراءات الموضوعية.
- ٦- وجود نظام للمراجعة الداخلية وتقييم الأداء.
- ٧- اتخاذ الإجراءات الوقائية الكافية.
- ٨- تقييم مخاطر الرقابة الداخليه لتحديد الحد الأقصى للمخاطره(بمعنى تحديد مستوى مخطط لعدم فعالية النظام فى إكتشاف الأخطاء) فى ضوء إختبارات معينه (الإستبيانات - المذكرات - خرائط التدفق).

## ® إستبيان للضبط الداخلي والمراجعة الداخلية

## الإستبيان

م	الإجراءات	نعم %...	لا %...	مقترحات وملاحظات
	<b>أولا : الجهاز التنظيمي و المحاسبة العامة</b>			<b>وصف للوظائف ولوائح القائمين بها</b>
١	- هل يوجد رسما حديثا للهيكل التنظيمي؟			- المسؤوليات والصلاحيات المعطاة لكبار المسؤولين في الشركة.
٢	- هل يوجد وصف للوظائف ولوائح القائمين بها؟			- الأشخاص المفوضين بالدخول في معاملات وتنفيذها.
٣	- هل تجهز تقارير مالية للإدارة دوريا ( مثلا كل شهر ) تسمح بمقارنة أرصدة الحسابات مع التقديرات أو الميزانيات التقديرية؟			- الأشخاص المسؤولون عن الموجودات الثابتة.
٤	- هل يتم تجهيز الميزانيات التقديرية وهل تعد بشكل يمكن من المقارنة الفعالة بالنتائج الفعلية؟			- الأفراد المسؤولون عن وظائف الضبط المالي.
٥	- هل تراجع الانحرافات المهمة وتشرح أسبابها؟			
٦	- هل هناك اجتماعات نظامية لمجلس الإدارة لوضع السياسات والأهداف ، ومراجعة إنجازات الشركة ، لاتخاذ القرار المناسب ، وهل تجهز محاضرة لهذه الاجتماعات؟			<b>تفصيلات مسك دفاتر الاستاذ والسجلات المساعده</b>
٧	- هل بالشركة سياسات وإجراءات محاسبية مكتوبة ، وهل يتم تبليغ تلك السياسات للموظفين؟			- هل القدرة على الوصول إلى الاستاذ العام والسجلات المتعلقة به
٨	- هل يقوم بمسك الاستاذ العام أشخاص لا تشمل واجباتهم ما يلي : - معالجة المقبوضات، واستلام البضاعة ، توقيع الشيكات، الموافقة على أوامر الشراء..... الخ؟			- مقصورة على المسؤولين عن الاستاذ العام ومدى الأمان في مكان حفظ تلك السجلات؟
	<b>*مسك دفاتر الاستاذ والسجلات المساعده &lt; بتفصيلاتها المختلفة</b>			- هل هناك تغطية تأمين على موجودات الشركة كافية وفقا لتعليمات الإدارة؟
	<b>ثانيا: المبيعات والدمج المدنية</b>			- هل تراجع جميع القيود اليومية وتشرح وتؤيد مستنديا بشكل واف ومقرنه بموافقة الإدارة؟
	<b>الإجراءات</b>			- هل الأشخاص المعينون لمراجعة قيود اليومية والموافقة عليها مستقلون عن تجهيزها؟
١	هل يوجد فصل بين وظائف المبيعات والموافقة على البيع الأجل والشحن وتجهيز الفواتير ووظائف النقد والمحاسبة؟			- هل تخضع جميع القيود المحاسبية لضوابط معينة للتأكد من اكتمال دورتها المحاسبية؟
٢	هل سياسات قبول طلبات البيع الموافق عليها محددة بشكل واضح؟			- هل تشمل جميع القيود المحاسبية على تعريف كاف بالحسابات التي يجب أن تسجل بها؟
٣	هل المسؤوليات محددة في قبول طلبات البيع ، والعملاء ، والبيع الأجل ، وشروط البيع؟			- هل حسابات الاستاذ العام مرتبه ومبويه لما يبسر تجهيز البيانات المالية بشكل فعال؟
٤	هل تجري الموافقة على طلبات البيع بتفويض من الإدارة قبل الشحن؟			- هل تخضع البيانات المالية لمراجعته شاملة(مقارنة بالفترات السابقة)؟
٥	هل تسجل أرقام جميع طلبات البيع الموافق عليها؟			
٦	هل تراجع دوريا طلبات البيع التي لم يوفى بها بعد؟			
	هل يتم تبليغ موظفي المبيعات وقسم الفواتير بمعلومات الأسعار والسياسات المتعلقة بأجور			

		٧ الشحن والبضاعة المستردة؟	
		٨ هل يبلغ موظفي المبيعات والمحاسبة عن معدلات العمولات؟	
		٩ هل هناك تعريف واضح لسياسة قبول مخاطر تسليف العملاء ، ويتم تبليغ المعنيين بها؟	
		١٠ هل يجري التحقق من الملاءة المالية للزبائن قبل ان يجري التسليف لهم؟	
		١١ هل هناك مراجعة دورية لحدود التسليف؟	
		١٢ هل يستلم الأشخاص الذين يقومون بوظيفة التسليف معلومات في حينها عن الحسابات المتأخر تسديدها؟	
		١٣ هل يتم تبليغ الأشخاص المسؤولين عن الموافقة على طلبات البيع عن حدود التسليف ، وعن أي تغيير في حدود التسليف أولاً بأول؟	
		١٤ هل تشحن البضاعة استناداً إلى أوامر بيع موثقة وموافق عليها من الإدارة؟	
		١٥ هل تجهز وثائق شحن لجميع الشحنات؟	
		١٦ هل تخضع وثائق الشحن لبيانات جوهرية وهامه للسياسات المحاسبية؟	
		١٧ هل لا يتم السحب من المستودعات إلا بموجب أمر تحميل؟	
		١٨ هل يجري التحقق من الكميات التي تشحن مثلاً بالتعداد مرة ثانية؟	
		١٩ هل تقارن وثائق الشحن بالفواتير ، للتأكد من ان البضاعة التي شحنت صدرت بها فواتير؟	
		٢٠ هل تجهز فواتير بيع لجميع شحنات البضاعة وتكون مستوفاه للشروط؟	
		٢١ هل تقيّد جميع فواتير البيع بالتفصيل في يومية المبيعات وهل يتم الاحتفاظ بنسخة بملف مسلسل؟	
		٢٢ هل يتم تجهيز تقرير ملخص عن المبيعات والتحصيلات والبند المتعلقة بها؟	
		٢٣ هل يجري تحليل المبيعات بشكل منتظم؟	
		٢٤ هل تحسب العمولات على أساس معدلات موافق عليها من قبل الإدارة؟	
		٢٥ هل تجري مطابقة شهرية بين أستاذ ذمم العملاء وحساب ذمم العملاء بالأستاذ العام	
		٢٥ هل كشوفات الحساب الشهرية المرسله للعملاء والفواتير ترسل لهم بالفاكس	
		من قبل موظف مستقل تراجع من قبل موظف مسؤول مستقل عن وظائف النقد والذمم المدينة	
		عن وظائف النقد والذمم المدينة؟	
		٢٦ هل يجهز شهرياً جدول معمر للذمم أو جداول بالحسابات المتأخرة التسديد من قبل شخص مستقل عن وظائف إصدار الفواتير والمقبوضات النقدية؟	
		٢٧ هل يراجع جدول معمر للذمم أو جداول الحسابات المتأخرة التسديد من قبل الشخص المسؤول عن التسليف ، وهل يتم التحقق بالحسابات المتأخرة والبند غير العادية؟	
		<b>بالتالي: المشتريات والذمم الدائنة</b>	
		<b>الإجراءات</b>	
		١ هل يوجد فصل بين وظائف الشراء، الاستلام، الشحن، معالجة فواتير الموردين، وظائف النقد والمحاسبة؟	
		٢ هل تتم كافة المشتريات باستعمال طلب شراء موافق عليه حسب الصلاحيات؟	
<b>البيانات الجوهرية الهامه بوثائق الشحن :</b>			
- الترقيم المسبق .			
- تسجيلها في دفتر تسلسلي أو الاحتفاظ بصورة عن جميع وثائق الشحن الصادرة في ملف واحد.			
- تبليغ قسم الشحن فوراً بها .			
- تبليغ المستودعات فوراً بها .			
- إبلاغ قسم الفواتير فوراً بها .			
<b>بيانات لابد من تواجدها فى وثائق الشحن(شروط وجودها):</b>			
- أمر البيع رقم .			
- اسم العميل . والمكان الذي ستشحن إليه .			
- وصف كامل للبضاعة وكميتها .			
- تاريخ الشحن . ووسيلة الشحن . والإقرار بالاستلام .			
<b>بيانات استيفاء شروط الفواتير :</b>			
- الترقيم المسبق			
- محاسبة رقمية للتأكد من ان جميع الفواتير قد قيدت في وقتها			
- إرفاق طلبات البيع الموافق عليها بها			
- توثيق الصحة الحسابية بإعادة التجميع			

- ٣ هل تستعمل أوامر شراء مكتوبة وهل تشمل على وصف المورد والكمية والنوعية والتمن والشروط
- ٤ هل يوافق على جميع أوامر الشراء قبل إصدارها؟
- ٥ هل تخضع جميع أوامر الشراء للشروط الواجبه؟
- ٦ هل يوجد سجل للالتزامات الشراء المفتوحة ( التي لم تورد بضاعتها ) ، وهل تراجع هذه الالتزامات دوريا ويحقق فيها؟
- ٧ هل أوامر الشراء التي لم تستخدم بعد موجودة طرف شخص يمنع إساءة استعمالها؟
- ٨ هل تجري معاينة جميع البضائع المستلمة وهل يجري مقارنتها مع أوامر الشراء الخاصة بها
- ٩ هل يوجد دليل على ان جميع الخدمات التي تؤدي يجري تقييمها من حيث النوعية والإنجاز ؟
- ١٠ هل يتم الإبلاغ عن أي بضاعة معطوبة أو تالفة ؟
- ١١ هل تجهز تقارير استلام فوراً لجميع البضائع المستلمة ؟
- ١٢ - هل تشمل تقارير الاستلام على (وصف وكمية البضاعة وتاريخ استلامها وتوقيع المستلم) ؟
- ١٣ هل تخضع تقارير الاستلام للشروط الواجبه؟
- ١٤ هل يوجد وظيفة منفصلة للتفتيش ؟
- ١٥ هل يستلم جميع فواتير الموردين مباشرة الموظفين المعينون ( قسم الذمم الدائنة ) الذين يقومون بوظيفة مراجعة ومعالجة الفواتير ؟
- ١٦ هل هناك ضبط محكم على جميع الفواتير الواردة ، عند ورودها ؟
- ١٧ هل تقارن فواتير الموردين قبل الدفع مع أوامر الشراء وتقارير الاستلام؟
- ١٨ هل تراجع فواتير الموردين قبل الدفع من حيث صحة الدقة المحاسبية ، وأجور الشحن والتوزيع المحاسبي؟
- ١٩ هل يوجد دليل على ان الفواتير قد أخضعت للروتين الموضوع لمعالجتها ، وان التوزيع المحاسبي والموافق عليها قد حصل قبل الدفع؟
- ٢٠ هل تحصل موافقة على الفواتير والمستندات المؤيدة التي تمت معالجتها ، من قبل موظفين معينين قبل الدفع ؟
- ٢١ هل يستفاد من كل الخصميات الممكنة من الفواتير ( بالدفع في حينه ) ؟
- ٢٢ هل تحضر الدوائر لائحة بالأصناف التي تتعامل بها الشركة ولائحة بالموردين الحاليين؟
- ٢٣ هل يتم استرجاع عروض أسعار من قبل كل مورد في حالة الأصناف التي لها عدة موردين؟
- ٢٤ هل يتم تحضير تقرير حركة المشتريات وأوامر الشراء المتأخرة شهريا ؟
- هل يتم الاحتفاظ بالملفات التالية :
- ملف (طلبات الشراء - المورد - أوامر الشراء المحلية والخارجيه - وأمر الشراء المحلية المنفذة).
- رابعاً: الرواتب والأجور**
- ١ هل يوجد فصل في الواجبات بين الموظفين؟
- ٢ هل سجلات الذاتية وجداول الرواتب والأجور في مكان أمين؟

### الشروط الواجبة لصحة أوامر الشراء :

- الترتيب المسبق.
- محاسبة رقمية لا ينطبق من ان جميعها قد قيد في وقته.
- تدرج بالتفصيل في سجل تسلسلي أو ملف تسلسلي لصور عن الصادرة منها.

### الشروط الواجبة لتقارير التسليم :

- الترتيب المسبق.
- محاسبة رقمية لا ينطبق من ان جميعها قد قيد في وقته.
- تدرج بالتفصيل في سجل تسلسلي أو ملف تسلسلي لصور عن الصادرة منها.
- توزيع صور منها لإرفاقها مع أوامر الشراء وفواتير الموردين ولقيدها في سجلات البضاعة ، إذا كانت مستعملة.

	هل يتم أخذ موافقة الإدارة على جميع طلبات التوظيف؟	٣
	هل يتم أخذ موافقة الإدارة على جميع معدلات الأجر الإضافي؟	٤
	هل يتم منح جميع العلاوات والمزايا الإضافية للموظفين بموافقة الإدارة؟	٥
	هل يوجد ملف لكل موظف يشتمل على جميع الوثائق الخاصة بسسه؟	٦
	هل يتم إبلاغ الموظفين الذين يقومون بتجهيز الرواتب والأجور فوراً بمعدلات الرواتب والأجور للموظفين الجدد والموظفين الذين تم انتهاء خدماتهم؟	٧
	هل يتم تحديد الأجر استناداً لسجلات الوقت للموظفين؟	٨
	هل يتم تحديد الأجر استناداً لسجلات تفصيلية كافية عن المبيعات للبائعين بالعمولة؟	٩
	هل توجد قائمة حسابات مفصلة تفصيلاً كافياً وإرشادات وأفية لتحديد التوزيع المحاسبي للرواتب والأجور وضبط المطلوبات المتعلقة بالاستقطاعات من الأجور؟	١٠
	هل البيانات الأفردية لأوقات الموظفين أو إنتاجهم أو عمولتهم على المبيعات مستوفاه لشروطها؟	١١
	هل يتم تسوية عمولات البائعين على المبيعات المسجلة؟	١٢
	هل يتم مقارنة الرواتب بموجب جدول الرواتب والأجور مع ملفات الموظفين على فترات معقولة من قبل أشخاص مستقلون عن وظائف قسم الذاتية وجداول الرواتب والأجور والصرف والأستاذ العام؟	١٣
	هل تتم الموافقة على جدول الرواتب والأجور من قبل موظفون مسؤولون قبل إصدار الشيكات أو صرف الرواتب؟	١٤
	هل يتم تسليم الرواتب للموظفين من قبل أشخاص مستقلون عن وظائف قسم الذاتية وجدول الرواتب والأجور وضبط الوقت وتجهيز الشيكات؟	١٥
	هل يتم استخدام المستندات التالية (كشف الرواتب والأجور المدفوعه وغير المدفوعه)؟	١٦
	هل يتم الاحتفاظ بالملفات التالية ..ملف(الموظف-جدول الرواتب والأجور-إنتهاء الخدمة)؟	١٧
<b>الزامية الفصل فى الواجبات بين الرظائف التاليه :</b>		
- المسؤولين الذين يوافقون على توظيف العاملين الجدد وتحديد رواتبهم ، وانتهاء الخدمة .		
- مسك سجلات الذاتية .		
- ضبط الوقت .		
- تجهيز جدول الرواتب والأجور .		
- الموافقة على جدول الرواتب والأجور .		
- المدفوعات النقدية .		
- مسك الاستاذ العام .		
<b>شروط إستيفاء البيانات الإفراده لأوقات الموظفين واتناهم :</b>		
- تسمح باحتساب الأجر الإجمالي بموجب أنظمة الإدارة .		
- تشتمل على معلومت كافية لتوزيع كلفة الرواتب والأجور .		
- يوافق عليها كتابيا من قبل المديرين والمشرفين قبل إرسالها للأشخاص الذين يجهزون الرواتب والأجور .		

ويتم تقييم هذا النموذج فعليا وبدقه ومصادقيه تامه ودون أى تضليل ثم ذلك يتم وضع سياسات ماليه ومحاسبية لمعالجة أية إنحرافات أو نقصير ووضع خطط وإجراءات لتحسينه وتطويره ... والحد من أى خروقات أو انتهاكات لاي من السياسات الماليه والمحاسبية التى تضعها الإدارة أو مراقبى الجوده بالمنشأه.

- ١- الإستقلال الوظيفى بين الإدارات والأقسام بما لا يمنع التعاون والتنسيق فيما بينهم.
- ٢- الإشراف على جميع الأنشطة بالمستشفى ومتابعة العمل من خلال فحص تقارير دورية (يومية -إسبوعية).
- ٣- إستيفاء العمليات التشغيلية بشكل(نظامى -إخلاقى - إقتصادى - فعال - مؤثر).
- ٤- زيادة التدريب والتأهيل العلمى الأطباء وللموظفين والعاملين لأداء الخدمة الطبيه على أتم ما يجب أن تكون.
- ٥- إتباع المنحنى السلوكى بتوجيه سلوك الأفراد بما فيه صالحهم فى نفس الوقت الذى يتحقق فيه الصالح العام للمنشأة.
- ٦- فحص مختبرى للأدوية بصفه مستمره.
- ٧- التأكد بإسمرار من جودة ونوعية (الأدوية - المستلزمات الطبيه - الأدوات الصحيه والطبيه)
- ٨- الإلتزام الواضح والإلزامى بسياسات الإداره وتشجيع الإداره للإلتزام بهذه السياسات الإداريه والتنظيميه بالمنشأة الصحيه عن طرق الحافز والإثابه والثواب والعقاب وغيرها من الوسائل.
- ٩- الدقه فى إختيار المقاييس الماليه التى يستخدمها النظام المحاسبى لكى يكون تأثيرها إيجابياً على أداء المنشأة للنشاط الإقتصادى وعدم وجود تعارض مع نظام المراقبه الإداريه من ناحيه أخرى.
- ١٠- زيادة نظام الحوكمه والمراقبه على الممارسات الطبيه داخل المستشفيات و مراقبة جودة الخدمات الطبيه المقدمه للمرضى.
- ١١- وضع الخطط طويله وقصيره الأجل بشأن تطوير وتحسين المعدات والأجهزه الطبيه.
- ١٢- زيادة نظم تقييم الأداء الفردى المؤسسى.
- ١٣- الدعم المادى والعينى لمنع تسرب الكفاءات الغنيه المؤهله والمدربه من الأطباء والهيئات التمريضيه والعاملين.
- ١٤- السرعة والدقه فى إعداد البيانات والمعلومات أولاً بأول وذلك لحماية أصول المستشفى والحفاظ على مستحقاتها الطبيه وغير الطبيه.
- ١٥- تحقيق الكفاءة والفعالية فى إستخدام موارد المستشفيات والإشراف الكامل عليها.
- ١٦- ضرورة ربط الإختصاصات والمسؤوليات بالأهداف والسياسات العامه للمستشفى.
- ١٧- تنفيذ تحسين الخدمات بالمستشفيات من خلال إعداد ادله العمل وإجراءات قياسيه فى مجالات مكافحة العدوى وسير الإجراءات الطبيه والإداريه والمالية.
- ١٨- قياس وتطوير معايير الأداء وتجربتها ميدانياً ووجود نظام لتوثيق كافة أنشطة المستشفى.
- ١٩- نشر ثقافة الجودة فى المجتمع وبين العاملين فى الرعاية الصحيه
- ٢٠- التنسيق مع الجهات المعنيه والجمعيات العلميه والطبيه لوضع معايير الجودة بما يواكب المعايير العالميه ويتناسب مع البيئه المحليه.
- ٢١- توفير كافة النظم اللازمه لتطبيق الجوده ونشر الوعى لدى العاملين بتطبيق الجوده.
- ٢٢- زيادة التدقيق والمراجعه الداخليه وتوسيع نطاقها.
- ٢٣- توفير الدعم المادى والمعنوي و حشد الجهود و الطاقات لتطبيق برامج الجودة والرقابه الداخليه.
- ٢٤- إحكام الرقابه الاشرافيه الطبيه على كل الاقسام الطبيه والخدميه بالمنشآت الصحيه.
- ٢٥- الرقابه الفعلية ومحاربه الركود الوظيفى وتفعيل الدور الوظيفى الحقيقى والفعال لكل فرد بالمنشأة الصحيه والطبيه بكل المقاييس والاساليب.



## ١٠ - صور لمستندات من إحدى المستشفيات

\* دفتر حصر أدوية علاج إقتصادي

\* فاتورة حساب مريض

دفتر حصر أدوية علاج إقتصادي

التاريخ: ١٤ / ١٢ / ٢٠١٧ قوع محمد إبراهيم السيد ١٦ / ١٢ / ٢٠١٧

الجملة	سعر الوحدة	الكمية	القيمة	
			قرش	جنيه
٢٢	٦٦	١	٦٦	٢
٢٠	١١٨	-	-	٢٣٦٠
٦	١٤	-	-	٨٤
١٤١	١١	١١	١٢١	١٢١
٢٥	٥٥	٤٥	٢٤٧٥	٢٤٧٥
١	١٠	١٠	١٠	١٠
١٧٥	٢٥	٥	١٢٥	١٧٥
٥٦	٢٨	٢	٥٦	٥٦
٢٠	٢٥	١٤	٣٥٠	٣٥٠
٢٠	٢٦	٢٠	٥٢٠	٥٢٠
٦٠	٢٨	٣١	٨٦٨	٨٦٨
٢٥	٢٥	١	٢٥	٢٥
٢	٠٢	٢	٠٤	٠٤
٥٠	٢٥	٢	٥٠	٥٠
١	٠٤	٢	٠٨	٠٨
١٧٥	١	١	١٧٥	١٧٥

د. مدير المستشفى

فاتورة حساب مريض

اسم المريض: محمد إبراهيم السيد رقم الملف الطبي: ٤٠٥٥٤

الجهة التابع لها: جامعة دوله - الدرجة: القسم: كليه كره - الفرقة: السرير

تاريخ الدخول: ١٦ / ١٢ / ٢٠١٧ تاريخ الخروج: ١٦ / ١٢ / ٢٠١٧

البيان	القيمة	القيمة	
		قرش	جنيه
الإقامة - عدد الأيام: ٦٠ X ٤ = ٢٤٠	٢٤٠		
الطعام - عدد الأيام: ٦٠ X ٦ = ٣٦٠	٣٦٠		
اجور عمليات			
دواء فتح قولة العيانات			
تكاليف			
رعاية طبية: ٦٤٦	٦٤٦		
خدمات ترفيهية			
خدمات طبية			
بند السهم			
المجموع	٩٩٢	٢٢	
بيانات التحصيل	بيانات الأمانة		
وحدة مناطق			
رسم قلب			
قوة الموثقة			
أمانة	٤٠		
تكاليف	٢٧٨		
كشف			
تدخل طبي بالعيانات			
المجموع			
دفعات			
الخدمة			
الأدوية	٧٤٢	٩٥	
خصم			
الإجمالي	١٥٦٥	٢٨	

تاريخي: ٢٠ / ١ / ٢٠١٨

المدير المالي

\* قسيمة تحصيل من أحد المستشفيات

\* نموذج طلب خدمات لأحد المرضى بمستشفى الهرم

مستشفى: مستشفى

مجمع: مجمع

مجموعة رقم: ٢٠٥٥٥٤

(قسيمة تحصيل)

العلاج الاقتصادي: العلاج الاقتصادي

اسم المريض: محمد إبراهيم السيد

رقم حقه: ٢٠٥٥٥٤

المبلغ المطلوب: فقط وقدره

نظير: (أمانة - منظار - تحليل - خلاصه)

رقم حقه	القيمة
١	١٧٥

المعلم

أمانة المراكز الطبية المتخصصة

مستشفى الهرم

طلب الخدمات

رقم المريض: 482564

نوع المريض: حدة مستشفى

تاريخ طلب الخدمة: 2011/09/23 13:58

حصة المريض: 60.000 ج.ع

حصة الجهة: 0.000 ج.ع

اسم المريض: محمد الصلح عبدالفتاح

رقم الزيارة: 308556

القسم: الأشعة

اسم الخدمة	سعر الطبيب	حصة المريض	حصة الجهة	تاريخ طلب الخدمة
حدهات مبردة عن البطن - عرض	٦٠.٠٠٠ ج.ع	٦٠.٠٠٠ ج.ع	٠.٠٠٠ ج.ع	2011/09/23 13:58
الاجمالي	٦٠.٠٠٠ ج.ع	٦٠.٠٠٠ ج.ع	٠.٠٠٠ ج.ع	

\* كشف تحصيل رسوم أشعه لأحد المرضى

\* بيان علاج منصرف من العمليات لأحد المرضى

مستشفى كفر الزيات العام  
العلاج الاقتصادي  
كشف  
N: 009582  
تحريرا في ١٢/١٢/٢٠١٣  
اسم المريض: فتوح محمد الربيعي

اسم الصنف	الكمية	الوحدة	جنيه	قرش
أشعة كسر الكتف مع اليد اليمنى	١	كسر	١٥	

القسر

بيان علاج منصرف من العمليات  
Operation Charge Sheet  
التاريخ  
اسم المريض  
كود المريض  
رقم الغرفة

O. R Gases & O. R Special Equipments

الكمية	الوقت	غازات	Equipments	اجهزة اخرى
١٠		اكسجين	1- Monitor	Pandan Hospital
		نيتروز	2- Ventilator	
		فلوثان	3- Blood Pressure	
		ايزو	4- IBBP	
			5- Pulse oximeter	
			6- Capnogram	

ادوية تخدير	ادوية تخدير	مستلزمات	ادوية اخرى	ادوية تخدير
الكمية	المنصف	الكمية	المنصف	الكمية
١٠	كلوتيت سدس	٤	لاكتس	٢٥
١٠	كلوتيت سدس	٨	ولانتك	٢٥
١٠	كلوتيت سدس	١٠	كلكتان ٣٠٠	٢٥
١٠	كلوتيت سدس	٢	هيبارون	١٣
١٠	كلوتيت سدس	٢	سيتوفلين	١٣
١٠	كلوتيت سدس	٢	ديسفلون	١٣
١٠	كلوتيت سدس	٢	بناستوكينال	١٣
١٠	كلوتيت سدس	٢	كلتاچين	١٥
١٠	كلوتيت سدس	٢	هيماكتريف	٢٨
١٠	كلوتيت سدس	٢	سوكوكا كيتريف	٢٥

\* جزء من بيان علاج منصرف من العمليات لأحد المرضى

بيان علاج منصرف من العمليات  
Operation Charge Sheet  
التاريخ  
اسم المريض  
كود المريض  
رقم الغرفة

O. R Gases & O. R Special Equipments

الكمية	الوقت	غازات	Equipments	اجهزة اخرى
١٠		اكسجين	1- Monitor	Pandan Hospital
		نيتروز	2- Ventilator	
		فلوثان	3- Blood Pressure	
		ايزو	4- IBBP	
			5- Pulse oximeter	
			6- Capnogram	

ادوية تخدير	ادوية تخدير	مستلزمات	ادوية اخرى	ادوية تخدير
الكمية	المنصف	الكمية	المنصف	الكمية
١٠	كلوتيت سدس	٤	لاكتس	٢٥
١٠	كلوتيت سدس	٨	ولانتك	٢٥
١٠	كلوتيت سدس	١٠	كلكتان ٣٠٠	٢٥
١٠	كلوتيت سدس	٢	هيبارون	١٣
١٠	كلوتيت سدس	٢	سيتوفلين	١٣
١٠	كلوتيت سدس	٢	ديسفلون	١٣
١٠	كلوتيت سدس	٢	بناستوكينال	١٣
١٠	كلوتيت سدس	٢	كلتاچين	١٥
١٠	كلوتيت سدس	٢	هيماكتريف	٢٨
١٠	كلوتيت سدس	٢	سوكوكا كيتريف	٢٥

صور لنماذج (أمر صرف - تذكرة دخول - سند قبض - فاتورة حساب) مصممه لأحد المستشفيات.



مستشفى رمضان التخصصي

### تذكرة الدخول

الاسم : .....  
العنوان : .....  
السن : .....  
التليفون : .....  
نوع التعاقد : .....

رقم القيد : .....  
تاريخ الدخول : .....  
وقت الدخول : .....

إسم الطبيب /

رقم الغرفة /

مبلغ التأمين : .....

المبلغ	التاريخ ورقم الاتصال

إجمالي الفاتوره :  
العمد :  
البياني :

رقم الفاتوره : .....

التاريخ : //

مستشفى رمضان التخصصي

### أمر صرف

المبلغ : .....

الإسم : .....

المبلغ بالجنيه : ..... جنياً فقط لاغير

مرفقات : جارى الشركاء ، إنتقالات ، تليفون ، .....

المستلم :  
مدير الحسابات

(قسم الحسابات)

مستشفى رمضان التخصصي

### فاتورة الحساب

بتاريخ : // / /

رقم القيد : .....

الإسم : .....

رقم الغرفه : .....

الإجمالي	المبلغ	البيان
		إقامه لمدة ... من يوم ... إلى يوم ...
		مرافق لمدة ... من يوم ... إلى يوم ...
		- أكسجين
		- مونيتر
		- تنفس صناعي
		غذاء
		- أشعه
		- تحاليل
		- مسلمات طبيه
		- مستلزمات بالدور
		الإجمالي
		الرقم
		إجمالي الفاتوره

رقم الإحصاء (ال) : .....

مدير الحسابات : .....

المبلغ : .....

المبلغ بالجزءه : .....

محاسب : .....

مستشفى رمضان التخصصي

### سند قبض

المبلغ : .....

الإسم : .....

المبلغ بالجنيه : ..... جنياً فقط لاغير

مرفقات : تأمين ، تعليه حـ/الغرفه ، مرافقين ، تدريب تمريض ، .....

المستلم :  
مدير الحسابات

(قسم الحسابات)

## المراجع

م	العنوان	الباحث	المصدر	المكان
١	- المحاسبه فى قطاع المستشفيات. - نموذج عام للهيكل التنظيمى بالمستشفيات. - مقومات ومبادئ النظام المحاسبى بالمستشفيات.	د/هشام فاروق الإبيارى	كتاب الفرقة الرابعة قسم المحاسبه لعام ٢٠١٢	كلية التجاره جامعة طنطا
٢	- محددات نظام الرقابه الداخليه. - أقسام نظام الرقابه الداخليه. - مفهوم نظام الرقابه الداخليه. - أهداف نظام الرقابه الداخليه. - إجراءات نظام الرقابه الداخليه. - مقومات نظام الرقابه الداخليه. - فهم ودراسة نظام الرقابه الداخليه.	دكتور ناهض نم محمد ر الخالدي	—	قسم المحاسبه كلية التجاره جامعة الإسلاميه بغزة
٣	تحسين أداء المستشفيات من خلال سياسات زيادة الحكم الذاتى المستقبلى	—	دراسة مترجمه وكالة الولايات المتحده الأمريكيه للتنميه USAID	كلية هارفورد للصحه العامه قسم السكان والصحه الدوليه أغسطس ١٩٩٦
٤	- النظام الداخلى للمستشفيات. - النظام الإدارى للمستشفيات بالقطاع الحكومى.	—	مجلد رقم ١١ ، ٤٥٦ ١٣ إبريل لسنة ٢٠٠٧	الجريده الرسميه بالمملكه العربيه السعوديه
٥	- أهداف الرقابه الداخليه. - الأهداف العامه للرقابه الداخليه بالمنشآت الحكوميه.	د . جمال شحات ٢٠١١/٤/٢٠	تقرير لجنة دعم المنظمات COSO الصادر عام ١٩٩٢	<a href="http://alpha.beta.argaam.com/ar-ticle/detail/29190">http://alpha.beta.argaam.com/ar-ticle/detail/29190</a>
٦	- ورقة بحثيه: نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات فى إطار المعايير الدوليه للرقابه الداخليه.	د.محمد عبدالفتاح إبراهيم أستاذ المحاسبه المساعد	—	كلية التجاره جامعه المنوفيه
٧	تقييم مخاطر نظام الرقابه الداخليه.	—	المنظمه الدوليه لأجهزة الرقابه العليا INTOSAI	Google Search ويكيبيديا
٨	دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابه الداخليه	الباحث محمد بوطره فضيله	رسالة ماجستير	كلية العلوم التجاريه جامعة محمد بوضياف بالمسيله الجزائر

الفرقة الأولى دبلومة المحاسبة المالية والمراجعة كلية التجارة جامعة طنطا	دراسات في محاسبة التكاليف	د/ محمد أبو رمان	أبعاد نظم الرقابة	٩
<a href="http://www.dorar-aliraq.net/threads/11633">http://www.dorar-aliraq.net/threads/11633</a> <a href="http://elsafer.mam9.com/t7-topic">http://elsafer.mam9.com/t7-topic</a>	—	—	تعريف الرقابة الداخليه.	١٠
—	—	د/عبدالعاطي عبدالمنصف	المعايير الدولية للرقابة الدولية. الإطار المتقدم للرقابة الداخليه وفقاً للمعايير الدولية	١١
وزارة الصناعة	مكتب المفتش العام	الباحثان وسام عبدالرازق شفيق عبدالحافظ	الحوكمة وأهداف الإصلاح الإداري	١٢
كلية الطب جامعة عين شمس	—	أ.د/مها التحيوى	جودة الرعايه الصحيه (أين نحن الآن؟)	١٣
مكتبه كلية التجارة جامعة طنطا	مجموعة مراجع كلية التجارة جامعة طنطا	الباحث عمرو محمد نكي	- إستبيان للضبط الداخلي والرقابة الداخليه (من تصميم الباحث).	١٤
Google Search	دراسه مترجمه من هونج كونج	—	- مكونات نظام الرقابه الداخليه. - الرقابه الداخليه وإدارة المخاطر.	١٥
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل	مجلد رقم ٣٢ لسنة ٢٠١٠	—	- مكونات نظام الرقابه الداخليه - متطلبات نظام الرقابه الداخليه	١٦
ديوان المراقبه العامه المملكه العربيه السعوديه	ديوان المراقبه العامه المملكه العربيه السعوديه	إعداد سلطان بن عبدالعزیز المقرن	تصميم أنظمة الرقابه الداخليه للقطاع الحكومي. مفهوم الرقابه الداخليه أركان الرقابه الداخليه أهداف الرقابه الداخليه	١٧
مكتبه كلية التجارة جامعة طنطا	مجلد رقم ٦٥ ص ٣	—	- تعريف الرقابه الداخليه	١٨
مكتبه كلية التجارة جامعة طنطا	مجلد رقم ٦٥ ص ٥ ص ٩	—	- أهداف فحص وتقويم الرقابه الداخليه - نظريه الثقه و الرقابه الداخليه	١٩
مكتبه كلية التجارة جامعة طنطا كتاب رقم ٦٤م ص ٢٠ : ص ١ ص ٤٢	رساله ماجستير : ( استخدام منهج النظم في تحليل و تصميم الرقابه الداخليه ) .	د/ مجدي محمد سامي	أهميه تحليل نظم الرقابه الداخليه و المقومات و الأساليب المستخدمه في فحص وتقويم نظم الرقابه الداخليه . الجانب التطبيقي لمنهج النظم.	٢٠