



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الإدارة المالية العملية لمنظمات المجتمع المدني الجزء الثاني

الرقابة الداخلية

«تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID). محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية الاستشاري، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر أو آراء الوكالة الأميركية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة.»



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

برنامج التدريب

مقدمة التدريب وتحديد التوقعات	09:30-09:45
تعريف الرقابة الداخلية	09:45-10:35
إجراءات الرقابة الداخلية	10.35-11.00
استراحة القهوة	11.00-11.15
رقابة النقد (القسم الأول)	11.15-13.00
استراحة الغداء	13.00-14.00
رقابة النقد (القسم الثاني)	14.00-14.40
رقابة الرواتب والسلف	14.40-15.30
ملخص وأسئلة	15:30-16:00



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

فقرة I

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

المدخل إلى الرّقابة الداخليّة

إطار الرّقابة الداخليّة

أهداف الرّقابة الداخليّة

أنواع الرّقابة الداخليّة

فقرة II

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة I.4

فقرة I.5

فقرة I.6

إجراءات الرّقابة الداخليّة

الرّقابة الماديّة

تفويض الصّلاحيّة

الفصل بين الواجبات

الرّقابة النقدية

رّقابة جدول الرواتب

رّقابة السّلف



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

المدخل إلى الرّقابة الداخليّة

فقرة I

فقرة I.1

إطار الرّقابة الدّخليّة

فقرة I.2

أهداف الرّقابة الداخليّة

فقرة I.3

أنواع الرّقابة الداخليّة

فقرة II

إجراءات الرّقابة الداخليّة

فقرة I.1

الرّقابة الماديّة

فقرة I.2

تفويض الصّلاحيّة

فقرة I.3

الفصل بين الواجبات

فقرة I.4

الرّقابة النقديّة

فقرة I.5

رّقابة جدول الرواتب

فقرة I.6

رّقابة السّلف



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الرّقابة الداخليّة

هي السّياسات والإجراءات المتّخذة من قبل الإدارة لضمان قيام المنظّمة بالأعمال بطريقة منظّمة وفعّالة.

أنّها توفر إطاراً يمكن من خلاله للإدارة أن تستخدم الموارد المتاحة لها لتحقيق أهداف المنظّمة.

من الأفضل تطبيق إجراءات لردع سوء إستعمال موارد المنظّمة بالإضافة إلى إجراءات لاكتشافه



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

فقرة I

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

المدخل إلى الرّقابة الداخليّة

إطار الرّقابة الداخليّة

أهداف الرّقابة الداخليّة

أنواع الرّقابة الداخلية

فقرة II

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة I.4

فقرة I.5

فقرة I.6

إجراءات الرّقابة الداخليّة

الرّقابة الماديّة

تفويض الصّلاحيّة

الفصل بين الواجبات

الرّقابة النقدية

رّقابة جدول الرواتب

رّقابة السّلف

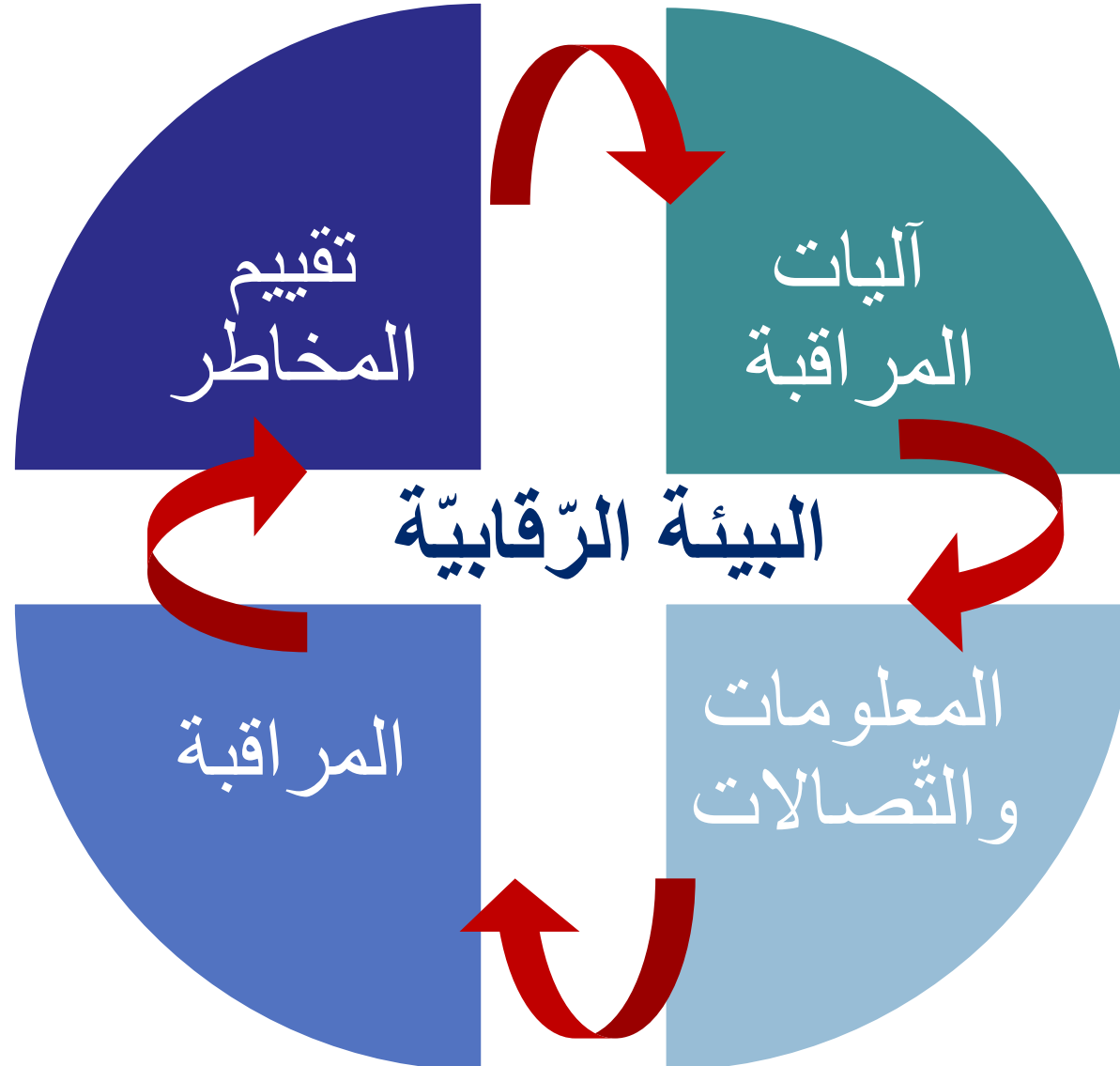


USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

إطار الرقابة الداخليّة

خمسة معايير مترابطة





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

إطار الرقابة الداخليّة

البيئة الرقابية:

صفات الأشخاص الذين يقومون بأنشطة المنظمة والبيئة التي يعملون فيها.

آليات المراقبة:

السياسات والإجراءات المعمول بها والمنفذة التي تمكن من تطبيق توجيهات الإدارة.

المعلومات والاتصالات:

الأنظمة التي تساعد في تحديد والتقاط وتبادل المعلومات لتسيير ومراقبة العمليات.

المراقبة:

تقييم أداء الرقابة الداخلية على مر الوقت وإجراء تعديلات مع تغير الظروف.

تقييم المخاطر

وضع الأهداف والآليات لتحديد وتحليل وإدارة المخاطر.

موجودة
في صلب عمليات
المنظمة



أن تكون المنظمة صغيرة ليس عذراً
لرقابة ماليّة ضعيفة؛ إنّما حافز للتّفكير
ملياً في طرق مناسبة لوضعها.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

المدخل إلى الرّقابة الداخليّة

إطار الرّقابة الداخليّة

أهداف الرّقابة الداخليّة

أنواع الرّقابة الداخلية

إجراءات الرّقابة الداخليّة

الرّقابة الماديّة

تفويض الصّلاحيّة

الفصل بين الواجبات

الرّقابة النقدية

رّقابة جدول الرواتب

رّقابة السّلف

فقرة I

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة II

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة I.4

فقرة I.5

فقرة I.6



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

أهداف الرقابة الداخلية

تساعد الرقابة الداخلية المنظمات الغير الحكومية في:

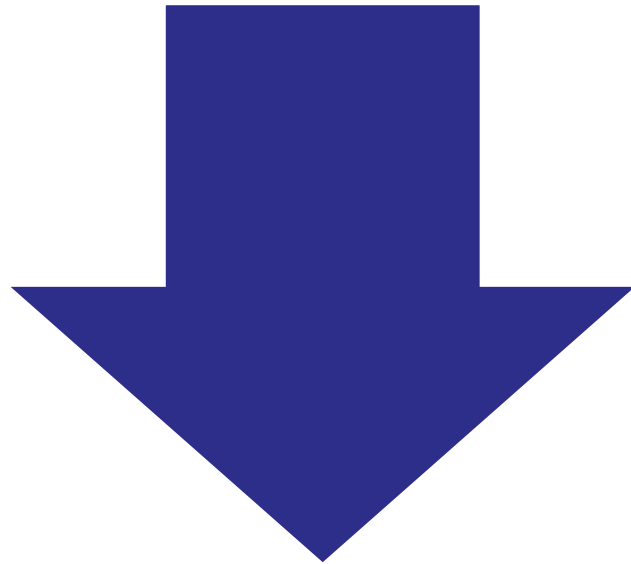
معالجة مخاطر الوقوع بالأخطاء، الالتباس أو الاحتيال بشكل يومي.

حماية الموظفين من أي ضغط يمارس عليهم من أجل سوء استخدام الأموال ومن الشبهة بالقيام بالمخالفات.

ضمان مصداقية التقارير المالية

ضمان الامتثال للقوانين والاجراءات المعمول بها
ضمان فعالية وكفاءة عمليات البرنامج

تأمين فعالية وكفاءة عمليات البرنامج

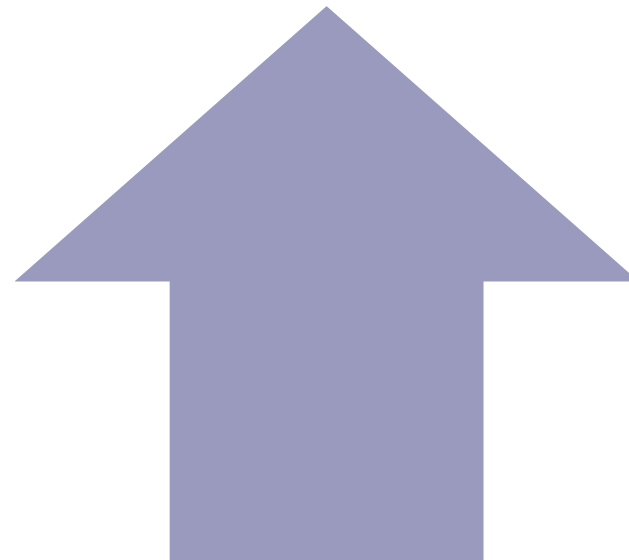


غياب
الرّقابة الدّاخلية



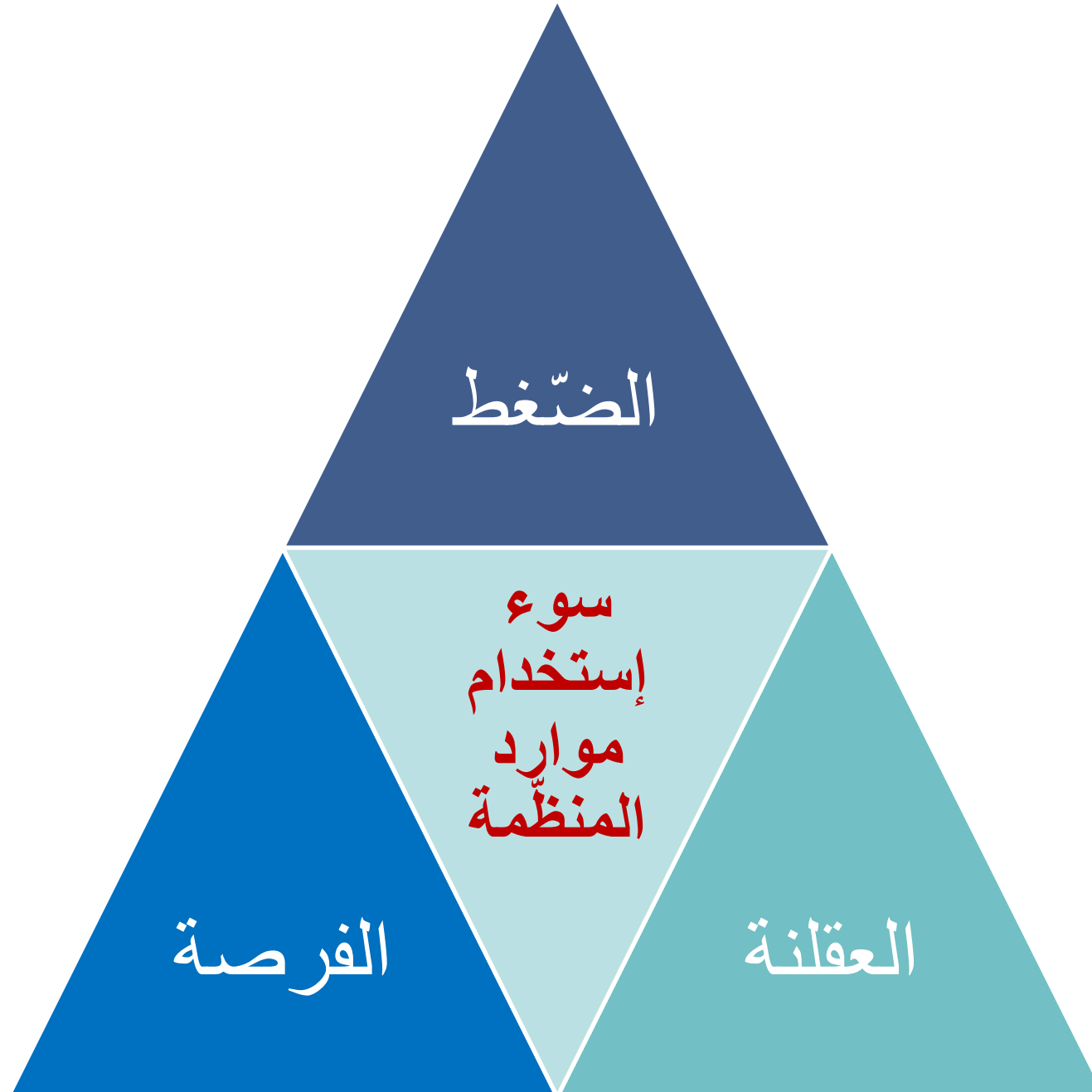
وجود

العوامل الرّئيسية الثلاثة للتزوير
وسوء استخدام الموارد





مثبت سوء إستخدام موارد المنظمة





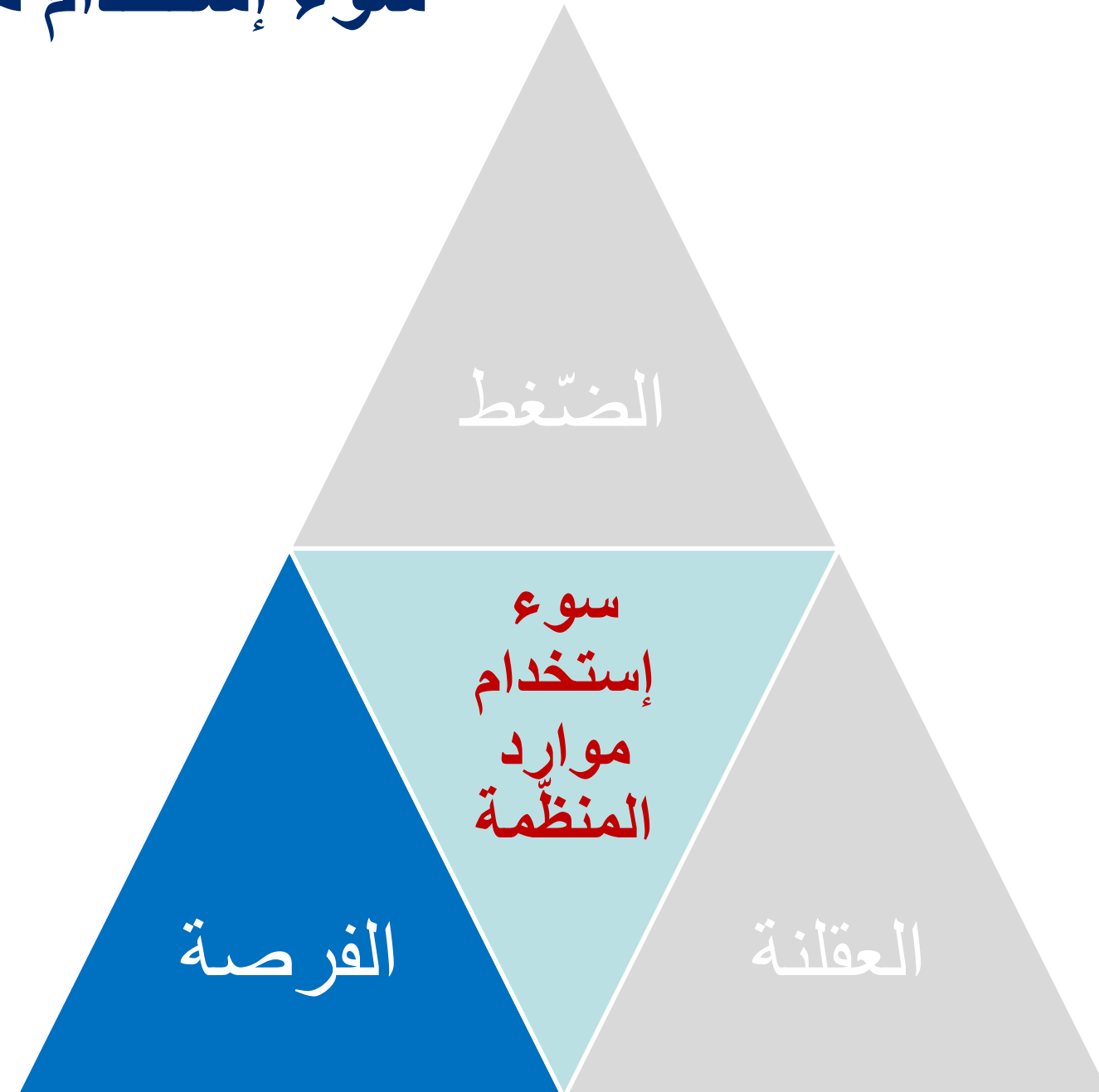
USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

سوء إستخدام موارد المنظمة

الفرصة

تحصل عندما يكون هناك فرصة للموظف لارتكاب عمليات تزوير، ويكون (تكون) مدركاً أن هناك إمكانية صغيرة أو عدم إمكانية لضبطه/ها.





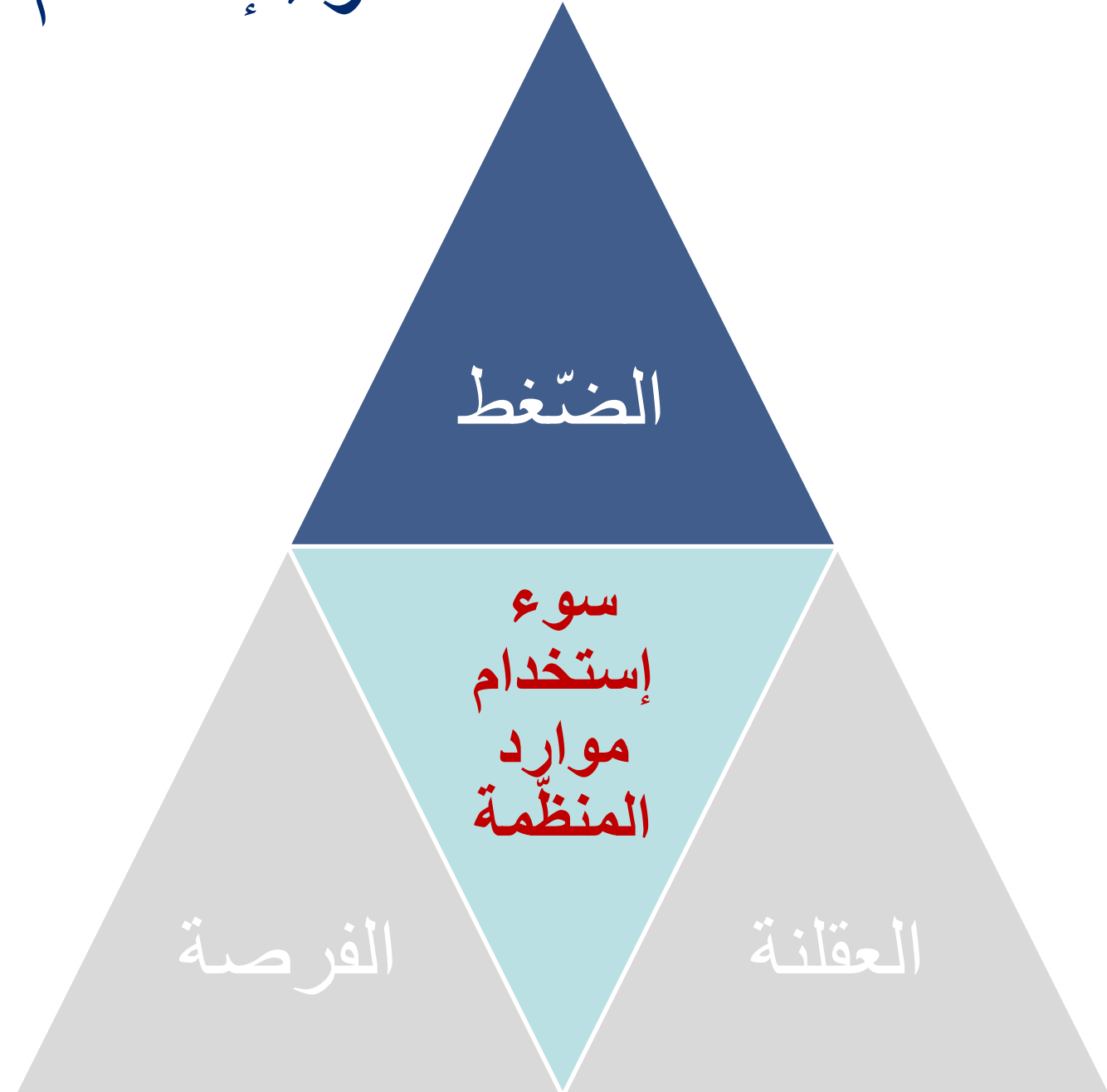
USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

سوء إستخدام موارد المنظمة

الضغط

يمكن للإجهاد الناتج عن منظمة غير منظمة بالإضافة الى الأزمات والمشاكل الشخصية، أن يضع ضغطاً على الموظفين لارتكاب عمليات تزوير.





سوء إستخدام موارد المنظمة

العقلنة

يحصل عندما يشعر الموظف بأنه
مبرّر في ارتكاب التزوير.





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

المدخل إلى الرّقابة الداخليّة

إطار الرّقابة الداخليّة

أهداف الرّقابة الداخليّة

أنواع الرّقابة الداخليّة

إجراءات الرّقابة الداخليّة

الرّقابة الماديّة

تفويض الصّلاحيّة

الفصل بين الواجبات

الرّقابة النقدية

رّقابة جدول الرواتب

رّقابة السّلف

فقرة I

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة II

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة I.4

فقرة I.5

فقرة I.6



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

نوع الرقابة الداخليّة

الرقابة الداخليّة
الوقائيّة

مقابل
VS

الرقابة الداخليّة
التحقّقيّة

تمنع حدوث المشاكل

مثال: الفصل بين المهام
تقاسم المسؤوليات المالية بين الأفراد بشكل
منفصل مثل عدّ الأموال، تسجيل المعاملات
ومراجعة التقارير

تحدّد المشاكل بعد حصولها

مثال: مراجعة البيانات الماليّة الشّهريّة من
قبل شخص لم يُعدّ المحاسبة



تمرين رقم 1 : تقييم الرقابة الداخلية

1. حدّد ما إذا كانت عوامل " مثلث سوء استخدام موارد المنظمة " - الفرصة، العقلنة، والضغط - موجودة في المؤسسة الخاصة بك

2. إذا كانت أي من هذه العوامل المذكورة سابقاً موجودة، اشرح كيف يمكنك تقليلها أو القضاء عليها.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

المدخل إلى الرّقابة الداخليّة

إطار الرّقابة الداخليّة

أهداف الرّقابة الداخليّة

أنواع الرّقابة الداخليّة

فقرة I

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة II

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة I.4

فقرة I.5

فقرة I.6

إجراءات الرّقابة الداخليّة

الرّقابة الماديّة

تفويض الصّلاحيّة

الفصل بين الواجبات

الرّقابة النقديّة

رّقابة جدول الرواتب

رّقابة السّلف



إجراءات الرقابة الداخليّة

تندرج كافة إجراءات الرقابة الداخلية تقريباً في إحدى الفئات السبعة التالية:

1. **التحقق المادي** - جرد النقدية، التحقق من الأصول وجرد الموجودات

2. **الولوج المحدود** - الأقفال، كلمات السر والتوقيع المصرفي

3. **المستندات النموذجية** - نماذج الإيصالات وقسائم الدفع، والطلبات وأوامر الشراء المحلية، ورقة التوقيع على بدل السفر الخ ...



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

إجراءات الرقابة الداخليّة

تدرج كافة إجراءات الرقابة الداخلية تقريباً في إحدى الفئات السبعة التالية:

4. **الفصل بين الواجبات** - التأكد من عدم قيام شخص واحد بالمعاملة من البداية إلى النهاية، لا مراجعة ذاتية أو إذن ذاتي. ويطبق ذلك في عملية الشراء.

5. **آليات المراقبة** - مراقبة المصروفات النقدية، السجلات المحاسبية، و التسويات المصرفية

6. **الموافقة** موافقة الأشخاص المسؤولين عن الموازنة على المدفوعات، موافقة المجلس على التصرف بالأصول الخ ...

7. **التسوية** - المقارنة بين كشف الحساب المصرفي والدفاتر المحاسبية، الصندوق، تسوية السجلات المحاسبية.....



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

المدخل إلى الرّقابة الداخليّة

إطار الرّقابة الداخليّة

أهداف الرّقابة الداخليّة

أنواع الرّقابة الداخليّة

إجراءات الرّقابة الداخليّة

الرّقابة الماديّة

تفويض الصّلاحيّة

الفصل بين الواجبات

الرّقابة النقدية

رّقابة جدول الرواتب

رّقابة السّلف

فقرة I

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة II

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة I.4

فقرة I.5

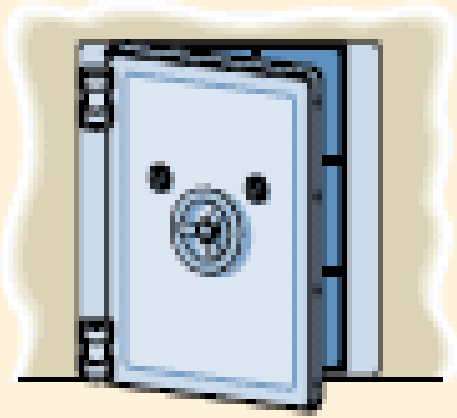
فقرة I.6



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

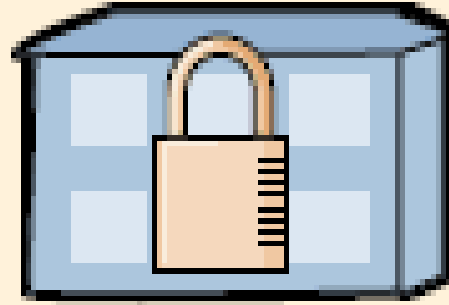
LEBANON

الرقابة الماديّة

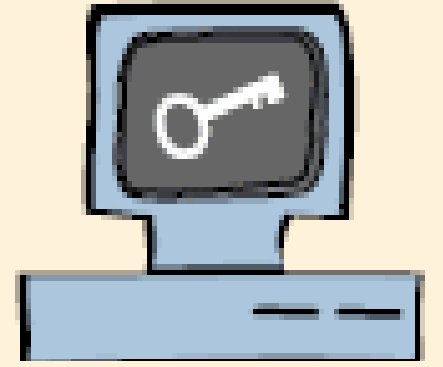


خزائن، وصناديق ودائع
آمنة للنقدية والأوراق
التجارية

الرقابة الماديّة

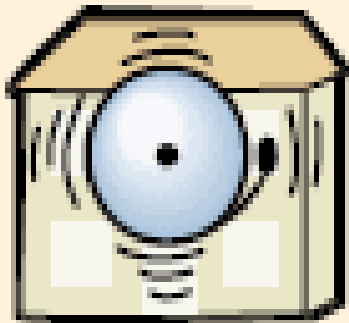


المستودعات المغلقة
وخزانات لتخزين
الموجودات والسجلات

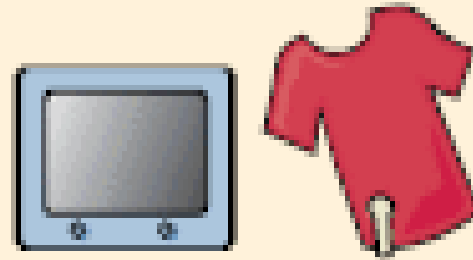


الكمبيوترات مع أدونات
دخول

الرقابة الميكانيكية والالكترونية



أجهزة إنذار لمنع اقتحام



شاشات تلفزيون لردع
السرقّة



اليات لضبط أوقات العمل²⁴



الرّقابة الماديّة

الرّقابة الماديّة هي الإحتياطات الإضافيّة المتّخذة لحماية موارد المنظّمة.

■ امتلاك خزنة

■ التأمين

■ الحفاظ على الأصول الثابتة (سجلات الأصول،
والمركبات وسياسات الصّيانة)



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

المدخل إلى الرّقابة الداخليّة

إطار الرّقابة الداخليّة

أهداف الرّقابة الداخليّة

أنواع الرّقابة الداخليّة

إجراءات الرّقابة الداخليّة

الرّقابة الماديّة

تفويض الصّلاحيّة

الفصل بين الواجبات

الرّقابة النقدية

رّقابة جدول الرواتب

رّقابة السّلف

فقرة I

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة II

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة I.4

فقرة I.5

فقرة I.6



تفويض الصلاحية

يجب أن يتضمن مستند تفويض الصلاحية التعليمات المتعلقة
بالواجبات التالية:

وضع طلبيات السلع والخدمات والموافقة عليها

توقيع الشيكات

التعامل مع النقد والشيكات

الوصول إلى الخزنة والمصروفات النقدية

التحقق من السجلات المحاسبية والموافقة عليها

توقيع المستندات القانونية



تفويض الصلاحية

المبادئ التوجيهية الأساسية التي يجب اتباعها عند تفويض الصلاحية:

□ يجب أن تكون الحدود أو الشروط التي تنطبق على الصلاحية المفوضة محددة بوضوح.

على سبيل المثال، يمكن تفويض أي شخص للقيام بالنفقات بشكل لا يتعدى المبلغ المحدد. عادة ما يتم توثيق هذه الحدود في جدول التفويض الذي يحدد صلاحية الموافقة على المعاملات لمختلف مستويات الإدارة.

□ لا ينبغي لأحد أن يأذن بأي معاملة سيستفيد منها شخصياً.
فذلك يشكك في نزاهة الإدارة.

□ لا يجوز السماح للمرؤوسين بالدفع للمدراء

تمنح هذه الصلاحية لشخص أعلى في الهيكل الإداري.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

المدخل إلى الرّقابة الداخليّة

إطار الرّقابة الداخليّة

أهداف الرّقابة الداخليّة

أنواع الرّقابة الداخليّة

إجراءات الرّقابة الداخليّة

الرّقابة الماديّة

تفويض الصّلاحيّة

الفصل بين الواجبات

الرّقابة النقديّة

رّقابة جدول الرواتب

رّقابة السّلف ^{29/62}

فقرة I

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة II

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة I.4

فقرة I.5

فقرة I.6



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الفصل بين المهام المالية / مهام المحاسبة

الشرط الأساسي هو أن موظف (ة) واحد لا يجب ان يتحمل مسؤولية تنفيذ جميع مراحل المعاملة المالية، من طلب الشراء، تحضير الدفع، اصدار الدفع وتسجيل المدفوعات في النظام المحاسبي.

بعيداً عن ضعف الرقابة المالية، يؤدي وضع مسؤولية كبيرة تتعلق بوظيفة معينة على عاتق شخص واحد إلى وقف تشغيل هذه الوظيفة في حال ترك الموظف (ة) العمل في المنظمة أو في حال الغياب لفترات طويلة.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الفصل بين المهام المالية / مهام المحاسبة

العهد: المسؤولية المادية عن المبالغ النقدية، والمخازن،
والمركبات وغيرها...

التسجيل: إدخال البيانات في الحسابات الرئيسية / السجل الذي
يشكل الأساس للتقارير المالية

الموافقة: المشتريات والاستخدامات الأخرى للموارد

في حال عدم وجود وظيفة واحدة من الوظائف المذكورة أعلاه، يجب إيلاء المزيد من الاهتمام لعملية الإشراف على الموظفين/الموظفات

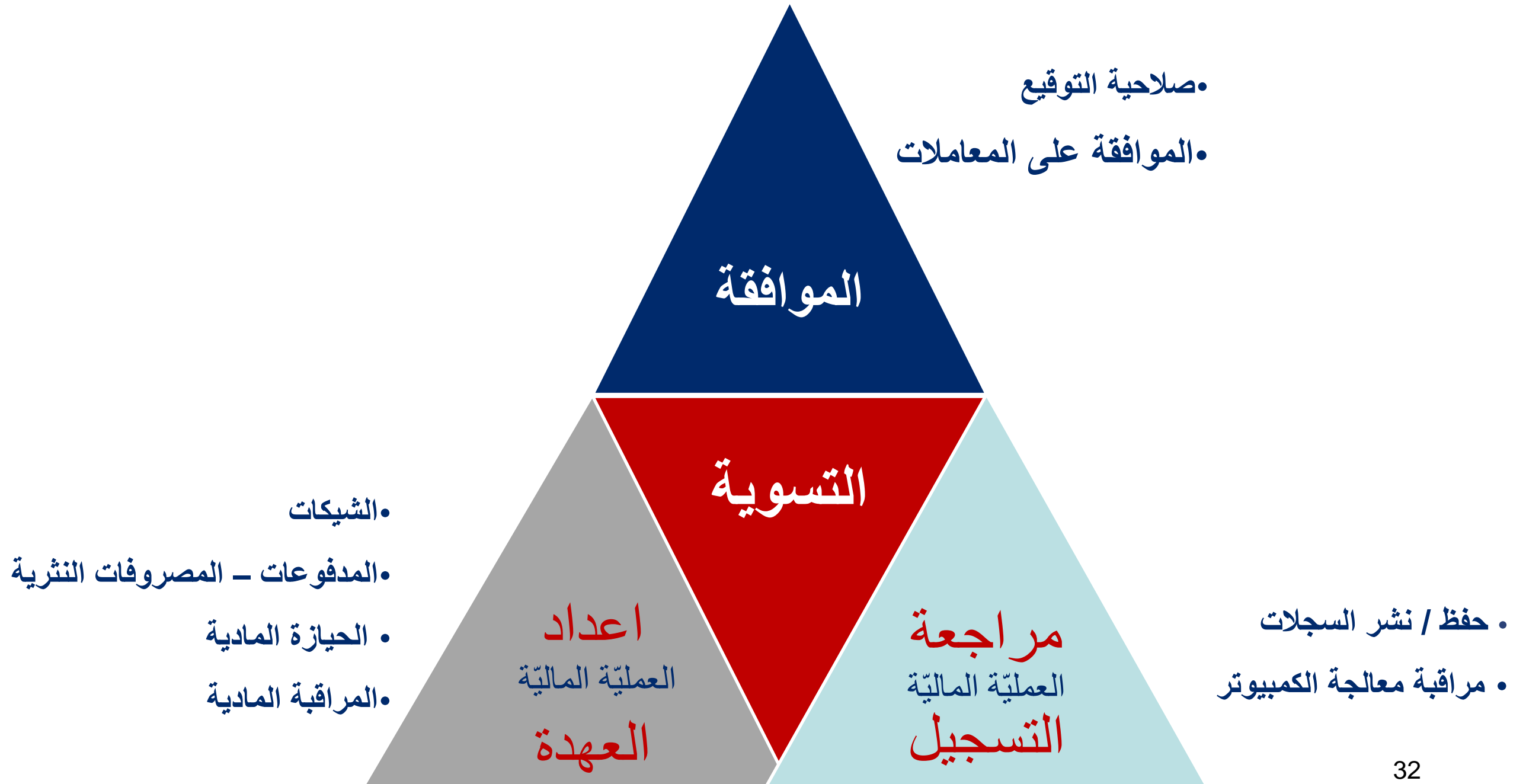




USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الفصل بين الواجبات: رأيان أفضل من رأي واحد





الفصل بين الواجبات

الوظائف الهامة والإجراءات ذات الصلة التي يتعين فصلها بين الموظفين هي:

الواجبات وإجراء الفصل بينها

الوظائف

التفويض بالدفع، التعامل مع الأموال النقدية، تسجيل المعاملات

المدفوعات النقدية والمصروفات النقدية

طلب البضائع؛ استلام البضائع

المشتريات

الوصاية والحفاظ على الأصول؛ الحفاظ على السجلات

إدارة الأصول الثابتة والمخزون

تحضير جدول الرواتب والموافقة على رواتب الموظفين

جدول الرواتب



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

فقرة I

فقرة I.1

المدخل إلى الرّقابة الداخليّة

فقرة I.2

إطار الرّقابة الداخليّة

فقرة I.3

أهداف الرّقابة الداخليّة

أنواع الرّقابة الداخليّة

فقرة II

فقرة I.1

إجراءات الرّقابة الداخليّة

فقرة I.2

الرّقابة الماديّة

فقرة I.3

تفويض الصّلاحيّة

فقرة I.4

الفصل بين الواجبات

فقرة I.5

الرّقابة النقديّة

فقرة I.6

رّقابة جدول الرواتب

رّقابة السّلف



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الرقابة النقدية

التسوية المصرفية

جرد المصروفات النقدية

التسوية النقدية



الرقابة النقدية: التسوية المصرفية

تعريف التسوية المصرفية:

هي طريقة للتوفيق بين الرصيد المبين في كشف الحساب المصرفي والرصيد في الدفاتر المحاسبية في أي تاريخ معين

المستندات المطلوبة:

كشف حساب المصرف: وهو سجل يحتفظ به المصرف لجميع المعاملات التي تمر في الحساب المصرفي

سجل الحسابات: سجل يتضمن جميع المعاملات التي تمر في الحساب المصرفي



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الرقابة النقدية: التسوية المصرفية



الرصيد المصرفي المعدل = رصيد سجل الحسابات المعدل



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

خطوات التسوية المصرفية

الخطوة 1. تسجيل الرصيد النهائي لكشف الحساب

الخطوة 2. إعداد قائمة مفصلة بالودائع التي لا تزال قيد التحصيل

الخطوة 3. إضافة مجموع الودائع قيد التحصيل إلى الرصيد النهائي من الخطوة

الخطوة 4. إعداد قائمة مفصلة بالشيكات المعلقة (المرسلة/ مكتوبة، ولكن لم يتم تبديله في غرفة المقاصة)

الخطوة 5. طرح المجموع المستحق من الرصيد النهائي. وهكذا تحصل على الرصيد المصرفي المعدل

الخطوة 6. تعديل رصيد سجل الحسابات لإضافة أي فائدة يرسلها المصرف وطرح أي رسوم مترتبة. وبهذا تحصل على رصيد دفتر الأستاذ العام.

الخطوة 7. مقارنة الرصيد المصرفي المعدل برصيد سجل الحسابات المعدل. يتعين على هذه المبالغ أن تتوافق.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الرصيد المصرفي المعدل

=

رصيد سجل الحسابات المعدل



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

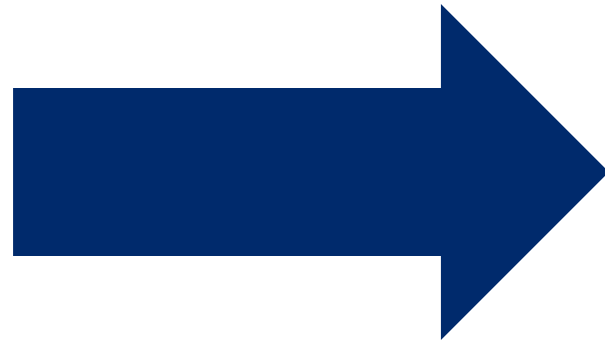
LEBANON

تمرين رقم 2 : التسوية المصرفية

كشف حساب
المصرف

≠

سجل
الحسابات



التسوية
المصرفية



مراقبة المصرفيات التثريّة

القواعد الذهبية للتعامل مع النقد:

- إعطاء إيصالات دائماً مقابل المال المستلم
- الحصول دائماً على إيصال بالمبلغ المدفوع
- إيداع مبالغ نقدية إضافية في المصرف
- تقييد الوصول إلى المصرفيات التثريّة
- الحفاظ على أدنى حد ممكن من المعاملات النقدية



مراقبة المصروفات النثرية: التسوية

المبالغ النقدية المتوفرة
العملة

المبلغ	الكمية	الفئة
		100.000
		50,000
		20,000
		10,000
		5,000
		1,000
		500
		250
		المجموع
		42/62
		المجموع وفقا لدفتر الأستاذ



ميزانية

B/S

BALANCE SHEET

THE ACCOUNTING EQUATION

أصول

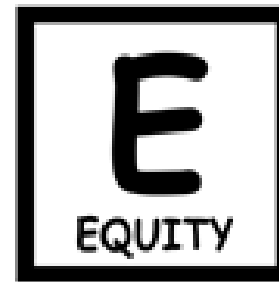


=

خصوم

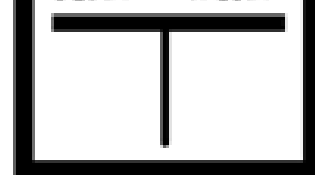


+



T-ACCOUNT

DEBIT CREDIT



I/S

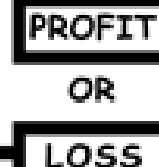
INCOME STATEMENT



-



=





USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

التمرين رقم 3: التسوية النقدية





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

المدخل إلى الرّقابة الداخليّة

إطار الرّقابة الداخليّة

أهداف الرّقابة الداخليّة

أنواع الرّقابة الداخليّة

إجراءات الرّقابة الداخليّة

الرّقابة الماديّة

تفويض الصّلاحيّة

الفصل بين الواجبات

الرّقابة النقديّة

رّقابة جدول الرواتب

رّقابة السّلف

فقرة I

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة II

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة I.4

فقرة I.5

فقرة I.6



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الرقابة الداخلية لجدول الرواتب

- المعلومات المتعلقة بالرواتب هي **سريّة للغاية** يجب حفظها في مكان مقفل وآمن
- **السياسة المالية – جدول الرواتب**
تحتفظ المعلومات حول الموظفين في مكان آمن وتشمل:
 - السيرة الذاتية
 - التاريخ وتعديلات الرواتب
 - المراجعات السنوية
 - الهوية
 - شهادات التأهيل



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الرقابة الداخلية لجدول الرواتب

يجب إجراء أية تغييرات في بنود الرواتب (الترقيات، وزيادة الرواتب، وغيرها) من خلال مذكرة / رسالة رسمية يوافق عليها حسب الأصول أعلى مستوى من السلطة وتودع مع جدول الرواتب في ملف الموظف

يجب أن تخصم سلف السفر التي لم تخضع للتسوية من الراتب في نهاية الشهر.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الرقابة الداخلية لجدول الرواتب

جدول الرواتب – الفصل بين الواجبات:

الإعداد - يتعين على أمين الصندوق أو من يضطلع
بمنصب مماثل إعداد جدول الرواتب

المراجعة - يتعين على المسؤول عن الموارد البشرية أو
الإدارة التحقق من جدول الرواتب

الموافقة - يتعين على المدير الموافقة على جدول الرواتب



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الرقابة الداخلية لجدول الرواتب

يتعين على الموظف والسلطة التي تجيز الدفع إصدار وتوقيع قسائم الدفع

لا يمكن للشخص الذي يعد جدول الرواتب أن يصدر الشيكات

لا يمكن للشخص الذي يعد جدول الرواتب أن يكون مسؤولاً عن حفظ السجلات

الغرامات المدفوعة على التأخر في دفع الاستقطاعات القانونية - تكلفة غير مسموح بها



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الرقابة الداخلية لجدول الرواتب

من المفضل الدفع في الحساب المصرفي للموظف

- إذا كان من غير الممكن الدفع مباشرة في الحساب المصرفي للموظف:
- شيك مكتوب باسم الشخص الذي يدفع الرواتب
 - إثبات بالدفع يصدق عليه من خلال توقيع الموظفين المدفوع لهم



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

المدخل إلى الرّقابة الداخليّة

إطار الرّقابة الداخليّة

أهداف الرّقابة الداخليّة

أنواع الرّقابة الداخليّة

إجراءات الرّقابة الداخليّة

الرّقابة الماديّة

تفويض الصّلاحيّة

الفصل بين الواجبات

الرّقابة النقدية

رّقابة جدول الرواتب

رّقابة السّلف^{51/62}

فقرة I

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة II

فقرة I.1

فقرة I.2

فقرة I.3

فقرة I.4

فقرة I.5

فقرة I.6



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

تمرين رقم 4 : سيناريو السّلف

عاد مدير البرنامج من رحلة ميدانية أعطي خلالها مبلغ 100 دولار. قام بتقديم إيصالات بقيمة \$ 38 عن السكن من "شاري كمفورت هاوس"، وقال لمديره أنه أنفق ما تبقى من \$ 62 على المواد الغذائية من الأسواق وثمان تذاكر الباص، غير أنه لا يملك إيصالات بها. نسي أنه لا يزال لديه مبلغ معلق بقيمة 150 دولارا عن الشهر الماضي.

أين تكمن المشاكل؟



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

السلف: المشاكل والحلول الشائعة

المشاكل الشائعة

- غالبا ما ينسى المستفيدون السلف أو ينفون استلامها أو يدعون بأنهم قد تلقوا المبلغ غير الصحيح
- غالبا ما تنسى الشركة السلف، أو لا تبررها أو لا تسدها



السلف: المشاكل والحلول الشائعة

المشاكل الشائعة

• غالبا ما ينسى المستفيدون السلف أو ينفون استلامها أو يدعون بأنهم قد تلقوا المبلغ غير الصحيح

• غالبا ما تنسى الشركة السلف، أو لا تبررها أو لا تسدها

الحلول الشائعة

- توقع كافة السلف من قبل المستلم وتحسب جميعها من قبل المستلم والشخص الذي يدفع الأموال
- يتم تسجيل كافة السلف النقدية في دفاتر الحسابات كسلفة (وليس كمصروف) وأيضا في سجل السلف
- يمكن للنظام المحاسبي أن يضم حساب المراقبة مع حسابات فرعية لكل موظف



السلف: المشاكل والحلول الشائعة

المشاكل الشائعة

- لا يفهم أعضاء الفريق مسؤولياتهم بتسجيل، مراقبة وتسديد السلف

- طلب سلفة إضافية قبل تسديد السلفة السابقة وبالتالي تصبح عملية تتبع السلف معقدة



السلف: المشاكل والحلول الشائعة

المشاكل الشائعة

لا يفهم أعضاء الفريق
مسؤولياتهم بتسجيل، مراقبة
وتسديد السلف

طلب سلفة إضافية قبل تسديد
السلفة السابقة وبالتالي تصبح
عملية تتبع السلف معقدة

الحلول الشائعة

- وضع سياسات وإجراءات واضحة للسلف
- التعامل مع سلفة واحدة معلقة في وقت واحد – يجب على الموظفين تسديد السلفة السابقة قبل الحصول على سلفة جديدة
- في حال لم يتم الموظفون بتسوية السلفة ضمن الفترة المنصوص عليها (أي بعد شهر من العودة) تقطع السلفة من الراتب بعد إعلام الموظفين



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

السلف: المشاكل والحلول الشائعة

المشاكل الشائعة

- ما هي التدابير التي يجب اتخاذها في حال عدم توفر إيصالات صحيحة (على سبيل المثال: الأجرة، الخ)



السلف: المشاكل والحلول الشائعة

المشاكل الشائعة

ما هي التدابير التي يجب اتخاذها في حال عدم توفر إيصالات صحيحة (على سبيل المثال: الأجرة، الخ)

الحلول الشائعة

- أفضل سياسة، لا إيصال، لا نفقة
- ثاني أفضل السياسات:
 - احمل دفتر إيصالات يوقع عليه الشخص الشخص لإقرار الإستلام
 - السماح بمبلغ لا يحتاج إلى إيصالات؛ ومع ذلك، لا تزال بحاجة إلى تبرير النفقات من خلال إظهار التاريخ، والكمية، والغرض، ومراجعتها والموافقة عليها من قبل المشرف



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

السلف: المشاكل والحلول الشائعة

المشاكل الشائعة

- فقدان أو سرقة مبلغ نقدي من السلفة
- يتم إنفاق المال على الأنشطة التي لا علاقة لها بأهداف وغايات البرامج



السلف: المشاكل والحلول الشائعة

المشاكل الشائعة

فقدان أو سرقة مبلغ نقدي من السلفة

يتم إنفاق المال على الأنشطة التي لا علاقة لها بأهداف وغايات البرامج

الحلول الشائعة

• يخصم المبلغ المفقود من راتب الشخص إلا في حال تبريره من خلال تقرير الشرطة

• تذكر – لا يمكن تخصيص الديون أو الخسائر المشكوك فيها للمشاريع

• يخصم من راتب الموظف



سلف الراتب (السلف الشخصية)

لماذا يجب عدم تشجيعها؟

- يمكن اعتبار الشركة «مصرفاً»
- قد يقع الموظفون ضحية حلقة مفرغة من الديون

في حال توفيرها

1- لا ينبغي توفير السلفة مع أموال المانحين (استخدام الأموال غير المقيدة فقط)

2- يجب أن يكون للشركة سياسات واضحة جداً
السياسات الأخرى التي يمكن النظر فيها

❖ الحد الأقصى من مبلغ أو % سلفة الراتب

❖ يتعين على المدراء الموافقة على كافة سلف الراتب



USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

لمزيد من المعلومات

Building Alliance for Local Advancement, Development, and Investment – CAP

BALADI CAP

تابعونا على

<http://baladi-lebanon.org/baladicap/>



www.facebook.com/Baladi.cap



@BALADICAP



<https://baladicap.wordpress.com>



@BALADICAP