

اصول کنترل داخلی در سیستم لجستیک «بخش دوم»

تهیه و تنظیم: احمد ایزدی یزدان آبادی

اشاره

در شماره گذشته اهداف، اهمیت و ضرورت کنترل داخلی در سیستم‌های لجستیکی مورد بحث قرار گرفت؛ با سیستم‌های خود تنظیم کننده یا خود کنترل به عنوان مبنای تئوریک کنترل داخلی آشنا شدیم، و در نهایت انواع کنترل‌های داخلی که در سیستم لجستیک قابل استقرار هستند، مورد بررسی قرار گرفت. در این شماره به روشهای اساسی و کلی کنترل داخلی در سیستم لجستیک؛ شامل طراحی ساختارهای خود کنترل، گزینش و بکارگیری نیروی انسانی خود کنترل، طراحی و اجرای عملیات لجستیکی به گونه‌ای که اصول کنترل داخلی مراعات گردند، کنترل‌های بودجه‌ای و کنترل‌های ویژه مدیریت خواهیم پرداخت. و در ادامه بحث با ویژگیهای یک سیستم لجستیکی که در آن کنترل داخلی استقرار یافته آشنا خواهیم شد. نهایتاً قواعد کنترل داخلی در بخش‌های اصلی لجستیکی، یعنی تأمین و خرید، انبارداری، اموال و دارایی‌های ثابت و حمل‌ونقل با جزئیات بیشتر مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

راهبردهای کنترل داخلی در سیستم لجستیک

سازمانهای مختلف از جنبه‌های مختلفی چون مأموریت، اندازه، ساختار اداری، ماهیت عملیات و غیره با یکدیگر تفاوت دارند؛ که هر یک از این عوامل سیستم کنترل داخلی منحصر به فردی را برای هر سازمانی ایجاد می‌کند. لذا انتخاب و استقرار یک روش مشترک برای سیستم کنترل داخلی در مؤسسات مختلف امکان‌پذیر و شایسته نیست.

بطور کلی، برای استقرار و عملی ساختن کنترل‌های داخلی در سازمان می‌توان راهبردها و تدابیر زیر را بکار برد:

۱- ساماندهی ساختار سازمانی

۲- ساماندهی عملیات

۳- ساماندهی نظام

۴- مدیریت منابع انسانی

۵- بودجه و کنترل‌های بودجه‌ای

۶- کنترل و نظارت مستقیم مدیریت

ساماندهی ساختار سازمانی

این راهبرد به نحوه سازماندهی و طراحی ساختار مربوط است. یعنی مواردی چون تقسیم اختیارات، مسئولیت‌ها و وظایف، شبکه روابط و مقررات سازمانی را در بر می‌گیرد. اهم روشهایی که در این گروه قرار می‌گیرند عبارتند از:

۱- تفکیک وظایف و مسئولیت‌ها: همانطور که قبلاً اشاره شد، یکی از مهمترین اصول کنترل داخلی آن است که هیچ قسمتی یا فردی در مؤسسه‌ای مسئولیت انجام کلیه مراحل یک عملیات مربوط به اموال و دارایی‌ها را نباید به عهده داشته باشد. بر این اساس است که در سازمانها قسمت‌های مختلفی برای عملیاتی چون خرید، دریافت کالا، انبارداری، سر جمع‌داری، حسابداری و غیره تشکیل می‌گردد. یا حداقل افراد مختلفی این وظایف را انجام می‌دهند.

از طریق یک طرح سازمانی مناسب، عملیاتی که جنبه حقوقی و مالی دارد، نظیر عملیات مربوط به ورود، خروج و نقل و انتقال اموال بایستی طی پنج مرحله: صدور مجوز، بررسی، تصویب، اجرا و ثبت توسط کارکنان یا قسمت‌های مستقلی انجام شود.

به عبارت دیگر، یک واحد یا کارمند نباید مستقلاً در موقعیتی قرار گیرد که معامله یا عملیاتی را بی آنکه توسط واحدها یا اشخاص دیگری بررسی، تصویب و ثبت شده باشد، انجام دهد. در صورتیکه مسئولیت‌ها در مورد صدور مجوز، بررسی، تصویب و اجرا تفکیک شده باشد، هیچیک از قسمت‌ها یا واحدها نمی‌توانند معامله یا نقل و انتقال غیر مجاز و بررسی نشده‌ای را انجام دهند و امکان عدم ثبت معاملات یا نقل و انتقالات به علت ضرورت تهیه اسناد در واحدها یا قسمت‌های مختلف تا حد زیادی کاهش می‌یابد.

یک مورد خاص از تفکیک وظایف در سیستم اموال آن است که مسئولیت نگهداری و حفظ دارایی‌ها باید مستقل از مسئولیت ثبت و ضبط مدارک مربوط به آنها باشد. یا اینکه واحد مصرف کننده کالا، نبایستی در امر خرید کالا دخالتی داشته باشد؛ و هر گونه خریدی بایستی فقط براساس درخواست خریدی که توسط انبار صادر می‌شود و صرفاً توسط تدارکات (یا بخش خرید) انجام گیرد.



نمودار ۱: روشهای کلی کنترل داخلی

۲- مشخص شدن وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات: برای تقویت امر کنترل داخلی لازم است که وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های فردی هر یک از قسمت‌ها و کارکنان معین و تعریف شود. این موضوع باعث می‌شود اولاً اعمال سلیقه در انجام وظایف به حداقل برسد؛ و ثانیاً افراد یا قسمت‌ها در امور و مسئولیت‌های یکدیگر کمتر دخالت نمایند.

۳- تعیین شبکه ارتباطی بین واحدها و قسمت‌ها و افراد: منطق کنترل ایجاب می‌کند روابط سازمانی کارکنان هر قسمت و همچنین روابط واحدها یا قسمت‌های مختلف با یکدیگر بطور دقیق مشخص و تعریف گردد. این موضوع باعث می‌شود که عملیات گوناگون سازمان با هماهنگی و تحت نظارت‌های حساب شده انجام گردد.

۴- استقلال سازمانی واحدها یا قسمت‌ها: از طریق استقلال سازمانی واحدهای مختلف چون حسابداری، خرید، انبار و حفاظت می‌توان به کنترل داخلی مناسب دست یافت. این درجه از استقلال معمولاً با انتخاب رؤسای واحدها که براساس انجام کار واحدهای خود ارزیابی می‌شوند، حاصل می‌گردد. بالاترین مدیران واحدهای یک مؤسسه باید از نظر شغلی و پایگاه سازمانی درجات یکسانی داشته باشند و همگی به ریاست سازمان گزارش کنند. همانگونه که مشخص است این روش مکمل روش تفکیک وظایف است.

۵- تنظیم و اجرای قوانین و مقررات مناسب: قوانین و مقررات که رفتار و روابط بین افراد و واحدها را در قالب احکام قطعی تعریف می‌نماید، از اعمال قدرت، تصمیم‌گیری و عمل خارج از چارچوب‌های تعریف شده جلوگیری به عمل می‌آورد. از این طریق مدیران و کارکنان از عواقب اعمال خلاف، تقلب، سوء استفاده، اختلاس، سهل انگاری و اهمال آگاهی می‌یابند و خود به خود احساس تحت کنترل بودن خواهند داشت.

ساماندهی نظام مدیریت منابع انسانی

نیروهای انسانی، اجراکنندگان اصلی نقش‌ها و الزامات سازمانی در سیستم لجستیک هستند. لذا چنانچه نیروی انسانی از کفایت، کاردانی و شایستگی لازم برخوردار نباشد به هیچ گونه نظام کنترلی، هرچند شدید و قاطع، نمی‌توان چندان دل بست. از طریق ساماندهی نظام مدیریت منابع انسانی نیز می‌توان به اهداف کنترل داخلی دست یافت.

در این راستا، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱- سیستم گزینشی مناسب: سیستم گزینش در هر سازمان بایستی همانند یک غربال عمل کند و از ورود و استخدام افراد بی کفایت و غیر شایسته به سازمان جلوگیری به عمل آورد. بدیهی است که افراد کاردان، با صلاحیت و با کفایت، احساس مسئولیت بیشتری نیز در قبال اموال در خود خواهند داشت، لذا سیستم گزینشی باید به گونه‌ای عمل کند که این گونه افراد برای انجام کارها به سازمان جذب، انتخاب و بکار گرفته شوند.

۲- کنترل و ارزیابی مستمر عملکردها: در صورتیکه، عملکرد هر یک از کارکنان، بالاخص آنهایی که با عملیات مربوط به اموال و دارایی‌ها سر و کار دارند، بطور مستمر و منظم مورد ارزیابی قرار گیرد، پیش بینی می‌شود آنها در قبال انجام وظایف، حفظ و نگهداری اموال، و جلوگیری از حیف و میل آنها احساس مسئولیت بیشتری از خود نشان دهند.

۳- تلاش برای حفظ روحیه و رضایت کارکنان: کارکنان ناراضی مشکلات زیادی برای سازمان بوجود می‌آورند. تحقیقات ثابت کرده‌اند که این دسته از کارکنان از عوامل اصلی خرابکاری، سهل انگاری و مسامحه، کارشکنی و تخریب تجهیزات به شمار می‌روند. بنابراین، هر گونه سیستم کنترل داخلی بدون وجود کارکنان راضی و با روحیه بی اثر خواهد بود.

۴- آموزش کارکنان: لازم است کارکنان، با یک برنامه آموزشی مناسب، نسبت به وظایف و مسئولیت‌های خود توجه شوند و آموزش‌های تخصصی را ببینند.

۵- چرخش شغلی: تغییر وظایف پرسنل از یک شغل به شغل دیگر همواره می‌تواند، احتمال آشکار شدن اشتباهات و تخلفات واقع شده را افزایش داده و بر دانش شغلی کارکنان بیفزاید و بدین طریق باعث تقویت کنترل شود.

ساماندهی عملیات

ساماندهی عملیاتی، استفاده از تدابیری است که عملیات مربوط به اموال (خرید، جابجایی، نگهداری و نقل و انتقال اموال) منظم و به نحوی خود کنترل شوند. این تدابیر و روشها عبارتند از:

۱- تنظیم رویه جاری و دستورالعمل برای عملیات: یکی از مهمترین ابزارهای کنترلی، انجام کارها و امور براساس دستورالعمل یا رویه جاری می‌باشد. قبلاً اشاره شد که دستورالعمل عبارتست از مجموعه مدونی که در آن مراحل و توالی عملیات مشخص شده باشد، همچنین مواردی از قبیل اینکه چه کاری باید انجام شود؟، چرا باید انجام شود؟، توسط چه کسی، با چه روش و وسایلی و در کجا باید انجام شود؟، در آن پیش‌بینی شده باشد. انجام یکنواخت عملیات مربوط به اموال و معاملات تنها در صورتی ممکن خواهد

بود، که کلیه کارکنان موظف به انجام عمل براساس رویه جاری تعریف شده یا دستورالعمل باشند. این موضوع، بالاخص در سازمانهای بزرگ که نظارت مستقیم مدیریت بر کلیه امور مقدور نمی‌باشد، از اهمیت زیادی برخوردار است.

رویه‌های جاری و دستورالعمل‌های مربوط به عملیات اموال فعالیت‌های مختلفی چون خرید کالا، حمل و نقل کالا، نگهداری کالا، ثبت و ضبط اطلاعات کالا، دریافت کالا، تحویل کالا و امثال آن را شامل می‌شود. این رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، تا آنجا که بطور مستقیم و غیر مستقیم جنبه حقوقی و مالی برای سازمان داشته باشند، بایستی طوری تدوین شوند که حتی المقدور:

ایجاد هر گونه تعهد مالی یا هزینه با تصویب قبلی مقامی مسئول و مستقل از مجری مربوط صورت گیرد.

میزان درآمدهای قابل وصول در مقابل فروش کالا یا انجام کار براساس معیارهای وضع شده توسط مقامی مستقل از مجری فروش تعیین شود.

تحویل کالا به دستگاه و یا توسط آن بوسیله شخصی مستقل از مجری خرید یا فروش تأیید گردد.

مدارک مربوط به روشنی نشان دهد که مراتب فوق بر حسب مورد ثبت شده است.

ثبت و ضبط کلیه رویدادها (مالی و لجستیکی) تحت نظارت اشخاص مستقل از مجریان عملیاتی بوده و مدارک و دفاتر، تصویر دقیق و روشنی از اوضاع مالی و نقل و انتقال‌های سازمان به دست دهد.

دارایی‌های دستگاه به نحوی صحیح نگاهداری شود و امکان سوء استفاده یا کاربرد آنها در عملیات غیر مجاز به حداقل برسد.

در کلیه امور مالی و لجستیکی، کار هر فرد به طور مستقیم و غیر مستقیم مورد کنترل مجدد قرار گرفته و به خصوص هیچ عملی از آغاز تا پایان تنها توسط یک فرد انجام نپذیرد.

۲- سندسازی برای عملیات: یکی از روشهای مهم برای تنظیم امور و کنترل عملیات، تهیه اسناد کافی جهت ثبت اطلاعات و جابجایی و تغییرات در اموال می‌باشد. بدون وجود چنین اسنادی ثبتي در دفاتر صورت نمی‌گیرد و کنترلی بر فعالیت واحدهای عملیاتی انجام نمی‌شود. تهیه اسناد در اغلب موارد به هنگام انتقال دارایی‌ها از یک انبار، اداره یا واحد به انبار، اداره یا واحد دیگر و یا تغییرات در اموال صورت می‌گیرد. نسخ این اسناد، مستنداتی را فراهم می‌سازد که مسئولیت کسری ناشی از انتقال دارایی از یک مکان به مکان دیگر یا سایر تغییرات مشخص می‌گردد.

تنظیم و جریان سندسازی در صورتیکه با توجه به شرایط خاصی صورت گیرد، باعث تقویت بیشتر کنترل داخلی در سیستم می‌شود. این شرایط عبارتند از:

شماره گذاری پیاپی: استفاده از شماره مسلسل در تهیه اسناد، کنترل داخلی همه جانبه‌ای را برای عملیات فراهم می‌سازد. به کارگیری شماره سریال (مسلسل) برای اسنادی چون رسید انبار، حواله انبار، سفارش خرید، فاکتور فروش و امثال آن سبب کنترل اسناد مذکور می‌گردد. شماره گذاری پیاپی اسناد و مدارک، احتمال مفقود شدن، پنهان کردن، یا بایگانی غلط آنها را کاهش می‌دهد. مثلاً هنگامی که فاکتورهای خرید دارای شماره سریال باشند، حسابداری شماره‌هایی از فاکتورها را که به آن ارائه نشده‌اند، پیگیری کرده از عدم تحویل آنها مطلع می‌گردد. و به این ترتیب از امکان عدم ثبت آنها در حسابهای مربوطه جلوگیری می‌کند.

امضاء یا امضاءهای مجاز: اسناد و مدارک به واسطه وجود امضاء یا امضاءهای مجاز؛ اعتبار و رسمیت می‌یابند. اغلب اسناد مالی و لجستیکی نیاز به چند امضاء دارند. مثلاً حواله انبار را تنظیم کننده حواله، تحویل گیرنده کالا، تحویل دهنده کالا، مدیر انبارها (یا توزیع)، کاردکس مرکزی (یا کنترل اموال)، و حسابداری باید تأیید نمایند، که این امر، همانطوری که اشاره شد، موجب تحکیم و تقویت کنترل می‌شود.

گردش اسناد: گردش اسناد در واحدها یا قسمت‌های ذی نفع یا مرتبط، یکی از عوامل اصلی کنترل داخلی است. از این طریق، این واحدها از انجام عملیات در واحدهای دیگر، که به نحوی مربوطه آنها است، کسب اطلاع کرده و این امر باعث هماهنگی بیشتر بین آنها می‌گردد؛ و ثانیاً با انجام ثبت‌های مختلف در واحدهای گوناگون هر یک از این واحدها به نحوی عملیات یکدیگر را کنترل می‌کنند. این موضوع بالاخص در صورتیکه، بطور ادواری، مقایسه‌ای بین اقلام مندرج در مدارک و دفاتر واحدهای مختلف و

با دارایی‌های عینی انجام گیرد، به میزان بیشتری منجر به تقویت کنترل می‌گردد. اتکا و اطمینان به اسناد داخلی هنگامی افزایش می‌یابد که دو فرد یا دو واحد با "منافع متضاد" در تهیه آنها مشارکت داشته باشند. مثلاً هنگامی که کالا از انبار به مصرف کننده تحویل می‌شود، برگ درخواست توسط هر یک از این دو واحد امضاء می‌گردد. واحد انبار در مقابل کالای موجود در انبار مسئولیت دارد، لذا علاقمند است بداند که ارقام مندرج در برگ درخواست کالا «کمتر» از مقدار تحویلی نباشد. از سوی دیگر واحد مصرف کننده مواظب است که کالای دریافتی "بیشتر" از واقع به حسابش منظور نگردد.

۳- ثبت نظام‌مند: ثبت منظم و به موقع عملیات، معاملات و نقل و انتقالات دارایی‌ها در دفاتر قانونی؛ یکی از مهمترین روشها و تدابیر برای کنترل داخلی و تنظیم امور است. برای این منظور توجه به موارد زیر ضرورت دارد:

ثبت صحیح و به موقع: افرادی که وظیفه دفتر داری و ثبت را بر عهده دارند، باید معاملات و عملیات نقل و انتقال دارایی‌ها را به میزان صحیح، همراه با ذکر مشخصات مورد لزوم درست در زمان وقوع، با استناد به اسناد مثبت به ثبت رسانند، تا امکان تهیه گزارش‌ها طبق اصول پذیرفته شده و بطور دقیق فراهم آید.

زنجیره عطف: معاملات و عملیاتی که در دفاتر و مدارک به ثبت می‌رسد، باید به اسناد و مدارک اولیه عطف داده شود، تا رجوع به سوابق آنها به سادگی امکان‌پذیر باشد.

کاربرد دفاتر و فرم‌های رسمی و قانونی برای ثبت: دفاتر و فرم‌هایی که در تمام واحدها و ادارات شکل و محتوای یکسانی داشته باشند بایستی جهت ثبت و گردش اسناد مورد استفاده قرار گیرند.

استفاده از دفاتر و فرم‌های ساده کمکی به منظور جلوگیری از اشتباه در ثبت رویدادها؛ مثلاً ثبت در دفتر معین اموال، کارت اموال یا شناسنامه اموال در کنار ثبت در دفاتر واردات و صادرات اصلی.

بودجه و کنترل‌های بودجه‌ای

بودجه عبارتست از پیش‌بینی وضع مالی و نقل انتقالات مالی مؤسسه طی یک دوره معین در آینده. بودجه هر سازمانی ممکن است از سه قسمت عمده: (۱) بودجه عملیاتی (و یا همان بودجه جاری)، (۲) بودجه سرمایه‌ای (برآورد مبلغ لازم برای خرید اموال، ماشین آلات و تجهیزات و تعمیر و نگهداری دارایی‌های موجود)، و (۳) بودجه نقدی (برآورد دریافت‌ها و پرداخت‌های نقدی سازمان و خلاصه گردش نقدی آن طی دوره معین) تشکیل شود. از طریق بودجه، عملیات قسمت‌های مختلف سازمان تحت برنامه‌های مشخص و مرتبطی در می‌آید و به انجام امور دستگاه به نحوی رضایت بخش کمک می‌شود، و همچنین از خسارات و زیانهای ناشی از عدم وجود برنامه جلوگیری می‌شود. مثلاً مواد و کالاهای بیش از مقدار مورد نیاز خریداری نمی‌شوند، و در نتیجه سرمایه سازمان بی جهت راكد نخواهد ماند. بودجه، ضمن اینکه به عنوان یک برنامه، تبادلات و عملیات مالی مؤسسه را برای مدیران روشن می‌سازد، همانند همه برنامه‌های دیگر، شرایط لازم را برای کنترل فراهم می‌سازد. این شرایط عبارتند از:

۱- تعیین استانداردهای مالی: بودجه از طریق تعیین استانداردهای مالی مناسب، ابزار مناسبی است برای کنترل عملیات در سازمان.

۲- پیش‌بینی جزئیات دریافت‌ها: پیش‌بینی جزئیات مربوط به هرگونه دریافت نظیر تاریخ، میزان و منابع دریافت‌ها، هرگونه تقلب یا تأخیر در وصول را آشکار می‌سازد.

۳- پیش‌بینی جزئیات پرداخت‌ها: پیش‌بینی جزئیات پرداخت‌های نقدی، اختلاس کننده بالقوه را از هرگونه کوشش جهت تحریف، و تقلب در مدارک پرداخت‌های نقدی باز می‌دارد. بدین وسیله وجوه نقد که بیشتر از سایر دارایی‌ها احتیاج به محافظت دارد از طریق بودجه تحت کنترل قرار گیرد.

۴- کنترل مراحل اجرای بودجه: مراحل اجرای بودجه یعنی تشخیص، تأمین اعتبار، تعهد، تسجیل، حواله، درخواست وجه و پرداخت بایستی برابر مقررات و تشریفات خاص انجام گیرد، که این هم به نوبه خود نوعی کنترل را فراهم می‌سازد.

۵- کنترل پس از اجرای بودجه: کنترل بودجه‌ای عبارتست از کنترل عملیات سازمان از طریق مقایسه نتایج واقعی عملیات با پیش‌بینی‌های بودجه‌ای و بررسی اختلافات حاصله و علل آن. به عبارت دیگر از طریق کنترل بودجه‌ای اطمینان حاصل می‌شود که آیا عملیات خرید و خرج مطابق با بودجه تعیین شده بوده است یا خیر؟ اهمیت کنترل بودجه‌ای از لحاظ کنترل داخلی در آن است که هر گونه عدم کارآیی یا حیف و میل منابع مالی و سایر دارایی‌های سازمان در نتیجه آن روشن می‌شود و با تجزیه و تحلیل علل مربوطه نسبت به رفع آنها اقدام به عمل می‌آید.

کنترل و نظارت مستقیم مدیریت

اگر چه موارد فوق الذکر، همه راههایی بودند برای کنترل غیر مستقیم و نظام‌مند مدیریت بر عملیات سازمان. ولی، وجود آنها مدیریت را از کنترل و نظارت مستقیم و حضوری نسبت به چگونگی انجام امور، بی نیاز نمی‌سازد. بعلاوه، کنترل مدیریت سوپاپ اطمینانی است برای اینکه امور مطابق با برنامه‌ها و رویه‌های تعیین شده انجام پذیرند. وجود چنین نظارتی سبب می‌شود که مقررات وضع شده بطور جدی‌تری مورد پیروی قرار گیرد و علاوه بر آن هر نوع نقص یا نقطه ضعف موجود در تشکیلات سازمانی و یا روشهای انجام کار هر چه زودتر آشکار شود تا برای رفع آنها اقدام گردد. نمونه‌ای از این نظارتها می‌تواند موارد زیر باشد:

۱- کنترل خاص و موردی: عبارتست از بررسی عملیات خاص، در زمان خاص و برای منظور خاص.
۲- کنترل آماری: به کنترلی اطلاق می‌شود که طی آن گزارش‌های آماری از عملیات در فواصل معین (بطور ادواری یا مستمر) تهیه شده و با آمار و اطلاعات مربوط به دوره یا دوره‌های پیشین مقایسه می‌گردد. این نوع کنترل در مورد اموال، همان انبارگردانی و صورت‌برداری منظم است.

۳- بازرسی عینی: عبارتست از کنترل از طریق مشاهده عینی و فیزیکی موضوع یا عمل مورد نظر.

۴- حسابرسی داخلی: گاهی مدیریت، از طریق ایجاد نقش حسابرسی داخلی، کنترل و نظارت خود را بر امور اعمال می‌کند. حسابرسی داخلی در حقیقت جزئی از سیستم کنترل داخلی سازمان است و در مواردی که به عنوان وظیفه مستمر و مداومی صورت می‌گیرد، بیشتر متوجه چگونگی اجرای مقررات و روشهای مصوب توسط مجریان امور و تشخیص و گزارش نقاط ضعف موجود در سیستم کنترل داخلی (چه از لحاظ فنی و چه از لحاظ نحوه اجرا) می‌گردد. حسابرسی داخلی به عنوان نماینده مدیریت در تعیین اینکه هر یک از ادارات و واحدهای سازمان به وظایف خود واقفند و به نحو مناسبی عملیات را انجام می‌دهند و اسناد و مدارک را نگهداری می‌کنند و با سایر واحدها هماهنگی لازم را دارند و بطور کلی روشها و مصوبات سازمان در تمام واحدها به نحو مؤثری اجرا می‌شود، انجام وظیفه می‌نماید.

ویژگی‌های یک سیستم کنترل داخلی مؤثر

با توجه به آنچه که اشاره شد، یک سیستم کنترل داخلی مناسب باید دارای ویژگیهایی به شرح زیر باشد: به عبارت دیگر، اگر چنین خصوصیتی در سازمان وجود داشته باشد، می‌توان نتیجه گرفت که سیستم کنترل داخلی مناسب است:

۱- هماهنگی در سیستمها: این هماهنگی از یک طرف شامل کاربرد انواع فرمها (اسناد، گزارشها و دفاتر) است و از طرف دیگر مربوط به گردش، ثبت و تکمیل اسناد می‌باشد و به علاوه شیوه یا شکل عملیات را نیز در بر می‌گیرد.

۲- دقت و صحت: دقت و صحت سیستم از سویی موجب تقویت کنترل داخلی می‌شود و از سوی دیگر، بکارگیری روشهای کنترل داخلی موجب کاهش موارد تضعیف کننده دقت و صحت و قابل اعتماد بودن اسناد و مدارک می‌شود.

۳- کاردانی و درستکاری کارکنان: مهمترین ویژگی یک سیستم کنترل داخلی، کاردانی و درستکاری کارکنان است. ایجاد سیستم گزینش مناسب و اصل تقسیم کار و تفکیک وظایف که بدانها قبلاً اشاره شد، لیاقت و مهارت و در نتیجه کارآیی کارکنان را افزایش می‌دهد.

۴- صدور گزارش‌های صحیح و قابل اعتماد: اعمال کنترل‌های داخلی موجب می‌گردد که آمار و اطلاعات یابطور کلی گزارش‌های خواسته شده از یک طرف با صحت و دقت تنظیم شود و از طرف دیگر، در زمان لازم و بطور منظم در اختیار دستگاه مدیریت قرار گیرد.

۵- حفظ دارایی‌ها: این موضوع شامل تمام عملیات و مواردی است که موجب حفظ دارایی‌ها و جلوگیری از اتلاف آنها می‌شود.

۶- افزایش کارایی عملیات: روشها و تدابیری چون تفکیک وظایف و مسئولیت‌ها و طرح سازمانی مناسب ضمن اینکه منجر به حفظ دارایی‌ها می‌گردد، موجبات افزایش کارایی عملیات را نیز فراهم می‌سازد.

علاوه بر این، سیستم کنترل داخلی بایستی به گونه‌ای طراحی و به مرحله اجرا درآید که؛ اولاً کارها با سرعت لازم انجام شوند، یعنی وجود تشریفات بیش از حد کنترلی باعث تأخیر در انجام امور نشود؛ و ثانیاً سیستم حداقل هزینه را به سازمان تحمیل نماید، یعنی قیمت تمام شده آن به اندازه‌ای نباشد که سبب بروز زیان گردد.

قواعد کنترل داخلی در بخش‌های مختلف لجستیکی

همانطور که خاطر نشان شد، طراحی و تنظیم یک سیستم کنترل داخلی با همه جزئیات مربوطه، که در شرایط هر سازمان بزرگ و کوچک مطلوب و مناسب باشد امکان‌پذیر نیست. کنترل‌های داخلی برقرار شده در یک سازمان بزرگ به احتمال زیاد برای یک مؤسسه کوچک مناسب نخواهد بود و بر عکس. بهتر است سیستم کنترل داخلی هر سازمان، با توجه به نوع و حجم عملیات، اندازه، ساختار، میزان پراکندگی عملیات و نظایر آن طرح‌ریزی شود تا بتوان مطمئن گردید که کنترل‌های برقرار شده از هر لحاظ کافی، مناسب و مؤثر می‌باشد. در چنین حالتی، همچنین اطمینان حاصل می‌شود که سیستم کنترل داخلی ایجاد شده، بیشتر از حد لازم، مفصل و دست و پاگیر نیست، زیرا وجود کنترل‌های بی مورد و پیش از اندازه لازم موجب اتلاف نیروی انسانی و احتمالاً هزینه‌های بی مورد می‌گردد.

در عین حال، باید در نظر داشت که سیستم کنترل داخلی در هر سازمانی از قواعدی استاندارد پیروی می‌کند. این قواعد، حداقل کنترل‌هایی هستند که در بخش‌های مختلف، حتی المقدور بایستی به مرحله اجرا در آیند. متناسب با بحث، برخی از قواعد کلی و روش‌های مطلوب کنترل داخلی در مورد برخی از مهمترین عملیات روزمره لجستیک، یعنی خرید، حمل و نقل، انبارداری و جمع‌داری دارایی‌های ثابت مورد بحث قرار خواهد گرفت.

قواعد کنترل داخلی در بخش خرید

قواعد پیشنهادی برای برقراری سیستم کنترل داخلی مطلوب در مورد خرید، بر حسب اینکه خریدها از طریق مراجعه و بطور نقدی و یا از طریق ارسال سفارش خرید و بطور نسیه صورت گیرد متفاوت هستند. لازم به ذکر است، که انجام خرید از طریق مراجعه و به صورت نقدی نمی‌تواند چندان قابل اطمینان باشد، و دارای نقاط ضعف بالقوه متعددی است. علت این امر به طور خلاصه آن است که تحت این روش یک اصل کلی و مهم یعنی عدم تماس مستقیم بین مأموران خرید و فروشندگان رعایت نمی‌گردد و این امر خود ممکن است تبانی و سازش‌هایی بوجود آورد که تشخیص و جلوگیری از آن در همه موارد به سادگی امکان‌پذیر نمی‌باشد.

در اینجا، ابتدا اصول کلی کنترل خرید، سپس خرید از طریق مراجعه و در نهایت خرید از طریق ارسال سفارش، مطرح می‌گردد.

الف - اصول کلی کنترل خرید:

- ۱- تفکیک عملیات مرتبط با خرید: عملیات مرتبط با خرید یعنی صدور دستور خرید، انجام خرید، دریافت کالا، پرداخت وجه به فروشندگان و ثبت معاملات باید از یکدیگر تفکیک گردیده و حتی المقدور توسط افراد یا قسمت‌های جداگانه و مستقل از یکدیگر انجام شوند، یعنی مسئولین هر یک از وظایف مذکور نباید از نظر اداری به یکدیگر وابستگی داشته باشند.
 - ۲- خرید توسط مأمورین مربوطه: انجام عملیات خرید باید توسط کسانی به غیر از درخواست کنندگان کالا (مصرف کنندگان) و متصدیان پرداخت و ثبت اسناد صورت گیرد. از این رو لازم است مرکز یا دایره و یا مأموری برای انجام خرید تعیین گردد.
 - ۳- خرید براساس برگ درخواست خرید: صدور دستور خرید باید براساس «درخواست خرید کالا» که توسط انبار تهیه می‌شود، و به تأیید تقاضا کننده می‌رسد باشد. یعنی واحدهای درخواست کننده کالا نخست درخواست خود را به انبار تسلیم نمایند و انبار در صورت موجود نبودن کالا، برگ «درخواست خرید کالا» را صادر نماید. تمرکز درخواست‌های خرید در دست انبار، احتمال خریدهای تکراری یا بیش از حد لازم را کاهش می‌دهد، و موجب رکود سرمایه نخواهد شد.
 - ۴- انتخاب فروشنده: مرکز خرید پس از دریافت «درخواست خرید» بایستی با توجه به آیین نامه‌های داخلی فروشنده‌ای را انتخاب نماید. بهتر است انتخاب فروشنده از طریق استعلام بها از چند فروشنده صورت گیرد، سپس «برگ سفارش خرید» صادر نماید.
 - ۵- دریافت کالا توسط انبار: انبار در هنگام دریافت کالا، باید آن را از نظر مقدار و همچنین کیفیت مورد بازرسی قرار دهد و با تطبیق مشخصات آن با سفارش خرید انجام شده، در صورت قابل قبول بودن «رسید انبار» را صادر نماید. حتماً یک نسخه از رسید انبار باید به حسابداری و نسخه‌ای دیگر به مرکز خرید فرستاده شود.
 - ۶- مطابقت مدارک: پس از دریافت «صورتحساب فروش» لازم است مشخصات، مقدار و مبلغ آن با اطلاعات دیگری از قبیل برگ «سفارش خرید» و برگ «رسید انبار» مطابقت داده شود و در صورت صحت اطلاعات و پس از ثبت این رسیدگی‌ها بر روی صورتحساب، باید آنرا برای تصویب پرداخت ارائه نمود.
 - ۷- استعلام قیمت‌ها توسط حسابرسی: حسابرسی داخلی می‌تواند قیمت بعضی از اجناس را مستقیماً از بازار سؤال کند و آن را با قیمت کالاهای خریداری شده مقایسه نماید و در صورت کشف موارد اختلاف، آن را به اطلاع مدیریت برساند.
- ب- اصول کنترل خرید از طریق مراجعه:
- علاوه بر موارد فوق، در مورد خریدهایی که از طریق مراجعه حضوری مسئولان خرید انجام می‌شود، نکات زیر نیز باید مورد توجه قرار گیرد:
- ۱- به حداقل رساندن خرید مستقیم: حتی المقدور خریدهای با مراجعه مستقیم به حداقل برسند و به موارد استثنایی که ناچار باید به صورت حضوری و شفاهی انجام شود، یا مقدار و مبلغ آن جزئی است، محدود گردند.
 - ۲- مشخص بودن مقدار و نوع اجناس: مقدار و نوع اجناس باید طبق «درخواست خرید» انبار و «سفارش خرید» که توسط مرکز خرید صادر می‌شود، کاملاً مشخص باشد.
 - ۳- استعلام بها توسط مأموران خرید: مأموران خرید قبل از اقدام به خرید، از فروشندگان کالا به تعداد کافی استعلام بها نمایند.
 - ۴- استعلام بها توسط اشخاص دیگر: به عنوان یک کنترل اضافی، بهتر است قیمت اجناس، مستقل از مأموران خرید، از فروشندگان مختلف استعلام گردد و دو سری قیمت با یکدیگر «مقایسه» کردند.
 - ۵- تنخواه گردان: چنانچه، وجوهی برای پرداخت در اختیار مأمور خرید قرار داده می‌شود، این وجوه باید به صورت تنخواه گردان بوده و حساب آن در فواصل هر چه کوتاه‌تر واریز شود. مبلغ تنخواه گردان باید ثابت باشد و هرگز نبایستی جمع وجوهی که تحویل مأمور خرید می‌گردد از آن میزان ثابت تجاوز نماید.

۶- دریافت صورتحساب فروش: حتی المقدور از فروشندگان صورتحساب (فاکتور) که دارای نام و نشان رسمی و چاپی و تاریخ و امضاء باشد، اخذ گردد. علاوه بر این باید رسید فروشنده کالا مبنی بر دریافت وجه نیز ضمیمه شود (رسید می تواند در متن صورتحساب قید شود).

۷- انعقاد قرارداد برای خریدهای مستمر: در مورد خریدهای مستمر از یک فروشنده، بهتر است بر حسب نرخ بازار و انعطاف در قیمت‌ها، با فروشنده قراردادی منعقد گردد، و مراجعه مستقیم مأموران صرفاً به خاطر تعیین مقدار کالا در هر نوبت و یا کنترل کیفیت ظاهری آن باشد. البته باز هم تأکید می‌گردد، بهتر است از مراجعه مأموران خرید به دستگاه فروشنده جلوگیری شود و تماسها به صورت کتبی و رسمی درآید.

ج - اصول کنترل خرید از طریق ارسال سفارش خرید:

۱- استفاده از فرم رسمی: از فرم رسمی دارای شماره مسلسل چاپی که در آن علاوه بر مشخصات کامل اجناس، قیمت آنها نیز درج شده باشد، به عنوان «برگ سفارش خرید» استفاده گردد.

۲- سفارش براساس برگ درخواست خرید: صدور برگ سفارش خرید «باید براساس برگ «درخواست خرید» که توسط انبار صادر و به تصویب مقام مسئولی رسیده باشد، صورت گیرد.

۳- بایگانی برگ‌های سفارش: نسخه‌ای از برگ سفارش خرید، بر حسب نام فروشنده (به ترتیب حروف الفبا) یا شماره سریال برگ‌های سفارش بایگانی شود.

۴- کنترل کمی: برای کنترل کمی کالا، بهترین نقطه درب ورودی و نگهداری مؤسسه است.

۵- کنترل کیفی: برای کنترل کیفیت کالا، بهتر است از کارشناسان ذیربط، بالاخص کارشناسان مربوط به واحد درخواست کننده استفاده شود.

۶- تأیید کنندگان تحویل کالا: تحویل کالا بایستی به تأیید اشخاصی غیر از سفارش دهندگان (مرکز خرید)، درخواست کنندگان کالا (انبار و یا متقاضی) برسد، سپس به تأیید انبار برسد.

۷- خرید براساس آیین نامه: کلیه مراحل خرید براساس آیین نامه مصوب که در آن شرایط خرید، چگونگی خرید و اختیارات و مسئولیت‌های افراد مختلف مشخص شده باشد، صورت گیرد.

۸- تهیه لیست فروشندگان: لیستی از فروشندگان مجاز، و مورد تأیید مسئولین، برای کالاهای مختلف تهیه گردد.

۹- نگهداری مدارک مربوط به نحوه انتخاب فروشنده: کلیه مدارک مربوط به نحوه انتخاب مناسبترین فروشنده تهیه، نگهداری و به مسئولین جهت تصویب ارائه گردد.

۱۰- ارسال رسید انبار به ادارات خرید و حسابداری: یک نسخه از «رسید انبار» که دارای شماره چاپی باشد، مستقیماً به واحدهای خرید و حسابداری کنترل اموال ارسال گردد. فایده این کار این است که اولاً مرکز خرید، «برگ سفارش خرید» را از «پرونده تحت اقدام» خارج می‌نماید و ثانیاً واحد حسابداری کنترل اموال به موجب نسخه‌ای از برگ رسید کالا که به آن می‌رسد، دفاتر حسابداری انبار را به طور مستقل از مدارکی که در انبار نگهداری می‌شود تنظیم و به روز درمی‌آورد.

۱۱- ثبت فاکتورها: فاکتورهای رسیده از طرف فروشندگان یا انجام دهندگان خدمات باید پس از دریافت، شماره ردیف خورده و در دفتر یادداشتی به نام «دفتر ثبت فاکتورهای خرید» ثبت شود.

۱۲- کنترل فاکتورها: قبل از تصویب برای پرداخت، هر یک از فاکتورهای دریافتی باید از لحاظ «رسید انبار» یا انجام هر گونه تخفیفات متعلقه کنترل شوند. این کنترل‌ها لازم است عیناً بر روی فاکتور منعکس گردند. لذا می‌توان از مهری به شکل زیر استفاده کرد:

امضاء	کنترل
	کالا دریافت شده - برگ رسید کالا صادر گردیده
	کالا مورد بازرسی قرار گرفته و قبول شده است
	قیمت ها مورد قبول است
	محاسبات صحیح است
	کلیه تخفیفات متعلقه کسر گردیده

نگاره ۴-۹: نمونه مهر کنترل فاکتورهای خرید

این مهر در زیر یا پشت هر یک از فاکتورها زده می‌شود و هر یک از مسئولین پس از انجام کنترل مربوط به خود در مقابل آن امضاء می‌کنند. البته در صورت بروز هرگونه نقص تا کسب تکلیف از مقامات ارشد، جلو پرداخت فاکتور گرفته خواهد شد.

قواعد کنترل داخلی در بخش انبار

سیستم کنترل داخلی انبارها هدفهایی به شرح زیر را دنبال می‌کند:

حفاظت شایسته از موجودی انبار در همه احوال.

صادرات و واردات کالا یا مواد با کسب اجازه از مقامات ذیربط.

تحت کنترل داشتن میزان موجودی کالا و مواد، بطوری که کالا و مواد مورد نیاز در هر حال به مقدار کافی موجود باشد،

بدون آن که موجودی هر یک از اقلام انبار بیش از حد لزوم گردد.

نگاهداری مدارک انبار با دقت و صحت کافی.

فراهم شدن اطلاعات درست و دقیق برای تعیین بهای تمام شده موجودی کالا در انبار بدین منظور، قواعد کنترل داخلی

بایستی تمامی مراحل و عملیات انبار، از دریافت کالا توسط انبار تا خروج از انبار را در بر گیرد.

در اینجا این قواعد را در هر یک از مراحل و عملیات انبارداری مورد بررسی قرار می‌دهیم:

الف - کنترل‌های داخلی در مرحله ورود و دریافت کالا:

۱- کنترل کمی و کیفی توسط انبار: مقدار و صحت مشخصات و کیفیت جنس و سالم بودن کالاها براساس برگ

«درخواست خرید» باید مورد کنترل قرار گیرد. در صورتیکه کنترل کیفی اجناس از تخصص انباردار خارج باشد، بهتر است از

کارشناسان واحد مصرف کننده کمک گرفته شود.

۲- موارد برگشت از خرید: اجناس رسیده اشتباهی، اضافی، بدون مجوز، معیوب، ناقص، شکسته و یا مغایر با مشخصات

درخواست شده در برگ «درخواست خرید» و یا فاقد برگ «درخواست خرید» برگشت داده شوند و در این خصوص «برگ

برگشتی از خرید» صادر و نسخه‌ای از آن در انبار بایگانی شود.

۳- صدور رسید انبار: در صورت قابل قبول بودن اجناس - از نظر کمیت، کیفیت و مطابقت با برگ درخواست خرید،

«رسید انبار» صادر شود. باید توجه داشت یک یا دو نسخه از «رسید انبار» باید به حسابداری و نسخه‌ای دیگر به مرکز خرید

فرستاده شود.

توجه: کلیه کالاهای دریافتی باید «رسید انبار» (یا رسید موقت انبار برحسب لزوم) و برگه «بازرسی کنترل کیفی»

داشته باشند.

۴- برگشت کالا: در صورت برگشت کالا به انبار از سوی مصرف کنندگان، بایستی «قبض برگشت» صادر و یک نسخه از آن در انبار بایگانی شود.

ب - کنترل‌های داخلی در خصوص حفاظت و نگهداری کالاها:

۱- حفاظت و ایمنی در انبار: برای جلوگیری از آتش سوزی و سایر خطرات اقدامات لازم چون نصب وسایل اعلام خطر، تهیه و نصب وسایل اطفای حریق، اجرای نکات ایمنی و بررسی وضعیت ساختمان و تأسیسات انبار به عمل آید.

۲- تنظیم کارت انبار: برای هر قلم از کالاها در انبار یک «کارت انبار»، که کلیه اطلاعات مربوط به ورود، خروج و نقل و انتقال کالا را در برداشته و نشان دهنده موجودی آن کالا در انبار باشد، تنظیم گردد.

۳- ثبت در دفاتر انبار: علاوه بر کارتهای انبار، اطلاعات مربوط به مشخصات کالاهای وارده به انبار و یا صادره از انبار در دفاتر مربوطه ثبت گردد.

۴- ایجاد سیستم کنترل موجودی: برای هر یک از مواد و کالاها، لازم است مقدار حداکثر، حداقل و حد سفارش پیش‌بینی شده و بر روی کارتهای انبار مربوطه یادداشت گردد. انباردار باید موظف باشد با بررسی مرتب کارتهای انبار برای اقلامی که به حد سفارش رسیده‌اند، «درخواست خرید» تهیه نموده و به اداره خرید ارسال دارد و در مورد اقلامی که به حداقل موجودی رسیده و یا از حداکثر تجاوز کرده‌اند، مسئولین مربوط را از طریق ارسال گزارش، آگاه سازد.

۵- بایگانی: محل مناسبی برای نگهداری و بایگانی اسناد، مدارک و دفاتر در نظر گرفته شود.

۶- انبارگردانی: هر گونه سیستم کنترل داخلی، بدون موجودی‌گیری‌های دوره‌ای، منظم و تصادفی کامل نخواهد بود.

ج - کنترل داخلی در مرحله خروج کالا از انبار:

۱- خروج کالا براساس برگ درخواست کالا: هیچگونه کالایی از انبار خارج نشود مگر براساس «برگ درخواست کالا» که توسط واحد مصرف کننده تکمیل شده و دارای امضاء مجاز باشد. این برگه باید در فرم‌های چاپی و به صورت یکنواخت در کل سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

۲- حواله انبار: هیچگونه کالایی از انبار خارج نشود، مگر آنکه برای آن «حواله انبار» صادر شده باشد. خروج کالا از انبار باید موقوف به صدور «حواله انبار»، که دارای شماره ردیف چاپی بوده و در فرم‌های یکنواخت چاپی تهیه شده است، باشد.

۳- مطابقت مندرجات مدارک: میزان و مشخصات کالاهای خارج شده از انبار بایستی با مندرجات «برگ درخواست کالا» و «حواله انبار» صادره مطابقت داشته باشد.

۴- انتقال کالا: در موقع انتقال کالا از یک انبار به سایر انبارها، علاوه بر «برگ انتقال کالا» بارنامه نیز تهیه شود.

۵- ثبت در کاردکس: مندرجات «حواله‌های انبار»، «برگ‌های درخواست کالا» و در صورت لزوم «بارنامه‌ها» بایستی توسط کاردکس نویس، در «کارت‌های انبار» به ثبت برسد.

۶- ارسال حواله انبار به حسابداری کنترل اموال: نسخه‌ای از «حواله انبار» به ضمیمه «برگ درخواست کالا» به حسابداری کنترل اموال فرستاده شود و نسخه اولیه در انبار بایگانی شود.

قواعد کنترل داخلی در خصوص جمع‌داری اموال و دارایی‌های ثابت

در هر سازمانی، سیستم کنترل داخلی مربوط به اموال و دارایی‌های ثابت بایستی به گونه‌ای طراحی و مستقر شود که به نحو مطلوب از آنها حفاظت گردد و در ضمن در هر موقع بتوان از روی مدارکی که نگهداری می‌شود و به آسانی به قیمت تمام شده و مستهلک شده هر قلم از دارایی‌ها دست یافته، و در صورت لزوم از طریق مدارک عین دارایی را مورد بازرسی قرارداد.

نکات عمده‌ای که در اینجا بایستی مورد توجه قرار گیرد به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- نحوهٔ تحصیل دارایی‌های ثابت: تشریفات مربوط به درخواست، تأمین، ورود و خروج دارایی‌های ثابت همانند سایر کالاها است، یعنی تأمین و خرید این دارایی‌ها بایستی در بودجهٔ سرمایه‌ای ادارهٔ تدارکات باشد، تأمین آنها به تصویب مدیریت دستگاه رسیده باشد، خرید آنها کلاً توسط واحد تدارکات باشد، کنترل کمی و کیفی شده باشند و برای آنها اسناد انبار تنظیم شده باشد.
- ۲- ایجاد پست‌های جمع‌داری اموال: رئیس اداره اموال یا واحد کنترل اموال هر سازمان، برای هر یک از واحدهای سازمانی یک جمع‌دار کاردان و واجد شرایط تعیین نماید تا نسبت به تحویل، حفاظت، ثبت و نگهداری حساب اموال تحت نظر خود اقدامات لازم را مبذول دارد. به هر حال دارایی‌ها در هر قسمت باید تحویل فرد مشخصی باشد، به طوری که وی در قبال حفاظت و حراست از آنها مسئول باشد.
- ۳- ثبت اموال: کلیه عملیات ورود و خروج اموال تحت نظر جمع‌داران بایستی در دفاتر مربوطه ثبت گردد. ثبت جمع‌داران با ثبت اداره اموال (یا کنترل اموال) بایستی همخوانی داشته باشد.
- ۴- شماره گذاری اموال: هر یک از اموال باید دارای شماره شناسایی ویژه‌ای بوده و در موارد ممکن این شماره بوسیله پلاک و برچسب بر روی آن نصب و یا حک گردد.
- ۵- تنظیم کارت اموال: برای هر یک از اقلام دارایی‌های سرمایه‌ای کارت مخصوصی بنام «کارت اموال» یا صفحه‌ای از دفتر معین اختصاص یابد که در آن جزئیات هویت دارایی، بهای تمام شده، تاریخ خرید یا تأمین، استهلاک سالانه انباشته، محل استفاده، نام فروشنده و موارد مربوط بازرسی کالا در دوره‌های مختلف و امثال آن ثبت گردد. این کارتها هر چند وقت یک بار با حساب کنترل مربوطه در دفتر کل مطابقت داده شوند.
- ۶- بازرسی عینی: هر چند وقت یک بار (مثلاً هر سال یک مرتبه) لازم است دارایی‌های ثابت عیناً مورد بازرسی شخص واردی قرار گیرند و با مدارک تفصیلی و اسناد مالکیت مربوط مطابقت داده شوند و تاریخ بازرسی بر روی کارت اموال یادداشت و توسط بازرس امضا گردد. این رسیدگی‌ها باید توسط افرادی انجام گیرد که مسئولیت نگهداری دارایی‌ها و یا اسناد و مدارک مربوط به آنها را به عهده نداشته باشند.
- ۷- عملیات نقل و انتقال اموال: نقل و انتقال اموال بین واحدهای سازمان بدون انجام تشریفات لازم ممنوع است. بدین منظور، با موافقت رؤسای واحدهای مربوطه و اطلاع رئیس اموال (یا کنترل اموال) و براساس سندی به نام «برگ انتقال»، که در آن مشخصات کامل کالا، واحد تحویل گیرنده و تحویل دهنده ثبت خواهد شد، نقل و انتقال اموال صورت می‌گیرد.
- ۸- عملیات تعویض جمع‌داران و تحویل و تحول اموال: جمع‌داران اموال حتی الامکان باید ثابت باشند، اما در صورت لزوم برای نقل و انتقال آنها، بایستی با نظارت رئیس اموال و رسیدگی اموال تحت ابواب جمعی جمع‌دار قبلی و تنظیم صورت مجلس تحویل و تحول اموال صورت گیرد و در صورت وجود کسری یا اختلاف، پیگیری لازم برای جبران آن به عمل آید و در صورت فوت یکی از جمع‌داران، رئیس اموال (یا کنترل اموال) با حضور نمایندگان سازمان ابواب جمعی نامبرده را رسیدگی و زیر نظر گرفته و ضمن تنظیم صورت مجلس وضع اموال را روشن می‌سازد.
- ۹- نگهداری اسناد و مدارک: اسناد و مدارک مربوط به اموال، نظیر اسناد مالکیت، اسناد ورود و خروج و نقل و انتقال، صورت‌مجلس‌ها، اسناد خرید بایستی با یک سیستم بایگانی صحیح و زیر نظر یک مقام مسئول مثلاً رئیس اموال (یا کنترل اموال) نگهداری شده به گونه‌ای که مراجعه به هر یک از آنها در حدود صلاحیت افراد به سهولت امکان‌پذیر باشد.

کنترل داخلی در بخش حمل و نقل

- عملیات حمل و نقل کالاها و تجهیزات را از طریق تعیین و در نظر داشتن جریان کار حمل و نقل از ابتدا تا انتها و براساس ملاک‌های خاصی می‌توان تحت کنترل داشت. این ملاک‌ها عبارتند از:
- ۱- کنترل کمی محموله‌ها: مقدار کالاهای مورد حمل، یعنی تعداد بسته‌ها، جعبه‌ها و یا تجهیزات، وزن کالا همراه وسیله نقلیه و بدون وسیله نقلیه، قبل از آغاز عملیات حمل و نقل تعیین و بعد از انجام عملیات حمل و نقل کنترل شوند.

- ۲- کنترل زمانی حمل‌ونقل: زمان پیش‌بینی شده و به‌وقوع پیوسته برای حمل؛ شامل زمان انتظار، بارگیری، رانندگی و تخلیه بار تعیین گردد و در خاتمه عملیات مورد کنترل قرار گیرد.
- ۳- کنترل سرعت: سرعت متوسط وسیله نقلیه؛ به منظور تأمین ایمنی عبور و مرور، جلوگیری از تصادفات و حفظ اموال سرعت حرکت باید تحت کنترل قرار گیرد.
- ۴- تعیین مسیر حمل: قبل از عملیات حمل‌ونقل، مسیر عبور با توجه به ابعاد و وزن محموله با در نظر گرفتن موانع مسیر از قبیل گذرگاهها، تونلها، پلها، شیبها، پیچها و غیره تعیین و کنترل گردد.
- ۵- کنترل قانونی: بایستی به کنترل‌هایی که توسط عناصر پلیس راه در خصوص رعایت تناژ مقرر، رعایت مقررات جاده‌ای یا مقررات راهنمایی و رانندگی، رعایت سرعت مقرر و امثال آن می‌شود توجه داشت.
- ۶- کنترل اسناد حمل: اسنادی چون فاکتور خرید، بارنامه، بیمه نامه، گواهی بازرسی، گواهی بسته‌بندی و توزین، گواهی بهداشت جهت حمل و نقل و غیره تهیه و توسط مسئولین ذیربط کنترل شوند.
- ۷- استقرار سیستم کنترل از راه دور: در صورتیکه امکانات مالی و تکنولوژیکی اجازه دهد، کاربرد سیستم‌های سنجش از راه دور یا سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS) و سیستم تعیین موقعیت جهانی (GPS) در عملیات حمل‌ونقل، شرایط ویژه‌ای برای کنترل این عملیات فراهم می‌نماید.

فهرست منابع و مأخذ

- ۱- آذر، طغرل، «سیستم‌های حسابداری»، چاپ چهارم (تهران: فروردین، ۱۳۷۴).
- ۲- آنتونی رابرت و دیگران؛ «نظام‌های کنترل مدیریت»، ترجمه ضیایی بیدگلی، چاپ اول (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲).
- ۳- اسکات، ریچارد؛ «سازمانها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز» ترجمه حسن میرزایی و تدبینی، چاپ اول (تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۴).
- ۴- الوانی، سید مهدی؛ «مدیریت عمومی»، چاپ هشتم (تهران: نشرنی، ۱۳۷۴).
- ۵- انواری رستمی، علی اصغر و صفری عراقی؛ «سیستم‌های خرید و انبارداری»، چاپ اول (تهران: طراحان نشر، ۱۳۷۱).
- ۶- ایران‌نژاد و پاریزی، مهدی و ساسان مهر «سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل»، چاپ دوم (تهران: مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۳).
- ۷- ایزدی یزدان آبادی، احمد؛ جزوه روشهای کنترل اموال «انتشارات دانشکده فنی دانشگاه امام حسین (U)، ۱۳۷۶).
- ۸- بریج، جان ج. و نیتزکی؛ «سیستم‌های اطلاعاتی در تئوری و عمل»، ترجمه منوچهر غیبی (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱).
- ۹- بهبهانی، سید محمد؛ «پژوهش علمی و عملی از انبارداری»، چاپ سوم (تهران: نشر ترمه، ۱۳۷۰).
- ۱۰- سازمان حسابرسی؛ «اصول حسابرسی»، (تهران: سازمان حسابرسی، ۱۳۷۱).
- ۱۱- سازمان مدیریت صنعتی؛ جزوه «سیستم اطلاعاتی انبار و تدارکات». تاریخ نامعلوم
- ۱۲- صادقپور، ابوالفضل و مقدس؛ «نظریه جدید سازمان و مدیریت» (تهران: فروردین، ۱۳۶۳).
- ۱۳- علیمدد، مصطفی و ملک آرایبی، «اصول حسابداری»، چاپ اول (تهران: فروردین، ۱۳۶۳).
- ۱۴- علیمی، حسینعلی؛ «مدیریت انبار و عملیات مرتبط با سیستم‌های انبارداری»، چاپ اول (تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۶).
- ۱۵- فرجی، مرتضی؛ «سیستم‌های کاربردی خرید»، چاپ اول (تهران: گواهان، ۱۳۷۵).
- ۱۶- کاظمی، بابک؛ «سیستم اطلاعاتی مدیریت»، چاپ اول (تهران: پیشبرد، ۱۳۶۸).
- ۱۷- کریمی، فلوراوهوانسیان‌فر؛ «اصول حسابداری»، چاپ اول (تهران: همراه، ۱۳۷۰).
- ۱۸- گروه مهندسی صنایع؛ «طراحی سیستم اطلاعاتی انبار»، چاپ هفتم (تهران: جهاد دانشگاهی صنعتی شریف، ۱۳۷۳).
- ۱۹- مرکز تحقیقات تخصصی حسابداری و حسابرسی؛ «حسابرسی داخلی» (تهران: مؤسسه حسابرسی سازمان صنایع ملی و سازمان برنامه، ۱۳۶۴).
- ۲۰- مؤمنی، هوشنگ؛ «سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت»، چاپ اول (تهران: اتحاد، ۱۳۷۲).

- ۲۱- مختار، نصرالله؛ «حسابرسی»، چاپ دوم (تهران: کتابسرا، ۱۳۷۱).
- ۲۲- وحیدی‌الیزئی، ابراهیم؛ «اصول حسابرسی»، چاپ اول (تهران: نشر ترمه، ۱۳۷۲).
- ۲۳- نادریان؛ جزوه «حسابرسی»، (انتشارات دانشکده حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تاریخ نامعلوم).
- 24-Boversox & D.Closs; "Logistical Management", 7th. ed. (Macmillian publishing Co, 1986).
- 25- Johnson James C.B.wood; "Contemporary Logistics", 4th.ed. (Macmillian publishing Co.,1990)