



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال

تقييم نظام تخطيط موارد المشروع ERP ودوره في الرقابة المالية في منظمة  
الأونروا في سورية

Evaluation of the Accounting Information System and its Role in Financial  
Control in UNRWA in Syria

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال  
توجه مالية (MBA)

إعداد الطالب:

نجيب مرعي

الدكتور المشرف: د. منال موصللي

2019

## الإهداء

إلى روح والدي الذي أثار دربي ، إلى من أعطاني بلا حدود ، إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به

والدي العزيز

رحمه الله

إلى التي رأيت قلبها قبل عينيها، إلى نبع الحنان والحب، إلى شجرتي التي لا تذبل ، إلى الظل الذي أوى إليه في كل حين

والدتي الحبيبة

حفظها الله

إلى من شاركوني بأفكارهم ووقتهم وأعانوني على إتمام مسيرتي ، إلى من أكن لهم كل المحبة والاحترام

إخوتي وأخواتي الغاليين

إلى من شاركوني بأفكارهم ونصائحهم وشاركوني مسيرة العلم والتعلم ، إلى من أكن لهم كامل المحبة والصدق والاحترام

أصدقائي

# كل الشكر

إلى من كانت لي أختاً ومعلمةً، إلى من لمست فيها الصدق والمحبة والإخلاص في العلم والعمل، إلى من كانت لي عوناً في إتمام هذه الرسالة .....

## الدكتورة منال موصللي

إلى من أعجبت بعلمهم ولم ييخلوا علينا بأي معلومة، إلى من قدموا لنا الكثير من المعلومات في هذا القسم من العلوم المالية، لهم كل المحبة والتقدير والاحترام ...

## رئيس وأساتذة قسم الإدارة المالية

إلى من خففوا علينا الصعوبات كافة، وقدموا إلينا التسهيلات كافة، أقدر عالياً كل جهودهم التي بذلت

## أسرة المعهد العالي لإدارة الأعمال

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظام ERP في منظمة الأونروا في سورية المطبق من خلال نظام حزم برمجيات الأعمال (SAP) ، وبيان دوره في الرقابة المالية في منظمة الأونروا في سورية، وذلك من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في هذا النظام، وبيان الدور الذي يقوم به في كل مرحلة من مراحل الرقابة المالية.

لتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على الدراسة الميدانية المتمثلة بالمقابلة والملاحظة ومن خلال تتبع وتحليل مختلف الوثائق والبيانات المحاسبية الخاصة بالمنظمة.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن النظام المطبق حالياً SAP بمنظمة الأونروا يعتبر بوجه عام نظاماً فعالاً نسبياً في إحكام الرقابة على أداء أنشطة الأونروا، إلا أنه بحاجة إلى مزيد من التحسين في كل من ضبط المستودعات الأساسية والفرعية المتعلقة بالبرامج والأقسام، والربط الآلي مع الأنظمة الأخرى وإدراج الموازنات التقديرية ومعالجة العمليات اللوجستية المرتبطة بعملية الشراء ضمن أوامر الشراء.

كما خلصت الدراسة إلى أن نظام المعلومات الحالي SAP قد رمم بالفعل الثغرات التي كان يعاني منها نظام المعلومات السابق (RAMCO) من خلال القدرة على التخطيط والقدرة على التتبع وتخفيض العمليات اليدوية وتخفيض مخاطر السمعة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة بذل المزيد من التحسينات لتقوية وسائل الاتصال داخل نظام SAP، وتطويره بحيث يأخذ بعين الإعتبار عمليات مراقبة المواد والمخزون ووحدة التعبئة، والعمليات اللوجستية المرتبطة بالشراء، والربط الآلي مع الأنظمة الأخرى.

كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك مستخدمي نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير النظام، وتوفير منشورات وكتيبات تضمن الوصف الكامل للمستندات وإجراءات تشغيل نظام المعلومات المحاسبي باللغة العربية والانكليزية، مما يمكن العاملين من فهم مهامهم والقيام بها بصورة منتظمة تتجاوز تعقيدات معرفة آلية عمل هذا النظام.

## **Abstract**

This study aims to evaluate the ERP system through SAP applications and its role in the financial control in UNRWA in Syria, by highlighting the strengths and weaknesses in this system, and the role it plays at each stage of financial control.

To achieve the objective of the study, the researcher relied on the field study of interview and observation and through tracking and analysis of various documents and accounting data of the organization.

This study concluded that UNRWA's current Accounting Information System SAP is generally considered to be relatively effective in tightening control over the performance of UNRWA's activities, but that further improvement is needed in the control of core and sub-warehouse related to programs, sections and automated linkages with other systems, include estimated budgets and processing the logistics associated with the purchase within purchase orders.

The study also concluded that the current accounting information system SAP system has already repaired the gaps of the previous system RAMCO through the ability to plan and track, reduce manual operations and reduce reputation risk.

The study recommend that further improvements should be made to strengthen the means of communication within the accounting information system, and to develop the system to take into account the control of materials, inventory, packing unit, and logistics related to procurement and automated linkage with other systems.

The study also recommend the need to involve users of the accounting information system in making decisions related to the development of the system, and the provision of publications and manuals that include a full description of the documents and procedures for operating the accounting system in Arabic and English, which enables employees to understand and perform their tasks on a regular basis beyond the complexity of knowing how the system works.

## الفهرس:

الصفحة	المحتوى	الفقرة	الفصل	
1	مقدمة	1	المقدمة	
1	مشكلة البحث	1		
2	أهمية وأهداف البحث	2		
3	منهجية البحث	3		
3	مصادر جمع البيانات وحدود الدراسة	4		
4	نظام المعلومات المحاسبي في منظمة الأونروا		الأول	
5	مكونات نظم المعلومات المحاسبية	1		
6	واقع نظام المعلومات المحاسبي بمنظمة الأونروا	2		
7	مقارنة بين نظام SAP ونظام RAMCO	3		
11	آلية عمل نظام SAP بمنظمة الأونروا	4		
15	تقييم النظام المحاسبي	5		
16	تقييم SAP بمنظمة الأونروا	1		الثاني
18	تقييم عملية استلام المنح	2		
25	تقييم عملية استلام الأموال العامة	3		
30	تقييم عملية الشراء والتسديد	4		
40	تقييم عملية شراء الأصول	5		
44	تقييم عملية دخول وخروج المواد	6		
49	تقييم عملية دفع الأجور	7		
55	دور نظام SAP في الرقابة المالية	8		
59	النتائج والتوصيات	1		
61	المصادر والمراجع	1		

## الكلمات المفتاحية

العدد	الكلمة المفتاحية
1	الأونروا
2	نظام المعلومات المحاسبي
3	نظام SAP
4	نظام RAMCO
5	تقييم النظام المحاسبي
6	مخططات التدفق
7	شبكة تحليل مهام
8	عملية استلام المنح
9	عملية استلام الأموال العامة
10	عملية الشراء والتسديد
11	عملية شراء الأصول
12	عملية دخول وخروج المواد
13	عملية دفع الأجور
14	هيكل تقسيم العمل
15	الموازنة
16	سلسلة التوريد
17	الرقابة المالية

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	مكونات نظام المعلومات المحاسبي	1
14	الوحدات الفرعية للإدارة المالية في SAP	2
14	الوحدات الفرعية لإدارة الموارد البشرية في SAP	3
15	الوحدات الفرعية لإدارة سلسلة التوريد في SAP	4
19	مخطط سير مستندات نظام المنح	5
26	مخطط سير مستندات نظام الأموال العامة	6
31	مخطط سير مستندات نظام الشراء والتسديد	7
41	مخطط سير مستندات نظام الأصول	8
45	مخطط سير مستندات نظام دخول وخروج المواد	9
49	مخطط سير مستندات نظام دفع الأجور	10



قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
7	مقارنة نظام SAP مع نظام RAMCO	1
21	شبكة تحليل مهام نظام المنح	2
22	موازنة منحة التدريب المهني	3
23	هيكل تقسيم العمل WBS	4
23	مصفوفة هيكل تقسيم العمل WBS	5
24	الموازنة المخصصة للتدريب	6
25	الميزانية المخصصة للتدريب المهني	7
35	شبكة تحليل مهام نظام المشتريات	8
42	شبكة تحليل مهام نظام الأصول	9
47	شبكة تحليل مهام نظام المخزون	10
51	شبكة تحليل مهام نظام دفع الأجور	11
57	إجمالي المبالغ المنفقة والمخططة لبرنامج الصحة	12
57	المبالغ المنفقة والمخططة لبرنامج الصحة	13
58	المبالغ المنفقة والمخططة للمساعدات النقدية والغذائية	14

## مقدمة:

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت المعلومات أكثر أهمية وحيوية لإدارة المنظمات سواءً كانت ربحية أو غير ربحية ، باعتبارها وسيلة إثبات تجاه الغير وهذا يتطلب أن تتسم بالمصداقية والصحة والتعبير العادل عن الوضع المالي للمنشأة، إضافة إلى التجاوب والتلاؤم مع مختلف احتياجات الأطراف المستفيدة، وبالتالي أصبحت عملية إدارة البيانات وإعداد التقارير وإيصالها لمستخدميها، أكثر تعقيداً وتنوعاً، وهذا يتطلب تصميم وبناء نظام معلومات محاسبي وفق أسس علمية حديثة واستخدام الحاسوب في معالجة البيانات، والذي يعتبر خطوة ضرورية لعقلنة إنتاج واستهلاك المعلومات في المنظمة. إن وجود نظام معلومات محاسبي كفاء يؤدي إلى تحقيق نوع من الرقابة المالية على كافة أنشطة المنظمة التي تهدف للتأكد من أن المنظمة تعمل وفقاً للأسلوب المخطط له وتبلغ أهدافها. ومما لا شك فيه أن اختلاف طبيعة الأنشطة يؤثر في هيكل النظام المحاسبي الملائم لكل نشاط، كما أن تغلغل النظام المحاسبي في جميع الوظائف والأنشطة التي تمارسها المنظمة يستوجب تطوير هذا النظام، وربما تغييره ليتماشى مع تطورات وتغيرات هذه الوظائف والأنشطة، وبالتالي جاء هذا البحث لبيان دوافع منظمة الأونروا لاستبدال نظامها المحاسبي، وشرح آلية عمل هذا النظام وتقييمه وبيان دوره في تعزيز الرقابة المالية.

### 1. مشكلة البحث:

إن البيئة التي تعمل فيها الأونروا تتطلب استجابة سريعة تجمع بين تلبية احتياجات الطوارئ وتدخلات التنمية الإنسانية المتمثلة بالمساعدات الغذائية والمساعدات النقدية والتعليم الأساسي والمهني، والرعاية الصحية الأولية، وشبكة الأمان الاجتماعي، والدعم المجتمعي وتحسين المخيمات وبنيتها التحتية والإقراض الصغير.

إن تلبية الاستجابات الإنسانية السابقة، وتحسين عملية تقديم التقارير إلى الجهات المانحة، والوفاء باحتياجاتها ومتطلباتها، وتعزيز مكانة الأونروا كشريك مستجيب وذو قيمة لهذه الجهات في بيئة تتسم بالتعقيد والتكاليف، وتعدد اختصاصات المستخدمين وتفاوت مستوياتهم، فإن ذلك يتطلب نظاماً محاسبياً يتسم بالفعالية والكفاءة، وذلك لضمان وصول معلومات دقيقة وصحيحة وموثوقة إلى الجهات الداخلية

والخارجية، والتي تعزز اتخاذ القرار، وتعمل على إحكام الرقابة المالية والذاتية عند تنفيذ العمليات، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد واكتشاف الانحرافات وعمليات الاحتيال والتلاعب، وفي عام 2015 قامت منظمة الأونروا في سورية بتغيير نظامها المحاسبي من RAMCO إلى SAP.

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

1- ما مدى قدرة نظام SAP المستخدم في منظمة الأونروا في سورية على الاستجابة لعمليات

التغيير والتحديث والتطوير؟

2- ما مدى قدرة نظام SAP المستخدم في منظمة الأونروا في سورية على توفير معلومات تتسم

بالدقة والسرعة والسهولة اللازمة؟

3- هل يتوافق نظام SAP مع حاجات مستخدميه وطالبي مخرجاته داخل وخارج المنظمة؟

4- ما دور نظام SAP في منظمة الأونروا في سورية في تحسين الرقابة المالية؟

## **2. أهمية وأهداف البحث:**

تتبع أهمية هذه الدراسة من حاجة منظمة الأونروا في سورية لتقييم فعلي لنظام SAP وبيان نقاط القوة والضعف فيه، وبيان مدى انسجامه مع أنشطة المنظمات غير الربحية، وقدرته على إنتاج معلومات دقيقة تلبي حاجات الجميع، ومدى قدرته على توفير محيط رقابي يساعد الإدارة على تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات والإجراءات مما يعزز صورة الأونروا لدى الجهات الداخلية والجهات المانحة.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من محاولة تبسيط التعقيد الذي ينطوي عليه نظام SAP، ومساعدة موظفي الأونروا للوصول إلى بيانات المنظمة وتحليلها والاستفادة منها من خلال الممارسة العملية والأمثلة الواقعية، كون بعض موظفي الأونروا يحملون اختصاصات متعددة وتتفاوت مقدرتهم وكفاءتهم للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي مساعدتهم على الفهم والإدراك الصحيح لنظام المعلومات المحاسبي ودوره في تعزيز الرقابة المالية.

وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان القيمة المضافة التي سيقوم بها نظام SAP الحالي بالمقارنة مع النظام السابق.

2. تقييم نظام SAP في منظمة الأونروا في سورية من حيث الفعالية والكفاءة.

3. بيان نقاط القوة والضعف في نظام SAP في منظمة الأونروا في سورية.

4. إلقاء الضوء على إجراءات الرقابة لأهم العمليات في منظمة الأونروا في ظل نظام SAP
5. مساعدة موظفي الأونروا للوصول إلى بيانات المنظمة وتحليلها من خلال توفير فهماً لعمليات المنظمة وتدفق البيانات وبيان إمكانات النظام القائم.
6. إبراز أهمية وكيفية الاستفادة من نظام المعلومات المحاسبي في منظمة الأونروا في الرقابة المالية.

### **3. منهجية البحث:**

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة) من خلال وصف وتحليل الأجزاء المرتبطة بنظام المعلومات المحاسبي والرقابة المالية.

### **4. مصادر جمع البيانات وفترة الدراسة:**

تم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات وهي:

- (1) المصادر الأولية: التي تم جمعها من خلال المقابلات مع مدير المدفوعات ومدير الحسابات ومدير الموازنات ومدير المشتريات ومدير المستودعات وأمين الصندوق وموظف الرواتب في قسم الموارد البشرية ومسؤول وحدة الفحص ومسؤول وحدة دعم البرامج والمشاريع.
- (2) المصادر ثانوية: متمثلة بالتقارير والسياسات والاجراءات داخل منظمة الأونروا وذلك للفترة الزمنية الممتدة من عام 2018 ولغاية الفترة المنتهية في الشهر التاسع من عام 2019.

## الفصل الأول

نظام المعلومات المحاسبي

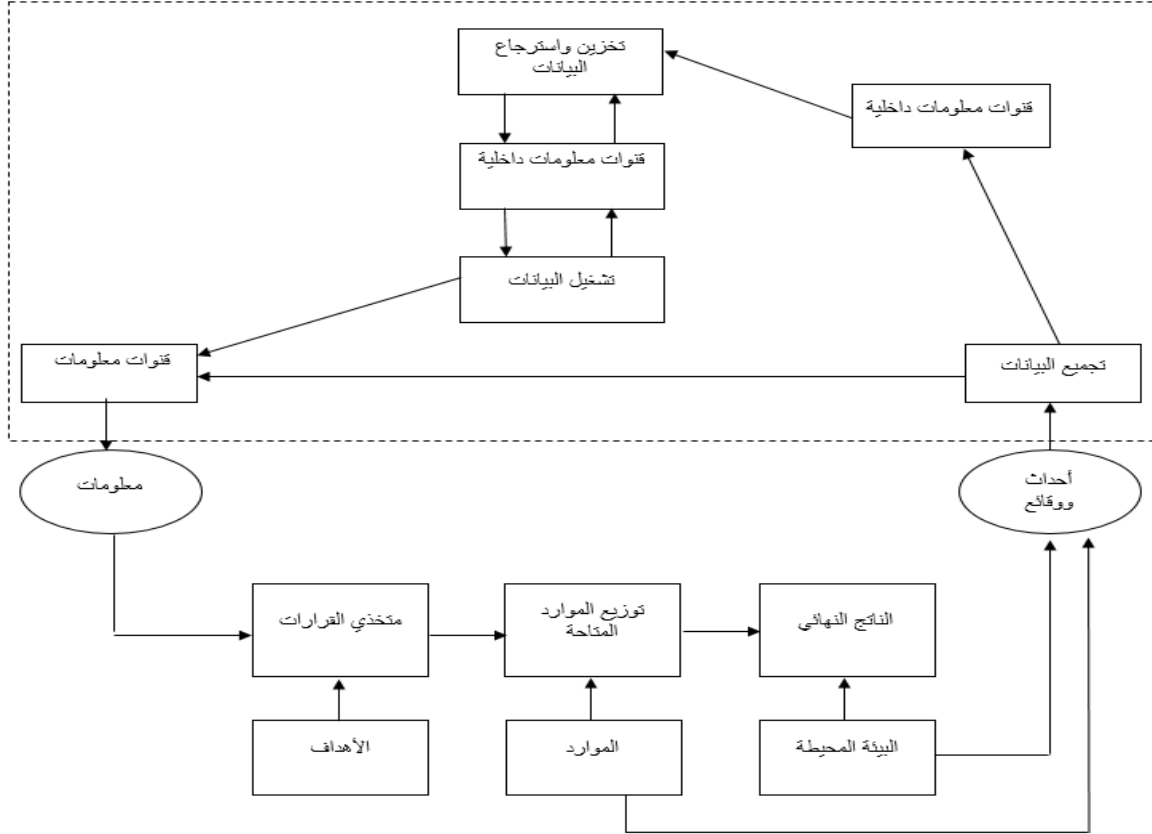
بمنظمة الأونروا في سورية

## أولاً: مكونات نظام المعلومات المحاسبي

يتكون نظام المعلومات المحاسبي من مجموعة من العناصر المتفق عليها بشكل عام كما في الشكل

رقم (1):

الشكل (1) مكونات النظام المحاسبي



المصدر (كامل والدهراوي، 1999)

ومن الشكل أعلاه فإن النظام المحاسبي يتكون من العناصر الأساسية التالية:

1- وحدة تجميع البيانات: تقوم هذه الوحدة بتجميع البيانات من البيئة المحيطة بالمنظمة، وتتمثل هذه

البيانات في الأحداث والوقائع التي يهتم بها المحاسب ويرى أنها مفيدة ويجب الحصول عليها

وتسجيلها، ولطبيعة أهداف المشروع وطبيعة المخرجات المطلوبة تأثير كبير في نوع البيانات التي

يتم تجميعها وتسجيلها في النظام، كما أن طبيعة المخرجات تؤثر في نوع البيانات المجمعة.

2- وحدة المعالجة: قد تستخدم البيانات المجمعة بواسطة نظام المعلومات المحاسبي إذا كانت مفيدة

لمتخذ القرار في لحظة تجميعها، ولكن في غالب الأحيان تكون هذه البيانات الأولية في حاجة

إلى تشغيل وإعداد لتصبح معلومات مفيدة في عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي فإنها ترسل إلى وحدة التخزين في نظام المعلومات المحاسبي.

3- وحدة التخزين واستخراج البيانات أو المعلومات: وتختص هذه الوحدة بتخزين البيانات في حالة عدم استخدامها مباشرة والحفاظ عليها لاستخدامها مستقبلاً، أو لإدخال بعض العمليات عليها قبل إرسالها إلى متخذي القرار.

4- وحدة توصيل المعلومات: تعتبر هذه الوحدة الوسيلة التي يتم بها نقل وتوصيل البيانات والمعلومات من وحدة إلى أخرى داخل نظام المعلومات المحاسبي حتى تصل إلى متخذي القرارات الإدارية، وقد تكون قنوات الاتصال آلية أو يدوية (شاشات أو ورق) حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

### ثانياً: واقع نظام المعلومات في منظمة الأونروا

منذ عام 2001، تستخدم الأونروا نظاماً لإدارة المعلومات يسمى RAMCO الذي توفره شركة Ramco Systems Limited، الذي يعتمد على تكنولوجيا التسعينيات والتي انتهى دعمها من قبل الشركة في عام 2014، ولتخفيف المخاطر المرتبطة بالتشغيل على البرامج غير المدعومة والحاجة إلى تخطيط موارد المؤسسة، فقد حثَّ الخبراء الداخليون والخارجيون في منظمة الأونروا على اعتماد نظام SAP، وذلك لتخطيط موارد المؤسسة وتقادي أوجه القصور في نظام رامكو RAMCO كأداة إدارية<sup>1</sup>.

إن نظام SAP هو اختصار (الأنظمة والتطبيقات والمنتجات) حيث يوفر هذا النظام منصة موحدة لإدارة موارد المشروع من خلال تطبيق برمجيات العمل في السوق مما يسمح لتكامل العمليات التجارية، حيث تم تطويره بواسطة SAP AG، وهي شركة برمجيات ألمانية تأسست في 1972 من قبل خمسة موظفين سابقين في IBM .

يتم إنجاز تخطيط موارد المشروع من خلال حزم برمجيات الأعمال مثل SAP التي تتكون من وحدات للتطبيقات التي تستخدمها الشركات لتخزين البيانات وإدارة العمليات التجارية ككل، حيث أن هناك وحدات تنطوي على المحاسبة، والموارد البشرية، والأمن، وإدارة سلسلة التوريد.

تم تصميم SAP في ثلاث طبقات مما جعله أداة قوية في إدارة موارد المشروع وهذه الطبقات هي: <sup>2</sup>

1- **طبقة العرض التقديمي (الطبقة الأولى):** حيث تعمل كجهاز إدخال يتحكم في نظام SAP وتعد بمثابة جهاز إخراج البيانات، وطبقة العرض تتواصل مع طبقة التطبيقات.

2- **طبقة التطبيقات:** هذه الطبقة بمثابة الوسيط في نظام SAP حيث تتم فيها معالجة جميع العمليات حيث يمكن الإشارة إلى أن طبقة التطبيقات هي الطبقة المركزية التي تحتوي على وحدة المعالجة التي تجمع البيانات من قاعدة البيانات وتعالجها وتمررها إلى طبقة العرض.

<sup>1</sup>مصادر داخلية في منظمة الأونروا

<sup>2</sup>Andrew Okungbowa, SAP ERP Financial Accounting and controlling, Apress, P6

3- قاعدة البيانات: تستخدم للسماح للبيانات المراد تخزينها واستدعائها وتعديلها.

يسمح الهيكل السابق بالعمل في إطار واحد في الوقت الفعلي لعمليات الأعمال المنفصلة مما يجعله نظام معلومات متكامل لإدارة الأعمال.

### ثالثاً: مقارنة بين نظام المعلومات SAP ونظام المعلومات RAMCO

تتطلب خطة التطوير التنظيمي (OD) المتبعة من قبل الأونروا منذ عام 2006 تحولاً تنظيمياً حيث لا يمكن لنظام RAMCO تحقيقها كأداة إدارية، ويبين الجدول رقم (1) أوجه الاختلاف بين نظام SAP المطبق في الأونروا منذ عام 2015 ونظام RAMCO المطبق قبل هذا التاريخ، والدوافع نحو اختيار نظام SAP، وذلك اعتماداً على المقابلات التي أجراها الباحث مع مدراء القسم المالي والمشتريات والمستودعات ومسؤول وحدة دعم المشاريع في البرامج، بالإضافة إلى دراسة وتحليل المستندات المتعلقة بنظام RAMCO و نظام SAP: <sup>1</sup>

الجدول رقم (1) مقارنة بين نظام SAP ونظام RAMCO

المعيار	RAMCO	SAP
القدرة على التخطيط	تتم عملية التخطيط بشكل يدوي وبشكل كبير خارج النظام المحاسبي، وتعتمد على برامج مايكروسفت، وبسبب غياب التكاليف على مستوى أنشطة المشروع سوف يؤثر على دقة عملية التخطيط، وبالتالي انخفاض الشفافية ويمكن القول إنه يكاد من المستحيل إجراء تخطيط وموازنة من دون وجود معلومات عن تكاليف حقيقية مرتبطة بالأنشطة والأهداف، وبالتالي فإن إعداد الموازنة سوف يأخذ وقتاً طويلاً، وسيكون عرضة للخطأ ويجعل من الصعوبة إجراء تحليلات لاستعراض نتائج البرنامج أو تكاليفه.	يُمكن SAP عملية التخطيط من خلال الآليات التالية: - نموذج التحكم متعدد الأبعاد للبرامج والأقاليم والذي سيمكّن المستخدمين من التحكم في التكاليف وتحليلها باستخدام مركز التكلفة وربطها بالأهداف والتي تكون أكثر منطقية بالنسبة للنشاط ذي الصلة بها. - التكلفة الفعلية للبرامج والمشاريع: إن نظام SAP لن يكون مشروع تكاليف على أساس النشاط (ABC) إلا أنه سيمكّن من جمع تكلفة أنشطة المشروع وسوف يؤدي إلى مزيد من

<sup>1</sup> مصادر داخلية في منظمة الأونروا



<p>الشفافية على تكاليف النشاط الحقيقية وبالتالي استخدام هذه التكاليف لتخصيص النفقات العامة في المستقبل.</p> <p>- <b>وحدة تخطيط الموازنة :</b> والتي ستساعد أصحاب الموازنات من تخطيط وضع الموازنات على أساس التكلفة الفعلية، وكما سيتمكن فريق الموازنة بسهولة من تجميع الموازنات لإجراء مراجعات على مستوى الأونورا وتحسينها</p>		
<p>يوفر نظام SAP تتبع العمليات من خلال لوحة المعلومات المخصصة ومعرفة الشخص الذي قام بالعملية، كما يوفر للمستخدمين إمكانية الوصول المباشر للتقارير ( تشغيلية - المخصصة)، والتي يمكن تصديرها إلى ملف إكسل، ومن ثم إجراء العمليات التحليلية عليها.</p>	<p>لا يوفر نظام RAMCO المعلومات الكافية لمعرفة الشخص القائم بالعملية، كما أن النظام يوفر الوصول إلى التقارير التشغيلية ولكن بشكل محدود، علاوة على ذلك يمكن الاستفادة من التقارير من خلال طباعتها فقط، كما أنها تحتاج إلى مجموعة من البرمجيات لكي يتم تحويلها إلى ملف إكسل وليس بالضرورة أن تحول كل التقارير إلى إكسل.</p>	<p>القدرة على الوصول للمعلومات</p>
<p>يرتبط التخطيط والتتبع بالقدرة على التحكم ومراقبة تنفيذ البرامج والموازنات المرتبطة بها، حيث إن أي عملية إنفاق تتطلب مستويات عديدة من الموافقات، كما أن عملية التحكم تتضمن عدم وجود تعهدات في حال عدم وجود أموال كافية حيث تنفذ هذه العملية بتلقائية</p>	<p>يرتبط التخطيط والتتبع بالقدرة على التحكم ومراقبة تنفيذ البرامج والموازنات المرتبطة بها، فعملية الإنفاق في RAMCO تتطلب مستويات عديدة من الموافقات والتي تتم بشكل مركزي من خلال قسم الموازنات ويدوياً، مما قد يؤدي</p>	<p>القدرة على التحكم والمراقبة</p>

<p>وبسرعة وبعيداً عن المركزية، حيث إن أصحاب الموازنة سوف يمكنهم من رؤية أرصدة الميزانية واستهلاك الميزانية وإجراء طلبات الشراء بطريقة موجزة في حال توفر الأموال.</p>	<p>إلى خلق تعهدات بعد عملية الشراء رغم عدم توافر الأموال لعملية الشراء.</p>	
<p>يمكن لنظام SAP أن يطبق اللامركزية الميدانية من خلال تخصيص الأموال للقسم أو الجهة ومن ثم مراقبتها من خلال مستويات الموافقات، وبالتالي سيتمكن المشروع من اتخاذ القرار مع المساءلة والرقابة.</p>	<p>مع بدء التوجه نحو تطبيق اللامركزية بمبادرة التطوير التنظيمي داخل منظمة الأونروا عام 2006 فإن نظام RAMCO غير قادر على دعم التوازن بين حقوق اتخاذ القرار ومراقبة القرار بشكل صحيح.</p>	<p>تفويض السلطات</p>
<p>توسيع العمليات التي يغطيها نظام SAP لتشمل المنح والمشاريع وعقود الخدمات وتخطيط الموازنة، وتقديم تقارير إلكترونية يمكن تحويلها إلى إكسل عن العمليات المدخلة إلى النظام، مما يقلل من الجهد المطلوب لإدارة عملية التقارير.</p>	<p>توجد كميات كبيرة من البيانات المهمة ، مثل المنح وعقود الخدمات وبيانات المشروع، حالياً في جداول إكسل وعلى مستندات ورقية ضمن RAMCO، مما يزيد من المخاطر المالية والتشغيلية، ويؤدي إلى سوء الإبلاغ عن المعلومات على مستوى المنظمة. كما أنه يؤدي إلى أوجه قصور كبيرة في استخدام وقت الموظفين وزيادة استخدام الورق وجدول الإكسل وتجميع التقارير يدوياً.</p>	<p>العمليات اليدوية</p>
<p>إن تطبيق نظام SAP سوف يؤدي إلى أتمتة العمليات اليدوية والتي تم ذكرها سابقاً، وتحديد الأدوار والمسؤوليات حيث لن يتمكن كل مستخدم إلا من أداء الأدوار التي منحت له مما يعزز صورة الأونروا لدى الجهات المانحة.</p>	<p>بالنظر إلى البيئة الصعبة التي تعمل فيها الأونروا ، فإنه من الأهمية بمكان أن تكون أنشطة الوكالة شفافة ، وأن تظل ضمن الحدود الأخلاقية التي وضعتها الأونروا ، وأن تمتثل لقواعد منظومة الأمم المتحدة وقوانينها، وبسبب بعض العمليات اليدوية والتي يصعب الرقابة</p>	<p>مخاطر السمعة</p>

	عليها فإنها قد تعرض الأونروا لمخاطر السمعة والتأثير عليها كشريك.	
يمكن أن يكون SAP هو الأساس الصلب لاستراتيجية دعم الأنظمة الأخرى ضمن أو بجانب نظام SAP مثل نظام تسجيل اللاجئين والمعلومات (RRIS)، ونظام معلومات إدارة التعليم (EMIS)، ونظام الصحة الإلكترونية (E Health)، ونظام معلومات إدارة القروض (LMIS)،	يعتمد نظام RAMCO على تكنولوجيا التسعينات حيث أنه لا يمكن أن يحتوي أو يتوافق مع نظام تسجيل اللاجئين والمعلومات (RRIS)، ونظام معلومات إدارة التعليم (EMIS)، ونظام الصحة الإلكترونية (E Health)، ونظام معلومات إدارة القروض (LMIS)، لتكوين نظام متكامل.	الوظيفة الاستراتيجية
<p><u>تكاليف SAP حسب عام 2014</u></p> <p>تكاليف تكنولوجيا المعلومات المباشرة بالدولار</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تكلفة شراء البرمجيات (2.5) مليون</li> <li>• تكامل النظم واختيار البائع (6.0) مليون</li> <li>• تكاليف تكنولوجيا المعلومات الأخرى (17.0) مليون</li> </ul> <p><b>إجمالي التكاليف المباشرة (24.9) مليون</b></p> <p><b>يضاف</b></p> <p><b>تكاليف تغيير الأعمال</b></p> <p>التخطيط الاستراتيجي، إعادة تنظيم الأعمال، &amp; مجال الاتصالات (1.25) نقل البيانات (1.35) إعادة هندسة الأعمال (6.15) التدريب على الأعمال (3.24)</p> <p><b>إجمالي تكاليف تغيير الاعمال (12.0)</b></p>	<p><u>تكاليف تجديد RAMCO حسب عام 2014</u></p> <p>تكاليف تكنولوجيا المعلومات المباشرة بالدولار</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تكلفة شراء البرمجيات (0.65) مليون</li> <li>• تكامل النظم واختيار البائع (5.0) مليون</li> <li>• تكاليف تكنولوجيا المعلومات الأخرى (16.9)</li> </ul> <p><b>إجمالي التكاليف المباشرة (22.6) مليون</b></p> <p><b>يضاف</b></p> <p><b>تكاليف تغيير الأعمال</b></p> <p>التخطيط الاستراتيجي، إعادة تنظيم الأعمال، &amp; مجال الاتصالات (1.25) نقل البيانات (1.35) إعادة هندسة الأعمال (6.15) التدريب على الأعمال (3.24)</p> <p><b>إجمالي تغيير الاعمال (12.0)</b></p>	التكلفة

التكلفة الإجمالية المقدرة لتنفيذ المشروع (36.9)	التكلفة الإجمالية المقدرة لتنفيذ المشروع (34.6)
--	--

المصدر من إعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الداخلية لمنظمة الأونروا

مما سبق نجد الأسباب والدوافع التي جعلت منظمة الأونروا في سورية تتجه لاستبدال نظام المعلومات RAMCO بنظام المعلومات SAP، ولكن هل هذا النظام يحقق الأهداف المخططة وهل يتسم بالكفاءة والفاعلية، هذا ما سيتم الإجابة عنه في القسم العملي من هذا البحث.

#### رابعاً: آلية عمل نظام ERP في منظمة الأونروا

ينقسم نظام SAP إلى أربعة تدفقات رئيسية: المالية (FI)، وإدارة القطاع العام (PSM) وإدارة سلسلة التوريد (SCM) والموارد البشرية (HR)، والذي يقوم بإدارة عمليات الأونروا كاملة من خلال إدارة العمليات في المقر الرئيسي في عمان وغزة وبين الأقاليم الأخرى في سورية ولبنان والضفة الغربية.<sup>1</sup> وفيما يلي شرح مختصر لهذه التدفقات دون الدخول في الخطوات التفصيلية لها، والتي وردت في وثائق تعريف نظام المعلومات SAP:

#### أولاً: القطاع العام:

إن إدارة القطاع العام تتكون من الوحدات الفرعية التالية:

##### 1. إدارة المنح:

تسمح إدارة المنح للأفراد بالتخطيط ومراقبة ميزانية المنحة، وتسجيل كل التمويل المتعلق بها، إنه نظام إدارة من شأنه أن يعزز استخدام الأموال، والشفافية والدقة في إعداد تقارير الجهات المانحة، ويحسن علاقات أصحاب المصلحة في ظل القيود المفروضة من قبل المانحين. تتم عملية إدارة المنح من خلال عمليات متكاملة يتم تنفيذها داخل وخارج النظام المحاسبي SAP وفيما يلي أهم هذه العمليات: إدارة الملف الشخصي للجهة المانحة والاتصال، إدارة مسودة بيانات المنح الرئيسية، إدارة التنبؤ بالمساهمة والتفاوض (تعهدات ميسرة)، إدارة مفاوضات الصندوق الخارجي والاتفاق (تعهد صعب)، إدارة الدخل في نهاية السنة والميزانية المتوقعة، إدراج تفاصيل البرنامج الممول.

##### 2. إدارة الأموال (الصناديق):

وتتم من خلال إنشاء وتنفيذ الميزانيات والغرض منها هو: وضع ميزانية لجميع الإيرادات والنفقات لمجالات المسؤولية الفردية، ومراقبة تحركات الأموال في المستقبل في ضوء الميزانية المتاحة، ومنع

<sup>1</sup> مصادر داخلية بالاعتماد على وثائق منظمة الأونروا

تجاوزات الميزانية، وبالتالي فإن الأموال تمثل الموارد المالية التي يتم توفيرها لغرض محدد بواسطة مصدر التمويل وتدار بشكل منفصل.

يمثل الصندوق كياناً محاسبياً ينشأ لتسجيل المعاملات المالية بهدف معين، ويتم الفصل بين الصناديق بغرض القيام بأنشطة محددة، أو بلوغ أهداف محددة وفقاً لأنظمة أو قيود خاصة، وتعد البيانات المالية على أساس المحاسبة المرتبطة بالصناديق التي تختلف وفقاً لمصدر التمويل (الأموال العامة، الأموال المخصصة، أموال المشاريع، أموال نداء الطوارئ)، وبالتالي يمكن تصنيف الصناديق إلى:

▪ **الصناديق الداخلية (العامة):** وهي مبالغ محجوزة مخصصة لغرض تمويل الأنشطة الأساسية للوكالة (التعليم، الصحة، الشؤون الاجتماعية والإغاثة والبنى التحتية، والإقراض الصغير)، حيث ترتبط الأموال الداخلية باحتياجات الأونروا الداخلية إما لأنشطة مؤقتة أو لنشاط دائم مثل: صندوق الادخار، وبالتالي لا يمكن تقديم تقارير إلى الجهات المانحة عن نفقات هذه المساهمات، ويتم تقديم التقرير السنوي للمفوض العام (CG) ومنه إلى الجمعية العامة.

#### ▪ **الصناديق الخارجية:**

والتي تصنف عادة إلى:

1. **صناديق المشاريع:** تستخدم لأنشطة محددة ومقيدة بفترة زمنية، بهدف تحسين الخدمات دون زيادة التكاليف المتكررة مثل مشاريع التدريب.
2. **نداء الطوارئ:** للاستجابة لظروف الطوارئ، أي التي تنشأ عن عوامل خارجية والتي من المتوقع أن يتم توفيرها طالما تسود هذه الظروف الخارجية، ومصدر التمويل هنا هو مساهمات مخصصة أو غير مخصصة لغرض معين.
3. **الأموال المقيدة:** الأموال التي يتم تلقيها من جهة مانحة معينة لتمويل جزء من عمليات الأونروا العادية (الأساسية) ولكن الجهة المانحة ترغب في تتبع ذلك.

إن المنظمة قامت بتصنيف هذه الصناديق إلى أنواعها وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية للقطاع العام، وبالتالي سيكون من المفيد الحصول على وضع مالي كامل وأداء مالي منفصل حسب الصناديق (IPSAS segment) وذلك بتجميع جميع الأموال التي تنتمي إلى نفس نوع الصندوق.

وتتم عمليات إدارة الصناديق من خلال عمليات متكاملة يتم تنفيذها داخل وخارج النظام المحاسبي SAP، وفيما يلي أهم هذه العمليات: إدارة البيانات الرئيسية للصندوق، إدارة البيانات الرئيسية لإدارة مركز التمويل، إدارة البيانات الرئيسية لمركز التكلفة، إدارة تقرير الوضع النقدي، إدارة عمليات الإغلاق الشهري للصندوق الداخلي، إدارة تغييرات الميزانية للصندوق الداخلي، إدارة توقعات نهاية السنة، إغلاق السنة المالية للصندوق الداخلي.

### 3. إدارة المشاريع

إن إحدى وحدات SAP المرتبطة بإدارة القطاع العام (PSM) هي وحدة نظام المشروعات (PS) والتي يتم من خلالها إدارة المشروعات في تكامل تام مع وحدات SAP الأخرى، مثل إدارة المنح وإدارة الصناديق والمالية وإدارة سلسلة التوريد والموارد البشرية، حيث تم تصميم مكونات الرقابة ونظام المشروع (PS) للسماح بالحصول على التكلفة الداخلية وتخطيط الإيرادات والمحاسبة، وتتم إدارة المشاريع من خلال العمليات التالية بشكل عام: إدارة هيكل تقسيم العمل WBS ، إدارة قوالب هيكل تقسيم العمل WBS، إدارة معالم المشروع ، إدارة البيانات الرئيسية لمركز التكلفة.

#### ثانياً: الإدارة المالية

إن الإدارة المالية تتكون من الوحدات الفرعية التالية:

##### 1. إدارة الخزينة:

تسمح إدارة الخزينة بإدارة الوضع النقدي (إدارة توقعات السيولة) وإدارة واستلام الشيكات بالإضافة إلى إدارة المقبوضات والمدفوعات الصادرة بما فيها إدارة المصاريف النثرية (التجديد).

##### 2. إدارة دفتر الأستاذ:

تسمح إدارة دفتر الأستاذ بإدارة البيانات الرئيسية لدفتر الأستاذ العام (إنشاء الحسابات ومجموعة المواد والخدمات المرتبطة به) وترحيل جميع الوثائق بما فيها إدارة العناصر المفتوحة المراد مسحها، وإدارة إغلاق المشاريع في نهاية كل شهر ونهاية العام.

##### 3. إدارة الأصول:

تسمح إدارة الأصول بإدارة اقتناء هذه الأصول وإدارة إنخفاض قيمة الأصول بما فيها إعادة التقييم، كما تتم إدارة نقل الأصول المرسمة وإدارة أنشطة نهاية الشهر أو السنة الختامية.

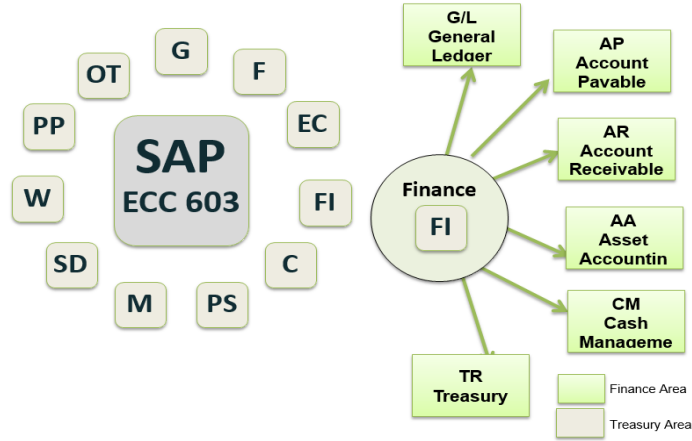
##### 4. الحسابات الدائنة:

تسمح إدارة الحسابات الدائنة بإدارة الفواتير بما فيها إدارة الفواتير اللوجستية والدفعة المقدمة ووثائق السفر وإدارة المدفوعات التلقائية الصادرة والشيكات غير المحصلة والمرفوضة.

##### 5. الحسابات المدينة:

تسمح إدارة الحسابات المدينة بإدارة فاتورة العميل وفواتير المبيعات وإدارة العناصر المدينة المفتوحة المراد مسحها وإدارة المساهمات المستحقة.

والشكل (2) يوضح الوحدات الفرعية للإدارة المالية في SAP:

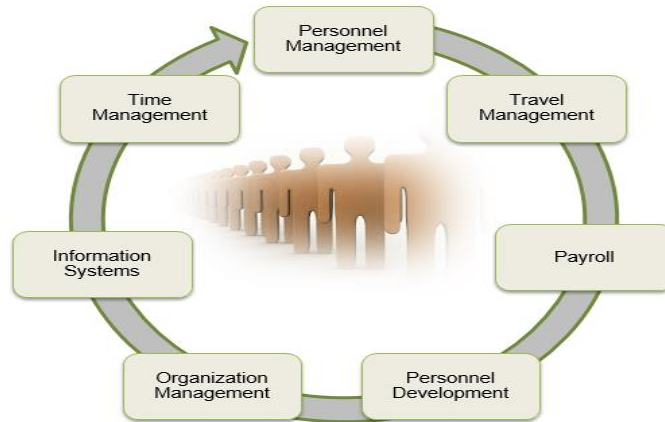


### ثالثاً: إدارة الموارد البشرية:

تسمح إدارة الموارد البشرية بإدارة جميع العمليات المتعلقة بالبيانات الشخصية للأفراد وإدارة السفر وجميع الطلبات المتعلقة بإنشاء وظيفة وإدارة العقود وإدارة الاستحقاقات والزيادات وإدارة مساهمات صندوق الادخار وعمليات السحب الإنسانية لصناديق الادخار وإدارة الإجازات (المرضية، إجازة الأمومة والأبوة) بما فيها الإجازة الخاصة بدون أجر (SLWOP).

الشكل (3) يوضح الوحدات الفرعية داخل إدارة الموارد البشرية

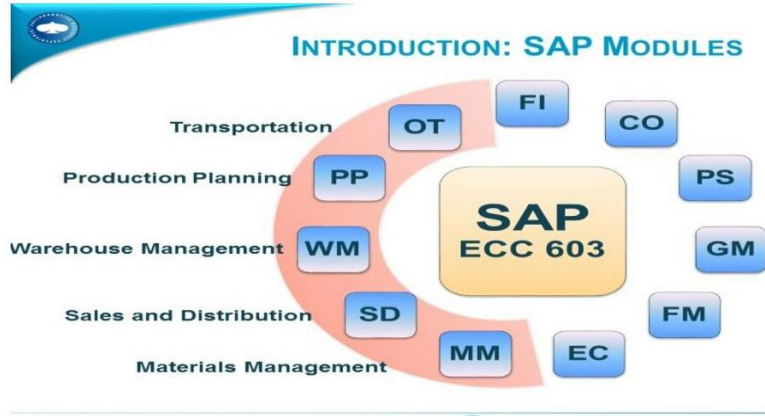
الشكل (3) الوحدات الفرعية لإدارة الموارد البشرية



### رابعاً: إدارة سلسلة التوريد

تسمح إدارة سلسلة التوريد بإدارة البيانات الرئيسية للموردين والمواد والخدمات وعمليات إصدار طلبات الشراء وإنشاء وتقييم المناقصات المفتوحة والمغلقة والتنافسية والدعوة وعملية التقييم ( الفني والمالي) وإصدار اتفاقية طويلة الأجل (LTA) وإدارة المخزون واستلامه واستهلاكه ونقله وجرده.

والشكل (4) يوضح الوحدات الفرعية في إدارة سلسلة التوريد:  
والشكل (4) يوضح الوحدات الفرعية في إدارة سلسلة التوريد



#### خامساً: تقييم نظام SAP في منظمة الأونروا

تتم عملية تقييم نظام المعلومات المحاسبي بعد تنفيذ النظام الجديد لفترة زمنية تكفي لإتمام دورة تشغيل كاملة في النظام، وعادة ما تركز عملية التقييم على ناحيتين هما<sup>1</sup>:

1- مدى تحقيق النظام للأهداف المخططة.

2- تقييم أداء محلي ومصممي النظم.

إن من أهم الخصائص التي تؤهل نظم المعلومات المحاسبية لأن تكون فاعلة وكفوءة هي : الدقة والسرعة في معالجة البيانات المالية وتحويلها إلى معلومات محاسبية، القدرة على تزويد الإدارة بالمعلومات المحاسبية الضرورية في الوقت الملائم، القدرة على تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتحقيق وظائف التخطيط والرقابة والتقييم، السرعة والدقة في استرجاع المعلومات الكمية والوصفية المخزنة عند الحاجة إليها، المرونة الكافية، البساطة، القبول العام لدى العاملين في المنشأة، أن تكون مرتبطة مع نظم المعلومات الأخرى في المنشأة بصورة تكاملية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مطيع، ياسرو أبو عقاب، وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2007، ص 17

<sup>2</sup> دباغة، محمد، وآخرون، أثر العوامل البيئية على كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين، دراسة تحليلية في شركات التأمين الأردنية، 2011، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة، العدد 90، صفحة 62



## الفصل الثاني

تقييم نظام المعلومات SAP ودوره في الرقابة المالية

بمنظمة الأونروا في سورية

يهدف هذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت

في منظمة الأونروا في سورية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: تقييم نظام المعلومات SAP في منظمة الأونروا في سورية من خلال أهم العمليات:

1- تقييم عملية استلام المنح (الأموال الخارجية)

2- تقييم عملية استلام الأموال العامة

3- تقييم عملية الشراء والتسديد

4- تقييم عملية دخول وخروج المواد من المستودعات

5- تقييم عملية دفع الرواتب والأجور

6- تقييم عملية شراء الاصول

المبحث الثاني: دور نظام المعلومات SAP في منظمة الأونروا في سورية في الرقابة المالية:

1- مرحلة الرقابة السابقة

2- مرحلة الرقابة أثناء التنفيذ

3- مرحلة الرقابة بعد التنفيذ

## المبحث الأول: تقييم نظام SAP في منظمة الأونروا في سورية

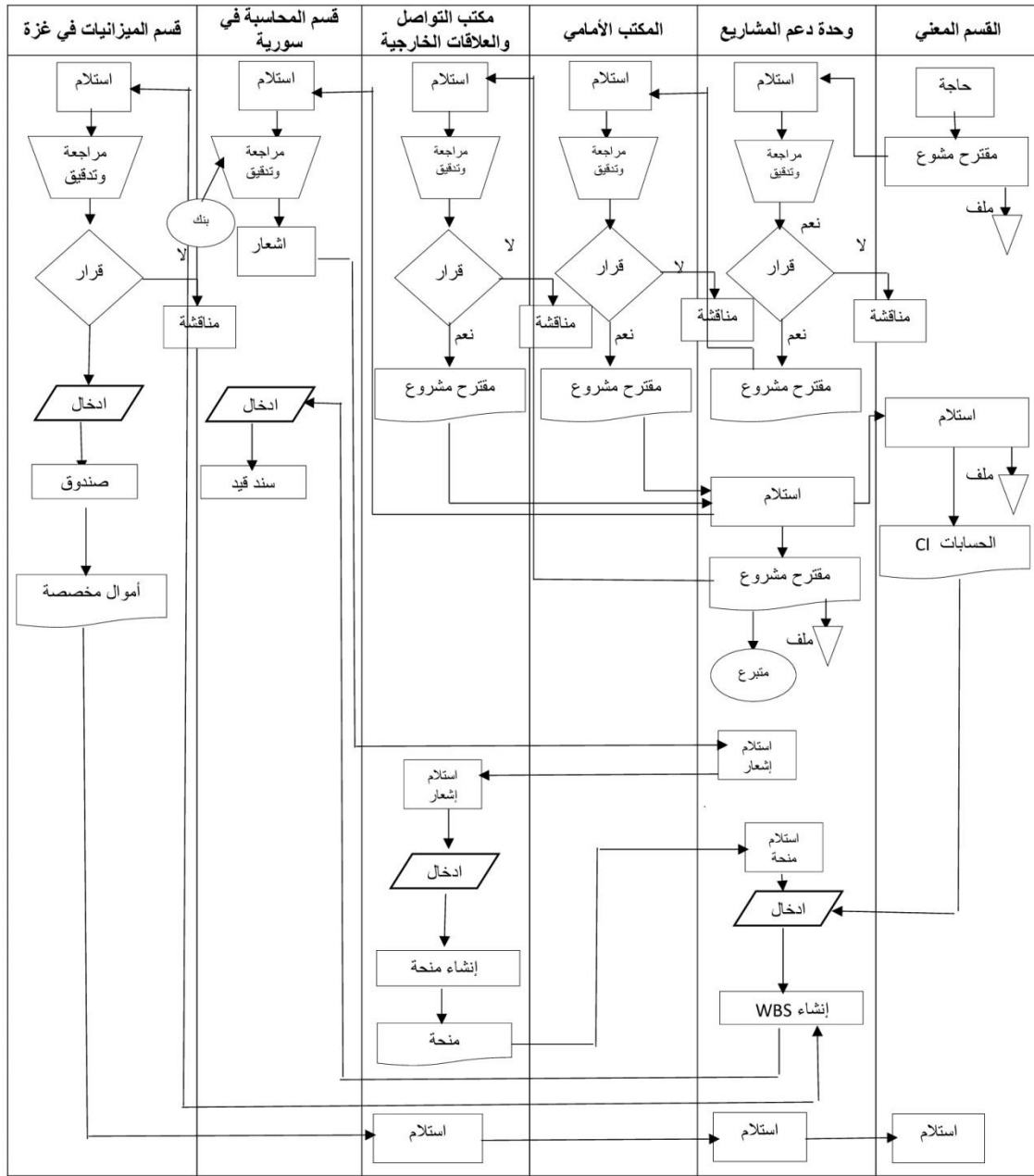
بهدف تقييم نظام المعلومات SAP في منظمة الأونروا في سورية وفق المعايير التي تم ذكرها في الفصل السابق، وبيان دوره الرقابي فقد اتبع الباحث مخطط سير المستندات والوصف الكتابي لإجراءات أهم العمليات وتحليل شبكة المهام، وتتبع سير هذه العمليات من بدايتها إلى نهايتها وفق عمليات حقيقية، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع مديري (القسم المالي ووحدة دعم المشاريع والمشتريات والمستودعات ووحدة الاستلام والفحص)، وفيما يلي وصف مختصر لأهم عمليات الأونروا في سورية:

### أولاً: عملية استلام المنح

#### 1- مخطط سير المستندات في نظام المنح

تعتبر مخططات سير المستندات من الوسائل المفيدة في تحليل وتقويم إجراءات الرقابة الداخلية للنظام ويمكن استخدامها كأداة لاكتشاف نقاط الضعف وأسباب عدم فعالية النظام مثل قنوات اتصال غير ملائمة، وسيراً معقداً للمستندات وغير مبرر يؤدي إلى ضياع الوقت. ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع مسؤول وحدة دعم المشاريع والبرامج، ومن خلال دراسة المستندات الخاصة بالمنح تمكن الباحث من رسم مخطط سير المستندات الخاصة بنظام المنح وفق الشكل (5):

الشكل (5) مخطط سير المستندات الخاصة بنظام المنح



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات ووثائق منظمة الأونروا في سورية

ومن الشكل أعلاه تبين للباحث أن عملية استلام المساهمات (المنح) تتم من خلال خطوات متسلسلة وغير معقدة والتي تتم بين منظمة الأونروا في سورية وبين المقر الرئيس في عمان وغزة، وبالتالي يمكن القول إن الرقابة المالية هي رقابة داخلية وخارجية بنفس الوقت، ويتم ذلك من خلال الخطوات والإجراءات التالية:

- 1- تقوم وحدة دعم المشاريع والبرامج في منظمة الأونروا في سورية باستلام مقترح مشروع من البرامج والأقسام داخل المنظمة (صحة - تعليم - إغاثة وخدمات ....) بهدف البحث عن مانح، وذلك بالتنسيق مع قسم التواصل والعلاقات الخارجية في المقر الرئيس في عمان.
- 2- في حال وجود مانح تنسجم رؤيته مع مقترح المشروع يتم إنشاء اتفاقية أو مذكرة تفاهم معه، وتوقع من قبل المكتب الامامي وبالتنسيق مع قسم التواصل والعلاقات الخارجية في عمان، وغالباً ما تتضمن الاتفاقية البيانات التالية: (الأهمية والأهداف والأنشطة والموازنة).
- 3- يقوم القسم المالي بالتحقق من وصول الأموال إلى حساب الأونروا، وعند وصول الأموال يقوم بإخطار قسم التواصل والعلاقات الخارجية بالمقر الرئيس وكذلك وحدة دعم المشاريع والبرامج.
- 4- يراجع قسم التواصل والعلاقات الخارجية في المقر الرئيسي مستندات المنحة النقدية للتأكد من صحة اسم الجهة المانحة والعملة، ومدة المشروع وغيرها من المعلومات الضرورية وفقاً للاتفاقية ويقوم بإنشاء المنحة ورمز المشروع والبرنامج الممول وتاريخ الالتزام النهائي وتاريخ الصرف النهائي، ويرسل اشعاراً بتسجيل المنحة إلى وحدة دعم المشاريع وقسم المحاسبة في سورية والذي بدوره يسجل سند قيد لدخول مبلغ المنحة إلى حساب الأونروا بعد إنشاء هيكل تقسيم العمل.
- 5- يقوم مسؤول دعم البرامج والمشاريع في سورية بإنشاء هيكل تقسيم العمل WBS الخاص بالمنحة وذلك بالتنسيق مع القسم المعني.
- 6- يقوم مسؤول دعم المشاريع والبرامج بالتنسيق مع الموظف الميداني المسؤول في المشروع بتزويد قسم الموازنات في المقر الرئيس في غزة بتفاصيل الحسابات (بنود الالتزام) و WBS وتكلفة دعم المشروع PSC.
- 7- يتحقق قسم الموازنات في المقر الرئيس بغزة من المعلومات السابقة، ويقوم بتخصيص الأموال على هيكل تقسيم العمل في أدنى مستوى، بناءً على توزيع الميزانية المقدم من مسؤول المشروع.
- 8- يقوم مسؤول قسم الموازنات في المقر الرئيس بغزة بإبلاغ مسؤول المشروع بتخصيص الأموال.

## 2- تحليل شبكة مهام نظام المنح:

يعتبر مبدأ الفصل بين الوظائف من بين الشروط الأساسية لنظام رقابة فعال، فشبكة تحليل المهام تهدف للتأكد من أن كل موظف مسؤول عن وظيفته على مستوى النظام، ومن خلال الهيكل التنظيمي والوصف

الكتابي لمراحل وإجراءات استلام المنح بمنظمة الأونروا في سورية، والتي تم ذكرها بنوع من التفصيل في البند السابق، ومن خلال الوثائق والمستندات الداعمة والتي تم دراستها من قبل الباحث يُمكن تحليل جدول مهام هذا النظام وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2) شبكة تحليل مهام نظام المنح لمنظمة الأونروا في سورية

المهام - الأشخاص	رئيس القسم / البرنامج	موظف وحدة دعم المشاريع	المكتب الأمامي	موظف قسم العلاقات	موظف قسم الموازنات	موظف قسم المحاسبة
إعداد مقترح مشروع	X					
الموافقة المبدئية على طلب المشروع		X				
الموافقة على المشروع			X	X		
إرسال المقترح إلى المانح		X				
التحقق من وصول الأموال						X
إنشاء منحة				X		
إنشاء سند قيد						X
إنشاء هيكل تقسيم العمل		X				
إرسال حسابات الموازنة	X	X				
تدقيق حسابات الموازنة وهيكل تقسيم العمل					X	
تخصيص الأموال					X	
الإعلام بأن الأموال قد خصصت					X	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات ووثائق منظمة الأونروا في سورية

### 3- اختبار سير المستندات في نظام المنح

قام الباحث باختبار سير المستندات في نظام المنح من خلال إعادة تتبع المسار الذي مرت به هذه المستندات في الوصف الكتابي من البداية إلى النهاية انطلاقاً من الوثائق الأصلية، وتم إجراء هذا الاختبار بطريقة عشوائية وبالاعتماد على المستندات الداعمة لعملية الاختبار.

وفيما يلي عملية استلام منحة من منظمة دولية في عام 2018 والخاصة بالتدريب المهني:

❖ بتاريخ (2018/10/23) تم توقيع الاتفاقية ( الهدف، الفئة المستهدفة، المدة، الموازنة، العدد .....)

❖ بتاريخ 15-11-2018 أرسل القسم المالي إشعاراً بوصول مبلغ 9,178,650 ليرة سورية إلى

بنك سورية والمهجر بناءً على الاتفاقية الموقعة بتاريخ 2018/10/23

❖ أرسل قسم التدريب المهني إلى قسم دعم المشاريع والبرامج الموازنة الموافق عليها مع الحسابات المقابلة لها في النظام المحاسبي كما يلي:

#### الجدول رقم (3) موازنة المنحة

المبلغ بالدولار	الحساب
10,223.50	الأثاث والمعدات 1140811010
1,078.34	مصاريف الوقت الإضافي 4110100250
57.6	مصاريف مواد التنظيف 4205500035
230.41	استئجار 4305100010
483.06	مصاريف الكهرباء 4305300010
207.3	مصاريف المياه 4305300020
717.17	خدمات تعاقدية أخرى 4405201000
6,584.10	خدمات التدريب 4405700010
1,566.52	مصاريف دعم المشروع 4405850020

❖ استلمت وحدة دعم المشاريع المعلومات وتحققت منها، ثم أرسلت هذه التفاصيل إلى قسم التواصل والعلاقات الخارجية في المقر الرئيسي في عمان حيث قاموا بإنشاء منحة رقم (PQ18066) والبرنامج الممول رقم E18193.A1 وجميع المعلومات الضرورية حيث أن تاريخ انتهاء الالتزام وتاريخ تسليم التقرير المالي والسردى 15-4-2019.

❖ بعد استلام رقم المنحة قامت وحدة دعم المشاريع بإنشاء هيكل تقسيم العمل التالي: WBS:

E18193.A1.4RG06. JG.1C1 ضمن نظام SAP تحت مسمى التدريب المهني

للأشخاص ذوي الإعاقة كمايلي:

الجدول رقم (4) هيكل تقسيم العمل

Layer No.	Purpose Description	WBS
1	الطبقة الأولى / تعريف المشروع	E18193
2	مصادر الأموال/مرحلة المشروع	E18193.A1
3	الإقليم / سورية	E18193.A1.4
4	برنامج الشؤون	E18193.A1.4R
5	البرنامج الفرعي / الخدمات الاجتماعية	E18193.A1.4RG06
6	النشاط	E18193.A1.4RG06.JG.1C1

وتم إعداد هيكل تقسيم العمل استناداً على المصفوفة التالية التي يتم ادراجها ضمن النظام:

الجدول رقم (5) مصفوفة هيكل تقسيم العمل

**Deliverable Group Matrix (DGM)**

1st Digit Code	Scope	2nd Digit Code	Channel / Target
A	Construction / Establishment	A	UNRWA Buildings & Other Fixed Assets
B	Rehabilitation / Repair / Upgrading	B	Public and Communal Facilities
C	Provision of Equipment, Furniture, Tools & Vehicles	C	Environmental and General Infrastructure
D	Provision of Supplies and Materials	D	Housing Units
E	Provision of Cash Assistance	E	NGOs and CBOs
F	Provision of Food Assistance	F	Functioning Public Services Providers (e.g. Hospitals & Municipalities)
G	Job Creation	G	UNRWA Operations and Management.
H	Human Resources	H	Emergency Camps / Collective Centers
I	Operational and running costs	I	Refugees
J	Training and Continuous Learning		
K	Scholarships		
L	Provision of Services (Outsourcing, Partnership, Consultancies ...etc.)		
M	Donor Visibility		

❖ قامت وحدة دعم المشاريع بإرسال هيكل تقسيم العمل إلى قسم المحاسبة لتسجيل المبلغ في حساب الأونروا.

❖ ثم قامت وحدة دعم المشاريع بإرسال هيكل تقسيم العمل مع الحسابات المخصصة والمبالغ إلى قسم الموازنات في غزة من أجل تخصيص الأموال حيث تم تخصيص الأموال بناءً على الموازنة التالية الجدول رقم(6):

الجدول رقم (6) موازنة التدريب



Total \$	Total SYP	Cost SYP	duration	Qty	Description	N	
460.83	200,000	10,000	-	20	Training materials	1	
829.49	360,000	3,000	120	1	Wages	2	
248.85	108,000	3,000	36	1	Wages of cleaner	3	
829.49	360,000	3,000	120	1	Sign language interpreter	4	
829.49	360,000	3,000	60	2	Coordinator	5	
288.02	125,000	2,500		50	Advertisement	6	
172.81	75,000	15,000	5	1	Photographer	7	
230.41	100,000	5,000	-	20	Stationery	8	
691.24	300,000	30,000	-	10	Office chair	9	
4,032.26	1,750,000	250,000	-	7	Tables (160W*250L*70H)	10	
691.24	300,000	100,000	-	3	Electricity and water bills	11	
3,500.00	1,519,000	1,519,000		1	Equipment		
230.41	100,000	100,000	-	1	Rental cost	13	
57.6	25,000	25,000	-	1	Cleaning materials	14	
115.21	50,000	50,000	-	1	video recording	Exhibition of products	15
115.21	50,000	50,000	-	1	Posters		
460.83	200,000	10,000	-	20	Gifts for trainees		
86.41	37,500	500	-	75	Hospitality		
25.92	11,250	150	-	75	Invitation Cards		
2,000.00	868,000	43,400	-	20	Assistive Devices	16	
3,686.64	1,600,000	2,000	40	20	Transportation for trainees	17	
19,582.37	8,498,750	Total Direct Support Cost					
1,566.59	679,900	Indirect Support Cost (8%)					
21,148.96	9,178,650	Total					

❖ بعد إجراء العملية أرسل قسم الموازنات إيميل إلى قسم الشؤون ووحدة دعم المشاريع بتخصيص

الأموال وفق الموازنة التالية:

الجدول رقم (7) الموازنة المخصصة للتدريب

Commtmt It	Release GM
1140811010 Minor Equipment & Furniture	10,223.50
4110100250 As OvT Excs Hrs Supl	1,078.34
4205500035 DS Of Clns Sup	57.60
4305100010 Rental of Premises	230.41
4305300010 Electricity	483.06
4305300020 Water and other Utilitie	207.30
4405201000 Other Contractual Services Cost	717.17
4405700010 Training and Professional Licenses	6,584.10
4405850020 Program Sup Costs Pr	1,566.52
EXPENDITURE Expenditure	0.00
* CmmItem	21,148.00

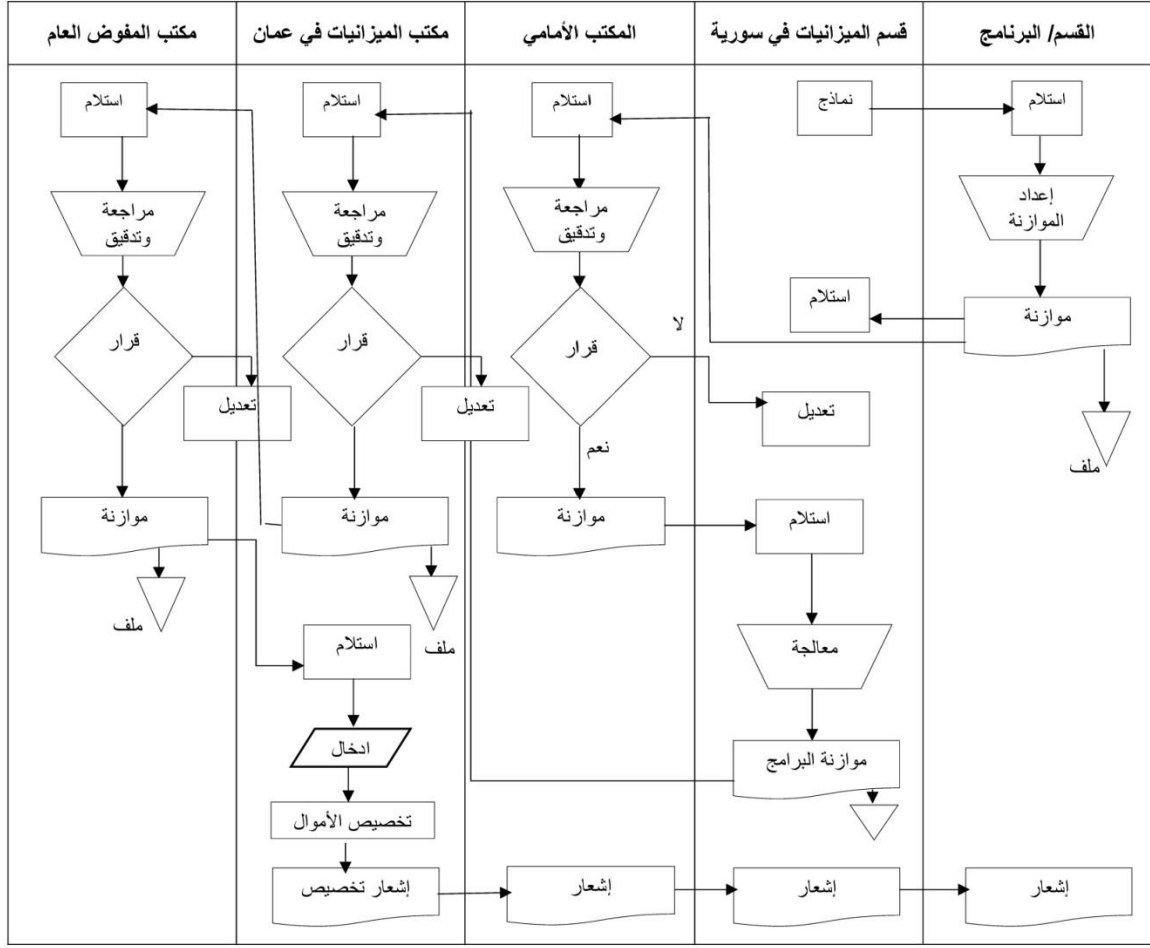
من خلال تتبع المستندات الحقيقية لعملية استلام منحة من منظمة دولية تبين للباحث انسجام الإجراءات الفعلية مع مخطط تدفق المستندات السابق والوصف الكتابي لإجراءات الاستلام وجدول تحليل المهام.

ثانياً: عملية استلام الأموال العامة

1- مخطط سير المستندات في نظام الأموال العامة

ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع مدير قسم الموازنات، ومن خلال دراسة وتحليل المستندات الخاصة بالأموال العامة تمكن الباحث من رسم مخطط سير المستندات الخاصة بنظام الأموال العامة وفق الشكل (6):

الشكل (6): مخطط سير المستندات الخاصة في نظام الأموال العامة



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات ووثائق منظمة الأونروا في سورية

يتم تمويل الموازنة البرمجية في المقام الأول من قبل الدول الأعضاء في الأمم المتحدة والجهات المانحة الأخرى طوعية على أساس سنوي، وهي تدعم الأنشطة الأساسية للأونروا التعليم والصحة والاعانة والبنى التحتية والتمويل الصغير (بما في ذلك تكاليف الموظفين والتكاليف التشغيلية المتكررة والبرامج وخدمات الدعم) حيث يتم اعتماد منهجية الموازنة الصفرية كأداة موحدة لإعداد الموازنة التشغيلية.

وتبدأ إجراءات تحضير الموازنة البرمجية وفق الخطوات التالية:

1- يرسل قسم الموازونات في القسم المالي في منظمة الأونروا في سورية إشعاراً إلى الأقسام والبرامج من أجل تحضير موازنة العام القادم، كما يرسل التعليمات الناظمة والقيود والأشكال والنماذج المرفقة بالموازنة.

2- يقوم كل برنامج أو قسم بإعداد الموازنة التشغيلية التي يتم تصنيفها إلى البند والحساب وهيكل

تقسيم العمل WBS والمبلغ والمبررات والتوضيحات على ورقة عمل خارج نظام SAP.

3- تقسم البنود إلى تكاليف الموظفين والتي يتولى إدارتها قسم الموارد البشرية، والتي تتضمن الوظائف المشغولة والوظائف الممولة الشاغرة وغير الممولة والتي تتضمن الراتب الأساسي والبدلات والعلاوات ومساهمات صندوق الادخار وغيرها.

أما التكاليف التشغيلية فتضمن البنود التالية:

- اللوازم: ويشمل ذلك تقديرات المخزون والإمدادات المباشرة مثل الإمدادات الغذائية والإمدادات الطبية والكتب المدرسية والوقود ومواد المخزون الأخرى.
- الخدمات: ويشمل ذلك تقديرات النفقات المتعلقة بالكهرباء والمياه.
- صيانة المباني: وتتم بالتنسيق مع القسم الهندسي لتقدير تكلفة الصيانة لهذه المباني.
- المعدات والأثاث: والتي قيمتها أصغر من 2000 دولار، حيث يتضمن ذلك تقديرات المشتريات من المعدات والأثاث، مثل المعدات المكتبية والأثاث وأجهزة الاتصالات المكتبية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- التدريب: ويتضمن اسم التدريب وتكلفة التدريب ومدة التدريب وعدد المتدربين، علماً أنه منذ عام 2017 لم يتم تخصيص مبالغ على التدريب من الميزانية البرنامجية.
- السفر: ويتضمن الجهة المقصودة وتكاليف السفر والغرض من السفر، علماً أنه منذ عام 2017 لم يتم تخصيص مبالغ على التدريب من الميزانية البرنامجية.
- خدمات الدعم الإدارية: وتشمل تقديرات للهواتف والفاكس وخدمات دعم الإشراف الأخرى، مثل تكاليف استئجار السيارات، ورسوم البريد والملحقات، قطاع الفضاء SWAN ، نقل البضائع المستأجرة، خدمات الموانئ، تكاليف التخزين في الميناء، التخليص الجمركي، تأمين سيارات الركاب، الشحن والتأمين على المركبات، وغيرها من خدمات التأمين.
- خدمات استشارية: تعكس عقود الاستشارات المتوقعة المخططة.
- خدمات المشافي: وتتضمن تقديرات لكل من خدمات المستشفيات المتعاقد وغير المتعاقد معها، والإعانات المقدمة للمرضى.

- خدمات متنوعة: تشمل تقديرات للترفيه الرسمي، وصيانة المعدات والأثاث والأجهزة، ورسوم المراجعة الخارجية، وتكلفة الأنشطة مشتركة التمويل للأمم المتحدة، والإعلان، وتكاليف الفحص الحكومي، ومصاريف بطاقة الائتمان، والرسوم المصرفية، واستئجار أجهزة وبرمجيات معالجة البيانات، والكمبيوتر ومعلومات خدمات التكنولوجيا، وجمع الرسوم القانونية، وخدمات تأجير آلات التصوير، وتكلفة الاختبارات الموحدة، وتكلفة خدمات التنظيف، والفنادق ومرافق الإقامة والاجتماعات، وتكلفة مواد التعبئة والمناولة، والخدمات التعاقدية الأخرى.
- الإعانات لحالات العسر الشديد: تتضمن تقديرات النقد والغذاء.
- إعانات الطرف الثالث: إعانات للمنظمات المجتمعية وإعانات لمراكز التنمية المجتمعية، علماً أنه منذ عام 2017 لم يتم توزيع إعانات لمراكز التنمية المجتمعية.
- الإعانات الأخرى: تتضمن ميزانية لوقود الأطراف الثالثة، ومدفوعات على سبيل الهبة، ومنح الدعم الذاتي وغيرها.
- الإهلاك والإطفاء: يتم تقديرها عن طريق القسم المالي عبر نسب محددة وفق طريقة القسط الثابت.
- 4- ترسل الموازنة التشغيلية إلى المكتب الأمامي وقسم الموازنات من قبل البرنامج والقسم المعني.
- 5- يتم مناقشة هذه الموازنة مع المدير العام للأونروا في سورية أو نائبه مع القسم المعني بحضور القسم المالي وبحضور وحدة دعم المشاريع والبرامج.
- 6- في حال الموافقة يتم تجميع جميع موازنات الأقسام والبرامج في موازنة واحدة وفقاً للبرنامج الفرعي من قبل قسم الموازنات، وترسل إلى رئيس قسم الموازنات في المقر الرئيس في عمان للموافقة عليها.
- 7- يتم تخصيص الميزانية على برنامج SAP لكل برنامج على حده وذلك بعد موافقة مكتب المفوض العام عليها.
- 8- يتم ارسال إشعار إلى المكتب الأمامي في كل إقليم والذي بدوره يرسلها إلى قسم الموازنات الذي يرسلها إلى البرامج والأقسام.

بناءً على مخطط سير المستندات والمعلومات المتحصل عليها من تتبع العمليات والوصف الكتابي لعملية استلام المنح والأموال العامة، تمكن الباحث من تحديد نقاط القوة والضعف في هذا النظام من خلال النقاط التالية:

**نقاط القوة:** تتمثل فيما يلي:

- I. التحديد المسبق للصلاحيات والمسؤوليات عن أعمال وأنشطة استلام المنح والأموال العامة، بالإضافة إلى الفصل بين الوظائف والمهام ذات العلاقة ببعضها واستخدام حسابات شخصية للدخول للنظام.
- II. التأكد من وجود الموافقات الرسمية على المدخلات قبل إدخالها إلى النظام المحاسبي للوصول إلى مخرجات صحيحة.
- III. معالجة البيانات بصورة سريعة وسليمة دون فقدان البيانات أو الإضافة إليها أو استئصالها أو تغييرها بصورة غير رسمية.
- IV. وجود تقارير مالية ومحاسبية تلبى احتياجات المستخدمين والمانحين الأساسية لكل سنة على حده منذ عام 2015، ويمكن تصديرها لملف إكسل.
- V. يحتفظ نظام SAP بالتعديلات التي تتم على المستندات كما يوفر ربطاً من تاريخ بداية العملية وحتى انتهائها.
- VI. النظام المحاسبي يحترم مبدأ الترقيم التتابعي ويظهر كل وثيقة محذوفة.
- VII. يصنف نظام المعلومات SAP العمليات ويربطها بهيكل تقسيم العمل والأهداف الوظيفية للأونروا.
- VIII. يوفر نظام المعلومات SAP معلومات تاريخية مصنفة كلاً حسب هيكل تقسيم العمل والأهداف الوظيفية ومصاريف الأموال العامة وأموال المشاريع، والتي تساعد على عملية التخطيط.
- IX. تخفيض العمليات اليدوية والتكاليف الورقية حيث أنه بمجرد إدخال العملية لمرة واحدة يتم متابعتها بشكل آلي من قبل باقي الأشخاص المخولين.

### نقاط الضعف: تتمثل في الآتي:

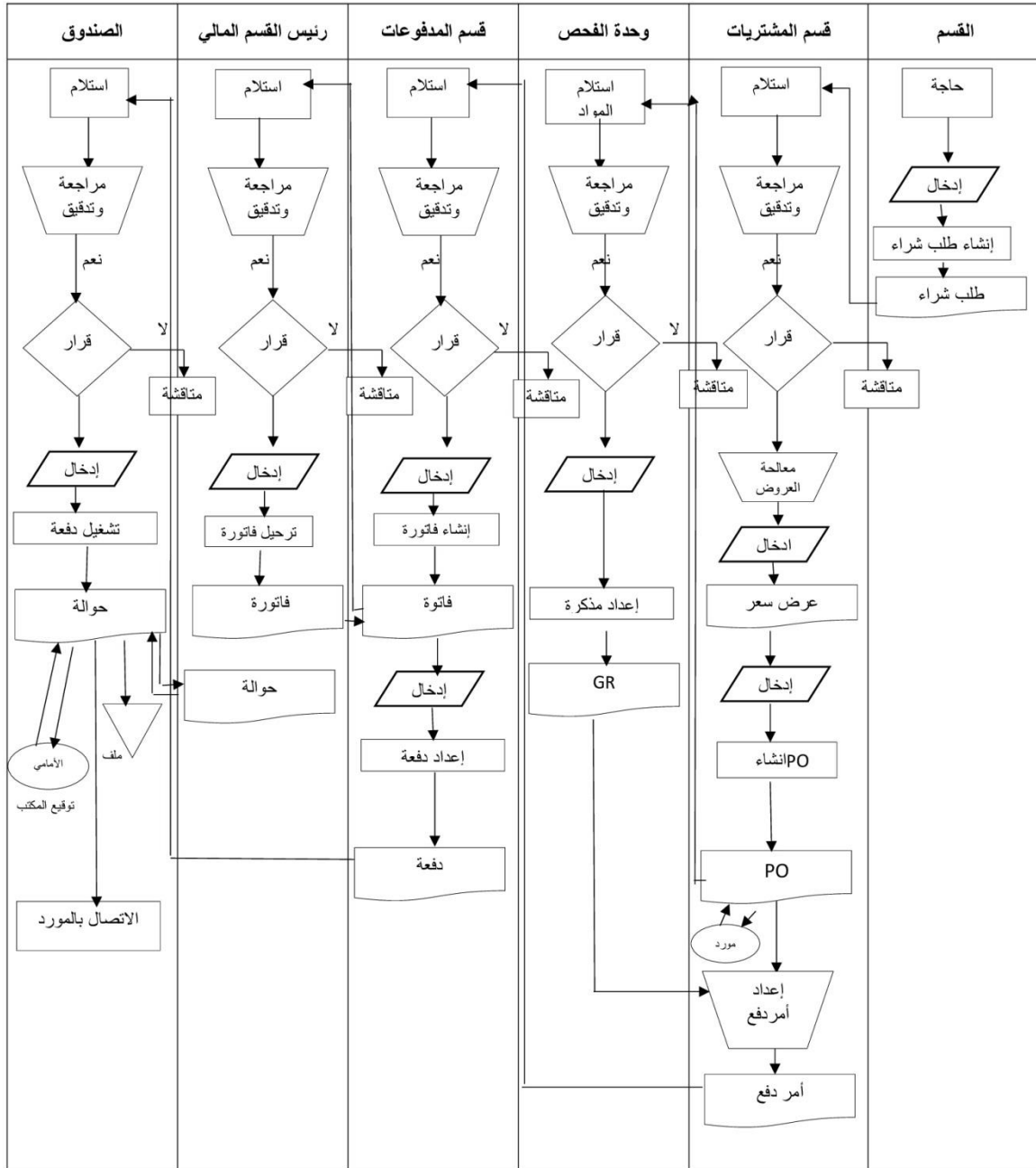
- 1) جميع إجراءات تخصيص الأموال العامة والموازنات التقديرية تتم خارج النظام المحاسبي SAP مما يُضعف عملية التتبع والمراقبة.
- 2) التواصل بين الإدارات عند تسجيل المنح يتم عبر الإيميل وخارج النظام المحاسبي أي لا يوجد إشعار تتببه داخل النظام للشخص المعني بوجود مهمة.
- 3) يظهر تقرير استهلاك الأموال المخصصة بعض الحسابات برصيد سالب، وذلك لوجود عدة حسابات مرتبطة بجذر (وعاء) واحد حيث يمكن صرف الكهرباء من رصيد الإيجار عندما يكون المخصص للكهرباء صفر، مما يشكل إرباكاً لقارئ تقرير المشروع الذي قد يمتلك خبرة محدودة في التعامل مع النظام.

### ثالثاً: عملية الشراء والتسديد

#### 1- مخطط سير مستندات نظام الشراء والتسديد

من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع مدير المشتريات ومدير قسم المدفوعات وأمين الصندوق، ومن خلال دراسة المستندات المتعلقة بعملية الشراء تمكن الباحث من رسم مخطط سير مستندات نظام الشراء والتسديد وفق الشكل (7):

الشكل رقم (7) مخطط سير المستندات الخاصة بالشراء والتسديد



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات ووثائق منظمة الأونروا في سورية

يتم تصنيف المشتريات في منظمة الأونروا وفق الشرائح التالية:

- أصغر من 200 \$: يتم الشراء عن طريق صندوق السلف للبرامج والمناطق أوعن طريق صندوق النقدية الموجود لدى القسم المالي، ولا يتم تسجيلها في وحدة حساب الأصول ويتم إنفاقها عند تكبدها وتعتبر مصاريف تشغيلية.



- أكبر من \$200 وأصغر من \$500: تعتبر من العناصر الهامة والمتكررة، حيث يتم شراء هذه العناصر عن طريق أمر شراء متناهي الصغر (MPO)، حيث يرفع من قبل القسم المعني دون تدخل قسم المشتريات، ولكن يتم تسجيلها وتتبعها في إدارة سلسلة التوريد، وهذه الحالة متوقفة الآن فهي بحاجة إلى موافقة المدير العام أو نائبه حتى يتمكن القسم من الشراء عن طريق أمر شراء متناهي الصغر.

- أكبر من \$ 2000: تصنف على أنها أصول رأسمالية، وتخضع للإهلاك، ويجب تسجيل هذه الأصول في وحدة حسابات الأصول ويتم الإبلاغ عنها في البيانات المالية للأونروا مثل: المباني، المركبات، المعدات الطبية.

وتتم عملية الشراء وفق الإجراءات والمستندات التالية:

1. يصدر البرنامج أو القسم المعني بالشراء طلب شراء PR يحدد فيه (المواد، رمز العنصر، ويحدد هيكل تقسيم العمل WBS، بالإضافة إلى المواصفات المطلوبة للمواد وكمية العناصر المطلوبة وتاريخ التسليم ومعلومات أخرى، ويتم طلب الشراء على مرحلتين: مرحلة الإعداد عبر المدير الإداري للقسم والمرحلة الثانية عن طريق أمر الصرف (رئيس القسم الطالب) وذلك بتحرير طلب الشراء.
2. يُبلغ قسم المشتريات واللوجستيات عن طلب الشراء الذي تم إصداره عن طريق البريد الإلكتروني.
3. يراجع قسم المشتريات واللوجستيات طلب الشراء وجميع طلبات الشراء في هذه الفترة ويتحقق من أن المواصفات واضحة ومحددة.
4. من خلال مواصفات المواد يقرر قسم المشتريات واللوجستيات من أين سيتم شراء المواد من السوق المحلي أم من السوق الخارجي، كما يتم التأكد من أن هناك اتفاقية مع الموردين سارية المفعول تغطي المواد المطلوبة أو أنه سيقوم بإطلاق طلب عروض أسعار.
5. إذا كانت جميع الإجراءات السابقة صحيحة، يطلق قسم المشتريات واللوجستيات طلب عروض أسعار بالطلبات والمواصفات والكميات المراد شراؤها ويحدد الفترة الزمنية لها، حيث يرسل الدعوات للموردين، ويجب أن تشمل هذه الدعوات جميع البيانات الرئيسية مثل المواد ومواصفاتها وكمياتها واسم طلب عرض الأسعار ورقم طلب عرض الأسعار وتاريخ الإغلاق واسم البائع وتاريخ الدعوة وتاريخ إغلاق العروض وتاريخ التسليم المقترح والموقع والتاريخ والوقت اللازم لفتح العروض.

6. يقوم المورد بإرسال طلب العروض (عرض فني - عرض مالي) كلاً على حدة باليد إلى قسم المشتريات.

7. يتم تشكيل لجنة لفتح العروض حيث تقوم بتقييم العروض من الناحية الفنية أولاً وهي عملية تقييم العروض ومقارنتها وفقاً لمنهجية التقييم المنصوص عليها في مستندات الأونروا لطلبات الشراء من أجل تحديد أفضل العروض التي تتوافق مع معايير التقييم، والتي تمثل أفضل قيمة للأونروا.

8. يتم وضع العروض التي اجتازت التقييم الفني بنجاح بقائمة مختصرة، ومن ثم يفتح التقييم المالي بحضور رئيس قسم المشتريات واللوجستيات أو نائبه، ويتم تقييم العرض المالي من خلال تقييم الأسعار المعروضة من قبل كل مورد ومقارنتها مع مقدمي العروض الآخرين، وتقدير التكلفة المقدرة في الأونروا التي تم إعدادها في المرحلة المبكرة من إصدار طلب الشراء بناءً على الأسعار السابقة، ونظراً لأن السعر هو أحد معايير التقييم المهمة، ويجب ذكر السعر بوضوح في المستندات الموزعة على الموردين، ومن المهم الإشارة بوضوح في مستندات طلب الشراء إلى عوامل السعر الأخرى التي يجب إدراجها في السعر الكلي المستخدم للتقييم، حيث يمكن مراعاة العديد من العوامل مثل: تكلفة الشحن والتكاليف التشغيلية والتكاليف العرضية أو تكاليف بدء التشغيل والتكاليف المادية والضمان، وعندما تكتشف اللجنة أي تباين أو انحراف كبير في أسعار أي مزايد وخاصة أقل عرض، يوصى بالاتصال بمقدم العطاء برسالة رسمية تطلب منهم تأكيد الأسعار المعلنة.

9. بعد إجراء التقييم الفني والمالي يتم إدراج قائمة تضم جميع مقدمي العروض المؤهلين الذين اجتازوا التقييم الفني والمالي بنجاح والتي تم إدخالها في نظام SAP.

10. يعد مكتب المشتريات تقريراً موجزاً يوضح جميع الخطوات المتخذة أثناء عملية التقييم، وأسباب استبعاد أي عرض خلال هذه المرحلة، ويجب أن تتضمن الورقة أسماء المزايد ومقدار العطاء، والنتيجة الفنية والمالية لكل مزايد، وغيرها من المعلومات الأساسية.

11. بعد إدخال العروض والأسعار واختيار المورد المناسب يقوم قسم المشتريات واللوجستيات بإرسال دعوات إلى الموردين المختارين.

12. بعد تأكيد الموردين المختارين للعروض، يتم إنشاء اتفاقية طويلة الأجل حسب الحاجة، ويتم تحريرها من قبل مدير المشتريات حسب الشرائح المصرح بها لكل موظف ضمن الأونروا، ومن ثم يتم طباعتها وإرسالها للمورد للتوقيع والموافقة عليها.
13. بعد موافقة المورد وتوقيعه على الاتفاقية يتم إنشاء أمر الشراء الذي يعتبر عقداً ملزماً مع البائع، ويتم استخدامه لاقتناء السلع والخدمات وأعمال البناء، ويمكن إنشاء أمر الشراء إما بوجود اتفاقية طويلة الأجل أو بعدم وجودها.
14. بعد التأكد من توافر الأموال اللازمة، يتم تحرير أمر الشراء وتتم الموافقة عليه وطباعته وإرساله للمورد للتوقيع عليه مع الأوراق السابقة، وبعد عودته موقعاً من قبل المورد تكون عملية الشراء قد تمت، وبعد ذلك تأتي مهام وحدة الفحص والتخزين.
15. بعد موافقة وحدة الفحص على المواد المشتراة يقوم موظف الفحص بتحرير مذكرة استلام GR ويطلب من قسم المستودعات إدخال المواد إلى المستودع.
16. يقوم المسؤول الإداري في قسم المشتريات واللوجستيات بإنشاء طلب دفع خارج نظام SAP يحتوي على اسم المورد ورقمه في النظام المحاسبي ورقم أمر الشراء ورقم مذكرة الاستلام والمبلغ وطريقة الدفع ومدعماً بالفاتورة الأصلية والاتفاقية.
17. يقوم قسم المدفوعات بالتحقق من طلب الدفع والمرفقات ويقوم بإنشاء مسودة فاتورة داخل نظام SAP ويقوم بطباعتها وإرسالها للمدير المالي أو نائبه للمصادقة عليها.
18. بعد مصادقة المدير المالي أو نائبه على الفاتورة يقوم قسم المدفوعات بإنشاء دفعة، وهي ربط الفاتورة بطريقة التسديد، ويقوم بكتابة رقم مقترح الدفع على الفاتورة ويقوم بإرسالها إلى قسم الصندوق.
19. يتسلم قسم الصندوق مقترح دفعة، ويطابق مبلغ الفاتورة مع مبلغ الدفعة، ومن ثم يقوم تحرير دفعة داخل نظام SAP.
20. يقوم أمين الصندوق بطباعة حوالة خارج النظام المحاسبي SAP، ويقوم بتوقيعها من قبل المدير المالي والمكتب الأمامي (Front office)، وبعد توقيع الحوالة يقوم أمين الصندوق بإرسالها إلى البنك والاتصال بالمورد.

## 2- شبكة تحليل مهام نظام المشتريات والتسديد:

وكما ذكرنا سابقاً فإن مبدأ الفصل بين الوظائف من بين الشروط الأساسية لنظام رقابة فعال، والجدول (8) يوضح شبكة تحليل مهام نظام المشتريات والتسديد في منظمة الأونروا:

المهام - الأشخاص	المدير الإداري للقسم	رئيس قسم الطاب	موظف المشتريات	رئيس قسم المشتريات	قسم المدفوعات	موظف القمص	مدير اداري المشتريات	المساعد المالي	رئيس قسم المدفوعات	أمين الصندوق	المدير المالي المكتب
إعداد طلب الشراء	X										
المصادقة على طلب الشراء		X									
تدقيق طلب الشراء			X								
إجراء عروض اسعار			X	X							
إعداد أمر الشراء			X								
المواقفة على أمر الشراء			X								
التحقق واستلام المواد					X						
مقارنة وصل استلام بالفواتير				X							
إعداد طلب دفع				X							
التحقق من المرفقات السابقة				X	X						
إنشاء الفاتورة				X							
ترحيل الفاتورة										X	
ربط الفاتورة بطريقة الدفع				X							
التأكد من طريقة الدفع				X							
تأكيد الدفع										X	
طباعة الحوالة أو الشيك										X	
التوقيع على الحوالة أو الشيك											X
إرسال الحوالة للبنك										X	
الاتصال بالمورد										X	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات ومصادر داخلية في منظمة الأونروا في سورية

### 3- اختبار سير المستندات بنظام المشتريات بمنظمة الأونروا في سورية

تُعنى للتأكد من أن العمليات تسير وفق الشكل الذي وصفت به من خلال الوصف الكتابي ومخطط سير المستندات، وللوصول إلى هذه الاختبارات فقد تم إعادة تتبع المسار الذي مرت به هذه الأخيرة من البداية إلى النهاية انطلاقاً من المستندات الأصلية.

وتم القيام بتنفيذ اختبارات التطابق من خلال تتبع التشغيل الروتيني من البداية للنهاية لعملية شراء أجهزة مساعدة للأشخاص ذوي الإعاقة في عام (2019)، وكانت عملية الاختيار عشوائية وبالوصول على نسخ من مستندات هذه العملية وتمت هذه الاختبارات كما يلي:

❖ بتاريخ 2019/2/21 قام المدير الإداري بإصدار طلب شراء رقم (1319000606) لشراء أجهزة مساعدة للأشخاص ذوي الإعاقة بمبلغ (24,640) دولار يحتوي على المواد التالية: كراسي متحركة عكاز ثلاثة انواع، فرشاة هوائية، مساعد للمشي.

❖ بنفس التاريخ قام مدير القسم الصحي بتحرير طلب الشراء السابق.

❖ استلم قسم المشتريات واللوجستيات طلب الشراء السابق عبر الإيميل وتم تدقيق المواصفات والكميات وتم تحرير طلب عروض أسعار رقم (3119000434).

❖ بتاريخ 2019/3/20 تم إصدار أمر شراء رقم (5019000522) بمبلغ (6,322,000) ليرة سورية لبند الفرشات الهوائية والعكاز الابطي والكراسي المتحركة.

❖ بتاريخ 2019/3/20 تم إصدار أمر شراء رقم (5019000521) بمبلغ (8558.50) دولار لبند الفرشات الهوائية والكعاز الساعدي.

❖ بتاريخ 2019/3/20 تم إصدار أمر شراء رقم (5019000520) بمبلغ (660,000) ليرة سورية لبند العكاز العادي.

❖ بتاريخ 2019/3/24 قام المورد بإرسال المواد للأونروا وقام موظف الفحص بإصدار مذكرة استلام رقم (5000137529) المتعلق بأمر الشراء (5019000522).

❖ بتاريخ 2019/3/27 قام المورد بإرسال المواد للأونروا وقام موظف الفحص بإصدار مذكرة استلام رقم (5000137867) المتعلق بأمر الشراء (5019000521).

❖ بتاريخ 2019/3/28 قام المورد بإرسال المواد للأونروا وقام موظف الفحص بإصدار مذكرة استلام رقم (5000137999) المتعلق بأمر الشراء (5019000520).

❖ بتاريخ 2019/4/1 قام المدير الإداري بطباعة طلبات دفع للموردين بمبلغ (23,277) دولار.

- ❖ بتاريخ 2019/4/4 حرر قسم المدفوعات الفاتورة رقم (510567985) بمبلغ (6322000) ليرة من قبل نائب المدير المالي بنفس اليوم.
  - ❖ بتاريخ 2019/4/4 حرر قسم المدفوعات الفاتورة رقم (5105674987) بمبلغ (3,714,389) ليرة من قبل نائب المدير المالي في اليوم نفسه.
  - ❖ بتاريخ 2019/4/4 حرر قسم المدفوعات الفاتورة رقم (5105674989) بمبلغ (660,000) ليرة من قبل نائب المدير المالي في اليوم نفسه.
  - ❖ في التاريخ نفسه أصدر قسم المدفوعات إعداد دفعة رقم (2000002808) للفاتورة رقم (510567985).
  - ❖ في التاريخ نفسه أصدر قسم المدفوعات إعداد دفعة رقم (2000002809) للفاتورة رقم (5105674987).
  - ❖ في التاريخ نفسه أصدر قسم المدفوعات إعداد دفعة دفع رقم (2000002809) للفاتورة رقم (5105674989).
  - ❖ بتاريخ 2019/4/4 حرر أمين الصندوق تشغيل دفعة للفواتير السابقة.
  - ❖ بتاريخ 2019/4/5 حرر أمين الصندوق حوالة بمبلغ (6,322,000) ليرة موقعة من قبل توقيع معتمدين للبائع رقم (4000383).
  - ❖ بتاريخ 2019/4/4 حرر أمين الصندوق حوالة بمبلغ (3,714,389) ليرة موقعة من قبل توقيع معتمدين للبائع رقم (40001625).
  - ❖ بتاريخ 2019/4/4 حرر قسم المدفوعات الفاتورة رقم (5105674989) بمبلغ (66000) ليرة موقعة توقيع معتمدين للمورد رقم (40004259).
- 4- المقابلات:** وبغرض تقييم نظام المعلومات المحاسبي بصورة أصدق وأدق قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع مدير المشتريات ومدير قسم المدفوعات حيث طرح الباحث الاسئلة التالية:

### السؤال الأول:

هل يتم تحميل خطة الشراء السنوية في نظام المعلومات المحاسبي SAP، وهل تتم عملية الشراء من خلالها؟

أجاب مدير المشتريات أنه لا يتم تحميل خطة المشتريات السنوية الموافق عليها من قبل المدير العام أو نائبه ضمن نظام المعلومات المحاسبي SAP لعدم برمجة النظام على ذلك، كما أنه لا يتم مقارنة خطة المشتريات مع طلبات الشراء المرفوعة من قبل البرامج والأقسام لعدم تحضيرها في بداية العام وفي وقت محدد من العام حيث أنها ربما تصل إلى الشهر السادس حتى يتم تحضيرها، و**برأي الباحث** إن ادراج خطة الشراء ضمن النظام ستوفر إمكانية الإستفادة من الوفر من عمليات الشراء واستخدامها في مشتريات ضرورية لبرامج أو أقسام أخرى لا تتوفر لها الأموال أو تدويرها للسنة القادمة، وبالتالي تلافي المشتريات غير الضرورية التي قد يقوم بها القسم نتيجة توفر الأموال لديه.

### السؤال الثاني:

هل تتم المقارنة بين أسعار عروض الشراء المقدمة من الموردين وبين أسعار الشراء المباشر؟  
أجاب مدير المشتريات بأنه لا تتم مقارنة أسعار العروض المقدمة من الموردين مع أسعار الشراء المباشر، وذلك للالتزام بالسياسات والإجراءات المنصوص عليها من قبل الأونروا، وللاستفادة من الاستقرار والضمان الذي يقدمه المورد عن بقية البائعين الآخرين في حالة الشراء المباشر، و**برأي الباحث** يجب أن يكون في قسم المشتريات شخص مؤهل لاتخاذ قرار تحديد الأهمية النسبية للعنصر المشتري عن طريق الشراء المباشر من حيث الجودة وفترة الاستخدام والسعر والضمانات الأخرى، وذلك للوصول إلى معلومات دقيقة تصور الواقع والاستفادة من انخفاض الأسعار.

### السؤال الثالث:

هل موظفو قسم المشتريات على دراية كاملة بآلية عمل النظام المحاسبي قبل وبعد عملية الشراء؟  
أجاب مدير المشتريات بأن موظفي قسم المشتريات على دراية بالمعاملات التي تتم داخل قسم المشتريات فقط (طلب شراء بأنواعه، أمرشراء بأنواعه، طلب عروض أسعار...) لكن ليسوا على دراية بآلية وخطوات عمل قسم المخازن والاستلام والمالية، و**برأي الباحث** إن هذا الالمام سيمكنهم من مراقبة ومتابعة عملية الشراء من خلال متابعة أرصدة المخازن وأرصدة الموردين والأموال المتاحة لأمر الشراء وبالتالي تحقيق كفاءة هذه العملية.

#### السؤال الرابع:

هل مدخلات وعمليات المعالجة ومخرجات النظام المحاسبي تلي متطلبات قسم المشتريات؟  
أجاب مدير المشتريات بأن النظام بشكل عام يلي متطلبات قسم الشراء من حيث الإدخال وسرعة المعالجة والمخرجات، مع وجود بعض الملاحظات حول كثرة المواد الموجودة في دليل المواد وذلك لوجود مواصفات متعددة للمادة الواحدة حسب القسم الطالب للمواد، كما أبدى ملاحظة على معالجة بعض العمليات مثل الرسوم الجمركية ومصاريف النقل وغيرها من المصاريف اللوجستية، والتي لا يتم تحميلها مباشرة على أمر الشراء وإنما بشكل منفصل في حال عدم وصول المواد إلى مستودعات الأونروا مباشرة، وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على ربط أمر الشراء بمصاريفه، وبالتالي صعوبة الحصول على التكلفة الفعلية لأمر الشراء، **وبرأي الباحث** يجب إعادة هيكلة دليل المواد في نظام SAP وذلك من خلال التقليل من المواد ووضع مواصفات محددة للمواد المتكررة من خلال إجراء دراسة لاحتياجات المستخدمين في البرامج والأقسام من المواد، وتزويد المستخدمين بالمواصفات القياسية والمتوفرة حالياً في الأسواق لمساعدتهم في تحديد وتوحيد المواصفات.

#### السؤال الخامس:

هل يلي النظام المحاسبي متطلبات القسم المالي لمراقبة عملية الشراء؟  
أجاب مدير قسم المدفوعات عن هذا السؤال بأن المشتريات التي تتم عن طريق قسم المشتريات تتم مراقبتها بشكل أكبر من المشتريات التي تتم بشكل مباشر، وذلك لإحتوائها على جميع المستندات الداعمة والمنفذة من قبل أكثر من شخص مثل الفاتورة، مذكرة استلام وطلب الدفع والعقد ورمز البائع، وبشكل عام إن النظام يلي متطلبات قسم المدفوعات من حيث السرعة والدقة في الإدخال والمعالجة والإخراج، إلا أن آلية عمل نظام المشتريات غير واضحة لدى القسم المالي مثل آلية إنشاء طلب الشراء، أمر الشراء، والمواد المرتبطة بالحسابات وغيرها، وهذا ما يجعل المراقبة تقتصر على المبالغ والكميات فقط، ناهيك عن عدم القدرة على مراقبة زمن تنفيذ عملية الشراء.  
أما بالنسبة للمشتريات المباشرة فإنه لا توجد آلية واضحة لتحديد الفترة الزمنية بين الفاتورة والأخرى، وبالتالي عدم قدرة القسم المالي على مراقبة عدد مرات حدوث هذه الفاتورة بالنسبة للمورد أو بالنسبة للمادة المشتراة.

وبناءً على المعلومات المتحصل عليها من تتبع العمليات والوصف الكتابي ومن خلال المقابلات، تمكن الباحث من تحديد نقاط القوة والتي تتشابه في مجملها مع عمليات استلام المنح والأموال العامة ولذلك لن يتم تكرارها، أما **نقاط الضعف** فتتمثل فيما يلي:



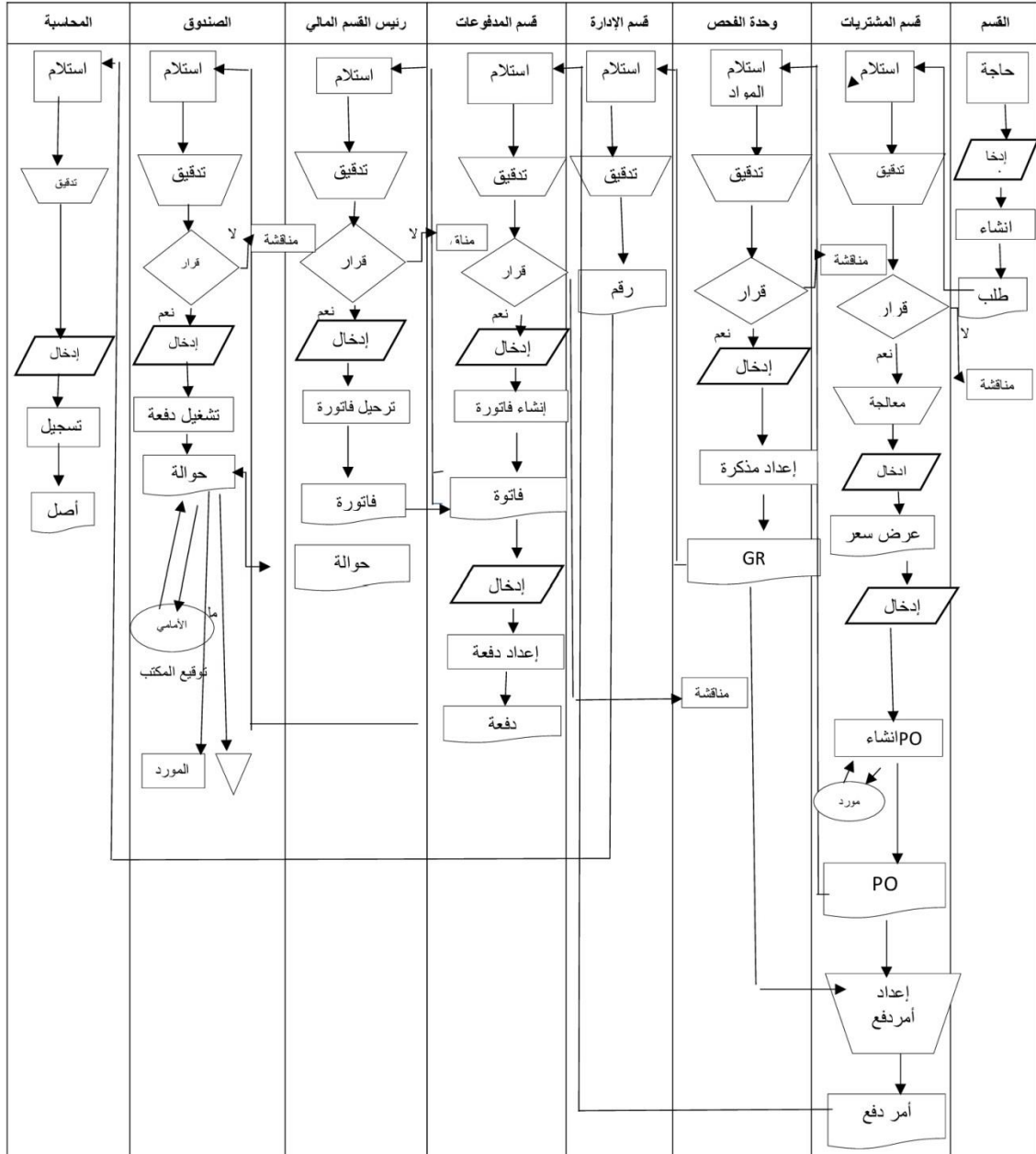
- لا يوفر نظام SAP تتبعاً لعملية إعداد خطة المشتريات السنوية، حيث أنها تتم خارج نظام المعلومات SAP مما لا يوفر عمليات المقارنة لعمليات الشراء مع المخطط.
- لا يتم تحميل الرسوم الجمركية ومصارييف النقل والمصارييف الأخرى على أمر الشراء داخل نظام SAPI مما يصعب ربط هذه المصارييف بأمر الشراء وتحيد التكلفة الحقيقية.
- عدم وجود ضوابط كافية لعملية الشراء للمبالغ الأصغر من 200 دولار من حيث الوقت والتكرار.
- تعريف عدد كبير لرموز المواد المرتبطة بدليل الحسابات والتي لها نفس الاسم حيث لا يوجد توصيف واضح ومحدد للمواد داخل نظام SAP يمكن للمستخدم النهائي الوصول إليها بسهولة.
- إن التعديلات التي تتم على طلبات الشراء تولد مشاكل تقنية عند ربطها بأمر الشراء مما يضطر المستخدم إلى حذفه وإعادة إنشائه.
- عدم قدرة نظام المعلومات SAP على طباعة نموذج حوالة بناء على المعلومات المتوفرة من فاتورة ودفعة مالية حيث أن إعدادها يدوياً لا يحقق الرقابة المالية الكافية.
- عدم قدرة نظام المعلومات SAPI على مقارنة التدفقات النقدية المتوقعة مع التدفقات النقدية المصروفة فعلاً مما قد يولد نقص في السيولة والتأخر في السداد.

#### رابعاً: عملية شراء الأصول

##### 1- مخطط سير المستندات في نظام الأصول

من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع مدير المشتريات ومدير المدفوعات وموظف الإدارة ومسؤول الحسابات تمكن الباحث من رسم مخطط سير مستندات نظام الأصول وفق الشكل (8):

الشكل (8) مخطط سير مستندات نظام الأصول



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات ووثائق منظمة الأونروا في سورية

إن المشتريات التي تزيد قيمتها عن 2000 دولار تعتبر أصلاً، وتتم عملية الشراء عن طريق قسم المشتريات ويعتبر قسم المحاسبة المسؤول عنها محاسبياً وقسم الإدارة مسؤول عنها مادياً.

## 2- شبكة تحليل مهام نظام الأصول والتسديد لمنظمة الأونروا:

يبين الجدول (9) شبكة تحليل مهام نظام الأصول لمنظمة الأونروا:

الجدول (9) شبكة تحليل مهام نظام الأصول لمنظمة الأونروا

المهام	المدير الإداري	رئيس القسم الطائب	موظف المشتريات	رئيس قسم المشتريات	قسم المدفوعات	مسؤول الإدارة	موظف الفحص	أمين مستودع	المدير الإداري لقسم المشتريات	المساعد المالي	رئيس قسم المدفوعات	قسم الصندوق	المكتب الإمامي، المدير المالي
إعداد طلب الشراء	X												
المصادقة على طلب الشراء		X											
تدقيق طلب الشراء			X										
إجراء طلب عروض أسعار			X	X									
إعداد أمر الشراء			X										
المواقفة على أمر الشراء			X										
التحقق من المواد							X						
استلام المواد							X						
إعطاء رقم متسلسل						X							
إدخال المواد للمستودع								X					
مقارنة المشتريات بالفواتير									X				
إعداد طلب دفع									X				
التحقق من المرفقات										X	X		
إنشاء الفاتورة											X		
تحرير الفاتورة												X	
ربط الفاتورة بطريقة الدفع										X			
التأكد من طريقة الدفع											X		
تشغيل الدفع												X	
طباعة الحوالة أو الشيك													X
التوقيع على الحوالة													X
إرسال الحوالة للبنك												X	
الاتصال بالمورد													X

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد إلى معلومات منظمة الأونروا في سورية

### 3- اختيار سير المستندات بنظام الأصول:

- تم إجراء الاختبار من خلال تتبع مسار مراحل عملية شراء آلة خياطة وكانت كالتالي:
- ❖ بتاريخ 2018-12-21 قام المدير الإداري بإصدار طلب شراء رقم (1519000092) لشراء آلة خياطة بمبلغ (5300) دولار.
  - ❖ بالتاريخ نفسه قام مدير قسم الشؤون بتحرير طلب الشراء السابق.
  - ❖ بالتاريخ نفسه استلم قسم المشتريات طلب الشراء السابق عبر الإيميل، وتم تدقيق المواصفات والكميات، وبتاريخ 2019-2-15 تم تحرير طلب عروض أسعار رقم (3119000376).
  - ❖ بتاريخ 2019-3-13 تم إصدار أمر شراء رقم (5219000022).
  - ❖ بتاريخ 2019/3/14 قام المورد بإرسال المواد للأونروا وحررت مذكرة استلام رقم (5000136116).
  - ❖ بنفس التاريخ أصدر أمين المستودع مذكرة إدخال إلى المستودع لرقم الاستلام السابق.
  - ❖ بتاريخ 2019-4-2 قام المدير الإداري بطباعة طلب دفع بمبلغ (2,300,000)
  - ❖ بتاريخ 2019-4-4 حرر قسم المدفوعات الفاتورة رقم (5105674984) بمبلغ (2,300,000) وتم تحريرها من قبل نائب المدير المالي.
  - ❖ بالتاريخ نفسه أصدر قسم المدفوعات دفعة رقم (20000002807).
  - ❖ بتاريخ 2019-4-5 حرر أمين الصندوق تشغيل دفعة للعملية السابقة.
  - ❖ بتاريخ 2019-4-7 أصدر أمين الصندوق حوالة بمبلغ (2300000) ليرة سورية حيث تم توقيعها من قبل موظف محلي معتمد وموظف دولي معتمد.
- 4- المقابلات: تم إجراء عدة مقابلات مع مسؤول قسم المحاسبة ومسؤول مشتريات الأصول حيث تم طرح الاسئلة التالية:

#### السؤال الاول: هل يتم مقارنة مبالغ الأصول مع الموازنة التقديرية؟

أجاب مدير المشتريات بأنه لا يتم تحميل الموازنة المقدرة للأصول على نظام المعلومات SAP لعدم وجود هذه الخاصية، كما أنه لا يتم مقارنة الأصول المشتراة مع الموازنة التقديرية والتي تمت بموافقة المدير العام أو نائبه وذلك لتأخر إعداد خطة المشتريات والتي تم التطرق إليها في تقييم عملية الشراء، لذلك كل هذه الإجراءات تتم خارج النظام المحاسبي SAP.

**السؤال الثاني:** هل الأصول المهتلكة أو التالفة مازلت تظهر في سجلات نظام SAP؟

أجاب مسؤول الحسابات بأن الأصول المهتلكة أو التالفة تظهر ضمن نظام SAP، حيث يحتفظ النظام بكامل العمليات التي تم إجراؤها على الأصل بما فيها مخصصات الإهلاك وإعادة التقييم، و**برأي الباحث** أنه يجب الاستفادة من هذه الخاصية وذلك من خلال تبويب هذه الأصول إلى مجموعات تحت الخدمة منتهية الإهلاك وأخرى تحت الخدمة غير منتهية الإهلاك.

**السؤال الثالث:** هل مدخلات وعمليات المعالجة ومخرجات نظام المعلومات SAP تلي متطلبات قسم الأصول؟

أجاب مسؤول الحسابات بأن عمليات الإدخال والمعالجة والمخرجات تلي احتياجات قسم المحاسبة من حيث الحصول على المعلومات المالية اللازمة للأصل، ولكن مسؤولية إقرار رسملة المصاريف تبقى على عاتق القسم الهندسي في حال البناء وعمليات الإهلاك الشهري والتقييم السنوي تقع على عاتق المقر الرئيسي في عمان، كما أن تحركات الأصول والأشخاص المسؤولين عنها لا تظهر ضمن نظام المعلومات المحاسبي، و**برأي الباحث** يجب أن لا يقتصر إظهار المواد ضمن نظام الأصول على عتبة 2000 دولار وما فوق، بل يجب إضافة معايير أخرى مثل العمر الانتاجي وتكرار الشراء.

بناءً على المعلومات المتحصل عليها من تتبع العمليات والوصف الكتابي ومن خلال المقابلات، تمكن الباحث من تحديد نقاط القوة والتي تتشابه في مجملها مع عمليات استلام المنح والأموال العامة والمشتريات، ولذلك لن يتم تكرارها، أما **نقاط الضعف** فتتمثل فيما يلي:

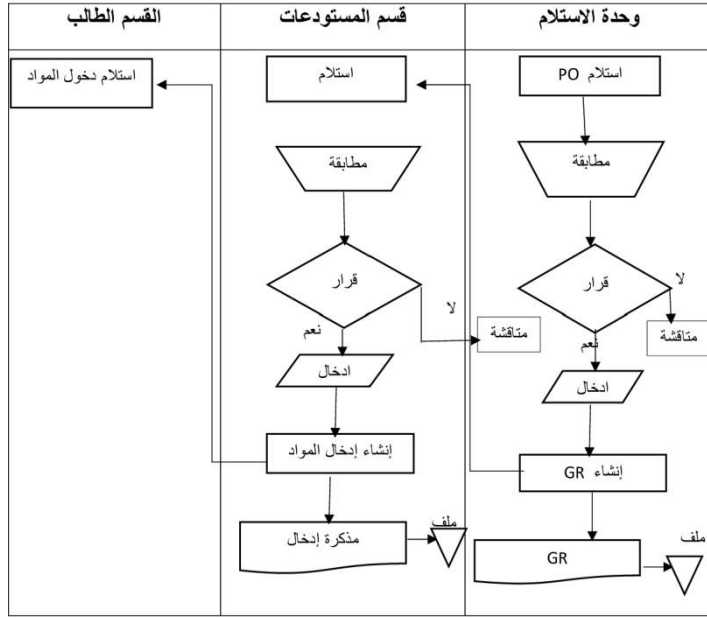
- ظهور الأصول داخل نظام المعلومات SAP بقيمة دفترية صفرية وعدم فرزها في مجموعات (تحت الخدمة - وخارج الخدمة).
- عدم إدخال العناصر التي تقل قيمتها عن مبلغ 2000 دولار ضمن نظام SAP يعتبر غير منطقي، وبالتالي عدم القدرة على تتبع هذه العناصر والتي يمكن الاستفادة منها في العملية التشغيلية لأكثر من عام وتمثل أعداد ومبالغ كبيرة.

**خامساً: عمليات دخول وخروج المواد من المستودعات**

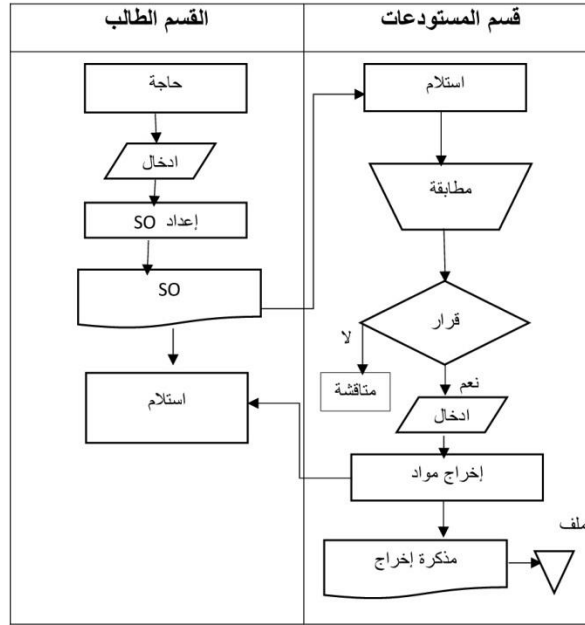
**1- مخطط سير مستندات نظام دخول وخروج المواد من المستودعات**

من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع مدير المستودعات ومسؤول وحدة الفحص ومن خلال دراسة وتحليل المستندات المتعلقة بدخول وخروج المواد من المستودعات تمكن الباحث من رسم خريطة تدفق مستندات عملية دخول وخروج المواد وفق الشكل (9-أ-ب):

الشكل (9-أ) مخطط سير مستندات نظام دخول المواد للمستودع



الشكل (9-ب) مخطط سير مستندات نظام دخول المواد للمستودع



### عملية دخول المواد للمستودع

يوجد في الأونروا ستة مستودعات أساسية مرتبطة بعمليات الشراء وهي: مستودع السلع الأساسية، مستودع قطع الغيار، مستودع الصيدلانية، مستودع التعليم، مستودع المحروقات، المستودع العام بالإضافة إلى مستودعات فرعية للبرامج والأقسام والعيادات ومراكز التوزيع والمدارس.

وتتم عملية دخول المواد للمستودع وفق الإجراءات والمستندات التالية:

1. بعد توقيع المورد على أمر الشراء ووصول المواد إلى الأونزوا يقوم مسؤول وحدة فحص المواد بالتحقق من هذه المواد ومطابقتها مع أمر الشراء وهنا تواجه موظف الفحص حالتان: إما قبول المواد أو رفض المواد.

• عند قبول المواد وذلك من خلال التحقق من المواصفات والكميات، يقوم موظف الفحص بإعداد مذكرة استلام مواد وإرسال بريد إلكتروني إلى أمين المستودع لنقل المواد إلى المستودع.  
• عند رفض المواد يتم مناقشة الأمر مع قسم المشتريات والمورد لحل هذه المشكلة.

2. يقوم أمين المستودع بتحديد المكان الذي سيتم تخزين المواد فيه ضمن المستودع، ويقوم بإنشاء طلب إدخال مواد الذي يحتوي على جميع المعلومات المطلوبة من أجل تنفيذ النقل المادي للمواد إلى مستودع أو خارج المستودع أو من حاوية تخزين إلى حاوية تخزين أخرى داخل المستودع.

### عملية خروج المواد من المستودع

هي عملية استهلاك المواد أي تسليم المواد من المستودع إلى المستخدمين النهائيين، مثل: تسليم الأرز والسكر إلى مراكز التوزيع، وتسليم القرطاسية إلى قسم التعليم وغيرها وتتم وفق المستندات التالية:

1. يقوم القسم الطالب للمواد بإنشاء أمر بيع عن طريق المدير الإداري للقسم ويوافق عليه رئيس القسم المعني.

2. يتلقى أمين المستودع أمر البيع من القسم الطالب للمواد، ويقوم بالتأكد من توفر الكميات والمواد وهيكل تقسيم العمل ويقوم بإنشاء اصدار مواد (goods issue).

3. يقوم أمين المستودع بطباعة إصدار مواد وتسليمه لسائق وموظف الحراسات والقسم الطالب للمواد.

## 2- شبكة تحليل مهام نظام المخزون

يمثل الجدول (10) شبكة تحليل مهام نظام المخزون لمنظمة الأونروا:

الجدول (10) شبكة تحليل مهام نظام المخزون لمنظمة الأونروا

الموظف المالي، رئيس، القسم المعنى،	موظف القسم	موظف الإدارة	مدير المستودعات	أمين المستودع	موظف الفحص،	المهام - الأشخاص
					X	التحقق من الكميات والمواصفات قبل الإدخال للمستودع
					X	إعداد مذكرة استلام GRN
				X		التحقق من الكميات والمواد في المستودع
				X		إعداد مذكرة نقل للمستودع
		X				ترقيم الأصول
			X			مراقبة المخازن
	X					إعداد أمر بيع
X						الموافقة على أمر البيع
				X		إعداد مذكرة اخراج
			X			مراقبة خروج المواد
				X		تسليم المواد أو الأصول
X			X			متابعة حركة المخزون

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات ووثائق منظمة الأونروا

## 3- اختبار سير العمليات بنظام المخزون

تم إجراء اختبار سير العمليات عن طريق تتبع التشغيل الروتيني من البداية للنهاية لعملية شراء أجهزة مساعدة للأشخاص ذوي الإعاقة التي تم ذكرها سابقاً، وكذلك عملية شراء آلة الخياطة.



#### 4-المقابلات تم إجراء عدة مقابلات مع مدير المستودعات حيث طرح الباحث الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** هل نظام SAP يتضمن معلومات وإشارات لمستوى إعادة الطلب والحد الأعلى والأدنى لكل مادة؟

أجاب مدير المستودعات بأنه لا يوجد في النظام تقرير أو تنبيه لمستوى إعادة الطلب والحد الأدنى والأعلى لكل مادة في المستودع، ويتم ذلك بالإعتماد على برنامج الإكسل خارج نظام SAP مما يؤثر في تخطيط شراء المخزون وصلاحيات وتلف المواد وبالتالي سياسة صرف المخزون.

**السؤال الثاني:** هل نظام SAP يستطيع مراقبة مستودعات البرامج والأقسام ووحدة التعبئة؟  
أجاب مدير المستودعات بأنه بمجرد خروج المواد من المستودعات الرئيسية السابقة الذكر، واستلامها من قبل البرامج والأقسام ووحدة التعبئة، تعتبر مستهلكة على نظام المعلومات SAP، وبالتالي عدم القدرة على التحقق من توزيعها أو استخدامها لأن هذه المسؤولية تنتقل إلى البرامج والأقسام ومن خلالها يتم تسليم هذه المواد إلى المستخدم النهائي عن طريق وصل استلام خارج نظام SAP، مما قد يتسبب عدم توزيعها إلى تكديسها وبالتالي تلفها دون الاستفادة منها.

#### **السؤال الثالث:** هل يتم توثيق الجرد الفعلي داخل نظام المعلومات SAP؟

أجاب مدير المستودعات بأنه بعد تنفيذ خطوات الجرد والحصول على تقرير الجرد، يتم إدخال الكميات الفعلية على نظام المعلومات SAP، بجانب حقل الكميات الموجودة من المادة على النظام، ويتم تحديد الفرق بالزيادة أو النقصان، ومعالجة هذه الفروق أولاً عن طريق قسم المشتريات والمستودعات، من خلال تثبيت الكميات الفعلية، ومن ثم عن طريق القسم المالي لتحديد تكلفة هذه الفروقات والتي يتم معالجتها محاسبياً في القسم المالي في الإدارة العامة في عمان.

#### **السؤال الرابع:** هل مدخلات وعمليات المعالجة ومخرجات نظام SAP تلبية متطلبات قسم المستودعات؟

أجاب مدير المستودعات بأن عملية الإدخال والمعالجة والمخرجات تتم بشكل سريع، والتقارير تلبية الاحتياجات حيث أن استخراج التقارير يتطلب تعبئة بعض الخانات الضرورية مثل الإقليم وهيكل تقسيم العمل وغيرها كون نظام SAP يشمل الأقاليم الأخرى والتي تم ذكرها سابقاً، إلا أن بعضها يتطلب من مدير المستودعات وأمناء المستودعات تصديرها إلى ملف إكسل ومن ثم معالجتها، بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقاً أن النظام لا يحتوي على تقارير تاريخ الصلاحيات والحد الأعلى والأدنى للمواد.

بناءً على المعلومات المتحصل عليها من تتبع العمليات والوصف الكتابي ومن خلال المقابلات، تمكن الباحث من تحديد نقاط القوة لنظام المخزون والتي تتشابه في مجملها مع عمليات استلام المنح والأموال العامة والمشتريات ولذلك لن يتم تكرارها، أما **نقاط الضعف** فتمثل فيما يلي:

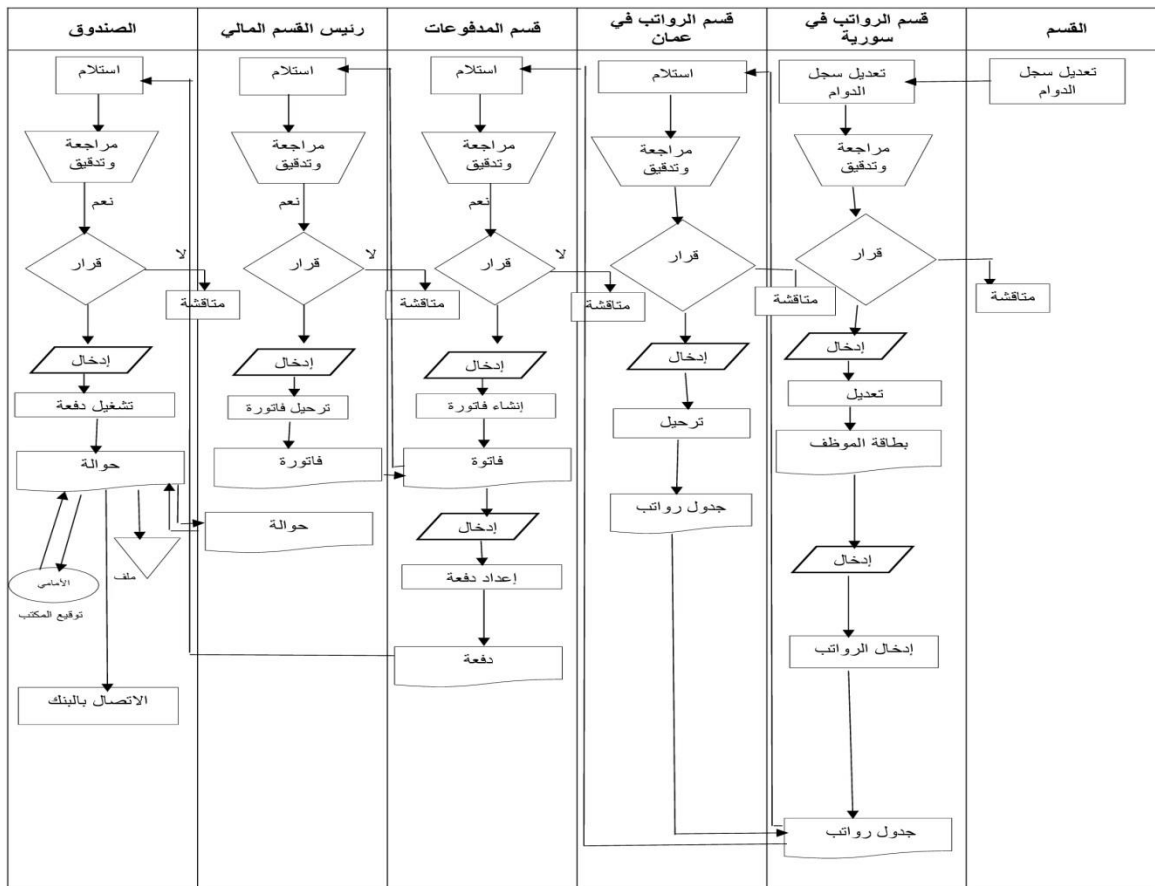
- لا يوفر نظام المعلومات SAP تقارير عن كمية إعادة الطلب والحد الأعلى والأدنى للمواد داخل المستودعات.
- عدم معالجة نظام المعلومات SAP لتاريخ انتهاء صلاحية المواد، وتقارير عن المواد المنتهية الصلاحية والتي قاربت على الانتهاء.
- عدم قدرة نظام المعلومات SAP على تتبع المواد الخارجة للتعبئة، ومستودعات البرامج والأقسام.

### خامساً: عملية دفع الرواتب والأجور

#### 1- مخطط سير مستندات نظام دفع الأجور

من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع مسؤول الرواتب والأجور تمكن الباحث من رسم مخطط سير مستندات نظام دفع الأجور وفق الشكل (10):

الشكل (10) مخطط سير مستندات دفع الأجور



هناك ثلاثة أنواع من العقود للموظفين المحليين، يتم دفع الأجر من خلالها: العمل على أساس يومي وعقد سنوي محدد المدة وعقد تثبيت طويل الأجل (يجدد كل ثلاث سنوات)، حيث يتم تحديد معدلات الأجر وفق النظام الإداري للموظفين وتوجيهاته.

تتم معالجة الأجر والرواتب من خلال نظام كشوف الأجر بشكل منفصل لكل فئة من فئات الموظفين حيث يتم سداد مدفوعات الرواتب على الفور وفقاً للجدول الزمني المتفق عليه بين القسم المالي والموارد البشرية.

يتولى قسم الموارد البشرية مسؤولية إعداد كشف الرواتب والأجر وذلك من خلال الخطوات التالية:

- 1- تقوم إدارة الموارد البشرية بالتحقق من سجلات الحضور ومدة التعيين والعقود ومعدلات الأجر ومجموع الأجر والحسابات داخل النظام ومدى توافر الأموال وإدخال أي تغييرات تتم عليها.
- 2- تقوم إدارة الموارد البشرية بإدخال جميع الخصوم والتعويضات والإجازات غير المدفوعة والانقطاعات.
- 3- تتلقى الإدارة المالية كشوف الرواتب من إدارة الموارد البشرية بعد إجراء ترحيل عمليات الموارد البشرية في الأقاليم الخمسة عن طريق ملف إكسل، ويقوم موظف الإنفاق بقسم المدفوعات بمراجعة وتدقيق كشف الرواتب من حيث المبالغ والتكرار وفي الحالات التي توجد فيها أخطاء، يتم إجراء التعديلات بواسطة إدارة الموارد البشرية.

4- يتم إنشاء فاتورة بكشف الرواتب في نظام SAP بعد التحقق من توافر الأموال.

- 5- بعد ترحيل الفاتورة من قبل المدير المالي أو نائبه، تعود الفاتورة إلى قسم المطالبات، حيث يقوم المساعد المالي بربط الفاتورة بطريقة الدفع (شيك، حوالة، نقدي)، ومن ثم تعود إلى رئيس قسم المطالبات لترحيل دفعة وكتابة رقمها على كشف الفاتورة المتعلقة بالرواتب.

6- يتسلم أمين الصندوق المرفقات المتعلقة بدفع الأجر ويقوم بإجراء تشغيل دفعة حيث يحتوي هذا الإجراء على طريقة الدفع والتي تم ربطها بفاتورة الرواتب.

- 7- بعد إجراء جميع العمليات السابقة على النظام، يقوم أمين الصندوق بطباعة حوالة من خارج نظام SAP، حيث يقوم بإرفاق جميع المرفقات السابقة مع نموذج الحوالة ليتم توقيعها من قبل الأشخاص المخولين بالتوقيع وهما اثنان لدى البنك المراد سحب المبلغ منه أحدهما موظف دولي.

ومن خلال الهيكل التنظيمي لمنظمة الأونروا في سورية يعتبر قسم الأجور التابع لقسم الموارد البشرية الجهة المكلفة بتنفيذ جميع الإجراءات المتعلقة بإعداد الأجور ولوائحها.

## 2- تحليل شبكة مهام نظام دفع الأجور:

ويمكن تحليل شبكة مهام نظام دفع الأجور والرواتب من خلال الجدول (11) التالي:

الجدول (11) شبكة تحليل مهام نظام دفع الأجور لمنظمة الأونروا

المهام - الأشخاص	القسم المعني المستخدم	موظف مساعد في الموارد	مشرف الرواتب في الموارد	رئيس قسم الرواتب في الموارد	المساعد المالي	رئيس قسم المدفوعات	رئيس القسم المالي	أمين الصندوق	المكتب الأمامي
إعداد قائمة الحضور	X								
المصادقة على قائمة الحضور	X								
إدخال الخصومات		X							
إدخال العلاوات والاضافات		X							
إنشاء كشف الرواتب		X							
تدقيق كشف الرواتب			X						
الموافقة على كشف الرواتب				X					
إرسال كشف الرواتب للإدارة المالية				X					
تدقيق كشف الرواتب					X	X			
إنشاء الفاتورة					X				
تحرير الفاتورة							X		
ربط الفاتورة بطريقة الدفع					X	X			
التأكد من طريقة الدفع					X	X			
تشغيل دفعة								X	
طباعة الحوالة أو الشيك								X	
التوقيع على الحوالة أو الشيك									X
إرسال الحوالة للبنك								X	
الاتصال بالبنك							X		

## 3- اختبار سير العمليات في نظام الاجور: من أجل إجراء اختبار سير عملية إعداد الرواتب والأجور

للسنة المالية (2019) تم اختيار مجموعة الموظفين على أساس عقود مؤقتة لشهر كانون الثاني، وتم

اختبار العناصر التالية وفق مايلي:

- ❖ عدد الموظفين على أساس عقود سنوية: 281 موظف
- ❖ إجمالي مبلغ الراتب الأساسي: 175,461 دولار
- ❖ بلغ مجموع الاقتطاعات: 1916 دولار
- ❖ بلغ مجموع الإضافات: 60253 دولار
- ❖ بلغ عدد هياكل تقسيم العمل WBS: 16
- ❖ كما تم التأكد من الأسماء والأرقام الوظيفية واسم الوظيفة والقسم والبرنامج ومنطقة العمل والشهر وتاريخ وقم الدفعة.

**4- المقابلات:** تم إجراء عدة مقابلات مع مسؤول إعداد الرواتب في قسم الموارد البشرية ومدير قسم المدفوعات حيث طرح الباحث الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** هل يتم تسجيل وقت حضور العاملين ومغادرتهم آلياً؟

أجاب مسؤول إعداد الرواتب بأنه لا يتم تسجيل وقت الحضور والمغادرة آلياً على نظام الأجور، وإنما يعتبر الموظف مداوماً ما لم يرسل القسم أي اخطار بغير ذلك، حيث أنه يتم إدخال إجازات الموظفين ضمن نظام الإجازات وهو خارج نظام SAP من قبل القسم المعني، وفي حال حدوث تجاوز الموظف لرصيد الإجازات المتراكم أو حدوث أي طارئ يتم إخبار قسم الموارد البشرية بذلك. أما بالنسبة للعقود على أساس يومي فيتم إدخال الحضور بشكل يدوي ضمن برنامج الحضور والذي تم ربطه مع نظام SAP للأجور، و**برأي الباحث** إن الإدخال اليدوي قد يسبب العديد من الأخطاء سواء على جدول الرواتب أو في رصيد الإجازات، علاوة على غياب رقابة الالتزام والتي قد تتعكس سلباً على سير وإنتاجية العمل.

**السؤال الثاني:** هل لكل موظف بطاقة مالية داخل نظام SAP؟

أجاب مسؤول الرواتب بأنه لكل موظف بطاقة مالية (المعلومات الأساسية، الراتب، العلاوات، الحسميات..) داخل نظام الأجور يمكن الرجوع إليها من تاريخ اعتماد نظام SAP.

**السؤال الثالث:** هل يتم تدقيق كشوف الأجور والرواتب داخل نظام المعلومات SAP من قبل شخص مستقل عن قسم الأجور قبل سدادها؟

أجاب مسؤول الرواتب بأن كل الإجراءات لتحضير واستخراج جدول الرواتب تتم في قسم الموارد البشرية حسب علاقة الموظف المسؤول بطبيعة العقد (ثابت، محدود المدة، يومي) ويتم إرسالها بالإيميل إلى القسم المالي الذي تنحصر مسؤوليته بإجراءات التدقيق الحسابي لمجموع الرواتب والسؤال عن المبالغ الكبيرة، وتسجيل المصروف، وتحويل الأموال الى البنك، و**برأي الباحث** إن إجراءات التدقيق المتبعة في القسم المالي لا تسهم بتطبيق رقابة مالية كاملة على عمليات دفع الأجور، لذلك يجب إشراك القسم المالي من تاريخ البدء بإعداد الرواتب وذلك لتطبيق رقابة مالية شاملة.

**السؤال الرابع:** هل مدخلات وعمليات المعالجة ومخرجات نظام المعلومات SAP تلبى متطلبات قسم الأجور؟

أجاب مسؤول الرواتب بأن مدخلات ومخرجات نظام المعلومات SAP تلبى متطلبات قسم الموارد البشرية من حيث سهولة الإدخال والتقارير المطلوبة، أما عمليات المعالجة لدفع الاجور فتتم للأقاليم الخمسة سويةً وليس لكل إقليم على حدة، وهذا ما قد يسبب تأخراً في معالجة دفع الأجور نتيجة حدوث خطأ ما في أي إقليم ( عمان، لبنان، غزة، الضفة).

بناءً على المعلومات المتحصل عليها من تتبع العمليات والوصف الكتابي ومن خلال المقابلات، تمكن الباحث من تحديد نقاط القوة والتي تتشابه في مجملها مع عمليات استلام المنح والأموال العامة والمشتريات والأصول ولذلك لن يتم تكرارها، أما **نقاط الضعف** فتتمثل فيما يلي:

- عدم ربط سجل الحضور بنظام المعلومات SAP إلكترونياً، حيث أن الإدخال اليدوي من شأنه أن يسبب أخطاء الإدخال.
- لا يوفر نظام المعلومات SAP التواصل المتكامل بين قسم الموارد البشرية والقسم المالي عند دفع الأجور حيث يتم استخراج الرواتب والأجور الشهرية وإرسالها إلى القسم المالي عبر الإيميل.
- عدم قدرة نظام المعلومات SAP على طباعة نموذج حوالة بناء على المعلومات المتوفرة من فاتورة وإعداد دفعة حيث أن إعدادها يدوياً لا يحقق الرقابة المالية الكافية.

بالإضافة للنقاط السابقة أعلاه فقد لاحظ الباحث وجود إجراءات رقابية تحدد حرية الوصول إلى قاعدة البيانات عن طريق الأشخاص المصرح لهم، ووجود رقابة على المفاتيح لمنع التغيير أو الضياع، وإمكانية دمج الأنظمة المكملة الأخرى مع نظام المعلومات SAP مثل نظام التسجيل والحضور وتحضير الموازنة وغيرها.

## المبحث الثاني: دور نظام المعلومات SAP في الرقابة المالية

يمكن لمنظمة الأونروا في سورية الاستفادة من نظام المعلومات SAP في كل مرحلة من مراحل الرقابة المالية (الرقابة السابقة، أثناء التنفيذ، اللاحقة):

### أولاً: الرقابة السابقة

في هذه المرحلة يلعب نظام المعلومات المحاسبي الدور الوقائي من خلال الرقابة قبل اتخاذ الإجراءات التنفيذية التي تؤدي إلى صرف الأموال، حيث لا يجوز لأي برنامج أو قسم الارتباط بالالتزام ، أو دفع أي مبلغ قبل الحصول على موافقة الأشخاص المخولين، وهذا ما تم التطرق إليه في المبحث السابق من خلال تقييم نظام المعلومات المحاسبي، كما يمكن أن يلعب نظام المعلومات SAP دوراً مهماً في هذه المرحلة من خلال توفير بيانات تاريخية تساعد على وضع الموازنات التقديرية وتحديد نسبة التنفيذ، وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لها والعمل على مراقبتها وتخطيطها للسنوات القادمة، ومن أجل تحديد مدى الاستفادة من مخرجات نظام المعلومات SAP في مرحلة الرقابة السابقة فقد تم إجراء مقابلة مع مدير قسم الموازنات (المسؤول عن الأموال العامة) حيث طرح الباحث السؤال التالي:

كيف يتم الاستفادة من البيانات التاريخية في وضع الموازنات التقديرية للسنة القادمة؟

أجاب مدير قسم الموازنات بأنه يتم ارسال تقريرين عن السنة السابقة أحدهما إجمالي يحتوي على المبالغ المخصصة والمبالغ المصروفة فعلاً للبرامج والأقسام، كما يتم ارسال تقرير مفصل بكافة المبالغ المصروفة التي أجراها البرنامج خلال العام الماضي، وذلك للاستفادة منها في التخطيط للعام القادم.

وبرأي الباحث أنه يمكن الاستفادة أكثر من هذين التقريرين من خلال معالجتهما عن طريق إكسل وتحديد الوزن النسبي لكل عنصر بالمقارنة مع الموازنة الفعلية من خلال جدول، وارسال رسم بياني يبين اتجاهات الصرف حسب الأشهر، وذلك لتسهيل عملية التخطيط من قبل البرامج والأقسام، كما يمكن أيضاً لقسم الموازنات ارسال قائمة بأحدث أسعار المواد وذلك بالتنسيق مع قسم المشتريات للبرامج والأقسام حتى تكون عملية التخطيط أقرب ما يمكن للواقع.

### ثانياً: الرقابة أثناء التنفيذ

يمكن لنظام المعلومات SAP في منظمة الأونروا في سورية من تحقيق الرقابة المالية في هذه المرحلة من خلال متابعته لخطوات التنفيذ الموافق عليها من قبل الإدارة العليا والتي تم دراستها في المبحث الأول، ومن خلال البيانات والمعلومات الأساسية التي يوفرها وقت حدوث العملية لقياس نسب التنفيذ ومعرفة الانحرافات عن التنفيذ، حيث يتميز هذا النوع من الرقابة بالاستمرار والشمول والقدرة على اكتشاف الخطأ فور وقوعه، و يبدأ مع تنفيذ الأعمال، حيث يساير ويتابع خطوات التنفيذ ويطابقها مع الخطط



الموضوعة، ويرى الباحث أن نظام المعلومات SAP في منظمة الأونروا قادر على توفير هذه المتابعة، وذلك من خلال الإجراءات الرقابية السابقة، ومن خلال البيانات والمعلومات المحاسبية التي يوفرها النظام وسهولة وتوقيت الحصول عليها.

ولتحديد مدى الاستفادة من مخرجات نظام المعلومات SAP في مرحلة الرقابة أثناء التنفيذ فقد تم إجراء مقابلة مع مدير قسم الموازنات (المسؤول عن الأموال العامة) حيث طرح الباحث السؤال التالي:

هل مخرجات نظام المعلومات SAP تساعد في تحديد نسب الانجاز أثناء التنفيذ؟

أجاب مدير قسم الموازنات بأن تقارير استهلاك الأموال المخصصة توضح الأموال المخصصة والمبالغ المحجوزة والمبالغ المصروفة فعلاً والمبالغ الحرة (المتبقية)، لذلك يقوم قسم الموازنات شهرياً بإرسال تقرير الاستهلاك إلى القسم المعني، ويطلب تأكيداً من البرنامج أو القسم فيما إذا كانت المبالغ المتبقية ستغطي احتياجات مستقبلية، و**برأي الباحث** أنه بإمكان قسم الموازنات الاستفادة من الميزة التي يوفرها النظام، وذلك بتصدير هذا التقرير إلى ملف إكسل بناءً على كل برنامج ( صحة ، تعليم، شؤون اجتماعية....)، ويتم استخراج نسب الانجاز من خلاله لمعرفة مقدار الانحرافات عن المخصص، كما يرى الباحث ضرورة أن تكون المبالغ المحجوزة والمتبقية (الحرة) ضمن خطة احتياج حقيقية، وليس فقط الهدف منها حجز الأموال وأن تبقى ضمن البرنامج أو القسم نفسه دون استفاضة البرامج الأخرى منها.

### ثالثاً: الرقابة بعد التنفيذ

وتتمثل في جميع الإجراءات التي تتم بعد إجراء عملية التنفيذ، وهي إجراءات تقويمية من أجل الوقوف على الأخطاء والانحرافات وتحديدها، وبالتالي عدم تكرارها في المرات اللاحقة وفي المستقبل، وباعتقاد الباحث أن المقارنات بين البيانات الفعلية والمخططة لها فائدة كبيرة في مجال الرقابة المالية في منظمة الأونروا، والتي يمكن توفيرها من بيانات ومعلومات نظام المعلومات SAP التي ستحدد هذه الانحرافات بصورة جلية وواضحة، ومن ثم نستطيع دراسة الأسباب الكامنة وراء هذه الانحرافات والتي يمكن من خلالها تحديد المسؤوليات والواجبات وتقليل الهدر وتطويق وتصحيح هذه الانحرافات، والاستفادة من هذه الأسباب في الاستخدام الأمثل للموارد بما يعود بالنفع على منظمة الأونروا لتقديم خدمات حقيقية للمستفيدين تسهم في تخفيف معاناتهم وتزويد من دورهم في تطوير مجتمعاتهم، وفيما يلي مقارنة بين النفقات المتكبدة والمبالغ المخططة بالدولار لبرنامج الصحة لعام 2018 :

الجدول رقم (12) المبالغ المنفقة والمخططة لبرنامج الصحة 2018

البيان	الفعلي	المخطط بعد التعديل	الانحراف	نسبة الانحراف
المجموع الكلي	7,401,508	7,589,122	(187,614)	%2.5

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن القول إن إجمالي النفقات خلال عام 2018 كانت أقل بنسبة 2.5% عن المخطط وذلك بمبلغ (187,614) دولار وفيما يلي مقارنة بين الفعلي والمخطط لمصاريف برنامج الصحة من خلال نظام المعلومات SAP في منظمة الأونروا.

الانحرافات حسب الحسابات

الجدول رقم (13) مصاريف برنامج الصحة خلال عام 2018

البيان	فعلي 2018	المخطط بعد التعديل 2018	الانحراف	نسبة الانحراف
خدمات المشافي	1,163,983	1,587,162	(423,179)	-26.7%
فحص الإعاقة وإعادة تأهيلها	12,003	12,018	(15)	-0.1%
صحة الاسرة	5,000,625	4,694,590	306,035	6.5%
لقاح عن طريق الفم	457,300	462,808	(5,508)	-1.2%
الخدمات الصيدلانية	431,399	431,697	(298)	-0.1%
إدارة البرنامج	336,198	400,847	(64,649)	-16.1%

ومن الجدول أعلاه تبين للباحث مايلي:

1. انخفضت مصاريف خدمات المشافي بمبلغ 423,179 دولار عن المخطط وذلك بانحراف قدره 26.7% وذلك لانخفاض التمويل مما أثر على عدد المستفيدين من هذه الخدمة.
2. انخفضت مصاريف فحص الإعاقة وإعادة تأهيلها بمبلغ 15 دولار وبانحراف نسبته 0.1% فقط أي أن المصاريف كانت وفق المخطط.
3. مصاريف صحة الاسرة زادت بمبلغ 306,035 دولار أي بنسبة 6.5% عن المخطط.
4. انخفضت مصاريف اللقاح بمبلغ 5508 دولار أي بانحراف نسبته 1.2% عن المخطط.
5. انخفضت الخدمات الصيدلانية بمبلغ 298 دولار فقط بانحراف نسبته 0.1% أي أن المصاريف كانت وفق المخطط.

6. انخفضت مصاريف إدارة البرنامج بمبلغ 64,649 دولار أي بانحراف نسبته 16.1% عن المخطط.

كما تمكن الباحث من مراقبة حساب المساعدات النقدية والغذائية لعام 2018 بناءً على مستندات

داخلية منشورة في منظمة الأونروا:

الجدول رقم (14) المساعدات النقدية والغذائية في برنامج الطوارئ

البيان	فعلي	موازنة 2018	الانحراف	نسبة الانحراف
مساعدات نقدية	66,585,000	180,393,644	-113,808,644	-63%
مساعدات غذائية	15,192,000	49,135,463	-33,943,463	-69%

ومن خلال الجدول أعلاه تبين للباحث مايلي:

- انخفضت مساعدات نقدية بنسبة 63% عن المخطط أي بمبلغ قدره 113,808,644 دولار وذلك لانخفاض التمويل في عام 2018 مما أثر على مبالغ وعدد التوزيعات للمستفيدين.

- انخفضت مساعدات نقدية بنسبة 69% عن المخطط أي بمبلغ قدره 33,943,463 دولار وذلك لانخفاض التمويل في عام 2018 مما أثر على عدد السلالات الغذائية الموزعة للمتسفيدين.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن نظام المعلومات SAP في منظمة الأونروا يلعب دوراً مهماً في تعزيز الرقابة المالية من خلال المعلومات التي يوفرها، ومن خلال تتبع تدفق العمليات المحاسبية والاجراءات الرقابية المستخدمة لحماية صحة المعلومات وكشف الانحرافات.

## النتائج:

في ضوء دراسة وتقييم واقع نظام المعلومات SAP ودوره في الرقابة المالية في منظمة الأونروا توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي:

1. يعتبر نظام المعلومات SAP المطبق حالياً بمنظمة الأونروا بوجه عام نظاماً فعالاً نسبياً في إحكام الرقابة المالية (السابقة، أثناء التشغيل، اللاحقة) على أداء أنشطتها، إلا أنه بحاجة إلى مزيد من التحسين في مجال ضبط المستودعات الأساسية والفرعية المتعلقة بالبرامج والأقسام والتي أشار إليها الباحث في الدراسة الميدانية.
2. إن نظام المعلومات SAP المطبق حالياً بمنظمة الأونروا قد ساهم بالفعل في سد الثغرات التي كان يعاني منها نظام RAMCO من خلال القدرة على التخطيط والقدرة على التتبع والقدرة على التحكم وتفويض السلطات وتخفيض العمليات اليدوية وتخفيض مخاطر السمعة ومن خلال الوظيفة الاستراتيجية في الاستجابة لعمليات التطوير والتحديث.
3. يتميز نظام المعلومات SAP في منظمة الأونروا بدقة المدخلات من خلال الإجراءات المتخذة والتي تم التطرق إليها في الدراسة الميدانية، إلا أن بعض المدخلات تتطلب ربطاً ألياً مع نظام المعلومات SAP انسجاماً مع طبيعة هذه العمليات مثل عمليات حضور الموظفين وعمليات دفع أجور الموظفين ولما له من أثر إيجابي على مخرجات نظام المعلومات SAP.
4. يتميز نظام المعلومات SAP المطبق حالياً بمنظمة الأونروا بالدقة والسرعة في معالجة البيانات المالية وتحويلها إلى معلومات محاسبية، إلا أنه بحاجة إلى مزيد من التطوير عند معالجة جميع العمليات اللوجستية المرتبطة بعمليات أوامر الشراء، والعمليات المرتبطة بطباعة الحوالات المالية، والعمليات المرتبطة بدليل المواد.
5. يتميز نظام المعلومات SAP المطبق حالياً بمنظمة الأونروا بتعدد المسؤوليات والصلاحيات داخل منظمة الأونروا في سورية وخارجها، مما يوفر رقابة مالية داخلية وخارجية، إلا أن وسائل الاتصال داخل النظام تتم عبر الإيميل لتنفيذ عملياته.
6. يعمل نظام المعلومات SAP بمنظمة الأونروا على توفير المعلومات اللازمة للموظفين والإدارة والأطراف الخارجية مما يساعد على استخدام الموارد المتاحة وتحديد الانحرافات بين المنفذ والمخطط.
7. لا يوفر نظام المعلومات SAP في منظمة الأونروا مقارنة بين الموازنات التقديرية وخطة الشراء السنوية حيث أنها تتم بشكل يدوي وخارج نظام المعلومات SAP.
8. يتميز نظام المعلومات SAP بمنظمة الأونروا بربط مصادر واستخدامات الأموال مع أهداف واستراتيجيات الأونروا.

9. إن مستخدمي نظام المعلومات SAP على دراية بالعمليات التي يقومون بها فقط مع بعض التقارير التي يحتاجونها دون الإلمام بآلية عمل نظام المعلومات SAP وتقاريره والتي تساعدهم في أداء مهامهم بكفاءة.

10. يعتبر نظام المعلومات SAP أداة فعالة في تعزيز صورة الأونروا لدى الجهات المانحة والاطراف الأخرى من خلال المعلومات وإجراءات الرقابة المالية التي يوفرها النظام.

### التوصيات والمقترحات:

في نهاية هذا البحث وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة النظرية والعملية لنظام المعلومات SAP في منظمة الاونروا فإننا نلخص توصيات البحث بالنقاط التالية:

- 1- ضرورة إشراك مستخدمي نظام المعلومات SAP في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير النظام.
- 2- بذل مزيد من التحسينات والتطوير والتقوية لوسائل الاتصال داخل نظام المعلومات SAP.
- 3- العمل على اختيار قواعد سليمة لإختيار مدربي ومستخدمي نظام المعلومات SAP مما يكفل إنجاز الأهداف المطلوبة.
- 4- تطوير النظام بحيث يأخذ بعين الإعتبار عمليات مراقبة المواد والمخزون ووحدة التعبئة.
- 5- ينبغي على الأونروا زيادة الاهتمام بتوفير المنشورات والكتيبات التي تضمن الوصف الكامل للمستندات وإجراءات تشغيل نظام المعلومات SAP باللغة العربية والإنكليزية مما يمكن العاملين من فهم مهامهم والقيام بها بصورة منتظمة وتجاوز التعقيدات وإخفاء المعلومات.
- 6- العمل على الربط الآلي بين نظام المعلومات SAP والأنظمة الأخرى مثل نظام التسجيل ونظام الصحة لما له من أثر إيجابي في دقة مدخلات ومخرجات نظام SAP.
- 7- قيام الإدارة العليا بتقييم دوري لمخرجات نظام المعلومات SAP، ومقارنتها مع المخطط، وذلك لكشف الأخطاء والانحرافات وتصويبها في الوقت المناسب قبل أن يستفحل خطرها وإطلاع الموظفين المعنيين عليها.

## قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

#### الكتب

- 1- الجزراوي، ابراهيم، الجنابي عامر، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 2- الحياي، وليد، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2007
- 3- الشرابي، فؤاد، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة، الأردن، 2008
- 4- العكام، محمد خير، الرقابة المالية، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2018
- 5- القاسم، عبدالرزاق، المصري، تيسير، الطويل، ليلي، نظم المعلومات المحاسبية، جامعة دمشق، سورية، 2005
- 6- القاضي، حسين، قريط، عصام، مراجعة الحسابات (الإجراءات)، جامعة دمشق، سورية، 2005
- 7- القاضي، حسين، الدحدوح، حسين، قريط، عصام، التدقيق الداخلي، جامعة دمشق، سورية، 2007
- 8- الكفراوي، عوف، الرقابة المالية بين الرقابة والتطبيق، مطبعة الانتصار، مصر، 2000
- 9- بدوي، محمد، ابراهيم عثمان، الأميرة، النظام المحاسبي للمنظمات الهادفة للربح-وغير الهادفة للربح، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007
- 10- حسين، أحمد، نظم المعلومات المحاسبية - الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006
- 11- حماد، ابراهيم، الرقابة المالية في القطاع الحكومي، دار جهينة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
- 12- عصيمي، أحمد، نظم المعلومات المحاسبية، مدخل معاصر، دار المريخ للنشر، السعودية 2011
- 13- كامل، سمير، الدهراوي، كمال الدين، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 1999
- 14- مصطفى، عبد العزيز، عربي، شاهنדה، سليمان، إيناس، حلمي، إيمان، ناسة، تهاني، نظم المعلومات المحاسبية مدخل تطبيقي عملي، جامعة القاهرة، مصر، 2019

15- مطيع، ياسر، أبو عقاب، طارق، الشوابكة، عبدالله، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2007

### المجلات والنشرات

- 1- السقا، زياد، السندي على مال الله، فاعلية نظام المعلومات المحاسبي في الوحدات الحكومية، 2010، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العدد 17، 31 صفحة.
- 2- دباغية، محمد، السعدي ابراهيم، أثر العوامل البيئية على كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين، دراسة تحليلية في شركات التأمين الأردنية، 2011، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة، العدد 90، 25 صفحة
- 3- دليل تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بشأن الرقابة المالية، 2019، مبادرة تنمية الأنتوساي، الإصدار 1، 197 صفحة

### الرسائل والأطروحات

- 1- أكلي، تودرات، التحليل المالي في ظل النظام المحاسبي المالي S.C.F، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007
- 2- داود، هازار، مدى التوافق بين متطلبات المستخدمين ومخرجات نظم المعلومات المحاسبية- دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية السورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية، 2012

### المراجع الإنكليزية:

#### Book

1. Marshall B. Romney، John Paul Steinbart، Accounting Information Systems (14th Edition)، pearson، England 2017
2. Merle، Pmartin، Joey George: Analysis and design of business information system (6<sup>th</sup> Edition)، Prentice-Hall، Inc، US، 1995

3. *Okungbowa Anderw: SAP ERP Financial Accounting and controlling. Apress. US, 2015*
4. *Prowle Malcolm, Morgen Eric: Financial Management and control in Higher Education, Routledge , England, 2005*
5. *Taylor, Doland ,William Glezen, Auditing Integrated Concepts and Procedures. John Wiley. US, 2004*

### **Journals and publications**

1. *Abdallah, Ahmad: The impact of the use of accounting information systems on the quality of financial statements submitted to the Income and Sales Tax Department in Jordan, 2013, European scientific journal, Jordan university, V1, Dec, 10P*
2. *Appiah, Kingsley, Others: Computerised Accounting Information Systems: Lessons in State-Owned Enterprise in Developing Economies, Journal of Finance and Management in Public Services, Number 1, January, 23P*
3. *Lijuan Zhou , The Research on Issue and Countermeasures of Accounting Information of SMES, 2010, international journal and of business and management, No 3, March, 223P*

### **Sites**

- 1- <https://www.unrwa.org/>
- 2- <https://www.unrwa.org/resources/reports/financial-report-and-audited-financial-statements-2018>
- 3- <https://intranet.unrwa.org/Pages/MyHome.aspx>
- 4- <https://www.slideshare.net/nikhilmodi3/sap-ag>