

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور الرقابة الداخلية على المخزون السلعي في المحافظة على المال العام.

دراسة ميدانية تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية.

### **The Impact of Internal Control On Inventory in the Protection of the Public Funds Field Study on the Palestinian Health**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو  
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

#### **DECLARATION**

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the  
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any  
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب/ة: محمد رفيق الوادية

Signature:

التوقيع: محمد

Date:

التاريخ: 2016 / 02 / 10



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة والتمويل

دور الرقابة الداخلية على المخزون السلعي  
في المحافظة على المال العام  
دراسة ميدانية تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية

**The Impact of Internal Control On Inventory  
in the Protection of the Public Funds  
Field Study on the Palestinian Health**

إعداد الباحث  
محمد رفیق علي الوادية

إشراف  
أ.د. سالم عبد الله حلس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على  
درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

2016م - 1437هـ



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد رفیق علي الوادية لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل وموضوعها:

دور الرقابة الداخلية على المخزون السلعي في المحافظة على المال العام  
دراسة ميدانية تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية

**The Impact of Internal Control on Inventory in the Protection of Public Funds  
Field Study on the Palestinian Health Ministry**

ويعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 21 ربيع الأول 1437هـ، الموافق 2016/01/27م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

|       |                 |                        |
|-------|-----------------|------------------------|
| ..... | مشرفاً و رئيساً | أ.د. سالم عبد الله حلس |
| ..... | مناقشاً داخلياً | د. ماهر موسى درغام     |
| ..... | مناقشاً خارجياً | د. صبري ماهر مشتهى     |

ويعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله والزم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه. والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

جَنَابِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قرآن کریم، سورة المجادلة: الآية 11)

## ملخص الدراسة:

### دور الرقابة الداخلية على المخزون السلعي في المحافظة على المال العام

يهدف هذه البحث إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية على المخزون السلعي في المحافظة على المال العام في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التطبيقي الذي يقوم على أساس جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها. وتم التركيز على استطلاع آراء 50 موظف من العاملين في حقل الرقابة الداخلية والعاملين في مخازن وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة باعتبارهم الفئة المستهدفة في عينة البحث وذلك من خلال المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين في هذا المجال وكذلك من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض تم توزيعها في عام 2015م، حيث تم توزيع 50 استبانة وكانت نسبة الاسترداد 86% من إجمالي ما تم توزيعه.

وأهم النتائج التي توصل اليه البحث هي وجود رقابة داخلية فعالة على المخزون السلعي تساعد في المحافظة على المال العام في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، وتوصل البحث إلى أن الرقابة الداخلية تطبق الدورة المستندية وتطبق القواعد والإجراءات المالية السليمة للرقابة على المخزون السلعي، وأظهرت كذلك عدم وجود معوقات بدرجة كبيرة تعيق عمل الرقابة الداخلية مع توضيح بعض المعوقات الموجودة التي يجب التخلص منها وتم وضع الحلول لها.

وتم وضع جملة من التوصيات كان أهمها هو الاستعانة بوحدة الرقابة الداخلية بشكل فعال عند اعداد الاحتياجات السنوية، والاهتمام بشكل أكثر بالرقابة الداخلية من قبل الإدارة العليا وتوفير احتياجاتها التي تعينها على أداء عملها على أكمل وجه، وكذلك تفعيل نظام الحوافز المعنوية والمادية، وزيادة الاهتمام بتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة.

## **Abstract:**

### **The Impact of Internal Control On Inventory in the Protection of the Public Funds**

This research aims to identify the impact of internal control on inventory in the protection of the public funds in the Palestinian Health Ministry in Gaza Strip, and it has been relying on descriptive and analytical approach which is based on data collection about the phenomenon and its interpretation.

The focus was on the solicit the views of workers in the internal control field and working in the Palestinian Ministry of Health stores in Gaza Strip as the target group in the study sample, through personal interviews with a number of workers in this field, and a questionnaire designed specifically for this purpose. As the use of studies, researches, reports, books and personal interviews to make sure of the researchs results.

The most important results of this research is foundation of effective internal control on inventory and help in the preearving of the public money in the Palestinian Health Ministry in Gaza Strip, and the research found that internal controls applied documentary cycle and apply financial rules and proper procedures for the control of inventory, and also showed the existence lack of impediments to significantly hamper the work of the internal control with surrounding some of the existing obstacles that must be disposed of solutions have been developed.

A number of recommendations have been put, the most important is the use of internal control unit effectively when preparing annual requirement, and pay more attention to internal control by senior management and the provision of their requirements that will help it to perform its work to the fullest, as well as the activation of moral and material incentives system, and increase interest in the development the skills of workers, and the need to take advantage of he modern technologies.

إلى من لا ينضب عطاؤهما ولا يزول

إلى أحب الناس على قلبي بعد الله والرسول صلى الله عليه وسلم

والداي الكرام . . . . اللهم أحفظهما بحفظك وكن لهما عوناً ومعيناً

إلى إخواني وأخواتي

إلى زوجتي العزيزة وأبنائي الأحبة

إلى أصدقائي وزملائي الأوفياء

إلى كل قلب مخلص تجاه أمته ودينه

إلى الشهداء والأسرى والمجاهدين المرابطين الصابرين على أرض فلسطين

وفي كل مكان

إلى كل أبناء شعبي الصابرين المناضلين

"إليهم أهدي هذا العمل المتواضع"

بدايةً الحمد والشكر لله ، الحمد لله على نعمة الإسلام وكفا بها  
من نعمة، الحمد لله على كل نعمةٍ أنعمها علي، الحمد لله على  
توفيقه لي في اكمال دراستي وتقديمي وتفوقي.

ثم يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى كلية التجارة  
خاصة والجامعة الإسلامية عامة وإلى جميع أساتذتي الكرام  
وأخص بالذكر منهم

الأستاذ الدكتور الفاضل/سالم حلس،

و الاستاذ الدكتور الفاضل/ علي شاهين،

و الاستاذ الدكتور الفاضل/ ماهر درغام،

والأستاذ الدكتور الفاضل/ صبري مشتهي.

على ما قدموه من علم وجهد فكانوا عوناً لي وناصحين بحسن  
توجيهاتهم وجودت إخراج هذه الرسالة.

وأتوجه بالشكر لهذا الصرح الشامخ جامعتنا الجامعة الاسلامية  
كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني وساهم في إخراج هذه  
الرسالة إلى حيز الوجود وخصوصاً الإخوة في وزارة الصحة  
الكرام الذين هم عينة الدراسة لما ساهموا معي في ملئ استبانة  
الدراسة وعلى ما قدموه لي من مساعدة في سبيل انجاز هذه  
الرسالة المتواضعة.

فجزاكم الله خير الجزاء.

## فهرس المحتويات:

| رقم الصفحة  | الموضوع                                      |       |
|---|--|-------|
| أ.  | قرآن كريم                                    |       |
| ب.  | ملخص باللغة العربية                          |       |
| ج.  | ملخص باللغة الانجليزية                       |       |
| د.  | إهداء  |       |
| هـ.   | شكر وتقدير                                   |       |
| و.  | فهرس المحتويات                               |       |
| <b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>                        |  |       |
| رقم الصفحة  | الموضوع                                      | مسلسل |
| 2   | مقدمة البحث                                  | 1.1   |
| 3   | مشكلة البحث                                  | 1.2   |
| 3   | فرضيات البحث                                 | 1.3   |
| 4   | متغيرات البحث                                | 1.4   |
| 4   | أهداف البحث                                  | 1.5   |
| 4   | أهمية البحث                                  | 1.6   |
| 5   | الدراسات السابقة                             | 1.7   |
| 10  | التعليق على الدراسات السابقة                 | 1.8   |
| <b>الفصل الثاني: المفاهيم الاساسية لنظام الرقابة الداخلية</b> |  |       |
| رقم الصفحة  | الموضوع                                      | مسلسل |
| 12  | مقدمة  | 2.1   |
| 12  | تعريف الرقابة الداخلية                       | 2.2   |
| 13  | الرقابة الداخلية في بيئة تكنولوجيا المعلومات | 2.3   |
| 13  | أهمية الرقابة الداخلية                       | 2.4   |
| 14  | أهداف الرقابة الداخلية                       | 2.5   |
| 16  | محددات الرقابة الداخلية                      | 2.6   |
| 17  | الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي           | 2.7   |
| 18  | الرقابة الداخلية في وزارة التربية والتعليم   | 2.7.1 |
| 20  | الرقابة الداخلية في وزارة الصحة              | 2.7.2 |

| الفصل الثالث: الرقابة الداخلية على المخزون           |  |       |
|--|--|-------|
| 23   | مقدمة  | 3.1   |
| 23   | ماهية الرقابة على المخزون                                  | 3.2   |
| 24   | الرقابة على المخزون  | 3.2.1 |
| 25   | أنواع الرقابة على المخزون                                  | 3.2.2 |
| 27   | مراحل الرقابة على المخزون                                  | 3.2.3 |
| 33   | وظيفة التخزين  | 3.3   |
| 35   | أهداف وظيفة التخزين  | 3.4   |
| 35   | مقومات نجاح وظيفة التخزين                                  | 3.5   |
| 36   | أهم مشكلات ومعوقات وظيفة التخزين                           | 3.6   |
| 37   | أمين المخازن دوره، مسؤولياته واختصاصاته                    | 3.7   |
| 38   | تخطيط ورقابة المخزون                                       | 3.8   |
| 38   | أهمية التخطيط والرقابة على المخزون                         | 3.8.1 |
| 42   | التخطيط الداخلي للمخزون                                    | 3.8.2 |
| 43   | وظائف الرقابة الداخلية على المخزون                         | 3.9   |
| 45   | الأهداف التي يحققها نظام الرقابة على المخزون               | 3.10  |
| 45   | خطوات تدقيق المخزون  | 3.11  |
| الفصل الرابع: المحافظة على المال العام               |  |       |
| 48   | مقدمة  | 4.1   |
| 48   | تعريف المال العام  | 4.2   |
| 50   | مفهوم المحافظة على المال العام                             | 4.3   |
| 51   | صور التعدي على المال العام                                 | 4.3.1 |
| 52   | الركائز الأساسية في التعامل مع المال العام والمرافق العامة | 4.3.2 |
| 54   | معالجة ظاهرة عدم المحافظة على الممتلكات العامة             | 4.3.3 |
| 55   | طرق المحافظة على المال العام                               | 4.4   |
| 57   | أهمية المحافظة على المال العام                             | 4.5   |
| 57   | معوقات المحافظة على المال العام                            | 4.6   |
| الفصل الخامس: نظام المخازن في وزارة الصحة الفلسطينية |  |       |
| 59   | مقدمة  | 5.1   |

|   |   |       |
|---|---|-------|
| 59  | نظام الرقابة في وزارة الصحة                           | 5.2   |
| 60  | معيقات نظام الرقابة في وزارة الصحة                    | 5.3   |
| 61  | مخازن وزارة الصحة                                     | 5.4   |
| 61  | الدورة المستندية الخاصة بالمخازن                      | 5.4.1 |
| 62  | الخطوات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عمليات المخازن       | 5.4.2 |
| 63  | نماذج الدورة المستندية لقسم المخازن                   | 5.4.3 |
| 63  | التنظيم المحاسبي للمخازن                              | 5.4.4 |
| 64  | مخزون وزارة الصحة                                     | 5.5   |
| 64  | مخزون الأدوية والمهمات الطبية                         | 5.5.1 |
| 65  | احتياجات قطاع غزة من أدوية ومهمات طبية في وزارة الصحة | 5.5.2 |
| 65  | المنصرف من الأدوية والمهمات الطبية                    | 5.5.3 |
| 66  | الأصناف الصفرية للأدوية والمستهلكات الطبية            | 5.5.4 |
| 68  | الرقابة الدوائية في القطاع الحكومي                    | 5.5.5 |
| 71  | مصادر مخزون وزارة الصحة                               | 5.6   |
| <b>الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>          |   |       |
| 73  | مقدمة   | 6.1   |
| 73  | أسلوب الدراسة   | 6.2   |
| 73  | مجتمع الدراسة وعينتها                                 | 6.3   |
| 74  | محددات الدراسة  | 6.4   |
| 74  | أداة الدراسة  | 6.5   |
| 75  | صدق الاستبانة   | 6.6   |
| 80  | ثبات الاستبانة  | 6.7   |
| 81  | المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة              | 6.8   |
| <b>الفصل السابع: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b> |   |       |
| 84  | مقدمة   | 7.1   |
| 84  | الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات العامة     | 7.2   |
| 86  | اختبار الفرضيات                                       | 7.3   |
| 87  | الفرضية الأولى  | 7.3.1 |
| 89  | الفرضية الثانية                                       | 7.3.2 |

|  |                            |       |
|--|----------------------------|-------|
| 92                                     | الفرضية الثالثة            | 7.3.3 |
| 94                                     | الفرضية الرابعة            | 7.3.4 |
| 97                                     | تحليل جميع فقرات الاستبانة | 7.3.5 |
| <b>الفصل الثامن: النتائج والتوصيات</b> |                            |       |
| رقم الصفحة                             | الموضوع                    | مسلسل |
| 99                                     | مقدمة                      | 8.1   |
| 99                                     | نتائج الدراسة              | 8.2   |
| 101                                    | التوصيات                   | 8.3   |
| 102                                    | الدراسات المقترحة          | 8.4   |
| <b>المراجع والملاحق</b>                |                            |       |
| رقم الصفحة                             | الموضوع                    | مسلسل |
| <b>المراجع</b>                         |                            |       |
| 103                                    | المراجع العربية            |       |
| 108                                    | المراجع الأجنبية           |       |
| <b>قائمة الملاحق</b>                   |                            |       |
| b                                      | الاستبانة                  | 1.    |
| h                                      | جدول المقابلات             | 2.    |
| i                                      | قائمة بأسئلة المقابلات     | 3.    |
| i                                      | قائمة بأسماء المحكمين      | 4.    |
| j                                      | نماذج الدورة المستندية     | 5.    |

### قائمة الجداول

|        |   |            |
|--------|---|------------|
| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
| 64     | نسبة انفاق وزارة الصحة على الأدوية والمهمات الطبية                                      | 1.         |
| 65     | المنصرف من الأدوية والمهمات الطبية بالدولار الأمريكي                                    | 2.         |
| 66     | متوسط العدد الكلي والتكلفة المالية مقدرة بالدولار لأصناف قائمة الأدوية المتداولة        | 3.         |
| 67     | متوسط العدد الكلي والتكلفة المالية مقدرة بالدولار لأصناف قائمة المهمات الطبية المتداولة | 4.         |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 67 | نسبة الأصناف الصفرية لكل شهر   | .5  |
| 68 | الرقابة الدوائية بالقطاع الحكومي   | .6  |
| 69 | ما تم تسجيله من أصناف الأدوية الجديدة عام 2014   | .7  |
| 69 | المستحضرات التي تم اتلافها   | .8  |
| 70 | تداول وأذونات توريد منحت للأدوية المراقبة  | .9  |
| 71 | عدد الطلبات المقدمة لتوفير ادوية تخصصية لقسم العلاج التخصصي  | .10 |
| 71 | القيمة المالية للوارد من الأدوية والمهمات الطبية خلال عام 2014   | .11 |
| 76 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون السلعي"                     | .12 |
| 77 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي"              | .13 |
| 78 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "لا توجد معيقات للرقابة الداخلية على المخزون"                                   | .14 |
| 79 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون السلع"  | .15 |
| 80 | معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة  | .16 |
| 81 | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة  | .17 |
| 82 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي   | .18 |
| 84 | توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي  | .19 |
| 85 | توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص   | .20 |
| 85 | توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي   | .21 |
| 86 | توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة   | .22 |
| 87 | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون السلعي" | .23 |
| 89 | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على"          | .24 |

|    |   |     |
|----|---|-----|
|    | المخزون السلعي"   |     |
| 92 | "لا توجد أوجه قصور جوهرية للرقابة الداخلية على المخزون السلعي"  | .25 |
| 95 | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون السلعي" | .26 |
| 97 | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ( Sig. ) لجميع فقرات الاستبانة   | .27 |



# الفصل الأول

## الاطار العام للبحث

## 1.1. مقدمة:

ان ما يعيشه العالم في الوقت الحالي من ندرة الموارد المتنوعة يدفعه للمحافظة على ما يمتلكه من موجودات ما أمكن، فمنذ القدم حيث قصة سيدنا يوسف عليه السلام: قال تعالى: " قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ " (قرآن كريم، سورة يوسف: الآية 55)، فقد اهتم العالم كله بالمحافظة على ما يمتلكه من مخزون في شتى انواعه حتى يتمكن من البقاء والاستمرار في الانتاج وتقديم الخدمات وتحقيق النفع وعدم مواجهة المشاكل المترتبة على نفاذ الموارد الموجودة.

والمخزون السلعي بند لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة من مؤسسات القطاع العام او الخاص، فهو عنصر أساسي ضمن عناصر الأصول التي يتم الاحتفاظ بها لحين الطلب والحاجة اليها للاستخدام وتحقيق المنفعة، ويتكون المخزون السلعي في مؤسسات القطاع العام من مواد مستهلكة وعهد ثابتة وهو يمكّن هذه المؤسسات من العمل وتقديم خدماتها للمواطنين.

والرقابة الداخلية للمخزون تعتبر وظيفة إدارية تسعى للتخطيط للمخزون بهدف تنظيم حركته والمحافظة عليه وضبط تدفق المواد من وإلى المخازن بالكمية المناسبة والوقت المناسب دون نقص او تأخير، وتسعى الرقابة على المخزون إلى تطبيق الخطط الموضوعة والتحقق من الإجراءات المتبعة في جميع المراحل منذ دخول المخزون حتى خروجه والتأكد من أن الإجراءات الفعلية هي الإجراءات المخطط لها، واكتشاف القصور ومعرفة الأخطاء والانحرافات والتجاوزات المرتكبة أثناء الإنجاز، ومن ثم العمل على تحديد أسبابها ووضع الحلول لتفاديها مستقبلاً، وتتم عملية الرقابة على المخزون من خلال عمليات الفحص والتفتيش والمتابعة المستمرة، وجمع المعلومات لقياس وتدقيق جميع العمليات التخزينية بأوقات مختلفة، للتأكد من وجود الكميات المطلوبة حسب الخطط الموضوعة، والتدقيق على استلام وصرف المواد من وإلى المخازن، والتأكد من صلاحيتها، ومن سلامة إجراءات الفحص والتفتيش عليها .

ومما تجدر الإشارة اليه هنا أن مراقبة المخزون تشتمل على جميع الأنشطة التي تتعلق بتصميم أو اختيار الطرق والأساليب اللازمة للتأكد من سلامة التصرفات والإجراءات الخاصة بتوفير الاحتياجات المطلوبة من المواد وتخزينها والمحافظة عليها حتى وقت الحاجة إليها، وبما يتضمن استمرار الوفاء باحتياجات الجهات الطالبة بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي المواعيد المحددة من ناحية، وحسن استخدام الأموال المستثمرة في هذه المواد من الناحية الأخرى .

مما تقدم يمكن أن نخلص إلى أن وزارة الصحة الفلسطينية هي الوزارة الأكثر أهمية ما بين الوزارات لما تقدمه من خدمات إنسانية تتعلق بحياة المواطنين لذلك كان لزوماً التعرف على أهمية المخزون السلعي وأهمية الرقابة عليه في وزارة الصحة الفلسطينية، الأمر الذي يعود بالفائدة والنفع على جميع الأطراف العامل في رقابة وإدارة المخازن وكذلك على أمناء المستودعات في المؤسسات الحكومية المتنوعة وخصوصاً وزارة الصحة الفلسطينية، وغيرهم من الأطراف الأخرى ذات العلاقة.

## 1.2. مشكلة البحث:

تعتبر وزارة الصحة الفلسطينية القطاع الأهم في المؤسسات الحكومية فهي تقدم خدماتها من خلال المستشفيات والعيادات الفرعية المنتشرة في مناطق متفرقة في قطاع غزة، لذلك يجب أن يتوفر لها كل الإمكانيات التي تعينها على تقديم خدماتها، وهذا يتطلب حجم كبير من المخزون لمواجهة الطلب المستمر على الأدوية ومستلزمات العلاج واصناف المخزون المتعددة.

كل ذلك يؤكد على الدور المهم للرقابة الداخلية على المخزون والمخازن لمراقبة الحجم الكبير والضخم من الموارد التي يتم الحصول عليها وضبط حركتها منذ الحصول عليها وحتى صرفها عند الحاجة حسب الأسس والقواعد السليمة. مما سبق تظهر مشكلة الدراسة الأساسية في محاولة التعرف على ما إذا كان هناك رقابة داخلية فعالة على المخزون والمخازن الخاصة بوزارة الصحة تقوم بدورها على أكمل وجه وتطبق السياسات والإجراءات السليمة خلال عملها أم لا.

ومن هنا يمكن تلخيص وصياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

### • ما هو دور الرقابة الداخلية على المخزون السلعي في المحافظة على المال العام؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالي:

- ما مدى تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون السلعي ؟
- ما مدى تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي؟
- ما هي أوجه قصور الرقابة الداخلية على المخزون السلعي؟

## 1.3. فرضيات البحث :

في ضوء مشكلة الدراسة، تم تحديد الفرضيات التالية والتي تم إختبارها في هذا البحث:

- لا يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون.
- لا يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي.
- لا توجد أوجه قصور جوهرية للرقابة الداخلية على المخزون السلعي.
- يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون السلعي.

#### 1.4. متغيرات البحث :

- المتغير التابع: المحافظة على المال العام.
- المتغير المستقل: الرقابة الداخلية على المخزون السلعي وينقسم إلى ما يلي:
  - الدورة المستندية للمخزون السلعي.
  - أسس وقواعد وإجراءات عمل المخازن.
  - أوجه قصور الرقابة الداخلية على المخزون السلعي.

#### 1.5. أهداف البحث :

يهدف البحث أساساً إلى التعرف على مدى فعالية الرقابة الداخلية على المخزون ومدى الالتزام بالدورة المستندية المخزنية ومدى تنفيذ القواعد والإجراءات والسياسات حسب ما هو منصوص عليه في اللوائح الداخلية، والتعرف على أوجه قصور الرقابة الداخلية على المخزون وتحديد نقاط الضعف التي تؤثر سلباً على المحافظة على المال العام وتؤدي إلى النقص الحاد في المخزون الخاص بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ويمكن صياغة أهم الأهداف المنشودة من هذه الدراسة كالتالي:

- أ. الوقوف على طبيعة الدورة المستندية المستخدمة في التعامل مع المخزون.
- ب. الوقوف على واقع بيئة الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية في غزة.
- ج. التعرف على طرق المحافظة على المال العام.
- د. التعرف على القواعد والإجراءات السليمة الواجب اتباعها للمحافظة على المخزون السلعي.
- هـ. بيان أوجه قصور الرقابة الداخلية على المخزون السلعي.
- و. توضيح دور أمناء المخازن في تنفيذ القواعد والإجراءات والسياسات حسب ما هو منصوص.
- ز. تقديم التوصيات والإقتراحات التي قد تساعد المهتمين بموضوع الدراسة.

#### 1.6. أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث من أن استخدام إجراءات وسياسات عمل واضحة ومحدده خاصة بعمل أمناء المخازن يعتبر شرطاً ضرورياً، وعاملاً رئيسياً لتساعد الرقابة الداخلية للقيام بواجبها وأداء عملها الرقابي لمتابعة هذا المجال وهذا من العوامل التي تؤثر في المحافظة على المال العام، وبالتالي تقديم المستوى الأفضل من الخدمات التي نطمح إليها، وتوضيح الدور الفاعل الذي تقوم به الرقابة الداخلية في وزارة الصحة تحقيقاً للأهداف والسياسات العليا.

## 1.7. الدراسات السابقة :

من خلال المسح الالكتروني والمكتبي للدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث بالشكل المباشر أو غير المباشر فقد استطعت الاستدلال على بعض الدراسات التي يمكنها أن تقدم نموذج جيد للرقابة الداخلية على المخزون السلعي، كما أن هذه الدراسات التي وجدتها ركزت على تقييم فاعلية الرقابة الداخلية وعلى أهمية المخزون السلعي والرقابة الفعالة عليه، وأهمية المحافظة على المال العام من وجهة نظر الشريعة الإسلامية، حيث تم استعراض أهم ما خلصت إليه هذه الدراسات بالترتيب حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

### 1. دراسة (العبادي، 2014) بعنوان "دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية

الأردنية في ضبط الإنفاق الحكومي".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ضوابط نظام الرقابة الداخلية وعلاقتها بضبط الانفاق الحكومي، وكذلك التعرف على مفاهيم وأنواع وعناصر نظام الرقابة الداخلية، وتحديد مواطن القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية المطبق في الوحدات الحكومية الأردني.

وقد أجريت هذه الدراسة على الوحدات الحكومية في محافظة جرش في الأردن وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة هو وجود دور كبير لانتقاء وتدريب الموظفين الماليين في ضبط الإنفاق الحكومي، وضعف تدريب الموظفين الماليين في الوحدات الحكومية، ووجود تأثير ضعيف بنسبة 13% للضوابط الرقابة في ضبط الانفاق الحكومي يرجع الى الفقرات المتعلقة باجتهداد الموظفين.

وكان من أهم ما أوصت به هذه الدراسة هو إيلاء ضوابط الرقابة الداخلية العناية الكافية من أجل ضبط الإنفاق الحكوم والحد من الهدر المالي، وعقد دورات وورش تدريبية للموظفين الماليين على منظومة القيم والنزاهة والتشريعات المالية، تحديد صلاحيات ومرجعيات الإنفاق الحكومي.

### 2. دراسة (ابوكميل، 2014) بعنوان "تقييم فاعلية الرقابة الداخلية في الوزارات

الحكومية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية الرقابة الداخلية في الوزارات الحكومية من خلال تقييم النظام المحاسبي، وتقييم نظام المراجعة الداخلية، وإظهار نقاط القوة والضعف في نظم الرقابة الداخلية المتبعة في الوزارات الحكومية في قطاع غزة في فلسطين، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على 100 موظف من موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في غزة ذوي العلاقة بالرقابة الداخلي من مراقبين وغيرهم.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأنه يوجد نظام محاسبي جيد ويتوفر لوائح وقرارات للأعمال، ولكن لا يوجد تطوير للنظام المحاسبي المطبق، وأكدت على وجود نظام رقابي واضح ومكتوب، وضعف إجراءات الرقابة المالية المطبقة، وعدم وجود أدلة وبرامج عمل رقابية.

وقد كانت من أهم ما أوصت به هذه الدراسة ضرورة تطوير النظام المحاسبي وتقييمه بشكل مستمر للتحقق من قدرته على تقديم بيانات صحيحة ووافية لنشاط الجهات المشمولة بالرقابة، وتطوير القوانين والتشريعات التي تضبط العمل الرقابي، الاسترشاد بالقواعد الرقابية المعدة من قبل المنظمات الدولية للرقابة المالية، تطوير نظام المراجعة الداخلية لأهميته القصوى في تفعيل دور الرقابة الداخلية، وضوح الأنظمة والسياسات الرقابية والعمل على تطويرها، وضع برامج تدريبية بشكل دوري ومنتظم للعاملين في إدارات الرقابة الداخلية، اشراك العاملين في الرقابة الداخلية في مراجعة الموازنات بعد اعدادها، تطوير برامج عمل رقابية.

3. دراسة (عياش، 2014) بعنوان "دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي". هدفت هذه الدراسة الى التعرف على عناصر هيكل الرقابة الداخلية، وتقويم نظم الرقابة الداخلية في شركات الاتصالات اليمنية ومعرفة مدى وجود علاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وكفاءة الأداء المالي في شركات الاتصالات اليمنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لوضع الإطار النظري للدراسة، كما تم اجراء دراسة ميدانية لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم خلالها جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على شركات الاتصالات اليمنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تمتع شركات الاتصالات اليمنية بهياكل رقابة داخلية جيدة ومقبولة، وأكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين عناصر الرقابة الداخلية وكفاءة الأداء المالي، وإن وجود عناصر رقابة داخلية جيدة يؤدي بالضرورة الى تحسين الخصائص النوعية للبيانات والمعلومات المالية التي تساعد الإدارة على ترشيد ودعم قراراتها.

وقدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها:

استمرار عملية التحديث والتطوير لهيكل الرقابة الداخلية في شركات الاتصالات اليمنية، والالتزام بالسياسات والإجراءات التنظيمية في شركات الاتصالات اليمنية وتحديث تلك السياسات والإجراءات.

4. دراسة (Filipiak, 2012) بعنوان "الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية المحلية البولندية".

هدفت هذه الدراسة الى عرض مشاكل محددة في مجال عمل الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية المحلية في بولندا، وأشارت الى نتائج الأبحاث التجريبية في مجال عمل الإجراءات الإلزامية في تشغيل الرقابة الداخلية في هذه الوحدات، وكان من ابرز نتائج هذه الدراسة إعطاء الأهمية الملائمة لوحدة الخزينة، الرقابة الداخلية مهمة تأكيد تنفيذ السياسات والإجراءات، قوة الرقابة الداخلية تؤثر بدرجة كبيرة في تقليل مشاكل الهدر التي قد تحدث. وتوصلت هذه الدراسة الى أهمية التوعية المستمرة بالرقابة الداخلية لجميع العاملين، وأهمية تنمية الأساليب الرقابية المستخدمة، وكذلك ضرورة توفير مقومات عمل الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية ليتمكنها من القيام بدورها بشكل اكثر فاعلية.

5. دراسة (مشمش، 2011) بعنوان "الرقابة المستودعية في الجامعات والكليات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على ترشيد المال العام".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الرقابة المستودعية لقواعد وإجراءات المستودعات في الجامعات والكليات الفلسطينية، والتعرف على ظواهر عدم الترشيح في المال العام الناتج عن ضعف دور الرقابة المستودعية في الجامعات والكليات الفلسطينية، والتعرف على معوقات الرقابة المستودعية الى تحول دون قيامها بدورها في ترشيح المال العام في الجامعات والكليات الفلسطينية، والتعرف على مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الرقابة المستودعية وعلاقتها بترشيح المال العام في الجامعات والكليات الفلسطينية في قطاع غزة المعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي باستثناء الجامعات والكليات الخاصة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على 48 موظف من موظفي وحدات ودوائر المخازن والمستودعات في تلك الجامعات.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة تؤثر الرقابة المستودعية على مدى تطبيق قواعد وإجراءات المستودعات بدرجة كبيرة، وجود معوقات فنية وإدارية تعيق عمل الرقابة المستودعية عن القيام بمهامها بدرجة متوسطة، يتم استخدام التكنولوجيا في عمل المخازن والمستودعات، توجد ندرة الى حد ما في وجود ظواهر هدر المال العام.

ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة ضرورة تطبيق قواعد وإجراءات المستودعات بشكل تام، وهذا يستلزم تطبيق الإجراءات التي لم تطبق وتفعيل كامل للإجراءات التي تطبق بشكل جزئي مثل الاستعانة بالرقابة المستودعية عند دراسة الاجتياحات السنوية، والعمل على أن تزيد الإدارة العليا من إدراكها بأهمية المستودعات وأهمية الرقابة عليها لما لذلك

من فائدة تعود عليها وتساهم في ضبط وحماية أموالها وممتلكاتها، والعمل الجاد على إيجاد السبل المناسبة للحد من وجود معوقات إدارية وفنية وبشرية تعيق أعمال الرقابة المستودعية عن القيام بدورها.

6. دراسة (زعرى، 2007) بعنوان "استغلال الوظيفة في الاعتداء على المال العام". حيث هدفت هذه الدراسة الى إبراز خصائص المال العام في الإسلام، وبيان حرمة الاعتداء عليه من قبل بعض الموظفين، وبيان مسؤولية ودور الدولة في حماية المال العام في ضوء التشريع الإسلامي، والتركيز على فقه التجربة، والواقع الذي نعيشه، بالإضافة الى الفقه النظري الذي يطبع أكثر الدراسات المعاصرة.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان الموظف العام هو كل من يتولى امراً من أمور المسلمين أو وكل إليه به، ان استغلال الموظف لسلطته ونفوذه لا يخلو منه زمان ولا مكان، لكن من تطوله العدالة قليل مما يجعل الحاجة الى تطبيق القانون ضرورية لمحاربة الاستغلال للمناصب، الرقابة في الإسلام ثلاثة الابعاد فهي ذاتية ورئيسية وشعبية وذات ضوابط شرعية تمنع من الاستبداد وتدفع الموظف الى التحفيز والتنشيط.

وقد أوصت هذه الدراسة بأهمية توزيع النشرات والدوريات حول جريمة استغلال الموظف العام لوظيفته، وبيان أحكامها بين كافة شرائح الموظفين في الدولة، وخاصة الذين يتولون المناصب العليا فيها، تشجيع الموظفين العموميين بالالتحاق بدورات مكثفة في أخلاقيات العمل الوظيفي من منظور إسلامي، توظيف وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية على المشاركة في بناء الموظف الصالح، من خلال تنفيذ برامج مستمرة تهدف الى إيقاظ الضمير، وتقوية الحس الإيماني لديه، مما يجعله عنصراً بناءً في المجتمع، ضرورة امتثال جميع الموظفين في الدولة باختلاف درجاتهم للسلوك الحسن والتصرف الرشيد، حتى يكونو قدوة صالحة يتأسى بهم من يلحق بهم في نفس العمل.

7. دراسة (العشي، 2006) بعنوان "دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اختيار طريقة تقييم المخزون السلعي".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر الطرق المحاسبية انتشاراً في قطاع غزة في عملية تقييم المخزون السلعي، وأهم الأسباب وراء اختيار طريقة دون أخرى، والتأكد من اهتمام المنشآت الصناعية في تطبيق الطرق المحاسبية الصحيحة في عملية تقييم المخزون السلعي، وتوضيح أهمية تبني طريقة من الطرق المحاسبية في تقييم المخزون السلعي، التعرف على أسباب عدم تطبيق أي من الطرق في تقييم المخزون السلعي.

وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على 3431 منشأة من منشآت القطاع الصناعي في محافظات قطاع غزة.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان 86% من المنشآت تقوم بالإفصاح عن المخزون السلعي لديها وهذا يدل على ان هناك اهتمام من قبل المنشآت بعنصر المخزون السلعي، وأن هناك 43.7% من المنشآت تستخدم الحاسب الآلي والبرامج المحاسبية في نظام سجلات المخازن.

وقد أوصت هذه الدراسة بأنه يجب على المنشآت الصناعية محاولة التخلص من التبعية للمصادر الإسرائيلية وتشجيع المصادر المحلية للحصول على المواد اللازمة للتصنيع، وعمل نشرات توعية لأصحاب المنشآت توضح فيها أهمية تطبيق أي من الطرق المحاسبية عند تقييم المخزون السلعي من قبل الجمعيات المهنية، وضرورة ظهور دور الجمعيات المهنية في عقد دورات وورش عمل توضح فيها مزايا وعيوب كل طريقة من طرق تقييم المخزون السلعي ومساعدة أصحاب المنشآت على اعتماد الطريقة المثلى التي تناسب نوع صناعتها وتناسب الوضع الاقتصادي، ضرورة قيام الجهات الرقابية ذات العلاقة بالمنشآت بالاهتمام بعنصر المخزون والتأكد من صدق التقييم، ضرورة تشكيل لجان خاصة للقيام بعمليات الجرد للمخزون وذلك بمشاركة مدقق الحسابات الخارجي المعتمد لدى المنشأة، فرض العقوبات المالية على كل من يثبت أنه قام بإخفاء أو تغيير حقيقة المخزون سواء كان عن طريق تغيير الكميات أو الأسعار.

8. دراسة (كلاب، 2004) بعنوان "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي،

(دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة)".

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة النظام الرقابي في وزارات السلطة الفلسطينية، تحليل وتشخيص مدى توفر ومستوى تطبيق المقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مقارنة مع مقومات النظام المتكامل للرقابة الداخلية، بيان دور واهمية الرقابة في المحافظة على المال العام وصونه، وتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاية الإنتاجية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، الوقوف على الأسباب والمعوقات الأساسية التي تواجه تطبيق وتطوير نظم جيدة للرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، تحديد سبل ووسائل تنمية وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية وتعزيز دورها واقتراح الحلول اللازمة لها. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على 130 موظف وهم جميع الموظفين العاملين بدوائر الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: الرقابة الداخلية بالقطاع الحكومي تكتسب أهمية خاصة وجوهرية باعتباره القطاع المؤثر في مجمل قطاعات الدولة، وتمثل المقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية الحد الأدنى اللازم توفره لضمان وجود وتطبيق نظم رقابة داخلية جيدة وسليمة، ضعف نظم الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية يرجع بشكل أساسي الى عدم توفر أغلب المقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية بالوزارات الفلسطينية.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تطوير وسائل الرقابة الإدارية والمالية المستخدمة بوزارات السلطة الفلسطينية، الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنظام الرقابة الداخلية تطبيقاً وأداءً، من حيث حسن اختيار الرؤساء والمرؤوسين من ذوي المؤهل العلمي والكفاءة والخبرة والجدارة، الاهتمام بإعداد وتنفيذ برنامج تقييم سنوي للرقابة الداخلية بالقطاع الحكومي الفلسطيني، من المفيد أن تولي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وحدات الرقابة الداخلية لديها اهتماماً أكبر، من خلال ربطها بالإدارة العليا لإعطائها القدر الكافي من الاستقلالية والحياد، الاهتمام بتطوير علاقات التعاون والتنسيق وتظافر الجهود بين وحدات الرقابة الداخلية بالوزارات.

## 1.8. التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الدراسة (8) دراسات سابقة، وقد أجريت هذه الدراسات خلال الفترة من عام 2004 إلى عام 2014، وقد استخدمت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إجراء هذه الدراسات في أماكن عديدة بداية من الأردن واليمن وبولندا وانتهاءً بفلسطين في قطاع غزة، وتناولت هذه الدراسات الرقابة الداخلية من عدة جوانب بدايةً دورها في ضبط الانفاق الحكومي، ومن ثم الرقابة الداخلية في الجامعات وأثرها على ترشيد المال العام، وكذلك تقييم فاعليتها في الوزارات الحكومية، ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: جاءت هذه الدراسة لتغطي الفجوة البحثية من جانب أثر الرقابة الداخلية على المخزون السلعي في المحافظة على المال العام بالتركيز على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من خلال الاهتمام بدراسة واقع الرقابة الداخلية على المخزون السلعي في وزارة الصحة، ومدى تنفيذ السياسات والقواعد والإجراءات القانونية المنصوص عليها، وطرق المحافظة على المال العام، والتعرف على ماهية دور أمناء المخازن في تنفيذ القواعد والإجراءات والسياسات المعتمدة والمنصوص عليها.

## الفصل الثاني

### المفاهيم الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

## 2.1 مقدمة:

شهد مفهوم الرقابة الداخلية تطوراً تدريجياً ومهماً متكيفاً مع التطورات السريعة والمتلاحقة في الحياة الاقتصادية، فالرقابة الداخلية لم تعد مجرد وسيلة تكفل المحافظة على النقدية وإنما تطورت لتصبح مجموعة من العناصر أو المكونات التي تضعها الإدارة العليا لضمان تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية (الإدرسي، 2010، ص 21).

وتعتبر دائرة الرقابة الداخلية في القطاع العام من أهم الدوائر حيث أنها تساعد الإدارة العليا في رسم الخطط والسياسات الملائمة استناداً للتوصيات التي يتم تقديمها، كما أنها تقوم بتدقيق البيانات الإدارية والمحاسبية والتقارير والقوائم المالية لإمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، كما تهدف الرقابة إلى التأكد من أن الأعمال تسير ضمن الأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات المقررة.

ويتكون نظام الرقابة الداخلية من مجموعة الطرق والإجراءات المتعلقة بتقويض العمليات وحماية الأصول ودقة السجلات المحاسبية والمالية (ظاهر، 2002، ص 389).

## 2.2 تعريف الرقابة الداخلية:

الرقابة في اللغة: " الرقيب" في اللغة على وزن فعيل بمعنى فاعل والمعنى اللغوي للرقابة هو المحافظة والصيانة والحراسة، وكذلك الاحتراز والتحوط والمراعاة (النايلسي، 2008، ص3).

الرقيب: في أسماء الله تعالى، وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء. وفي الحديث ارقبوا محمداً في أهل بيته أي احفظوه فيهم. وفي الحديث: ما من نبي إلا أعطي سبعة نجباء رقباء أي حفظة يكونون معه (ابن منظور، 2000، ص199).

فإذا قلنا الله جلّ جلاله هو "الرقيب" أي المطلع على خلقه، يعلم كل صغيرة وكبيرة في ملكه، لا يخفى عليه شيء في الأرض ولا في السماء (النايلسي، 2008، ص 3).

الرقابة في القرآن: لقد ورد لفظ الرقيب في القرآن الكريم في عدة سور منها ما يلي: قوله تعالى: "وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَّقِيبًا" (قرآن كريم، سورة الأحزاب: من الآية: 52). قوله تعالى: "مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ" (قرآن كريم، سورة ق: من الآية: 18).

تعريف الرقابة من الناحية العملية:

تعرف الرقابة الداخلية بأنها تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية (الخطيب، 2010، ص 15).

ويمكن القول أيضاً أن الرقابة الداخلية هي مجموعة الطرق والوسائل والاجراءات التي تتبناها ادارة المؤسسة او الوحدة الاقتصادية لاغراض متعددة منها حماية اصول واموال الوحدة او المؤسسة وضمان تمسك المنتسبين بالسياسات والخطط الادارية المرسومة لتحقيق الاهداف الرئيسية والفرعية وعلى هذا الاساس لاقتصر انظمة الرقابة الداخلية على الجوانب المحاسبية المالية بل تشمل ايضا النشاط الاداري والفني (الخطيب، 2010، ص 17).

### 2.3 الرقابة الداخلية في بيئة تكنولوجيا المعلومات:

في إطار الهيكل المتكامل للرقابة الداخلية الصادر وفقاً لمعيار التدقيق الدولي (315)، من حيث المفهوم والأهداف والمكونات، فإن الرقابة الداخلية على معالجات أنظمة تكنولوجيا المعلومات والتي تساعد على تحقيق أهداف الرقابة الداخلية تتضمن إجراءات يدوية وإجراءات مصممة في برامج الحاسوب، وتشتمل هذه الإجراءات على الضوابط العامة التي تؤثر على بيئة أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتسمى بالضوابط النظرية، وضوابط خاصة على التطبيقات المحاسبية تسمى بالضوابط التطبيقية (جمعة، 2009، ص 291).

### 2.4 أهمية الرقابة الداخلية:

تزداد أهمية الوظيفة الرقابية بالنسبة لكافة المؤسسات الحكومية، وذلك لاتساع حجم الوزارات وازدياد عدد الموظفين. الرقابة باعتبارها نشاطاً تنظيمياً توجد في كل المستويات التنظيمية وتكون محل اهتمام مختلف الأفراد في المنظمة، وتتسأ الحاجة للرقابة نتيجة احتمال حدوث أخطاء في تنفيذ الخطط، وهي بذلك تضمن إتمام تنفيذ الخطط حسب المستويات المرسومة، وتبدأ عملية الرقابة بوضع وتطوير أهداف المنظمة (عبد الجليل، والبدور، 2009، ص 11).

لذلك تم تفعيل نظام الرقابة الداخلية بشقيه المالي والإداري منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في فلسطين، وقد تم إنشاء مديرية الرقابة والتدقيق في العام 1994 وكانت مهمتها تدقيق النفقات الجارية فقط، ثم تدقيق النفقات الرأسمالية ثم تطور عمل الدائرة ليشمل

الإيرادات، بعد ذلك تم إصدار قرار بفصل الرقابة الداخلية عن التدقيق الداخلي وفرز مراقبين ماليين لبعض الوزارات والدوائر الحكومية المركزية مهمتهم تدقيق المستندات المالية قبل الصرف، وقد تم هيكلة الرقابة الداخلية إلى 36 دائرة رقابية مهمة كل دائرة تدقيق المستندات المالية للنفقات قبل الصرف عن طريق المراقب المالي لدى الوزارة<sup>1</sup>.

## 2.5 أهداف الرقابة الداخلية:

تسعى الوزارات الحكومية والمؤسسات والهيئات المتعددة والمتنوعة الى تنفيذ البرامج التنموية والخطط التطويرية في مجال عملها بما يخدم تحقيق أهدافها، ونظراً لأن هناك عادةً ندرة في الموارد الحكومية فإن الاستخدام الأمثل للموارد والحفاظ على المال العام يعتبر من اهم أولويات نظم الرقابة الداخلية في هذه الوزارات أو المؤسسات. بناءً على ذلك يمكن تلخيص أهداف الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية فيما يلي<sup>2</sup>:

### 1- تنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية وبطريقة منظمة وأخلاقية واقتصادية:

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

من الأهداف الفرعية التي يمكن أن يجرأ لها الهدف الأول للرقابة ما يلي:

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

### 2- حماية الموارد من الخسارة والتلف وسوء الاستخدام:

أما فيما يتعلق بالهدف الثاني، فإن آليات الرقابة المفروضة على الموارد المتاحة للوحدات الحكومية تساعد في حماية الأصول وغيرها من الموارد حتى يتم الاستفادة منها فيما يحقق

1 (السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة المالية، الإدارات - الإدارة العامة للرقابة الداخلية، <http://www.mof.gov.ps>، 2015/9)

2 (نسخة كتاب المال والاقتصاد، أهداف الرقابة الداخلية، د. جمال شحات، <http://alphabet.argaam.com>، 2015/9)

أهداف الوحدة الحكومية. على سبيل المثال فإن نظم المحاسبة الحكومية اعتادت على عدم تسجيل أصول ثابتة أو استهلاك لهذه الأصول الثابتة، وبالتالي فإن الإنفاق على مثل هذه الأصول يعتبر مصروف عادي يتم تمويله من الموارد المخصصة في الميزانية، وهنا فإن عدم الاحتفاظ بسجلات وعدم وجود نظام رقابي على الأصول يمكن أن يترتب عليه إساءة استخدام الأصول، أو استخدامها في غير الأغراض المخصصة.

من الأهداف الفرعية لهذا الهدف:

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

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

الهدف الثالث من أهداف الرقابة الداخلية ينطوي على مجموعة من الأهداف الفرعية منها ما يأتي:

- توفير المعلومات التي تساعد الجهات المعنية بالرقابة على أداء مهامها الرقابية.
  - توفير المعلومات التي تساعد على تقويم الأداء المالي والتشغيلي.
  - توفير المعلومات التي تساعد في إعداد الموازنات والخطط.
  - توفير المعلومات التي تساعد في رسم السياسة الاقتصادية للدولة.
- ويتطلب تحقيق هذا الهدف اتباع الآتي:
- توثيق العمليات المالية للمنشأة.
  - الالتزام بالمعايير المحاسبية في القياس والإفصاح.
  - حماية السجلات المحاسبية من وصول غير المرخص لهم إلى هذه السجلات.
  - استخدام الوسائل الرقابية التي تكفل محاسبة سليمة عن العناصر المحاسبية.

#### 4- الالتزام بالنظم والسياسات والتعليمات:

يرتبط هذا الهدف بالسياسات التي تفرض بالنظم والقوانين والسياسات التي تفرض على المنشأة كما يرتبط أيضاً بالنظم والسياسات التي تضعها الإدارة. من الأهداف الفرعية لهذا الهدف ما يلي:

- الالتزام بالنظم السارية المنظمة للصناعة التي تعمل فيها المنشأة.
  - الالتزام بالتعليمات الحكومية التي تصدرها جهات حكومية معنية بالإشراف على المنشأة.
  - الالتزام بالنظم المعمول بها وفقاً للنظام الأساسي للمنشأة.
  - الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية المنظمة للعمل.
- هذه أهم أهداف الرقابة الداخلية التي أثارها المعاهد والمجامع الخاصة بالرقابة والمراجعة الداخلية.

#### 2.6 محددات الرقابة الداخلية:

تقوم الرقابة الداخلية بتوفير تأكيد معقول وليس تأكيد مطلق للإدارة بأن أهداف المنشأة ستتحقق، ولكن يوجد محددات ملازمة لتحقيق الرقابة الداخلية وهي كما أوضحتها أدبيات البحث العلمي كمايلي:

أولاً: أخطاء حكمية

ربما تفشل الإدارة والموظفون أحياناً في اتخاذ القرارات الحكيمة أو أداء المهام الروتينية نسبة لعدم اكتمال المعلومات، أو ضيق الزمن أو أية ضغوط أخرى.

ثانياً: الانهيار

ربما يؤدي انهيار نظم الرقابة عن فهم الموظفين الخاطئ للتعليمات أو ارتكاب أخطاء نتيجة للإهمال، عدم التركيز، التغيرات المؤقتة أو الدائمة في الموظفين أو في النظم أو الإجراءات.

ثالثاً: التواطؤ

قيام موظف أو موظفين بإبطال الرقابة الداخلية بالتواطؤ مع أطراف خارج أو داخل المنشأة. تخفي الإدارة للإجراءات الرقابية، وربما تقوم الإدارة بتجاوز السياسات والإجراءات المعتمدة لتحقيق أهداف غير قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو تحريف المعلومات، واحتمال تقادم السياسات والإجراءات بشكل كاف نسبة لتغير الأحوال أو أن يتدهور تطبيق الإجراءات مع مرور الزمن. هذه العوامل تشير إلى أنه لا يمكن للمراجع أن يحصل على كافة أدلة الإثبات لأغراض المراجعة، لذلك يجب مراقبة الأداء لأنظمة الرقابة الموجودة.

## 2.7 الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي:

تعتبر الرقابة على الوحدات الإدارية الحكومية مهمة جداً لعمومية ملكية أموالها وأنها ليست مملوكة لأحد وضع إحساس العاملين بها ونظراً لكبر حجم الأنشطة والمشاريع يتم إنفاق حجم كبير من الأموال عليها فعملية الرقابة هي مقارنة المنفذ بالمخطط أي وضع أنظمة فعالة للرقابة تقوم على أسس وإجراءات واضحة وسهلة في مفهومها لتحقيق الأهداف المطلوبة فيجب أن تتلائم مع طبيعة وحجم النشاط وأنها قادرة على كشف الانحرافات المختلفة وتعرف بأنها مجموعة من الإجراءات التي توضع للتأكد من مطابقة التنفيذ الفعلي للخطة المقررة وتحديد الانحرافات أن وجدت ودراسة أسبابها لعلاج نقاط الضعف التي تسببت فيها وتشجيع نقاط القوة التي أدت إلى الانحرافات الموجبة فيها (الرمحي، 2009، ص 103).

والرقابة الداخلية في القطاع الحكومي هي الرقابة التي تتم داخل كل وزارة ومؤسسة من المؤسسات الحكومية، وعلى كافة المستويات الإدارية، بدأً بالوزير مروراً بالمستويات الإشرافية وانتهاءً بالأفراد العاملين على إختلاف وظائفهم ومواقعهم داخل الوزارة. وهي تهدف إلى التحقق من تنفيذ الأعمال حسب الخطط والسياسات والإجراءات المرسومة، والتقرير عن الأعمال بشكل منظم ودقيق، ومنع أو اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وحماية الأموال العامة من الضياع والسرقة وسوء الاستخدام، والارتقاء بالأداء كماً وكيفاً. وتحقيقاً لأهداف هذه الرقابة تسعى الوزارات والدوائر الحكومية إلى إرساء القواعد والمتطلبات اللازمة لذلك، من حيث بناء الهياكل التنظيمية، ووضع الخطط والبرامج، وصياغة السياسات والإجراءات، وخلق الوسائل والأدوات الرقابية اللازمة. وفي هذا السياق أنشأت وزارات السلطة داخلها وحدات رقابة داخلية تساعد في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها (كلاب، 2004، ص 93).

وتعتبر الرقابة الداخلية أحد المجالات التي أولاها ديوان الرقابة الإدارية والمالية إهتماماً خاصاً باعتبارها خط الدفاع الأول في المحافظة على المال العام، وحسن استغلاله، وضمان تنفيذ السياسات والبرامج المحددة. وقد نصت المادة رقم (13) من مواد قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية لسنة 2004 في البند رقم (5) على أن من اختصاصات ديوان الرقابة المالية والإدارية في مجال الرقابة الإدارية: "التحقق من قيام أجهزة الرقابة

الداخلية في الجهات الخاضعة لرقابة الديوان بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة، ودراسة القواعد التي تنظم أعمالها للتثبت من كفاءتها ودقتها في تحقيق الأهداف المقررة لها<sup>1</sup>. ومن الناحية العملية نجد أن لكل وزارة دائرة رقابة داخلية خاصة بالوزارة نفسها تقوم بأعمال الرقابة الداخلية على الوزارة وعلى المديرية التابعة لها.

**2.7.1 الرقابة الداخلية في وزارة التربية والتعليم:** تهتم الإدارة العامة للرقابة الداخلية بالتدقيق المالي والإداري على جميع المؤسسات التعليمية التابعة للوزارة على مستوى (المديرية والمدارس) وكذلك على مستوى التعليم العالي (الجامعات والكليات الحكومية) بالإضافة إلى الإدارات العامة في الوزارة، ونجد أن هناك قسم رقابة في كل مديرية يقوم بأعمال مراقبة ومتابعة كافة الأعمال الإدارية والدورة المستندية الخاصة بالمديرية والمدارس التابعة لها، وهي تعتبر جهة رقابية فرعية ويتبعها جهة رقابية أعلى منها وهي قسم الرقابة في الوزارة نفسها.

الأهداف الرئيسية للإدارة العامة للرقابة الداخلية في وزارة التربية والتعليم<sup>2</sup>:

- التأكد من أن الأهداف المحددة بالخطط العامة لجميع مؤسسات الوزارة يتم تحقيقها بكفاءة عالية.
- التأكد من صحة وسلامة إجراءات العمل في جميع الوحدات الإدارية والمالية سواء في مقر الوزارة أو في المديرية والمدارس، أوفي مؤسسات التعليم العالي التابعة للوزارة، وفق الخطط والأهداف المرسومة وطبقاً للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات التي تحكم إجراءات العمل في جميع الإدارات العامة بالوزارة ومؤسسات التعليم العالي التابعة للوزارة.
- الفحص والتأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية المختلفة داخل الوزارة والمديرية والمدارس ومؤسسات التعليم العالي التابعة لها، ومن مطابقة السجلات للواقع من خلال الجرد المفاجئ للموجودات.
- التأكد من توافر المواد والأدوات والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل ومن سلامة تخزينها واستخدامها وصيانتها وفق الإمكانيات المتاحة.
- التحقق من فاعلية وكفاءة الأداء المالي والإداري والفني في بعده الإداري.

<sup>1</sup> (ديوان الفتوى والتشريع، قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004، <http://www.dft.gov.ps>، 2015/9)

<sup>2</sup> (الإدارة العامة للرقابة الداخلية، [www.mohe.ps](http://www.mohe.ps)، 2015/9)

- تحديد وتحليل الانحرافات في الأداء الوظيفي وتحديد أسبابها وتقديم التوصيات والحلول اللازمة لتصويب وتطوير إجراءات العمل والنهوض بمستوى الأداء ومحاسبة المسؤولين عن هذه الانحرافات.
- متابعة ومعالجة المشكلات وتصويب الأخطاء المكتشفة أثناء العمل وكذلك الملاحظات الواردة في تقارير هيئة الرقابة العامة.
- العمل على التطوير المالي والإداري (سجلات، تعليمات، أداء) وذلك بتقديم التوصيات والاقتراحات لذوي العلاقة في الوزارة والمؤسسات التابعة لها.
- إبداء الرأي في أي موضوع ذو طبيعة مالية وإدارية بناءً على تكليف من الوزير أو الوكيل.
- القيام بأي مهام بناءً على تكليف من الوزير أو الوكيل.

### مهام الإدارة العامة للرقابة الداخلية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

- التأكد من صحة وسلامة تطبيق التشريعات والسياسات والتعليمات المالية والإدارية الصادرة عن الوزارة، وكذلك التحقق من سلامة تطبيق إجراءات الضبط الداخلي التي تحكم العمل.
- الفحص والتحقق من الصحة الحسابية للمعاملات المتعلقة بالإيرادات والنفقات ومن صحة المستندات والوثائق المؤيدة لذلك وسلامة توجيهها وتسجيلها وفق الأصول والمبادئ المحاسبية.
- التأكد من أن القوائم المالية قد تم تبويبها حسب الأصول، وأن البيانات الواردة بها صحيحة.
- الفحص والتحقق من مطابقة بيانات سجلات الموجودات على الواقع.
- التأكد من حسن استغلال الموارد البشرية والمادية وأن أوجه استخدامها قد تم وفق الأهداف والخطط المرسومة.
- تحديد الانحرافات والمخالفات المالية والإدارية وتقديم تقارير مفصلة عن أي تجاوز مالي أو مخالفة إدارية مع التنسيب الملائم بشأنه.
- دراسة هيكليات مؤسسات الوزارة ومدى مطابقتها للواقع.
- متابعة إجراءات تزويد المؤسسات التربوية بحاجتها من الموظفين، والتحقق من فاعلية وكفاءة الأداء الإداري للموظفين في مؤسسات وزارة التربية والتعليم.
- التأكد من التزام المؤسسة بتعليمات الدوام الرسمي وتعليمات العطل والإجازات.

- فحص نظم التخزين وآلية الصرف والاستلام والتسلم وطرق التسجيل في السجلات الرسمية حسب الأصول.
- العمل على التطوير المالي والإداري بتقديم التوصيات والمقترحات للمعنيين في الوزارة والمؤسسات التابعة لها.
- دراسة تقارير أقسام الرقابة في مديريات التربية والتعليم، وإبداء الملاحظات عليها وتقويمها ومخاطبة الجهات المعنية بما جاء فيها من ملاحظات.
- استقبال ودراسة تقارير هيئة الرقابة العامة والعمل على متابعة ومعالجة الملاحظات والمشكلات المالية وتصويب الأخطاء الواردة فيها.
- إبداء الرأي في أي موضوع ذو صبغة مالية أو إدارية بناء على طلب المسؤولين في الوزارة.

### 2.7.2 الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية:

انطلاقاً من المهام الملقاة على عاتق إدارة الرقابة الداخلية والتي تهدف إلى متابعة وتقديم أفضل الخدمات الصحية التي تخدم المجتمع الفلسطيني بكافة شرائحه مع الأساس وهو مراعاة المحافظة على المال العام لوزارة الصحة وذلك من خلال تطبيق القوانين واللوائح التنفيذية لهذه القوانين ومن خلال التعليمات الصادرة من الوزارة وإدارتها المختلفة للقيام بواجباتها على أكمل وجه، ومن وجهة النظر الخاصة بوزارة الصحة الفلسطينية يمكن التحدث عن الرقابة الداخلية بما يلي:

#### التعريف بالإدارة العامة للرقابة الداخلية<sup>1</sup>:

الإدارة العامة للرقابة الداخلية بوزارة الصحة هي الإدارة الرقابية التي تتبع مباشرة للسيد الوزير وهدفها المساعدة على رفع مستوى وكفاءة تنفيذ عمليات الوزارة عن طريق توضيح الانحرافات والنواقص والأخطاء وذلك بإرسال تقارير للمسؤولين بهدف الإصلاح، ويتم التفتيش والرقابة على النواحي التالية:

(الطبية، الإدارية، المالية، السنوية، الصيدلة، المخبرية، الإشعاعية، التمريضية، الهندسة)

#### أهداف الإدارة العامة للرقابة الداخلية:

##### الهدف العام:

المحافظة على ممتلكات الوزارة وتقديم الخدمة الجيدة للجمهور.  
الأهداف المرئية:

<sup>1</sup>(الإدارة العامة للرقابة الداخلية، <http://www.moh.gov.ps/portal>، 2015/9)

الهدف الأول/ المحافظة على المال العام في الإدارات والوحدات والدوائر والمراكز الصحية المختلفة من خلال:

• متابعة تحصيل الرسوم (الإيرادات) مقابل الخدمة الصحية المقدمة في مراكز الوزارة الصحية المختلفة.

• جرد العهد المالية بالمراكز الصحية حسب الأصول المالية المتبعة في الوزارة.

• متابعة السلف والمصروفات لدوائر ومراكز الوزارة المختلفة.

• التأكد من مدى سريان مفعول التأمينات الصحية.

الهدف الثاني/ سلامة البيئة وعدم انتشار الأوبئة والأمراض من خلال ما يلي:

• عمل شركات النظافة في المراكز الصحية المختلفة وحثها على متابعة القضاء على أسباب التلوث من بكتيريا، قوارض وحشرات.

• الفحص الدوري على مطابخ المستشفيات والعاملين فيها.

• متابعة عمل الإخوة في الطب الوقائي لمراقبة مراكز الأغذية ومصادر الشرب ذات العلاقة بالوزارة.

• تحسين أداء أطباء الرعاية الأولية للكشف عن الأمراض قبل حصول الوباء بالتواصل مع الإخوة في إدارة تنمية القوى البشرية من خلال:

- دورات متقدمة للأطباء.

- نشرات صحية توزع على الجمهور في المراكز الصحية والمستشفيات للتوعية والإرشاد.

الهدف الثالث/ تحسين الخدمة المقدمة للجمهور من خلال ما يلي:

• متابعة الأطباء ومدى انضباطهم العام في أماكن عملهم على مدى فترة الدوام الرسمي.

• متابعة الالتزام بكتابة كل ما يلزم المريض على التذكرة الخاصة به لما لها من أهمية في المتابعة.

• متابعة الإخوة في التمريض بمدى التزامهم بالتعليمات والمهام الخاصة بعملهم.

• الارتقاء بالخدمة الفندقية للمريض من خلال أسلوب توزيع الطعام ونظافة السرير والمكان.

الهدف الرابع/ الرقي بمستوى الموظفين في الوزارة من خلال ما يلي:

متابعة العلاقة بين الموظفين ومرؤوسهم ودرجات الموظفين المستحقة والمتأخرة في دائرة شؤون الموظفين ومتابعة الشكاوي المحولة من دائرة الشكاوي.

الهدف الخامس/ مراقبة ومتابعة المشاريع المختلفة من خلال:

دائرة رقابة المشاريع وهي دائرة رقابية مستحدثة في هيكلية وزارة الصحة الجديدة والمعتمدة في 3/2009 وهي دائرة تابعة للإدارة العامة للرقابة الداخلية.

## الفصل الثالث

### الرقابة على المخزون

### 3.1 مقدمة:

يعتبر المخزون من أكثر موجودات المؤسسة أهمية باعتباره يمثل جزءاً كبيراً من مجموع الأصول ويعتبر المصدر الرئيس للتدفقات النقدية، والمصدر الأساسي لتقديم الخدمات في المؤسسات الخدمية الحكومية، ولذلك كان النجاح أو الفشل في كثير من المؤسسات يتوقف على مدى كفاءتها في إدارة مخزونها لما له من تأثير مباشر على الأرباح، أو تقديمها لخدماتها، ويهدف موضوع إدارة المخزون إلى تحديد كمياته المثلى التي تمكن المؤسسة من تلبية احتياجاتها في الوقت المناسب مع تقليل تكاليف الاحتفاظ به إلى أدنى حد ممكن<sup>1</sup>.

والمخزون هو واحد من الأصول الأعلى والأهم لكثير من المؤسسات، وهو ما يمثل ما يصل إلى 50% من إجمالي رأس المال المستثمر. وقد اعترف المدراء منذ فترة طويلة أن مراقبة المخزون الجيدة أمر بالغ الأهمية، ويمكن للمؤسسة في محاولة لخفض التكاليف من خلال خفض مستويات المخزون. من ناحية أخرى، أصبح العملاء غير راضين عند انقطاعات المخزون المتكررة، وهو ما يسمى نفاذ المخزون التي تحدث. وبالتالي، يجب على المؤسسات أن تجعل التوازن بين مستويات المخزون المنخفضة والعالية. كما نتوقع، وتقليل التكلفة هو العامل الرئيسي في الحصول على هذا التوازن الدقيق (Render & others, 2011, P196).

### 3.2 ماهية الرقابة على المخزون:

يعبر بعض الكتاب عن لفظ المخزون بقولهم إنه يشمل أي مورد غير مستغل تحتفظ به المنشأة للاستخدام مستقبلاً أو عند الحاجة، وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن المخزون كلفظ عام يشمل أيضاً جميع الموارد الأخرى مؤجلة الاستخدام لحين الحاجة إليها، بما في ذلك الأرصدة المالية والبشرية والاحتياطات المختلفة من الآلات والمعدات ومصادر الطاقة وغيرها من الموارد (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2014، ص 3).

<sup>1</sup> (جامعة فرحات عباس سطيف، إدارة المخزون، cte.univ-setif.dz/coursenligne، 2015/9)

### 3.2.1 أهمية الرقابة على المخزون:

تؤكد دراسات العلوم الإدارية والمحاسبية في أدبيات البحث العلمي على أن الرقابة الإدارية عنصراً مهماً وأساسياً من عناصر الإدارة التي يجب أن تمارس في جميع المستويات وعلى صعيد كل الأنشطة والأعمال في المنظمة ومن ضمنها نشاط التخزين الذي يعد من الأنشطة الرئيسية في المشروع إذ لا يمكن تسيير الأعمال المخزنية بشكل يضمن توفير المواد بصورة مستمرة ويمنع توقف الإنتاج وتجميد رأس المال وحوادث تلاعب في المخزون إلا إذا توفرت الرقابة الجيدة التي تعتمد على الأسس العلمية في متابعة وتقويم الأعمال المخزنية وتصحيح أي خطأ يحدث أثناء ممارسة هذه الأعمال أو تجنبه قبل حدوثه. وتعرف الرقابة على المخزون بأنها ذلك النشاط الذي يعني بمتابعة سير الأعمال المخزنية والتأكد من أن ما يتم أو تم في الواقع العملي مطابق لما اريد اتمامه، ويهدف هذا النشاط بشكل عام إلى التأكد من سلامة وضع وتنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المتعلقة بالتخزين وسلامة إجراءات الاستلام والصرف وضمان استمرارية تدفق المواد بما يلبي احتياجات المشروع والتأكد من أن تكاليف التخزين عند أدنى حد لها وأن المخزون لا يتعرض للتلغف أو السرقة أو التقادم وأن حفظ المواد تتم وفقاً للنظام المعد لذلك (مشمش، 2011، ص17).

تحدد أهمية عملية الرقابة على المخزون بالآتي:

1. تفادي استثمار كميات كبيرة من رأس المال في المخزون السلعي وخاصة المواد بطيئة الحركة.
2. تحاشي الازدواج في المواد المخزونة.
3. يساعد على وضع برامج سليمة للإنتاج والتخزين.
4. يساعد في المحافظة على رؤوس أموال المنظمة من خلال مراقبة مستويات التخزين وإبقائها عند حدود عملية تخطيط الإنتاج والمخزون.
5. يساعد على معرفة المواد والكميات المخزونة والمواد والكميات التي وردت والتي سحبت من المخزن.
6. يساعد على تحديد الطرق الملائمة التي يتم من خلالها صرف المواد من المخازن.
7. يساعد على إجراءات عمليات الجرد المختلفة بنجاح.
8. كونه يشكل أداة للمحافظة على رؤوس الأموال في المنظمة.

وتتبع أهمية الرقابة من كونها الإدارة الفعالة التي يمكن من خلالها متابعة أعمال الآخرين وضبطها وتقويمها ومعالجة الظواهر السلبية كالسرقة والإختلاس والإسراف في استخدام المواد، وتصحيح الأخطاء التي قد يقع الإنسان العادي فيها أثناء العمل والمساعدة في تحقيق الأهداف من خلال ضبط الجهود وتحديد مسارها ومعالجة تخلف أشكال التسبب والانحرافات التي قد تعرقل وتنشط الهمم وتنتشر التراخي بين العاملين، وتوفير البدائل والأساليب الحديثة لحل المشاكل القائمة وتلافي المشاكل المتوقع حدوثها وضمان سلامة إتخاذ القرارات وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل إحترام الجميع هذا بالإضافة إلى ما للرقابة من دور في إكتشاف الحاجة لتطوير العمل أو الأفراد أو الإمكانيات المتعلقة بالنشاط المخزني (النداوي، 2010، ص218).

### 3.2.2 أنواع الرقابة على المخزون:

نظام الرقابة الداخلية يقوم بوظائف عديدة ومتنوعة بجانب الوظائف المحاسبية، وهو يهتم بدقة وملاءمة وموثوقية المعلومات المحاسبية، ويهدف للتأكد من الفهم الكامل لنطاق نظام الرقابة الداخلية ، ولكي يتم الوصول الى درجة التحكم والضبط الجيد بنظام الرقابة الداخلية يجب أن يتم من خلال اشتماله على جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: الرقابة الإدارية: وهي تعرف بأنها تحتوي على هيكل المنظمة وجميع الإجراءات والمستندات المستخدمة في أنشطة اتخاذ القرارات الإدارية، وتؤدي الى أنشطة ومعاملات مصرح بها.

الجزء الثاني: الرقابة المحاسبية: وهي تعرف بأنها تلك الضوابط المعنية بالحفاظ على أصول المنشأة، واختبار دقة البيانات المحاسبية المسجلة وضمان موثوقية السجلات المحاسبية (Terenerry, principles of internal control, p8).

ومن وجهة نظر الباحث حسب اطلاعه من المصادر المتنوعة في ادبيات البحث العلمي في أنواع الرقابة على المخزون تتعدد أنواع الرقابة على المخزون وفقاً لما تهدف إليه الرقابة فمثلاً تصنف الرقابة على أساس الزمن إلى رقابة قبلية أو وقائية ورقابة أثناء التنفيذ ورقابة بعد التنفيذ وعلى أساس المصدر إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية وعلى أساس الأهداف إلى رقابة سلبية ورقابة إيجابية وعلى أساس مجال الرقابة إلى رقابة إدارية ورقابة مالية ورقابة فنية ولكن ما يهمنا هنا هو ما يسمى بالرقابة النوعية، والرقابة الكمية، ورقابة التكلفة، والرقابة الزمانية والتي سيتم شرحها كما يلي:

1. الرقابة النوعية: يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من أنواع ومواصفات الأصناف التي يتم إستلامها أو صرفها أو حفظها في المخازن ومدى مطابقتها للمواصفات التي يتم

الإتفاق عليها والمحددة في العقود ومحاضر الفحص، وعادة ما يتم ترميز الأصناف وتبسيطها وتتميطها بغرض ضبط النوع ومراقبته وتتم عملية رقابة النوع من خلال الفحص الفعلي والتأكد من عدم الخطأ أثناء الإستلام أو حدوث تلف أو إستبدال أو إختلاط أو خطأ أثناء الحفظ أو من وجود أصناف كاسدة أو راكدة أو منهية الصلاحية أو لا تصلح للإنتاج أو منخفضة الجودة لا تصلح لإنتاج سلعة أو خدمة منافسة في السوق.

2. الرقابة الكمية: يشمل هذا النوع كل من الرقابة المباشرة على مقدار الوحدات المستلمة أو المخزنة من كل نوع وذلك من خلال إما عقد التوريد في حالة الإستلام أو بطاقة الصنف أو السجلات المخزنية في حالة الجرد والرقابة الدفترية الشاملة لمقادير الأصناف المخزنة والرقابة من خلال الجرد، ورقابة الإدارة العليا دورياً أو حسب الظروف والتأكد من مقادير وقيم المخزون من الأصناف المختلفة ومدى مطابقتها لمستويات التخزين المحددة والأرصدة الدفترية مع ما هو متاح في الواقع العملي من الأصناف المختلفة وما تم توريده للمخازن أو صرفه منها ومن خلال هذا النوع من الرقابة يمكن إكتشاف أي ركود أو إختلاف أو نقص في عدد الوحدات سواء أثناء استلام المواد أو أثناء حفظها ثم معالجة ذلك وتلافي حدوثه في المستقبل.

3. رقابة التكلفة : يركز هذا النوع من الرقابة على التكلفة والعائد الخاص بكل صنف من المخزون حيث يهدف هذا النوع إلى ضبط عملية الإستثمار في المخزون وتخفيض تكاليف الشراء والمناولة والتأمين والنقل والإستلام والفحص والتالف والعدم، والتكاليف الناتجة عن عدم توفر المواد وما ينجم عن ذلك من خسائر مادية ومعنوية للمنظمة ويتم ذلك من خلال التعرف على حجم الإستثمار والتكاليف المختلفة المتعلقة بالمواد المخزنة ومدى إتفاق التكاليف الفعلية مع ما حدد مسبقاً ومنع أي إنحراف يحدث في هذا المجال.

4. الرقابة الزمانية : عادة ما تحدد فترة لإعادة الشراء وزمن التخزين للصنف حتى لا يتلف بمضي المدة وزمن إستخدام الأصناف ومواعيد الجرد وزمن إنجاز كل عنصر من عناصر العمل والذي يترجم على شكل برنامج زمني، حيث تمثل هذه الفترات الأساس الذي يتم على ضوئه متابعة سير العمل في المخازن وتلافي تأخير الشراء وتقدم المواد أو إنتهاء صلاحيتها أو تجاوز الفترة المحددة لإستخدامها وبالتالي تجنب المنظمة المشاكل الناجمة عن ذلك.

### 3.2.3 مراحل الرقابة على المخزون:

تمر عملية الرقابة على المخزون بثلاث مراحل رئيسية هي:

المرحلة الأولى : تحديد المعايير.

المرحلة الثانية: قياس الأداء.

المرحلة الثالثة: تصحيح الإنحراف.

وفيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة من هذه المراحل:

#### المرحلة الأولى: تحديد المعايير

يقصد بالمعايير أدوات قياس العمل الفعلي الكمية أو النوعية أو هما معاً والتي تستخدم في معرفة مستوى أداء المنظمة أو الإدارة أو الفرد وعادة ما تتعدد هذه المعايير وتختلف باختلاف النشاط المراد قياسه ومع ذلك فإنه يمكن إجمال هذه المعايير في مجموعتين رئيسيتين هما:

##### 1. المعايير الكمية:

تتمثل أهم المعايير الكمية التي يمكن إستخدامها في مراقبة المخزون بمعيار مستوى التخزين الذي يحدد بعدد الوحدات المطلوب الإحتفاظ بها كحد أدنى وحد أعلى للمخزون ونقطة إعادة الطلب ومعيار المبالغ المستثمرة في المخزون ومعيار الوقت كالفترة الزمنية المتعلقة بإعادة الشراء وبتخزين كل صنف والتي عادة ما تكون محددة باليوم أو الأسابيع أو الشهر أو السنة وفق برنامج محدد مسبقاً ومعيار التكلفة والعائد سواء الخاصة بالتخزين أو الشراء أو النقل أو التأمين وغيرها من التكاليف التي يتم تحديدها مسبقاً والتي تصاغ على شكل ميزانيات تقديرية تترجم الأهداف المتعلقة بالتخزين في هذا الجانب ومعيار الجودة الذي يستخدم في تحديد مواصفات وخصائص الأصناف التي يتم شرائها وتخزينها ومن أمثلة هذه المعايير مستوى الجودة المطلوبة والإنتاجية والكفاءة وأبعاد ومكونات الأصناف والخصائص الطبيعية والكيميائية القابلة للقياس، والمقاييس والأوزان كالتر والطن والكيلوجرام والليتر والحجم والشكل، والتي يتم تحديدها في العقود وتقارير الفحص وبطاقات الصنف المخزنية، هذا بالإضافة إلى المعايير الأخرى مثل معدل التالف والغير صالح من الأصناف والمواد المتقادمة أو المعايير المتعلقة بمستوى أداء العاملين في إدارة المخازن.

##### 2. المعايير النوعية:

لا يكفي أن تحدد المعايير الكمية وإنما لا بد من تحديد معايير نوعية تتمثل في مواصفات الصنف مثل المظهر العام للسلعة واللون المناسب ودرجة التفضيل من قبل المستخدم أو المشتري والمنفعة من السلعة وسهولة الاستخدام والكفاءة في الأداء والوفورات

وقوة التحمل والمرونة في تنويع الاستخدامات هذا بالإضافة إلى بعض الصفات الأخرى مثل رائحة ومذاق بعض الأصناف المطلوب الإحتفاظ بها من كل سلعة أو مادة من المواد أو المعايير المتعلقة بالإنسان المتعامل مع المخازن كرضاء العاملين عن العمل والروح المعنوية وعلاقتهم مع الرؤساء والمتعاملين مع المخازن ومعايير المسؤولية الإجتماعية مثل مكافحة تلوث البيئة ومشاركة المخازن في تجميل المنطقة والاستقرار الوظيفي ومدى تطبيق القوانين الحكومية في هذا النشاط .

ومن الجدير بالذكر بأن المعايير الكمية هي أكثر المعايير إستخداماً في الواقع العملي وذلك نظراً لدقتها وسهولة استخدامها، وعادة ما تستخدم عدة طرق في وضع المعايير منها طريقة تحديد مستوى الأداء المتوقع وهي التي تعتمد على تحليل التجارب السابقة وتسمى بالمعايير الإحصائية وطريقة وضع المعايير على اساس تقويم النتائج وطريقة المعايير الهندسية التي تستند على التحليل الكمي لعمل أو نشاط معين.

### المرحلة الثانية : قياس الأداء

طبقاً للمعايير الموضوعية سلفاً في خطط وبرامج إدارة المشتريات والمخازن وبناءً على وحدات القياس المختارة تتم عملية قياس الأداء الفعلي من خلال استخدام أحد أو بعض الأساليب الآتية:

1. الجرد: يعتبر الجرد وسيلة مهمة من وسائل الرقابة المباشرة والفعالة على المخزون حيث يساعد على الكشف عن المشكلات المستودعية الموجودة من ركود بعض الأصناف او تكديسها او تلفها، وكذلك الكشف عن الفروقات في الأرصدة الفعلية عن الدفترية، ويمكن تعريف جرد البضاعة الكمي (الفعلي) بأنه عد أو وزن او قياس كل صنف من أصناف البضاعة وعادة تتم هذه الأمور كلها بواسطة لجنة ووفق خطة مدروسة خوفاً من الوقوع بالخطأ، كالعقد المتكرر لبعض أصناف البضاعة أو إغفال أصناف ممن البضاعة ويقوم أحد أعضاء لجنة الجرد بعد الأصناف ومواصفاتها والأخر يقوم بكتابة هذه المواصفات وكمياتها في قائمة الجرد (الخداس، وآخرون، 2005، ص 177).

و نعني بعملية الجرد أيضاً: حصر المخزون الفعلي وتدقيق الرصيد الدفترية والتأكد منه كماً ونوعاً وتواجداً وتوقيتاً وجودة وترصيد ذلك على ضوء النتائج الفعلية للجرد ، أو بمعنى آخر هو عبارة عن مراجعة كميات المخزون من الأصناف المختلفة بطريقة منتظمة أو غير منتظمة دفترياً وواقعياً. وتهدف عملية الجرد إلى التأكد من أن الرصيد الدفترية مطابق

للمخزون الفعلي، ولكي تتجح عملية الجرد لا بد أن تشمل جميع الأصناف وأن تتوقف عملية الصرف والإستلام والإبدال والإرتجاع حتى تنتهي عملية الجرد وأن تحدد الجهة المسؤلة عن الجرد، وأن يكون هناك توصيف دقيق لأنواع المخزون ووحدات قياس لأنواع المخزون وسياسة مراقبة المخزون وتستخدم في عملية الجرد سواء كان مفاجئ أو دوري أو مستمر مستندات يثبت فيها نتائج الجرد ومن أمثلتها قوائم الجرد التي تبين رقم وتاريخ بطاقة الجرد ورمز الصنف ووصفه وموقعه في المخزن ووحدة الصرف والكمية الموجودة بالمخازن وبالسجلات ، والفرق الذي يعكس الفائض أو العجز وسعر الوحدة وقيمة المخزون وحالة الصنف، وقائمة الجرد تعتبر بمثابة تقرير يتضمن معلومات عن الواقع العملي يمكن تقويم الوضع الخاص بالمخزون وتصحيح أي إنحراف يكتشف والعمل على تطوير نظام التخزين بما يتلاءم مع التغيرات التي تحدث في هذا المجال حيث تمثل عملية الجرد الذي تتم بصفة دورية أو بصورة مفاجئة الوسيلة التي تتم من خلالها توفير المعلومات عن الواقع الفعلي لسير العمل والوصول إلى النتائج التي يمكن على ضوءها إتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العمل في المخازن.

2. الفحص: تعد عملية الفحص أحد وسائل القياس التي تستخدمها إدارة المخازن ، وتهدف عملية الفحص إلى الرقابة على الجودة والتأكد من مدى صلاحية المواد أو الأصناف للأستخدام ومطابقتها للمواصفات المحددة في أوامر التوريد وبطاقة الصنف، والفحص قد تقوم به جهة خارجية متخصصة أو القسم المختص في المنظمة أو لجنة فنية مكلفة بذلك وتتم عملية الفحص من خلال تحليل المواد في المختبرات والتعرف على مكوناتها ومحتواها ومدى صلاحيتها ومطابقتها للمواصفات المحددة أو عن طريق إجراء التجارب على الألات والمعدات والتعرف على كفاءتها في الأداء وسلامتها من الخدش أو الكسر أو العيوب أو النقص في بعض أجزائها أو الإختلاف في مواصفاتها التي سبق تحديدها، وتستخدم في عملية الفحص أجهزة ومعدات خاصة بذلك وتتم عملية الفحص قبل استلام الأصناف في المخازن وقبل خروجها من المخازن إلى الإدارات الطالبة لها حيث يتم التحقق من سلامتها ومناسبتها للإستخدام خاصة بعد مرور فترة طويلة على تخزينها، ويستعان بقسم الفحص لإختبار فائض المنتجات والمواد التالفة لتقدير قيمتها وكتابة تقرير بشأنها، وبعد الإنتهاء من الفحص تدون نتائج الفحص بتقرير وتمثل هذه النتائج أحد المعلومات التي على ضوءها تتم

عملية التقويم للمخزون وإتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن سير العمل المخزني في المنظمة.

3. التكلفة: تتم عملية مراقبة التكاليف من خلال تدوين كل ما يتعلق بتكاليف المواد أو تكاليف الشراء والتخزين ومتابعة أي تطور قد يحدث على مستوى التكاليف زيادة أو نقصان، ويتم ذلك من خلال إجراء محاسبة التكاليف التاريخية التي تعني بتحليل الإيرادات والمصروفات وربطها وتحملها على الوحدات بدلاً من ربطها في فترة معينة وذلك حتى يمكن تحقيق الرقابة على النفقات وتلافي حدوث الإسراف وتقليل الخسائر وزيادة الربح.

كذلك تتم عملية الرقابة عن طريق محاسبة التكاليف النمطية التي تتم من خلال إجراء البحوث العلمية وإعداد الميزانيات التقديرية التي يحدد فيها المصروفات المختلفة لجميع أنشطة المخازن مقدماً عن فترة زمنية محددة ومراقبة الصرف وكفاءته على ضوء هذه الميزانيات الموضوعية مقدماً ، وتهدف محاسبة التكاليف إلى الرقابة على عناصر كلفة المواد المتمثلة في تكاليف الشراء والإستلام والفحص والاحتفاظ بالمخزون والإمداد والنقل الداخلي والخارجي والتأمين والمصاريف الإدارية والخدمية وغيرها من التكاليف ، وهناك عدة وسائل لمحاسبة التكاليف في الواقع العملي منها المستندات الدالة على الوارد والمنصرف التي تستخدم للقيود المحاسبية في السجلات ومن أمثلتها أمر التوريد ومستندات الإستلام والفواتير ومستندات المواد وإشعار الخصم ومستند الصرف... إلخ وسجلات رقابة المخزون الذي يخصص فيه صفحة أو بطاقة لكل صنف وسجل حساب رقابة حساب المجموعات وسجل حساب الرقابة الرئيسي للمواد والمخازن (الأستاذ ) الذي يتضمن جميع مواد الوحدة ، وعادة ما تتبع عدة أساليب في قياس أداء المخازن ومن هذه الأساليب:

- حساب النفقات الفعلية ومقارنتها بالنفقات التخطيطية في الميزانية التقديرية لأعمال إدارة المخازن.
- معدل النمو في تكاليف التخزين من أجل معرفة التغيرات التي تحدث من أجل إتخاذ قرار بالترشيد وضبط أي إنحراف.
- قياس مدى إلتزام إدارة المخازن بالتكاليف المخططة للتخزين خلال فترة زمنية معينة.

4. الأساليب الأخرى لقياس الأداء : هناك مجموعة من الأساليب التي تستخدم في قياس أداء المخازن خلال فترة معينة وأهم هذه الأساليب:

• تحديد معدل دوران المخزون من خلال المعادلة التالية:

معدل دوران المخزون خلال فترة ما = جملة المنصرف من الأصناف خلال فترة معينة مقسوماً على متوسط مخزون المواد خلال الفترة ونظراً لأن هذا المعدل قد يكون مضللاً فالأفضل أن يحسب معدل دوران المخزون لكل صنف على حدة حتى يمكن معرفة الأصناف الراكدة وبالتالي تلافي تجميد رأس المال في شراء مثل هذه الأصناف بقدر أكبر من حاجاتها.

• قياس نسبة التالف من المخزون حيث يحدث لبعض المواد تلف إما نتيجة لعدم توفر المواصفات الفنية أو لعدم مناولة المواد وحفظها بشكل سليم وتستخدم في قياس ذلك المعادلة الآتية:

معدل التالف من المواد = المواد التالف بالكمية أو القيمة خلال فترة الخزن مقسوماً على إجمالي المواد المخزنة أو القيمة.

ومن خلال هذا المعدل يمكن قياس كفاءة التخزين في تخفيض معدل الفاقد الذي يعد من أهم العوامل التي تؤثر على التكاليف المتعلقة بإنتاج السلعة أو الخدمة في المنظمة.

• كفاية المخزون من المواد حيث يستخدم هذا المؤشر للدلالة على مدى توفر المخزون بشكل كافي ويتم إحتسابه من خلال قسمة كمية المواد المستخدمة فعلاً خلال فترة زمنية معينة على متوسط الإستهلاك الشهري.

### المرحلة الثالثة : تصحيح الإنحراف

نعني بتصحيح الإنحراف أن يتم إتخاذ الإجراءات المتعلقة بتصويب الأعمال وإعادة الأمور إلى مسارها المرسوم مسبقاً وهذا لا يتأتى إلا بعد مقارنة نتائج قياس الأداء الفعلي في الواقع العملي بما تضمنته الخطط والبرامج والسياسات والأنظمة المقررة في المخازن بالمعايير التي سبق تحديدها سواء أكانت معايير كمية أو نوعية وتحديد الأسباب الفعلية التي أدت إلى حدوث هذه الإنحرافات والتي قد تكون ناتجة إما عن سوء التخطيط والإعداد أو عدم سلامة التنفيذ أو لظروف خارجية طارئة خارجة عن إرادة وإمكانات المنظمة والقائمين على العمل في هذا النشاط وعادة ما يتم إتباع أحد أو بعض الإجراءات التصحيحية الآتية:

1. تعديل خطط وسياسات التخزين محل التنفيذ وذلك في حالة ما يكون سبب الإنحراف هو عدم سلامة هذه الخطط والسياسات.

2. القيام بإجراءات تعديل في المخزون سواء فيما يتعلق بأنواعها أو مصادرها أو طريقة الحصول عليها أو أسلوب حفظها.

3. إجراء تعديل في أساليب وطرق تخزين المواد وتشغيل المعدات المستخدمة في العمل المخزني.

4. إتخاذ إجراءات تعديل في نظام الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والترقية والنقل أو في نظام الإشراف أو نظام الأجور والحوافز وذلك عندما يتضح من الدراسة أن أسباب الإنحراف هي سوء التنفيذ.

5. إعادة النظر في الأنظمة والقوانين والإجراءات المعمول بها في إدارة المخازن سواء فيما يتعلق بالحفظ أو الإستلام أو الفحص أو الصرف أو الصيانة أو غير ذلك من الأمور التي قد تكون سبباً في حدوث الانحرافات.

ويشترط أن تتم إجراءات التصحيح بالقرب من مواقع التنفيذ وبسرعة وأن يحدد القائمين على عملية تنفيذ هذه الإجراءات وترصد الإمكانيات اللازمة للتنفيذ وأن تدرس الآثار التي تنجم عملية عملية التصحيح قبل إجرائها.

أن عملية الرقابة على المخزون أبعد من مجرد التأكد من المحتويات في المخازن كماً ونوعاً، بل تشمل عمليات متنوعة يمكن من خلالها إحكام السيطرة على محتويات المخازن من حيث استخدامها للأساليب الكمية المختلفة في هذا المجال (المدهون وآخرون، 2009، ص 49).

وهناك نظامين لتحقيق الرقابة على المخزون وهما كما يلي:

أ. نظام الجرد الدوري:

يتطلب هذا النظام قيام المشروع بعملية الجرد للبضاعة الموجودة في مخازنه ولو لمرة واحدة وفي نهاية السنة لتحديد قيمتها في هذا التاريخ (بضاعة آخر المدة).

ب. نظام الجرد المستمر:

ويتم جرد جميع أصناف المخزون بصفة مستمرة على مدار السنة المالية ويتم ذلك حسب برنامج يعد مقدماً بحيث يتم جرد مجموعة من الأصناف في كل مرة على أن يتم الانتهاء من جرد جميع الأصناف مرة واحدة في السنة على الأقل (الكبيسين 2008، ص 201 وص 202). وقد تجرد بعض الأصناف الهامة أكثر من مرة

في السنة اذا اقتضى الأمر ذلك. ويستخدم هذا النوع من الجرد في المستودعات الكبيرة والتي تحتوي على عشرات الآلاف من الأصناف (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ص37).

وأخيراً في الرقابة على المخزون إن أساس قاعدة الرقابة على المخزون السلعي تكمن في إدراج كافة المواد الواردة بعد إجراء مراجعة مادية ومتابعة مسارها حتى البيع أو التسليم، وسوف تتغير أنظمة الرقابة بدرجة كبيرة وفقاً لنوع العمل ونوع المخزون السلعي. قبل الانتهاء من موضوع مفهوم وأهمية الرقابة على المخزون السلعي كان لزاماً التعرف على مفهوم السلع، فيمكن تعريف السلع كما يلي:

تعرف السلعة بأنها الناتج الذي يلبي حاجات إنسانية والخاضع للتبادل مع ناتج آخر. وللسلعة قيمتان: قيمة استعمالية هي عبارة عن مجموعة من الصفات المادية التي تحملها، والتي بواسطتها يمكن تلبية حاجات الفرد والمجتمع، وقيمة تبادلية هي عبارة عن علاقة تناسب، يتم بموجبها تبادلها مع سلعة أخرى. وهي في جوهرها علاقة بين منتج ومنتج آخر يتبادلان فيما بينهما نتاج عملهما. والسلع هي موضوع السوق الأساسي، ونرى أن السلع يمكن أن تشمل الخدمات أيضاً. على أن تكون هذه الخدمة قابلة للتقييم، والتبادل. وهي بعبارة أخرى المنتجات التي تلبي حاجات إنسانية تسعى لاشباعها بشكل أو بآخر، وتقسم السلع الى نوعين هما: سلع استهلاكية، و سلع إنتاجية (جعلوك، 1999، ص 9 و 10).

### 3.3 وظيفة التخزين:

عرّف بعضهم نشاط التخزين بأنه عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها، وتوفيرها حسب الحاجة إليها، مع أقل استثمار ممكن وبأقل كلفة ممكنة. من هذا التعريف يتضح لها بأن التخزين يعني الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية، وهذه لا تشمل المواد التي تشتري ويتم استعمالها مباشرة، أي أن عملية التخزين ترتبط بعامل الزمن، اما المحافظة على المواد (أي الحفاظ عليها لحالتها) فتعني توفير ظروف تخزين ملائمة، بحيث تحفظ هذه المواد من الفساد والتلف (عبيدات، وشاويش، 2009، ص126).

- ويمكن القول بأن وظيفة التخزين هي الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ بالموجودات بكميات مناسبة لحين طلبها في مخازن أو مستودعات قريبة من جهة الاستخدام على أن يتوافر في هذه المخازن أسلوب التخزين المناسب للمواد المخزنة.
- وبذلك يمكن تلخيص المهام الرئيسية لوظيفة التخزين بالآتي 1:
- أ. الوظيفة مهمتها الاحتفاظ بالموجودات باختلاف أنواعها.
- ب. يتم الاحتفاظ بكميات مناسبة من الأصناف لأنه:
- إن كانت الكميات اقل مما يجب تعرض المستخدم إلى التوقف
  - إن كانت الكميات أكبر مما يجب ارتفع المخزون وزادت تكلفة التخزين وارتفعت أرقام التالف
- ج. الاحتفاظ بالموجودات بحالتها أي عدم تعرض المخزون للتلف أو تغير المواصفات مع الزمن وذلك بتوفير المكان المخزني المناسب للمادة المخزنة.
- د. أن التخزين يتم لفترة زمنية تطول أو تقصر حسب الحاجة إلى هذه المواد المخزنة.
- هـ. أن التخزين يتم في أماكن قريبة من جهة الاستخدام لتفادي مخاطر الانتظار.
- و. لا بد من توفر الشروط المناسبة للتخزين من إضاءة، تهوية، إنارة، عاملين مناسبين، تناسب المكان المخزني مع طبيعة الصنف المخزن، وسائل المناولة المخزنية.
- ز. لا بد أن يتم التخزين بأسلوب مناسب من عمليات استلام، فحص، تكويد وترميز، صرف، مناولة، تخطيط، رقابه.
- ح. يبنى الأسلوب المخزني على نظم معلومات سليمة من كارت لكل صنف، دفتر به حركة كل صنف ودورة مستنديه توفر بيانات حقيقية ومالية عن المخزون.

<sup>1</sup> (إدارة المخازن، [www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Material%20Management/Inventory1\\_arabic.asp](http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Material%20Management/Inventory1_arabic.asp))  
(2015/10)

### 3.4 أهداف وظيفة التخزين:

- وظيفة التخزين من أهم الوظائف الرئيسية لجميع المؤسسات العامة والخاصة ويمين اجمال الأهداف الرئيسية لوظيفة التخزين في النقاط التالي (دورة معالجة المشكلات المحاسبية في التخزين وتقويم العينات 2014م، ص 4):
1. استلام المواد والمنتجات المطلوب تخزينها بدقة وبما يضمن سلامتها.
  2. ضمان تدفق المواد والمنتجات المخزنة للجهات المستفيدة في الوقت المناسب.
  3. المحافظة على المخزون من التلف والضياع والفقء.
  4. تقليل تكاليف التخزين الى أقصى حد ممكن.
  5. استخدام المساحات المتاحة في المستودعات بما يضمن انسيابية تداول المواد المخزنة بكفاءة.
  6. مساعدة إدارة المشتريات في تحديد الكميات المناسبة للشراء من المواد.

### 3.5 مقومات نجاح وظيفة التخزين:

لكي تتمكن وظيفة التخزين من القيام بالمهام المنوطة بها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وخاصة ما يتعلق منها بضمن تزويد الجهات الطالبة باحتياجاتها بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المحددة، والمحافظة على الأصناف المخزونة وصيانتها والإبقاء عليها صالحة للاستخدام، إضافة الى مراقبة الاستثمار في المخزون والمحافظة على المستوى المناسب فيه، فإن الأمر يقتضي توافر بعض المقومات الأساسية لأداء هذه المهام بالكفاءة المطلوبة. ومن أهم هذه المقومات ما يلي (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، بدون تاريخ، ص 6):

1. اختيار المواقع المناسبة للمخازن وأماكن التخزين في ضوء دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في اختيار هذه المواقع.
2. توفير العناصر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً للعمل بالمخازن.
3. وضع ومتابعة تطبيق نظام متكامل لأمن وسلامة العاملين والمعدات والآلات ومباني المخازن.

4. توفير نظام معلومات آلي متكامل يمكن من اتخاذ قرارات رشيدة في مجال المخزون ويقلل من الاعتماد على الخبرة والذاكرة في تصنيف المواد المخزنة أو الوصول الى اماكنها أو تسجيل ومتابعة حركتها.
5. إعطاء الاهتمام الكلي في الترتيب الداخلي للمخازن. ومن أهم الأسس العامة في هذا الترتيب ما يلي:
- حجز مساحة مناسبة في المخزون لاستقبال المواد الواردة.
  - تخصيص مساحة قريبة من مدخل المخزن لتخزين المعدات الثقيلة.
  - استغلال البعد الثالث وهو الارتفاع في تخزين وترتيب المواد.
  - ان تخزن المواد المستلمة حديثا بجانب مثيلاتها المخزنة سابقا وترتب بحيث يتم الصرف من القديم أولا.
  - الفصل في التخزين بين المواد الكيماوية والمواد القابلة للاشتعال وبين باقي المواد الأخرى.
  - الاكثار من استخدام الفواصل داخل اوعية التخزين.
  - توفير الممرات والمساحات المناسبة لحركة ودوران وسائل المناولة الآلية.
  - استخدام القواعد الخشبية بالنسبة للمواد ثقيلة الوزن لإمكان استخدام الرافعات الشوكية في مناولة هذه المواد بسهولة ودون الاضرار بالمواد المنقولة نفسها.
  - تخزين الأصناف والمواد الزائدة عن الحاجة أو المستهلكة في مكان منفصل حتى يتم حصرها والتصرف فيها.

### 3.6 أهم مشكلات ومعوقات وظيفية التخزين:

تختلف المشكلات التي تعاني منها وظيفة التخزين من دولة لأخرى ومن منشأة لأخرى داخل الدولة الواحدة، بل في المنشأة الواحدة من وقت لآخر، ومن ثم فإنه يصعب حصر هذه المشكلات حصراً شاملاً، وبالتالي يمكن التركيز على جملة من الأسباب والظواهر التي تقلل من كفاءة وفعالية وظيفة التخزين وهي كالتالي (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، بدون تاريخ، ص 8):

1. نظرة الإدارة العليا لوظيفة التخزين.
2. عدد ونوعية العاملين بنشاط التخزين.
3. إمكانيات المخازن وتجهيزاتها.
4. النظم الإدارية والمحاسبية.
5. مواقع المخازن.

### 3.7 أمين المخازن: دوره ومسؤولياته واختصاصاته:

يتلخص دور أمين المخازن في النقاط التالية:

أ. القيام بعمليات استلام ومعايرة الأصناف المشتراه والواردة وإيداعها مخازن المنشأة وتسجيلها ضمن الأرصدة المخزنية وإحاطة المسؤولين عن أية مخالفات أو تجاوزات سواء في المواصفات أو في الكميات.

ب. تخصيص المساحات والأماكن التخزينية بالصلاحيات التي تتوافق مع خصائص الأصناف وطبيعة مكوناتها من حيث التهوية، الرطوبة، الحرارة، وأشعة الشمس.

ج. تسهيل عمليات السحب من المخزون وفقا لمعدلاتها التشغيلية المعتادة والمتعارف عليها

د. متابعة أرصدة الأصناف ومراجعتها بصفة دورية وتوضيح معدلات السحب ومدى توافقتها مع الحدود التخزينية المسموح بها وإفادة الجهات المختصة بالشراء عند الوصول إلى "الحد الأدنى من المخزون" أو "نقطة إعادة الطلب".

هـ. الإسراع بالوفاء باحتياجات الوحدات والتحقق من الأصناف المطلوبة ومواصفاتها ومطابقة التعليمات السائدة عند الصرف.

و. تصميم سجلات وقوائم الأصناف وفقا لدرجة التجانس والاستخدام بينها وترميزها لتسهيل التعامل عند طلبها واستلامها وبما يمنع التداخل في المسميات أو الازدواج أو التعارض في اغراض الاستخدام

ز. صيانة الأصناف ورقابتها بما يحقق فرص الاحتفاظ بخصائصها ومكوناتها.

ح. اتخاذ احتياطات الأمن المخزني ضد السرقة والحريق والتلف والتقادم.

ط. عزل الأصناف الراكدة والتالفة والمتقادمة تكنولوجيا وإعلام الوحدات المسؤولة عن التصرف فيها علي هيئة قائمة تحتوى سردا وتوصيفا لتلك الأصناف وكمياتها ونوعياتها لاتخاذ القرار اللازم بشأن كل منها.

### 3.8 تخطيط ورقابة المخزون:

إدارة ورقابة المخزون منذ الحصول عليه وحتى صرفه وإخراجه من المخازن تحتاج الى التخطيط المحكم والرقابة الجيدة وذلك للمحافظة على المستويات المناسبة دون أن يكون هناك عجز ونقص يسبب خلل في العمل وانخفاض في كفاءة الخدمات المقدمة، ودون أن يكون هناك زيادة في بعض الأصناف تؤدي الى هدر وإسراف في المال العام.

#### 3.8.1 أهمية التخطيط والرقابة على المخزون:

تكمن أهمية تخطيط المخزون في توفير الكميات المناسبة دون زيادة تؤدي الى تلف، او نقصان يؤدي الى عجز في المواد المطلوبة، ومن ذلك يمكن إجمال الأخطار التي تتعرض لها الشركة نتيجة زيادة المخزون او نقص المخزون هي كالتالي:

- أ. رأس مال معطل كان يمكن استخدامه في أوجه نشاط أخرى مربحة.
- ب. التضخم في تكاليف مناولة المواد والاحتفاظ بها كمخزون وزيادة فرص التلف والضياع والسرقة والحريق والتقاعد وزيادة الفائدة المدفوعة على رأس المال المستثمر في هذه المواد وزيادة مصاريف التأمين.
- ج. تشغل المهمات الزائدة في المخزون حيزاً من الفراغ في المخازن مما يعوق عمليات الصرف والاستلام بالإضافة إلى تكلفة الصيانة والجرد.
- د. أن تعطيل أموال الشركة في المهمات والمعدات الزائدة أصبح عبئاً اقتصادياً يؤثر على السيولة النقدية للشركة.
- هـ. خسائر البيع والتصرف في المخزون الزائد والراكد حيث يتم بيعه بقيمه أقل بكثير من القيمة الدفترية.
- و. ظهور إدارة الشركة أمام العاملين بمظهر الإسراف مما يشكل خطراً جسيماً على كفاءتهم وأعمالهم حيث إن الإدارة عادة هي القدوة الحسنة بالنسبة إلى العاملين.

ملحوظة/

يجب على إدارة الشركة أن تراقب المخزون مع ملاحظة أن عملية المراقبة لا تنصب على مراقبة الكميات أو القيم للأصناف المخزونة فقط ولكنها تنصب على مراقبة مفردات الأصناف الموجودة بالمخازن حيث أنه قد يحدث أن يكون هناك تضخم في المخزون الكلي من المواد مع وجود نقص معين في كثير من المفردات النوعية.

## الأسباب التي تؤدي إلى زيادة المخزون

أ. سوء التقدير والتخطيط لتوفير الاحتياجات وعدم استخدام الأساليب العلمية والمعادلات الرياضية وعدم مراعاة الحدود المختلفة للمخزون حيث إن لكل صنف بالمخزون الحدود الثلاثة الآتية:

### • الحد الأدنى - حد الخطر

○ وهى الكمية التي يجب توافرها بالمخازن من صنف معين لمقابلة الطوارئ في حالة عدم وصول الكميات المتعاقد عليها حسب السياسة المرسومة.

○ وهى عادة تقدر بما يعادل استهلاك "3 شهور" للصنف المشتري من السوق المحلى وتعادل استهلاك 4.5 شهراً للصنف المشتري من السوق الخارجي.

### • حد الطلب

وهى الكمية التي يجب توافرها في المخازن من صنف معين وعندها يبدأ في اتخاذ إجراءات الطلب والشراء للوصول برصيد الصنف إلى الحد الأقصى له ويقدر على أساس استهلاك "6 شهور" للصنف المشتري من السوق المحلى ويقدر على أساس استهلاك "9 شهور" للصنف المشتري من السوق الخارجي.

### • الحد الأقصى

وهو أقصى كمية يمكن الاحتفاظ بها بالمخزون من الصنف الواحد، وأي زيادة عن هذا الحد يعتبر زيادة في المخزون.

ج. عدم التنسيق بين الإدارات الطالبة للمهمات والإدارة المسئولة عن الشراء حيث يجب أن تحلل البيانات الواردة من كل إدارة طالبة للمهمات ويتم دراستها جيداً على خطط وبرامج الحصول على المهمات.

د. تعنت الإدارة الطالبة فيطلب المهمات بكميات أكثر من المطلوب وذلك لعدم الثقة في جهاز توفير المستلزمات وخوفاً من الآثار المترتبة على عدم توفر المخزون.

هـ. عدم مراجعة قوائم المهمات الزائدة عن الحاجة والراكدة والمستغنى عنها قبل عملية الشراء.

و. التوقف عن استخدام منتج معين أو ماكينة معينة.

ز. التغيير في التصميم أو المواصفات الفنية للأجهزة القائمة بالشركة.

ح. وضع المهمات المخزنة فيمكان غير مناسب بالمخزن مما يؤدي إلى نسيانها وبالتالي شراء بدلاً منها.

## صور وأشكال زيادة المخزون

أ. المهمات والمعدات الزائدة عن الحاجة وهي المعدات والمهمات التي تزيد كمياتها عن الحد الأقصى ويمكن الاستفادة منها بالصرف خلال فترة زمنية معقولة يمكن تقديرها مع الإدارات الفنية ولا يتم تحويلها إلى الراكذ والمستغنى عنه إلا وفق إجراءات تعتمد من السلطة المختصة بالشركة.

ب. المهمات والمعدات الراكدة والفائضة

وهي الكميات التي لا يمكن استخدامها على المدى القريب وكذلك غير متوقع استخدامها خلال فترة زمنية مستقبلية مع الوضع في الاعتبار أن هذه المهمات صالحة للاستعمال وجيدة ويمكن إعادة استخدامها فيغير أغراضها الأساسية بشكل اقتصادي.

ج. المهمات والمعدات التالفة

وهي الأصناف التي تتغير مواصفاتها في التخزين بسبب طول فترة تخزينها وبشكل يقلل من مواصفاتها الفنية بشكل لا يفقدها طبيعة استخدامها بحيث يمكن الاستفادة منها في الإنتاج الأقل جودة أو بعد تحضيرات تؤدي إلى تقليل أثار التلف.

د. العوادم

وهي الأصناف التي تفقد مواصفاتها بسبب طول فترة تخزينها مما يؤدي إلى عدم إمكانية الاستفادة منها في الغرض الذي خزنت من أجله ويقتضى الأمر البحث عن عملاء لشرائها يعرفون لها استخدامات جديدة.

على أنه يجب استبعاد البنود التالية من هذه المهمات:

أ- بنود الأمان

وهي الأصناف الضرورية لاستمرار الإنتاج وعادة ما يكون عمرها الافتراضي يتناسب وعمر المعدات ويتم الاحتفاظ بها طالما أن المعدات في التشغيل ولا يتم الاستغناء عنها إلا بعد الاستغناء عن الأصل التابعة.

ب- البنود الاستراتيجية

هي الكميات التي يتم تحديد الحد الأمثل لها بحيث تتناسب واستمرار العملية الإنتاجية وتتوقف طبيعة تلك البنود على نشاط كل شركة.

لذا فمن الأهمية بمكان تحديد البنود الاستراتيجية بمعرفة لجنة متخصصة ولا يتم الصرف إلا وفقاً لاعتمادات وسلطات بذاتها.

كيف يتم تشخيص زيادة المخزون والراكد والمستغنى عنه؟

يتم بتحليل ودراسة أرصدة بنود المخزون وذلك بالاسترشاد بالإحصاءات والبيانات المختلفة التي تصدرها الإدارة المسؤولة عن المخزون ومعرفة الأنماط المختلفة للاستهلاك ودراسة معدلاتها وتحديد مستوى الحد الأقصى وحد الطلب والحد الأدنى والوقوف على البنود سريعة الحركة وكذا البنود بطيئة الحركة والبنود الاستراتيجية والعرض على المسؤولين لمعرفة نقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب لتحقيق المعدل الأمثل للمخزون.

كيف يمكن التخلص من المخزون الزائد عن الحاجة وكذا الراكد والمستغنى عنه؟

أ. استخدام هذه الأصناف كأصناف بديلة لغيرها محاولة لتنشيط استخدامها.

ب. إذا لم يتم استخدامها كأصناف بديلة يتم عرضها للبيع على الشركات الأخرى في قطاع البترول.

ج. في حالة عدم بيعها لشركات القطاع يتم عرضها على شركات القطاعات المماثلة.

د. محاولة ردها للموردين إذا أمكن.

هـ. يتم بيعها عن طريق المزادات مع مراعاة تسوية الموقف الجمركي لها قبل التصرف فيها.

**توصيات للحد من المخزون الزائد والراكد والمستغنى عنه:**

أ. المراجعة المستمرة للأصناف المخزنة ومراقبة الحد الأدنى والحد الأقصى وفقاً للقواعد المخزنية السليمة.

ب. وقف عملية الشراء لقطع الغيار للمعدات الجديدة إلا في حالات معينة ونادرة.

ج. في حالة تعديل برامج التشغيل يجب أن يتم وقف توريد المهمات المتعاقد عليها لهذه البرامج.

د. مراجعة طلبات الشراء الصادرة من الإدارات على قوائم المهمات الفائضة للتأكد من عدم وجود مهمات يعاد طلبها أو أن تحل محل المطلوب.

هـ. التعاون المستمر بين العاملين في إدارة المخزون والإدارة الفنية ومحاولة دراسة إمكانية استخدام المهمات في عمليات أخرى ولو بكفاءة أقل أو بتكلفة أعلى.

و. منح حوافز للعاملين في مجال تنشيط المخزون الزائد والراكد.

- ز. يتم صرف حوافز للشركات المشتري للمعدات والمهمات الفائضة والمستغنى عنها.
- ح. إنشاء قاعدة بيانات للمخزون الزائد والراكد والمستغنى عنه.
- ط. اعتماد وظائف في الهيكل التنظيمي للعاملين في مجال التخطيط والرقابة على المخزون.
- ى. خلق لغة مشتركة من كافة شركات قطاع البترول باستخدام رقم تصنيف واحد (تصنيف شركة شل العالمية) لسهولة إجراء الإحصاءات الدقيقة وكذا ربطه بشبكة موحدة على الحاسب الآلي بين كافة شركات الهيئة.

### 3.8.2 التخطيط الداخلي للمخزن:

العوامل الواجب مراعاتها عند التخطيط الداخلي للمخزن هي كالتالي<sup>1</sup>:

- أ. سهولة استقبال الأصناف الواردة.
- ب. سهولة وضع الصنف الوارد في البلوك المخصص لذلك.
- ج. سهولة سحب الصنف من البلوك.
- د. سهولة صرف الأصناف إلى الخارج.
- هـ. الاستخدام الأمثل للأرضيات والمساحة.
- و. الاستخدام الأمثل للفراغات العلوية.
- ز. سهولة استخدام الممرات بجميع أنواعها للعمالة، ووسائل المناولة.
- ح. سهولة مرور وسائل المناولة الداخلية.
- ط. وقاية المواد من الراكد والتالف.
- ى. منع حوادث العمل أثناء النقل أو المناولة.
- ك. سهولة جرد المخزون
- ل. استغلال أساليب التكويد والترميز المخزنى للأصناف.
- م. سهولة أعمال مراقبة المخزن.
- ن. سهولة استخدام وسائل المحافظة على المخزون من تهوية وإنارة وتكييف وثلاجات.
- س. سهولة اكتشاف حالات السرقة والضياع والعمل على منعها.

1 ( 2015/9 ، [www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Material%20Management/Inventory1\\_arabic.asp](http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Material%20Management/Inventory1_arabic.asp) )

### 3.9 وظائف الرقابة الداخلية على المخزون :

إن الرقابة الداخلية على المخازن يجب أن تتضمن مجموعة من الإجراءات الرقابية الهامة منها (جربوع، 2002، ص 319-320):

1. تحديد مسؤوليات موظفي المخازن تحديداً واضحاً بحيث يكونوا مسؤولين عما يلي:
    - a. استلام البضائع الواردة بعد الانتهاء من فحصها.
    - b. مسك سجلات او بطاقات يسجل بها الوارد والمنصرم من البضائع.
    - c. إعلام المسؤولين بكمية البضاعة الموجودة لديهم كلما قاربت من الحد الأدنى.
  2. الفصل التام بين الاختصاصات المتعارضة فعلي سبيل المثال لا يجوز لأمين المستودع التدخل بالمشتريات أو المبيعات أو التسجيل في السجلات المحاسبية.
  3. تصميم مجموعة دفترية كاملة للمخازن تعكس حركة المواد.
  4. وضع نظام مستندي سليم يكفل تأمين مستند معتمد من شخص مسؤول يؤيد كل عملية إدخال أو خراج من وإلى المخازن.
  5. القيام بجرد مفاجئ لصنف من الأصناف الموضحة من قبل لجنة مستقلة عن إدارة المخازن.
  6. إجراء مقارنة دورية بين أرصدة الأصناف الموضحة في البطاقات وبين الأرصدة التي تظهر في الحسابات "مراجعة إنتقادية".
  7. التامين على أمناء المخازن ضد خيانة الأمانة بمبالغ تتناسب مع ما يوجد في عهدتهم من بضائع ومواد.
- هناك الكثير من نقاط الرقابة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار وذلك لغرض إحكام الرقابة على المخزون ومن أهمها ما يلي:(العلاق، وشرف الدين، 2008، ص 287-288)
1. أوامر شراء البضاعة يجب أن يكون مصدقا عليها من شخص مختص أو جهة محددة وذلك بعد المفاضلة بين عدة عروض أن أمكن ذلك.
  2. مشتريات أي نوع من البضاعة (سواء مادة خام أو سلع تامة) يجب أن تكون بناء على الحاجة لها ووفقا لسياسة الطلب الأمثل.
  3. متابعة أوامر الشراء المتأخرة عن موعد الاستلام المتفق عليه من قبل موظف مختص بذلك بإدارة أو قسم المشتريات.

4. عدم قيام قسم الاستلام بقبول أو استلام أي بضاعة إلا بوجود نسخة من أوامر شراء تلك البضاعة لديه، وذلك لغرض مطابقة مواصفات البضاعة المستلمة مع أمر الشراء الخاص بذلك.
5. التأكد من كمية البضاعة ومطابقتها للمواصفات قبل إتمام عملية الدفع للموردين بناء على محضر الاستلام.
6. فحص ومراجعة قائمة الحساب المرسله من الموردين من حيث الأسعار والمواصفات والشروط المتفق عليها والدقة الحسابية وذلك قبل الدفع النهائي للمورد.
7. إحكام الرقابة على مردودات المشتريات بحيث يتم التصديق عليها من قبل شخص مسؤول، والتأكد من المعالجة المحاسبية حيث إن مردودات المشتريات قد ينتج عنها ترجيع القيمة في حالة ما إذا كانت عملية الدفع لم تتم بعد.
8. حماية البضائع في المخازن من السرقة والفساد والتلف وكذلك من السحب غير المسؤول من قبل موظفي الشركة واستخدام نظام بوابات التفتيش وعدم السماح بخروج أي بضائع إلا بوجود مستندات تؤيد ذلك.
9. اتباع نظام نقطة إعادة الطلب وسياسة مخزون الأمان.
10. إتباع نظام بطاقات الصنف لبيان الوارد والمنصرف من كل صنف من أصناف البضاعة (نظام الجرد المستمر) على أن يتم تعديل هذه البطاقات بناء على محضر الاستلام بالنسبة للواردات وبناء على أذونات الصرف بالنسبة للمنصرف للبيع أو الاستخدام في الانتاج.
11. إجراء جرد فعلي للمخازن ومقارنته مع ما هو مسجل بالدفاتر ومن ثم عمل أي تسويات لأي فروقات قد تظهر.
12. عدم صرف أي كميات بضاعة من المخازن إلا بناء على إذن تصريف مصدق عليه.
13. كل العمليات المتعلقة بالمخزون من استلام وتصريف لأصناف البضاعة يجب أن يكون قسم الحسابات على علم بها وذلك لإثباتها في الدفاتر أولاً بأول.
14. المنصرف من المخازن سواء البيع أو للإنتاج يقيم بطريقة من الطرق المقبولة والمتعارف عليها.

15. فصل الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل في جميع العمليات المتعلقة بالمخزون.

وتتطلب الرقابة على المخزون دراسة الوظائف المرتبطة به مثل إصدار وتشغيل الطلبات، وطريقة استلام البضاعة وتخزينها، وطريقة صرف البضاعة للتصنيع أو للبيع، مع مراعاة التداخل بين دورة المخزون وغيرها من العمليات مثل: الحصول على المواد الخام وتسجيلها ضمن دورة المشتريات، والمدفوعات النقدية، و شحن البضاعة وتسجيل الإيراد وتكلفة المبيعات ضمن دورة المبيعات والتحصيل، وجرع المخزون السلعي في دورة المخزون.

### 3.10 الأهداف التي يحققها نظام الرقابة على المخزون السلعي :

1. وجود التفويض المناسب لعمليات الشراء سواء بضاعة جاهزة أو مواد خام ومنع حدوث أي عملية بدون تفويض واعتماد
2. التأكيد بأن جميع العمليات المسجلة قد حدثت وسجلت بالكامل وبدقة وحسب التوقيت الملائم وتم ترحيلها وتلخيصها بشكل صحيح.
3. البضاعة المستلمة هي وفق المواصفات المطلوبة وتتم المحاسبة عليه بشكل سليم.
4. توفر نظام للتكاليف للمحاسبة عن تكاليف المخزون.
5. وجود سياسة واضحة للمؤسسة حول تقييم المخزون ومراقبة التالف والمتقادم وطريقة إعادة الطلب.

### 3.11 خطوات تدقيق المخزون السلعي:

- يتم تدقيق المخزون السلعي في المؤسسات المختلفة من خلال الإجراءات التالية:
1. التحقق من الاكتمال: ويتم فيه التحقق من اكتمال معالجة جميع بنود المخزون.
  2. التحقق من الملكية: وذلك بالتأكد من البضاعة الموجودة في المخازن والموجودة لدى الغير والتي بالطريق.
  3. التحقق من الدقة: وذلك بالقيام بعمليات الحساب وإعادة الحساب ومقارنة قوائم الجرد مع سجلات المخازن.

4. التحقق من التصنيف: وذلك بالفصل بين المواد الخام ونصف المصنعة وتامة الصنع وكذلك الفصل بين المخزون من البضاعة ومخزون المهتمات والقرطاسية.
5. التحقق من الفاصل الزمني: ويتم ذلك بالتحقق من تسجيل جميع العمليات المتعلقة بالمخزون في الفترات المناسبة بالتحقق من مستندات الشحن وتواريخها.
6. التحقق من القيمة القابلة للتحقق: ويتم ذلك من خلال التحقق من أن المخزون المفصح عن قيمته هو مخزون جيد وذلك بالرجوع لتكاليف المخزون سواء مصنع في الشركة أو يشتري جاهز، ثم التحقق من طريقة تسعير المخزون والثبات في استخدام طريقة التسعير ثم التحقق من تقييم المخزون بالتكلفة أو السوق أيهما أقل.
7. الربط بين التفصيلات: حيث تتم المطابقة بين مجاميع البنود المختلفة للمخزون مع الأستاذ العام.
8. التحقق من العرض والإفصاح: فيتم عرض مكونات المخزون بشكل منفرد والإفصاح عن أي قيود أو رهونات لعناصر المخزون.

## الفصل الرابع

### المحافظة على المال العام

## 4.1 مقدمة:

يحتاج الموظفون في المواقع الإدارية المختلفة في إدارتهم للمؤسسات العامة والخاصة إلى أموال متنوعة، منها الثابت كالأجهزة والمعدات والسيارات والأثاث وغيره ومنها المستهلك كالقرطاسية المتنوعة وأدوات الصيانة والنظافة والضيافة وغيره، وقد تكون هذه الأموال خاصة أو عامة، فالأموال الخاصة هي أموال تملكها الدولة أو الأشخاص الإدارية بغرض استغلالها والحصول على ما تنتجه من موارد مالية، وهي تماثل تلك التي يملكها الأفراد، لذا فهي تخضع من حيث اكتسابها واستغلالها والتصرف فيها لأحكام القانون الخاص.

أما الأموال العامة فهي أموال تخصص للنفع العام أي لاستعمال الجمهور مباشرة أو لخدمة مرفق عام، فهي بذلك تستهدف غرضاً يخالف ذلك الذي يحكم الأموال الخاصة، الأمر الذي استتبع خضوعها لنظام قانوني يغير ذلك الذي ينظم الأموال الخاصة في القانون المدني، وبذلك يستهدف النظام القانوني للأموال العمومية حمايته عن طريق عدم جواز التصرف فيه أو الحجز عليه أو تملكه بالتقادم.

ومن البديهي أن الدولة والمؤسسات العمومية حتى تتمكن من القيام بوظائفها كاملة، لا بد من حصولها على الوسائل المادية اللازمة التي تمكنها من إجراء وإعمال مشاريعها على أرض الواقع، إذ لا بد أن تتاح لها الأموال اللازمة لتدبير مرافقها، لكن في نفس الوقت يتعين إحاطة هذه الأموال بحماية صارمة، وهذا ما يعرف بحماية المال العام.

## 4.2 تعريف المال العام:

المال في اللغة هو ما يملكه الإنسان من كل شيء، وقد ورد استعماله بمعان متعددة، وحسب كتب اللغة فقد تحملت هذه الكلمة - المال - المعاني التالية<sup>1</sup>:

- في الأصل أطلق المال على ما يملك من الذهب والفضة، ثم أطلق على كل ما يقتنى ويتملك من الأعيان.
- المال ما يملك من جميع الأشياء، سواء كان من الأعيان أو المنافع.
- يطلق المال عند أهل البادية على الأنعام والمواشي كالإبل والغنم، يقال خرج إلى ماله أي ضياعه أو إبله.

<sup>1</sup> (مجلة العلوم القانونية بالدول العربية، www.droit-arab.com، 2015/9)

أما تعريف المال اصطلاحاً فهو كل ما يمكن أن يملكه الإنسان، وينتفع به على وجه معتاد، سواء كان مملوكاً بالفعل أو كان قابلاً للتملك كالطير في الهواء والسماك في الماء. وهذا يعني أن المال هو كل ما يملك قيمة اقتصادية تقدر بالنقود سواء كانت في حيازة شخص وفي ملكه أو كان غير مملوك لأي شخص ما دام يقبل أن يحاز ويملك. ويمكن تعريف المالية العامة طبقاً للفكر الكلاسيكي بأنه "العلم الذي يهتم بدراسة الوسائل التي تحصل بها الدولة على الإيرادات اللازمة لتغطية النفقات العامة وذلك بتوزيع العبئ بين المواطنين عن طريق الضرائب والرسوم، ويفهم من التعريف الكلاسيكي ما يلي:

1. يختص موضوع الاقتصاد العام والمالية العامة بتحويل جزء من الموارد وتخصيصها لإشباع حاجات المجتمع.

2. يختص عم المالية العامة في دراسة دخل السلطات العامة ونفقاتها والموازنة بينهما. وهنا يحتل مركز الصدارة التمويل من خلال مورد الضرائب وبالتالي تدرس المشاكل المتعلقة بتوزيع أعبائها، وهذا يتفق مع مفهوم الدولة الحيادية/الحارسة.

ويستنتج من هذا أن المال يطلق على الأشياء التي تقوم به، كالدار والقمح والكتاب، وهذا ما يسمى عند رجال القانون بالأموال المادية، كما يطلق على الحقوق المالية التي تقع على تلك الأشياء، كحق الملكية الذي يقع على الدار، وحق الانتفاع بالحبس الذي يقع على الشيء المحبس، وهذا ما يسمى بالأموال غير المادية. وهذا المفهوم للمال هو الذي تمسك به رجال القانون منذ القديم، أما المحدثون منهم فقد أصبحوا يفرقون بين الأموال والأشياء، حتى يقصرون المال على الحق الذي ينصب على الشيء، وتكون له قيمة تقدر بالنقود، أما المحل الذي ينصب عليه ذلك الحق المالي من عقار وغيره فيسمونه شيئاً لا مالاً، بمعنى أن حق الملكية الذي يقع على عقار مثلاً يسمى حقاً مالياً، في حين أن ذلك العقار يسمى شيئاً. وينبغي على هذا أن كل مال يعتبر شيئاً، في حين أنه ليس كل شيء يعتبر مالاً لأن هناك أشياء لا تكون مملوكة لأي شخص ولا تكون موضوع الحق المالي، وذلك كالشمس والهواء والنور.

وقد اختلفت التعريفات الفقهية حول العناصر المكونة للمال المعتبر شرعاً، فصياغة بعضها تدل على أنها لا تعتبر المنافع والحقوق مالا اقتصادياً، مع أن المنافع قد تكون مقصودة لذاتها، غير أن امتلاكها لا يتم إلا بسبب حيازة أصلها. ويمكن أن نرجح أن تعريف المال

هو كل ما يمكن أن يملك وينتفع به على وجه معتاد شرعي . ويتضمن هذا التعريف شرطين جوهريين لا بد من توفرهما في الشيء حتى يطلق عليه اسم مال في الاصطلاح الفقهي وهما:

أولاً: يجب أن يكون الشيء قابلاً للتملك، أي يمكن حيازته والاستئثار به للفرد والجماعة، كالمنزل والسيارة، فالشيء الذي لا يمكن امتلاكه وإخضاعه لعملية التبادل بين الناس لا يعتبر مالا اقتصاديا، وليست له أية قيمة مالية.

ثانياً: أن يكون الشيء نافعا، أي صالحا لقضاء حاجته، أو إشباع رغبته، لا في نظر صاحبه، ولكن في نظر الشرع.

وهكذا يتضح بأن مفهوم المال، وحكمه لا يكونان واضحين إلا بوضعهما في الإطار الفقهي المتكامل، فنظرة الإسلام إلى المال نظرة موضوعية، فهو وسيلة لا غاية، وجد لتحقيق العدالة الاجتماعية التي ينشدها الإسلام مما يعني أن للمال وظيفة اجتماعية هدفها إسعاد المجتمع وقضاء حاجياته ومصالحه.

وقد انقسم الفقه في تعريفه للمال العام إلى ثلاثة أقسام :

1. فريق منهم اعتمد على عنصر المنفعة، فعرفوه بأنه كل شيء يحقق للإنسان منفعة ما، وكونه قابلاً للتملك الخاص.

2. فريق ثاني اعتمد على عنصر الملكية، فعرفوا المال بأنه كل شيء يصلح في ذاته لأن يكون محلاً لحق مالي يدخل في تقدير ذمة شخص طبيعي أو اعتباري.

3. فريق ثالث اعتمد على فكرة الذمة المالية، فعرفوا المال بأنه سائر العناصر الإيجابية للذمة المالية.

وعلى الرغم من اختلاف التعاريف في صيغتها، فهي تشترك في عدم حصرها للأموال فحسب وإنما تتناول الحقوق أيضاً.

### 4.3 مفهوم المحافظة على المال العام:

ما زالت قضية المال العام تمثل هماً كبيراً لكثير من الناس، ممن يسعون أن يروا حكماً إسلامياً يعمر الأرض بطاعة الله، وينشر العدل بين الناس، ويقطع دابر الفساد والمفسدين، ومن ينظر في التقارير الصادرة في بلادنا العربية في نهاية كل عام يهوله ما يرى من

ضخامة الأرقام الناطقة بأن ذمماً كثيرة قد فسدت، وأن الاختلاس من المال العام قد صار ثقافة رائجة بين قطاعات عديدة من العاملين وأصحاب النفوذ. (يوسف، 2001، ص 2). يقول الله سبحانه وتعالى في سياق الحديث عن غزوة أحد ﴿وما كان لنبي أن يغفل ومن يغفل يأت بما غل يوم القيامة ثم توفى كل نفس ما كسبت وهم لا يظلمون﴾ (سورة آل عمران، الآية 161). إذا كانت الآية نازلة في سبب خاص يتعلق بحادثة معينة زمن النبي ﷺ فإنها تعم كل غل، وكل اعتداء على المال العام، وكل إساءة للتصرف فيه، وكل خيانة، لما تقرر عند أهل الأصول من أن العبرة بعموم اللفظ لا بخصوص السبب (الأندلسي، 1989، ص 226). فالمحافظة على الأموال العامة يعتبر شكل من أفضل أشكال الرقي والتقدم ومظهر من مظاهر الانتماء والولاء للأمة والحفاظ على قوتها وتماسك مجتمعها بما يساعد على التصدي للأعداء والمتآمرين وإحباط مؤامراتهم بما من شأنه تطوير البلاد وتحسين مستوى الأفراد وقوة المجتمع وإيجاد مكان محترم ودور فاعل بين الأمم والحضارة العالمية. كما أن المحافظة على الأموال العامة مظهر من مظاهر الأخلاق الحميدة للفرد والوفاء للامة وتاريخها وشهدائها ومناضليها (أبو النور، 2011، ص 2).

لذا فانه لزاما على كل فرد من أفراد المجتمع منفردين أو مجتمعين أن يعملوا متضامنين للحفاظ على المال العام وان يتكاتفوا جميعا لصيانتته وتقويته فالمال هو عصب الحياة للأمة. ومعلوم أن الديانات السماوية وآخرها الدين الإسلامي حرصت أشد الحرص على المال العام والحفاظ عليه، فحرّم أخذ المال لأنه حق جميع الناس وهو أشد من الاعتداء على أموال الناس الخاصة التي حرّم الإسلام الاعتداء عليها أيضا<sup>1</sup>.

### 4.3.1 صور التعدي على المال العام:

الاعتداء على المال العام يأخذ أشكالا متعددة منها:

1. الإلتاف: مثل تخريب المباني والحدائق والغابات وتكسير الأثاث أو كراسي القطارات والسيارات والمكاتب العامة، والإسراف في المياه والكهرباء وغيرها .
2. الاستيلاء: وهو ضم جزء من المال العام إلى ماله الخاص والتلاعب بالميزانيات والصرف الوهمي أو الفواتير المزورة او غير الحقيقية واستخدام السيارات والأدوات والأموال العامة لعمله الخاص.

<sup>1</sup> [www.png.plo.ps](http://www.png.plo.ps) هيئة التوجيه السياسي والمعنوي

3. الغش: مثلاً تنفيذ عقود المقاولات والأشغال حيث لا تفي بالشروط المطلوبة، أو تعيين رجل ليس في تخصصه وخبرته أي غير مناسب لهذه الوظيفة أو العمل. والمحسوبيات في الوظيفة والترفيعات غير المستحقة.
4. الإهمال: عدم بذل الجهد المطلوب أو الذي يتطلبه عمله أو التغيب الدائم .
5. الإسراف: كالتفقة على الأمور الشكلية والخاصة والتبذير وتجاوز الحد الأدنى في الإنفاق مما يرهق الميزانية .
6. الخيانة: إمداد العدو بالمعلومات والتعاون معه بما يضر الدولة ويضعفها مما يلحق بها الضعف والاستسلام والهزيمة، أو عدم تنفيذ الأوامر والقيام بعمله بشكل متقن والتكاسل بشكل مقصود.
7. الرشوة: الحصول على مال ما من شخص ما يريد العبث بالأموال الحكومية مثل الاستيلاء على الأراضي الحكومية أو قطع الغابات أو الصيد غير المرخص أو تحويل القانون للاستفادة منه شخصياً ولصالحه. أي حرّف القانون عن مساره في تحقيق العدل .
8. الغصب بوجه غير حق: مثلاً الاستيلاء على أراضي الحكومة أو تشغيل مرافقيه أو جنود وحدته لصالحه الشخصي .
9. السرقة: حرم الإسلام السرقة كما حرمتها الديانات السماوية الأخرى .
10. التزوير والتدليس مثل تزوير وثائق رسمية تحت سلطته .
11. الإسراف مثلاً النفقة الزيادة عن حاجتها الحقيقية مثل الكهرباء والماء.

#### 4.3.2 الركائز الأساسية في التعامل مع المال العام والمرافق العامة:

1. تحريم مد اليد إلى المال العام والأخذ منه فهو حرام مؤكد لأنه حق الجميع، فحرم الإسلام السرقة والاختلاس والخيانة ، وقد نهى الله عنها في قوله: " يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله أو تخونوا أماناتكم وانتم تعلمون" (سورة الأنفال، آية 27). ولهذا على كل فرد المحافظة على المال العام كما يحافظ على ماله الخاص مثل الشوارع الكهـر بـاء والطرقـات. حتى لا يزيد النفقة فقال الله تعالى: " ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين" ( سورة الأعراف، الآية 31). كما يجب على المجتمع بشكل جماعي

أو فردي حراسة الأموال العامة خوفا من الإساءة إليها أو تخريبها ولأن أكل المال العام يضعف الدولة ويلحق الضرر باقتصادها ويحرمها من التقدم والرفق والقوة وتبقى مستعمرة تابعة .

2. السعي إلى إصلاح ما يتلف من المرافق العامة وهناك نوعان من التلف :  
أ- التلف المقصود عن طريق التخريب والعبث أو قصد الفساد من أجل إلحاق الأذى بمصالح الأمة وإضعافها ولا يقوم بها إلا كل خائن مرتبط مع العدو وهذا بحاجة إلى قصاص شديد الا وهو الإعدام .

ب- أما التلف اللامقصود أو تلف بفعل الزمن فهو بحاجة إلى الصيانة الفورية وعدم تركه يتراكم لأنه إما يصبح معدوما لا يمكن إصلاحه أو يحتاج إلى ميزانية عالية لصيانته فالواجب عمل الصيانة للعطب منذ البداية والإصلاح مسؤولية مشتركة وعلى الجميع فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

3. حراسة الأموال العامة والمرافق العامة لئلا تتعرض للتخريب أو السرقة وهنا يجب أن لا يحاسب من يعيب بهذه الأموال أو يسيء استعمالها حسابا يسيرا، فالسارق والمهمل يجب تطبيق العقوبات عليهم لردع غيرهم وذلك من أجل رفع الحذر في نفس الإنسان من الاستهتار بالمال العام، حيث عني الإسلام بمبدأ : من أين لك هذا؟ عناية فائقة فهو المبدأ الذي شكّل ركيزة أساسية في المحافظة على المال العام.

وكان لنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة عندما حاسب ابن التلبية عندما استعمله على صدقات بني سليم، عندما جاء إلى الرسول عليه السلام امسك ببعض ما معه وقال هذا لكم وهذا اهدي لي فغضب رسول الله صلى الله عليه وسلم وقال: الا جلست في بيت أبيك أو بيت أمك حتى تأتيك هديتك أن كنت صادقا. وها هو سيدنا عمر ابن عبد العزيز عندما أراد التحدث مع جماعة بشأن خاص فقام بإطفاء الشمعة التي هي ملك بيت مال المسلمين وأشعل الشمعة التي هي من ماله الخاص.

#### 4. طاعة ولي الامر (سيادة القانون والدستور):

إن طاعة ولي الأمر واجبة في إتباع كل ما من شأنه يبين ويوضح كيفية التعامل مع الأموال والمرافق العامة ، وهذا يعني القوانين والأوامر والتعليمات التي وضعت في كيفية استعمال المرافق العامة قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم) (سورة النساء، الآية 59).

لان الاعتداء على الأموال العامة يؤدي إلى الفساد العام والى إضعاف الأمة وقوتها وهو حرام دينيا واجتماعيا، وأن المعتدي هو سارق وخائن للأمانة ومنافق حيث يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب وإذا أوتمن خان وإذا أوعد اخلف). كما أن الاعتداء على المال العام يذهب بركة ماله وعياله حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم عندما سؤل عن المال (المال الحلال يذهب والمال الحرام يذهب هو وأهله). ولنا أسوة حسنة في الخليفة الراشد العادل عمر ابن الخطاب رضي الله عنه عندما جاء جندي بأموال غنمها بالحرب وهي من الذهب والفضة ولم يأخذ منها شيء ولم يسرقها وهو عائد بها من المعركة فقال أحد الحاضرين لسيدنا عمر عففت فعفوا وهذه هي صفة الحاكم الصادق العادل.

#### 4.3.3 معالجة ظاهرة عدم المحافظة على الممتلكات العامة:

يمكن القول بإمكانية معالجة ظاهرة عدم المحافظة على الممتلكات العامة من خلال العديد من الاجراءات

1. التربية الأخلاقية السليمة في البيت.
2. قدوة الآباء والأمهات لأبنائهم في مسلك حياتهم.
3. التربية والتعليم من خلال المناهج والقوانين الخاصة في المدارس والجامعات.
4. تنمية الشعور بالانتماء والولاء لهذا الوطن من خلال التنقيف.
5. العمل التطوعي يجب على كل فرد تعويد نفسه على إعطاء وقت للعمل في الحفاظ على المال العام.

6. تعليم الإنسان أن هذا حرام وان عقابه عند الله عظيم فلا تقرب الحرام من خلال الاعتداء على المال العام.

7. العقوبات يجب وضع القوانين الرادعة والصارمة بحق المخالفين في الحفاظ على المال العام وحياتته.

#### 4.4 طرق المحافظة على المال العام:

المحافظة على المال العام هي حفاظ على قوة الدولة وتماسك المجتمع بما يساعد على التصدي للأعداء وإحباط مؤامراتهم والذي من شأنه تطوير البلاد وتحسين مستوى الأفراد وقوة المجتمع.

والحفاظ على الأموال العامة مظهر من مظاهر الانتماء إلى الوطن، والوفاء لمناضليه، لذا فإنه لزاماً على كل أفراد المجتمع أن يعملوا متضامنين للحفاظ على المال العام، ويتكاتفوا جميعاً لصيانتته وتقويته .

ولقد وضع الإسلام الركائز الأساسية في التعامل مع المال العام والمرافق العامة، وقد عني الفقهاء ببيان الأحكام الفقهية التي تشكل الضوابط العامة للحفاظ على المال العام، ومن ذلك :

- تحريم مد اليد إلى المال العام، والأخذ منه فهو حرام مؤكد لأنه حق الجميع، فإذا كان الإسلام يحرم الاعتداء على أموال الناس الخاصة، لما فيه من اعتداء على حقوق أفراد المجتمع والأمة، لذا حرم الإسلام السرقة والاختلاس والخيانة، وما أعظم بشاعة الخيانة، فقد نهى عنها الله تعالى في قوله: (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول، وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون) (قرآن كريم، سورة الأنفال: الآية 27).

ولذا يجب المحافظة على المال العام والمرافق العامة كما يحافظ الإنسان على ملكه الخاص ومرافقه الخاصة، وذلك بصيانتها من العبث والإسراف في الاستعمال، كاستخدام الماء والكهرباء، والمواد الأخرى التي يجب استخدامها بقصد واعتدال. فكما يقتصد الإنسان ويعتدل في الإنفاق في أمواله الخاصة، يجب عليه كذلك الاعتدال والقصد في الأموال العامة والمرافق العامة، ولقد حرم الإسلام الإسراف تحريماً قطعياً، قال تعالى: (ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين) (الأعراف، أية 21).

- الأمر الآخر هو إصلاح ما يتلف من المرافق العامة، وبالتالي عدم إتلافها بالعبث بها أو بقصد الفساد والتخريب، لأن التلف إذا تراكم أدى إلى تراكم المتلفات، ويصعب عندئذ القيام بإصلاحها، وإن أمكن إصلاحها فسيكون ذلك على حساب المال العام، وبكلفة مضاعفة .

ومن هنا كان واجباً على كل فرد في المجتمع أن يقوم بواجبه في صيانة المرافق العامة وإصلاح الأعطال فيها أولاً بأول، وعدم تركها حتى تخرب أو تتدمر، وهي مسؤولية اجتماعية، وتقع على الجميع مسؤولية الحفاظ عليها، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته..). رواه البخاري.

إن حراسة الأموال العامة والمرافق العامة تتمثل بقيام المجتمع بمراقبتها وحراستها ومحاسبة كل من يعيث بها أو يسيء استعمالها، أي لا بد من محاسبة السارق والمختلس والمهمل، وكل متسبب في الإضرار بالمال العام أو المرافق العامة .

ولذلك يجب معاقبة كل مهمل أو مقصر أو عابث بالمال العام، بحيث توضع العقوبة المناسبة والرادعة التي تعمل على إعادة هيبة الدولة، حتى لا يكون هناك من يستهتر بالمال العام .

وليس بكاف أن الاعتداء على المال العام، وإتلاف المرافق العامة يؤدي إلى الفساد العام، وإلى إضعاف الدولة والمجتمع وتبديد الموارد، ويعتبر ذلك أكلاً للمال الحرام الذي له عواقبه السيئة في كل مجالات الحياة، وقد نفى الرسول صلى الله عليه وسلم الإيمان عن السارق، حين قال: (لا يسرق السارق حين يسرق وهو مؤمن) رواه الترمذي .

وهو منافق أيضاً لأنه خان الأمانة، ففي الحديث: (آية المنافق ثلاث... وذكر منها إذا أوتمن خان) رواه أحمد .

وأكل المال الحرام يضر بصاحبه أيما ضرر، وفي الحديث الشريف: ( كل جسد نبت من سحت فالنار أولى به) والمال الحرام يسأل عنه المرء يوم القيامة، ففي الحديث الشريف: (لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع) وذكر منها: ( وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه) رواه الطبراني .

وأكل الأموال العامة يلحق الضرر بالاقتصاد الوطني ويضر بالتنمية، ويدمر القيم الاجتماعية، كما أن الاعتداء على المال العام يذهب بركة صاحبه ويفتح عليه أبواباً كثيرة للإنفاق، فقد يمرض هو أو أولاده أو زوجته، ويحتاج إلى مال كثير لينفقه في العلاج.

#### 4.5 أهمية المحافظة على المال العام:

إن المحافظة على المال العام هو حفاظ على قوة الأمة، والقوة تشمل مجالات كثيرة ومنها قوة الاقتصاد المتمثل في المال العام الذي ترصده الأمة لتحقيق أهدافها، أن المجتمع الذي يسان فيه المال العام والمرافق العامة مجتمع قوي، والمجتمع الذي يستهين بذلك مجتمع ضعيف، لأن القوة الحقيقية في الإيمان الذي يغرس الأمانة والإخلاص في الفرد والمجتمع . كما أن المحافظة على الأموال العامة مظهر من مظاهر الانتماء والوفاء للأوطان، فلما كان المال عصب الأمة كان لزاماً على الجميع أن يسعى جاهداً للمحافظة عليه.

#### 4.6 معوقات المحافظة على المال العام:

من أبرز المعوقات التي تم الحديث عنها في المراجع العلمية المختلفة في الرقابة على المال العام هي معوقات فنية مهنية، ويكن القول بأن الجانب الأول يتمثل في عدم تعاون بعض الجهات في تقديم البيانات اللازمة في الوقت المناسب، وعدم تفعيل دور إدارتي المتابعة والمراجعة الداخلية في الجهات الحكومية بما يتناسب مع حجم المهام المطلوبة منهما. الجانب الآخر يتمثل في الحوافز المادية، وهي: عدم وجود حوافز تستطيع المؤسسة من خلالها المحافظة على موظفيها، وعدم مقدرة الديوان على استقطاب كفاءات مهنية عالية التأهيل أو الاستعانة بمقدمي الخدمات المتخصصة من القطاع الخاص نتيجة عدم استقلاله المالي والإداري<sup>1</sup>.

وتفيد ادبيات البحث العلمي أن من أبرز المعوقات التي تواجه عمل الرقابة الإدارية في عملها مع الأجهزة الحكومية هي عدم تفهم بعض الدوائر الحكومية للدور الرقابي وبالتالي عدم التعاون مع المراقبين في تنفيذ الخطط والبرامج التي تعدها، إلى جانب قلة عدد الوظائف الرقابية مقارنة بحجم الإدارات وتوسع الجهاز الحكومي وتضاعف أعداد الموظفين في القطاع الحكومي، كذلك ضعف الحوافز المادية لموظفي الدوائر المختلفة في أقسام الوزارات جميعها مما أدى إلى تسرب الكفاءات إلى قطاعات أخرى.

<sup>1</sup> ( <http://www.alriyadh.com> ، 2015/9 )

## الفصل الخامس

### نظام المخازن في وزارة الصحة

#### السلطانية

## 5.1 مقدمة:

وزارة الصحة الفلسطينية هي الوزارة المسؤولة عن الصحة العامة للمواطنين في دولة فلسطين، حيث تتبع لها جميع المستشفيات والمراكز العلاجية الفلسطينية المنتمية إلى القطاع العام، وتقوم هذه الوزارة بعمل الإحصاءات المتعلقة بالصحة في دولة فلسطين، وتهدف وزارة الصحة إلى تعزيز أنماط الحياة الصحية وتحسين إدارة الأمراض المزمنة، وضمان الحصول على خدمات صحية ذات نوعية جيدة من قبل الجميع وخاصة الفقراء والفئات الضعيفة، وتظهر الخطة التشغيلية لوزارة الصحة الشعار العام لها للعام 2013 بـ "تعزيز الاستفادة من الموارد المتاحة" (الخطة التشغيلية الصحية، 2013، ص2)، أما في عام 2014 فكان شعارها "الترشيد والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة" (الخطة التشغيلية الصحية، 2014، ص2).

## 5.2 نظام الرقابة في وزارة الصحة

تعتبر الإدارة العامة للرقابة الداخلية واحدة من أهم الإدارات العامة المركزية في الوزارة وتكتسب هذه الأهمية من أنها تتبع مباشرة لمعالي الوزير، الأمر الذي يجعلها تلعب دوراً مميزاً في تحسين جودة الخدمات الصحية التي تقدمها الوزارة وذلك من خلال الملاحظات والتوصيات الرقابية التي ترفعها للوزير، فهي تطلع الوزارة على مستوى جودة الخدمات الصحية وعلى نقاط الضعف وجوانب القصور التي قد يتم ارتكابها أو حدوثها خلال تقديم الخدمات الصحية، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات والحلول والتوصيات التي تمكن من تجنب الوقوع بالأخطاء الطبية والصحية وآليات معالجتها. وتتألف الإدارة العامة للرقابة الداخلية من أربع دوائر هي:-

(دائرة الرقابية الإدارية، دائرة الرقابة الفنية، دائرة الرقابية المالية، دائرة رقابة المشاريع).

لقد حددت الإدارة العامة للرقابة الداخلية بوزارة الصحة لنفسها الأهداف الإستراتيجية الثلاث الآتية من بين الأهداف الإستراتيجية التسعة المدرجة في خطة وزارة الصحة الإستراتيجية وهي على النحو الآتي:

1. ضمان تقديم الخدمات الصحية الأساسية والعمل على ضمان تقديمها بجودة عالية.

2. رفع فاعلية استخدام الموارد المتاحة والعمل على ترشيد استهلاكها بغرض تحقيق الكفاءة والفاعلية.

3. المساهمة في بناء نظام إداري فعال يساهم في إرساء العدل وإنصاف الموظفين ويمكن من الاستفادة من قدراتهم ومؤهلاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي.

الرقابة الدوائية :

تقوم دائرة الرقابة الدوائية في الإدارة العامة للصيدلة بمتابعة جودة المستحضرات الصيدلانية في المستودعات المركزية في وزارة الصحة وفي القطاع الخاص، وذلك عن طريق جولات ميدانية وسحب عينات لتحليلها والتأكد من جودتها، ومتابعة الشكاوي الواردة بخصوص جودة أي مستحضر أو من خلال الجولات الدورية وسحب العينات.

### 5.3 معوقات نظام الرقابة في وزارة الصحة

يعاني نظام الرقابة الداخلية في وزارة الصحة من العديد من المعوقات التي تؤدي الى ضعف عمل اللجان الخاصة به، ويمكن اجمال هذه المعوقات بالنقاط التالية (ورشة عمل، مايو 2010):

- ضعف متابعة بعض مسؤولي الدوائر للتوصيات المتكررة من قبل الإدارة العامة للرقابة الداخلية.
- عدم توفر مفهوم تكامل الأدوار لدى بعض الإخوة المدراء والمسؤولين مع دور الرقابة وإتباع أسلوب إنكار المشكلة بدل من مواجهتها والعمل على وضع الحلول المناسبة لها.
- الثقافة السلبية المتراكمة عند بعض الموظفين تجاه الالتزام والانضباط في العمل مما يترك أثراً سلبياً على انجاز العمل.
- عدم تحري الدقة عند كتابة الساعات الإضافية من قبل المسؤولين.
- المفاهيم والأفكار الخاطئة عن الرقابة لدى بعض الموظفين مما يدفعهم إلى اتخاذ مواقف سلبية من موظفي وملاحظات وتوصيات الفرق الرقابية.
- نقص الكادر الرقابي البشري في الإدارة العامة للرقابة الداخلية.

- ضعف رغبة بعض منسقي ومنفذي برامج التدريب والممولة من جهات مانحة للتعاون مع جهات الاختصاص المسؤولة عن تدريب وتنمية القدرات البشرية بالوزارة متمثلة بالإدارة العامة لتنمية القوى البشرية.
- عدم القدرة لدى مسئول ملف التبرعات بالالتزام بتوصيات الرقابة نحو تطبيق آليات استلام وصرف التبرعات بسبب ضخامة حجم التبرعات الكبير وعفوية التخزين.
- عدم إمكانية تحويل الأموال المخصصة من قبل المانحين لغرض الإنفاق على المشاريع إلى حسابات وزارة الصحة.

#### 5.4 مخازن وزارة الصحة:

تمثل المخازن الحكومية احد الجوانب المعنية بالتعامل مع الممتلكات العامة وحفظها ومراقبتها، وتقوم الدول بوضع القوانين واللوائح المنظمة لها من فحص وتوريد وصرف من وإلى المخازن. معظم الدول في الوقت الراهن تتجه للإصلاح المالي والإداري، لذلك فقد أنشأت لهذا الغرض عدة أجهزة أهمها جهاز الرقابة الداخلية (كرش، 2006، ص 7).

##### 5.4.1 الدورة المستندية لقسم المخازن:

1. الدورة المستندية لحركة الوارد إلى المخازن .
    - أ. عند ورود البضاعة يتم فحص هذه الأصناف من ناحية الكم والكيف ومطابقتها للمواصفات وعدم وجود أى تلف أو عيوب بها .
    - ب. يقوم أمين المخزن بإعداد إذن إضافة للمخازن بالكميات الواردة ويعد من أصل وصورة.

الأصل : يرسل إلى الحسابات للتسجيل فى دفتر مراقبة الصنف.

الصورة : حفظ للتسجيل منها فى بطاقات الصنف .
  - ت. يحرر أمين المخزن إذن ارجاع فى حالة وجود عيوب أو تلف للبضاعة الواردة قبل ردها إلى المورد ويعد من أصل وصورة .
- الأصل : يرسل إلى الحسابات للتسجيل فى دفتر مراقبة الصنف.
- الصورة : حفظ للتسجيل منها فى بطاقات الصنف.

2. الدورة المستندية للمنصرف من المخازن إلى المعمل:  
يقوم أمين المخزن بتحرير إذن صرف أصناف موقع عليه من المستلم للأصناف بما يفيد الاستلام ويتم إعداده من أصل وصورة على النحو التالي:  
الأصل : يرسل إلى الحسابات للتسجيل فى دفتر مراقبة الصنف.  
الصورة : حفظ للتسجيل منها فى بطاقات الصنف.

#### 5.4.2 الخطوات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عمليات المخازن:

يتم اتباع العديد من الخطوات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عمليات المخازن حتى تستمر الدورة المستندية وتطبق الإجراءات المتبعة على أكمل وجه وهذه الخطوات والإجراءات كما يلي<sup>1</sup>:

- الإبلاغ عن الأصناف التى يصل رصيدها حد الطلب لكل صنف أو نوع من المخزن ويتم إبلاغه للمسئول لتعويض النقص فى البضاعة.
- 1. استلام الأصناف الواردة بعد فحصها وتخزينها فى الأماكن المخصصة لها وذلك بناء على إذن توريد ( نموذج إذن إضافة / مخازن ) .
- 2. صرف الأصناف إلى الجهة الطالبة حسب الأصول ويجب أن تكون الأصناف المطلوبة موجودة بالكمية وبالنوع ويتم الصرف بناءً على إذن صرف (نموذج صرف / مخازن) .
- 3. رد بعض الأصناف إلى الموردين فى حالة وجود عيوب أو مخالفات فى التوريد ويتطلب الأمر رد هذه الأصناف ويحرر بذلك إذن ارتجاع ( نموذج إذن ارتجاع / مخازن) .
- 4. الجرد الدورى والمفاجئ للاطمئنان على أن العمل يسير بصورة منتظمة ويحرر بذلك (نموذج محضر جرد / مخازن) .
- 5. تقويم المخزون فى نهاية الفترات لأغراض إعداد الحسابات الختامية وإعداد القوائم المالية .

<sup>1</sup> (www.darelmashora.com دار المشورة، 2015)

### 5.4.3 نماذج الدورة المستندية لقسم المخازن.

يوضح الملحق رقم ( 4 ) نماذج الدورة المستندية وهي كالتالي:

- (1) محضر ضبط واستلام.
- (2) إذن إضافة مخازن "سندات الإدخال".
- (3) إذن صرف من المخازن "سندات الإخراج".
- (4) كرت العهدة المستهلكة.
- (5) صفحة سجل العهدة الدائمة.
- (6) محضر جرد المخازن.

### 5.4.4 التنظيم المحاسبي للمخازن.

تسعى العديد من المنظمات للوصول الى الموقع الأمثل لمخازنها. وتستهدف الطرق الرياضية المتاحة تلبية تكاليف نقل المنتجات من وإلى المخازن ولكن التحليل قد يتضمن كذلك دراسة أثر الموقع على خدمة العملاء وعلى العائد (مصطفى، 2010، ص19).

يهدف التنظيم المحاسبي للمخازن إلى ضبط حركة الوارد والمنصرف (كمية ، وقيمة) حتى يمكن تحديد تكلفة الأصناف الواردة للمخازن وكذلك تكلفة المنصرف من المخازن ومن أهم البطاقات والسجلات المحاسبية لنظام المخازن ما يلي :-

- (1) . بطاقات الصنف.
  - (2) . دفتر مراقبة الصنف "سجل العهدة".
- وفيما يلي بيان بطبيعة كل منها وإجراءات التسجيل بها:
- (1) . بطاقات الصنف .

وهي تساعد في معرفة الرصيد من الصنف في المخازن في أي وقت من الزمن وبعد كل عملية توريد أو صرف، وتكون بطاقة الصنف بالمخازن لدى أمين المخزن وتحتوي أسم الصنف ، رقمه ، تاريخ التوريد أو الصرف ، رقم إذن الإضافة أو إذن الصرف ، الكمية الواردة أو المنصرفة، الرصيد بعد كل عملية صرف أو توريد .

- (2) . دفتر مراقبة الصنف "سجل العهدة".
- دفتر مراقبة الصنف يشبه إلى حد كبير بطاقة الصنف لدى أمين المخزن الا أن دفتر مراقبة الصنف يمسك بواسطة قسم الحسابات وتحتوى على سعر الوحدة من الصنف ( منصرف ، وارد) وكذلك القيمة الإجمالية للمنصرف أو الوارد وهي دفتر مراقبة من قبل

الحسابات على بطاقة الصنف لدى أمين المخزن حيث يلزم تطابق بطاقة الصنف مع بطاقة مراقبة الصنف أولاً بأول ويتم الاستفسار عن أسباب الاختلاف (إن وجد) وتتم المطابقة بعد على الرصيد الفعلي.

## 5.5 مخزون وزارة الصحة

يتعدد ويتنوع مخزون وزارة الصحة في المكونات التالية: (أدوية ومهمات طبية، آلات جراحية، لوازم ميكانيكية، أجهزة طبية، حاسوب، مولدات، أثاث طبي ومكتبي، قرطاسية، نظافة، أغذية عاملين ومرضى، أقمشة وملبوسات)، ونظراً لكبر حجم مخزون وزارة الصحة سنكتفي في هذا البحث بالتركيز على البند الأهم وهو الأدوية والمهمات الطبية.

### 5.5.1 مخزون الأدوية والمهمات الطبية:

تهتم وزارة الصحة بتوفير الأدوية اللازمة والضرورية لأنها تشكل العصب الرئيسي في الخدمة العلاجية للمرضى، وتسعى بكل السبل لتوفير الأدوية والمهمات الطبية وسد النقص في المخزون، وتتمثل نسبة انفاق وزارة الصحة على الادوية والمهمات الطبية حوالي 18.4%، وتمثل المرتبة الثالثة لانفاق وزارة الصحة بعد الرواتب والعلاج بالخارج، علماً بأن جزء كبير من التحويلات تكون بسبب نقص في بعض الأدوية وخاصة أدوية السرطان والتي أن توفرت فإن النفقات العلاجية تقفز الى المرتبة الثانية من حيث النفقات ضمن الموازنة العامة كما هو في باقي بلدان العالم<sup>1</sup>.

جدول رقم ( 1 ): نسبة انفاق وزارة الصحة على الأدوية والمهمات الطبية

| السنة | أدوية % | مهمات % |
|-------|---------|---------|
| 2012  | 14.7    | 3.5     |
| 2013  | 13.7    | 2.9     |
| 2014  | 14.7    | 3.7     |

تتكون قائمة الأدوية الأساسية المتداولة خلال عام 2014 من 481 صنف تبعاً لما تقتضيه الحاجة وحسب الخدمات المقدمة في وزارة الصحة، في حين تتكون قائمة المهمات الطبية الأساسية من 902 صنف.

<sup>1</sup> (تقرير الصيدلة 2014، 2014.docx-الصيدلة-تقرير/.../portal/wp-content/www.moh.gov.ps)

### 5.5.2 احتياجات قطاع غزة من أدوية ومهمات طبية في وزارة الصحة:

في مرافق وزارة الصحة حاجة قطاع غزة من الدواء ما يقارب 2.9 مليون دولار شهرياً، بما يعادل 34.8 مليون دولار سنوياً لاحتياج الأدوية. أما بالنسبة للمهمات الطبية فقد بلغت احتياجات قطاع غزة 461 ألف دولار شهرياً، أي ما يعادل 5.5 مليون دولار سنوياً، وهذا بدون تكلفة أصناف مهمات خدمة القسطرة والقلب المفتوح والتي تبلغ قيمته 1.5 مليون دولار سنوياً، وبالتالي فإن إجمالي المهمات الطبية 7.5 مليون دولار سنوياً.

### 5.5.3 المنصرف من الأدوية والمهمات الطبية:

القيمة المالية للمنصرف من مستودعات الأدوية والمهمات الطبية في وزارة الصحة: بلغت القيمة المالية لإجمالي المنصرف من الأدوية 23,454,707 دولار أمريكي، وبلغت القيمة المالية للمنصرف من المهمات الطبية 5,822,697 دولار.

جدول رقم (2): المنصرف من الأدوية والمهمات الطبية بالدولار الأمريكي 2014

| المنصرف    | المستشفيات | رعاية أولية | *الوحدات والإدارات | جهات أخرى | المجموع    |
|------------|------------|-------------|--------------------|-----------|------------|
| الدواء     | 17,830,574 | 4,284,802   | 1,040,006          | 299,324   | 23,454,707 |
| مهمات طبية | 5,261,579  | 481,211     | 23,248             | 56,658    | 5,822,697  |
| الإجمالي   | 23,092,153 | 4,766,013   | 1,063,254          | 355,983   | 29,277,404 |

\*الوحدات والإدارات: الهندسة والصيانة، الإسعاف والطوارئ، العلاج الطبيعي، المختبرات وبنوك الدم، الصحة النفسية.

#### 5.5.4 الأصناف الصفرية<sup>1</sup> للأدوية والمستهلكات الطبية:

جدول رقم (3) : متوسط العدد الكلي والتكلفة المالية مقدرة بالدولار لأصناف قائمة الأدوية المتداولة موزعة حسب الخدمات الأساسية، ومتوسط عدد النواقص منها، والتكلفة المالية لها خلال عام 2014.

| التكلفة المالية الشهرية مقدرة بالدولار |                 |                | عدد أصناف قائمة الأدوية المتداولة |                 |             | الخدمة                          |
|--|-----------------|----------------|-----------------------------------|-----------------|-------------|---------------------------------|
| الأصناف التي تكفي 1-3 شهور             | الأصناف الصفرية | التكلفة الكلية | الأصناف التي تكفي 1-3 شهور        | الأصناف الصفرية | العدد الكلي |                                 |
| 143775                                 | 116218          | 725029         | 14                                | 11              | 121         | أقسام الجراحة والعناية الفائقة  |
| 96605                                  | 199121          | 437182         | 21                                | 46              | 122         | الرعاية الصحية الأولية          |
| 9058                                   | 19082           | 67873          | 6                                 | 12              | 37          | الصحة النفسية                   |
| 124824                                 | 136731          | 294219         | 8                                 | 33              | 35          | المناعة والأوبئة                |
| 11375                                  | 11873           | 54198          | 4                                 | 5               | 25          | أمراض العيون                    |
| 4365                                   | 3035            | 42572          | 1                                 | 5               | 25          | أمراض القلب والقسطرة            |
| 19817                                  | 45560           | 130398         | 4                                 | 8               | 28          | صحة الأم والطفل                 |
| 80850                                  | 288852          | 555349         | 9                                 | 18              | 60          | مرضى السرطان                    |
| 42074                                  | 33944           | 220852         | 2                                 | 2               | 21          | الغسيل الكلوي ومرضى زراعة الكلى |
| 28480                                  | 140956          | 238789         | 1                                 | 3               | 7           | مرضى الهيموفيليا والتلاسيميا    |
| 561,223                                | 1,095,372       | 2,766,460      | 70                                | 143             | 481         | الإجمالي                        |

<sup>1</sup> الأصناف الصفرية: هي التي نفذت وأصبح رصيدها صفر.

جدول رقم(4): العدد الكلي والتكلفة المالية مقدرة بالدولار لأصناف قائمة المهام الطبية المتداولة موزعة حسب الخدمات الاساسية، وعدد النواقص منها، والتكلفة المالية لها.

| التكلفة المالية الشهرية مقدرة بالدولار |                 |               | عدد أصناف قائمة الأدوية المتداولة |                 |             | الخدمة                    |
|--|-----------------|---------------|-----------------------------------|-----------------|-------------|---------------------------|
| الأصناف التي تكفي 1-3 شهور             | الأصناف الصفرية | لكافة الأصناف | الأصناف التي تكفي 1-3 شهور        | الأصناف الصفرية | العدد الكلي |                           |
| 14122                                  | 18743           | 150047        | 10                                | 13              | 115         | مهام عامة                 |
| 15922                                  | 28235           | 125622        | 28                                | 80              | 275         | مهام عمليات، تخدير، عناية |
| 16                                     | 261             | 2189          | 0                                 | 0               | 7           | مهام حضانة                |
| 2183                                   | 2976            | 32060         | 1                                 | 4               | 12          | مهام أشعة                 |
| 2440                                   | 6329            | 18859         | 1                                 | 5               | 15          | مهام رعاية أولية          |
| 21044                                  | 12813           | 93085         | 7                                 | 5               | 23          | مهام غسيل كلوي            |
| 0                                      | 1025            | 1025          | 0                                 | 3               | 3           | مهام سمعيات               |
| 512                                    | 2369            | 3912          | 4                                 | 21              | 29          | مهام عيون                 |
| 1068                                   | 3868            | 6011          | 1                                 | 14              | 21          | مهام أسنان                |
| 4102                                   | 14256           | 27984         | 17                                | 56              | 159         | مهام عظام                 |
| *                                      | *               | *             | 6                                 | 226             | 243         | مهام قسطرة وقلب مفتوح     |
| 61,409                                 | 90875           | 460,794       | 75                                | 427             | 902         | الإجمالي                  |

• التكلفة المالية الاجمالية لا تشمل التكلفة المالية لأصناف القسطرة القلبية والقلب المفتوح ونواقصها.

جدول رقم (5): نسبة الأصناف الصفرية لكل شهر خلال عام 2014

| الشهر   | يناير | فبراير | مارس | ابريل | مايو | يونيو | يوليو | أغسطس | سبتمبر | أكتوبر | نوفمبر | ديسمبر |
|---------|-------|--------|------|-------|------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| الأدوية | 23    | 28     | 29   | 25    | 25   | 28    | 27    | 26    | 25     | 23     | 23     | 26     |
| المهام  | 52    | 50     | 53   | 52    | 52   | 54    | 52    | 48    | 39     | 37     | 38     | 40     |

بلغت نسبة الأصناف الصفرية خلال عام 2014 ما يعادل 26%، من إجمالي القائمة الأساسية، بينما بلغت نسبة النقص في المهام الطبية 30% (بدون أصناف المهام في خدمة القسطرة القلبية والقلب المفتوح).

مازال العجز في الأدوية والمهام الطبية في تزايد مستمر إلا أن تراجع النقص في الأدوية والمهام الطبية عام 2013، وذلك نظراً لزيادة قيمة الشراء، وزيادة التبرعات في العدوان على قطاع غزة 2014.

على الرغم من التحسن في النسبة المئوية لمتوسط العجز في أصناف الأدوية والمهام الطبية خلال عام 2014 مقارنة بعام 2013 حيث كانت النسبة المئوية للأدوية والمهام

الطبية (29% ، 35%)، على التوالي إلا أنه لا يزال هناك عجز واضح في الأدوية والمهمات الطبية.

### 5.5.5 الرقابة الدوائية في القطاع الحكومي:

تقوم الإدارة العامة للصيدلة وبشكل دائم بمعاينة المستحضرات الواردة للمستودعات المركزية من المصادر المختلفة (التبرعات، وزارة الصحة في رام الله، مشتريات وزارة الصحة في غزة)، ومن ثم يتم سحب عينات عشوائية بناءً على آليات ومعايير تم تحديدها.

جدول رقم (6): يوضح الرقابة الدوائية بالقطاع الحكومي

| النسبة المئوية | عدد العينات غير المطابقة | النسبة المئوية | عدد العينات المطابقة للمواصفات | عدد العينات المفحوصة | مصدر العينة |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------------|----------------------|-------------|
| 2.7%           | 12                       | 97,3%          | 431                            | 443                  | مشتريات     |
| 6.3%           | 131                      | 93,7%          | 1941                           | 2072                 | تبرعات      |
| 9%             | 143                      | 94,3%          | 2372                           | 2515                 | المجموع     |

تقوم دائرة الرقابة الدوائية من خلال الرقابة الدوائية على المعابر بضبط المستحضرات الصيدلانية الواردة إلى قطاع غزة، ومتابعة دخولها وفقاً للآلية المتبعة، حيث تتم مقارنة الأصناف المحددة بفواتير الشراء أو أدونات التوريد (الخاص بالأدوية المراقبة) مع الكميات الواردة، ورصد أي مخالفة حيث يتم تحرير محاضر المخالفات ومن ثم عرضها على لجنة المعابر الصحية لاتخاذ القرار المناسب بحق هذه المخالفات.

### التسجيل الدوائي:

الأدوية المسجلة والتي تشمل الأصناف المصنعة محلياً والأصناف الأجنبية التي تورد من خلال شركات الأدوية وتسوق في أراضي السلطة الفلسطينية، وقد تم تسجيل 67 صنف بينما تم إعادة تسجيل 14 صنف دوائي عام 2014، ليصبح عدد أصناف الأدوية المسجلة 151 صنف في وزارة الصحة الفلسطينية غزة.

جدول رقم ( 7 ): يوضح ما تم تسجيله عام 2014 في غزة:

| الرقم | الصنف                  | تسجيل جديد | اعادة تسجيل | المجموع   |
|-------|------------------------|------------|-------------|-----------|
| 1     | مستلزمات طبية          | 20         | 0           | 20        |
| 2     | مكمل غذائي             | 2          | 0           | 2         |
| 3     | أغذية رياضيين          | 19         | 0           | 19        |
| 4     | أدوية (محلية ومستوردة) | 26         | 14          | 40        |
|       | <b>المجموع</b>         | <b>67</b>  | <b>14</b>   | <b>81</b> |

### إتلاف المستحضرات الصيدلانية:

تقوم لجنة الإتلاف برئاسة مدير دائرة التسجيل الدوائي بالإدارة العامة للصيدلة بمتابعة عملية إتلاف الأدوية والمهمات الطبية وأمبولات الأدوية المراقبة الفارغة في كافة المؤسسات الصيدلانية والطبية في القطاعين الحكومي والخاص، وتتم عملية إتلاف المستحضرات الصيدلانية في مكب النفايات في جحر الديك، أما بالنسبة للأدوية المراقبة فيتم إتلافها حرقاً في محرقة مستشفى ناصر أو الشفاء، وذلك لما تمثله هذه الأدوية التالفة من خطورة على صحة المواطن.

جدول رقم ( 8 ): يوضح المستحضرات التي تم إتلافها عام 2014

| الرقم | الجهة                               | الكمية بالكوب    |
|-------|-------------------------------------|------------------|
| 1     | تبرعات                              | 8                |
| 2     | مستودعات أدوية مركزية (وزارة الصحة) | 13               |
| 3     | جمعيات ومؤسسات خاصة                 | 8                |
| 4     | دائرة الرقابة الدراسية              | 37               |
| 5     | قسم الأدوية المراقبة                | 1.5              |
| 6     | وزارات أخرى                         | 1                |
| 7     | شركات ومستودعات أدوية (قطاع خاص)    | 13.16            |
|       | <b>اجمالي</b>                       | <b>81.66 كوب</b> |

## الأدوية المراقبة:

تقوم الإدارة العامة للصيدلة بضبط تداول الأدوية المراقبة في كافة المؤسسات الصيدلانية والطبية الحكومية منها وغير الحكومية، حيث تعمل دائرة التخطيط والمعلومات الدوائية على منح الشركات والمستشفيات الخاصة تراخيص تداول أدوية مراقبة، ومن ثم متابعة أرصدة الأدوية في هذه المؤسسات وحركة بيعها وشراءها لإصدار أذونات توريد وأوامر شراء تبين الكميات المسموح بشرائها من الأدوية المراقبة.

جدول رقم ( 9 ): يوضح تداول وأذونات توريد منحت للأدوية المراقبة

| البيان                                 | العدد |
|--|-------|
| منح تراخيص تداول للأدوية المراقبة      | 110   |
| أذونات توريد                           | 96    |
| أمر شراء                               | 76    |
| السجلات الخاصة بتسليم الأدوية المراقبة | 147   |
| دفتر وصفات طبية                        | 2011  |

صرف الأدوية المراقبة للقطاع الخاص والحكومي، واستلام وتسليم دفاتر الوصفات الطبية وسجلات الأدوية المراقبة، ومطابقة عدد أمبولات الأدوية المراقبة المصروفة للمرضى بما يتم تسليمه من أمبولات فارغة، حيث تم استلام ما يعادل (48080) أمبول فارغ من المستشفيات الحكومية، وحوالي (18951) أمبول فارغ من القطاع الخاص.

## لجنة العلاج التخصصي:

تقوم لجنة العلاج التخصصي بدراسة الطلبات المقدمة إليها من قبل المستشفيات لتوفير أدوية تخصصية من خارج قائمة الأدوية الأساسية، ويقوم الأطباء بوصف هذه الأدوية لأمراض العضال بسبب عدم استجابة المرضى للأدوية التقليدية حسب بروتوكولات العلاج لكل مرض.

بلغ عدد الطلبات المقدمة للجنة 1736 طلب لعام 2014، وتم الموافقة على 93.4% منها.

جدول رقم ( 10 ): يوضح عدد الطلبات المقدمة للجنة حسب السنة

| السنة | عدد الطلبات المقدمة للجنة | عدد الطلبات الموافق عليها | نسبة الطلبات الموافق عليها |
|-------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 2008  | 1670                      | 1436                      | 86                         |
| 2009  | 1222                      | 1098                      | 89.9                       |
| 2010  | 2529                      | 2365                      | 93.5                       |
| 2011  | 3700                      | 3470                      | 93.78                      |
| 2012  | 3399                      | 3211                      | 94.5                       |
| 2013  | 2316                      | 2153                      | 93                         |
| 2014  | 1736                      | 1622                      | 93.4                       |

## 5.6 مصادر مخزون وزارة الصحة من الأدوية والمهمات الطبية

الوارد من الأدوية والمهمات الطبية:

بلغت القيمة للوارد لعام 2014 من الأدوية ما يعادل 31 مليون دولار وكانت التبرعات هي المصدر الرئيسي له، حيث مثلت 66.4% منه، ومن جانب اخر بلغت قيمة الوارد من المهمات الطبية ما يعادل 8 مليون دولار، أي بنسبة 71.3% من التبرعات، كما هو موضح في جدول رقم (11).

جدول رقم (11): القيمة المالية للوارد من الأدوية والمهمات الطبية خلال عام 2014

| الوارد              | مهمات طبية (\$) | أدوية (\$) | اجمالي الوارد (\$) |
|---------------------|-----------------|------------|--------------------|
| مشتريات وزارة الصحة | 1,150,241       | 5,137,480  | 6,287,721          |
| مستودعات رام الله   | 1,150,221       | 5,260,885  | 6,413,106          |
| تبرعات عينية        | 5,188,723       | 18,154,987 | 23,343,710         |
| منح مالية           | 537,196         | 2,432,644  | 2,969,840          |
| الإجمالي            | 8,026,381       | 30,987,996 | 39,014,377         |

وقد شهد النصف الثاني من عام 2014 زيادة ملحوظة في الوارد من التبرعات. وذلك بسبب العدوان الاسرائيلي على غزة على الأصناف الخاصة بخدمات الجراحة والطوارئ والعناية الفائقة، في حين لا زالت تعاني العديد من الخدمات الأخرى من نقص في أصنافها، وخاصة خدمتي السرطان والرعاية الأولية في الأدوية، وخدمتي الأشعة والرعاية الأولية من المهمات الطبية، بالإضافة للنقص الدائم في أصناف القسطرة القلبية والقلب المفتوح.

## الفصل السادس

### الطريقة والإجراءات

## 6.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## 6.2 أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي في هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

1. المصادر الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانة لدراسة بعض مفردات البحث وحصص المعلومات اللازمة في موضوع البحث لتحليلها واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وتم استخدام المقابلات الشخصية كأداة ثانوية للحصول على البيانات.

## 6.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة للرقابة الداخلية، وموظفي المشتريات، وموظفي دوائر المخازن في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. حيث تم التركيز على استطلاع آراء 50 موظف من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض تم توزيعها في عام 2015م، حيث تم توزيع 50 استبانة وكانت نسبة الاسترداد 86% من إجمالي ما تم توزيعه.

## 6.4 محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وما يتبعها من عيادات مركزية تحتوي على مخازن فرعية، وتم استثناء منطقة الضفة الغربية من الدراسة وذلك لصعوبة الوصول الى مناطقها بسبب عزلها بالكامل عن مناطق قطاع غزة من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلي. مما يعني أن الدراسة تشمل كافة مخازن وزارة الصحة الرئيسية والفرعية في قطاع غزة خلال العام 2015م.

## 6.5 أداة الدراسة:

### أولاً: الاستبانة:

تم اعداد استبانة أولية عرضت على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات، وتم تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب رأي المشرف، ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين وقاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد بالتعديل والحذف لما لزم. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة. وتكونت الاستبانة من ثلاث أجزاء رئيسية كالتالي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وهو مكون من 4 فقرات.

الجزء الثاني: يتحدث عن دور الرقابة الداخلية على المخزون في المحافظة على المال العام وتم تقسيمه الى ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: أسئلة تتعلق بمدى تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون، وهو مكون من 12 فقرة.

المحور الثاني: أسئلة تتعلق بمدى تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي وهو مكون من 18 فقرة.

المحور الثالث: أسئلة تتعلق بمعوقات الرقابة على المخزون التي تعيقها عن القيام بدورها ويتكون من 19 فقرة.

المحور الرابع: أسئلة تتعلق بمظاهر المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون السلعي ويتكون من 12 فقر.

وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث تم إعطاء الدرجة 5 للإجابة موافق بشدة، والدرجة 1 للإجابة غير موافق بشدة.

## ثانياً: المقابلات الشخصية:

تم إعداد قائمة بالأسئلة والغرض منها الحصول على بيانات ومعلومات عن الدراسة وتم الاستفادة من المقابلات في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والتعرف على الأنظمة المعمول بها، ويوضح الملحق رقم ( 3 ) قائمة بهذه الأسئلة للمقابلات التي أجريت، وحيث أجريت هذه المقابلات مع مدراء دوائر وأقسام الرقابة الإدارية والمالية والفنية، وكذلك مع مسؤولي المخازن والمحاسبين العاملين في هذا المجال، واعتبرت المقابلات أداة ثانوية مساندة للأداة الرئيسية وهي الاستبانة.

## 6.6 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس ما أعدت لقياسه، وكذلك أن تشمل الاستبانة كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

### 1. صدق فقرات الاستبانة:

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

الأولى: الصدق الظاهر للأداة (رأي المحكمين): حيث تم عرض الاستبانة بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال المحاسبة والإحصاء وقد تألفت من 5 محكمين، 4 منهم أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية و 1 من جامعة الأقصى.

ويوضح الملحق رقم ( 4 ) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم الاستبانة، واستناداً الى الملاحظات والتوجيهات التي ابداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين.

الثانية: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي اليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول رقم ( 12 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال " يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون السلعي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن

معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول ( 12 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون السلعي"

| م   | فقرات المجال   | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|--|----------------|---------------|
| 1.  | توجد دورة مستندية للمخزون تمكن من تسجيل العمليات بكفاءة عالية.                                     | .693*          | 0.000         |
| 2.  | الدورة المستندية الموجودة متكاملة وتحقق الرقابة على العمليات المالية.                              | .693*          | 0.000         |
| 3.  | تتميز الدورة المستندية بسهولة الفهم والتطبيق.  | .679*          | 0.000         |
| 4.  | أهداف الدورة المستندية المطبقة واضحة.  | .659*          | 0.000         |
| 5.  | يتم تقييم الدورة المستندية الحالية باستمرار.   | .692*          | 0.000         |
| 6.  | يتم تعديل الدورة المستندية الحالية بما يتلاءم مع المستجدات وبما يحقق مصلحة العمل.                  | .437*          | 0.000         |
| 7.  | يتم الاهتمام بإجراءات الدورة المستندية (إجراءات استلام وتسليم المعاملات المخزنية بشكل سليم وموثق). | .783*          | 0.000         |
| 8.  | يمكن الحصول على تقارير مستمرة للمواد والأصناف داخل المخازن.  | .745*          | 0.000         |
| 9.  | يمكن الحصول على تقرير بطاقة مراقبة الأصناف بدقة عند الطلب.   | .662*          | 0.000         |
| 10. | يمكن تحديد نقطة إعادة الطلب لأي صنف من الأصناف بسهولة.   | .643*          | 0.000         |
| 11. | يمكن تحديد الحد الأدنى لجميع الأصناف الموجودة في المخازن بسهولة.                                   | .675*          | 0.000         |
| 12. | يمكن تحديد الحد الأعلى لجميع الأصناف الموجودة في المخازن بسهولة.                                   | .582*          | 0.000         |

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم ( 13 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال " يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول ( 13 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي"

| م   | فقرات المجال  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|---|----------------|---------------|
| 1.  | توجد إجراءات سليمة يتم اتباعها من الجهة الطالبة للحصول على ما تحتاجه.                                 | 0.593*         | 0.000         |
| 2.  | ترسل الجهات الطالبة طلب الاحتياج للجهة المختصة لفحصه.   | 0.410*         | 0.000         |
| 3.  | تقوم الجهة المختصة بفحص مدى ضرورة الطلب والحاجة اليه.   | 0.573*         | 0.000         |
| 4.  | يتم فحص الأصناف الموردة من قبل لجنة مختصة قبل إدخالها للمخزن.   | 0.741*         | 0.000         |
| 5.  | يتم تسجيل المخزون في بطاقات الصنف لدى المخازن بانتظام.  | 0.542*         | 0.000         |
| 6.  | يتم تسجيل العهد المستخدمة في بطاقات العهد بانتظام.  | 0.559*         | 0.000         |
| 7.  | يتم الصرف للأصناف ذات الاستخدام المستمر وفق خطة صرف دورية.  | 0.501*         | 0.000         |
| 8.  | توجد رقابة ميدانية على أداء العاملين وفق الإجراءات المحددة في اللوائح المنظمة للعمل.                  | 0.495*         | 0.000         |
| 9.  | تقوم لجنة مراقبة المخزون بإجراء فحص دوري لمطابقة الرصيد المسجل في البطاقات بالرصيد الفعلي في المخازن. | 0.491*         | 0.000         |
| 10. | يتم حصر الأصناف الراكدة والمكدسة دورياً وتتخذ الإجراءات النظامية فيها.                                | 0.596*         | 0.000         |
| 11. | يتم اتخاذ الإجراءات النظامية حيال الأصناف المرجعة بناءً على توصيات لجنة فحص مختصة.                    | 0.743*         | 0.000         |
| 12. | يتم إجراء الجرد بشكل دوري بانتظام سنوياً.   | 0.532*         | 0.000         |
| 13. | يتم جرد العهد الشخصية والعامة بين الحين والآخر.   | 0.660*         | 0.000         |
| 14. | عند اكتشاف حالات الفقد والتلف يتم اتخاذ الإجراءات النظامية بحقها.                                     | 0.568*         | 0.000         |
| 15. | تتوفر وسائل الأمن والسلامة في المخازن.  | 0.577*         | 0.000         |
| 16. | يتم تحديد قيد الأصناف المستديمة في السجلات الخاصة بها بشكل منفصل عن الأصناف ذات الطبيعة المستهلكة.    | 0.569*         | 0.000         |
| 17. | يتم الاستعانة بوحدة الرقابة الداخلية عند دراسة الاحتياجات السنوية.                                    | 0.641*         | 0.000         |
| 18. | تطبق مستويات المخزون (الحد الأدنى، حد الطلب، الحد الأعلى) بشكل سليم لجميع الأصناف.                    | 0.641*         | 0.000         |

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم ( 14 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال " لا توجد معيقات للرقابة الداخلية على المخزون" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول ( 14 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "لا توجد معيقات للرقابة الداخلية على المخزون"

| م   | فقرات المجال   | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|--|----------------|---------------|
| 1.  | يوجد اهتمام كافي بالرقابة على المخزون من قبل المستويات الإدارية العليا.                | 0.697*         | 0.000         |
| 2.  | يتوفر عدد كافي من العاملين في المخازن بما يحقق الأهداف المرجوة.                        | 0.381*         | 0.000         |
| 3.  | تتوفر إمكانيات كافية للرقابة والمتابعة على مفردات المخزون.                             | 0.756*         | 0.000         |
| 4.  | تتوفر نظم إدارية ومحاسبية تمكن من الرقابة الجيدة على المخزون.                          | 0.685*         | 0.000         |
| 5.  | مواقع المخازن مناسبة لأداء العمل والرقابة عليه.  | 0.700*         | 0.000         |
| 6.  | يتم تعيين أشخاص مؤهلين في مجال الرقابة الداخلية.                                       | 0.724*         | 0.000         |
| 7.  | يتم تعيين أشخاص مؤهلين في مجال المخازن.  | 0.743*         | 0.000         |
| 8.  | توفر الحوافز المعنوية والمادية في مجال الرقابة على المخزون.                            | 0.493*         | 0.000         |
| 9.  | توفر ثقافة الرقابة لدى العاملين في المخازن.  | 0.702*         | 0.000         |
| 10. | لا يتعارض مفهوم الرقابة مع مصالح بعض العاملين.   | 0.513*         | 0.000         |
| 11. | يتوفر أشخاص مدربين على استخدام التقنيات الحديثة.                                       | 0.594*         | 0.000         |
| 12. | يوجد برنامج الكتروني يساهم في زيادة كفاءة الرقابة الداخلية.                            | 0.754*         | 0.000         |
| 13. | يتميز البرنامج الالكتروني بسهولة الفهم والتطبيق.                                       | 0.824*         | 0.000         |
| 14. | أهداف البرنامج الالكتروني المطبق واضحة.  | 0.674*         | 0.000         |
| 15. | يوجد أنظمة مالية وإدارية تساهم في تحقيق رقابة داخلية جيدة.                             | 0.743*         | 0.000         |
| 16. | يتوفر في الأنظمة المالية والإدارية القدرة على ضبط المعاملات.                           | 0.703*         | 0.000         |
| 17. | يساعد النظام المستخدم في تحديد الكميات الموجودة في الرصيد الحالي من حيث العدد والقيمة. | 0.432*         | 0.000         |
| 18. | يساعد النظام المستخدم في حصر الأصناف الراكدة والمكدسة.                                 | 0.650*         | 0.000         |
| 19. | يساعد النظام المستخدم في تحديد الكميات المطلوب شرائها من كل صنف في الوقت المناسب.      | 0.488*         | 0.000         |

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم ( 15 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال "يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون السلعي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول ( 15 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون السلعي"

| م   | فقرات المجال  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|---|----------------|---------------|
| 1.  | يتم شراء أصناف بكميات تناسب الاحتياج الفعلي لجميع الدوائر والأقسام.   | 0.641*         | 0.000         |
| 2.  | لا يوجد أصناف زائدة عن حاجة الأقسام والدوائر.   | 0.686*         | 0.000         |
| 3.  | توجد آلية متبعة لدى إدارة المخازن لفحص الراكد والمكدس من الأصناف باستمرار.  | 0.708*         | 0.000         |
| 4.  | يتم التخلص من الأصناف الراكدة والتي تم الاستغناء عنها بالطرق النظامية.  | 0.567*         | 0.000         |
| 5.  | يتم تخزين الأصناف بصورة تتلاءم مع نظام تصميم المخزن.  | 0.736*         | 0.000         |
| 6.  | توجد مراقبة فعالة لعهد الإدارات والأقسام والأشخاص بحيث تحد من فقدانها أو تلفها.   | 0.558*         | 0.000         |
| 7.  | يتم إرجاع بعض الأصناف التي يتم الاستغناء عنها الى المخازن.  | 0.746*         | 0.000         |
| 8.  | لا يتم شراء أصناف جديدة بالرغم من توفر مثيلاتها بغرض التجديد فقط.   | 0.522*         | 0.000         |
| 9.  | يتم المحافظة على الأصناف في المخازن من عوامل التلف والتلاعب خلال فترة التخزين.  | 0.805*         | 0.000         |
| 10. | تشارك إدارة المخازن الجهات الأخرى ذات الاختصاص في دراسة الاحتياجات لجميع الدوائر والأقسام بغرض تقدير الاحتياج الفعلي من كل صنف. | 0.725*         | 0.000         |
| 11. | يتم تحديد مسؤولية تلف او فقدان الصنف ومحاسبة المسئول عن ذلك وفقاً للأنظمة والقوانين.  | 0.812*         | 0.000         |
| 12. | توجد وسائل الإنذار بالحريق لمواجهة تلف الأصناف في المخزن خلال فترة التخزين.   | 0.585*         | 0.000         |

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

## 2. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين الجدول رقم ( 16 ) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

### جدول ( 16 )

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة

| م  | فقرات المجال   | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|--|----------------|---------------|
| 1. | يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون السلعي.             | 0.606*         | 0.000         |
| 2. | يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي.       | 0.868*         | 0.000         |
| 3. | لا توجد معيقات للرقابة الداخلية على المخزون.                           | 0.878*         | 0.000         |
| 4. | يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون. | 0.874*         | 0.000         |

\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

## 6.7 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم ( 17 ).

## جدول رقم ( 17 )

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| م  | المجال   | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|----|--|-------------|--------------------|
| 1. | يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون السلعي.             | 12          | 0.878              |
| 2. | يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي.       | 18          | 0.672              |
| 3. | لا توجد معيقات للرقابة الداخلية على المخزون.                           | 19          | 0.920              |
| 4. | يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون. | 12          | 0.890              |
|    | جميع المجالات السابقة  | 61          | 0.914              |

من النتائج الموضحة في الجدور ( 17 ) يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.672، 0.920) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.914) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1) ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 6.8 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

### اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (18).

## جدول (18)

### يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| م  | المجال   | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|--------------------------|
| 1. | يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون السلعي.             | 0.200                    |
| 2. | يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي.       | 0.001                    |
| 3. | لا توجد معيقات للرقابة الداخلية على المخزون.                           | 0.200                    |
| 4. | يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون. | 0.200                    |

يتبين من النتائج الموضحة في جدول رقم ( 18 ) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لـ 75% من مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث ستم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

### وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف مجتمع الدراسة. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
2. اختبار كولمجروف - سمرنوف Kolmogorov - Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
3. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، وتم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
4. تم استخدام اختبار T في حالة عينة واحدة (T- Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. وقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات.

## الفصل السابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## 7.1 مقدمة:

يعرض هذا الفصل تحليلاً للبيانات واختباراً لفرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، لذلك تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## 7.2 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات العامة

فيما يلي عرض لمجتمع الدراسة وفق البيانات العامة:

### 1. توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم ( 19 ): المؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | العدد | المؤهل العلمي |
|------------------|-------|---------------|
| 10               | 4     | دبلوم         |
| 72.5             | 29    | بكالوريوس     |
| 17.5             | 7     | ماجستير فأكثر |
| 100              | 40    | المجموع       |

يتضح من جدول (19) أن ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة يحملون درجة الدبلوم، وما نسبته 72.5% يحملون درجة البكالوريوس، وما نسبته 17.5% يحملون درجة الماجستير فأكثر، وبذلك يمكن القول أن غالبية مجتمع الدراسة هنا هم من حملة درجة البكالوريوس وهذا يدل على أهمية الفئة المستهدفة.

## 2. توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص

جدول رقم ( 20 ): التخصص

| التخصص                   | العدد | النسبة المئوية% |
|--------------------------|-------|-----------------|
| محاسبة                   | 22    | 55              |
| إدارة                    | 13    | 32.5            |
| اقتصاد                   | 2     | 5               |
| 1 سكرتارية طبية، 2 هندسة | 3     | 7.5             |
| المجموع                  | 40    | 100             |

يتضح من جدول ( 20 ) أن ما نسبته 55% من مجتمع الدراسة تخصصهم محاسبة، و32.5% تخصصهم إدارة، و5% تخصصهم اقتصاد، و7.5% واحد منهم تخصص سكرتارية طبية واثنان تخصص هندسة، وهنا نجد أن الغالبية تخصصهم محاسبة، وذلك بسبب العلاقة القوية ما بين الرقابة والمخازن مع تخصص المحاسبة.

## 3. توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم ( 21 ): المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي   | العدد | النسبة المئوية% |
|------------------|-------|-----------------|
| مدراء عامون      | 3     | 7.5             |
| رئيس قسم         | 18    | 45              |
| رئيس شعبة        | 14    | 35              |
| امين مخزن        | 2     | 5               |
| 1 اداري، 2 محاسب | 3     | 7.5             |
| المجموع          | 40    | 100             |

يتضح من جدول ( 20 ) أن ما نسبته 7.5% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي مدير فما فوق، وأن ما نسبته 45% مساهم الوظيفي رئيس قسم، وأن ما نسبته 35% مساهم رئيس شعبة، وأن 5% مساهم أمين مخزن، وأن 7.5% مساهم الوظيفي غير ذلك، وأن جميع هذه المسميات تعمل في مجال الرقابة الداخلية (إدارية، فنية، مالية) وفي مجال

المخازن، ومن النسبة السابقة نجد أن النسب الأعلى هم رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب وذلك لعلاقتهم المباشرة ادارياً وتنفيذياً بالرقابة على العاملين، ولقوة ارتباطهم بهذه الدراسة.

4. توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (22): سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة  | العدد | النسبة المئوية% |
|---------------|-------|-----------------|
| أقل من 5سنوات | 1     | 2.5             |
| 5-10سنوات     | 21    | 52.5            |
| 10-15 سنة     | 9     | 22.5            |
| 15 سنة فأكثر  | 9     | 22.5            |
| المجموع       | 40    | 100             |

يتضح من جدول (22) أن ما نسبته 2.5% من مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5سنوات، وأن 52.5% هي النسبة الأكبر التي تعبر عن سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، وأن ما نسبته 22.5% من 10 الى 15 سنة، وأن 22.5% أيضاً تعبر عن سنوات الخبرة 15 سنة فأكثر.

### 7.3 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة)، حيث إن هذه الاختبارات مناسبة لأن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار الفرضيات حول متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الموافقة المتوسطة.

الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: وهي أن متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت  $Sig > 0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط

آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3،

أما إذا كانت  $Seg < 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن

متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما

إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن الدرجة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

### 7.3.1 الفرضية الأولى:

"لا يتم في وزارة الصحة الفلسطينية تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على

المخزون".

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول ( 23 ).

#### جدول (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

"يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون السلعي"

| م  | الفقرة   | المتوسط | المتوسط النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الرتبة |
|----|--|---------|----------------|---------------|-------------------|--------|
| 1. | توجد دورة مستندية للمخزون تمكن من تسجيل العمليات بكفاءة عالية.                                     | 4.0250  | 80.50          | 30.609        | 0.000             | 1      |
| 2. | الدورة المستندية الموجودة متكاملة وتحقق الرقابة على العمليات المالية.                              | 3.7500  | 75.00          | 28.244        | 0.000             | 6      |
| 3. | تتميز الدورة المستندية بسهولة الفهم والتطبيق.  | 3.7500  | 75.00          | 29.331        | 0.000             | 6      |
| 4. | أهداف الدورة المستندية المطبقة واضحة.  | 3.6500  | 73.00          | 32.987        | 0.000             | 9      |
| 5. | يتم تقييم الدورة المستندية الحالية باستمرار.   | 3.2500  | 65.00          | 29.069        | 0.000             | 11     |
| 6. | يتم تعديل الدورة المستندية الحالية بما يتلاءم مع المستجدات وبما يحقق مصلحة العمل.                  | 3.2500  | 65.00          | 23.634        | 0.000             | 11     |
| 7. | يتم الاهتمام بإجراءات الدورة المستندية (إجراءات استلام وتسليم المعاملات المخزنية بشكل سليم وموثق). | 3.9250  | 78.50          | 23.703        | 0.000             | 3      |
| 8. | يمكن الحصول على تقارير مستمرة للمواد والأصناف داخل المخازن.  | 4.0000  | 80.00          | 27.928        | 0.000             | 2      |
| 9. | يمكن الحصول على تقرير بطاقة مراقبة الأصناف بدقة عند الطلب.   | 3.8500  | 77.00          | 33.104        | 0.000             | 4      |

| م   | الفقرة   | المتوسط       | المتوسط النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الرتبة |
|-----|--|---------------|----------------|---------------|-------------------|--------|
| 10. | يمكن تحديد نقطة إعادة الطلب لأي صنف من الأصناف بسهولة.           | 3.6250        | 72.50          | 24.783        | 0.000             | 10     |
| 11. | يمكن تحديد الحد الأدنى لجميع الأصناف الموجودة في المخازن بسهولة. | 3.8000        | 76.00          | 28.164        | 0.000             | 5      |
| 12. | يمكن تحديد الحد الأعلى لجميع الأصناف الموجودة في المخازن بسهولة. | 3.6750        | 73.50          | 26.165        | 0.000             | 8      |
|     | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>                                    | <b>3.7125</b> | <b>74.25</b>   | <b>28.42</b>  | <b>0.000</b>      |        |

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

من الجدول ( 23 ) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " توجد دورة مستندية للمخزون تمكن من تسجيل العمليات بكفاءة عالية" يساوي 4.025 أي أن المتوسط الحسابي النسبية 80.5%، قيمة الاختبار 30.609 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يتم تقييم الدورة المستندية الحالية باستمرار" ولفقرة السادسة "يتم تعديل الدورة المستندية الحالية بما يتلاءم مع المستجدات وبما يحقق مصلحة العمل" متساوي وهو يساوي 3.25 والمتوسط الحسابي لكليهما يساوي 65%، قيمة الاختبار للفقرة الخامسة يساوي 29.069 ولفقرة السادسة يساوي 23.634 لذلك تعتبر هاتان الفقرتان دالتان احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط الاستجابة لتلك الفقرتان زادت عن الدرجة المتوسطة أيضاً وهذا يعني أن هناك موافقة عليهما.
- بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.7125، وأن المتوسط الحسابي النسبية 74.25%، قيمة الاختبار 28.42، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون" دال احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال حيث أنه يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون..

نتيجة الفرضية الأولى:

رفض الفرضية القائلة "لا يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون"، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون.

وانفقت هذه النتيجة للفرضية البديلة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (عياد، 2014)، ودراسة (مشمش، 2011) التي تؤكد على أهمية تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون مما يؤكد على أهمية تطبيق الدورة المستندية المتكاملة على الرقابة على المخزون.

### 7.3.2 الفرضية الثانية:

"لا يتم في وزارة الصحة الفلسطينية تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي".

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24).

#### جدول (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

"يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي"

| م  | الفقرة  | المتوسط | المتوسط النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الرتبة |
|----|---|---------|----------------|---------------|-------------------|--------|
| 1. | توجد إجراءات سليمة يتم اتباعها من الجهة الطالبة للحصول على ما تحتاجه. | 3.8000  | 76             | 24.550        | 0.000             | 10     |
| 2. | ترسل الجهات الطالبة طلب الاحتياج للجهة المختصة لفحصه.                 | 4.0500  | 81             | 32.316        | 0.000             | 3      |
| 3. | تقوم الجهة المختصة بفحص مدى ضرورة الطلب والحاجة اليه.                 | 3.9250  | 78.5           | 26.734        | 0.000             | 8      |
| 4. | يتم فحص الأصناف الموردة من قبل لجنة مختصة قبل إدخالها للمخزن.         | 4.0250  | 80.5           | 25.148        | 0.000             | 4      |
| 5. | يتم تسجيل المخزون في بطاقات الصنف لدى المخازن بانتظام.                | 4.3250  | 86.5           | 43.927        | 0.000             | 1      |
| 6. | يتم تسجيل العهد المستخدمة في بطاقات العهد بانتظام.                    | 4.3250  | 86.5           | 37.045        | 0.000             | 1      |

| م   | الفقرة  | المتوسط | المتوسط النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الرتبة |
|-----|---|---------|----------------|---------------|-------------------|--------|
| 7.  | يتم الصرف للأصناف ذات الاستخدام المستمر وفق خطة صرف دورية.  | 3.9750  | 79.5           | 26.997        | 0.000             | 7      |
| 8.  | توجد رقابة ميدانية على أداء العاملين وفق الإجراءات المحددة في اللوائح المنظمة للعمل.                  | 3.5250  | 70.5           | 19.816        | 0.000             | 14     |
| 9.  | تقوم لجنة مراقبة المخزون بإجراء فحص دوري لمطابقة الرصيد المسجل في البطاقات بالرصيد الفعلي في المخازن. | 3.7250  | 74.5           | 25.669        | 0.000             | 12     |
| 10. | يتم حصر الأصناف الراكدة والمكدسة دورياً وتتخذ الإجراءات النظامية فيها.                                | 3.5000  | 70             | 21.545        | 0.000             | 15     |
| 11. | يتم اتخاذ الإجراءات النظامية حيال الأصناف المرجعة بناءً على توصيات لجنة فحص مختصة.                    | 3.7500  | 75             | 25.249        | 0.000             | 11     |
| 12. | يتم إجراء الجرد بشكل دوري بانتظام سنوياً.   | 4.0000  | 80             | 30.597        | 0.000             | 5      |
| 13. | يتم جرد العهد الشخصية والعامة بين الحين والآخر.   | 3.9000  | 78             | 32.719        | 0.000             | 9      |
| 14. | عند اكتشاف حالات الفقد والتلف يتم اتخاذ الإجراءات النظامية بحققها.                                    | 3.7000  | 74             | 23.895        | 0.000             | 13     |
| 15. | تتوفر وسائل الأمن والسلامة في المخازن.  | 3.1250  | 62.5           | 17.462        | 0.000             | 18     |
| 16. | يتم تحديد قيد الأصناف المستديمة في السجلات الخاصة بها بشكل منفصل عن الأصناف ذات الطبيعة المستهلكة.    | 4.0000  | 80             | 29.484        | 0.000             | 5      |
| 17. | يتم الاستعانة بوحدة الرقابة الداخلية عند دراسة الاحتياجات السنوية.                                    | 3.1750  | 63.5           | 18.243        | 0.000             | 17     |
| 18. | تطبق مستويات المخزون (الحد الأدنى، حد الطلب، الحد الأعلى) بشكل سليم لجميع الأصناف.                    | 3.2250  | 64.5           | 21.204        | 0.000             | 16     |
|     | جميع فقرات المجال معاً  | 3.78056 | 75.61          | 24.550        | 0.000             |        |

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

من الجدول ( 24 ) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يتم تسجيل المخزون في بطاقات الصنف لدى المخازن بانتظام" وللفقرة السادسة "يتم تسجيل العهد المستخدمة في بطاقات العهد بانتظام" يساوي 4.325 لكلا الفقرتين حيث إن الدرجة الكلية من 5 أي أن المتوسط الحسابي النسبية 86.5%، قيمة الاختبار للفقرة الخامسة يساوي 43.927 وللفقرة السادسة يساوي 37.045 وأن القيمة الاحتمالية لكليهما (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لتلك الفقرتان زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على الفقرتان.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشر " تتوفر وسائل الأمن والسلامة في المخازن " يساوي 3.125 والمتوسط الحسابي لكليهما يساوي 62.5%، وقيمة الاختبار يساوي 17.462 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط الاستجابة لهذه الفقرة زادت عن الدرجة المتوسطة أيضاً وهذا يعني أن هناك موافقة عليها.

- بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.78056، وأن المتوسط الحسابي النسبية 75.61%، قيمة الاختبار 24.550، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي" دال احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال حيث إنه يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون.

#### نتيجة الفرضية الثانية:

رفض الفرضية القائلة "لا يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي"، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (ابوكميل، 2014) من حيث وجود نظام محاسبي جيد في وزارات السلطة الفلسطينية وتوفر اللوائح والقرارات المنظمة لأعمالها، واتفقت أيضاً مع دراسة (عياش، 2014) من حيث تمتع معظم شركات الاتصالات العاملة باليمن بهيكل رقابة داخلية وجيد، واتفقت مع دراسة (Filipiak, 2012) حيث شملت هذه الدراسة التأكيد على الخطوط العريضة للإجراءات الإلزامية في تشغيل الرقابة الداخلية في هذه الوحدات، واتفقت مع نتائج دراسة (مشمش، 2011) من حيث تأثير الرقابة المستودعية في الجامعات والكليات الفلسطينية على مدى تطبيق قواعد وإجراءات المستودعات بدرجة كبيرة.

### 7.3.3 الفرضية الثالثة:

"لا توجد أوجه قصور جوهرية للرقابة الداخلية على المخزون السلعي".

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول ( 25 ).

جدول (25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

"لا توجد أوجه قصور جوهرية للرقابة الداخلية على المخزون السلعي"

| م   | الفقرة  | المتوسط لمتوسط | المتوسط النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الرتبة |
|-----|---|----------------|----------------|---------------|-------------------|--------|
| 1.  | يوجد اهتمام كافي بالرقابة على المخزون من قبل المستويات الإدارية العليا. | 3.4500         | 69             | 23.064        | 0.000             | 10     |
| 2.  | يتوفر عدد كافي من العاملين في المخازن بما يحقق الأهداف المرجوة.         | 2.9000         | 58             | 16.670        | 0.000             | 18     |
| 3.  | تتوفر إمكانيات كافية للرقابة والمتابعة على مفردات المخزون.              | 3.4500         | 69             | 23.776        | 0.000             | 10     |
| 4.  | تتوفر نظم إدارية ومحاسبية تمكن من الرقابة الجيدة على المخزون.           | 3.6000         | 72             | 23.500        | 0.000             | 6      |
| 5.  | مواقع المخازن مناسبة لأداء العمل والرقابة عليه.                         | 3.2500         | 65             | 17.612        | 0.000             | 16     |
| 6.  | يتم تعيين أشخاص مؤهلين في مجال الرقابة الداخلية.                        | 3.4000         | 68             | 24.320        | 0.000             | 13     |
| 7.  | يتم تعيين أشخاص مؤهلين في مجال المخازن.                                 | 3.3750         | 67.5           | 22.080        | 0.000             | 14     |
| 8.  | توفر الحوافز المعنوية والمادية في مجال الرقابة على المخزون.             | 2.6000         | 52             | 14.915        | 0.000             | 19     |
| 9.  | توفر ثقافة الرقابة لدى العاملين في المخازن.                             | 3.2500         | 65             | 21.837        | 0.000             | 16     |
| 10. | لا يتعارض مفهوم الرقابة مع مصالح بعض العاملين.                          | 3.3500         | 67             | 20.844        | 0.000             | 15     |
| 11. | يتوفر أشخاص مدربين على استخدام التقنيات الحديثة.                        | 3.4500         | 69             | 23.776        | 0.000             | 10     |

| م   | الفقرة   | المتوسط     | المتوسط النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الرتبة |
|-----|--|-------------|----------------|---------------|-------------------|--------|
| 12. | يوجد برنامج الكتروني يساهم في زيادة كفاءة الرقابة الداخلية.                            | 3.6500      | 73             | 23.344        | 0.000             | 3      |
| 13. | يتميز البرنامج الالكتروني بسهولة الفهم والتطبيق.                                       | 3.4750      | 69.5           | 21.396        | 0.000             | 8      |
| 14. | أهداف البرنامج الالكتروني المطبق واضحة.  | 3.5000      | 70             | 23.369        | 0.000             | 7      |
| 15. | يوجد أنظمة مالية وإدارية تساهم في تحقيق رقابة داخلية جيدة.                             | 3.6250      | 72.5           | 26.987        | 0.000             | 4      |
| 16. | يتوفر في الأنظمة المالية والإدارية القدرة على ضبط المعاملات.                           | 3.7750      | 75.5           | 33.775        | 0.000             | 2      |
| 17. | يساعد النظام المستخدم في تحديد الكميات الموجودة في الرصيد الحالي من حيث العدد والقيمة. | 3.9500      | 79             | 38.630        | 0.000             | 1      |
| 18. | يساعد النظام المستخدم في حصر الأصناف الراكدة والمكدسة.                                 | 3.6250      | 72.5           | 26.053        | 0.000             | 4      |
| 19. | يساعد النظام المستخدم في تحديد الكميات المطلوب شرائها من كل صنف في الوقت المناسب.      | 3.4750      | 69.5           | 23.923        | 0.000             | 8      |
|     | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>  | <b>3.43</b> | <b>%68.6</b>   | <b>23.6</b>   | <b>0.000</b>      |        |

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

من الجدول ( 25 ) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة عشر "يساعد النظام المستخدم في تحديد الكميات الموجودة في الرصيد الحالي من حيث العدد والقيمة" يساوي 3.9500 حيث إن الدرجة الكلية من 5 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79%، قيمة الاختبار للفقرة يساوي 38.630 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "توفر الحوافز المعنوية والمادية في مجال الرقابة على المخزون" يساوي 2.600 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 52%، وقيمة الاختبار يساوي 14.915 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ ، مما يدل

على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جورياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة بدرجة منخفضة على هذه الفقرة، وهذا يعني عدم توفر الحوافز المعنوية والمادية في مجال الرقابة على المخزون.

- بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.43، وأن المتوسط الحسابي النسبية 68.6% قيمة الاختبار 23.6، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "لا توجد أوجه قصور للرقابة الداخلية على المخزون السلعي" دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال حيث أنه لا توجد أوجه قصور جوهرياً للرقابة الداخلية على المخزون السلعي.

**نتيجة الفرضية الثالثة:**

**قبول الفرضية القائلة "لا توجد أوجه قصور جوهرياً للرقابة الداخلية على المخزون السلعي"**

وقد اختلف نتيجة هذه الفرضية من نتيجة دراسة (مشمش 2011) والتي أكدت على وجود معوقات فنية وإدارية تعيق عمل الرقابة المستودعية بدرجة متوسطة وليس بدرجة كبيرة.

#### **7.3.4 الفرضية الرابعة:**

**"لا يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون السلعي".**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (26).

جدول (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الجزء الثالث

"يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون السلعي"

| م   | الفقرة  | المتوسط       | المتوسط النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية | الرتبة |
|-----|---|---------------|----------------|---------------|-------------------|--------|
| 1.  | يتم شراء أصناف بكميات تتناسب الاحتياج الفعلي لجميع الدوائر والأقسام.  | 3.4250        | 68.5           | 19.174        | 0.000             | 4      |
| 2.  | لا يوجد أصناف زائدة عن حاجة الأقسام والدوائر.   | 3.4500        | 69             | 19.689        | 0.000             | 2      |
| 3.  | توجد آلية متبعة لدى إدارة المخازن لفحص الراكد والمكدس من الأصناف باستمرار.  | 3.4500        | 69             | 24.126        | 0.000             | 3      |
| 4.  | يتم التخلص من الأصناف الراكدة والتي تم الاستغناء عنها بالطرق النظامية.  | 3.6750        | 73.5           | 25.354        | 0.000             | 1      |
| 5.  | يتم تخزين الأصناف بصورة تتلاءم مع نظام تصميم المخزن.  | 3.1750        | 63.5           | 18.535        | 0.000             | 11     |
| 6.  | توجد مراقبة فعالة لعهد الإدارات والأقسام والأشخاص بحيث تحد من فقدانها أو تلفها.   | 3.4250        | 68.5           | 23.277        | 0.000             | 4      |
| 7.  | يتم إرجاع بعض الأصناف التي يتم الاستغناء عنها إلى المخازن.  | 3.3000        | 66             | 19.561        | 0.000             | 8      |
| 8.  | لا يتم شراء أصناف جديدة بالرغم من توفر مثيلاتها بغرض التجديد فقط.   | 3.2750        | 65.5           | 22.192        | 0.000             | 9      |
| 9.  | يتم المحافظة على الأصناف في المخازن من عوامل التلف والتلاعب خلال فترة التخزين.  | 3.4000        | 68             | 18.695        | 0.000             | 7      |
| 10. | تشارك إدارة المخازن الجهات الأخرى ذات الاختصاص في دراسة الاحتياجات لجميع الدوائر والأقسام بغرض تقدير الاحتياج الفعلي من كل صنف. | 3.4250        | 68.5           | 22.617        | 0.000             | 4      |
| 11. | يتم تحديد مسؤولية تلف أو فقدان الصنف ومحاسبة المسؤول عن ذلك وفقاً للأنظمة والقوانين   | 3.2750        | 65.5           | 21.566        | 0.000             | 9      |
| 12. | توجد وسائل الإنذار بالحريق لمواجهة تلف الأصناف في المخزن خلال فترة التخزين.   | 3.2000        | 64             | 16.830        | 0.000             | 10     |
|     | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>   | <b>3.3729</b> | <b>%67.46</b>  | <b>20.97</b>  | <b>0.000</b>      |        |

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

من الجدول (26) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يتم التخلص من الأصناف الراكدة والتي تم الاستغناء عنها بالطرق النظامية" يساوي 3.675 حيث إن الدرجة الكلية من 5 أي أن المتوسط الحسابي النسبية 73.5%، قيمة الاختبار للفقرة يساوي 25.345 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يتم تخزين الأصناف بصورة تتلاءم مع نظام تصميم المخزن" يساوي 3.175 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.5%، وقيمة الاختبار يساوي 18.535 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.3729، وأن المتوسط الحسابي النسبية 67.46% قيمة الاختبار 20.97، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون السلعي" دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال حيث إنه يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون السلعي.

#### نتيجة الفرضية الرابعة:

قبول الفرضية القائلة "يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون السلعي".

وتتفق هذه الفرضية مع دراسة (ابوكميل، 2014) من حيث تطبيق نظام مراجعة داخلية قادر على ضبط الإيرادات والنفقات، وكذلك اتفقت مع دراسة (مشمش، 2011) حيث أنه توجد ندرة إلى حد ما في وجود ظاهر هدر للمال العام، وبذلك تم التأكد من المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون السلعي.

### 7.3.5 تحليل جميع فقرات الاستبانة:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسطة درجة الاستجابة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم ( 27 ).

جدول رقم ( 27 )

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ( Sig. ) لجميع فقرات الاستبانة

| القيمة الاحتمالية | قيمة الاختبار | المتوسط النسبي | المتوسط | الفقرة              |
|-------------------|---------------|----------------|---------|---------------------|
| 0.000             | 24.385        | 71.5           | 3.5739  | جميع فقرات الاسبانة |

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

- من جدول ( 27 ) يتبين أن المتوسط الحسابي يساوي 3.5739 حيث إن الدرجة الكلية من 5 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.5%، قيمة الاختبار تساوي 24.385، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على الفقرات بشكل عام.

## الفصل الثامن

### النتائج والتوصيات

## 8.1 مقدمة:

يعرض هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الاحصائي الذي تم استعراضه سابقاً وكما يتضمن هذا الفصل توصيات الباحث والتي يأمل من خلالها في المساهمة بتفعيل دور الرقابة الداخلية على المخزون في المحافظة على المال العام، وكذلك يعرض الدراسات المقترحة والتي تساهم في تطوير الرقابة الداخلية بما يساعد في المحافظة أكثر على المال العام.

## 8.2 النتائج:

من خلال التحليل الاحصائي لأداة الدراسة فإنه يمكن استنباط الكثير من النتائج المهمة والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1. توجد رقابة داخلية فعالة على المخزون والمخازن الخاصة بوزارة الصحة تقوم بدورها على أكمل وجه وتطبق السياسات والإجراءات السليمة خلال عملها.
2. يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون السلعي وذلك بوجود دورة مستندية تمكن من تسجيل العمليات بكفاءة عالية، وتهتم بإجراءات الاستلام والتسليم للمعاملات بشكل سليم وموثق، مع وجود الحاجة الى معالجة بعض جوانب القصور في تطبيق الدورة المستندية.
3. يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي، وذلك من خلال الالتزام بالهيكلية المنصوص عليها حيث يتم الحصول على التقارير بشكل مستمر ومنتظم، وكذلك يتم تطبيق ما يلي:
  - أ. يمكن الحصول على تقارير مستمرة للمواد والأصناف داخل المخازن.
  - ب. ترسل الجهات الطالبة طلب الاحتياج للجهة المختصة لفحصه.
  - ت. يتم فحص الأصناف الموردة من قبل لجنة مختصة قبل إدخالها للمخزن.
  - ث. يتم تسجيل المخزون في بطاقات الصنف لدى المخازن بانتظام.
  - ج. يتم تسجيل العهد المستخدمة في بطاقات العهدة بانتظام.

4. لا توجد أوجه قصور للرقابة الداخلية على المخزون السلعي مع ضرورة بيان بعض

الجوانب التي قد تؤدي الى حدوث قصور ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

أ. عدم الاستعانة بالشكل المطلوب بوحدة الرقابة الداخلية عند دراسة الاحتياجات السنوية.

ب. عدم تطبيق مستويات المخزون (الحد الأدنى، حد الطلب، الحد الأعلى) بالشكل السليم وبالحجم المطلوب لجميع الأصناف.

ت. عدم توفر عدد كافي من العاملين في المخازن، يساعد في تنفيذ السياسات المنصوص عليها.

ث. عدم توفر الحوافز المعنوية والمادية في مجال الرقابة على المخزون.

ج. لا يتم تخزين الأصناف بصورة تتلاءم مع نظام تصميم المخزن.

ح. ضعف وجود وسائل الإنذار بالحريق التي تساهم في مواجهة تلف الأصناف في المخزن خلال فترة التخزين.

خ. عدم إجراء الجرد بشكل دوري بانتظام سنوياً.

5. يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون

السلعي مع وجود بعض نقاط الضعف بما يتعلق بالمحافظة على المال العام وأهم

هذه النقاط هي:

أ. عدم تخزين الأصناف بصورة تتلاءم مع نظام تصميم المخزن

ب. عدم تحديد مسؤولية تلف او فقدان الصنف ومحاسبة المسئول عن ذلك وفقاً للأنظمة والقوانين

ت. عدم وجود وسائل الإنذار بالحريق لمواجهة تلف الأصناف في المخزن خلال فترة التخزين.

### 8.3 التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن الباحث يقترح التوصيات التالية:
1. ضرورة إعطاء اهتمام أكبر بتطبيق الدورة المستندية الخاصة بالرقابة على المخازن، والخاصة باستلام وتسليم الأصناف من وإلى المخازن بشكل تام.
  2. ضرورة بشكل أفضل بتطبيق القواعد والإجراءات السليمة للرقابة على المخزون السلعي.
  3. الاستعانة بشكل فعال بوحدة الرقابة الداخلية عند دراسة الاحتياجات السنوية.
  4. الاهتمام بشكل أكبر بالرقابة الداخلية من قبل الإدارة العليا وتوفير احتياجاتها التي تعينها على أداء عملها على أكمل وجه.
  5. تعزيز نظام الحوافز المعنوية والمادية للعاملين في مجال الرقابة الداخلية على المخزون، والعاملين في المخازن، للعمل على زيادة أهتمام هذه الفئات بعملها وزيادة انتمائها للعمل، مما يساهم أكثر في المحافظة على المال العام.
  6. زيادة الاهتمام بتطوير مهارات العاملين في مجال المخازن والرقابة عليها من خلال التدريب المستمر الذي يساعد في رفع مؤهلات ومهارات وخبرات العاملين.
  7. ضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل نظام الباركود والتقنيات الآلية التي تستخدم عبر الحاسوب.
  8. تحديد الوصف الوظيفي للعاملين بشكل واضح لإزالة أي لبس أو غموض أو تعارض في السياسات وفي الصلاحيات في المهام المختلفة لمنع الأعمال العشوائية والارتباك في بيئة العمل.
  9. الاهتمام برفع الوعي لدى العاملين حول ثقافة الرقابة وأهمية المحافظة على المال العام وذلك من خلال (المحاضرات، الندوات، المؤتمرات، ..)
  10. التأكيد على أهمية صرف الأصناف فور توفرها للأقسام المحتاجة بعد عملية اثباتها في السجلات مباشرة دون الحاجة لتخزينها.

## 8.4 الدراسات المقترحة:

يوصي الباحث بإجراء دراسات عن:

1. دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية.
2. اثر تكنولوجيا المعلومات في تطبيق قواعد وإجراءات عمل أنظمة الرقابة الداخلية.
3. أثر الرقابة الخارجية على الرقابة الداخلية في المحافظة على المال العام.
4. دور الرقابة الخارجية المتمثل في ديوان الرقابة المالية والإدارية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية.

## المراجع

القرآن الكريم.

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور، ابي الفضل جمال الدين، (2000). لسان العرب، الطبعة الأولى، بيروت دار صادر للطباعة والنشر.
- ابوكميل، هناء، (2014). تقييم فاعلية الرقابة الداخلية في الوزارات الحكومية، (رسالة غير منشورة)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية.
- الخطيب، خالد راغب، (2010). الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- الادريسي، مرفت، (2010)، الرقابة على أعمال البنوك، دار النهضة العربية، القاهرة، نسخة الكترونية، (<https://books.google.co.il>).
- الأندلسي، علي، (1983)، الإحكام في أصول الأحكام، الطبعة الثانية، بيروت: دار الأفق الجديدة.
- الخدّاش، حسام الدين وصيام ونور، وليد زكريا، عبد الناصر إبراهيم، (2005)، أصول المحاسبة المالية. الطبعة الثالثة. عمان-الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الخطة التشغيلية الصحية، وزارة الصحة الفلسطينية، (2014)، وحدة التخطيط ورسم السياسات.
- الخطة التشغيلية لوزارة الصحة، دولة فلسطين للعام 2013.
- الرّمّاحي، نواف، (2009)، المحاسبة الحكومية، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العبادي، إبراهيم، (2014)، دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الأردنية في ضبط الإنفاق الحكومي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، العدد الثاني، يونيو 2014.

- العشي، نور. 2006. "دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اختيار طريقة تقييم المخزون السلعي"، (رسالة غير منشورة)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية.
- العلاق، بشير، وشرف الدين، محمود، (2008)، إدارة المواد مدخل إداري ومحاسبي. الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- المدهون، محمد إبراهيم، والعبادلة، أحمد خالد، وعاشور، يوسف حسن، وأبو معمر فارس محمود، (2009)، إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، غزة: الجامعة الإسلامية.
- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. (1429هـ). تخصص إدارة المستودعات الأمن والسلامة. المملكة العربية السعودية. نسخة الكترونية.
- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. بدون تاريخ. تقنية إدارة المستودعات، إدارة المخزون. المملكة العربية السعودية. نسخة الكترونية.
- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، (بدون تاريخ)، مأمور المستود، الرقابة والتقارير المستودعية "267مدع"، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير الناهج.
- النابلسي، محمد، (2008)، العقيدة الإسلامية : أسماء الله الحسنى : "الرقيب" . " 1 " .
- النداوي، عبد العزيز، (2010)، إدارة المشتريات والمخازن. الطبعة الأولى.
- الوادي، محمود، وعزام، زكريا، (2007)، مبادئ المالية العامة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة.
- الوزني، خالد واصف، والرفاعي، أحمد حسين، (2006)، مبادئ الاقتصاد الكلي، الطبعة الثامنة، عمان- الأردن: دار وائل للنشر.
- أبو النور، أنور، (2011)، المحافظة على المال والمرافق العامة، نسخة الكترونية، (<http://www.png.plo.ps>).
- أحمد، عادل. (2014)، دورة معالجة المشكلات المحاسبية في التخزين وتقييم العينات "الالكترونية"، جمهورية السودان. معهد علوم الزكاة.

- آل شيب، دريد كامل، (2012)، مبادئ الإدارة المالية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- جربوع، يوسف، (2002)، مراجعة الحسابات المتقدمة وفقاً لمعايير المراجعة الدولية. الطبعة الأولى، غزة، فلسطين.
- جمعة، أحمد (2009)، التدقيق والتأكيد الحديث، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- درغام، ماهر موسى، والبحيصي، عصام محمد، (2013)، محاسبة التكاليف، الطبعة الثانية، الجامعة الإسلامية.
- زعرب، أيمن. 2007. (استغلال الوظيفة في الاعتداء على المال العام)، (رسالة غير منشورة).
- زعرب، حمدي شحده، (2006)، محاسبة التكاليف مدخل لاتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، غزة: مكتبة أفاق.
- ظاهر، أحمد حسن، (2002)، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان-الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- عبد الجليل، توفيق، والبدور، خالد، (2009)، المحاسبة الحكومية، غزة: جامعة القدس المفتوحة.
- عبيدات، سليمان، وشاويش، مصطفى، (2009)، إدارة المواد الشراء والتخزين، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة.
- عياش، عبد الوهاب، (2014)، دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي، مجلة جامعة الناصر، اليمن، العدد الرابع، يوليو- ديسمبر 2014.
- كرش، عبد الله. 2006. (الرقابة الداخلية على المخازن الحكومية وأثر التنظيم على كفاءتها)، (رسالة غير منشورة)، جامعة صنعاء.
- كلاب، سعيد. 2004. (واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي)، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة غير منشورة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية.

- كيسو، دونالد، وويجانت، جيري، (1999)، المحاسبة المتوسطة (تعريب د.احمد حامد حجاج)، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- مشمش، أشرف. 2011. (الرقابة المستودعية في الجامعات والكليات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على ترشيد المال العام)، (رسالة غير منشورة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية.
- مصطفى، محمد، (2010)، إدارة المخزون والمواد (مدخل كمي)، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- وحدة نظم المعلومات الصحية الفلسطينية، مايو (2015)، التقرير السنوي: الصيدلة في قطاع غزة، التقارير السنوية (2014).
- ورشة عمل بعنوان الرقابة الداخلية في وزارة الصحة انجازات وتحديات، الإدارة العامة للرقابة الداخلية بوزارة الصحة، مايو (2010).
- يوسف، عبد الحي، (2001)، الأسس الشرعية في التعامل مع المال العام (ضوابط ومحاذير)، نسخة الكترونية ( [www.meshkat.net](http://www.meshkat.net) ).

## المواقع الالكترونية:

- الاقتصاد بعيون الخبراء، - [http://iraq56.blogspot.com/2011/08/blog-post\\_252.html](http://iraq56.blogspot.com/2011/08/blog-post_252.html)
- الجامعة الإسلامية، [www.iugaza.edu.ps](http://www.iugaza.edu.ps)
- السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة المالية، الإدارات - الإدارة العامة للرقابة الداخلية، [www.mof.gov.ps](http://www.mof.gov.ps)
- المحاسب الأول، [www.almohasb1.com](http://www.almohasb1.com)
- إدارة المخازن، [www.mdcegypt.comp](http://www.mdcegypt.comp)
- دار المشورة، [www.darelmashora.com](http://www.darelmashora.com)
- مجلة العلوم القانونية بالدول العربية [www.droit-arab.com](http://www.droit-arab.com)
- <http://www.alriyadh.com> معوقات المحافظة على المال العام جريدة الرياض
- منتدى المراجعين الداخليين العرب، معوقات الرقابة الداخلية، [www.arabinternalauditors.com](http://www.arabinternalauditors.com)
- موسوعة المحاسبة الإدارية، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- موسوعة النابلسي للعلوم الإسلامية، [www.nabulsi.com](http://www.nabulsi.com)
- نخبة كتاب المال والاقتصاد، أهداف الرقابة الداخلية، د. جمال شحات، <http://alphabet-alpha.com>
- هيئة التوجيه السياسي والمعنوي [www.png.plo.ps](http://www.png.plo.ps)
- وزارة التربية والتعليم، [www.mohe.ps](http://www.mohe.ps)
- وزارة الصحة الفلسطينية، [www.moh.gov.ps](http://www.moh.gov.ps)
- وزارة الصحة الفلسطينية، [www.moh.gov.ps](http://www.moh.gov.ps) تقرير-الصيدلة-2014.docx

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ehrhardt, Micael, 2011. **Financial Management: Theory and Practice.** 13<sup>th</sup> edition.
- Filipiak, Beata, 2012, **Internal Control in Local Government Units in Poland**, Public Administration (16484541); 2009, Vol. 2 Issue 22, p69-75.
- Garrison, Ray, Noreen, Eric, Brewer, Peter. 2013. **Managerial Accounting** 13<sup>th</sup> edition.
- Render, Barry, stair, Ralph, Hanna, Mehael. 2011. **quantatative analysis for management.** 11<sup>th</sup> edition.
- Trenergy, Alan, 1999, **Principles of internal control.** 1<sup>st</sup> published.

# الملاحق

ملحق رقم ( 1 )

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية-غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة والتمويل

استبانة حول دراسة بعنوان

دور الرقابة الداخلية على المخزون السلعي

في المحافظة على المال العام

"دراسة تحليلية تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

إعداد الباحث

محمد رفيق علي الوادية

إشراف

أ.د. سالم عبد الله حلس

1436هـ - 2015م

## الأخ الكريم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين يديك استبياناً بعنوان

### "دور الرقابة الداخلية على المخزون السلعي في المحافظة على المال العام"

(دراسة تحليلية تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية)

أرجو منك التكرم بمساعدتي للتعرف على دور الرقابة الداخلية على المخزون السلعي في المحافظة على المال العام وذلك من خلال الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة من واقع خبرتك العملية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل في منتهى السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ويعتبر هذا البحث متطلب للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل من الجامعة الإسلامية.

لذلك يرجى من سيادتكم وضع علامة (✓) امام الإجابة التي توافق تطلعاتك

### ولكم جزيل الشكر

#### الجزء الأول:

المعلومات العامة:

1- المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس

ماجستير فأكثر

2- التخصص:

محاسبة  ادارة

اقتصاد  اخرى ، الرجاء التحديد .....

3- المسمى الوظيفي:

مدير فما فوق  رئيس قسم

رئيس شعبة  مدقق داخلي

أمين مخزن  أخرى، الرجاء التحديد .....

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات

10 - 15 سنة  15 سنة فأكثر.

## الجزء الثاني:

أولاً: يتم تطبيق دورة مستندية متكاملة للرقابة على المخزون السلعي.

| م   | البيان   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----|--|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 1.  | توجد دورة مستندية للمخزون تمكن من تسجيل العمليات بكفاءة عالية.                             |               |       |       |              |                   |
| 2.  | الدورة المستندية الموجودة متكاملة وتحقق الرقابة على العمليات المالية.                      |               |       |       |              |                   |
| 3.  | تتميز الدورة المستندية بسهولة الفهم والتطبيق.  |               |       |       |              |                   |
| 4.  | أهداف الدورة المستندية المطبقة واضحة.  |               |       |       |              |                   |
| 5.  | يتم تقييم الدورة المستندية الحالية باستمرار.   |               |       |       |              |                   |
| 6.  | يتم تعديل الدورة المستندية الحالية بما يتلاءم مع المستجدات وبما يحقق مصلحة العمل.          |               |       |       |              |                   |
| 7.  | يتم الاهتمام بإجراءات الدورة المستندية (إجراءات استلام وتسليم المعاملات المخزنية بشكل سليم |               |       |       |              |                   |
| 8.  | يمكن الحصول على تقارير مستمرة للمواد والأصناف داخل المخازن.                                |               |       |       |              |                   |
| 9.  | يمكن الحصول على تقرير بطاقة مراقبة الأصناف بدقة عند الطلب.                                 |               |       |       |              |                   |
| 10. | يمكن تحديد نقطة إعادة الطلب لأي صنف من الأصناف بسهولة.                                     |               |       |       |              |                   |
| 11. | يمكن تحديد الحد الأدنى لجميع الأصناف الموجودة في المخازن بسهولة.                           |               |       |       |              |                   |
| 12. | يمكن تحديد الحد الأعلى لجميع الأصناف الموجودة في المخازن بسهولة.                           |               |       |       |              |                   |

ثانياً: يتم تطبيق قواعد وإجراءات مالية سليمة للرقابة على المخزون السلعي.

| م   | البيان  | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----|---|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 13. | توجد إجراءات سليمة يتم اتباعها من الجهة الطالبة للحصول على ما تحتاجه.                                 |               |       |       |              |                   |
| 14. | ترسل الجهات الطالبة طلب الاحتياج للجهة المختصة لفحصه.   |               |       |       |              |                   |
| 15. | تقوم الجهة المختصة بفحص مدى ضرورة الطلب والحاجة اليه.   |               |       |       |              |                   |
| 16. | يتم فحص الأصناف الموردة من قبل لجنة مختصة قبل إدخالها للمخزن.   |               |       |       |              |                   |
| 17. | يتم تسجيل المخزون في بطاقات الصنف لدى المخازن بانتظام.  |               |       |       |              |                   |
| 18. | يتم تسجيل العهد المستخدمة في بطاقات العهد بانتظام.  |               |       |       |              |                   |
| 19. | يتم الصرف للأصناف ذات الاستخدام المستمر وفق خطة صرف دورية.  |               |       |       |              |                   |
| 20. | توجد رقابة ميدانية على أداء العاملين وفق الإجراءات المحددة في اللوائح المنظمة للعمل.                  |               |       |       |              |                   |
| 21. | تقوم لجنة مراقبة المخزون بإجراء فحص دوري لمطابقة الرصيد المسجل في البطاقات بالرصيد الفعلي في المخازن. |               |       |       |              |                   |
| 22. | يتم حصر الأصناف الراكدة والمكدسة دورياً وتتخذ الإجراءات النظامية فيها.                                |               |       |       |              |                   |
| 23. | يتم اتخاذ الإجراءات النظامية حيال الأصناف المرجعة بناءً على توصيات لجنة فحص مختصة.                    |               |       |       |              |                   |
| 24. | يتم إجراء الجرد بشكل دوري بانتظام سنوياً.   |               |       |       |              |                   |
| 25. | يتم جرد العهد الشخصية والعامّة بين الحين والآخر.  |               |       |       |              |                   |
| 26. | عند اكتشاف حالات الفقد والتلف يتم اتخاذ الإجراءات النظامية بحققها.                                    |               |       |       |              |                   |
| 27. | تتوفر وسائل الأمن والسلامة في المخازن.  |               |       |       |              |                   |
| 28. | يتم تحديد قيد الأصناف المستديمة في السجلات الخاصة بها بشكل منفصل عن الأصناف ذات الطبيعة المستهلكة.    |               |       |       |              |                   |
| 29. | يتم الاستعانة بوحدة الرقابة الداخلية عند دراسة الاحتياجات السنوية.                                    |               |       |       |              |                   |
| 30. | تطبق مستويات المخزون (الحد الأدنى، حد الطلب، الحد الأعلى) بشكل سليم لجميع الأصناف.                    |               |       |       |              |                   |

ثالثاً: لا توجد أوجه قصور للرقابة الداخلية على المخزون.

| م   | البيان   | موافق<br>بشدة | موافق | حايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----|--|---------------|-------|------|--------------|-------------------|
| 31. | يوجد اهتمام كافي بالرقابة على المخزون من قبل المستويات الإدارية العليا.                |               |       |      |              |                   |
| 32. | يتوفر عدد كافي من العاملين في المخازن بما يحقق الأهداف المرجوة.                        |               |       |      |              |                   |
| 33. | تتوفر إمكانيات كافية للرقابة والمتابعة على مفردات المخزون.                             |               |       |      |              |                   |
| 34. | تتوفر نظم إدارية ومحاسبية تمكن من الرقابة الجيدة على المخزون.                          |               |       |      |              |                   |
| 35. | مواقع المخازن مناسبة لأداء العمل والرقابة عليه.  |               |       |      |              |                   |
| 36. | يتم تعيين أشخاص مؤهلين في مجال الرقابة الداخلية.                                       |               |       |      |              |                   |
| 37. | يتم تعيين أشخاص مؤهلين في مجال المخازن.  |               |       |      |              |                   |
| 38. | توفر الحوافز المعنوية والمادية في مجال الرقابة على المخزون.                            |               |       |      |              |                   |
| 39. | توفر ثقافة الرقابة لدى العاملين في المخازن.  |               |       |      |              |                   |
| 40. | لا يتعارض مفهوم الرقابة مع مصالح بعض العاملين.   |               |       |      |              |                   |
| 41. | يتوفر أشخاص مدربين على استخدام التقنيات الحديثة.                                       |               |       |      |              |                   |
| 42. | يوجد برنامج إلكتروني يساهم في زيادة كفاءة الرقابة الداخلية.                            |               |       |      |              |                   |
| 43. | يتميز البرنامج الإلكتروني بسهولة الفهم والتطبيق.                                       |               |       |      |              |                   |
| 44. | أهداف البرنامج الإلكتروني المطبق واضحة.  |               |       |      |              |                   |
| 45. | يوجد أنظمة مالية وإدارية تساهم في تحقيق رقابة داخلية جيدة.                             |               |       |      |              |                   |
| 46. | يتوفر في الأنظمة المالية والإدارية القدرة على ضبط المعاملات.                           |               |       |      |              |                   |
| 47. | يساعد النظام المستخدم في تحديد الكميات الموجودة في الرصيد الحالي من حيث العدد والقيمة. |               |       |      |              |                   |
| 48. | يساعد النظام المستخدم في حصر الأصناف الراكدة والمكدسة.                                 |               |       |      |              |                   |
| 49. | يساعد النظام المستخدم في تحديد الكميات المطلوب شرائها من كل صنف في الوقت المناسب.      |               |       |      |              |                   |

رابعاً: يتم المحافظة على المال العام من خلال تطبيق إجراءات رقابية على المخزون السلعي.

| م   | البيان  | موافق<br>بشدة | موافق | حايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----|---|---------------|-------|------|--------------|-------------------|
| 50. | يتم شراء أصناف بكميات تتناسب الاحتياج الفعلي لجميع الدوائر والأقسام.  |               |       |      |              |                   |
| 51. | لا يوجد أصناف زائدة عن حاجة الأقسام والدوائر.   |               |       |      |              |                   |
| 52. | توجد آلية متبعة لدى إدارة المخازن لفحص الراكد والمكدس من الأصناف باستمرار.  |               |       |      |              |                   |
| 53. | يتم التخلص من الأصناف الراكدة والتي تم الاستغناء عنها بالطرق النظامية.  |               |       |      |              |                   |
| 54. | يتم تخزين الأصناف بصورة تتلاءم مع نظام تصميم المخزن.  |               |       |      |              |                   |
| 55. | توجد مراقبة فعالة لعهد الإدارات والأقسام والأشخاص بحيث تحد من فقدانها أو تلفها.   |               |       |      |              |                   |
| 56. | يتم إرجاع بعض الأصناف التي يتم الاستغناء عنها الى المخازن.  |               |       |      |              |                   |
| 57. | لا يتم شراء أصناف جديدة بالرغم من توفر مثيلاتها بغرض التجديد فقط.   |               |       |      |              |                   |
| 58. | يتم المحافظة على الأصناف في المخازن من عوامل التلف والتلاعب خلال فترة التخزين.  |               |       |      |              |                   |
| 59. | تشارك إدارة المخازن الجهات الأخرى ذات الاختصاص في دراسة الاحتياجات لجميع الدوائر والأقسام بغرض تقدير الاحتياج الفعلي من كل صنف. |               |       |      |              |                   |
| 60. | يتم تحديد مسؤولية تلف أو فقدان الصنف ومحاسبة المسئول عن ذلك وفقاً للأنظمة والقوانين.  |               |       |      |              |                   |
| 61. | توجد وسائل الإنذار بالحريق لمواجهة تلف الأصناف في المخزن خلال فترة التخزين.   |               |       |      |              |                   |

ملحق رقم ( 2 )

جدول المقابلات

| م  | الاسم              | الوظيفة  | التاريخ    |
|----|--------------------|--|------------|
| 1. | د.رضوان بارود      | مدير عام الرقابة الداخلية                          | 2015/10/18 |
| 2. | د.علاء الضابوس     | مدير دائرة الرقابة الفنية                          | 2015/10/19 |
| 3. | أ.حازم النخالة     | رئيس قسم الرقابة المخبرية                          | 2015/10/20 |
| 4. | أ.بسام مشتھی       | رئيس قسم الشؤون الإدارية                           | 2015/10/21 |
| 5. | أ.أياد زكي ابورحمة | رئيس قسم الحسابات في<br>دائرة مخازن اللوازم العامة | 2015/10/21 |

### ملحق رقم ( 3 )

قائمة بأسئلة المقابلات التي أجريت

1. لمن تتبع دائرة المستودعات في وزارتك؟
2. ما عدد المستودعات في وزارتك؟ وكم عدد الموظفين الذين يعملون بها؟
3. ما هو طبيعة النظام المحوسب المستخدم في أعمال المخازن؟
4. كيف تتعامل دائرة المستودعات والمخازن حيال الراكد والمكدس والأصناف التالفة، والأصناف الناقصة؟
5. هل توجد سياسة لدراسة الاحتياجات بالنسبة للأقسام الطلابية؟
6. هل يتم جرد المخازن بالصورة النظامية؟
7. هل تعتمد الدائرة نظام بطاقة مراقبة الصنف؟

### ملحق رقم ( 4 )

قائمة بأسماء المحكمين

| م  | الاسم            | مكان العمل        | الرتبة الأكاديمية |
|----|------------------|-------------------|-------------------|
| 1. | أ.د.علي شاهين    | الجامعة الإسلامية | أستاذ             |
| 2. | أ.د.حمدي زعرب    | الجامعة الإسلامية | أستاذ             |
| 3. | أ.د.نافذ بركات   | الجامعة الإسلامية | أستاذ             |
| 4. | أ.د.نضال عبدالله | جامعة الأقصى      | أستاذ مساعد       |
| 5. | أ.حازم عليان     | الجامعة الإسلامية | محاضر             |











