

June 2026

التحقّق من أنشطة وإجراءات المشتريات المنفّذة من قبل الشركاء

ندوة تعزيز القدرات للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

المقدمة

الهدف من هذه الجلسة

- تهدف هذه الجلسة إلى تعزيز قدرة موظفي المفوضية وشركائها على التحقّق (PFRs) بفعالية من نفقات المشتريات المُبلّغ عنها في التقارير المالية للمشاريع وستركّز الجلسة على
 - فهم كيفية مراجعة معاملات المشتريات عملياً
 - تطبيق منهجية مُنظّمة قائمة على المخاطر في عملية التدقيق
 - رصد نقاط الضعف والأخطاء المتكررة في إجراءات المشتريات
 - التعرف على مؤشرات الاحتيال المحتمل ومعرفة كيفية التعامل معها

الموضوعات التي ستغطيها هذه الجلسة"

سنركز بشكل خاص على عمليات المشتريات التي ينفذها الشركاء، بما في ذلك

كيف تندمج المشتريات ضمن عملية التحقق المالي

كيفية تحديد أنشطة المشتريات ذات المخاطر الأعلى

كيفية اختيار المعاملات واختبارها

ما هي مستندات الإثبات التي يجب مراجعتها

المشكلات الشائعة التي تمت ملاحظتها في عمليات التدقيق

مؤشرات الاحتيال وآليات التصعيد المتوقعة عند رصدها

دور المشتريات ضمن إطار عملية التحقق

لماذا تُعدّ المشتريات مجالاً رئيسياً للمخاطر

تُعدّ المشتريات من أكثر مجالات إنفاق الشركاء عرضةً للمخاطر، وذلك للأسباب التالية



غالباً ما تتضمن قيمة مالية كبيرة



اختيار الموردّين وتقييمهم) تعتمد بدرجة كبيرة على الاجتهاد المهني والحكم التقديري



يمكن أن تكون عرضة للتلاعب إذا كانت الضوابط ضعيفة



قد تكون المستندات موجودة، لكنها لا تعكس ما حدث فعلياً



وبناءً على ذلك، تُعدّ المشتريات محوراً رئيسياً في أعمال التدقيق والتحقيق

ما الذي نتحقق منه في عملية المشتريات؟

عند مراجعة معاملات المشتريات، لا يقتصر الهدف على التأكد من أن عملية الشراء قد تمت
نحن نتحقق من أن

- تم تنفيذ عملية المشتريات وفق الإجراءات المناسبة
- كانت العملية شفافة وتنافسية
- كان المورد المختار مناسباً
- تم فعلياً تسليم السلع أو تقديم الخدمات
- أن التكلفة مؤهلة بموجب اتفاقية الشراكة

(ICQ)الربط مع استبيان الرقابة الداخلية

يوفر استبيان الرقابة الداخلية إطاراً منهجياً لتقييم ضوابط المشتريات على مستوى الشريك

تشمل أبرز الجوانب المرتبطة بالمشتريات التي يتم تقييمها ما يلي

- ما إذا كانت هناك سياسات وإجراءات مشتريات رسمية ومعتمدة مطبقة
- ما إذا كانت هناك حدود مالية واضحة لكل طريقة من طرق المشتريات
- ما إذا كان هناك فصل كافٍ للمهام بين الشراء والموافقة والدفع
- ما إذا كانت عمليات تقييم العطاءات محددة وموثقة ويتم تطبيقها بشكل متسق
- ما إذا تم تحديد تضارب المصالح والإفصاح عنه وإدارته بالشكل المناسب
- ما إذا كانت هناك إجراءات للعناية الواجبة بالموردين
- ما إذا كانت هناك إجراءات لإدارة العقود

يجب أن تُسهم نتائج التقييم بشكل مباشر في

- تقييم المخاطر
- اختيار عينات المشتريات
- مدى عمق الاختبارات وتركيزها

(ICQ) التطبيق العملي لنتائج استبيان الرقابة الداخلية

عملياً

- ضعف نتائج استبيان الرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة حجم العينات وتعميق عملية الاختبارات
 - وجود ضوابط داخلية قوية يؤدي إلى زيادة الاعتماد على الإجراءات الموثقة
 - تؤدي إلى إجراء اختبارات موجهة (مثل غياب فصل المهام) لفجوات المحددة

تقييم المخاطر (مع التركيز على المشتريات)

أهمية تقييم المخاطر

لا يُعدّ اختبار جميع معاملات المشتريات أمراً عملياً أو لازماً، نظراً لحجم العمليات

يتيح لنا النهج المبني على تقييم المخاطر أن نتأكد من

- توجيه الاختبارات نحو المعاملات التي يُرجّح أن تتضمن أخطاء أو مخالفات بناءً على مستوى المخاطر
 - تخصيص الوقت والجهد بكفاءة
 - زيادة احتمالية اكتشاف القضايا الجوهرية

مؤشرات تدلّ على ارتفاع مستوى مخاطر المشتريات

العوامل التالية تُعدّ من أبرز ما يرفع مستوى مخاطر عمليات المشتريات



العقود ذات القيم المالية المرتفعة



المشتريات الطارئة أو من مورد (الشراء المباشر (واحد



تكرار إسناد عمليات الشراء أو العقود لنفس المورد بشكل مستمر

الإجراءات التحليلية في المشتريات

تُستخدم الإجراءات التحليلية لتحديد الأنماط أو الاتجاهات غير العادية في المشتريات قبل اختيار المعاملات للاختبار التفصيلي
وتُسهّم في تحقيق ما يلي

- تسليط الضوء على المجالات ذات المخاطر العالية
- رصد أي تناقضات بين أداء الموردين أو بين فترات الشراء المختلفة
- اكتشاف الأخطاء أو المخالفات المحتملة في مرحلة مبكرة

تشمل الإجراءات التحليلية النموذجية ما يلي

- تحليل ومقارنة مصروفات المشتريات عبر الفئات المختلفة أو بين الموردين
- رصد أسعار وحدات غير طبيعية، سواء كانت أعلى أو أقل من المعدلات المتوقعة
- تحليل الاتجاهات الزمنية لرصد أي تغييرات غير مبررة، مثل الارتفاع المفاجئ في حجم الإنفاق
- مقارنة تكاليف المشتريات الفعلية بالميزانية المعتمدة

أمثلة على المؤشرات التحليلية الدالة على وجود مخاطر

قد تكشف المراجعة التحليلية عن عدد من القضايا أو المؤشرات الدالة على وجود مخاطر، من بينها

مورد واحد يستحوذ
على نسبة كبيرة من
إجمالي إنفاق
المشتريات

زيادات كبيرة في
المشتريات من سنة
لأخرى دون مبرر
واضح

تكرار عقود بقيم
مقاربة تقع دائماً دون
العتبات المالية
المعتمدة لأساليب
الشراء

تفاوتات كبيرة في
الأسعار للسلع أو
الخدمات المتشابهة

لا تُعد هذه المؤشرات دليلاً قاطعاً على وجود مخالفات، لكنها تشير إلى الحاجة لمزيد من الفحص والتحقيق

اختيار العينات (المشتريات)

ما هي المعاينة في التحقق من المشتريات



تنطوي المعاينة على اختيار عدد من معاملات المشتريات من المجتمع الكامل لإخضاعها لاختبارات تفصيلية



الهدف هو استخلاص استنتاجات حول ما إذا كانت أنشطة المشتريات ككل متوافقة وتخضع لرقابة جيدة

كيف يتم اختيار عينات المشتريات

تشمل منهجية المعاينة النموذجية في المشتريات ما يلي

- اختيار جميع عمليات الشراء ذات القيمة العالية
- اختيار المعاملات التي تم تحديدها باعتبارها عالية المخاطر
- عدد محدود من العناصر الإضافية لتوفير تغطية أوسع
- وبالتالي، فإن عملية المعاينة تعتمد على الحكم المهني أكثر من اعتمادها على الاختيارات العشوائية

مثال عملي

مثال

- إذا كانت إحدى عقود المشتريات تمثل نسبة كبيرة من إجمالي الإنفاق، فيجب دائماً تضمينها ضمن العينة
- وإذا بدا أن عدة عمليات شراء صغيرة قد تم تجزئتها لتفادي عتبات الشراء، فيجب أيضاً اختيارها ضمن العينة
- ويتركز الاهتمام دائماً على المواضيع التي يُرجَّح أن تنشأ فيها المشكلات

الاختبارات التفصيلية لعمليات المشتريات

الاختبارات التفصيلية لعمليات المشتريات

الاختبارات التفصيلية هي المراجعة الدقيقة للمعاملات الفردية الخاصة بالمشتريات

ويتضمن ذلك فحص المستندات والأدلة الداعمة للتأكد من أنه

تم الالتزام بإجراءات
المشتريات المعتمدة وفقاً
للسياسات والضوابط
المعمول بها

المعاملة سليمة
ومشروعة

النفقة مستوفية لشروط
الأهلية ومسموح
بتمويلها وفقاً لأحكام
اتفاقية الشراكة والقواعد

مبدأ أساسي يحكم منهجية العمل

أحد المبادئ الجوهرية التي تقوم عليها عملية التحقق تتمثل في ما يلي



في حال غياب التوثيق الكافي لعملية المشتريات، لا يمكن اعتبارها عملية ممثلة للضوابط، إذ يُعدّ التوثيق شرطاً أساسياً لإثبات صحة الإجراءات



حتى وإن بدا الشراء منطقياً أو مبرّراً، فإن عدم توفر التوثيق الكافي يُعدّ خللاً كبيراً، لأنه يمنع إثبات الامتثال ويُضعف موثوقية العملية برمتها

الوثائق الأساسية المتوقعة

يجب أن تكون الوثائق التالية متوفرة عادةً لكل معاملة مشتريات



طلب الشراء والموافقات



((RFQ)) دعوة العطاء أو طلب عرض الأسعار



العروض المستلمة من الموردين



ملف تقييم العروض



العقد أو أمر الشراء



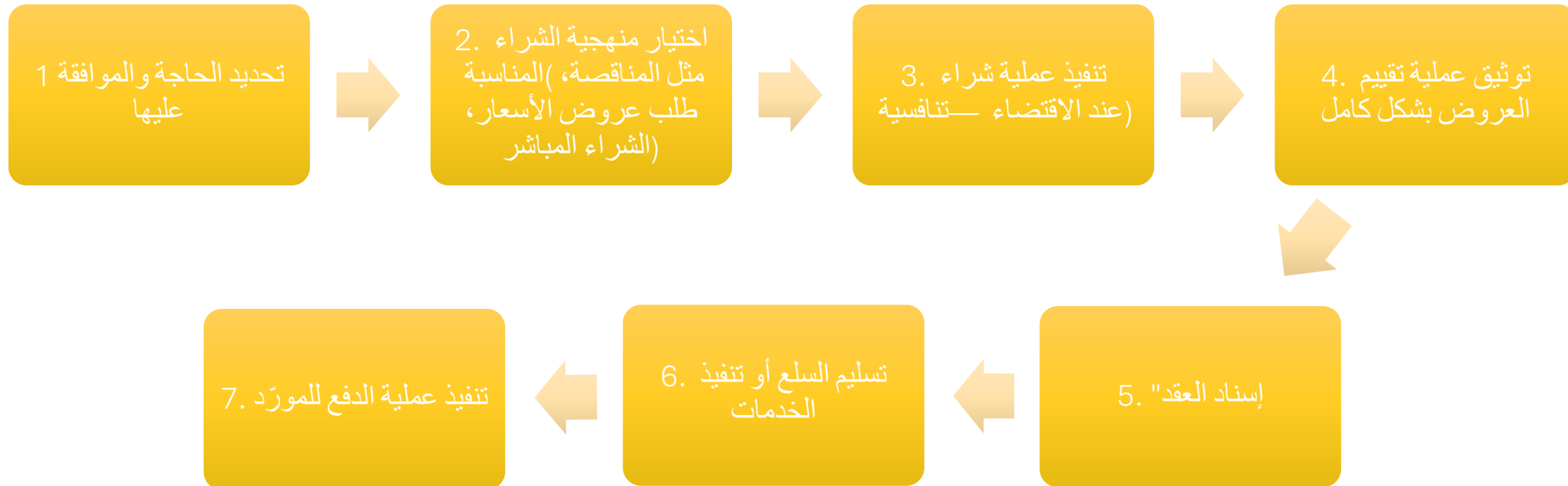
(محضر استلام البضاعة، شهادة الإنجاز) إثبات التسليم



الفاتورة الأصلية مرفقة بإثبات الدفع

مسار عملية المشتريات

يجب أن تُظهر معاملة المشتريات الممتثلة تسلسلاً واضحاً ومنطقياً



المطابقة الثلاثية

يُعدّ ضمان الاتساق بين المستندات الأساسية أحد أهم ضوابط التحقق في عمليات المشتريات، وذلك من خلال التأكد من التطابق بين

الجودة

أمر الشراء /العقد

وصف السلع أو الخدمات

فاتورة المزود

السعر

إثبات التسليم أو تقديم الخدمة

لاختبارات الرئيسية المنفّذة

خلال عملية التدقيق، تُنفّذ عادةً مجموعة من الاختبارات الأساسية لضمان سلامة وامتثال معاملة المشتريات، وتشمل ما يلي

- هل تم استخدام إجراء الشراء الصحيح استناداً إلى الحدود المالية المعتمدة؟
- التحقق مما إذا كانت عملية الشراء قد استقطبت مستوى كافياً من المنافسة بما يتوافق مع السياسات المعتمدة
- التحقق مما إذا كانت عملية التقييم موثّقة بشكل كافٍ ومسنودة بتبريرات واضحة لقرار الاختيار
- التحقق مما إذا كانت لجنة التقييم مكوّنة من أعضاء مؤهلين يمتلكون الخبرة المناسبة، وأنهم قد قدّموا إقرارات بعدم وجود أي تضارب مصالح
- التحقق مما إذا كانت بنود العقد مطابقة للعرض الفائز كما ورد في تقرير التقييم
- التحقق مما إذا كان التسليم قد تم وفقاً للمواصفات، الكميات، والجداول الزمنية المتفق عليها
- التحقق مما إذا كانت عملية الدفع قد تمت وفقاً للشروط والأحكام المتفق عليها في العقد أو أمر الشراء

المسار التفصيلي لمعاملة المشتريات

يوضح المثال التالي كيفية التحقق من معاملة مشتريات واحدة في التطبيق العملي

المعاملة التي تم اختيارها للمراجعة

- شراء أجهزة حاسوب محمولة لاستخدام موظفي المشروع
- USD 8,000: قيمة الشراء
- (RFQ) طلب عروض الأسعار: طريقة الشراء

الهدف هو التأكد مما يلي

- التأكد من أن عملية الشراء كانت ممثلة للسياسات والإجراءات المعتمدة
- تتم تسليم السلع وفقاً لما هو منصوص عليه في العقد وأمر الشراء
- تبين أن النفقة مستوفية لشروط الأهلية وفقاً للاتفاقية

الخطوة الأولى – مراجعة عملية الشراء

التثبيت:

هل تم استخدام طريقة الشراء الصحيحة استناداً إلى الحدود المالية المعتمدة؟

هل تم إصدار طلب عروض الأسعار للمزودين بطريقة صحيحة؟

هل تم الحصول على عدد كافٍ من عروض الأسعار؟

المستندات الرئيسية التي تمت مراجعتها:

(RFQ) وثائق طلب عروض الأسعار

قائمة الموردين المدعّوين

عروض الأسعار المستلمة

الخطوة الثانية – التقييم وإرساء العقد

التثبيت:

هل تم توثيق تقييم العروض؟

هل تم تطبيق معايير التقييم بشكل متسق؟

هل كان اختيار المورد المختار يستند إلى مبررات واضحة وموضوعية؟

المستندات الرئيسية التي تمت مراجعتها:

تقرير تقييم العروض

موافقات لجنة التقييم

قرار إرساء العقد على المورد المختار

الخطوة الثالثة – العقد وصدار أوامر الشراء

التثبت:

هل أمر الشراء أو العقد يعكس العرض الفائز كما تم اعتماده في عملية التقييم

هل الكميات والأسعار والشروط متسقة؟

المستندات
الرئيسية التي
تمّت مراجعتها:

العقد أو أمر الشراء الموقع

الخطوة الرابعة - تسليم السلع

التثبت:

هل تم استلام السلع؟

هل تتطابق الكميات مع أمر الشراء؟

هل توجد هناك أدلة تثبت قبول السلع أو الخدمات بعد استلامها؟

المستندات

الرئيسية التي

تمّت

مراجعتها:

محضر التسليم أو محضر استلام البضاعة الذي يثبت استلام السلع فعلياً

الخطوة الخامسة – التثبت من عملية الدفع

التثبت:

هل تتطابق الفاتورة مع العقد والتسليم؟

هل تم تنفيذ عملية الدفع لصالح المورد المعتمد؟

هل يتطابق المبلغ مع السجلات المالية؟

المستندات
الرئيسية
التي تمّت
مراجعتها:

فاتورة المورد

إثبات الدفع / كشف الحساب البنكي

الخطوة السادسة - الخلاصة

استناداً إلى إجراءات الاختبار التي تم تنفيذها	غير ممثلة / ممثلة : عملية الشراء
	غير كافٍ / كافٍ : التوثيق
	غير مؤهلة / مؤهلة : النفقة

يجب التعامل مع أي مسائل يتم تحديدها من خلال	التوثيق
	(عند الاقتضاء) تحديدها كمياً
	التصعيد عند الضرورة

مدى أهلية نفقات المشتريات

كيف تكون نفقة الشراء مؤهلة؟

تكون نفقة الشراء مؤهلة عندما

- مرتبط مباشرة بأنشطة المشروع الواردة بخطة المشروع
- تكون النفقة متحملة ضمن الفترة الزمنية المحددة لتنفيذ المشروع
 - تكون النفقة مدعومة بمستندات كافية ومناسبة
 - تم الشراء وفق الإجراءات المتفق عليها
 - لا تكون النفقة محملة أو ممولة من مانح آخر

الأسباب الشائعة لعدم أهلية نفقات الشراء

غالباً ما تُعتبر تكاليف الشراء غير مؤهلة بسبب

- عدم الامتثال لإجراءات الشراء
- عدم وجود وثائق أو مستندات
- عدم استلام السلع أو الخدمات
- الشراء خارج الميزانية المعتمدة
- أدلة تشير إلى ازدواجية التمويل
- عدم الارتباط بأنشطة المشروع

مؤشرات الاحتيال المحتملة في عمليات الشراء

لماذا تُعدّ التوعية بالاحتيال مهمة

تُعتبر عمليات الشراء من أكثر المجالات عرضة لمخاطر الاحتيال وسوء السلوك

في إطار عملية التحقق، يُتوقع من فريق التحقق تنفيذ المهام التالية

01

التحليّ باليقظة لرصد أي مؤشرات قد تدل على احتمال وقوع احتيال

02

رصد أي تناقضات أو أنماط غير اعتيادية قد تشير إلى مخاطر أو مخالفات محتملة

03

تصعيد أي مخاوف إلى الجهة المختصة بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب

مؤشرات الاشتباه في الاحتيال ضمن عمليات الشراء

تشمل أمثلة المؤشرات الحمراء الشائعة ما يلي



فوز نفس الموردّين بالعقود بشكل متكرر
دون مبررات واضحة



متقدّمو العطاءات الذين لديهم أسماء أو
عناوين أو ملكية متشابهة



أسعار العطاءات التي تكون متشابهة بشكل
غير معتاد أو متطابقة



عمليات الشراء التي تتم على عجل أو تفتقر
إلى التوثيق الكافي



توقيع العقود قبل الانتهاء من جميع مراحل
وإجراءات اختيار المزود

مؤشرات داخل المستندات

قد يُظهر التدقيق المتعمق في المستندات ما يلي

- صفحات مفقودة أو مُعدّلة
 - وجود تقارير تقييم غير موقّعة أو غير معتمدة من الجهات المختصة
 - تواريخ غير متسقة بين المستندات، مثل توقيع العقد قبل استلام العطاءات أو قبل استكمال مراحل التقييم
 - عدم توفر ما يثبت وجود منافسة في الحالات التي تشترط فيها السياسات إجراء منافسة فعلية
- يجب دائماً متابعة هذه المسائل لضمان معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة

ماذا يجب أن تفعل إذا حدّدت وجود مخاوف

عند رصد مؤشرات لاحتمال وجود احتيال، ينبغي اتخاذ الخطوات التالية

- توثيق المسألة بشكل واضح ودقيق، مع تضمين جميع التفاصيل ذات الصلة
 - يجب عدم تجاهل أو إهمال أي أوجه عدم اتساق، مهما بدت بسيطة
 - تصعيد المسألة من خلال القنوات المختصة وفق الإجراءات المعتمدة
- التنسيق مع الوحدات ذات الصلة في المفوضية، بما في ذلك الجهات المسؤولة عن التحقيق عند الاقتضاء، لضمان معالجة المخاوف وفق الإجراءات المعتمدة

التصعيد المبكر أمر بالغ الأهمية.

آليات التحقق في المشتريات

الميداني مقابل التحقق عن بُعد: التحقق من المشتريات

يمكن أن يتم التحقق من المشتريات إما من خلال

ميدانياً، من خلال مراجعة
المستندات الأصلية
ومراقبة العمليات

عن بُعد، من خلال مراجعة
الوثائق الممسوحة ضوئياً
وإجراء المتابعات اللازمة

إجراءات إضافية للمراجعات التي تُجرى عن بُعد

عندما لا يكون التحقق الميداني ممكناً، قد تشمل الإجراءات الإضافية ما يلي

- التواصل مع الموردّين لتأكيد المعاملات
- التحقق من أصالة المستندات للتأكد من أنها صحيحة وغير معدّلة
- إجراء تحقق متقاطع مع مصادر مستقلة للتأكد من صحة المعلومات واتساقها
- طلب تقديم أدلة داعمة إضافية لتعزيز التحقق واستكمال المعلومات الناقصة
- يستلزم التحقق عن بُعد قدراً أكبر من الشك المهني نظراً لغياب الفحص المباشر للمستندات والعمليات

الدروس العملية والخلاصة

المشكلات الشائعة التي تظهر في التطبيق العملي

من خلال مراجعات المشتريات، تتكرر المشكلات التالية بشكل ملحوظ

- ضعف إجراءات المشتريات أو سوء تطبيقها
- اختيار الموردين دون شفافية كافية أو دون توثيق مبررات القرار
- غياب مستندات رئيسية مطلوبة لإثبات صحة المعاملة
- ضعف في تطبيق مبدأ فصل المهام
- تنفيذ عمليات شراء غير تنافسية دون توثيق الأسباب أو الظروف الاستثنائية

تؤدي هذه الإشكالات إلى زيادة احتمالات وقوع الأخطاء وتعزز مخاطر الاحتيال

أهم ما يجب استخلاصه

لتحسين فعالية التحقق من المشتريات، ينبغي التركيز على ما يلي

- ضرورة تتبّع المسار الكامل لعملية المشتريات في كل معاملة
- تركيز إجراءات التحقق على المعاملات التي تحمل مستوى أعلى من المخاطر
- ضمان مراجعة جميع المستندات الرئيسية
- التعامل بجدية مع أي عدم اتساق أو نقص في المعلومات وطلب توضيحات إضافية
- رفع المخاوف إلى المستويات المناسبة عند ظهور مؤشرات تستدعي ذلك

التحقق الفعّال ليس مجرد إجراء امتثال، بل هو عنصر أساسي لحماية نزاهة البرامج الممولة من المفوضية

الأسئلة والنقاشات



شكرا لكم

PKF Littlejohn LLP

30 Churchill Place
Canary Wharf Estate
London
E14 5RE
Tel: +44 (0)20 7516 2200

11 York St
Manchester
M2 2AW
Tel: +44 (0)161 552 4220

12 King Street
Leeds
LS1 2HL
Tel: +44 (0)113 244 5141

Get the latest

✕ @PKFLittlejohn

in PKF Littlejohn

@ PKF.Littlejohn

PKFLittlejohn_earlycareers

This document is prepared as a general guide. No responsibility for loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication can be accepted by the author or publisher. PKF Littlejohn LLP, Chartered Accountants. A list of members' names is available at 30 Churchill Place, London E14 5RE. PKF Littlejohn LLP is a limited liability partnership registered in England and Wales No. 0C342572. Registered office as opposite. PKF Littlejohn LLP is a member of PKF Global, the network of member firms of PKF International Limited, each of which is a separate and independent legal entity and does not accept any responsibility or liability for the actions or inactions of any individual member or correspondent firm(s).

pkf-l.com