بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعـــــة شـــندي

كلية الدراسات العليا

دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة

بعنوان:

الرقابـــة الداخليـــة وأثرها على الأداء المالي في المؤسســات الحكومية السودانية

دراسة ميدانية: جامعة شندي والشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

إعداد الطالبة:

إشراقة عوض أحمد الحسين

إشراف الدكتورة:

إشراقة بشير محمد بشير

أستاذ المحاسبة المشارك

والمشرف المعاون الدكتور:

محمد أحمد عبدالله مختار

أستاذ المحاسبة المشارك

1445هـ -2024م

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٢٠

الاستهلال

قال الله تعالى:

(سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْآفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّى يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ أَوَلَمْ يَكْفِ بِرَبِّكَ أَنَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ)

صدق الله العظيم

سورة فصلت:الآية(53)

الإهـــــــــداء

سبحان الذي يستحق الشكر على نعمه وحده لا شريك له

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخير خلق الله أجمعين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أما بعد

إلى روحهما أهدي هذا البحث راجية أن يكون حسنة وصدقة عنهما، الحاضرين دوماً رغم الغياب

والدي وأخي رحمهما الله

إلى من لا يضاهيها أحد في الكون إلى من أمرني الله ببرها إلى من بذلت الكثير وقدمت مالا يمكن أن يرد

والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى الداعم الأكبر في كل شي فالشكرً كل الشكر على ثقتك بنجاحي ودفعي إلى الأفضل

زوجي الغالي

إلى زينة حياتي وبهجتها إلى الابتسامة التي تعزف على الأمل

أبنائي وغرة عيني

إلى من يسري حبهم في عروقي

إخوتي الأحباء

إلى زملائي و زميلاتي في جامعة شندي والإدارة المالية

و إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

الشكر والتقدير

يا ربي لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك . لك الحمد والشكر حتى ترضى ، ولك الحمد إذا رضيت ، و لك الحمد بعد الرضا . والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن دعا بدعوته إلى يوم الدين.

وبعد

في البدء اتقدم بالشكر لكلية الدراسات العليا

و

أتقدم بالشكر والتقدير لكل من مد يد العون لي وساندني في إنجاز هذا العمل ، وأخص بالشكر والتقدير أساتذتي الأكارم المشرفين

الدكتورة إشراقة بشير محمد بشير

و

الدكتور محمد أحمد عبد الله مختار

وخالص الشكر لكل أساتذتي بكل مراحلي التعليمية على ما قدموه من جهد في مسيرتي الدراسية

والشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل

وأسأل الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء إنه سميع مجيب الدعاء

الباحثة

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية إضافة إلى دراسة مؤشرات التقييم للأداء المالي وأهم خطواته في المؤسسات الحكومية. وتكمن مشكلة الدراسة في أنه بالرغم من أهمية الرقابة الداخلية إلا أن تطبيقها العملي في المؤسسات الحكومية لا يجد القبول الفعال ومن ثم ينعكس على الأداء المالي بالمؤسسات الحكومية حيث أن الرقابة تبرز الإيجابيات والسلبيات والتي يجب أن تجد المعالجة لتحقيق أهداف المؤسسة الحكومية. وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الأتي: ما أثر الرقابة الداخلية على الأداء المالي بالمؤسسات الحكومية؟ ومنه تتفرع عدة تساؤلات منها: ما هي أسس الرقابة الداخلية المستخدمة في المؤسسات الحكومية؟ و تنبع أهمية الدراسة من خلال إيضاح الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي. والذي يمكن إبرازه في أهمية علمية: وهي استخدام وسائل تقنية في الرقابة الداخلية من شأنه أن يعمل على تحسين الأداء المالي. وأهمية عملية: وهي قيام موظفي المؤسسات الحكومية باستخدام الوسائل الرقابية الحديثة يوفر الوقت والجهد والعمل على المحافظة على أصول المؤسسات وبالتالي يحقق الغاية من وجود الرقابة. بنيت الدراسة على أربعة فرضيات منها:هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية الفعال والكشف عن الأخطاء والانحرافات. وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار فريق رقابة كفء وجودة الأداء المالي. أتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي في صياغة فروض الدراسة والتاريخي لاستعراض الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة والاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات والوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية وتم تجميع بيانات الدراسة بواسطة استبانه توصلت إلى إثبات صحة جميع الفرضيات وبناءاً على صحة هذه الفرضيات خلصت الدراسة بالعديد من النتائج من أهمها: يوفر نظام الرقابة الداخلية الإجراءات التي تمنع حدوث الانحرافات والمخالفات المالية و أن نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسات الحكومية يوفر تقارير دورية لقياس الأداء المالي. ومن خلال نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات من أهمها ضرورة الإشراف والمتابعة الدورية للعاملين ومدى تطبيقهم للإجراءات مما يخلق نظام رقابي فعال. ضرورة تصميم دورات محاسبية و مستنديه لدعم عملية الرقابة الداخلية

Abstract

The study is aims to clarify the impact of internal control system on financial performance in Sudanese government institutions and in addition to the study of the evaluation indicators of financial performance and their most important steps in government institutions. The problem of study is that, despite the importance of internal control, however,its practical application in government institutions does not find effective admission and is therefore reflected in financial performance in government institutions,as controls highlight the pros and consistants that must find treatment to achieve the goals of the governmental institution. The problem of study was in the main question: what was the internal control of financial performance in government institutions? Including the following questions: What are the foundations of internal controls used in government institutions? The importance of the study is actively illsted by clarifying the role that internal control operation can improve in financial improvement.Which can be highlighted in scientific importance:the use of internal control techniques that would improve financial performance. The importance of operation: the staff of government institutions using modern arrangements that provide time, effort and work to maintain assets of institutions and thus achieving the purpose of the control. The study was built on four hypotheses including: a significant significance with the effective internal control system and the detection of errors and deviations. There is a statistically significant relationship between the selection of an efficient control group and the quality of financial performance. The study of the External Structure in the formulation of the Study and History of the Re iew of Studies of the Pre-Study and Resumorship in the Text of Health and Hydroelectric Studies in the Tyrolets of the field of Dimensional Field of the Data Field of Information Technology has been followed by the development of the study of the study. Through the results of the study,the researcher reached a number of recommendations from the most important need to oversee the periodic supervision and follow-up to employees and their application of the procedures,which creates an effective control system. The need to design accounting and recruitment sessions to support the internal control operation

قائمة الموضوعات

العنوان	رقم الصفحة
الاستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
المستخلص	د
Abstract	هـ
قائمة الموضوعات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ي
الملاحق	ك
المقدمة	
أولاً: الإطار المنهجي	1
ثانياً:الدراسات السابقة	7
الفصل الأول: الإطار النظري للرقابة	
المبحث الأول: مفهوم الرقابة وخصائصها	34
المبحث الثاني: أنواع الرقابة ومجالاتها	44
المبحث الثالث:الرقابة الداخلية	55
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي	

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الأداء	68
المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي	79
ثالثاً: مؤشرات تقويم الأداء	90
الفصل الثالث: الإطار النظري للمحاسبة الحكومية	
المبحث الأول:المؤسسات الحكومية	102
المبحث الثاني:المحاسبة الحكومية	112
المبحث الثالث:الأداء المالي بالمؤسسات الحكومية	119
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول:نبذة تعريفية لكل من جامعة شندي و الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء	134
المبحث الثاني: الهياكل التنظيمية لكل من جامعة شندي والشركة السودانية لتوزيع الكهرباء	156
المبحث الثالث:الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية	165
الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية	
المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	172
المبحث الثاني: تحليل الاستبيان	185
المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات	199
الخاتمة	
أولاً :النتائج والتوصيات	232
ثانياً: قائمة المصادر والمراجع	236
ثالثاً: الملاحق	254

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1/1/5)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	177
(2/1/5)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني	179
(3/1/5)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	180
(4/1/5)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	181
(5/1/5)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	183
(6/1/5)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	184
(1/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى	186
(2/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية	190
(3/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة	194
(4/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة	199
(1/3/5)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الأولى	202
(2/3/5)	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق عن عبارات الفرضية الأولى	205
(3/3/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	208
(4/3/5)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الثانية	210
(5/3/5)	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق عن عبارات الفرضية الثانية	213
(6/3/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	216

(7/3/5)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الثالثة	218
(8/3/5)	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة	221
(9/3/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	224
(10/3/5)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الرابعة	226
(11/3/5)	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة	229
(12/3/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	232

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1/3/1)	الاختلاف بين الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية	63
(1/1/4)	الهيكل التنظيمي لجامعة شندي	161
(2/1/4)	الهيكل التنظيمي للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة	162
(1/1/5)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	178
(2/1/5)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني	179
(3/1/5)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	181
(4/1/5)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	182
(5/1/5)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	183
(6/1/5)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	184
(1/3/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	208
(2/3/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	216
(3/3/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	224
(4/3/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	232

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة	249
2	محكمو الاستبانة	257

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تؤدي وظيفة الرقابة الداخلية بشكل عام دوراً هاماً ودعماً رقابياً في كل دولة من دول العالم ، التي تسعى إلى توفير أجهزة الرقابة المختلفة كعنصر جوهري بالنسبة للرقابة العامة باعتبار أن عملية الرقابة توفر المصداقية في المعلومات التي يتم التدقيق فيها، كما تعتبر بمثابة وظيفة دائمة وعملية ذاتية مستمرة ينبغي القيام بها في شتى مجالات النشاط الإنساني، من حيث اعتبارها نظاماً لضبط الأداء وضماناً لتحقيق أهداف المؤسسة. حيث يعتبر الأداء المالي من المقومات والركائز الأساسية للمؤسسات ويوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة مسبقاً، ويعتبر الأداء المالي من أكثر أنواع الأداء استخداما وذلك لقياس أداء المؤسسة لامتيازه بالاستقرار والثبات والمساهمة في توجيه المؤسسات نحو مسار أفضل.

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي، ودراسة مؤشرات تقويم الأداء المالي وأهم خطواته في المؤسسات الحكومية.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية الرقابة الداخلية إلا أن تطبيقها العملي في المؤسسات الحكومية لا يجد القبول الفعال ومن ثم ينعكس على تقييم الأداء بالمؤسسات الحكومية حيث أن الرقابة تبرز الإيجابيات والسلبيات والتي يجب أن تجد المعالجة لتحقيق أهداف المؤسسة الحكومية. وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الأتي:

ما أثر الرقابة الداخلية على الأداء المالي بالمؤسسات الحكومية؟ ومنه تتفرع التساؤلات الآتية:

1/ ما أثر الرقابة الداخلية على الأداء المالي بالمؤسسات الحكومية؟
2/ ما هي أسس الرقابة الداخلية المستخدمة في المؤسسات الحكومية؟
3/ هل يساعد نظام الرقابة الداخلية الجيد في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الحكومية؟
4/ ماهي العوامل المؤثرة على فعالية الرقابة الداخلية؟
5/ كيف يتم تقييم الأداء المالي في المؤسسات الحكومية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة في تحقيق الأهداف الآتية:

1-التعرف على الرقابة وأهدافها وخطواتها وأنواعها.
2- التعرف على مراحل تطور نظام الرقابة الداخلية وأهداف وأنواع الرقابة الداخلية.
3-توضيح أثر نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية.
4-دراسة مؤشرات التقييم للأداء المالي وأهم خطواته في المؤسسات الحكومية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال إيضاح الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي. والذي يمكن إبرازه في أهمية علمية وأهمية عملية.

1/ أهمية علمية:

حيث أن استخدام وسائل تقنية في الرقابة الداخلية من شأنه أن يعمل على تحسين الأداء المالي.

2/ أهمية عملية:

إن قيام موظفي المؤسسات الحكومية باستخدام الوسائل الرقابية الحديثة يوفر الوقت والجهد والعمل على المحافظة على أصول المؤسسات وبالتالي يحقق الغاية من وجود الرقابة.

فرضيات الدراسة:

لإيجاد حل لمشكلة الدراسة تفترض الدراسة الآتي:

1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية الفعال والكشف عن الأخطاء والانحرافات.

2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار فريق رقابة بكفاءة عالية و جودة الأداء المالي.

3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام وسائل تقنية في الرقابة الداخلية تقويم الأداء المالي في المؤسسات الحكومية.

4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم إتباع سياسات إدارية محكمة وضعف الرقابة والضبط الداخلي.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مناهج متعددة منها:

الاستنباطي في صياغة مشكلة الدراسة. الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية. التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة.

أدوات جمع البيانات:

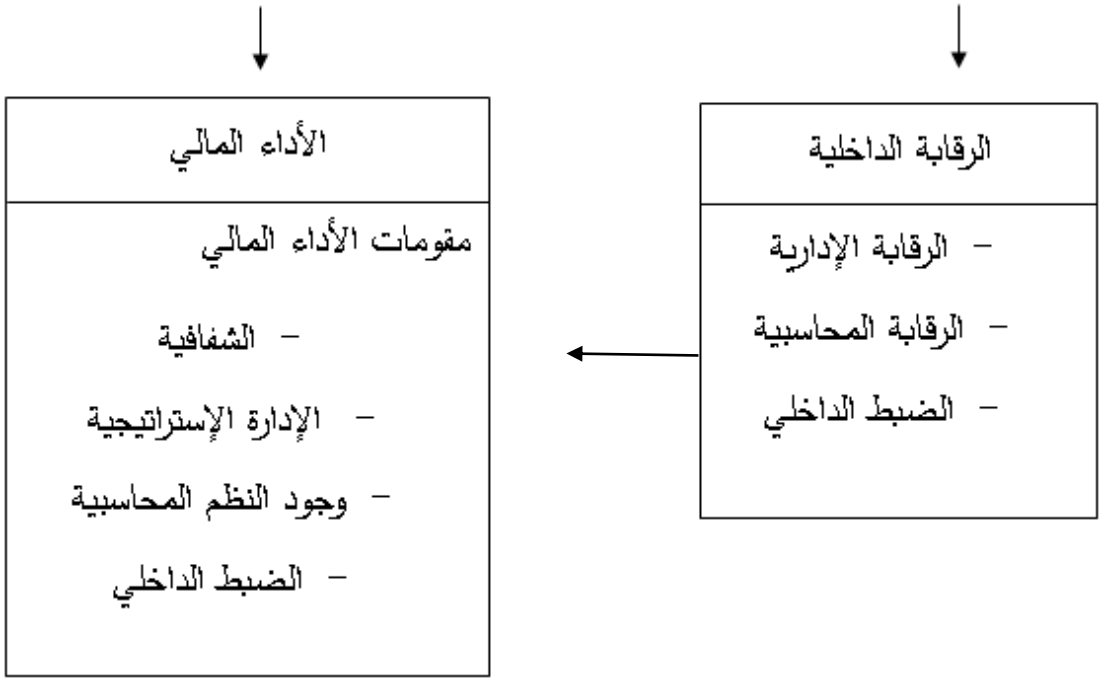
اعتمدت الدراسة على مجموعتين من الأدوات: في إطارها النظري المراجع و الرسائل العلمية والدوريات والبحث في شبكة الإنترنت، وفي إطارها التطبيقي الميداني على أداة الدراسة الإستبانة.

حدود الدراسة:

1-الحدود الزمانية: 2024م.
2-الحدود البشرية: جامعة شندي والشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.
3-الحدود الموضوعية: الرقابة والرقابة الداخلية والأداء المالي.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل المتغير التابع



المصدر :إعداد الباحثة

هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من مقدمة تحتوي على الإطار المنهجي والدراسات السابقة وأربعة فصول على النحو التالي، الفصل الأول الإطار النظري للرقابة ويشتمل على: المبحث الأول: مفهوم الرقابة وخصائصها. المبحث الثاني: أنواع الرقابة ومجالاتها . المبحث الثالث: الرقابة الداخلية. الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي ويشتمل على المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الأداء. المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي.المبحث الثالث: مؤشرات تقويم الأداء.الفصل الثالث: ويشتمل على المؤسسات الحكومية. المبحث الأول: المؤسسات الحكومية. المبحث الثاني: المحاسبة الحكومية. المبحث الثالث: الأداء المالي بالمؤسسات الحكومية.الفصل الرابع: ويشتمل على الدراسة الميدانية.المبحث الأول: نبذة تعريفية لكل من جامعة شندي والشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المبحث الثاني: الهياكل التنظيمية لكل من جامعة شندي و الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المبحث الثالث: الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي بالمؤسسات الحكومية السودانية. الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية : ويشتمل على الفصل الأول : إجراءات الدراسة الميدانية. الفصل الثاني: تحليل الإستبيان الفصل الثالث:عرض ومناقشة نتائج الفرضيات. الخاتمة وتحتوي على: النتائج والتوصيات. قائمة المصادر والمراجع و الملاحق.

الدراسات السابقة

تستعرض الدراسة بعضاً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وذلك حسب التسلسل التاريخي وهي:

1/ دراسة خالد (2004م)[1]

تناولت الدراسة مدى التزام مدققي الحسابات الخارجيين وتقويم نظام الرقابة الداخلية.تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد مدى مسئولية المدقق الخارجي عن فحص نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، وهدفت إلى تحديد مدى التزام مدقق الحسابات الخارجي بدراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يوجد هناك اهتمام لدى مدقق الحسابات الخارجي نحو دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هنالك مسؤولية ملقاة على عاتق مدقق الحسابات الخارجي تجاه دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية. كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام مدققي الحسابات الخارجيين تجاه دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وخاصة الرقابة الإدارية، وتوجيه المدقق نحو ضرورة قيامهم بتدقيق الجوانب المتعلقة بنظم المعلومات المحوسبة في ضوء التوسع المطرد نحو استخدام هذه التقنيات من قبل البنوك العاملة في فلسطين.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة الداخلية. بينما اختلفت في أن هذه الدراسة تناولت مدى التزام مدققي الحسابات الخارجيين وتقويم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

(1)خالد عمر الكحلوت ،**مدى التزام مدققي الحسابات الخارجيين وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين** ،(الجامعة الإسلامية –غزة رسالة ماجستير منشورة 2004م) .

2/ دراسة ناصر (2007م)[1]

تناولت الدراسة أثر استخدام الحاسوب على أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة. تمثلت مشكلة الدراسة في هل يحقق نظام الرقابة الداخلية تطبيق إجراءات الرقابة التنظيمية في أقسام الحاسوب في المصارف العاملة في قطاع غزة ؟ وهدفت إلى بيان أثر استخدام الحاسوب على أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة وبيان مدى قوة إجراءات الرقابة الداخلية العامة والتطبيقية في المصارف. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يحقق نظام الرقابة الداخلية في ظل استخدام الحاسوب إجراءات الرقابة التنظيمية على العمليات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المصارف تقوم بتطبيق إجراءات الرقابة العامة إلا أنه هنالك ضعف في تطبيق بعض الإجراءات. كما أوصت الدراسة بضرورة التوصيف الدقيق لوظائف دائرة الحاسوب وتحديد المهام والواجبات لكل شخص لتسهيل عمليات الفصل بين الوظائف المتعارضة بحيث يمكن تحديد المسئولية عند وقوع الأخطاء.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة على المؤسسات الحكومية. بينما اختلفت في أن هذه الدراسة تناولت أثر استخدام الحاسوب على أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

(1)ناصر عبد العزيز مصلح ،**أثر استخدام الحاسوب على أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة** ،(الجامعة الإسلامية –غزة رسالة ماجستير غير منشورة 2007م) .

3/ دراسة عيد (2010م)[1]

تناولت الدراسة تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت. تمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الكويتية؟ وهدفت إلى بيان دور الرقابة الداخلية في العمل المصرفي للبنوك التجارية الكويتية. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: لا تتسم نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الكويتية بالفاعلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تتسم نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الكويتية بمستوى متوسط من الفعالية، كما أوصت الدراسة بإقناع الإدارة العليا في البنوك الكويتية على مشاركة جميع المستويات الإدارية في عمليات الرقابة الداخلية.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة الداخلية. بينما اختلفت في أن هذه الدراسة تناولت تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

4/ دراسة هدى (2010م) [2]

تناولت الدراسة أثر الخصخصة على الأداء المالي للشركات الأردنية وارتباط ذلك بنوع وحجم وتطور الشركة في السوق. تمثلت مشكلة الدراسة في ما تأثير عملية الخصخصة في تحسين الأداء المالي للشركات الأردنية ؟ وهدفت إلى تحليل الأداء المالي للشركات الأردنية من حيث أثر الخصخصة على الأداء المالي حسب نوع وحجم وتطور الشركة. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: لا تؤثر عملية الخصخصة في تحسين الأداء

(1)عيد عباد مناور الرشيد ، **تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت** ، (جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشورة 2010م).

(2) هدى محمد الشرقطلي ، **أثر الخصخصة على الأداء المالي للشركات الأردنية وارتباط ذلك بنوع وحجم وتطور الشركة في السوق** ،(جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشورة ،2010م)

المالي للشركات الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تفاوت واختلاف مهم إحصائياً في أثر الخصخصة على الشركات حسب حجم الشركة ونوع الشركة. كما أوصت الدراسة بأن تكون الخصخصة مشروطة بتحسين الأداء عموماً، من خلال رفع كفاءة الشركات وزيادة إنتاجيتها وتحسين أوضاعها المالية.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الأداء المالي. بينما اختلفت في أن هذه الدراسة تناولت أثر الخصخصة على الأداء المالي للشركات الأردنية وارتباط ذلك بنوع وحجم وتطور الشركة في السوق. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

5/ دراسة مبارك (2010م)[1]

تناولت الدراسة تقييم أثر الرقابة التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في الكويت، تمثلت مشكلة الدراسة في ما تأثير الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لديوان المحاسبة في أداء الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت ؟ وهدفت إلى تقييم أثر الرقابة التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يوجد أثر للدعم الذي تقدمه الإدارة العليا بديوان المحاسبة في أداء الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة فلسطين.اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي للدعم الذي تقدمه الإدارة العليا بديوان المحاسبة في أداء الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت. كما أوصت الدراسة إلى استمرار الإدارة العليا بديوان المحاسبة بتقديم الدعم لمدققي الديوان وأن تستمر

(1)مبارك محمد الدسوري ، **تقييم أثر الرقابة التي يمارسها ديوان المحاسبة العامة في دولة الكويت** .(جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير غير منشورة ،2010م) .

في طلب التقارير الرقابية مدعمة بآراء ومقترحات لتحسين وتصويب الأوضاع، وتقوم بمتابعة إجراءات الرقابة على أداء هذه المؤسسات.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة على المؤسسات الحكومية.بينما اختلفت في أن هذه الدراسة تناولت تقييم أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

6/ دراسة سري (2010م)[1]

تناولت الدراسة دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية. تمثلت مشكلة الدراسة في هل لتكاليف جودة التصنيع دور في تحسين الأداء المالي في شركات تصنيع الأدوية البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية ؟ وهدفت إلى التعرف على الرقابة على تكاليف الجودة (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية لتكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات تصنيع الأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى جودة تكاليف الوقاية والفشل الداخلي والخارجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية والبشرية مرتفع، كما أوصت الدراسة باهتمام إدارة الشركة بالتحقق من تكاليف نظام الجودة بشكل مستمر، ودعم الإدارة العليا للشركة لتكاليف برامج ضمان الجودة وبشكل مستمر.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة و الأداء المالي. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع

(1)سري كريم ريشان الحديثي ، **دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية** ، (جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير غير منشورة 2010م).

في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية

7/ دراسة محمد(2011م)[1]

تناولت الدراسة أثر الشريك الإستراتيجي على الأداء المالي و الأداء التشغيلي والجاذبية الاستثمارية للشركة. تمثلت مشكلة الدراسة في هل يؤثر الشريك في الداء المالي للشركة وهل للشريك الإستراتيجي القدرة على تحسين مؤشرات الأداء المالي ؟ وهدفت إلى بيان وتقييم أثر الشريك الإستراتيجي على الأداء المالي و الأداء التشغيلي والجاذبية الاستثمارية للشركة. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أداء الشركة قبل وبعد الشراكة الإستراتيجية والمتمثلة في أية تغيرات ذات دلالة إحصائية على مؤشرات الأداء المالي. اعتمدت الدراسة على منهجية مقارنة الأداء المالي والتشغيلي والجاذبية الاستثمارية الفعلي المحقق للشركات عينة قبل الشراكة الإستراتيجية بمدة من سنة إلى خمس سنوات حسب توفر بياناتها وقوائمها المالية المدرجة والمتاحة في سوق عمان المالي وبعد الشراكة الإستراتيجية بمدة سنة إلى عشرة سنوات حسب توفر بياناتها وقوائمها المالية المدرجة والمتاحة في سوق عمان المالي . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه يوجد أثر للشريك الإستراتيجي على الأداء المالي للشركة حيث تبين أن عدد مؤشرات الأداء المالي التي تحسنت بعد الشراكة الإستراتيجية هي (5) من أصل (6)، كما أوصت الدراسة بضرورة دراسة مدى قدرة القطاع العام على تطوير وتحسين الأداء المالي والتشغيلي والجاذبية الاستثمارية للشركة قبل بيعها كلياً أو جزئياً بأسلوب الشراكة الإستراتيجية.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الأداء المالي. واختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت أثر الشريك الإستراتيجي على الأداء المالي و الأداء التشغيلي والجاذبية الاستثمارية للشركة. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

(1)محمد زروق إبراهيم ،**أثر الشريك الإستراتيجي على الأداء المالي و الأداء التشغيلي والجاذبية الاستثمارية للشركة ،(جامعة الشرق الأوسط** ، رسالة ماجستير غير منشورة 2011م)

8/ دراسة زاهر (2011م)[1]

تناولت هذه الدراسة تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية.تمثلت مشكلة الدراسة في ما دلالة مؤشرات تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والبنوك التقليدية وهل يوجد اختلاف بينهما ؟ وهدفت إلى تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية في فلسطين من خلال المقارنة باستخدام المؤشرات المالية.وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى a=0.05 بين مؤشرات السيولة للبنوك الإسلامية ومؤشرات السيولة للبنوك التقليدية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تحتفظ البنوك الإسلامية بسيولة نقدية عالية مقارنة بالبنوك التقليدية، الأمر الذي يعني حرمان البنوك الإسلامية من تحقيق عوائد مجزية نتيجة عدم استغلال تلك السيولة المتاحة لها. وأوصت الدراسة على أنه يجب على البنوك الإسلامية أن تعمل تخفيض نسبة السيولة النقدية لها وتوجيه الفائض نحو الاستثمارات المدرة للعائد.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الأداء المالي. واختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية، بينما الدراسة الحالية تناولت على الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

9/ دراسة نواف (2011م) [2]

تناولت الدراسة أثر الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان على آراء المدققين الخارجيين في الأردن. تمثلت مشكلة الدراسة في هل يتأثر رأي مدقق الحسابات الخارجي في الأردن بنسبة الربحية (نسبة صافي الدخل ومعدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية) ؟ وهدفت إلى تحليل أثر الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة

(1)زاهر صبحي بشنات ، **تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية.(الجامعة الإسلامية** –غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011م).

(2) نواف سماح محمد الذنيبات ، **أثر الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان على آراء مدققي الحسابات الخارجيين في الأردن** .(جامعة الشرق الأوسط ،رسالة ماجستير غير منشورة ،2011م) .

عمان على آراء مدققي الحسابات الخارجيين بالأردن. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنسب الربحية(نسبة صافي الدخل ومعدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية)على نوعية مدقق الحسابات الخارجي في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها أن البنوك التي تلقت آراء متحفظة من مدققي الحسابات الخارجيين كانت أقل ربحية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مدقق الحسابات بالشركات ذات الربحية المنخفضة لاحتمال وجود مؤشرات على عمليات التلاعب من أجل التغلب علي الصعوبات التمويلية وإقناع المقرضين على التعامل مع الشركة.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث أثر الأداء المالي. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت أثر الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان على آراء المدققين الخارجيين في الأردن، بينما هذه الدراسة تناولت على الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

10/ دراسة الحميدي (2012م)[1]

تناولت الدراسة أثر دوران العاملين على الأداء المالي، تمثلت مشكلة الدراسة في هل توجد فروق ذات في تأثير دوران العاملين على الأداء المالي في قطاع المصارف الإسلامية أي حجم المصرف (مقياس بعدد العاملين) ؟ وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير العاملين على الأداء المالي في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: لا توجد فروق ذات في تأثير دوران العاملين على الأداء المالي في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية تعزى إلى حجم المصرف (مقيساً بعدد العاملين)، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة،

(1)الحميدي محمد المطيري ،**أثر دوران العاملين ع–صنعاء،ء المالي،(جامعة الشرق الأوسط** ، رسالة ماجستير غير منشورة ،2012م).

التاريخي في سرد الدراسات السابقة. تكون مجتمع الدراسة من كافة المصارف الإسلامية الكويتية. وتمثلت عينة الدراسة من جميع الإداريين والمحاسبين العاملين في هذه المصارف إذا تم أخذ عينة مؤلفة من (100) موظف بواقع (25) إستبانة لكل مصرف. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تركز المصارف الكويتية على استخدام الأساليب العلمية المناسبة لتحديد احتياجاتها من الكفاءات البشرية بهدف تقليل نسبة دوران العاملين فيها. كما أوصت الدراسة بالتركيز على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لتسهيل عمل الموظف بالشمل الذي يساعد في تحسين رغبته في العمل.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في أثر الأداء المالي. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت أثر دوران العاملين على الأداء المالي، بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

11/ دراسة محمد(2014م)[1]

تناولت الدراسة تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن. تمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى تأثير دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن ؟ وهدفت إلى تحديد دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن.وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المدققين الداخليين لأهمية دورهم وبين تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن إدراك المدققين الداخليين لأهمية دورهم المتمثل في المهام الرئيسية التي يقومون بها لها تأثير هام في

(1)محمد علي محمد الجابري ، **تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن**.(الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية –صنعاء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2014م) .

تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية. كما أوصت الدراسة باهتمام شركات التأمين بالمدققين الداخليين ومنحهم الصلاحيات الكاملة التي تساعدهم على القيام بالمهام والأعمال المنوطة بهم في تحسين نظام الرقابة الداخلية.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة الداخلية. بينما اختلفت بان هذه الدراسة تناولت تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

12/ دراسة رغدة (2014م)[1]

تناولت الدراسة العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف و أثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي.تمثلت مشكلة الدراسة في ماهي العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي ؟ وهدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف و أثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي من وجهة نظر المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين على المصارف العاملة في قطاع غزة. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند دلالة(0.050) دور لجنة التدقيق في تعزيز العلاقة بين التدقيق الخارجي وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي في المصارف العامة في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك أربعة عوامل تؤثر على العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي وتسهم في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي وتتمثل في قيام لجنة التدقيق بدورها في تعزيز العلاقة بين المدقق

(1)رغدة إبراهيم المدهون ،**العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف و أثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي**،(الجامعة الإسلامية غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،2014م).

الداخلي والمدقق الخارجي، واعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي، بالإضافة إلى التزام الطرفين بالتطوير المهني ليحقق الثقة المهنية المتبادلة ووجود تواصل وتشاور فعال ومنتظم بين الطرفين. كما أوصت الدراسة بضرورة قيام لجنة التدقيق بدورها على أكمل وجه في تقديم النصح والمشورة لزيادة فرص التعاون بين المدقق الداخلي والخارجي.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث الرقابة الداخلية. بينما اختلفت في بأن هذه الدراسة تناولت العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف و أثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

13/ دراسة توفيق (2015م)[1]

تناولت الدراسة دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية.تمثلت مشكلة الدراسة في هل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المؤشرات المالية يمكن أن تغير عن مستوى الأداء المالي للشركة ؟ وهدفت إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال المؤشرات المالية للتعبير عن مستوى الأداء المالي للشركة. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يؤدي استخدام المؤشرات المالية إلى تقييم الأداء المالي للشركة. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه يمكن الاعتماد على المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية على أن تتم قراءة وتفسير نتائجها في سياق الفهم الشامل والعميق للظروف والعوامل الموضوعية المحيطة. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من شأنها مساعدة إدارة الشركة للاعتماد على المؤشرات المالية في اتخاذ العديد من القرارات الهامة التي تساهم في تطوير عمل الشركة وزيادة أنتاجها وأرباحها.

(1)توفيق سميح محمد الأعوان ، **دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية** ،(جامعة الإسراء – الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة 2015م).

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الأداء المالي. بينما اختلفت عنها بأن الأولى تناولت دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

14/ دررراسة أسعد(2015م)[1]

تناولت الدراسة دور الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي. تمثلت مشكلة الدراسة في ما دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ؟ وهدفت إلى بيان دور الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: لا توجد عوامل تساعد على انتشار ظاهرة الفساد المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة (a=0.05). اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود معوقات تحد من قدرة نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. كما أوصت الدراسة بضرورة احتواء بعض العوامل التي تساعد على إنتشار ظاهرة الفساد المالي، ودعم الدور الذي يقوم به نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة الداخلية بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت دور الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي.بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

(1)أسعد جاسم خضير الكروي ، **دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد**.(جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2015م) .

15/ دراسة نوبلي (2015م)[1]

تناولت الدراسة استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.تمثلت مشكلة الدراسة في كيف يتم تحسين الأداء المالي للمؤسسة باستخدام أدوات المحاسبة الإدارية ؟ وهدفت إلى بيان أهمية الأداء المالي في تحقيق الكفاءة والفعالية والاكتشاف المبكر لنقاط الضعف وذلك حتى يتسنى معالجتها في الوقت المناسب.وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: هناك علاقة تكاملية بين أدوات المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نمو وتطور المؤسسة الاقتصادية يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءة وفعالية أداءها المالي. وكما أوصت الدراسة بعدة توصيات منها إنشاء مصلحة أو قسم خاص بالمحاسبة الإدارية يعنى بتطبيق الأدوات اللازمة وتفعيل دورها في تحسين الأداء المالي من خلال مختلف مؤشراته.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما تناول الأداء المالي. بينما اختلفت عنها بأن الأولى تناولت استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. بينما الأخرى تناولت في الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

16/ دراسة ميادة (2016م)[2]

تناولت الدراسة نظم المعلومات المحاسبة و أثرها على الرقابة وتقويم الأداء في البنوك السودانية.تمثلت مشكلة الدراسة في هل لتنظيم المعلومات المحاسبية دور في تحقيق أهداف الرقابة المالية في البنوك السودانية ؟ وهدفت إلى الدراسة والتعرف بكل نظم المعلومات الحاسبية والرقابية وتقويم الأداء المالي في البنوك.وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: نظم المعلومات المحاسبية تساعد في تحقيق فعالية وكفاءة عملية الرقابة وتقويم الأداء المالي في البنوك. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد

(1) نوبلي نجلاء ، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، (جامعة محمد خيضر –بسكرة** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2015م) .

(2)ميادةأحمد عبد القيوم ، **نظم المعلومات المحاسبية وأثرها على الرقابة وتقويم الأداء المالي في البنوك السودانية .** (جامعة شندي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2016م).

فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. وتكون مجتمع الدراسة من بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع شندي وبنك الادخار للتنمية الاجتماعية فرع شندي. وتمثلت عينة الدراسة من 50 فرد من الموظفين ببنك فيصل الإسلامي وبنك الادخار.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها توافر الخبرات والمؤهلات لدى الأفراد القائمين على تشغيل النظام إيجاباً على الأداء للبنوك. كما أوصت الدراسة بضرورة وجود تقارير منتظمة عن أداء العاملين في البنوك.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة والأداء المالي. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت نظم المعلومات المحاسبية وأثرها على الرقابة وتقويم الأداء المالي في البنوك السودانية. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية

17/ دراسة منذر (2016م)[1]

تناولت الدراسة تقييم جودة نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة وأثرها في تحسين الأداء المالي لوزارة المالية الفلسطينية، تمثلت مشكلة الدراسة في مامدى توفر جودة نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة وبين تحسين الأداء المالي لوزارة المالية الفلسطينية ؟ وهدفت إلى تقييم جودة نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة وأثرها في تحسين الأداء المالي لوزارة المالية الفلسطينية.وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر خاصية الثقة في نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة وبين تحسين الأداء المالي لوزارة المالية الفلسطينية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها توفر خصائص جودة المعلومات ومبادئ موثوقية النظم في نظم المعلومات المحاسبة الإلكترونية في وزارة المالية بنسب متفاوتة، مع وجود علاقة بينهما وبين تحسين

(1)منذر صبحي عبد الل–غزة،ا ، **تقييم جودة نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة وأثرها في تحسين الأداء المالي لوزارة المالية الفلسطينية**. (الجامعة الإسلامية –غزة ، رسالة ماجستير منشورة ،2016م) .

أدائها المالي. كما أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة المالية بإعداد خطة إستراتيجية وتنفيذها لتطوير نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية لتحقيق استمرارية جودة تلك المعلومات ومبادئ موثوقية النظم بشكل متكامل.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الأداء المالي. بينما اختلفت في أن هذه الدراسة تناولت تقييم جودة نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة وأثرها في تحسين الأداء المالي لوزارة المالية الفلسطينية. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

18/دراسة صلاح (2016م)[1]

تناولت الدراسة معايير المحاسبة الدولية وأثرها في تقويم الأداء المالي. تمثلت مشكلة الدراسة في اختلاف تطبيق السياسات المحاسبية من خلال الاستخدام لطرق محاسبية قد تكون غير سليمة. هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق معايير المحاسبة في كفاءة الأداء المالي للمنشئات غير الربحية. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: تطبيق معايير المحاسبة الدولية يساعد في تطوير الأداء المالي للجامعات السودانية.اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات والوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الهدف الرئيسي لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية في المؤسسات غير الربحية توفر الشفافية وحماية المال العام. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام والالتزام بتطبيق معايير المحاسبة الدولية كهدف إستراتيجي لكل مؤسسة. تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الأداء المالي. بينما اختلفت بأن هذه الدراسة تناولت معايير المحاسبة الدولية وأثرها في تقويم الأداء المالي. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

(1) صلاح شيخ إدريس إبراهيم محمد ، **معايير المحاسبة الدولية وأثرها في تقويم الأداء المالي** ،(جامعة شندي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2016م).

19/دراسة نصر الدين(2016م)[1]

تناولت الدراسة دور نظام الرقابة الداخلية على أداء المراجعة الخارجية. تمثلت مشكلة الدراسة في وجود نقاط ضعف على مستوى المؤسسة واقتراح الحلول المناسبة لها حتى تتمكن المؤسسة من تقليل الأخطاء والانحرافات واكتشافها بسرعة ومراجعة البيانات المالية والمحاسبية، وهدفت إلى الوقوف على أهمية دور نظام الرقابة الداخلية على أداء المراجعة الخارجية.وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة نظام الرقابة الداخلية وجودة أداء المراجعة الخارجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن وجود نظام رقابة داخلية سليم وفعال يضمن السير الحسن للنشاط، ويبعث على الثقة بأن البيانات والمعلومات المالية والمحاسبية هي فعلاً معبرة بصدق عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة. كما أوصت الدراسة بتفعيل دور المراجعة الخارجية باعتبارها إحدى الأطراف التي لا يخضع أفرادها بالتبعية للمؤسسة.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة الداخلية بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت دور نظام الرقابة الداخلية على أداء المراجعة الخارجية. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

20/دراسة حيدر (2016م)[2]

تناولت الدراسة دور المراجعة الإدارية في تقويم الأداء المالي بالمصارف.تمثلت مشكلة الدراسة في هناك علاقة بين المراجعة الإدارية وتقويم سيولة المصارف، هل هناك علاقة بين المراجعة الإدارية وتقويم ربحية المصارف، وهدفت إلى التعرف على الإطار النظري

(1)نصرالدين عثمان سيد أحمد عثمان ، **دور نظام الرقابة الداخلية على أداء المراجعة الخارجية** ، (جامعة شندي رسالة ماجستير غير منشورة 2016م).

(2) حيدر بابكر عبد العزيز عبد الله ، **دور المراجعة الإدارية في تقويم الأداء المالي بالمصارف**،(جامعة النيلين رسالة ماجستير غير منشورة 2016م)

للمراجعة ودورها في اكتشاف أوجه القصور والعمل على معالجتها والقضاء عليها أو الحد منها لما يحقق رفع كفاءة الأداء في المصارف ومن ثم تقويم أدائها. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: هناك علاقة بين المراجعة الإدارية وتقويم سيولة المصارف. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: المراجعة الإدارية تعمل على اختيار وفحص الهيكل التنظيمي للمصارف، وأن المراجعة الإدارية لا تقف عند اكتشاف نقاط الضعف والخلل وأوجه القصور وإنما إيجاد الحلول الملائمة واقتراح البدائل المناسبة. كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق المراجعة الإدارية ببنك فيصل الإسلامي لرفع كفاءة الأداء المالي وفحص الهيكل التنظيمي.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الأداء المالي. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت دور المراجعة الإدارية في تقويم الأداء المالي بالمصارف. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

21/دراسة أميمة (2016م)[1]

تناولت الدراسة دور الرقابة الداخلية في ضبط العمليات النقدية بالبنوك. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود نظام فعال للرقابة الداخلية يؤدي إلى عدم دقة وصحة البيانات يؤدي إلى وقوع الأخطاء المقصودة وغير المقصودة وضعف النظام يعني احتمال وجود أخطاء، وهدفت إلى فحص نظام الرقابة الداخلية على العمليات النقدية واكتشاف موطن الخلل.وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: تهتم البنوك بالتطور المستمر لنظام الرقابة الداخلية للعمليات النقدية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تصميم

(1)أميمة حدباي الوسيلة ،**دور الرقابة الداخلية في ضبط العمليات النقدية بالبنوك** ، (جامعة شندي رسالة ماجستير غير منشورة 2016م).

نظام الرقابة الداخلية للعمليات النقدية يتم فيه إشراك كافة الجهات داخل البنك ذات الصلة. كما أوصت الدراسة باستخدام التقنية الحديثة في نظام الرقابة الداخلية للعمليات النقدية بالبنوك.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في أثر الرقابة الداخلية. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت دور الرقابة الداخلية في ضبط النقدية بالبنوك، بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

22/ دراسة بسمات (2017م)[1]

تناولت الدراسة أثر استقلالية مراجع الحسابات على الأداء المالي. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود عدد من الضوابط والأسس والمبادئ والمقومات التي يرتكز عليها استقلال وحياد مراجع الحسابات إلا أنها لا تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الجهات المختصة والتي بدونها تتأثر درجة الاستقلالية، وهدفت إلى تحديد معالم موضوعية الاستقلال وحياد المراجع والتي تعتبر الهدف الرئيسي الذي يسعى معيار الاستقلالية إلى تحقيقه. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية مراجع الحسابات وجودة الأداء المالي. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن تعيين المرجع بواسطة الجهات ذات الشأن (الجمعية العمومية مثلاً) يعطي قدر عالٍ من المصداقية والقبول، وعدم التزام إدارة المنشأة بتحديد الأتعاب الكافية للمراجع يؤثر سلباً على أداءه المستقبلي. كما أوصت الدراسة بضرورة استخدام تقنية وأساليب حديثة في أعمال المراجعة، وضرورة تأهيل المراجع تأهيلاً علمياً كافياً

(1)بسمات علي حسن ،**أثر استقلالية مراجع الحسابات على الأداء المالي**، (جامعة شندي رسالة ماجستير غير منشورة 2016م).

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الأداء المالي. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت أثر استقلالية مراجع الحسابات على الأداء المالي. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

23/ دراسة محمد (2017م)[1]

تناولت الدراسة أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية. تمثلت مشكلة الدراسة في ما أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية في الشركات العامة المدرجة في بورصة فلسطين؟ وهدفت إلى دراسة وتحليل مدى مساهمة أدوات الرقابة الداخلية في تحسين جودة التقارير المالية داخل شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوات الرقابة الداخلية (البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، تقييم المخاطر المعلومات والاتصال، المراقبة والضبط الداخلي) وجودة التقارير المالية (ملائمة المعلومات) لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين.اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين أدوات الرقابة الداخلية (البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، تقييم المخاطر، المعلومات والاتصال، المراقبة والضبط الداخلي) وجود التقارير المالية (ملائمة المعلومات) لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالنظام الرقابي الإلكتروني في شركات المساهمة العامة.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في أثر الرقابة الداخلية. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة

(1) محمد جبر موسى شعث ، **أثر الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية**. (الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير منشورة، 2017م).

التقارير المالية، بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

24/ دراسة إبراهيم (2017م)[1]

تناولت الدراسة المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الرقابة المالية والإدارية.تمثلت مشكلة الدراسة في المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين المراجعة الإدارية ورفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المهنية للمراجع في ظل مسؤولية تجاه خدمة الإدارة وبين رفع كفاءة الأداء الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب واقتراح الحلول الكفيلة بالوصول إلى مستندات الأداء المطلوبة المساعدة في المراجعة الإدارية لضمان فعالية وكفاءة الأداء الإداري. كما أوصت الدراسة بضرورة تحقيق جودة المراجعة الإدارية لضمان فعالية وكفاءة الأداء الإداري وضرورة تحسين السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي للإدارة.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة، بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الرقابة المالية والإدارية. بينما الدراسة الحالية تناولت في الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

(1)إبراهيم محمد أبوه أحمد، المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الرقابة المالية والإدارية، (جامعة النيلين رسالة ماجستير غير منشورة 2017م)

25/دراسة أسرار (2017م)[1]

تناولت الدراسة الرقابة الداخلية وأثرها في الإفصاح عن الالتزامات بالقوائم المالية. تمثلت مشكلة الدراسة في أن بعض المؤسسات تقوم بإخفاء معلومات جوهرية بالقوائم المالية، وهدفت إلى معرفة الوضع المالي للشركة من الناحية الاستثمارية ومعرفة مدى جدوى الاستثمار في هذه الشركات. وإفترضت الدراسة عدة فرضيات منها: يساعد نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء بالنسبة للبنوك والشركات. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: استخدام نظام الرقابة الداخلية للعمليات النقدية يقلل من مخاطر الغش والتزوير بنسبة كبيرة. كما أوصت الدراسة بأن تراعي خطط البنك معايير نظام الرقابة الداخلية للعمليات النقدية.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة الداخلية. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت الرقابة الداخلية وأثرها في الإفصاح عن الالتزامات بالقوائم المالية، بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

26/ دراسة كمال (2017م)[2]

تناولت الدراسة أثر التحول الإلكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية. تمثلت مشكلة الدراسة في ما أثر التحول الإلكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية ؟ وهدفت إلى بيان أثر التحول الإلكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية.وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين التحول الإلكتروني وبين الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في

(1)أسرار يوسفالشريف،بقاري ،**الرقابة الداخلية وأثرها في الإفصاح عن الالتزامات بالقوائم المالية** ، (جامعة شندي رسالة ماجستير غير منشورة 2016م).

(2)كمال أحمد الشريف ، **أثر التحول الإلكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية** ،(جامعة الأقصى – غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة 2017م)

تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة طردية بين التحول الإلكتروني (الإدارة بلا ورق، الإدارة بالزمن المفتوح، الإدارة عن بعد والإدارة بلا تنظيمات جامدة) على تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة. كما أوصت الدراسة بضرورة التواصل المستمر مع التقدم الدولي فيما يخص الإجراءات الرقابية، من خلال المعايير والضوابط الدولية الحديثة.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة الداخلية. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت أثر التحول الإلكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية، بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

27/ دراسة هشام (2018م)[1]

تناولت الدراسة دور الإفصاح المحاسبي على رفع كفاءة الأداء المالي في البنوك السودانية.تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود متطلبات محددة للإفصاح المحاسبي للبنوك التجارية السودانية تمثل قوانين ومعايير ملزمة، وهدفت إلى معرفة مفهوم الإفصاح المحاسبي في رفع كفاءة الأداء المالي في البنوك السودانية.وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح المحاسبي والأداء المالي. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ارتبطت كفاءة الأداء المالي في البنوك السودانية بالتوسع في الإفصاح المحاسبي، والإفصاح المحاسبي وفر المعلومات بصورة عادلة ومنسقة. كما أوصت الدراسة بضرورة وجود نظام داخلي للبنك مكتوب ومنشور رقمياً لدى العاملين ومجلس الإدارة والتزام البنوك السودانية بالإفصاح للقوائم المالية بصورة دورية كل سنة.

(1)هشام مأمون أحمدمحمد، **دور الإفصاح المحاسبي على رفع كفاءة الأداء المالي في البنوك السودانية** ، (جامعة شندي رسالة ماجستير غير منشورة 2016م).

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الأداء المالي. بينما اختلفت عنها هذه الدراسة تناولت دور الإفصاح المحاسبي على رفع كفاءة الأداء المالي في البنوك السودانية. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

28/دراسة سلوى (2018م)[1]

تناولت الدراسة أساليب المحاسبة الإدارية في تحقيق جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية. تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو دور المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في الوحدات الحكومية ؟ وهدفت إلى دراسة مفهوم وأهمية مقومات المحاسبة الإدارية وأثرها في التحسين المستمر وتعديل الكفاءة التشغيلية في القطاع الحكومي.وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التخطيطية والرقابة على الأداء المالي. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود نظام لتقويم الأداء يؤدي إلى رفع مستوى الأفراد وتحسين الإنتاجية كما أوصت الدراسة بضرورة وجود نظام لتقويم الأداء مما يؤدي إلى رفع مستوى الأفراد وتحسين الإنتاجية.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الأداء المالي. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت أساليب المحاسبة الإدارية في تحقيق جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

(1)سلوى محي الدين أحمد علي،**أساليب المحاسبة الإدارية في تحقيق جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية**، (جامعة شندي رسالة ماجستير غير منشورة 2016م).

29/ دراسة رامي (2018م)[1]

تناولت نظام الرقابة الداخلية ودره في رفع كفاءة الأنشطة المصرفية، تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الإدارية في رفع كفاءة الأنشطة المصرفية ؟ وهدفت إلى التعرف على نظام الرقابة المحاسبية وعلاقتها برفع كفاءة الأنشطة المصرفية. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية ورفع كفاءة الأنشطة المصرفية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن إعداد البيانات المؤيدة بالمستندات الكافية وعمل قيود يومية مفصلة يعمل على رفع كفاءة الأنشطة المصرفية. كما أوصت الدراسة بضرورة عمل هياكل تنظيمية و وصف وظيفي وعمل نظم للمحاسبة بشكل مفصل يسهل الإجراءات والمتابعة.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة الداخلية. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت نظام الرقابة الداخلية ودرها في رفع كفاءة الأنشطة المصرفية، بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

30/ دراسة المهند (2019م)[2]

تناولت الدراسة استقلالية المراجع الداخلي وأثرها على تقويم الأداء المالي. تمثلت مشكلة الدراسة في أنه بالرغم من تطور المراجعة الداخلية واتساع دورها لتشمل مراجعة كفاءة أداء الوحدات الإدارية الأخرى ومدى تحقيقها لأهداف ها إلا أن المراجعة الداخلية بالسودان مازالت تتبنى المفهوم التقليدي للمراجعة الداخلية المتمثل في المراجعة المستندة قبل وبعد الصرف وذلك سبب قلة الكوادر المدربة والمؤهلة، وهدفت إلى التعرف مفهوم

(1)رامي أحمد خميس محمد ، **نظام الرقابة الداخلية ودره في رفع كفاءة الأنشطة المصرفية**،(جامعة النيلين رسالة ماجستير غير منشورة 2017م)

(2) المهند أحمد ميرغني بابكر ، **استقلالية المراجع الداخلي وأثرها على تقويم الأداء المالي** ،(جامعة شندي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،2019م).

المراجعة الداخلية وأهميتها ودورها الرقابي.وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين موقع المراجعة الداخلية والهيكل التنظيمي وأداء المراجعة. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الاستقلال المادي والإداري للمراجع الداخلي له دور كبير في ضبط وتحسين الأداء المالي بالمصارف. وأوصت الدراسة بتبصير المسؤولين والموظفين بقطاع المصارف بأهمية المراجعة الداخلية المستقلة ودورها الحيوي في جودة وقوة الأداء المالي بالمصرف

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الأداء المالي. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت استقلالية المراجع الداخلي وأثرها على تقويم الأداء المالي. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

31/ دراسة سحر (2020م) [1]

تناولت الدراسة المراجعة الإدارية ودورها في الرقابة وتقويم الأداء المالي والإداري. تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد ما يمكن أن تقدمه المراجعة الإدارية في فحص نظم الرقابة وتقييمها، وهدفت إلى معرفة المراجعة الإدارية في الرقابة وتقويم الأداء المالي والإداري وإبعاد منظمات الأعمال عن الفشل المالي.وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها: أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التطبيق السليم للمراجعة الإدارية والرقابة.اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تحديد فروض الدراسة، الاستقرائي في اختبار صحة الفرضيات، الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الدراسة، التاريخي في سرد الدراسات السابقة. وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المراجعة الإدارية تؤدي إلي تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من خلال فحص وتقويم الأداء. كما أوصت الدراسة بالاهتمام المراجعة الإدارية وذلك لما لها من دور فعال يحقق الكفاءة والفعالية في الأنشطة والعمليات.

(1)سحر عبد الله محمد الحاج ، **المراجعة الإدارية ودورها في الرقابة وتقويم الأداء المالي والإداري**، (جامعة شندي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،2020م).

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما بحث في الرقابة والأداء المالي. بينما اختلفت عنها بأن هذه الدراسة تناولت المراجعة الإدارية ودورها في الرقابة وتقويم الأداء المالي والإداري. بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية.

الفصـــــل الأول

الإطار النظري للرقابة

وذلك من خلال المباحث التالية

المبحث الأول: مفهوم الرقابة وخصائصها

المبحث الثاني: أنواع الرقابة ومجالاتها

المبحث الثالث: الرقابة الداخلية

المبحث الأول

مفهوم الرقابة وخصائصها

أولا: مفهوم الرقابة:

تعتبر الرقابة الحلقة الثالثة في العملية الإدارية وتأتي استكمالا للوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.

تتكون كلمة رقابة "CONTROL" لغوياً من جزأين، والمقصود بها المطابقة والمشاهدة، اتفق الفقهاء على تحديد دقيق لمفهوم الرقابة، فمنهم من نظر للرقابة على أنها استخدام السلطة والسطوة والنفوذ لإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات ومحاسبتهم وتوقيع العقاب عليهم في حالة خطئهم أو إهمالهم.

ومنهم من نظر للرقابة على أنها سلوكية ومن ثم يرى أن الرقابة تشكل أو يجب أن تشكل أسلوباً وطريقاً هاماً على سلوك الأفراد.[1]

إن وضع تعريف جامع لعملية الرقابة يعد من الأمور الشائكة والبالغة الصعوبة وذلك للعوامل والأسباب الآتية: [2]

1. إن الرقابة تعتبر وسيلة وليست هدفاً في حد ذاتها، إذ أنها تعد أحد الوظائف الرئيسية التي تقوم بها الجهات المنوطة بالرقابة وليست لذاتها، بل الهدف منها نجاح الرقابة في تحقيق أهداف المنظمة، واختلاط الوسيلة بالهدف بلا شك يؤدي إلى الخلط بين كل منهما في وضع تعريف محدد لها.
2. إن الرقابة تتم لأهداف متنوعة متغايرة، فقد تقوم من أجل التأكد من المشروعية ومدى اتفاق تصرفات الإدارة مع قانون بمعناه الواسع (الدستور، القانون، اللائحة، القرارات...), أو تتم من أجل التحقق من مدى اتفاق تصرفات الإدارة مع المصلحة العامة، مع الأهداف والسياسة العامة، أو بمعنى آخر تتم على عنصر ملائمة تصرفات الإدارة ومن ثم تختلف الرقابة باختلاف الأهداف المنوط بالجهة الرقابية تحقيقها.

---

(1) علي محمد منصور، **الإدارة أسس ومفاهيم**، (القاهرة: مجموعة النيل العربية 1996م)، ص239

(2) محمد الديداموني محمد عبد العال ، **الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية** ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، 2008م)،ص ص66-67 .

3. اختلاف طبيعة الأجهزة القائمة على الرقابة، والتي تؤثر بدورها على اختلاف دور العمل الرقابي في حد ذاته، حيث نجد أن الرقابة السياسية تختلف عن الرقابة الإدارية والتي تختلف بدورها عن طبيعة الوسيلة الرقابية أو الهدف منها، وكذلك على مدى ما تتميز به الرقابة من خصائص، ويترتب على ذلك اختلاف تعريف الرقابة باختلاف الوسيلة الرقابية أو نوع الرقابة نظراً لاختلاف الهدف والغاية منها.
4. إن الرقابة تختلف غايتها النهائية أيضاً، هل يقصد بها الرقابة العلاجية؟ والتي بدورها تهدف إلى علاج الخلل، أم يقصد بها الرقابة الوقائية التي تهدف إلى منع الخلل؟ ولا شك أن معنى الرقابة يختلف مفهومه وهدفه بحسب الغاية المستهدفة منه، فهي في الحالة الأولى وسيلة، وفي الحالة الثانية تعتبر هدفاً في حد ذاتها.
5. إن الرقابة ترتبط بمفاهيم متعددة ومتشابهة من المنظور القانوني، هذا الأمر ناتج من أنها إحدى الموضوعات التي تمس مبدأ الفصل بين السلطات، والذي مؤداه في الوقت الراهن الاستغلال والتعاون والرقابة المتبادلة بين السلطات المختلفة في الدولة.

الرقابة لغة: وردت كلمة الرقابة في اللغة بمعاني عدة منها الحفيظ وهي في قوله تعالى " أن اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيباً"[1]

أما في الاصطلاح تعني: ملاحظة ومتابعة وتقييم التصرفات والأشياء بواسطة الفرد ذاته أو بواسطة الغير وذلك للتأكد من أنها تتم وفق قواعد وأحكام، وبيان الانحرافات ومعالجتها والقضاء عليها.[2]

عرفها هنري فايول بأنها: (تنطوي على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة المرسومة، والتعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف

(1) الآية (1) **سورة النساء**

(2) حمدي سليمان القبيلات ، **الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية** ، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ،1998م) ، ص13.

والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء(معدات، أفراد، أفعال).[1]

كما عرفت بأنها: (مجموعة من الوسائل والإجراءات التي تمكن من صحة التنفيذ الفعلي، ومطابقته للقوانين والأنظمة وقياس مدى كفاءة وفعالية الوسائل المعتمدة لإنجاز الأعمال للحفاظ على المال العام وتحقيق الاستخدام الأمثل كلما أمكن ذلك).[2]

وتم تعريفها أيضاً بأنها: (العملية التي تستطيع الإدارة بواسطتها اكتشاف أي انحرافات عن الخطط الموضوعة تمهيداً لتحديد المسؤولية واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيحها وتجنب الأخطاء مستقبلاً.[3]

وقد تم تعريفها بأنها عبارة عن الإجراءات والوسائل التي تتبع للتأكد من أن الأعمال تتم وفق الخطط والمناهج الموضوعة لذلك بدون أخطاء أو مخالفات وبشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة للعمل الذي تتم مراقبته[4]

كما عرفت أيضاً من الناحية القانونية بأنها حق دستوري يخول صاحبه سلطة إصدار القرارات اللازمة لإنجاح مشروعات الخطة، فهي حق يخوله دستور أو يخوله قانون معين كما قد تحمل معنى الوصايا من جانب الدولة لغرض حدود وقيود معينة تؤدي إلى أهداف التنظيم الإداري الذي تتطلبه الدولة، وفي هذا المعنى قد تتراوح بين المراجعة اللاحقة وبين فرض سلطة إدارية تلزم المشروع بأوضاع معينة أو بضرورة الحصول على تصريح ببعض الأعمال وإقرارها[5]

ثانياً: أهمية الرقابة:

تكمن أهمية الرقابة والحاجة إليها بوصفها إحدى الوظائف الإدارية الرئيسة، فالمنظمة تعد وحدة اجتماعية، تمارس مهمات وأدوار مختلفة لتحقيق الأداء المطلوب، وغالباً ما تواجهها عند قيامها بذلك الانحرافات الإيجابية والسلبية، قياساً بالخطط التي تعتمدها لتحقيق أهدافها، وقد يكون الانحراف الذي تفرزه عملية الرقابة

(1)حسام أبوعلي الحجاوي، **الأصول العلمية والعملية في المحاسبة** ، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع)، ص203.

(2) خلف عبد الله الواردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية**، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2013م)، ص283.

(3)لؤي وديان وزهير الحدرب ، **المحاسبة الحكومية** ، (عمان دار البداية ، 2013م) ، ص97.

(4) حسام إبراهيم حسن، **تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق**، (عمان: دار البداية، 2010م)، ص134.

(5) عوف محمود الكفراوي ، **الرقابة المالية النظرية والتطبيق** ،(الإسكندرية: مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست ،1998م)،ص15.

مقصوداً أو غير مقصود تبعاً لطبيعة المتغيرات التي تملي مثل هذه المواقف لذلك لابد من وجود نظام رقابي فعال وكفء يقوم على أساس تمكين المنظمة تنفيذ خططها. وتبرز أهمية الرقابة بشكل كبير في المنظمات المعاصرة لأنها تتسم بتشعب وتشابك وتعقيد الأنظمة فيها، بما يؤدي بدوره إلى وجود أنشطة رقابية لتوجيه فعاليات المنظمة نحو تحقيق أهدافها وإن بقاء المشكلات التي يكمن تجاوزها بدون اتخاذ الإجراءات الكفيلة بشأنها يؤدي في الغالب إلى عرقلة انسياب أداء فعاليات وأنشطة المنظمة. لذلك تسهم الرقابة بشكل كبير في ممارسة المنظمة لأنشطتها وتمكينها من الدخول في الميادين المختلفة. كما تبرز أهمية الرقابة بشكل جلي في ظل الندرة النسبية للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، إذ أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفعالية وكفاءة وتقليص أوجه الهدر والضياع فيها، ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي تلعبه وظيفة الرقابة في تمكين المنظمة من العمل بشكل فعال لإنجاز الأنشطة والمهمات وفقاً لمعايير الأداء الكفء ولتحقيق الأهداف المتوخين، وتقليص جوانب الانحرافات غير المرغوبة الحاصلة في العمليات التشغيلية.[1]

ويمكن توضيح أهمية عملية الرقابة في مجال الإدارة في النواحي التالية [2]

1- حماية حقوق وحريات عامة الشعب والعاملين بالجهاز الإداري أيضاً عن طريق رقابة التزام الأجهزة الإدارية والعاملين بها بأحكام القانون.

2- حماية أموال الشعب عن طريق التأكد من عدم تجاوز الحدود المالية المصرح بها للجهاز الإداري وتوجيه إنفاق الأموال المرصودة لذلك إلى ذات المصارف المحددة لكل منها، وكشف أعمال التلاعب والإسراف في أموال الشعب.

3- متابعة تنفيذ الخطط على اختلاف أنواعها بغية الكشف عن مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وما قد يعترض ذلك من معوقات بهدف العمل على إزالة هذه المعوقات أو استبدال الخطط بخطط بديلة تكون أكثر تناسباً مع الظروف الواقعية التي يكشف عنها التنفيذ الفعلي للخطط.

---

(1) خليل محمد محمود،الشماع وخضير كاظم حمود ، **نظرية المنظمة** ، (عمان: دارا لسيرة للنشر والتوزيع ، 2007م) ص316-317.

(2) أحمد شوقي محمود ، **مبادئ الإدارة العامة** ، (الخرطوم: دن 1987م) ص ص168- 170

4-الكشف عن أوجه الخلل في التنظيم سواء في الجهاز الإداري ككل أو في داخل الوحدات الإدارية من حيث تقسيم العمل وممارسة السلطة الرئاسية والكشف أيضاً عن وجوه انعدام أو ضعف التناسق بين أعمال الوحدات الإدارية المختلفة.

5-متابعة اتفاق خطط وسياسات وأعمال مختلف الوحدات الإدارية مع الخطة القومية والسياسية العامة للدولة أي انحراف عن ذلك.

6-الكشف عن مختلف صور الفساد أو الإهمال أو إساءة معاملة الجماهير التي تقع من جانب العاملين بالجهاز الإداري وتوقيع الجزاءات الرادعة على مرتكبي هذه الأعمال.

7-التأكد من صدور القرارات عن الجهاز الإداري بهدف تحقيق المصالح ومتابعة تنفيذ هذه القرارات بالفعل.

8-متابعة كفاية برامج تدريب العاملين ومدى جديتها وملائمتها لنوعية العاملين الذين يتابعونها.

9-تحديد مواطن الشكوى التي يعاني منها الجماهير والتي يعاني منها العاملين بالجهاز الإداري أيضاً ومحاولة تلافي ذلك لراحة الجماهير والعاملين

10-مراقبة مدى تناسب الإجراءات والأساليب التي تتبعها الوحدات الإدارية مع مختلف نوعيات المواطنين على اختلاف أقاليمهم وطبقاتهم وثقافتهم وأخلاقهم وحالتهم الاقتصادية.

11-تجنب تركيز الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري في أقاليم معينة وحرمان أقاليم أخرى من الخدمات.

يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها وما يترتب عليها من: [1]

1-إسراف في استخدام الموارد المالية.

2-ضياع الوقت وعدم الكفاية في استغلاله.

3-البطء في إنجاز الأعمال.

4-تدني الإنتاجية.

(1) ثابت عبد الرحمن،دريس ، جمال الدين محمد المرسي ،**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية** ،ط1 ،(الإسكندرية: الدار الجامعية 2002م)،ص429.

5-ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.

6-عدم الوصول إ شالى الأهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فعالية المنظمة

ثالثاً: أهداف الرقابة

تتطلع الرقابة أساساً نحو المستقبل فهي لا تستهدف السيطرة على الماضي وإنما تحليل الأحداث والأفعال الماضية لغرض الاستفادة من التجارب السابقة في تطوير الأفعال المستقبلية. فالرقابة تهدف إلى إثابة المجتهد كما تعاقب المسئ، وبذلك تتحقق الغاية الأساسية من الرقابة، وهي تصحيح ما وقع من أخطاء وتقويم ما حدث من انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلاً بالقضاء على أسبابها، وتوجيه العاملين إلى تحسين أدائهم في العمل ورفع روحهم المعنوية بما يحصلون عليه من مكافآت وترقيات وتقدير أدبي مما يؤدي في النهاية إلى تعاظم ارتباطهم بمنظمتهم الإدارية، وتزايد حماسهم لتحقيق نتائج معينة مثل أنتاج سلعة أو خدمة أو نتائج متصلة بالتكاليف أو الوقت أو التدريب أو غيرها.

ومما تقدم يمكن تلخيص أهداف الرقابة في الآتي: [1]

1-منع وقوع الأخطاء:

عملية الرقابة في هذه الحالة إيجابية في أدائها ولكن عملياً يصعب تحقيق ذلك، وبالرغم من أن الإدارة تهدف إلى الإيجابية عن طريق إقامة نظام رقابي سليم للرقابة الداخلية، والتوجيه إلى ما يجب اتخاذه من إجراءات واحتياطات، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات وتوضيح الأوامر والسياسات واللوائح المطلوب تنفيذها. إلا أنها تواجه صعوبة في منع وقوع الأخطاء، إذ أن الطبيعة البشرية للأفراد القائمين بالتنفيذ معرضة للخطأ في التعامل مع الأفراد.التنفيذ كذلك يتم على ضوء خطة موضوعة في ظروف معينة وهذه الظروف قابلة للتغيير، فاحتمال وقوع الخطأ كبير.

(1) علي محمد منصور ، مرجع سابق ، ص 246.

2-منع تكرار الخطأ:

من الناحية العملية المنع النهائي للخطأ أمر صعب، لذلك فالهدف الثاني للرقابة هو منع الاستمرار في الخطأ وتكراره، وذلك باتخاذ إجراءات العلاج في نفس الوقت بالسرعة الممكنة.

3-الإصلاح الإداري:

إذا كان هدف الرقابة تصيد الأخطاء وانتظار وقوعها لتحديد المسؤولية وتوضيح الجزاء بما أمكن بهدف تحقيق هدف ما ؛ فإنه يجب توضيح أن الرقابة السليمة تهدف للإصلاح الإداري، بمعنى أن يكون مفهومها لدى العاملين أن الرقابة الإدارية موجودة بهدف معاونتهم على حل مشاكلهم، ورفع كفاءة الأداء بتوجيه وترشيد المسؤولين عن التنفيذ إلى ما يجب عمله بالتالي الإصلاح الإداري بالنفع أولاً على القائم بالتنفيذ.

كما يمكن تحديد أهداف الرقابة في الآتي: [1]

1) إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم الأفراد.
2) مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد، وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقيد بالمواصفات الكمية والنوعية التي يجب توافرها في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.
3) التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل.
4) تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام ونتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.
5) تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافئهم.
6) تقلل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية.

(1) علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008م)، ص34.

7) تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.

8) قيام اتصال موثق و متين بين مختلف المستويات الإدارية.

رابعاً: خصائص الرقابة:

من أبرز الخصائص الرقابية ما يلي:

1- **أن يتماشى النظام الرقابي مع نمط التنظيم السائد:** ترتبط فاعلية النظام الرقابي ارتباطا وثيقاً بالتنظيم كونه الأداء الرئيسة لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسؤوليات، كما أنه مركز توزيع المهام وتفويض السلطات، فالمدير في التنظيم الرسمي هو الأيدي التي تتركز فيها وظيفة الرقابة على الموظفين التابعين له.

2- **الموضوعية والواقعية:** وهي عدم الخضوع لمحددات واعتبارات شخصية، شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم، ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية ويجب أن يكون لها معياراً قابلاً للتجديد والاختيار[1]

3- **التكامل:** يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكاملاً بين الخطط ذاتها وبين النظم الرقابية المستخدمة.[2]

4- **السرعة:** كلما أمكن سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل تفاقمها وهذا يكون قبل وقوعها ومعرفة أساليبها أو العوامل التي أدت إليها بما يساعد على مواجهتها قبل وقوعها أو قبل أن تحدث آثار سلبية في مسار التنفيذ

5- **المرونة:** بمعنى أن النظام الرقابي وجد للتأكد من أن النتائج الفعلية للأداء تطابق تلك التكاليف المخططة من قبل، ولا بد أن يتسم بالمرونة وقابلية التعديل، وإلا أصبح عاجزاً عن مواجهة ما يطرأ على ظروف التنفيذ من تطورات أو تغيرات أو على ما يستجد من أمور. ومرونة النظام الرقابي تعني أن

---

(1)رائد محمد عبد ربه ، **مبادئ إدارة الأعمال** ،(عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع 2003م)ص194.

(2) يحيى حسين منصور،إبراهيم طه عبد الوهاب ،**أصول المراجعة** ،ط1 (المنصورة: مكتبة الجلاء ن2001م)ص199.

المعايير الموضوعة وكذلك الأساليب المزمع إتباعها قابلة للتلاؤم والتكيف مع ظروف العمل أو التنفيذ

6- **أن يعمل على اتخاذ إجراءات أو قرارات تصحيحية:** يجب أن لا يقتصر دور النظام الرقابي على مجرد اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات ومعرفة أساليبها، بل يجب أن يقوم بدراستها وتحليلها واقتراح أسس الحلول لها أو أفضل الطرق لمعالجتها، بما يساعد على تلافي آثارها السلبية في الوقت المناسب.[1]

7- **يجب أن يكون نظام الرقابة سهلاً وواضحاً:** بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله وأن يعيه من يطبق عليهم من مرؤوسين، هذا فضلاً عن وجوب إتاحة فرصة المناقشة والاستيضاح لكل من يعنيهم أمر الرقابة.

8- **يجب أن يكون نظام الرقابة تفصيلي:** فالرقابة التفصيلية تقضي على روح المبادأة في العمل وتعمل على إرهاق المرؤوسين، هذا فضلاً عن أنها تكون مكلفة للغاية.

9- **يجب أن لا تتعدد أوجه الرقابة بدون مبرر:** إذ يؤدي التعدد فيها إلى تعطيل إنجاز الأهداف وانتشار روح السلبية لدى المديرين والعمال في التنظيم.

10- **أن يكون اقتصادي:** يجب أن يكون النظام الرقابي اقتصادياً أي قليل التكاليف. فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يُمكن من إجراء الرقابة بأقل تكلفة ممكنة. والرقابة تكون مكلفة بصفة خاصة في المنظمات الكبيرة، ويرجع ذلك إلى ضخامة مشكلاتها وأتساع نطاق التخطيط، وصعوبة التنسيق بين الخطط الموضوعة وعدم وجود شبكة اتصالات واضحة داخل المنظمة.[2]

العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال الرقابة: [3]

1- الدقة في تحديد الأعمال التي يجب الرقابة عليها.

2- مشاركته لمعاونيه ومرؤوسيه في تحديد الوسائل الكفيلة لتحقيق الرقابة على الأعمال.

---

(1) علي محمد منصور ، **مرجع سابق**، ص263

(2) إبراهيم عبد العزيز شيحا، **أوصول الإدارة العامة**، (الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993م) ص427.

(3) زكي مكي إسماعيل، **مبادئ الإدارة**، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2009م)، ص284.

3-وضوح المعايير التي يضعها لقياس النتائج وارتباطها بالأهداف والخطط الموضوعة.

4-السرعة في تحديد الانحرافات عند حدوثها.

5-التحليل السليم للانحرافات وأسبابها والموضوعية في مناقشتها مع مرؤوسيه.

6-وضعه للخطط المسبقة لمعالجة الانحرافات.

7-الاختيار السليم لخطوات المعالجة وإشراكه لمعاونيه في تحديد الإجراءات الكفيلة بتصحيح الانحرافات.

8-العمل على تحديد أساليب الرقابة مستقبلاً.

مما سبق تلاحظ الباحثة: أن الرقابة هي أداء من أدوات الإدارة العليا وأسلوب من أساليبها لضمان سير دولاب العمل حسب السياسات المرسومة والإجراءات الموضوعة من قبل مجالس الإدارة ليكون ذلك سبباً في ضبط المؤسسة مالياً وإداريا للمحافظة على زيادة وتجويد الإنتاج بمستوياته المختلفة.

خلاصة المبحث

تناولت الباحثة في هذا المبحث مفهوم الرقابة وأهميتها وأهدافها المتمثلة في منع وقوع الأخطاء ومنع تكرار الخطأ والإصلاح الإداري كذلك تناولت خصائص الرقابة والتي تتمثل في أن يتماشى النظام الرقابي مع نمط التنظيم السائد والموضوعية والواقعية والتكامل والسرعة والمرونة والوضوح والسهولة وأن يعمل على اتخاذ إجراءات أو قرارات تصحيحية، وأن يكون تفصيلي ومبرر

المبحث الثاني
أنواع الرقابة ومجالاتها

أولا: مكونات نظام الرقابة:

يتكون نظام الرقابة من أجزاء وعناصر أساسية هي: [1]

1. **الهدف:**

يستخدم الهدف في الخطة كأدوات لقياس وتقييم الأداء مع ما هو مخطط ومرسوم له.

2. **المعيار:**

وهو كمية أو نوعية (أو الاثنين معا) العمل المطلوب إنجازه من فرد أو مجموعة من المؤسسة ككل في زمن معين وتكلفة محسوبة، ويعتبر المعيار بالنسبة للرقابة الأداء الحيوية لها، فهو يوضح ما هو مطلوب إنجازه وفي ذات الوقت يكشف عن الانحرافات عند مقارنة المعيار مع ما يتم تحققيه فعلا، فالمعيار يجب أن يكون مدروساً عند وضعه وواضحاً ومفهوماً وهنالك شروطاً يتوجب توفرها في المعيار لكي يصبح ملائما للمقارنة به ومن ثم قياس الإنجاز الفعلي وأهمها:

أ. يجب أن يحتوي المعيار على طريقة لتقييم الإنجاز الفعلي والتمييز بين درجات الإنحراف الإيجابي والسلبي حتى يكون الحكم على مستوى الأداء عاليا

ب. أن يكون المعيار قابلا للتطبيق والاستعمال في جميع الحالات المماثلة لنشاط معين، ولا يجوز أن يكون هنالك ازدواجية في تطبيق المعيار على تلك الأنشطة المماثلة.

ج. أن يعطي المعيار الملائم ثقلاً كبيراً للانحرافات الإيجابية وتوقيت حدوثها وأسبابها لأن من شأنها تدعيم موقف المؤسسة وإداراتها ككل وتعمل على تقدمها وازدهارها.

(1) علي عباس، **مرجع سابق**، ص ص 31-33.

3. نوع الرقابة:

تصنيف نوع الرقابة يعتمد على نوع المعيار المستخدم، ويمكن للشركة أن تختار أكثر من نوع في آن واحد يلائم نشاطها وأهدافها وحجمها.

4. الأدوات الرقابية:

بما أن الأدوات الرقابية أنواع عديدة فإن اختيار الشركة لأحدها يتوقف على طبيعة الرقابة ونوعها ومجال استخدامها فلكل نوع من أنواع استخدامها هنالك أداة رقابية أكثر ملائمة له.

من الأدوات الرقابية الشائعة الاستخدام على نطاق واسع في الشركات والمصارف هي:

أ- الموازنة التقديرية: التي توضح التقديرات المالية التي تحتاج إليها خطة تنفيذ المشروع

ب- خرائط الإنتاج: التي توضح الكميات المطلوب إنتاجها والزمن اللازم لذلك. مثل خرائط جاند- بيرت – نقطة التعادل.

الشروط الواجب توافرها في الأداة الرقابية الملائمة:

أ. أن تكون الأداة الرقابية قادرة على كشف الانحرافات والخطط والتبليغ عنها بسرعة.

ب. يجب أن تكون الأداة الرقابية الملائمة قليلة التكلفة.

ج. يجب أن تكون الأدوات الرقابية مرنة أي قابلة للتعديل.

د. يجب أن تتضمن الأداة الرقابية اتخاذ إجراءات تصحيحية.

5. نظام جيد للاتصال:

يعتبر وجود نظام حديث ومتكامل للاتصال أمراً ضرورياً لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات.

6. من المسؤول عن اتخاذ القرارات لمعالجة الانحراف؟

تتوقف الإجابة على السؤال على أمور عديدة منها طبيعة العمل داخل الشركة وظروفها الداخلية العامة، والطريقة التي تدار بها فبعض المؤسسات تدار بطريقة مركزية حيث تكون عملية اتخاذ القرار محصورة بيد المدير، والبعض الآخر تدار بطريقة لامركزية حيث تكون درجة تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأخرى أكبر وتبعا لذلك تكون قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار لمعالجة القرارات أكبر وأكثر فعالية في حين يتركز اهتمام المدير على الاستثناءات فقط.

ثانياً: خطوات الرقابة

الرقابة تعني التحقق من إنجاز الأهداف المرسومة والكشف عن معوقاتها والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن.

وتبعاً لذلك تتضمن الرقابة ثلاثة خطوات رئيسية أولها وضع معدلات للأداء أو وحدات القياس، وثانيها قياس الأعمال أو تقييمها والثالثة والأخيرة تصحيح الأخطاء والانحرافات.[1]

1-وضع معدلات الأداء و وحدات القياس:

يقصد بوضع معدلات الأداء وضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقق والتي تعبر عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها، والمستوى النوعي لها، والزمن اللازم لأدائها.

2-قياس الأعمال أو تقييمها:

ويقصد بها مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة سلفاً للأداء، فهو تقييم للإنجاز ويتم بعد أداء العمل. وهذا التقييم يتم عن طريق وسائل متنوعة منها التقارير الإدارية والشكاوي والتفتيش. ولكي تنجح عملية القياس يجب أن تكون المعدلات الموضوعة واضحة ومفهومة.

(1) إبراهيم عبد العزيز شيحا، **مرجع سابق**، ص418

3-تصحيح الأخطاء وتلافي الانحرافات:

ويقصد بتصحيح الأخطاء والانحرافات إبراز الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة. فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة أن هناك اختلافا بالزيادة أو بالنقص كان ذلك مؤشراً على أن العمل لا يسير سيراً طبيعياً وأن هناك وجوه انحراف إيجابي أو سلبي.

وتمر عملية تصحيح الانحرافات بمرحلتين:

1-مرحلة الإبلاغ عن الانحرافات: ويكون ذلك بالبلاغ إلى الشخص الذي له القدرة على اتخاذ إجراء ما نحو الانحرافات. ويجب أن يتم ذلك في الوقت المناسب حتى يمكن بسهولة الكشف عن أسباب الانحراف ودافعه.

2-مرحلة علاج الانحرافات: ويكون ذلك بالبحث عن وسائل العلاج بعد الكشف عن الأسباب الحقيقة التي أدت إلى الانحراف، وقد يكمن هذا العلاج في تعديل الأهداف، أو توضيح الاختصاصات، أو تحسين طرق العمل، أو الاهتمام بالتدريب أو إجراء تنسيق جيد وهكذا.

ثالثاً: مجالات الرقابة:

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة وهي: [1]

1-الرقابة على الأهداف: وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، من النشاطات القائمة في المشروع. والتأكد أيضاً بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

2-الرقابة على السياسات: وهذه تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقاً للسياسات المقررة (أي وفقاً لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية)، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا أقتضى الأمر ذلك.

3-الرقابة على الإجراءات: إن الإجراءات تحدد متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عن الأداء. وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام

(1) بشير عباس العلاق ، **أسس الإدارة الحديثة** ،(عمان: دار زهرات ، 1998م) ص ص 349-351.

بإجراءات العمل المقدرة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال /المهمات.

4-الرقابة على التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وبحث متى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.

5-الرقابة على تطوير القوى العاملة: وذلك بمراقبة مدى الالتزام بسياسات الأجور والرواتب. وتقييم الوظائف ومراقبة مدى كفاءة فاعلية هذه السياسات والبرامج، والتحقق من أن كل فرد في المشروع له صلاحية مستمرة لتأدية العمل المنوط به على أساس المعدلات والمقاييس والمعايير المتضمنة في برنامج العمل.

6-الرقابة على التكلفة: وذلك لتلافي ظواهر الإسراف والضياع وهدر الأموال، والوقوف على أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية ومنع تكرارها (إجراءات وقائية) ويتم ذلك في ضوء مقارنة التكاليف الفعلية المحددة على أساس الدراسات المستفيضة.

7-الرقابة على المصروفات الرأسمالية: وذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل قيمة احتياجات المشروع وأقسامه التنظيمية من المصروفات الرأسمالية المختلفة عن سنة قادمة وهي توضع وفقاً للظروف الاقتصادية والمالية للمشروع، وأيضاً في ضوء سياسات الاستثمار.

8-الرقابة على خط الإنتاج: وذلك للتأكد من أن السلع تطابق أذواق المستهلكين وتشبع رغباتهم، وأنها تدعم المركز التنافسي للمشروع بالنسبة للنوع والجودة والسعر والخدمة وغيرها، وبحث مدى الحاجة إلى تغيير السلع أو إضافة منتج جديد (تنويع) وهكذا.

9-الرقابة على المبيعات: ويشمل ذلك مقارنة المبيعات بالميزانية التقديرية للمبيعات والتعرف على موقف السوق لكل منتج، ومدى سلامة سياسات البيع.

10- الرقابة المالية: وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات وعلى المركز النقدي للتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها ومقارنة الوضع الفعلي بالميزانيات التقديرية.

11- الرقابة على الأرباح والخسائر: وذلك بمراقبة تحقيق الأرباح والخسائر سواء بالنسبة لوحدات المشروع أو منتجاته، للوقوف على أسباب ذلك ومدى إمكانية تلافي الخسائر أن وجدت.

12- الرقابة على العلاقات الخارجية: سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الإتحادات أو النقابات أو العملاء أو الحكومة.

13- الرقابة على الكفاءة الإدارية: وذلك بمراقبة مدى فاعلية إدارة المشروعات في مختلف المستويات الإدارية.

14- الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع: وهو أسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا في الرقابة المركزية على الأداء الكلي لتحقيق الأهداف العامة والخطط العامة.

رابعاً: وسائل الرقابة:

تمارس وظيفة الرقابة عن طريق عدة وسائل أهمها ما يلي: [1]

1-الميزانيات التقديرية:

تعد الميزانيات التقديرية أهم وسيلة تستخدم في الرقابة حيث تمثل الأرقام التي تتضمنها أهدافاً تعبر عن المعايير الرقابية التي ينبغي تحقيقها خلال مدة الميزانية مما يساعد على مقارنة الأداء الفعلي بها.

2-التحليل الإحصائي والرسوم البيانية:

هو أحد الوسائل المستخدمة للأنشطة التي يصعب تسجيل نتائجها محاسبياً مثل التطور التاريخي لأعمال المنظمة أو سير العمليات الجارية، ويساعد هذا الأسلوب في إجراء مقارنات سريعة للنتائج المختلفة مما يؤدي إلى سهولة اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

(1) هدى سيد لطيف ، **الأسس العلمية للإدارة** ، (المهندسين: الشركة العربية للنشر والتوزيع ،دت)ص ص 136-138

3-التقارير:

تعد من أهم الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات والبيانات الخاصة بتنفيذ الأعمال المختلفة ومستوى أداء العاملين والعقبات التي تعترضهم والتغيرات أو التطورات التي جدت عند تطبيق الخطط الموضوعة، ترفع التقارير من المستويات الإدارية الدنيا إلى قمة التنظيم متضمنة عرض تفصيلي للموضوع الذي تتناوله وأهم النتائج والتوصيات الخاصة به مع تحديد كيفية إتباع هذه التوصيات.

خامساً: أنواع الرقابة:

1. الرقابة من حيث توقيت حدوثها: [1]

أ. الرقابة الوقائية:

يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه وعلى المدير ألا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.

ب. الرقابة المتزامنة:

يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أول بأول، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الإنحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً.

2. الرقابة من حيث مصدرها:

يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية و خارجية

أ. الرقابة الداخلية:

(1) علي عباس ، **مرجع سابق**، ص ص26-27.

وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، ومواقعهم في التنظيم سواء كان مدراء أو رؤساء أقسام وفي بعض الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هنالك وحدات إدارية متخصصة بهذا العمل

ب. الرقابة الخارجية:

هي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة.

3. الرقابة من حيث تنظيمها:

تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

أ. الرقابة المفاجئة:

وهي ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يقوم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

ب. الرقابة الدورية:

هي التي تنفذ كل فتره زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يومياً أو أكثر كل أسبوع أو كل شهر، وقد يوضح الجدول الزمني على أساس ربع أو نصف سنوي.

ج. الرقابة المستمرة:

وتتم عن طريق المتابعة والإشراف المستمر لأداء العمل.

4. الرقابة من حيث وجهة النظر المحاسبية والاقتصادية: [1]

أ. الرقابة المالية (المستندية):

(1) عوف عباس،الكفراوي ، **مرجع سابق** ، ص28.

وهي الرقابة على المستندات والسجلات والدفاتر المالية للتأكد من أن الموارد حصلت وفقاً للتعليمات وقد أنفقت في حدود الاعتمادات المخصصة لها وأن مستنداتها مستوفاة وصحيحة ومطابقة لما وارد بالسجلات.

ب. الرقابة الاقتصادية:

وهي عبارة عن تلك العمليات التي تقيس الأداء وتقوده إلى أهداف معينة محددة مسبقاً، فهذه الرقابة تتطلب وجود أهداف محددة مسبقاً لقياس الأداء الفعلي، وأسلوباً لمقارنة الأداء المحقق بالهدف المخطط.

ج. الرقابة الشاملة:

وهي تشمل الرقابة المحاسبية المالية والرقابة الاقتصادية لتقويم الأداء والوقوف على تحقيق الأهداف لبيان مد صحة الحسابات الختامية والمراكز المالية وأنها تظهر المركز المالي الحقيقي للوحدة وتعبر بصدق عن نتائج العمليات.

ويعرف البعض الرقابة الشاملة بأنها المراجعة المالية ومراجعة المطابقة وتعبير المراجعة الشاملة يشير إلى منهج أكثر تعقيداً يهدف إلى تقييم الأداء العام، ومدى كفاءة، اقتصادية، فاعلية إدارة الموارد العامة.

5. الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: [1]

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

أ. الرقابة على مستوى الفرد:

يسعى هذا النوع من إلى تقسيم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

ب. الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:

(1) علي عباس ،**الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية** ،(عمان: دن ، 1995م)، ص ص13-15.

يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيقاً للأهداف المطلوبة منها.

ج. الرقابة على مستوى الشركة ككل:

هو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والشركات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، مثل نسب الربحية التي لم تحققها في نهاية السنة، وحصة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية...الخ

6. الرقابة من حيث نوعية الإنحراف: [1]

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار نوعين هما:

أ. الرقابة الإيجابية:

يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الإنحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الإستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

ب. الرقابة السلبية:

ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والإنحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

7. الرقابة من حيث المكان الذي تجري فيه:

أ. الرقابة المكتبية: وهي تتم في داخل المنظمة أو المنشأة ولا تقتضي انتقالا لممارستها.

ب. الرقابة الحقلية: وهي التي تتم في حقل أو ميدان العمل.

وتوجد أنواع أخرى من الرقابة غير تلك التي أشرنا اليها هي:

(1) بشير عباس العلاق ، **مرجع سابق** ، ص ص338-339.

ج. الرقابة العامة: وهي التي يجريها المستوى الإداري الأعلى لتتثبت من حسن الاتجاهات وسلامتها.

د. الرقابة التخصصية: وهي التي تتعلق بنشاط مميز ويكون موضوعها ذلك النشاط وحده.

هـ. الرقابة الشخصية: وهي التي تعتمد على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وأدائهم للعمل.

و. الرقابة الكمية: وهي التي تنصب على كمية العمل

ز. الرقابة النوعية وهي التي يكون محلها نوعية العمل وكيفية أدائه.

ح. الرقابة المفاجئة: وهي التي تتم دون إنذار مسبق.

ط. الرقابة الدورية: وهي رقابة مبرمجة تتم على فترات محددة.

مما سبق تلاحظ الباحثة :أن الرقابة هي حلقة أساسية من حلقات العملية الإدارية ولضمان تحقيق فعالية الرقابة يتم إعادة النظر والمراجعة الدائمة لكافة الوسائل والأساليب والأجهزة الرقابية المستخدمة وذلك بغرض الوقوف على مدى نجاحها وصلاحيتها وتنفيذ مقتضياتها بالإضافة إلى ضرورة مواكبتها العلمية والعملية لدرجة التطور في المحيط الداخلي والخارجي باعتمادها على أدوات القياس العلمية التي تكون النموذج الذي يعتمد عليه المكلفين بالرقابة في المجال الذي يتعلق باتخاذ القرار.

خلاصة المبحث:

تناولت الباحثة في هذا المبحث مكونات نظام الرقابة والشروط الواجب توافرها في الأداة الرقابية كما تناولت خطوات الرقابة المتمثلة في وضع معدلات الأداء ووحدات القياس وقياس الأعمال وتقييمها وتصحيح الأخطاء وتلافي الانحرافات كما تناولت وسائل الرقابة المتمثلة في الميزانيات التقديرية والتحليل الإحصائي والرسوم البيانية والتقارير كما تناولت أنواع الرقابة من حيث توقيت حدوثها ومصدرها وتنظيمها و وجهة النظر المحاسبية و الاقتصادية ومستوياتها الإدارية والمكان الذي تجري فيه .

المبحث الثالث

الرقابة الداخلية

أولاً: مفهوم الرقابة الداخلية:

إن زيادة عدد المشاريع وكبر حجمها وتعدد عملياتها ومتطلبات القوانين لبلدان متعددة، وصعوبة قيام المدقق الخارجي بتنفيذ المراجعة التفصيلية بسبب زيادة التكلفة مما أدى إلى وجود أقسام للرقابة الداخلية. وإن هناك الكثير من الناس يعتقدون أن الرقابة الداخلية وضعت لأجل منع الغش من قبل الموظفين، بينما هذا الغرض هو جزء من أغراض الرقابة الداخلية.

وقد تم تعريف الرقابة الداخلية بأنها:الوسائل والإجراءات التي تستخدمها الأهداف المحددة في حماية الأصول من التلاعب والاختلاس، وإمداد الإدارة بالبيانات الدقيقة التي يمكن الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات وتشجيع الكفاية الإنتاجية، والتأكد من التزام العاملين بالسياسات الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة.[1]

كما عرفت الرقابة الداخلية بأنها: هي العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة أنها تنفذ بدقة، كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه. [2]

عرفها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) على أنها: تتمثل في تلك الخطة التنظيمية والأساليب المتبعة من قبل الإدارة في الشركة بهدف حماية الأصول وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى إمكانية الإعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة.[3]

---

(1) يوسف عباس،جربوع ، **مراجعة الحسابات المتقدمة وفقاً لمعايير المراجعة الدولية** ، ط1،(غزة: دن ، 2002م) ص164.

(2) علي عباس ، **مرجع سابق** ،ص 23

(3) خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية**، (عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2004م) ص228.

ثانياً: أهمية الرقابة الداخلية:

لقيت الرقابة الداخلية في السنوات الأخيرة عناية كبيرة واهتماما بالغاً من المحاسبين والمراجعين وإدارات المنشآت وقد ساعد على ذلك عدة عوامل يمكن تلخيصها فيما يلي: [1]

1- اتساع حجم المشروعات وتعدد العمليات وتعقدها لمدى الحد الذي أصبح من الصعب على إدارة المنشأة التعرف على أوجه النشاط المختلفة ونتائج أعماله عن طريق الإتصال المباشر أو الشخصي فأصبح لزاماً على القائمين بالأعمال أي إدارة المشروع الإعتماد على وسيلة أخرى تمكنهم من إدارة رشيدة.

2- من أهم الواجبات الملقاة على عاتق القائمين على إدارة المشروع وحماية أصوله وموجداته من السرقة والاختلاس والضياع أو سؤ الاستعمال، قد يترتب على اتساع حجم المشروعات وازدياد المسؤوليات والإختصاصات على عاتق الإدارة اضطرت الهيئة الإدارية في المشروع على تفويض بعض سلطاتها وإختصاصاتها إلى بعض الإدارات الفرعية بالمنشأة مثل إدارة المشتريات، التسويق والإدارة المالية.

3- إشراف الدولة المتزايد على المشروعات والمنشأة التي بها مساس بمصالح حكومية ومرافق الدولة العامة وتعد هيئات الرقابة الحكومية كالمؤسسات العامة والهيئة العامة للموازنة.

4- التحول الذي طرأ على عملية المراجعة الخارجية على الحسابات فبعد أن كانت المراجعة تفصيلية تشمل جميع الدفاتر والسجلات والحسابات تحولت المراجعة إلى مراجعة إختبارية إنتقادية.

(1) عبد المنعم محمود، **المراجعة أصولها العلمية**، (القاهرة: دار النهضة العربية 1985م)ص239.

أسباب الإهتمام بالرقابة الداخلية:

هناك عدة عوامل ساعدت علي الإهتمام بالرقابة الداخلية هي: [1]

1- **كبر حجم المنشئات وتعدد عملياتها:** ويقصد به النمو الضخم في حجم المنشئات وتنوع أعمالها من خلال الإندماج والتفرع والنمو الطبيعي والذي جعل من الصعوبة الإعتماد على الإتصال الشخصي في إدارة المنشئات لذلك كان الإعتماد على أنظمة الرقابة الداخلية.

2- **اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسئوليات إلى بعض الإدارات الفرعية:** ويتضح ذلك في شركات المساهمة و كذلك المؤسسات العامة و الحكومية التي ينفصل فيها أصحاب رأس المال عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وينوب عنهم مجلس الإدارة الذي يفوض إدارات المؤسسة المختلفة، وحتى يخلي مسئوليته أمام المساهمين يقوم بتحقيق الرقابة على أعمال هذه الإدارات عن طريق إجراءات ووسائل الرقابة الداخلية التي تؤدي للإطمئنان على سلامة العمل.

3- **حاجة الإدارة إلي بيانات دورية دقيقة:** تحتاج الإدارة إلى تقارير دورية عن الأنشطة من اتخاذ القرار المناسب اللازم لتصحيح الإنحرافات ورسم السياسات المستقبلية وهنا لابد من وجود نظم رقابية سليمة ومتينة تطمئن علي صحة التقارير المقدمة للإدارة.

4- **حاجة الإدارة لحماية أموال المنشأة:** على الإدارة توفير نظام رقابة داخلية سليم لمنع الغش والأخطاء أو تقليل احتمالات ارتكابها وحماية الأموال والموجودات من سوء الاستخدام والسرقة والضياع.

5- **حاجة الجهات الحكومية:** تحتاج الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة عن المنشئات المختلفة العاملة داخل الدولة للاستفادة منها في التخطيط الاقتصادي وتحقيق الرقابة الحكومية على هذه الوحدات وحصر الكفاءات العلمية وغيرها ويتطلب ذلك نظام رقابة داخلية قوي وسليم.

(1) خالد أمين عبد الله **مرجع سابق**،ص ص227-228.

6- **تطور أهداف النظام:** أدى التحول في المراجعة من كاملة تفصيلية إلى اختباريه للاعتماد على أسلوب العينة الإحصائية والذي يعتمد على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المنشأة.

ثالثاً: أهداف نظام الرقابة الداخلية:

1-حماية الأصول:

تشير كلمة حماية إلى وسائل المحافظة على الأصول بأشكالها المختلفة سواء كانت معدات أو آليات أو مخزون أو نقدية أو بيانات من التلاعب وسوء الاستخدام والتأكد من عدم ارتباط المؤسسة بأي التزام أو نشوء حق عليها للغير دون أن يكون معتمد من جهة مسئولة وأن يكون هناك ما يبرر نشوء هذا الالتزام.

2-التحقق من صحة ودقة البيانات المحاسبية:

يسعي نظام الرقابة الداخلية الفعال للتأكد من أن البيانات الواردة في القوائم المالية دقيقة في وصف الأحداث الاقتصادية التي تقدمها الأقسام للإدارة العليا أو لمستخدمي البيانات المالية الآخرين وأنه يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، وأن تكون واضحة يمكن فهمها.[1]

3-تحقيق الكفاءة التشغيلية:

وهو التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة عن طريق إتباع كل الطرق والإجراءات التي ترتبط بكفاية الأعمال، ويتحقق ذلك من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات حول كيفية وكفاءة عمل النظام المحاسبي كمؤشر يعكس نتائج العمليات وسلامة الإجراءات المالية.

4- التحقق من الالتزام بالخطط والسياسات:

يسعي نظام الرقابة للتأكد من إتباع العاملين للسياسات والإجراءات التي وضعتها الإدارة وحثهم على احترامها سواء كانت مؤقتة أو دائمة.[2]

(1) عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، **المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية** ، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م)،ص13.

(2) عبد الرازراضي، الشحادة وآخرون ، **المحاسبة الحكومية**، ط 1، (الأردن: عمان، دار زمزم للنشر والتوزيع، 2011م) ،ص259.

رابعاً: الخصائص الأساسية لنظام الرقابة الداخلية:

يقوم نظام سليم للرقابة الداخلية على الخصائص الآتية: [1]

1-خطة تنظيمية (بصفة خاصة وتحديد واجبات ومسؤوليات الموظفين).

2-إجراءات اعتماد وتسجيل العمليات والمحافظة على أصول المشروع.

3-الإشراف الإداري ومتابعة الأداء(بما في ذلك المراجعة الداخلية).

خامساً: أنواع الرقابة الداخلية:

نظام الرقابة الداخلية نظام شامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل سعياً لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية، ويختص بعضها بجوانب الكفاية الإنتاجية والسياسات الإدارية ويختص البعض الآخر بالجوانب المحاسبية ونستعرضها فيما يلي:

1/الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية من العناصر الرئيسية التي تتكون منها العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتسعي الرقابة الإدارية إلي تحقيق النهوض بالكفاية الإنتاجية وتشجيع الالتزام بسياسات الإدارة المرسومة والخطة التنظيمية و وسائل التنسيق والإجراءات الخاصة بتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في العمل.[2]

ويمكن توضيح أهدافها في الأتي:

1-استخدام الموارد البشرية المتاحة بأفضل طريقة ممكنة.

2-مساعدة الإدارة في ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف أوجه القصور والمشاكل والأخطاء.

3-تقييم أداء العاملين في الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي.

4-مساعدة الإدارة في إنجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار وتقييم أنظمة الرقابة المستخدمة.[3]

وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تعتمد الرقابة الإدارية علي وسائل متعددة مثل: [1]

(1) محمد سامي راضي ، **مبادئ وأسس المراجعة** ، (الإسكندرية: دار التعليم للطباعة والنشر التوزيع ، 2017م) ، ص96.

(2) عل عباس، الصبان،**إدارية علي المال والأعمال في شركات المساهمة والمؤسسات المصرفية** ، (الأردن: مكتبة تلاع العلي، 1995م)، ص10.

(3) محمد سمير الصبان ، **دراسات متقدمة في المراجعة الداخلية** ، (القاهرة: الدار الجامعية، 1997م)، ص 180.

أ. الموازنات، والتكاليف المعيارية.

ب. التحليل الإحصائي

ج. دراسة الأعمال (دراسة الوقت والحركة).

د. الرقابة على الجودة.

هـ. الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية، وخرائط الهيكل التنظيمي للمشروع.

و. برامج تدريب العاملين.

ز. تقارير الأداء والكفاءة.

2/الرقابة المحاسبية:

هي نظام يشمل الأسس العلمية والطرق والأساليب الفنية والإجراءات التي تعمل علي تتبع العمليات المالية واختبار دقة البيانات المحاسبية المثبتة في السجلات والدفاتر ودرجة الاعتماد عليها وتحقيق حماية الأصول و الموارد. ويمكن صياغة أهداف ها في:[2]

1-التأكد من أن تنفيذ العمليات يتم وفق ترخيص محدد من الإدارة.

2-التأكد من أن تسجيل العمليات المالية وإعداد القوائم المالية يتم وفق المبادئ والمعايير المحاسبية المتعارف عليها.

3-تحديد المسئولية عن الأصول وحيازتها بناءاً علي ترخيص من الإدارة ومطابقة سجلاتها مع الموجود فعلا في فترات دورية واتخاذ ما يلزم من إجراءات في حالة وجود أي اختلافات.

وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تعتمد الرقابة المحاسبية علي الوسائل التالية:[3]

ح. استخدام نظرية القيد المزدوج.

ط. استخدام حسابات المراقبة.

ي. إعداد موازين مراجعة دورية.

ك. فصل واجبات إدارة الحسابات عن الإدارات الأخرى.

---

(1) حامد طلبة محمد أبو هيبة، **أصول المراجعة**، (عمان:زمزم ناشرون وموزعون، 2012م)، 26-27

(2) عبد الوهاب نصر علي و شحاته السيد شحاتة ، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق رأس المال" الواقع والأفاق"** ، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م)، ص14.

(3) رائد محمد عبد ربه ، **المراجعة الداخلية** ، (عمان ، دار الجانادرية ، ط1، 2010م)، ص 18.

ل. استخدام أسلوب المصادقات.

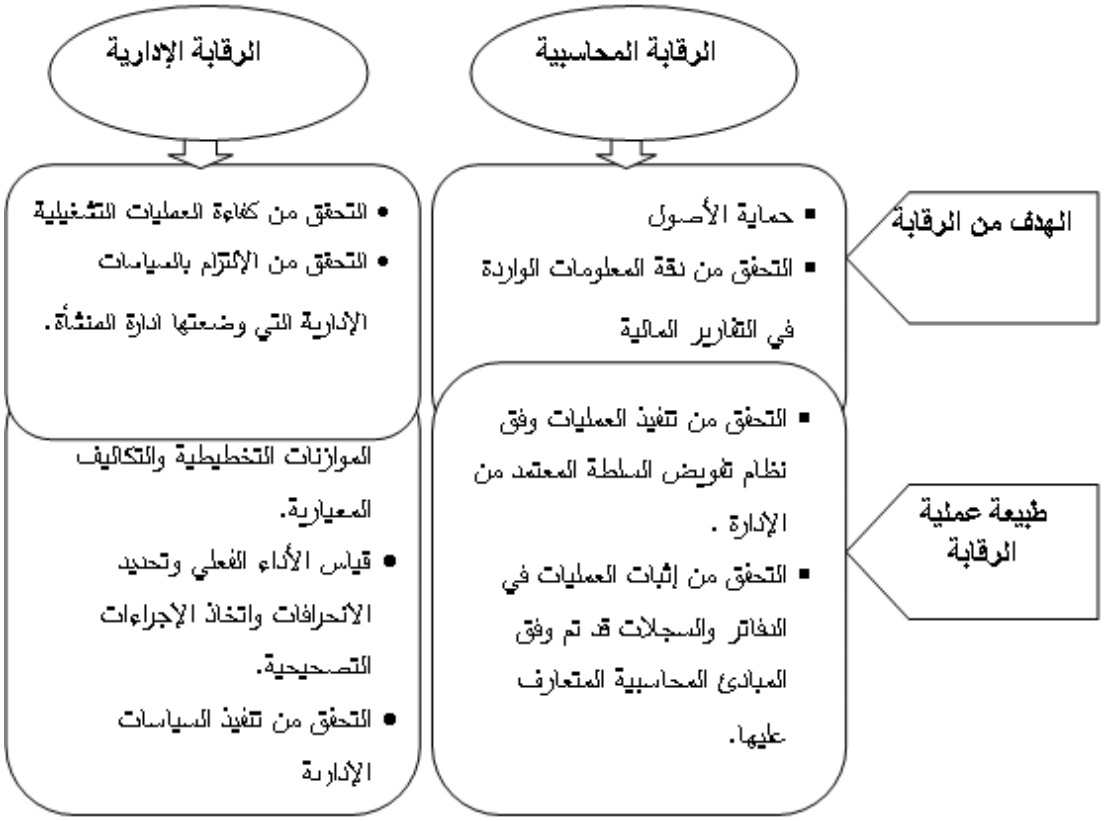
م. مذكرات التسوية مع البنك.

ن. إتباع نظام الجرد المفاجئ.

س. التدقيق الداخلي.

ع. توفير نظام مستندي سليم.

شكل رقم (1/3/1) الاختلاف بين الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية



المصدر: عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، **مرجع سابق**، ص 60.

3/ الضبط الداخلي:

هو نظام يشمل الإجراءات الخاصة بتوفير الحماية لموارد وموجودات المنشأة من السرقة والتلف وسوء الاستخدام، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق الغرض منه وسائل تتمثل في: [1]

1. تقسيم العمل.

(1)محمد توفيق محمد ، **الرقابة الداخلية والاتجاهات الحديثة في المراجعة** ، (القاهرة ، مكتبة جامعة عين شمس ، 1999م)، ص 20.

2. تحديد الصلاحيات والاختصاصات.
3. فصل الواجبات المتعارضة بحيث يسير العمل وتنفذ المعاملات بصورة تلقائية مستمرة.
4. عدم إناطة تنفذ عملية من بدايتها لنهايتها إلي موظف واحد دون يراجع عمله موظف آخر.

وتتأثر بيئة الضبط الداخلي بالهيكل التنظيمي للمنشأة وهيكل الرقابة والإشراف الإداري والموظفين بالمنشأة.

المجالات التي يتطلب فيها ضبط داخلي [1] :

أولا:مراقبة العملية النقدية:

العمليات النقدية هي المقبوضان والمدفوعات النقدية وتتضمن الآتي:

1. مراقبة البريد الذي يحتوي على شيكات وجوالات أو نقدية مرسلة.
2. مراقبة البريد الصادر الذي يحتوي على نقدية مرسلة.
3. مراقبة حركة الخزينة وجردها من وقت لآخر.
4. مراقبة المعاملات مع البنك من واقع كشوفات الحسابات المرسلة من البنوك.
5. مراقبة المتحصل عليه من المبيعات والنظام الموضوع لتحصيل المبيعات.
6. مراقبة صدق الأجور والمرتبات.
7. مراقبة نظام اعتماد الصرف.

ثانياً: مراقبة القيد في الدفاتر: وتشمل:

1. دفاتر القيد الأول.
2. قيود دفاتر الأستاذ.
3. الحسابات الإجمالية وكشوفات التسوية الجردية.
4. المستندات التي تخرج من المنشأة والتي تركز عليها.

ثالثاً: مراقبة المخازن:

ويشمل مراقبة المخازن الآتي:

(1) عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2001م، ص161.

1. البضاعة الداخلة والخارجة.

2. التقيد الدفتري، الشهير والجرد الفعلي.

رابعاً: مراقبة حسابات التكاليف:

1. مراقبة التكاليف المباشرة من أجور ومواد ومصاريف.

2. مراقبة توزيع المصروفات الإضافية.

3. مراقبة الميزانيات النقدية.

4. مراجعة التكاليف النمطية وإيجاد الانحرافات.

خامساً: مراقبة نظم الشراء والبيع ويشمل الآتي:

1. **نظم الشراء:**

أ. نظم شراء وعقود الشراء الخاصة بملفات الموردين.

ب. مراقبة اعتماد المشتريات وعدم مخالفتها للوائح الداخلية وتماشيها مع سياسة المنشأة.

ج. أسعار المشتريات وكيفية اختيارها.

2. **نظم البيع:**

أ. أسعار البيع وكيفية التسعير.

ب. العقود الخاصة بالمبيعات.

ج. إرسال البضاعة للعملاء في مواعيدها.

د. كيفية الائتمان عند البيع الآجل.

هـ. مراقبة فواتير البيع وأذونات التصدير[1](1).

مدى علاقة الضبط الداخلي بالطرق المحاسبية[2](2):

1- علاقة الضبط الداخلي بالطرق المحاسبية منها:

أ. إعداد العمليات المحاسبية عن العمليات الأخرى.

ب. إعداد تقرير الإجراء باستمرار وتوزيعها.

2- علاقة الضبط الداخلي بالمراجعة الداخلية:

---

(1) عبد الفتاح الصحن، **مرجع سابق**، ص161.

(2) خالد أمين عبد الله، **مرجع سابق**، ص229.

أ. مراجعة وفحص دقة وملائمة نظم الضبط الداخلي.

ب. مراجعة دورية للضبط الداخلي في التشغيل.

ج. توفير الإعلام الكافي عن وجود أساليب الضبط الداخلي.

سادساً: المقومات الأساسية للرقابة الداخلية:

يجمع الباحثون في التدقيق على أنه لابد من توافر المقومات الرئيسة التالية في نظام الرقابة الداخلية السليم: [1]

1- **هيكل تنظيم إداري:** يراعى في وضعه تسلسل الاختصاصات، وتوضح الإدارات الرئيسة مع تحديد السلطات والمسؤوليات لهذه الإدارات بدقة تامة. والهيكل التنظيمي لابد منه خاصة في المشروعات الكبيرة التي تتعذر إدارتها عن طريق الاتصال الشخصي، بل لابد من وجود إدارات فرعية متعددة تتولى إدارة المشروع ضمن

2- صلاحيات ومسؤوليات معينة. ويتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التصميم على نوع المشروع وحجمه وشكله القانوني، ولابد أن تراعى فيه البساطة والمرونة لمقابلة أي تطورات في المستقبل كذلك يجب أن تحقق الخطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) استقلال الإدارات التي تقوم بالعمل عن الإدارات التي تحتفظ بالأصول وعن تلك التي تجري فيها المحاسبة عن تلك العمليات والأصول.

3- **نظام محاسبي سليم:** يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ودليل مبوب للحسابات ومجموعة من المستندات تفي باحتياجات المشروع، وتصميم لدورات محاسبية مستنديه تحقق رقابة فعالة، ويجب أن يراعى في السجل أو المستند البساطة والوضوح حتى يسهل فهمه على من يستعمله، ويجب أن يخدم ذلك السجل أو المستند هدفاً من أهداف إدارة المشروع كما يجب أن يراعى في تصميمه كافة استخداماته المحتملة حتى نقلل من تغيير النماذج كل حين. هذا كما يجب أن يراعى في تصميمه ما يكفل تحقيق رقابة داخلية فعالة في المراحل التي يمر فيها المستند.

---

(1) **مرجع سابق**، ص 230-232

أما الدليل المحاسبي فيجب أن يراعى في تصميمه تيسير إعداد القوائم المالية بأقل جهد وكلفة ممكنة، وأن يتضمن الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات واستخراج النتائج.

4- **الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات:** يجب مراعاة تقسيم الواجبات بين الدوائر المختلفة بحيث لا يستأثر شخص واحد بعملية ما من أولها لآخرها، أي إنشائها والاحتفاظ بالأصول المترتبة عليها والمحاسبة عنها، لان الجمع بين هذه المراحل في يد واحدة يشكل خطراً على المشروع بوجود تلاعب أو اختلاس. لذلك على الإدارة توزيع العمل بشكل يضمن لها وجود رقابة ذاتية أو تلقائية في أثناء تنفيذ العملية وذلك بوساطة ما يحققه موظف رقابة من رقابة على موظف آخر، وهكذا تقل فرص التلاعب والغش والخطأ.

5- **اختيار الموظفين الأكفاء ووضعهم في مراكز مناسبة:** وما يتضمنه ذلك من توصيف دقيق لوظائف المشروع المختلفة، وبرنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يضمن حسن اختيارهم ووضع كل موظف أو عامل في المكان المناسب له حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المختلفة.

6- **رقابة الأداء من إدارات المشروع ومراحله المختلفة:** وذلك لتحقيق كفاية عالية فيه، ومما يجب ملاحظته ضرورة الالتزام بمستويات أداء مخطط لها ومرسومة وإذا ما وجد أي انحراف عن هذه المستويات فيجب دراسته ووضع الإجراءات الكفيلة بتصحيحه. وتتم رقابة الأداء بطريق مباشر كإشراف كل مسؤول عن عمل من هم دونه، أو بطريق غير مباشر كاستعمال أدوات الرقابة المختلفة مثل الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية، وتقارير الكفاية، والتدقيق الداخلي، وما شابه.

7- **استخدام كافة الوسائل الآلية:** بما يكفل التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر والسجلات والحفاظ على أصول المشروع وموجداته من أي تلاعب أو اختلاس.

هذه هي المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية السليم، وهي تختلف من مشروع لآخر حيث لا يمكن توافرها إلا في المنشآت الكبيرة التي تملك الامكانات المادية والتي يتوفر فيها عدد كبير من الموظفين يسهل معه تقسيم العمل بالشكل المثالي.

مما سبق تلاحظ الباحثة: أن الرقابة الداخلية هي كل الوسائل والطرق التي تتبعها الإدارة للمحافظة على أصول المؤسسة لضمان دقة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة. ومن هنا فإن الوسائل تظهر أنواع المراقبة الداخلية الثلاثة (الرقابة المحاسبية والإدارية والضبط الداخلي) بأدواتها المختلفة.

خلاصة المبحث:

تناولت الباحثة في هذا المبحث مفهوم وأهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية المتمثلة في حماية الأصول والتحقق من صحة ودقة البيانات المحاسبية وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من الالتزام بالخطط والسياسات كما تناولت الخصائص الأساسية لنظام الرقابة الداخلية وتناولت أنواع الرقابة الداخلية المتمثلة في الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية والضبط الداخلي وكذلك تناولت المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية.

الفصـــل الثانـي

الإطار النظري للأداء المالي

وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول:مفهوم وأهمية وأهداف الأداء

المبحث الثاني:مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي

المبحث الثالث:مفهوم وأهمية وأهداف تقويم الأداء

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف الأداء

أولاً: مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل وذلك لأهمية الموضوع حيث تعددت تعاريفه واختلفت من باحث لآخر، أن هذا الاختلاف ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء في المنظمات ويرى HOFER أن هذا الاختلاف يعود لتنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهداف ها.[1]

الأداء في اللغة وهو الفعل والعمل يقال أدى العمل: قضاه وأنجزه، وأدى الشيء: قام به، وأدى الدين: قضاه، وادى الصلاة: قام بها لوقتها، وأدى الشهادة: أدلي بها، وأدى إليه الشئ: أوصله إليه. [2]

هنالك عدة تعاريف للأداء منها: (هو القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة من داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سوى كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً).[3]

كما عرف بـ (الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من الجهد والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة).[4]

---

(1) طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، **الإدارة الإستراتيجية –منظور منهجي متكامل** – (عمان: دار وائل للنشر ، ط1 2007م) ص ص 476-477.

(2) إبراهيم مصطفي وآخرون ،**المعجم الوسيط** ، (القاهرة: مطبعة مصر،د ت ،)، ص 10.

(3) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي ، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية** ، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة ، 2014م) ص54.

(4) طاهر محمود كلالدة ، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** ،(عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ،د ن) ص 242.

أيضاً عرف بأنه (الاستخدام الهادف والمنتج لكل المعارف والوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا والتجربة العلمية، بحيث يمكن للمؤسسة من الوصول إلى الأهداف المخططة بأقل تكلفة وجهد).[1]

كما عرف بأنه هو العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وامكانات معينة.[2]

ثانياً: مجالات الأداء:

يتطلب من الإدارة العليا من أجل وضع نظام رقابة فعال، أن تحدد مجالات الأداء الرئيسية بحيث تعكس أهداف المنشأة المهمة، وأن تشتمل علي الجوانب الخاصة بوحدة العمل أو المنشأة ككل، والتي يجب عليها العمل بفاعلية من أجل تحقيق النجاح لهذه الوحدة أو المنشأة، وتساعد أدوات الرقابة العامة التي تضعها الإدارة العليا لهذه المجالات على صياغة أنظمة للرقابة وتحديد معدلات أداء المستويات الإدارية الأدنى بشكل أكثر تفصيلاً، وتشير المصادر إلى عدد من المصادر الرئيسية للأداء من أهمها: [3]

1-**الربحية:** ضمن هذا المجال يتم تحديد مؤشرات عديدة للقياس منها العائد على الموجودات، العائد على حق الملكية، وهامش الربح الصافي على المبيعات.

2-**المركز السوقي:** يتمثل هذا المجال بالحصة السوقية، التي تعد واحدة من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء المنشأة، فهي تشير إلى فاعلية إستراتيجيه المنشأة أو مدى نجاح عملها، منتجاتها برامجها مقارنة بالأعمال والمنتجات، والبرامج الخاصة بالمنافسين.

3-**الإنتاجية:** وهي المجال الذي تعتمده المنشأة لقياس كفاءتها التي تستخدم لذلك مقياسين هما: تكلفة العمل وقيمة الاستهلاك، منسوبتان إلى حجم الإنتاج وعن

---

(1) أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة** ، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،2001م) ص 9

(2) فليح حسن خلف ، **اقتصاد المعرفة** ، (عمان :جدار للكتاب العالمي ، ط1 ،2007م) ص 315.

(3) فلاح حسن عداي الحسين ومؤيد عبد الرحمن الدوري ،**إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**،ط4(عمان:دار وائل للنشر ،2008م)،ص ص 222-223.

طريق ذلك تتمكن المنشأة من تقويم درجة فعاليتها في استخدام كل من العمالة والمعدات.

4-**أداء العاملين وميولهم:** وهو المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين المشتغلين وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الإيجابية للعاملين تجاه عملهم وتجاه المنشأة.

5-**المسؤولية العامة:** وضمن هذا المجال يتم إعداد مؤشرات لتقويم مدى نجاح المنشأة في تحميل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع المحلي.

6-**قيادة المنتوج:** وهو المجال الذي يقوم فيه المسؤولون عن إدارة كل من الشؤون الهندسية، والإنتاج، والتسويق، والشؤون المالية.

7-**تطوير الأفراد:** وضمن هذا المجال يتم تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، وما تخطيط القوى العاملة إلا ذلك الأسلوب الذي يتضمن استخدام تلك القوى استخداما أمثلاً وتعبئتها لمقابلة الاحتياجات التي تتطلبها خطط التنمية.

8-**الموازنة بين أهداف المدى القريب وبين أهداف المدى البعيد:** وضمن هذا المجال يجب أن تقوم المنشأة بإجراء دراسة معمقه بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف على المدى القريب لا يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار ضمن المدى البعيد.

9-**الإبداع:** ويتمثل هذا المجال بقيام المنشأة بأعمال تؤدي إلي تطوير المنتجات والخدمات الحالية إلي أخرى جديدة.

10-**الموارد المادية المتاحة:** ظهر هذا المجال من خلال التعرف على كافة أنشطة المنشأة والتعرف على العلاقات التي تربط بين الموارد المادية والمالية المتاحة لها وبكفاءة استخدامها.

11-**أداء المديرين وتطويرهم:** يعد هذا المجال معياراً لتقيم أداء المديرين، وفيه يتم تصميم برامج تساعد في إيصال المديرين إلي المستوي المطلوب من الكفاءة.

ثالثاً: مستويات الأداء:

توجد مجموعة من مستويات الأداء يمكن للمنظمة من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتتمثل فتمايلي: [1]

1-**الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة وكذالك الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

2-**الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

3-**الأداء الجيد جداً:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

4-**الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي مستقر.

5-**الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون معدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6-**الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

(1) خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس ، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي** ،(عمان: دار اليازوري، 2007م) ص ص385 -386 .

رابعاً: مقومات الأداء الجيد:

هنالك العديد من مقومات الأداء الجيد هي:[1]

1-الإدارة الإستراتيجية:

وهي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمداً من الأهداف العليا للشركة، ليصبح وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها حول التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها وهي أيضاً بمثابة خطة بعيدة المدى تركز على تحليل وضع الشركة من حيث طبيعة العمل والموقف التنافسي والموقع بالسوق وتحديد أهداف ها المستقبلية.

2-الشفافية:

وتعني تقديم صورة حقيقية لكل مايحدث وأن يتصف الموظف بالعدل وأن يتحلى عند قيامه بعمله بالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية والأمانة والاستقامة في أدائه لواجباته وأن يتجرد من المصالح الشخصية، وألا يخضع حكمه لآراء الآخرين، وألا يقوم بتقديم المعلومات على حقيقتها. كما ينبغي على الموظف ألا يضع نفسه في مواقف تؤثر على حياده أو تجعله يقع تحت تأثير الغير مما يهدد موضوعية عمله.

(1) عبد الرازق محمد قاسم ، **تقييم نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية** (عمان :دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 1998م) ص 147.

3-إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:

وتعني إمكان تقييم أعمال الإدارة التنفيذية والتأكد من قيامها بتنفيذ المهمات التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالمؤسسة، وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجاحهم في تنفيذها.

4-وجود النظم المحاسبية:

النظام المحاسبي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي وتنظيم وإنجاز الدورة المحاسبية الكاملة، وهو نظام يختص بكافة أعمال جمع وتسجيل وتبويب ومعالجة تخزين وتوصيل المعلومات القيمة في شكل قوائم مالية إلى الأطراف الطالبة لها بغية اتخاذ القرار، حول الأحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل، إلي الأطراف المختلفة المستفيدة منها من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار.

خامساً: أنواع معايير الأداء

يمكن التمييز بشكل عام بين نوعين من المعايير وهما: [1]

1. المعايير المثالية: فهي التي تفترض الظروف المثالية للإنتاج عند أقصي كفاءة للتشغيل بدون أعطال أو توقف للآلات أو الأخطاء من العاملين , كما تستدعي جهدا مميزاً من العمال الذي يمكن التوصيل إلي باستخدام العمال المهرة ذوي الكفاءة العالية والعاملين بجهدهم المميز طيلة الوقت , ولاشك أن هذه الافتراضات هي مثاليه نظريه غير قابله للتحقيق في معظم الأحيان، ومن هنا فإن المعايير المثالية قد تؤدي إلي مشاكل سلوكية لدي العاملين حيث تولد شعوراً بالإحباط لعدم التمكين من الوصول إليها في معظم الأحيان وبالتالي تجاهل تطبيقها من قبل العاملين.

(1)أحمد الطاهر ومحمد أبو نصار ، **المحاسبة الإدارية** ،(القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،2008م)، ص ص 121-122.

2. المعايير العادية الطبيعية: هي معايير ممكنة وقابلة للتحقيق تأخذ الظروف المتوقعة للتشغيل وتسمح بالضياع الطبيعي، وتتخذ هذه المعايير عادةً كأساس للحوافز التشجيعية والمكافآت للعاملين بعد استشارتهم بوضعها.

يتم قياس أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداؤهم الفعلي والمعايير نوعان معايير الصفات ومعايير الأداء: [1]

1-**معايير الصفات:** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل والأمانة والتعاون والمواظبة...الخ وللصفات نوعان هما:

أ- صفات وسمات ظاهرة: وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

ب- صفات وسمات غير ظاهرة: وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات، الأمانة والتعاون والشخصية...الخ.

2-معايير الأداء:

وهي تشمل المعيار الذي يتم به كفاءة العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل والمحدد وتصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنوع هي:

(1) مصطفى نجيب شاويش ، **إدارة الموارد البشرية** (عمان: دار الشوق للنشر والتوزيع 2005م) ص 101.

أ. معايير كمية: بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

ب.معايير نوعية: وهي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

ج. معايير كمية ونوعية: وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

سادساً: مواصفات مؤشرات ومعايير الأداء:

من السهل وضع معايير ومؤشرات أداء من الناحية الاجرائية ولكن من الصعب التوصل إلى معايير ومؤشرات أداء مقبولة أو ممتازة ولذلك لابد من أن تتسم معايير ومؤشرات الأداء بعدة مواصفات تتمثل في: [1]

1- أن تنبع المعايير من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة وأن تكون بسيطة قدر المستطاع وواضحة وقابلة للقياس.

2- أن تكون المعايير عملية وقابلة للتطبيق من حيث توفير جميع البيانات، وأن تجمع بين الكفاءة والفعالية ، كفاءة استخدام الموارد وفعالية إنجاز النتائج المرغوبة.

3- أن تكون على درجة عالية من قياس المستويات المتعددة وتكون متسلسلة وقليلة العدد حتى يتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار.

(1)هيثم احمد حسين , **نموذج محاسبي لقياس وتقويم الأداء المؤسسي للمنظمات** ,(الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر , 2001م) , ص12.

4- أن يتم مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد المعايير والمؤشرات حتى يتم تسهيل وتقبل وفهم الجميع ويستطيعوا تنفيذه بسهولة، ولابد من الاعتماد على ذو الخبرة والكفاءة من هذه المعايير.

5- الاعتماد على البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة في التوصل إلى معايير الأداء التي تعكس رسالة ورؤية المنشأة والأهداف العامة التي تسعي لتحقيقها بمعنى ألا تعتمد على المعايير الجاهزة بل يجب أن تخرج المعايير من داخل المنشاة لتعكس الواقع والظروف والملابسات الخاصة بها.

وأيضاً يوجد عدة معايير أساسية لقياس تقويم الأداء منها:

المعايير الاجتماعية:

حيث أن كل نشاط أو وظيفة لابد أن يكون لها اثر واضح على المجتمع الذي يؤدي فيه هذه الوظيفة أو النشاط ومن أهم المعايير الاجتماعية ما يلي:

1. ما إذا كانت التقارير المالية يتم التقرير عنها وفقا لسياسة الإفصاح.
2. ما إذا كان يتوافد في التجهيزات المتعلقة بالإنتاج درجة أمان مناسبة من المخاطر.
3. ما إذا كانت سياسات الأجور بالشركة تتسم بالاعتدال.
4. ما إذا كانت سياسات التوظيف التي تتبناها الإدارة عادلة.

المعايير الاقتصادية:

ومن أمثلة المعايير الاقتصادية ما يلي: [1]

1/ ما إذا كانت عوامل النشاط تستخدم استخداماً اقتصادياً ولا يوجد بها إسراف أو مبالغة.

(1)خالد عبد المنعم زكي وسمية أمين علي، **المراجعة الإدارية وتقويم الأداء** (القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2014م)، ص 102

2/ ما إذا كانت الأنظمة الموضوعة تتسم بالمرونة أم إنها ليست مرنة مما يؤدي إلى تعقيد العمل.

3/ ما إذا كانت الشركة قادرة على مواجهة شدة المنافسة ولديها القدرة على البقاء في دنيا الأعمال.

المعايير القانونية:

تمثل القوانين والتعليمات التي تصدرها الهيئة والمنظمات الحكومية والإطار الذي يجب أن تعمل في حدوده جميع الوحدات الاقتصادية، مما يعني أنه يجب أن تتماشى سياسات وخطط الشركات مع تلك القوانين ومن أمثلة المعايير القانونية ما يلي:

1. قوانين العمل والعاملين
2. توزيعات الأرباح في الشركات المختلفة.
3. الالتزام بسياسات التسعير.
4. الالتزام بالإجراءات واللوائح الداخلية للشركة وغيرها.

معايير تتعلق بالمهارة الإدارية:

هي المعايير من التي تستخدم للتأكد من مدى توافق السياسات والإجراءات المنفذة مع التخطيط المستهدف مثل ما يلي:

1/ ما إذا كان الإنتاج الفعلي يتطابق مع خطط الإنتاج المحددة مقدما من حيث الجودة والكمية والتكاليف.

2/ ما إذا كانت سياسات الشراء والتخزين التي تتبعها الإدارة تتسم بالكفاءة والفعالية.

مما سبق تلاحظ الباحثة أن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و أن المعايير السابقة قد تختلف حسب أنواع النشاط ولا توجد حدود فاصلة بين هذه المجموعات من المعايير.

خلاصة المبحث:

تناولت الباحثة في هذا المبحث مفهوم ومجالات الأداء التي تتمثل في الربحية والمركز السوقي والإنتاجية وأداء العاملين وميولهم كما تناولت مستويات الأداء والتي تتمثل في الأداء الاستثنائي والأداء البارز والأداء الجيد والأداء المعتدل والأداء الضعيف وأيضاً تناولت مقومات الأداء الجيد والتي تتمثل في الإدارة الإستراتيجية والشفافية وإقرار مبدأ المساءلة الفعال ووجود النظم المحاسبية وأيضاً تناولت الباحثة المعايير الأساسية لقياس تقويم الأداء والتي تشمل المعايير الاجتماعية والاقتصادية والقانونية.

المبحث الثاني

مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي

أولاً: مفهوم الأداء المالي:

إن مالية أي شركة هي عماد تلك، وإذا افتقدت الشركة هذا العماد افتقدت توزيعها، لذا يعد الأداء المالي من المقومات الرئيسة للشركات، والذي يساعد على استمرارها ونموها وحتى يتمكن متخذ القرارات المالية من القيام بعمله بكفاءة، لابد من وجود هدف أو أهداف محددة تحكم الأنشطة التي يقوم بها، ويوجه أفراد الشركة نحو تحقيق تلك الأهداف . فالمنظمات التي تهدف إلى تحسين الأداء المالي سواء كان ذلك من حيث الربحية، أو تخفيف الاعتماد على التمويل الخارجي، أو توفير السيولة والقدرة على الوفاء بالتزاماتها، لابد من توجيه أفراد المنظمة وقراراتهم نحو تحقيق تلك الأهداف المالية. وبذلك يكون الهدف المالي مرشداً لهم ولقراراتهم، حيث أن المنظمة تقوم بالتخطيط المسبق لتحقيق تلك الأهداف. والتخطيط السليم في الشركة هو أساس نجاحها، والذي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية (داخل المنظمة) وكذلك الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية (خارج المنظمة)، فلا بد من تفهم نقاط القوة لاغتنام الفرص لأقصى درجة ممكنة وتجنب التهديدات من البيئة الخارجية، ولابد من معرفة نقاط الضعف حتى يتمكن متخذ القرار من اتخاذ إجراءات تصحيحية بشأنها لتجنب التهديدات من البيئة الخارجية.[1]

ويرى آخر أن الأداء المالي ذو علاقة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويتم التحكم عليه من خلال الدراسة المستفيضة للبيانات والقوائم المالية، بغرض الحصول على المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات، والتخطيط الإستراتيجي، والكشف عن أوجه القصور وانحرافات السياسة المالية المتبعة، وتصحيح هذه

(1) عبد العزيز النجار، **أساسيات الإدارة المالية**، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2007م) ص 35.

الانحرافات. الأمر الذي يترتب عليه حماية الشركة من مخاطر عدم الإيفاء بالتزاماتها وزيادة قدرة الشركة على الاستمرار والمنافسة.[1]

ثانياً: أهمية الأداء المالي:

تكمن أهمية الأداء المالي في ارتباطه المباشر بتحقيق أهداف الشركة، إذ أن الأداء المالي الناجح هو سبب في نجاح الشركة وقدرتها على التطور والتفوق، كما أنه يساهم في تزويد الشركة بالموارد المالية والفرص الاستثمارية المختلفة، التي تلعب دوراً في تعزيز نجاح الشركة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح.[2]

تتمثل أهمية الأداء المالي في: [3]

1-تقويم أداء الشركات بطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف.

2-متابعة أعمال المنشأة وفحص ومراقبة أوضاعها.

3-تقييم السيولة.

4-تقييم الربحية.

5-تقييم من مديونية المنشأة.

يتضح مما سبق أهمية الأداء المالي فيما يلي:

1-أداة و وسيلة لقياس مدى قدرة العامل وكفاءة في تحقيق الهدف المنشود إليه في عمله على مدى قدرته على الملائمة والتكيف من متطلبات الوظيفة.

(1)أنس مصلح ذياب الطراونة ، **العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين الأردنية** (جامعة الشرق الأوسط ،رسالة ماجستير غير منشورة ،2015م) ص ص12-13.

(2)**مرجع سابق** ص ص 13-14

(3) السعيد فرحات جمعة : **الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة** ،(الرياض: دار المريخ للنشر 2000م) ص 38.

2-يساعد في الكشف على أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين، حيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفين.

3-المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي المباشر عن طريق إدراك العامل على كيفية أداء الوظيفة ونوع مهامها.

4-يساعد في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، ويوضح العلاقة بين الطاقات الاقتصادية، ويسعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.

5-توجيه اشراف الإدارة العليا على مراكز المسؤولية التي تكون في حاجة إليها وتكيف التنظيم البشري مع البيئة الاقتصادية والمناخ الاقتصادي الذي يمر به المجتمع، وذلك بإبراز العناصر النشطة التي تستحق الترقية عن جدارة، التي يجب الاحتفاظ بها، غير المنتجة التي يجب الاستغناء عنها.

ويرى آخر أن أهمية الأداء تتمثل في الآتي: [1]

1/ تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
2/ ضمان تسديد جزء من الديون أوكلها في الأجل القصير وتدعيم السير المالي.
3/ الاستغلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.
4/ تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.
5/ المرودية: كمفهوم عام المرودية تدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعمل تتمثل في رأس المال الاقتصادي.
6/ إنشاء القيمة: إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مرودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً، و المرودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المرودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوي خطر مماثل. وإنشاء القيمة يعتبر معياراً حديثاً على عكس المرودية

(1) عادل عشي ، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (الجزائر: جامعة محمد خضير بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 2000-2002م)، ص 47.

التي تعتبر معياراً تقليدياً ويكشف هذا المعيار قدرة المؤسسة على إثراء أصحاب المؤسسة.

إن أهمية الأداء المالي بالنسبة للشركة تنبثق من مساهمته في قياس الأهداف ومقارنة نتائجها وتحديد مستوى الفعالية في تحقيقها.علاوة على تحديد الأهمية النسبية بين النتائج المستخدمة في التوصيل إليها، وهو الأمر الذي يسمح بالحكم على مدى الكفاءة في تحقيق الأهداف.[1]

ثالثاً: أهداف الأداء المالي:

تتمثل أهداف الأداء المالي في الآتي: [2]

1-مساعدة المستويات الإدارية بالمنشأة على اكتشاف الانحرافات وتحقيق الأهداف المحددة لأداء المالي على تذويد المستويات الإدارية المختلفة بالوسائل التي تكفل قياس وتخطيط الأداء المتعلق بدائرة نشاطه.

2-تعتمد مؤشرات الأداء المالي على التأكد من سلامة خطط ووضع الأهداف المحددة مقدماً مما يساعد إعداد الخطط للفترات التالية.

3-يحدد الأداء المالي المدى الذي وصلت إليه الإدارة في تحقيق المسؤوليات والوفاء بالتزامات الموكلة إليها.

4-بيان قدرة القطاع الاقتصادي على تحقيق الأهداف ومحاولة اكتشاف أوجه القوة والقصور واقتراح التعديلات.

5-مراقبة الأداء المالي عند اكتشاف الانحرافات، وذلك بتحليلها في الوقت المناسب.

---

(1)عباسي عصام ، **تأثير جودة المعلومة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرار** ،(الجزائر: جامعة القاصدي ، رسالة ماجستير غير منشورة ،2012م) ص 14.

(2) السعيد فرحات جمعة ، **مرج سابق**، 28.

6-دراسة الأجهزة التي تقوم بالرقابة في القطاع الاقتصادي والعمل على الاستفادة من البيانات التي تنبع من عملية الرقابة.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء المالي:

تتعدد العوامل المؤثرة في الأداء المالي ويمكن تصنيفها بناءً على مصادرها، فهناك عوامل داخلية تتمكن وتمتلك الاستطاعة للسيطرة عليها، أما العوامل الخارجية فإن الشركة تضطر للتأقلم معها لكونها تواجه صعوبة في التعامل معها، وفيما يلي تفصيل لكل من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة بالأداء المالي: [1]

1-العوامل الخارجية:

تشير العوامل الخارجية إلى حصيلة من القيود والمتغيرات التي تتعدى إطار السيطرة في المنشأة، وتصنف العوامل الخارجية لعوامل اقتصادية، واجتماعية وثقافية وسياسية وقانونية وتكنولوجية.

أ. العوامل الاقتصادية: تترك العوامل الاقتصادية الأثر الكبير على المنشأة الاقتصادية وتحديداً الصناعية منها، ومن جانب آخر فإن البيئة الاقتصادية تعتبر البيئة المصدرة لمواردها والبيئة المستقبلية لمنتجاتها، وتنعكس آثارها على أداء المنشأة في الوقت القصير. وتتشكل العلاقة بين العوامل الاقتصادية والأداء المالي من خلال الظروف الاقتصادية التي تحيط بالمنشأة، فتوجد هذه الظروف الاقتصادية جوانب سلبية وإيجابية على حد سواء كارتفاع الطلب الخارجي وتدهور الأسعار والأزمات مما تترك الأثر بشقيه السلبي والإيجابي للمنشأة متمثلاً بأدائها المالي.

ب. العوامل الاجتماعية والثقافية: تمثل العوامل الاجتماعية والثقافية مثلاً حقيقياً حول القيم الفكرية والفنية والأخلاقية الموجودة في الحياة والمجتمع ويتوافر مثلها ضمن نطاق المنشأة. وللعوامل الاجتماعية جانبان مهمين

(1) إدريس ثابت ، **المدخل الحديث في الإدارة العامة** (الإسكندرية: الدار الجامعية ، ط1 2001م) ص ص 14-15

فهي قد تكون إيجابية لكونها توفر معلومات مفيدة للوظيفة التجارية من خلال إرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق، أو قد يكون لها أثر سلبي بأن تكون تحدياً أمام تحسين إدارة المنشأة.

ج. العوامل السياسية والقانونية: وتتجلى هذه العناصر بوضوح في حالات الاستقرار الأمني والسياسي، متمثلة بالعلاقات مع العالم الخارجي والقوانين وطبيعة النظام السياسي للدولة. فأداء المنشأة يتأثر بصورة كبيرة بالعلاقات الدولية ونوعيتها والسياسات الخارجية التي تتبعها الدولة ولكنها في النهاية توفر هذه العوامل الفائدة الحقيقية للمنشأة من أجل تحسين أدائها وتطويره.

د. العوامل التكنولوجية:

وتشمل هذه العوامل ما تحدثه التكنولوجيا من تطورات وتغيرات، مثل توفير طرق حديثة من أجل تحويل الخدمات والسلع التي تسمح من خلالها بتدني التكاليف ويتجلى دور العوامل التكنولوجية في الأداء المالي عن طريق خلق فرص تفيد المنشأة من أجل التحسين الإجمالي للأداء المالي للمنشاة.

وايضاً من العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء الآتي:

1- العوامل الاقتصادية:

تتمثل في مجموعة العوامل في النظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر ايجابية للمؤسسة كحالة تلك التي يرتكز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين[1].

(1) - Gilles Brassy , Christian Konkuyt , Economie d'entreprise , Edition Sirey , Paris , 1990 , P.16

2- العوامل الاجتماعية:

تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين, بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديموغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية، ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة السوق[1].

2-العوامل الداخلية:

تتولد العوامل الداخلية عن طريق تفاعل بين العناصر الداخلية المختلفة في المنشأة، فهي تقع تحت سيطرة المنشأة وتضم مجموعة المتغيرات المؤثرة بصورة سلبية أو إيجابية على أداء المنشأة، ويمكن تصنيف العوامل الداخلية إلى ما يلي:

1- العنصر البشري: حيث أن للمنشأة موارد متعددة يشكل العنصر من أكثر العناصر أهمية لتلك الموارد، فقدرة المنشأة على جذب العناصر البشرية الكفوءة والممتلكة للمهارات المميزة، والقادرة على خلق التناغم والتعاون بين أفراد الجماعة، وتقدم جهداً وأداء أفضل يسمح لها بالتطور ويعزز التنافسية فيها. ومن أجل ضمان أكفأ أداء وأفضل إنتاج وتبعاً لأفضل أداء مالي، فإنه وعلى المنشأة أن تلبي حاجيات العنصر البشري وتدرك حاجياته وتعرفها تعكف على تحقيقها.

2-الإدارة: تؤثر الإدارة على كافة الأنشطة في المنشأة فالمسؤولية الأولى تقع على عاتقها لكونها تتولى عملية القيادة والتنسيق والتخطيط والتنظيم لكافة المهام الواقعة تحت تصرفها ومسئوولياتها، مما يجعل الدور الأكبر عليها.

(1)- Pierre Bregeron, la Gestion Moderne: Theorie et Cas. Gaetan Morin editeur, Quebec, 1993, P.38.

3-التنظيم: حيث أن كلمة تنظيم تشمل تحديد المسؤوليات ثم العمل على توزيعها داخل المنشاة بناءً على العمال من أصحاب الاختصاص، وتوزيعها ضمن إمكانياتهم ومهاراتهم الخاصة وتقسيمها فيما بينهم، وينبغي لعنصر التنظيم في المنشاة أن يتقصف بالديناميكية والمرونة ليتوافق مع المتغيرات والمستجدات في الوقت الحالي، وبذلك فالتنظيم يؤثر بدرجة ما في أداء المنشأة.

4-بيئة العمل: وهي تمثل مجموع العناصر التي تحيط بالفرد أثناء أداء مهامه الوظيفية، فضعف الأداء وقلة أهداف المنشأة عائد بصورة ما لفقدان الانسجام والتكيف والنظام في العمل لإشاعة جو من السلبية في بيئة العمل تؤثر في النهاية على الأداء العام وتضعفه.

5-طبيعة العمل: تشير إلى نوعية الوظيفة التي يشغلها الفرد من حيث أهميتها والمنصب القائم عليها ومستوى فرص النمو والترقية المتوافرة لديه، فالولاء والدافعية وحب العمل ترتبط بعلاقة طردية مع وظيفة الفرد وتوافقه فيها وبالتالي ترتبط بالأداء المالي للمنشأة.

ويرى آخر أن العوامل المؤثرة على الأداء المالي تتمثل في الآتي: [1]

أولاً: الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات بالمنشآت وأعمالها، ويتضمن الكثافة الإدارية متمثلة في والوظائف الإدارة والتأكد الرأسي، متمثل في في عدد المسؤوليات الإدارية في المنشأة والتمايز الأفقي، وهو عدد المهام التي نتجت عن تقييم العمل والانتشار الجغرافي وعدد الفروع والموظفين، كما يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط

(1) محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة**، (عمان: دار الحامد للنشر، 2010م) ص ص50-51.

بنجاح عن طرق تحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها ثم تخصيص الموارد لها. وتفصيل تحديد الأدوار للأفراد والمساعدة في اتخاذ القرار.

ثانياً: التكنولوجيا:

عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحديد الأهداف المنشودة التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، على المنشأة تحديد المناسبة لطبيعة أعمالها المنسجمة وأهداف ها.

ثالثاً: الحجم:

تصنف المنشأة إلى صغيرة أو متوسطة أو كبيرة ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمنشأة سلباً، حيث أنه يشكل عائقاً لأداء المنشآت بزيادة الحجم فإن إدارة المنشأة تصبح أكثر تعقيداً، ويصبح أدائها أقل فاعلية وإيجابية، كلما زاد حجم الشركة زاد حجم المحللين الماليين المهنيين بالشركة مما سبق أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة فردية.

رابعاً: المرونة:

كهدف مالي تعبر عن مسؤولية التكيف بالقدرة على مواجهة المواقف الخطرة، وتتمثل المرونة في إمكانية التكيف مع المتغيرات البيئية ونوع القوة المقابلة، وتتكون المرونة الداخلية وهي تعكس ردود الفعل تجاه الأحداث، ومحركها وهو تكيف المصادر المؤمنة يقابلها التقييم والتوزيع والمرونة الخارجية التي تقوم بمواجهة ضغوط الأحداث ومقاومتها.

خامساً: التحليل المالي:

يعتمد مفهوم الأداء المالي على عملية التحليل المالي التي تعرف على أنها سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها لتحديد قوة وضعف المنظمة، حيث تستخدم النسب المالية بصفة رئيسة في التحليل من أجل مقارنة الأداء السابق والمتوقع، ومعرفة نواحي الانحراف، وأن التحليل المالي يمثل تخميناً كلياً لجميع عمليات المنظمة من خلال مقارنة أرباحها وأنشطتها الماضية مع أدئها وأرباحها الحالية وكذلك مع أداء المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة.[1]

ويرى آخر أن التحليل المالي يسهم في تعظيم قيمة المنظمة من خلال القيام بتشخيص الإيجابيات (نقاط القوة) والسلبيات (نقاط الضعف) في أدائها الماضي لغرض تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات، وتستطيع الإدارة المالية استخدام المؤشرات المالية في عملية التشخيص واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأداء ورفع مستواه.[2]

كما عرف التحليل المالي بأنه عبارة عن عمليات البحث والتطوير والتحري التفصيلي عن المعلومات التي تفصح عن مضمون العلاقات التي تربط بين بنود الميزانية العمومية وكشف الدخل وتفسير أسباب نشوء هذه العلاقة.[3]

---

(1)سري كريم ريشان ، **مرجع سابق** ، ص 37.

(2)خليل محمد حسن الشماع ، **الإدارة المالية** (العراق: مطبعة خلود ،ط4 ،1994م) ص 83.

(3)علي عباس ، **الإدارة المالية** (عمان: زهران للطباعة والنشر والتوزيع ،1992) ص61.

سادساً: النسب المالية:

هي أداء فعالة للتحليل المالي ويمكن تعريفها بأنها:

دراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والأخر يمثل المقام، أي دراسة العلاقة بين عنصر وعنصر آخر تكون ذات دلالة التي تقدم معلومات تساعد على تقييم وضع المنشأة، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، حيث أن العنصرين لابد وأن يكون من القوائم المالية، ومن أهم النسب المالية:[1]

1.نسب الهيكلية: تصف الوضعية المالية للمؤسسة في وقت معين، أي تفسير العلاقة الموجودة بين عناصر الأصول وعناصر الخصوم وحسابها يعد تعبيراً عن أهمية كل عنصر من عناصر الميزانية.

2. نسب السيولة: هي النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل باستعمال أصولها المتداولة.

3. نسب التمويل: تقيس هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية مصادر أموالها الداخلية والخارجية في التمويل العام لها.

4. نسب الربحية: وهي تقيس كفاءة وفعالية المؤسسة في توليد الأرباح من خلال استخدام أصولها بكفاءة.

مما سبق تلاحظ الباحثة: أن الأداء المالي أصبح يمثل محوراً أساسياً وفعالاً للنمو والاستمرارية في نجاح المؤسسات في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لذا يتوجب تقييم الأداء المالي في المؤسسات لإعطاء الصورة الحقيقية لها ، باعتباره أداءه رقابية فعالة تعتمد عليها المؤسسات في دراسة وتحليل مركزها المالي أموالها.

(1) محمود عبد الحليم،لخلايلة ، **التحليل باستخدام البيانات المحاسبة** ، (عمان: دار وائل للنشر ،ط6،2012م) ، ص 109.

خلاصة المبحث:

تناولت الباحثة في هذا المبحث مفهوم وأهمية الأداء المالي التي تتمثل في تقويم أداء الشركات بطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف ومتابعة أعمال المنشأة وتقييم السيولة والربحية كما تناولت أهداف الأداء المالي والتي تتمثل في مساعدة المستويات الإدارية بالمنشأة على اكتشاف الانحرافات وتحليلها في الوقت المناسب وكذلك تناولت العوامل المؤثرة في الأداء المالي والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والحجم والمرونة والتحليل المالي والمرونة .

المبحث الثالث

مفهوم وأهمية وأهداف تقويم الأداء :

تقييم وتقويم الأداء :

يترادف استخدام مصطلح تقييم الأداء ومصطلح تقويم الأداء بمعنى قياس الأداء والمعنى واحد في كليهما وإن كان تعبير تقويم الأداء أشمل لأنه يعني عملية القياس (تقييم) ومن ثم تحديد نقاط الضعف وبالتالي معالجتها بذلك تجدنا نستخدم هنا مصطلح تقويم الأداء بهدف تحديد المستوى ومن ثم معالجة نقاط الضعف والاحتياجات فيه ومعالجتها. [1]

مفهوم تقويم الأداء :

اختلف الباحثون حول مفهوم تقويم الأداء ومعاييره والأسلوب المنهجي الذي يعتمد عليه في تطبيقه إذا ما كان نسبياً أو إدارياً أو إحصائياً ويعود سبب هذا الاختلاف إلى التباين في وجهات النظر المرتبطة بكافة المجالات، حيث ينظر كل واحد منهم لهذا الأمر من زاويته الخاصة ويمثل تقويم الأداء خطوة أساسية على صعيد العملية الرقابية حيث أن جوهر عملية تقويم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً للوقوف على الانحرافات.[2]

وقد تناول العديد من الكتاب تعريف تقويم الأداء من مختلف الزوايا، فقد عرفه البعض بأنه: ما هو إلا دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط بين الموارد المتاحة وبين كفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير العلاقات خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً.[3]

---

(1)زكي مكي إسماعيل ، **إدارة الموارد البشرية** ، (الخرطوم: مطابع السودان للعمل المحدود ، ط2 ، 2009م) ص186

(2) محمد علي أحمد الطويل ، **الإدارة المعاصرة** ، (طرابلس: دار الفرجاني للنشر ، 1997م) ص 24.

(3) أحمد المرشدي ، **تقويم الأداء في الوحدات الإنتاجية** ، (القاهرة :مركز التنمية الصناعية ،1998م) ص 1.

كما يعرف تقويم الأداء على أنه (عملية مراقبة)، حيث تعد عملية تقويم الأداء جزء مهم في الرقابة والغاية منه تحديد المشكلة التي تعترض أداء المشروع وعملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها وفقاً لما خطط لها سابقاً والتي تؤدي للكشف عن نقاط القوة والضعف والانحرافات.[1]

ويعرف آخر تقويم الأداء بأنه: رصد وتحليل وتقويم مستويات الموظفين من حيث الإنجاز، ونوعية الأداء، والعلاقات الوظيفية، والخصائص الشخصية للفرد، ويتم ذلك عادة من خلال التعامل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يتصل بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء العمل.[2]

أهمية تقويم الأداء:

نلجأ عادةً لمعرفة أهمية أي عمل إلى قياس أدائه ومدى تحقيقه للإنجازات المخططة له، ومعايير الأداء كما هو معرف مختلفة من جماعة إلى أخرى ومن تنظيم إلى آخر لأن تلك المعايير المختلفة مرتبطة بالعادات والتقاليد الموجودة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بكل منظمة وبالمستوى التكنولوجي، وتستشف أهمية تقويم الأداء من خلال الأهمية الكبيرة لمعايير الأداء ومقاييسه ومنها: [3]

1- توحيد الخصائص والصفات الخاصة بكل سلوك وبكل عمل، لكي نستطيع تقويم الأداء وفق تلك الخصائص، فنحن لا نستطيع الحكم على سلعة معينة دون معرفة صفاتها ووزنها وحجمها ومتانتها وجودتها و...الخ، وعند معرفة تلك الخصائص عندئذ نحكم عليها وعلى العملية الإنتاجية حكماً موضوعياً.

2- قياس الأداء الواقعي لكميات الإنتاج المختلفة (وعدد العاملين والأجهزة والمعدات والتكاليف المادية وغيرها) يمكن توقعها من خلال المقدرة على

(1) فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن، **مرجع سابق**، ص 232.

(2) حسين حسن عمار، **إدارة شؤون الموظفين** (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1993م) ص 237.

(3) كمال جعفر المفتي، **الرقابة وتقويم الأداء**، (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة 1991م) ص 31.

وضع المقاييس الخاصة بمستويات الأداء لكل عمل، مهما كان نوعه وفي أية منظمة وجد.

3-تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وفق خطوات واضحة ومعروفة بشكل واضح وصريح.

4-الاعتماد على الأسس الرقابية الموضوعية للمشكلات المتعددة التي تصاحب أية خطوة من خطوات العمل، والتي لا تستطيع دونها تحديد المشكلة وانحرافاتها والحكم على أساسها ببطلان أي سلوك أو صحته، أو إجراء خاص بالعمل، فالرقابة الموضوعية هي البوصلة التي تواجهنا نحو العقبات التي تحول دون تحقيق المستوى المطلوب.

وتواجهنا أهمية تطوير معدلات ومقاييس الأداء بصورة دائمة، وذلك لأهميتها الكبيرة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، فيجب القيام بمراجعة مستمرة لتلك المعايير و إجراء التعديلات المناسبة عليها حسب ما تقتضيه ضرورة العمل وفي ضوء التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتحقيق المرونة الكافية لمعايير الرقابية في ضوء اعتبارين أساسيين يجب الأخذ يهما في التنظيمات المختلفة وعدم إهمالهما: [1]

1/ وجود وسائل فعالة يمكن بواسطتها اكتشاف درجة كفاءة المعايير القائمة، ومدى ملائمتها للظروف السائدة.

2/ مراجعة دورية و مستمرة للتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية وغيرها من التغيرات التي قد تؤثر في كفاءة وفاعلية المعدلات والمعايير القائمة.

(1)**مرجع سابق**، ص33.

وكذلك تتمثل أهمية تقويم الأداء في الآتي: [1]

1-إن عملية تقويم الأداء تعتبر أساس عمليات الإصلاح الإداري، فعمليات الإصلاح الإداري ترتبط بالعديد من الجوانب ومن بين هذه الجوانب عدم ارتباط الأجور بالجهود المبذولة وعدم وجود التدريب على قدر كافي، ونظام تقويم الأداء يكشف عن مقدار الجهود المبذولة كما يكشف عن مدى الحاجة للتدريب، وبالتالي يساعد في عمليات التنمية الإدارية.

2-أن نظام تقويم الأداء يكشف عن الطاقات الكامنة لدى الأفراد والتي لا تستغل في العمل وبالتالي يمكن إسناد أعمال ملائمة لهم، فقد يتضح من خلال تقويم الأداء أن الأفراد قد يؤدون أعمالا قد لا تطلب منهم ولأنها متصلة بالعمل وتكشف عن قدرات معينة.

3-تساعد عملية تقويم الأداء على توفير درجة أكبر من العدالة بين العاملين، حيث تعد هذه التقارير على أساس سليم ومعايير موضوعية وذلك من أجل الترقيات ومنح المكافآت، حيث يكون البديل لهذه التقارير هو استخدام المؤشرات الموضوعية والانطباعات الشخصية، واتخاذهم المواقف المضادة.

4- أن عملية تقويم الأداء تساعد على تحسين العملية الرقابية وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة من جانب الرئيس، فكتابة تقرير الكفاية تستلزم من الرئيس التفرقة على أساس صحيح بين العامل الممتاز والغير ممتاز واحتفاظه بمعدلات إنتاج كل مرؤوس والتعرف على نقاط القوة والضعف وذلك لا يمكن توافره للرئيس إلا من خلال تقويم الأداء بأساليب متقدمة.

(1) عرفة متولي ،**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ،(القاهرة: دار أبو المجد للطباعة ،1998م)ص 387.

ويرى آخر أن أهمية تقويم الأداء تتمثل في الآتي: [1]

أ. وتتبع أهمية تقويم الأداء في اعتباره أداة أو وسيلة لقياس مدى قدرة العامل وكفاءته في تحقيق الهدف المسنود إليه في عمله بمعنى قدرته على الملائمة والتكيف مع متطلبات الوظيفة.

ب. يعتبر تقويم الأداء مؤشراً على مدى نجاح سياسات الأفراد بالمنظمة.

ج. تعتبر أداة لقياس أداء العامل عند حدوث أي متغيرات تطرأ على وظيفته أو طريقة أدائها أو استخدام تكنولوجيا جديدة أو مدى قدرته أيضاً على الأداء عند تغير الظروف المحيطة بالعمل.

د. يمكن المنظمة من تقييم أداء المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير مرؤوسيهم كذلك تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين.

هـ. تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم ومن ثم تحسين أدائهم ومعالجة نقاط الضعف.

و. تحديد نقاط الضعف والقوة أيضاً في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل بالمنظمة.

ز. يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند ارتباطهم بعمليات الترقية أو العلاوات السنوية.

ح. يسهم في خفض معدلات دوران العمل.

ط. يؤدي إلى دعم عمليات التقييم والترقية بالموضوعية كذلك عند استغلاله في نظم الحوافز.

ي. قد تؤدي عمليات التقييم إلى إجراء مراجعات وتغيير في معدلات الأجور.

ك. كذلك يعتبر تقييم الأداء من العوامل التي تؤدي إلى تحديد احتياجات التدريب بالمنظمة.

ل. تزويد إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة.

---

(1)زكي مكي إسماعيل ، **مرجع سابق**، ص186

لماذا الاهتمام بعملية عدالة وموضوعية عمليات تقييم الأداء للعاملين؟

أولاً: باعتبارها أداة ومعيار يتم من خلالها عكس مدى كفاءة وفاعلية الأفراد تجاه المهام الموكلة إليهم.

ثانياً: لأن نتائجها تبنى عليها القرارات الخاصة بترقية أو نقل أو فصل أو مكافئة أي من العاملين بالمنظمة بما في ذلك عمليات تعديل الأجور.

ثالثاً: تعتبر عمليات التقييم أداة معيارية يخضع للتقييم عليها جميع أفراد القوى العاملة بالمنظمة.

أهداف تقويم الأداء:

تتمثل أهداف تقويم الأداء في الآتي: [1]

1-معرفة نقاط القوة والضعف لقياس مدى التقدم والتأخر في تحقيق الأهداف .

2-قياس مدى إمكانية المنشأة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

3-ترشيد أداء العاملين للعمل بأفضل الطرق.

4-التأكد من أداء عمل وأقسام وفروع المنشأة بالصورة المخطط لها.

ويرى آخر أن أهداف تقويم الأداء تتمثل في عدة محاور وهي:

1-اختيار الأفراد الصالحين للترقية

2-تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة أنتاجها.

3-تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

(1) أروى عبدالحميد محمد، **إدارة الجودة الشاملة** ، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، ط1 ،2008م) ص 300.

4-تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم الترقية أو زيادة الأجور وتوقيع الجزاءات والفصل

5-تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب عليا في المستقبل.

6-معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءاتهم.

7-مساعدة المشرفين المباشرين إلى تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على رفع الإنتاجية.

ويرى آخر أن أهداف تقويم الأداء تتمثل في الأهداف التي:[1]

لاشك أن لعمليات تقويم الأداء مجموعة من الأهداف التي يجب أن نحققها وذلك حتى يكتب لها الفاعلية والنجاح في تحقيق ما ترمي إليه من أهداف ويمكن تناولها كما يلي:

1- تهدف إلى تحقيق العدالة والدقة في عمليات تحديد المكافآت.
2-تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك على ضوء نتائج تقييم الأداء.
3-تحديد مستوى الأداء الماضي للعاملين والمساعدة في تحسين مستوى أدائها الحالي.
4-المساعدة في تخطيط القوى البشرية من جهة وتخطيط المسار الوظيفي من جهة أخرى.
5-وتشير الكثير من الدراسات إلى أن فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء قد حدث نتيجة عدم تحديدها لأهداف مسبقة بدقة ووضوح.
6-اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية بين العاملين.

(1) زكي مكي إسماخيل ، **مرجع سابق** ص، 187-188.

7-كذلك تساعد عمليات التقييم في معرفة الإدارة بمدى عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيهم.

8-المساعدة أيضاً للإدارة في توجيه كل فرد للوظيفة التي تتفق مع قدراته الشخصية.

9-تساعد أيضاً عملية التقييم على تحقيق التوزيع السليم للأفراد على الوظائف المختلفة وفقاً لما يتناسب مع قدرتهم.

10- تعتبر أيضاً أداة لقياس مدى نجاح المنظمة في سياساتها الخاصة في شئون العاملين كسياسات الاختيار والتوظيف والترقية والنقل.

11- أيضاً تهدف عمليات التقييم إلى تحديد مستوى أداء الأفراد ومن ثم الاستفادة من نتائجه في تحديد الاحتياجات التدريبية.

12- تعريف الإدارة بسلوكيات الرؤساء والمديرين تجاه تقييم أداء مرؤوسيهم.

13- معرفة الإدارة للكوادر الجيدة والممتازة بين العاملين.

14- مساعدة الإدارة على حلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين.

15- خلق الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال عدالة عمليات التقويم.

16- المساعدة في تنمية الكفاءة الإنتاجية عل مستوى المنظمة وذلك من خلال معرفة نقاط الضعف واحتياجات التدريب ومعالجتها.

أسس تقويم الأداء

عادة يتم تقويم الأداء في المؤسسات على أحد ثلاثة أسس أو خليط بينهما وهي: [1]

1-على أساس معايير أو موازنات تقديرية يتم وضعها سلفاً: هذا الأساس هو حجر الزاوية في عملية تقويم الأداء وهذه المعايير أو الموازنات يجب وضعها سلفاً قبل التنفيذ و في هذه الحالة يتم تقدير مستوي الأداء الجيد في ظل الظروف المتوقعة وأن تسود وقت التنفيذ الفعلي وتضع المعايير المختلفة التي تحدد الكيفية التي يتم بها إنجاز كل مهمة أو نشاط في صورة

1) عبد الحي عبد الحي مرعي ، **محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة** ،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ،ط1، 1993م) ، ص 473.

معايير للمدخلات والمخرجات كماً ونوعاً، وتصبح هذه المعايير التقديرية بمثابة الأساس الذي يرجع إلية في شأن تقييم الأداء الفعلي وقد ترتبط هذه المعايير بوحدة الإنجاز أو بوحدة المنتج وفي هذه الحالة يطلق على الأنظمة الخاصة بها أنظمة التكاليف المعيارية، كما قد توضع هذه المعايير في شكل خطة على مستوي الإدارة أو النشاط ويطلق عليها الموازنات التخطيطية.

2- أداء الغير في المهام المماثلة: في هذه الحالة يتم مقارنة أداء مركز المسؤولية المعين بأداء مركز مسؤولية آخر وفي ظروف مماثلة بشرط أن تكون الظروف المحيطة بهما هي نفس الظروف وهذا يتطلب تحديد المتغيرات التي يتم على أساسها إجراء المقارنة، فمثلاً مقارنة التكلفة بالربح وهذا قد يؤدي إلي إهمال بعض المتغيرات الأخرى مثل جودة المنتج.

3-الأداء في الماضي: في هذه الحالة يتم مقارنة الأداء المالي بالأداء في الفترات الماضية للتعرف على مدى التحسين في الأداء، ويعاب على هذه الطريقة أن الظروف المحيطة بالأداء في الحاضر قد تختلف في الكثير أو في القليل عن الظروف المقابلة لها في الفترة الماضية.

يلاحظ هذه الأسس توضح وظيفة التقويم وعددت الطرق ألتي يمكن من خلالها إجراء المقارنات عبر الزمان والمكان بما يدعم التحسين المستمر في الأداء، لكنها أهملت المقارنة وهو مقارنة الأداء المتحقق لواحد أو أكثر لمنافسيها وميزتها أنها تربط أداء الوحدة بصورة مباشرة مع قدرتها التنافسية في مجال أعمالها أو خدماتها وتكون هذه الأسس أو المعايير أكثر فائدة لتحسين الأداء.

الشروط الواجب إتباعها في عملية قياس وتقويم الأداء:

يمكن تناول هذه الشروط من خلال الآتي: [1]

أ. لابد من التخطيط لعملية قياس وتقويم الأداء وذلك بوضع وتحديد معايير للأداء لكل الوظائف. ولابد لهذه المعايير أن تكون عادلة وليست طموحة بالقدر الذي يصعب على الفرد تحقيقها حيث أن المعايير الصعبة شديدة الطموح يصعب تحقيقها وبالتالي تظهر نتائج غير طبيعية وتؤدي إلى إحباط العاملين. وبالجانب الآخر لابد أن يعلم كل العاملين بمعايير تقويم أدائهم وتحدد لهم مستويات التقويم (ضعيف، وسط، جيد، ممتاز).

ب. لابد من وضع نظام واضح ومحدد لرفع التقارير عن أداء العاملين وزمن تقديمه. وفي حالة التقارير السلبية كحالات مجالس المحاسبة لابد من توقيع العامل على السلوك أو الأداء الضعيف الذي حققته.

ج. هنالك ضوابط للتقويم بعضها وصفية وبعضها كمية. والضوابط الوصفية تشمل معدلات الغياب والأخطاء التي يقع فيها العامل والشكاوي ضده والتعاون والأمانة وهي تعكس مستوى أدائه للوظيفة. أما الضوابط الكمية فهي التي تحدد كمية الأداء الذي ينتجه وانتظامه في تنفيذ التعليمات التي تصدر إليه ومدى الثقة في تحمله للمسئولية بالعمل.

د. هنالك ضوابط خاصة بعملية التقويم وخصائصها وتشمل هذه الضوابط إمكانية عمومية التطبيق لنظام التقويم بحيث يشمل كل العاملين والتمييز بين صفات الأفراد. وتشمل هذه الصفات الملاحظة للصفات الدالة على مستوى الأداء، بمعنى أن هنالك ملامح أو مؤشرات يمكن ملاحظتها حول أداء العامل والاستدلال بها في عملية التقييم.

هـ. أن تتسم معايير التقييم بالبساطة والسهولة في فهمها كما لابد وأن تتناسب المعايير مع طبيعة العمل المراد قياسه.

و. لابد أن تتسم المعايير بالثبات أي أن تكون المعايير مستقرة.

---

(1)**مرجع سابق**، ص ص187.

ز. لابد أن يميز القياس بين العاملين وفقاً لأدائهم وبالتالي يمكن من الاستفادة منه في تحديد الأجور والترقية.

ح. القبول: بمعنى لابد أن تكون المعايير التي يتم القياس بها مقبولة لدى الأفراد بمعنى أن يرضى بها العاملون، مثلاً يقيم الأداء لرجل المبيعات وفق التحصيل أو الكميات المنتجة.

ط. هنالك مجموعة من المصادر التي تستخدم في الأداء وتقويمه بعد أن يتم تحديد المعايير التي بواسطتها سيتم القياس وتشمل هذه المصادر الملاحظة والتقارير الإحصائية والشفهية والمكتوبة، ولاشك أن كافة هذه المصادر تتكامل في إتمام عملية القياس بطريقة موضوعية.

مما سبق تلاحظ الباحثة: أن عملية تقويم الأداء هي جزء مهم من الرقابة المالية والغاية من تقويم الأداء هي تحديد المشكلة التي تعترض المؤسسة في هذا الإطار فإن عملية التقويم تعتبر شكلاً من أشكال الرقابة وحيث تعتمد على تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

خلاصة المبحث:

تناولت الباحثة في هذا المبحث مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي التي تتمثل في معرفة نقاط القوة والضعف وقياس مدى إمكانية المنشأة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وترشيد أداء العاملين والتأكد من أداء العمل بالمنشأة وكما تناولت أسس تقويم الأداء والشروط الواجب إتباعها في عملية قياس الأداء.

الفصـــل الثالث

الإطار النظري للمحاسبة الحكومية

وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المؤسسات الحكومية

المبحث الثاني:المحاسبة الحكومية

المبحث الثالث:الأداء المالي بالمؤسسات الحكومية

المبحث الأول

المؤسسات الحكومية

أولاً: مفهوم المؤسسات الحكومية:

يقصد بالمؤسسات أجهزة الدولة بصفة عامة. كما يقصد بأجهزة الدولة المرافق التابعة للحكومة في أي مستوى من مستويات الحكم بالسودان. ويشمل ذلك رئاسة الجمهورية، ومجلس الوزراء، والوزارات، والوحدات التابعة لها، والمؤسسات الدستورية، والأجهزة التابعة لها، والسلطة القضائية، والأجهزة التابعة لها، والقوات المسلحة، والشرطة والأمن، والمرافق والأجهزة النظيرة في مستويات الحكم الأخرى، والهيئات العامة، والشركات التي تمتلكها الحكومة في أي مستوى من مستويات الحكم في السودان بنسبة 100%، أو تمتلك فيها نسبة لا تقل عن 20% والمفوضيات المنشأة وفقاً لاتفاقيات السلام، والبنك المركزي، والمصارف التجارية، والمتخصصة الحكومية.[1]

لا تتبنى الحكومة في العصر الحديث أداء خدمات معينة دون أخرى بطريقة عشوائية، وإنما يحدث اختيار للخدمات التي تؤديها الدولة من مفهوم لهذه الخدمات يرشد دور الدولة في خدمة الجمهور، ويقضي هذا المفهوم بأن الخدمات التي تؤديها الدولة هي الخدمات الضرورية التي يلزم الجمهور عليها دون النظر إلى المقدرة على دفع ثمنها، نظراً لآثارها الاجتماعية فضلاً عن فائدتها للجمهور مثل التعليم والصحة والدفاع والأمن والعدل... الخ وكذلك الخدمات الجماعية التي لا يمكن أن يستهلكها الفرد لوحده وإنما تقدم للمجتمع ككل منه الطرق والجسور والخدمات البلدية الأخرى والأمن والدفاع... الخ.[1]

(1)محمدسابق،عبد الله مختار ، **أثر الحسابات الوسيطة على تقويم الأداء المالي الحكومي** ،(السودان: رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة شندي 2010م) ص 66

ثانياً: خصائص المؤسسات الحكومية:

توصف المحاسبة بأنها لغة الأعمال The Language Of Business بسبب كونها إحدى وسائل الاتصال في الوحدات التي تهدف إلى تحقيق ربح من الشركات الصناعية والتجارية. ولكن هذا الوصف لا يقتصر على وحدات الأعمال، إذ ينطبق أيضاً على الوحدات غير الهادفة إلى الربح أو التي لا تنتمي إلى قطاع الأعمال والتي تتمثل بالوحدات إنتماء هذه التنظيمات لقطاع الأعمال من عدمه فهي جميعها تتعامل مع موارد اقتصادية تخصص لإنجاز عمل معين ولهذا فإن الوحدات الحكومية تتميز بالخصائص الآتية:[1]

1- لا تهدف الوحدات الحكومية إلى تحقيق الأرباح إذ تخصص الموارد عادة لمشروعات الخدمات العامة من أجل تقديم سلعة أو خدمة ضرورية إلى المجتمع ويلزم حصول الأفراد عليها دون النظر إلى المقدرة على الدفع، وبناء على ذلك لا تحقق مشروعات الخدمات العامة إيرادات ومن ثم لا تجري مقابلة بين المصروفات والإيرادات بغرض معرفة نتيجة النشاط.

2- غياب حافز المنافسة في مجال النشاط الحكومي: أن المنافسة في قطاع الأعمال تهدف إلى بذل أقصى جهد من أجل كسب الزبون المنتظر وذلك بتقديم أفضل خدمة، فضلاً عن البحث عن وسائل لتخفيض الكلف كأحد عناصر المنافسة، وحتى لا تتوقف عن مزاولة نشاطها عندما لا يغطي سعر المنافسة غير المرشدة، ولا تتوافر المزايا التي تحققها المنافسة في مجال الأنشطة الحكومية، إذ تقدم الوحدات الحكومية خدمة ضرورية لأفراد المجتمع فهي ليست محل تبادل في الأسواق تطوراً لأنها تقدم مجاناً أو بمقابل رمزي.

3- لا توجد علاقة مباشرة بين الإيرادات والمصروفات في الوحدات الحكومية: تقدم الوحدات الحكومية خدماتها للجمهور مجاناً أو بمقابل رمزي ليس له علاقة بالكلفة، من جهة أخرى لا توجد إيرادات مقابل تقديم الخدمات في هذه

1- **مرجع سابق** ، ص 11-13.

الوحدات. إذ تحصل الوحدات الحكومية على التمويل اللازم لتغطية نفقاتها من الإيرادات العامة للدولة. أن خاصية عدم وجود علاقة مباشرة بين مصروفات وإيرادات الوحدات الحكومية ينشأ عنها عدم الحاجة لإظهار حساب الأرباح والخسائر.

4- تخضع الوحدات الحكومية لقيود قانونية: تمول أنشطة الوحدات الحكومية عن طريق تخصيص اعتمادات مالية لهذه الوحدات في ضوء احتياجاتها وبإشراف الإدارة المالية للجهاز الحكومي. وتراقب السلطة التشريعية سلامة تخصيص الموارد لأنشطة الجهاز الحكومي، ومن ثم يخضع استخدام الوحدات الحكومية لهذه الموارد إلى مجموعة من القواعد القانونية التي تنظم اتفاق الوحدة لتخصيصاتها (الاعتمادات المقدرة في الموازنة) كما تنظم الحالات التي تتجاوز فيها الوحدات هذه التخصيصات والإجراءات المتجهة لتحقيق ذلك.

5- ليس للوحدات الحكومية رأس مال بالمعنى المحاسبي المتعارف عليه، وبالتالي لا يتم إعداد حسابات ختامية لبيان الأرباح والخسائر ولا توجد قائمة مركز مالي بالمعنى المحاسبي المتعارف عليه، إنما يتم تخصيص مبالغ معينة للإنفاق منها على بنود معينة، وإعداد حساب ختامي في نهاية الفترة المحاسبية أو المالية مع بيان مصادر الإيرادات والأرصدة المتبقية سواء بالمصارف أو الخزن، حسابات العهد والأمانات، المدينون والدائنون والمخازن... الخ.

6- أن عدم السعي لتحقيق الأرباح، لا يعني أن تقوم الوحدات الحكومية بتحقيق خسائر لكن يجب أن يغطي الأجر المدفوع مقابل الخدمة تكلفة الأداء لتلك الخدمة ككل.[1]

(1)مبارك عبد القادر محمد عبد القادر، **مقدمة في المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها العملية** (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة)، ص 8-9.

ثالثاً: النظريات المفسرة للوحدة المحاسبية ومدى ملائمتها للنشاط المالي للوحدة المحاسبية:

أولاً: نظرية رأس المال (نظرية أصحاب المشروع):

ظهرت هذه النظرية في القرن التاسع عشر في الوقت الذي ظهرت المشروعات الفردية، فلم يكن هناك فصل بين شخصية المشروع وشخصية الملاك، إذ أن الموجودات ملك لصاحب المشروع والالتزامات يتحملها بذاته، وإن حساب رأس المال يمثل صاحب المشروع وبالتالي فإن إيرادات المشروع ونفقاته تمثل عناصر موجبة أو سالبة لحساب رأس المال (حقوق أصحاب المشروع). أن هذه النظرية لا تصلح للتطبيق على الوحدات الحكومية غير الهادفة للربح وذلك لعدم وجود مفهوم لرأس المال لديها.[1]

وفيما يأتي المفاهيم والأسس المحاسبية وفقاً لهذه النظرية: [2]

1-الموجودات: وتمثل كل ما يمتلكه صاحب المشروع.
2-المطلوبات: وهي التزامات أو ديون على صاحب المشروع.
3-رأس المال (أو القيمة الصافية): يمثل حقوق صاحب أو أصحاب المشروع، أي الفرق بين موجودات ومطلوبات صاحب المشروع.
4-الإيرادات والمصروفات: تحدث نتيجة قرارات يتخذها صاحب المشروع، وعليه فإن كل إيراد يؤدي إلى زيادة رأس المال (أو القيمة الصافية) كما أن كل مصروف يؤدي إلى تخفيض رأس المال (أو القيمة الصافية).
5-معادلة الميزانية: ستكون بالشكل التالي:

رأس المال أو القيمة الصافية = إجمالي الموجودات – إجمالي المطلوبات

(1) اسعد محمد علي وهاب العواد ، **مرجع سابق** ، ص19

(2) بشرى نجم عبد الله االعواد، ، **مرجع سابق** ، ص 41

6-صافي الربح أو صافي الخسارة: يتم التوصل إليه عن طريق مقارنة القيمة الصافية (أو رأس مالها) فيما بين أول المدة وآخرها باعتبار أن صافي ربح المشروع (أو صافي خسارته)، خلال مدة معينة يعادل الزيادة (أو النقص) في القيمة الصافية أو رأس المال في آخر المدة عنه في أولها مع ملاحظة الأخذ بنظر الاعتبار الإضافات إلى رأس المال خلال نفس المدة حيث أن التغير في القيمة الصافية أو رأس المال فيما بين أول المدة وآخرها لا يرجع فقط إلى ما يحققه المشروع من ربح أو خسارة خلال المدة وإنما يرجع إلى الإضافات إلى رأس المال والمسحوبات من رأس المال خلال نفس المدة.

ومما سبق تلاحظ الباحثة أن نظرية أصحاب المشروع لا تتلاءم مع النشاط المالي في الوحدات الحكومية وذلك للأسباب الآتية:

1-إن نظرية أصحاب المشروع تتلاءم مع الوحدات التي يملكها شخص أو عدد من الأشخاص في حين أن الوحدات الحكومية مملوكة للدولة وليس لشخص معين.

2-أن الوحدات الحكومية غير هادفة للربح ولا تملك رأس مال وإنما تعتمد على وزارة المالية في حصولها على الأموال اللازمة لنشاطها في حين أن معادلة الميزانية وفقاً لنظرية أصحاب المشروع تتطلب حساب رأس مال أول وآخر المدة.

3-هدفت الوحدات الحكومية غير الهادفة للربح تقديم الخدمات لعموم أفراد المجتمع دون الأخذ بالاعتبار الربح أو الخسارة، في حين أن من بين مفاهيم نظرية أصحاب المشروع مفهوم الربح أو الخسارة.

4-تكون الوحدات الحكومية غير الهادفة للربح مقيدة بمجموعة من القوانين والتعليمات في حين تفسر نظرية أصحاب المشروع العمليات المالية على أنها تنفيذ لقرارات أصحاب المشروع وليس نتيجة تطبيق القوانين والتعليمات.

5-الرقابة في ظل نظرية أصحاب المشروع تكون من صاحب المشروع نفسه، في حين أن الرقابة في الوحدات الحكومية تكون من التدقيق الداخلي

الموجود داخل الوحدة أو أطراف من خارج الوحدة الحكومية مثل ديوان الرقابة المالية.

6- وفقاً لنظرية أصحاب المشروع لا توجد سجلات محاسبية منظمة ولا يطبق القيد المزدوج إذ يتم عن طريق الجرد استخراج الموجودات والمطلوبات ورأس المال أول وآخر المدة، على العكس من ذلك فإن الوحدات الحكومية تطبق القيد المزدوج وتمتلك سجلات محاسبية منظمة للتسجيل والترحيل والترصيد واستخراج أي معلومات تتعلق بالموجودات والمطلوبات.

ثانياً: نظرية الشخصية المعنوية:

ظهرت هذه النظرية في الجزء الأخير من القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين نتيجة انتشار شركات الأموال التي اعترفت قوانين دول العالم لها بالشخصية المعنوية المستقلة عن شخصية المساهمين وتعد الوحدة المحاسبية على وفق هذه النظرية شخصية معنوية مستقلة الكيان عن ملاكها. كما أن الموجودات على وفق هذه النظرية تمثل الموارد الاقتصادية التي تملكها الوحدة باعتبارها شخصية معنوية مستقلة عن ملاكها، أما الخصوم فتمثل الالتزامات على الوحدة ذاتها أي التزامات على الموجودات، وتتكون هذه الالتزامات من حق ملاك المشروع (حملة الأسهم) والذين يطلق عليهم بالخصوم الداخليين، ومن الدائنين الخارجين الذين لهم الحق في موجودات المشروع أيضاً. وتمثل الإيرادات إنجازات الوحدة الاقتصادية وهي ثمن السلع والخدمات المباعة التي تمثل زيادة في الموجودات بينما تمثل المصروفات المجهودات أو التضحيات اللازمة لتحقيق الإنجازات متمثلة بتكاليف السلع والخدمات المباعة التي تمثل أيضاً النقص في موجودات الوحدة. ويمثل رأس المال حقوق المشروع ويعتبر التزاماً على المشروع لأصحابه كما هو الحال بالنسبة للدائنين الخارجيين. ويمثل صافي الربح أو الخسارة (الزيادة أو النقص) الصافي في موجودات المشروع، ويتم قياسه بمقابلة الإيرادات بالمصروفات، وبما أن هدف المحاسبة تقييم أداء الإدارة في استخدام موجودات المشروع فإن المفهوم المنطقي

للربح هو نجاح الإدارة في استخدام موجودات المشروع أو فشلها في الاستخدام في حالة الخسارة.[1]

ثالثاً: نظرية الأموال المخصصة:

تقوم هذه النظرية على أساس أن جانب معين من الموارد يخصص لتأدية نشاط معين ويكون استخدام الموارد مقيداً بتحقيق الغرض الذي من أجله. وعليه تعتبر نظرية الأموال المخصصة هي أكثر هذه النظريات ملائمة لتفسير الأساس العلمي الذي تقوم عليه المحاسبة في الوحدات الحكومية ذات الطابع الإداري.

الأسس والمقومات التي تستند إليها هذه النظرية هي: [2]

1- تفترض هذه النظرية أن هناك مجموعة من الموارد والإمكانيات المالية المتاحة التي تتجدد سنوياً لدى وحدة إدارية ما لاستخدامها في تحقيق أهداف أنشئت من أجلها هذه الوحدة.
2- أن هذه الوحدة الإدارية تخضع لمجموعة من القيود القانونية يجب مراعاتها عند استخدام الموارد.
3- الإيرادات والنفقات هي عبارة عن تدفقات نقدية اعتمدتها الحكومة وخصصتها للوحدة لكي يتسنى لها تحقيق الأغراض التي من أجلها أنشئت الوحدة، تحقيق العدل، الأمن...الخ.
4- الوحدات الإدارية لا تهدف إلى تحقيق الربح وإنما تسعى إلى أداء خدمات عامة.
5- لا يوجد للوحدة رأس مال قابل للحركة سواء بالزيادة أو النقص وإنما يخصص للوحدة مجموعة اعتمادات مالية باختلاف البرنامج المستهدف، ومن ثم فإن الفرق بين الإيرادات والنفقات سواء بالزيادة أو بالنقص يعتبر بمثابة فائض أو عجز يرحل للخزينة العامة للدولة في نهاية كل فترة مالية.

(1) أسعد محمد علي وهاب العواد ، **مرجع سابق** ص21

(2)عبدالسابق،اسم الشحادة وآخرون ، **مرجع سابق** ص ص 73-74

تعتبر هذه النظريات أكثر ملائمة لتفسير الأساس العلمي الذي تقوم عليه المحاسبة في المؤسسات الحكومية ذات النشاط الإداري، بينما تهتم النظرية الأولى والثانية بالمشروعات التجارية والصناعية وما يشابههما لذلك ينبغي ذكر الأسس المحاسبية في النظريات المحاسبية المختلفة لابد لنا من فهم معنى القياس المحاسبي.

أسس القياس في المؤسسات الحكومية:

هنالك أكثر من أساس محاسبي لتسجيل هذه الأحداث يمكن للمحاسبة الحكومية أن تسير عليها في نظامها المحاسبي، حيث يتوقف اختيارها لأحد هذه الأسس على طبيعة البيانات المطلوبة لتلبية التطبيقات المحاسبية في الدولة، ومستوى وكفاية وقدرة القائمين المعهود إليهم بالأعمال المالية المحاسبية بغض النظر عن المصطلحات الفنية التي تستعمل لتسمية الحسابات، و فيما يلي أسس المحاسبة الثلاث: [1]

أولاً: الأساس النقدي:

يقضي الأساس النقدي بتحميل الفترة المحاسبية بما يتم دفعه فعلاً من مصروفات، ويتم تحصيله فعلاً من إيرادات بغض النظر عما إذا كانت تلك المصروفات أو تلك الإيرادات تخصها، فنجد أن التحصيل الفعلي هو الأساس لإثبات الإيرادات بالدفاتر المحاسبية، كما أن الدفع الفعلي هو الأساس لإثبات المصروفات بالدفاتر المحاسبية بغض النظر عما يكون مقدماً أو مستحق.[2]

فالأساس النقدي يعتبر كل ما يحصل من إيرادات العام وكل ما يدفع من مصروفات العام، سواء أكانت هذه الإيرادات أو تلك المصروفات تخص العام المالي الحالي أم السابق أو حتى سنوات ماضية أو قادمة ويمكن إيجاز هذا الأساس في:

(1)**مرجع سابق** ،ص 75

(2)مبارك عبد القادر محمد عبد القادر، **مرجع سابق** ص12

1-عليه نجد أن الحساب الختامي للدولة يمثل حركة المقبوضات والمدفوعات النقدية التي تمت بالخزن العامة والبنوك خلال السنة المالية.

2-حيث أن الموازنة العامة للدول تتكون من الأبواب الفصول الآتية:

الفصل الأول: المرتبات والأجور والعلاوات والبدلات.

الفصل الثاني: الخدمات والتسيير.

الفصل الثالث: المشتريات والخدمات الرأسمالية.

مما سبق تلاحظ الباحثة أن الأساس النقدي يطبق في المحاسبة الحكومية إذا كانت الوحدة الحكومية قد دفعت كل مستحقات الفصل الأول، فاعتمادات الثاني والثالث التي لم تصرف حتى نهاية العام المالي تسقط تلقائياً حيث إنها سوف تدفع خلال السنة المالية القادمة من خلال موازنة جديدة أما المستحقات الخاصة بالفصل الأول التي لم تدفع حتى نهاية العام المالي فإنها لا تسقط (مثل المرتبات).

ثانياً: أساس الاستحقاق:

يتضمن هذا الأساس تحميل الحساب الختامي لأي سنة مالية بالنفقات أو الإيرادات التي نشأت خلال تلك السنة بغض النظر عما إذا كانت النفقات سددت أو لم تسدد بعد أو أن الإيرادات قبضت أو لم تقبض بعد. أن هذا الأساس يتوافق مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها المتمثلة في: [1]

أ. مبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات.

ب.فصل نتائج الدورات المالية.

ج. قابلية البيانات للمقارنة.

ويتميز هذا الأساس بمجموعة من المزايا هي:

1-يؤدي إلى تحقيق استقلالية الدورات المالية.

(1)عبدالرازق قاسم الشحادة وآخرون ، **مرجع سابق** ص ص 84-85

2-بيان كل الأحداث والعمليات التي تحدث في الوحدات الإدارية الحكومية، لأنه يؤخذ بعين الاعتبار عناصر المقدمات والمستحقات.

3-قدرة القائمين على المشاريع الخدمية أو الاستثمارية غير المنتهية في العام من متابعتها في السنة القادمة نظراً لوجود قيود محاسبية لها.

4-يفرق بين النفقات الإرادية والنفقات الرأسمالية.

ويعاب على هذه الطريقة ما يلي:

1-عدم الموضوعية في قياس نتائج أعمال الوحدات الإدارية الحكومية لوجود عنصر التقدير الشخصي لعناصر الإيرادات والنفقات.

2-تطبيقه بحاجة إلى كفاءات إدارية ومالية ومحاسبية، وهذا غير متوفر في أغلب الأحيان.

3-تطبيقه يستلزم وجود نظم معلومات وبذا يؤدي إلى تكلفة إضافة.

4-يؤدي إلى التأخير في إعداد الحسابات الختامية، لوجود تسويات لعناصر ربما تتحقق في السنة المالية القادمة وربما لاتتحقق (المقدمات والمستحقات)

ثالثاً: الأساس المعدل (المختلط من الإستحقاق والنقدي)

يطبق هذا الأساس المعدل في المحاسبة الحكومية في حالة ما إذا كانت الوحدة الحكومية تقم بدفع كل مستحقات العاملين بها في نهاية العام المالي، حيث تعطي هذه المستحقات تحت مسمى المصروفات المستحقة لحين دفعها مثل (المرتبات). إذا كانت المؤسسة الحكومية قد دفعت كل المستحقات الفصل الأول بنهاية العام المالي.[1]

خلاصة المبحث:

تناولت الباحثة في هذا المبحث مفهوم وخصائص المؤسسات الحكومية كما تناولت النظريات المفسرة للوحدة المحاسبية ومدى ملائمتها للنشاط المالي للوحدة

(1)مبارك عبد القادر محمد عبد القادر، **مرجع سابق** ص13

المحاسبية والتي تتمثل في نظرية رأس المال ونظرية الشخصية المعنوية ونظرية الأموال المخصصة وأيضا تناولت أسس القياس في المؤسسات الحكومية والتي تتمثل في أسس المحاسبة التلاث وهي الأساس النقدي وأساس الاستحقاق والأساس المختلط .

المبحث الثاني

المحاسبة الحكومية

أولاً: مفهوم المحاسبة الحكومية

تعد المحاسبة الحكومية فرعاً من فروع علم المحاسبة وتمثل الأداة التي تحكم الإدارة العامة، وذلك من خلال القيام بتثبيت العمليات المالية المتعلقة بالنفقات والإيرادات العامة في مجموعة مستنديه ودفترية وإعداد تقارير مالية تقدم إلى الأطراف ذات العلاقة لمساعدتها في اتخاذ القرارات.

وعلى هذا الأساس تعرف المحاسبة الحكومية على أنها عملية تسجيل وتبويب الإيرادات والنفقات الخاصة للوحدات الحكومية الممولة مركزياً في ضوء القوانين والتعليمات الصادرة من الجهات العليا في الدولة وإعداد التقارير الدورية عنها [1].

كما عرفت بأنها مجموعة الأسس والقواعد التي تهدف إلى المساعدة في فرض الرقابة المالية والقانونية على إيرادات الحكومة ونفقاتها.

وتعرف بأنها نظام يختص بقياس وتسجيل وتفسير العمليات المالية لإيرادات الدولة ذات النشاط الحكومي الخدمي التي لا تهدف لتحقيق الربح وفقاً لتبويبات الموازنة العامة للدولة، خلال مدة محددة وهي سنة مالية.[2] أو هي مجموعة من القواعد الموحدة التي تضعها سلطة مخولة قانونياً لتسجيل التصرفات القانونية التي تقوم بها إدارات الدولة المختلفة لتنفيذ الخدمات العامة أو المشاريع والأعمال الحكومية الأخرى وتحليل هذه التصرفات بشكل بوضح نتائجها فضلاً عن المركز المالي للدولة في نهاية مدة محددة.

كما تعرف بأنها فرع من فروع علم المحاسبة أو مجال من مجلات المعرفة المحاسبية تعتمد على مجموعة من المبادئ والأصول والقواعد والأسس التي تهدف إلى تجمع وتسجيل وتبويب وتلخيص العمليات المالية المتعلقة بالنشاط الحكومي،

(1)- بشرى نجم عبد اللهالعواد،ني ، **المحاسبة الحكومية مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية** ، بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، ص 18

(2)أسعد محمد علي وهاب العواد ، **مرجع سابق** ، ص5.

وذلك لإحكام الرقابة المالية والقانونية على موارد الحكومة المالية ونفقاتها والمساعدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية المناسبة التي تساعد في عمليات التنمية.[1]وأيضاً عرفت بأنها فرع من فروع النظام المحاسبي العام، تقوم على مجموعة من المبادئ والأسس العلمية والفنية الخاصة بتحديد وتسجيل وتبويب وتلخيص العمليات المالية والقانونية على إيرادات الدولة ونفقاتها والمساعدة في اتخاذ القرار وإعداد قوائم مالية تبين نتائج الوحدات الإدارية الحكومية والمركز النقدي للدولة في نهاية السنة المالية.[2]

ثانياً: وظائف المحاسبة الحكومية

للمحاسبة الحكومية وظيفتين أساسيتين هما: [3]

1-وظيفة القياس المحاسبي: تركز نظم المحاسبة المالية في الوحدات الاقتصادية للمشروعات التجارية على قياس نتيجة النشاط ومدى قوة أو ضعف المركز المالي فيها أما القياس الحكومي فإنه يقتصر في الوقت الحاضر وفي معظم الدول على المحاسبة على الأموال وليس المحاسبة على العمليات وهنالك فرق كبير بينهما لأن المسألة المحاسبية عن الأموال هي وظيفة رقابية وليست محاسبية كما هو الحال في وظيفة المحاسبة الحكومية التي تعني بكيفية إنفاق الأموال العامة وتحصيل الإيرادات، ومدى توافق هذا الإنفاق مع ما خطط له في الموازنة العامة للدولة، وإنها قد أنفقت على وفق ما تنص عليه التشريعات (القوانين والأنظمة والتشريعات) المالية ذات العلاقة. بينما تتطلب المحاسبة على العمليات قياس العمليات بهدف المقابلة بين المجهودات أو التضحيات التي تكبدتها الوحدة الاقتصادية متمثلة في المصروفات أو التكاليف بين الإنجازات أو المنافع التي تحصل عليها الوحدات الاقتصادية الهادفة للربح يتمثل ذلك بالإيرادات. أما الوحدات الحكومية فتتمثل المحاسبة على الأموال في زيادة الكفاءة أو زيادة الفعالية.

(1)مبارك عبد القادر محمد عبد القادر، **مرجع سابق** ص5

(2)عبدالراسابق،م شحاتة وآخرون ، **المحاسبة الحكومية** (عمان: زمزم ناشرون وموزعون ،ط1 2011م) ص11

(3)- **مرجع سابق** ،ص 6.

2- وظيفة الاتصال المحاسبي: تتحدد وظيفة الاتصال المحاسبي في المحاسبة الحكومية بصورة عامة لمستخدمي المعلومات المحاسبية وطبيعة المعلومات التي يحتاجونها وتعد التقارير المالية وسيلة الاتصال المحاسبي المهمة، فمن البديهي أن يختلف شكل ومضمون التقارير التي تصدرها الوحدات غير الحكومية عن تلك التي تصدرها الوحدات الحكومية يرجع هذا الاختلاف بصفة رئيسة إلى اختلاف طبيعة كل قطاع وطرق تمويله من ناحية واختلاف أهداف وتوابع مستخدمي المعلومات من ناحية أخرى. أن معرفة طبيعة المعلومات التي يجب أن تتضمنها التقارير المالية تتطلب معرفة مستخدمي هذه التقارير وطبيعة احتياجاتهم لتلك المعلومات.

ثالثاً:أهداف المحاسبة الحكومية:

تسعى المحاسبة الحكومية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها: [1]

1- تثبيت التصرفات المالية وما يتعلق بها والخاصة بالوحدات الحكومية الحكومية غير الهادفة للربح في مجموعة دفترية متجانسة تؤدي إلى تقديم نتائج موحدة.
2-فرض الرقابة على الإيرادات العامة وذلك من خلال تتبع عمليات تحصيل الإيرادات، والتأكد من أن الإيرادات العامة قد جرى استلامها وفقاً للتشريعات.
3-فرض الرقابة على النفقات العامة وذلك من خلال تتبع عمليات الإنفاق أولاً بأول، للتأكد من الإنفاق قد تم في حدود التخصصات المعتمدة المحددة للوحدة الحكومية في الموازنة العامة.
4-تقديم صورة واضحة عن المركز المالي للدولة في نهاية السنة المالية، بعد استكمال إجراءات إعداد الحسابات الختامية وبيان مقدار العجز أو الوفرة المتحقق للدولة.

(1)بشرى نجم عبد الله المشهداني ، **مرجع سابق**، ص ص 19-20

5-مساعدة المخطط المالي في إعداد الموازنة العامة للدولة للسنة القادمة، وذلك بعد الرجوع إلى التقارير المالية للسنوات السابقة وما تتضمنه من نفقات وإيرادات عامة فعلية تكون الأساس التي تستند إليه عملية إعداد الموازنة العامة.

6-المساعدة في تحديد مدى التزام الوحدات الحكومية غير الهادفة للربح بالقوانين والتعليمات الصادرة، ومن بين ذلك قانون الموازنة العامة السنوي، وبيان نتائج تنفيذ قانون الموازنة العامة خلال مقارنة كل من النفقات والإيرادات العامة الفعلية في ميزان المراجعة مع كل من النفقات والإيرادات العامة المخططة الواردة في الموازنة العامة وتحديد الانحرافات في الوقت المناسب.

7-تقديم تصور حول كيفية تمويل الوحدات الحكومية غير الهادفة للربح أو الدولة بشكل عام بما يمكنها من إنجاز نشاطاتها ومواجهة متطلباتها المالية.

8-توفير معلومات مالية على مستوى الدولة ككل لمساعدة أطراف عديدة في اتخاذ القرارات.

كما يرى آخر أن أهداف المحاسبة الحكومية تتلخص في الآتي: [1]

1-توفير البيانات التي يمكن من خلالها إعداد خطة تضم كافة أوجه النشاط الحكومي خلال سنة مالية قادمة، وذلك بتقدير ما يتوقع تحصيله من مصروفات وإثبات ما تحقق فعلاً من إيرادات ومصروفات.

2-التأكد من سلامة التحصيل والإنفاق من حيث توافقها مع ما تفرضه القوانين واللوائح والإجراءات.

3-توفير التخطيط والرقابة في مختلف مستويات أجهزة الدولة بما يضمن ترشيد السياسات المالية وبما يفيد مستخدمي تلك البيانات من إداريين والسلطة التشريعية والمستثمرين ورجال الأعمال والباحثين.

(1)مبارك عبد القادر محمد عبد القادر، **مرجع سابق** ص ص 8-9

4-إحكام الرقابة على ممتلكات الوحدات الإدارية الحكومية لحمايتها من السرقة والاختلاس أو سوء الاستخدام، وبما يمكن من ضمان سلامة تنفيذ الأنشطة والبرامج.

5-ترشيد الإنفاق على نحو يكفل فعالية النفقات العامة في تحقيق أهداف الموازنة.

6-الإفصاح عن النتائج المالية والاقتصادية للأنشطة والبرامج التي تنفذها الوحدات الإدارية الحكومية من حيث الالتزام بنفقات هذه البرامج والأنشطة، وكذلك إظهار حجم ما حققته من مخرجات.

7-توفير البيانات والمعلومات اللازمة للمساءلة المالية والإدارية عن الإجراء.

رابعاً: خصائص المحاسبة الحكومية :

يمكن تحديد الخصائص التي تميز المحاسبة الحكومية عن فروع المحاسبة الأخرى من خلال الآتي:[1]

1-تطبق المحاسبة الحكومية في الوحدات الحكومية غير الهادفة للربح.

2-انسجام العمل المحاسبي المطبق في ظل المحاسبة الحكومية مع المتطلبات التشريعية الملزمة للوحدات الحكومية، إذ تكون المحاسبة الحكومية مقيدة بمجموعة من التشريعات.

3-الارتباط بين تبويب الموازنة العامة وبين الحسابات التي تفتح في سجلات الوحدة الحكومية، إذ يجب على المحاسب الحكومي استخدام نفس أنواع الحسابات المنصوص عليها في قانون الموازنة العامة السنوي، بما يضمن قيام الوحدات الحكومية بإعداد تقارير مالية على أسس موحدة تمكن من إعداد التقارير على مستوى الدولة ككل.

4-أن توضح المحاسبة الحكومية آلية التصرف بالأموال العامة من حيث:

أ. الإيرادات المحصلة من الوحدات الحكومية المختلفة وفقاً لمصادر الإيرادات المكلفة بجبايتها.

(1)بشرى نجم عبد الله، **مرجع سابق**، ص ص 20-21

ب.مدى تحقيق الأهداف التي من أجلها أنفقت الأموال العامة للمستويات الإدارية المختلفة التي لها سلطة إنفاقها.

5-يكون للتقارير المالية المعدة في ظل المحاسبة الحكومية القدرة على توفير معلومات لمصلحة أطراف عديدة مثل المخطط المالي، والسلطة التشريعية والمحلل الاقتصادي وغيرهم.

6-أن تسهل عملية تنظيم الحسابات في ظل المحاسبة الحكومية من إجراء عملية الرقابة والتدقيق التي تمارسها الجهات المختلفة سواء كانت داخلية (التدقيق الداخلي) أو الخارجية (ديوان الرقابة المالية).

ويرى آخر أن النظام المحاسبي الحكومي المطبق في وحدات الجهاز الإداري للدولة يتميز بخصائص عدة أهمها: [1]

1-إن النظام المحاسبي الحكومي نظام موحد يطبق في وحدات الجهاز الحكومي جميعها، ويتضمن هذا التوحيد تصميم السجلات والدفاتر، الدليل المحاسبي، والأساليب الفنية المستخدمة في التبويب والتصنيف والتسجيل والتحليل والعرض والقوانين والتعليمات النافذة.

2-لا يهدف النظام المحاسبي في وحدات الجهاز الإداري للدولة إلى قياس الربح أو عرض المركز المالي من موجودات ومطلوبات، لذا فليس هناك حساب لرأس المال أو الاندثار أو الاحتياطي أو المخصصات، كما أن مبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات بمفهومه المحاسبي غير وارد إطلاقاً.

3-لا توجد علاقة بين التحصيل والسداد فيما يتعلق بالقروض طويلة الأجل نظراً لاستقلال الفترات المالية و ارتباط كل حدث بموازنة مستقلة، إذ يتم إدراج القرض في فترة الحصول عليه كإيرادات ويتم إدراج التسديدات في الفترات التي تدفع فيها المصروفات.

(1)أسعد محمد علي وهاب العواد، **مرجع سابق**، ص ص 13-14.

4-يطبق الأساس النقدي في معالجة الإيرادات والمصروفات والأساس المختلط بالنسبة للمصروفات، وذلك تطبيقاً لمبدأ استقلال الفترات المالية بالنسبة لتنفيذ الموازنة العامة للدولة.

5-لا تظهر قيم الموجودات الرأسمالية في الدفاتر بسبب عدم التفرقة بين المصروفات الرأسمالية، ويقتضي ذلك الاعتماد على نظام العهدة (الذمة) باعتباره نظاماً للرقابة الإدارية، إذ يظل الموجود في عهدة مسئول معين حتى يصبح غير صالح للاستعمال أو ينفي الغرض من استعماله أو يتقرر توجيهه لاستعمال آخر أو نقله إلى ذمة شخص آخر.

6-يرتبط النظام المحاسبي الحكومي ارتباطا وثيقاً بالمواد العامة أن يبني النظام على وفق ما جاء بالوازنة العامة من إعتمادات ومسميات ونمازج وتبويب.

7-يختلف النظام المحاسبي المطبق في الوحدات الحكومية التي تمارس نشاطاً اقتصاديا اختلافا كبيراً عن النظام المطبق في الوحدات الإدارية نظراً لتباين خصائص ومسميات كل منها.

8-تتحدد أوجه الرقابة والضبط الداخلي في النظام المحاسبي الحكومي ويتمثل ذلك في المطابقات الدورية والختامية التي تجري بين السجلات التفصيلية وكذلك الموازين والكشوفات الدورية ومطابقتها مع الحسابات والسجلات المختلفة.

9-تعالج القروض والالتزامات طويلة الأجل على أنها إيرادات أو موارد رأسمالية عند استلامها وتعالج عند سدادها على أنها مصروفات أو استخدامات رأسمالية.

خلاصة المبحث:

تناولت الباحثة في هذا المبحث مفهوم ووظائف المحاسبة الحكومية والتي تتمثل في وظيفة القياس المحاسبي ووظيفة الاتصال المحاسبي كما تناولت أهداف المحاسبة الحكومية والتي تتمثل والتأكد من سلامة التحصيل والإنفاق

وتوفير التخطيط والرقابة في مختلف مستويات أجهزة الدولة وترشيد الإنفاق وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للمساءلة المالية والإدارية عن الإجراءات كما تناولت خصائص المحاسبة الحكومية .

المبحث الثالث

الأداء المالي بالمؤسسات الحكومية

تتمثل المؤسسات الإدارية الحكومية في المصالح التي يعهد إليها بأداء خدمات عامة، وهي تتبع ما يعرف بقطاع الخدمات الذي يتميز بخصائص عديدة منها: أن موارد الوحدة تخصص لاستخداماتها وتُعد ممتلكاتها ممتلكات عامة لا تخضع لملكية خاصة، فهي لا تؤول لأي شخص، أو لمجموعة من الأفراد سواء كان أثناء قيام الوحدة بنشاطها أم عند انفصالها، وتستخدم هذه الممتلكات في أغراض الوحدة وفقاً لأحكام القانون، وطبقاً لشروط موضوعة، وإدارة الوحدة ليست مسئولة أمام مجموعة من الملاك أو المستثمرين، ولكن يجب عليها أن تقدم تقاريرها إلى الجهة التي اعتمدت لها الأموال، والتي قامت بإنفاقها، وتعفى هذه الوحدات من الضرائب بطبيعة الحال، لأنها لا ترمي إلى الكسب، ويوضع لها نظام ولوائح توضح كافة الاختصاصات والمسئوليات، ولها الحق في حيازة الممتلكات والتصرف فيها، وتستطيع الاقتراض والدخول في عقود مع الغير، وتتمتع في بعض الأحيان بحق فرض وتحصيل الضرائب والرسوم من الجمهور.[1]

وتقع على الجهاز التنفيذي للوحدات مسئولية توفير الخدمة داخل الإطار المحدد له، وتتوقف كفاية الأداء في الوحدات على الالتزام بالقواعد القانونية والتعليمات الموضوعية، وبما أن الوحدات الحكومية تحصل على مواردها من مصادر محدودة في قانون الموازنة، وتخصص هذه الموارد، أو الاعتمادات عادة لاستخدامها في أغراض محددة، كان لابد من معرفة الطريقة التي تحصل بها الوحدات علي الإيرادات، وكذلك معرفة الطريقة المثلى لصرف هذه الاعتمادات ممثلاً ذلك في الأداء المالي الحكومي حيث تعني المحاسبة الحكومية تسجيل وتبويب العمليات المالية الخاصة بتحصيل موارد الدولة، وإنفاق هذه الموارد ثم إعداد التقارير الدورية عنها، سواء كانت الأجهزة الحكومية التنفيذية أم السلطة التشريعية أم الشعب بصفة عامة، ونتيجة لإتاحة هذه البيانات حتى تستطيع الجهات المعنية القيام بواجباتها في

(1)محمود شوقي عطا الله، **المحاسبة الحكومية والقومية** (القاهرة: دار النهضة، 1978م) ص 10

مجالات التخطيط وإعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة، ومتابعة ومراقبة الأموال العامة، ويترتب على ذلك استخدام بيانات المحاسبة الحكومية في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. [1]

ويمكن تلخيص المعالجة المحاسبية للعمليات المالية التي تقوم بها الدولة في الآتي:

أ- المعالجة المحاسبية لعمليات التحصيل.
ب-المعالجة المحاسبية لعمليات الصرف.

أولاً: المعالجة المحاسبية لعمليات التحصيل.

تورد الإيرادات التي تحصل عليها الوحدة دائماً باجماليها في حساب الإيراد المختص دون خصم أي مصروفات تكون الوحدة قد أنفقتها في سبيل تحصيل هذه الإيرادات، أما مصروفات التحصيل فهي تخصم على بنود مصروفات الموازنة في الجهة التي قامت بالتحصيل – أي لا تجري مقاصة بين الإيرادات المحصلة والمصروفات الخاصة بالتحصيل – بل يظهر إجمالي كل منهما في الدفاتر، وتتم المعالجة المحاسبية لعمليات التحصيل (بالسودان) عن طريق أربعة وسائل رئيسة هي:

1-التحصيل نقداً.
2-التحصيل بالشيكات.
3-التحصيل بحوالات بريدية عن طريق وكلاء البريد.
4-التحصيل بواسطة وحدة حسابية لصالح وحدة حسابية أخرى.

1-التحصيل نقداً:

ويستخدم فيه نماذج الإيرادات الآتية: [1]

أ. أنموذج مالي / إيرادات / رقم (15) (للعمليات النقدية).

(1)محمد أحمد عبد الله مختار، **مرجع سابق** ص 93-94

(1)محمد إبراهيم الجاك ، **المحاسبة الحكومية والقومية** (الخرطوم: مطبعة جي تاون ،ط1 ، 2005م) ص 95

ب. أنموذج مالي / إيرادات / رقم (67) (دفتر معاون التحصيل).
ج. أنموذج مالي / إيرادات / رقم (39) (حافظة التحصيل).

يتم التحصيل نقداً بموجب أنموذج (15)، ثم ينقل ويفصل في دفتر معاون التحصيل (67)، ثم يورد للخزينة بموجب حافظة التوريد (39) والتي تلصق الصورة الأولى منها بظهر دفتر (67) في آخر صفحة تم توريدها.

كما يقوم الصراف بتسجيل المبالغ الموردة إليه في دفتر الخزينة (19). ومن ثم يقوم بإرسال حافظة التوريد إلى محاسب دفتر الإيرادات (65)، ليقوم بإجراء القيود اللازمة وفق الوارد بالموازنة، ويتم إثبات التحصيل النقدي بدفاتر الوحدة التي قامت بتحصيل الإيرادات وتوريدها في خزينتها بحيث يجعل حساب الخزينة مديناً وحساب الإيرادات المختصة دائناً.

بنهاية الشهر يتم عمل تسوية إيرادات الخزينة بتجميع كافة الإيرادات التي تم تسجيلها في دفتر (65) وفق البند أعلاه، ويتم هذا القيد في أورنيك مالي (حسابات) رقم (43)، وهو ما يعرف بكشف التسوية، ومن ثم يرحل إلى دفتر مراقبة الموازنة أورنيك مالي (20). حيث سبق وأن تم تسجيل كافة الاعتمادات في أعمدة في أعلى الدفاتر، ويتم تسجيل المبالغ المتحصلة وفق التبويب المصدق حتى تسهل عملية مراقبة الاعتمادات سواء كانت إيرادات أو مصروفات.

2-التحصيل بالشيكات:

وتستخدم الأرانيك المالية التالية: [1]

أ. أنموذج مالي / إيرادات / رقم (15) (دفتر خاص لعمليات الشيكات فقط)
ب. أنموذج مالي / إيرادات / رقم (67) (دفتر معاون تحصيل شيكات فقط)
ج. أنموذج مالي / إيرادات / رقم (50) (حافظة توريد الشيكات للبنك)
د. أنموذج مالي / إيرادات / رقم (22) (سجل الشيكات الواردة)

(1)محمد أحمد عبد الله مختار، **مرجع سابق**، ص 95.

ويحرر عن كل شيك وارد إيصال يسلم لمقدم الشيك، وذلك على أنموذج مالي / إيرادات / رقم (15)، (مع مراعاة استعمال دفاتر منفصلة) على أن يتم تسجيل الشيكات الواردة في دفتر معاوني التحصيل مع مراعاة أنه عند استلام أي شيك يجب أن يظهر ويؤشر على ظاهره بعبارة (أدفع لحساب الوحدة الحسابية المختصة)في حالة الوحدات الأخرى. وفي حالة ورود الشيك باسم رئيس الوحدة الحسابية، أو أي شخص آخر سداداً لإيراداتها، أو لأي مبالغ سبق صرفها دون وجه حق، أو نظير تبرعات، أو مساهمات عامة وما شابهها، يجب تحويل الشيك لحساب الحكومة، أو لحساب الوحدة الحسابية المختصة، كما يجب أن ترفق حافظة توريد المبلغ المظهر آخر صفحة بدفتر (67) تم توريده تأكيداً للسداد، بأن يجعل حساب البنك مديناً وحساب الإيرادات دائناً بذات المبلغ.

3-التحصيل بحوالات بريدية عن طريق وكلاء البريد:

يتم ذلك عندما أحد الأشخاص بإيداع مبلغ نقدي لدى إحدى مكاتب البريد، ويحصل على حوالة بريدية بقيمة إيداعه النقدي، ثم ترسل الحوالة إلى الوحدة الحسابية الحكومية المختصة لإثباتها، وذلك بتحرير إيصال إيرادات رقم (15) على أن يكون منفصلاً ومخصصاً لهذا الغرض. الجدير بالذكر أن هنالك عدداً من التطبيقات الخدمية يستخدم في تحصيل الإيرادات بواسطة البنوك والأجهزة الذكية وفي هذه الحالة يجب طباعة إيصال السداد ومن ثم إكمال الإجراءات الأخرى الخاصة به، كما أن التحصيل بواسطة البريد أصبح شبه متقدم للتطور التقني في مجال التحصيل. غير أنه معمول به في دول العالم الأول (بريطانيا، أمريكا...)، ولذا وجب التنويه كما كان سائراً في الوقت في الوقت الماضي لما كان له من فعالية وضبط في تحصيل أموال الدولة. وخاصة في مجال الضرائب قبل أن تتوسع مكاتب الضرائب بالصورة الحالية. فمثلاً كان يتم سداد الضرائب لمكتب عطبرة قبل فتح مكاتب شندي عن طريق الحوالات البريدية وكذلك الأطراف النائية في السودان.

هـ. تسجيل أذونات، أو حوالات البريد الواردة لرفع الوحدات الحسابية في دفتر معاون التحصيل (67) على أن يخصص دفتر منفصل لكل من العمليات النقدية والشيكات، وترسل تلك الأذونات، والحوالات مع النسخة الأصلية إلى رئاسة الوحدة الحسابية والتي تقوم بدورها بتأشيره – ادفع لحساب الوحدة الحسابية المعينة – ويسجل في دفتر خاص، ثم يرسل الدفتر بخطاب يتضمن البيانات إلى رئاسة مؤسسة البريد والتي تقوم بسداد القيمة.

و. وإذا استلم إذن، أو حوالة بريد باسم الشخص لرئيس الوحدة، أو أي شخص آخر سداداً لإيراداتها لأي مبالغ سبق صرفها دون وجه حق، أو نظير تبرعات، أو مساهمات عامة، أو نظير أعمال، أو خدمات أخرى قامت بها الوحدة الحسابية، أو لأي شخص آخر، بل يجب تحويل الأذن أو الحوالة فوراً إلى اسم الوحدة الحسابية لتكملة الإجراءات، وعلى رئيس حسابات الوحدة التأكد في نهاية كل شهر من أن كل الأذونات والحوالات البريدية الواردة خلال الشهر قد أدخلت في حساب الشهر ذاته، وذلك بمراجعة الخطابات المرسلة إلى رئاسة المؤسسة العامة للبريد بإشعارات الاستلام الواردة من تلك المؤسسة.

وعند استلام شيك السداد من المؤسسة العامة يجعل حساب البنك مديناً وحساب الحسابات الخاصة بقيم الحوالات دائناً.[1]

4-التحصيل بواسطة وحدة حسابية أخرى:

ويتم ذلك عند قيام إحدى الوحدات الحسابية بتحصيل مبالغ لصالح وحدة حسابية أخرى، على سبيل المثال قيام الوحدات الحسابية الحكومية باستقطاع ضريبة الدخل على المرتبات لصالح الضرائب، أو خصم التأمين الصحي لصالح هيئة التأمين الصحي أو خلافهما، وفي حالة قيام الوحدة الحسابية بتحصيل مبالغ لصالح وحدة حسابية أخرى، يجعل حساب الفصل الأول مرتبات مديناً وحساب المبالغ الدائنة تحت التسوية دائناً (باسم الوحدة).

(1)**مرجع سابق** ،ص ص 96-97.

وعند استقطاع مبالغ لصالح مكاتب الضرائب، وهيئة التأمين الصحي من مرتبات العاملين بالدولة، سوف تقوم الجهة التي قامت بالخصم بالسداد للجهتين المعنيتين عن طريق شيكات، بأن يجعل حساب المبالغ الدائنة تحت التسوية (باسم الوحدة) مديناً وحساب البنك دائناً.[1]

ثانياً: الطريقة المحاسبية للإنفاق: [2]

1-تجري صرفيات أجهزة الدولة بموجب (أنموذج مالي حسابات رقم (40) مسحوباً على خزائنها) أو بموجب شيكات تسحب على بنك السودان المركزي أو المصرف الذي يحفظ فيه حساب الوحدة.

2-تتولى الإدارة الفنية للتخزين والإمداد إجراءات صرف دفاتر أذونات الصرف إلى رئاسات الوحدات حسبما هو مقرر في أنموذج مالي موازنة رقم (19) وعلى تلك الوحدات أن تتوخى الدقة في حصر جميع احتياجاتها من تلك الدفاتر حتى نهاية السنة المالية الجارية.

3- يقيد في الإدارة الفنية للتخزين والإمداد الرقم المسلسل للدفاتر التي تصرف لكل وحدة وعلى تلك الوحدات أيضاً أن تقيد هذه الأرقام بدفتر العهدة بالوحدة عندما تصرف دفاتر أذونات الصرف لأدارت حساباتها أو فروعها المختلفة.

4-تطلب سلطات أجهزة الدولة جميع احتياجاتها من تلك الدفاتر مباشرة من الإدارة الفنية للتخزين والإمداد بالخصم على موازنتها.

5-تعتبر أذونات الصرف من الدفاتر ذات القيمة، وتكون تلك الدفاتر عهدة شخصية لدى المحاسبين المصرح لهم باعتمادها أو لدى المحاسبين المكلفين بتحريرها وعلى هؤلاء جميعاً مراعاة حفظ وسلامة تلك الدفاتر.

6-لا يجوز أن يكون في عهدة المحاسب المنوط به تحرير أذونات الصرف أكثر من دفتر واحد احتياطي بالإضافة إلى الدفتر الذي يجري العمل به.

---

(1)**مرجع سابق**، ص 67.

(2)**لائحة الإجراءات المالية والمحاسبية** لسنة 2011م، (شركة مطابع السودان للعملة) ، المادة 220.

القيود الخاصة بإثبات عمليات الصرف نقداً بموجب أذن صرف (40):

في حالة قيام الوحدة الحسابية بالصرف نقداً بموجب أذن صرف، يجعل حساب الموازنة مديناً وحساب الخزينة دائناً.

أما إذا قامت الوحدة بصرف مبالغ خصماً على الحسابات الوسيطة (الأمانات والعهد) يجعل حساب الأمانات أو العهد (مديناً) وحساب الخزينة (دائناً).

أما إذا كان غير ممكن معرفة البند الصحيح (في الوقت الحاضر) لعدم استيفاء المستندات فيجعل حساب العهد (تحت التسوية) مديناً وحساب الخزينة دائناً.[1]

القيود المحاسبية لإثبات عمليات الصرف في حالة قيام الوحدة بالصرف بشيكات:

لا تختلف كثيراً عن الصرف نقداً حيث يستعاض عن إذن الصرف (40) بالشيك، بالإضافة لملء أرنبك 17 بدلاً عن الصورة الثانية لإذن الصرف فيجل حساب الموازنة مديناً وحساب البنك دائناً. ومثله إذا قامت الوحدة بصرف مبلغ ولم تتضح رؤية بند الخصم، ذلك لعدم استيفاء المستندات، أو المعلومات فهنا يجعل حساب العهد تحت التسوية مديناً والبنك دائناً.[2]

التسويات الخاصة بالتحويلات ما بين الخزينة والبنك:

أ- التحويل من الخزينة إلى البنك:

قد يكون هناك فائض في الخزينة (أي في الوحدات الحكومية) وترغب هذه الوحدة في تحويل هذا الفائض إلى البنك، ففي الحالة تقوم الوحدة بتحرير إذن صرف نمرة (40) باسم الصراف أو المندوب المنوط به تسليم المبلغ للبنك المعني مسحوباً على الخزانة العامة بعد اعتماده من رئيس الوحدة، ويتم سحب المبلغ من الخزينة مقابل إيداع إذن الصرف بها، ومن ثم يقوم الصراف أو المندوب بتسليم المبلغ إلى البنك مقابل استلامه حافظة توريد ليقوم بتسليمها للوحدة الحسابية لإجراء التسوية اللازمة،

(1)محمد أحمد عبد الله مختار، **مرجع سابق**، ص ص 98-99

(2)محمد إبراسرايا،اك ، **مرجع سابق** ، ص 10.

وذلك بأن يجعل حساب العهد حركة نقود باسم الصراف مديناً وحساب الخزينة دائناً. أما عند توريد الفائض إلى البنك واستلام حافظة التوريد فيتم جعل حساب الخزينة مديناً وحساب العهد حركة نقود دائناً.

ب- تحويل مبالغ من البنك إلى الخزينة:

قد تحتاج إحدى الوحدات الحسابية إلى بعض المبالغ لمواجهة مصروفاتها ويتم صرف تلك المبالغ من رصيد حسابها في البنك سداداً للخزينة.

أولاً: في حالة سحب المبلغ المطلوب من البنك وتوريده إلى الخزينة، يتم استخراج الشيك باسم الصراف، ويجعل حساب العهد حركة نقود برسم الصراف مديناً وحساب البنك دائناً.

ثانياً: عند قيام الصراف بتوريد المبلغ المسحوب من البنك إلى الخزينة بحافظة توريد، يجعل حساب الخزينة مديناً وحساب العهد حركة نقود برسم الصراف دائناً.

المعالجة المحاسبية للمرتبات والأجور:

تصرف المرتبات والأجور في الوحدات الإدارية الحكومية من واقع استيفاء الاستمارات المخصصة للماهيات والمرتبات، وهي عبارة عن كشف تفصيلي لكل بنود المرتبات بالأجور من حيث الأجر الأصلي، وكافة الاستقطاعات.

يتم تحرير هذه الاستمارات بإجمالي المرتبات، أو الأجور مضافاً إليها حصة الحكومة في التأمين والمعاشات، وتسلم لمندوب الصرف بالوحدة الحسابية، ويتم سحب الشيك أو إذن الصرف بصافي المرتبات، أو الأجور بعد الأخذ في الاعتبار جميع أنواع الاستقطاعات. وتصرف المرتبات والأجور عادة آخر يوم من الشهر، إلا إذا صدر تصديق من وزارة المالية.[1]

تستخدم المستندات والنماذج الآتية في إعداد المرتبات والأجور في السودان:

(1)محمد سيد سرايا ، **المحاسبة في الوحدات الحكومية** ،(بيروت ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،1999م)ص 120 .

أ. سجل الموظفين أو العاملين (أنموذج شؤون الخدمة رقم 10).
ب.دفتر المرتبات (داخل الهيئة) (أنموذج شؤون الخدمة رقم 13).
ج. دفتر المرتبات (أنموذج شؤون الخدمة رقم 7).
د. دفتر شهادات آخر صرفية (أنموذج شؤون الخدمة رقم 8)

المعالجة المحاسبية لإثبات المرتبات والأجور:

إثبات استحقاق المرتبات والأجور:

يجعل حساب المرتبات والأجور مديناً وحساب الأمانات مراقبة المرتبات دائناً

إثبات سداد المرتبات والأجور:

تقوم الوحدة الحسابية الحكومية بسداد المرتبات إما نقداً من خزينة الوحدة، أو بشيكات على أحد البنوك كما يلي:

أ- في حالة السداد نقداً:

يجعل حساب الأمانات مراقبة المرتبات مديناً وحساب حساب الخزينة والأمانات الخاصة بالاستقطاعات دائناً.

ب- في حالة سداد المرتبات بشيك:

يجعل حساب الأمانات مراقبة المرتبات مديناً وحساب البنك والأمانات دائناً.

عند سداد الاستقطاعات للجهات المختلفة:

ويتم ذلك عن طريق شيكات، أو نظام الحساب الجاري بأن يجعل حساب الأمانات (حسب النوع) مديناً وحساب البنك أو الحساب الجاري دائناً.

إثبات مرتجعات المرتبات والأجور:

في حالة إرجاع المرتبات والأجور لأي سبب من الأسباب يقوم الصراف بتوريد المبالغ المرتجعة، وتعلى حساب الأمانات وذلك بجعل حساب الخزينة مديناً وحساب الأمانات مرتجع المرتبات بأسمائهم دائناً.

ثانياً: إعداد موازنة المرتبات:

تقوم الوحدة بإعداد موازنة لجملة المرتبات في الشهر الجاري مع جملتها في الشهر السابق، وأي اختلاف بينهما يجب إيضاحه بالتفصيل، ويوقع على تلك الموازنة مشرف الحسابات، وتأخذ الشكل التالي: [1]

موازنة المرتبات عن الشهر الحالي

البيـــــــــــــان	التغير		المبلغ
	نقصان	زيادة	
رصيد الشهر السابق			××
يضاف إليه:			
الزيادة في المرتبات		××	××
يطرح منه:			
النقصان في المرتبات	××		××
صافي مرتبات الشهر الحالي			××

(1)محمد أحمد عبد الله مختار، مرجع سابق، ص102.

كيفية إعداد تسويتي الخزينة والبنك:

1-تسوية الخزينة:

من التسويات الرئيسة لإعداد الحساب الشهري للوحدة الحسابية، ويتم إعدادها على النحو التالي:

أ. يتم التسجيل في دفتر الصرف والتوريد بعد انتهاء من عمليتي الصرف والتوريد في الخزينة، وذلك من خلال الدفاتر والأرانيك المالية الخاصة بذلك.

ب. يتم قطع رصيد الخزينة يومياً بدفتر (19) لاستخراج رصيد الخزينة، ثم يطابق ويقارن بالرصيد في دفتري (65) و(76).

ج. يقوم المحاسب بتسجيل تفاصيل مبالغ المصروفات والإيرادات بدفتر تحليلي للبنود المختلفة (دفتر 20).

د. يقوم بمطابقة المصروفات والإيرادات بدفتري 65 و76 مع دفاتر التحليل للبنود المختلفة (دفتر 20).

هـ. ثم يقوم بمطابقة المصروفات والإيرادات في أورنيك (43) والذي يمثل تسوية الخزينة.

2-تسوية البنك.

لا تختلف تسوية مصروفات وإيرادات البنك عن تسوية الخزينة، إلا أن المستندات التي يتم منها إعداد التسوية تتمثل في أورنيك مالي (17) بدلاً عن إذن الصرف (40) للخزينة، وحافظة توريد البنك المعدة أصلاً بواسطة البنك بدلاً عن أورنيك مالي (39) حافظة التوريد، وعادة تأخذ الشكل التالي.[1]

(1)**مرجع سابق**، ص ص 103-104.

تسوية البنك عن شهر.....

البيان	مفردات	منه	له
الجانب المدين:			
من ح/ المصروفات			
الفصل الأول	××		
الفصل الثاني	××	××	
من ح/ العهد أو الأمانات		××	
من ح/ العهد حركة نقود		××	
الرصيد في نهاية الشهر الحالي		××	
الجانب الدائن:			
إلى ح/ الإيرادات			××
إلى ح/ العهد أو الأمانات			××
الرصيد المرحل من الشهر السابق			××
إجمالي		××	××

إعداد موازنة البنك:

تقوم الوحدة الحسابية بمسك دفتر حساب البنك، ويقوم محاسب الوحدة بإعداد موازنة شهرية لحساب البنك في تاريخ لا يتجاوز العاشر من الشهر التالي، ويوقع عليه رئيس الوحدة الحسابية، كما يجب التأكد من أن كل الشيكات التي في موازنة الشهر السابق قد أدخلت في الحساب بالإضافة أو الخصم، وإذا لم يتم ذلك يجب معرفة الأسباب في عدم المطابقة بين الرصيد النقدي بحساب البنك ورصيد كشف البنك، ويرجع ذلك لعدة أسباب هي:

1-وجود شيكات واردة لم تضف في الحساب، أو إشعارات إضافة، أو تغذيات، ولم تضف لحساب الوحدة الحسابية، أو لوجود مبالغ خصمت من الحساب.

2-وجود شيكات صادرة أو مسحوبة على الوحدة، ولم تقدم للصرف، أو إشعارات خصم، ولم تظهر في دفتر البنك، أو وجود مبالغ أضيفت للحساب عن طريق الخطأ. وعادة تظهر موازنة البنك كالشكل التالي: [1]

موازنة حساب البنك عن شهر.....

إجمالي	مفردات	بيان
×××		الرصيد حسب كشف البنك
		يضاف إليه:
	×	الشيكات الواردة ولم تضف للحساب.
	×	إشعارات الإضافة أو التغذيات ولم تضف للحساب.
	×	أي مبالغ خصمت عن طريق الخطأ.
×××	×	مصاريف لم تقيد بعد.
×××		إجمالي
		يطرح منه:
	×	الشيكات الصادرة ولم تقدم للصرف.
	×	إشعارات الخصم ولم تخصم من الحساب.

(1)**مرجع سابق** ،ص 105.

(×××)	×	أي مبالغ أضيفت عن طريق الخطأ.
××××		الرصيد الدفتري المطابق لحساب البنك في نهاية الشهر

خلاصة المبحث:

تناولت الباحثة في هذا المبحث الأداء المالي بالمؤسسات الحكومية وذلك من خلال المعالجة المحاسبية لعمليات التحصيل والطريقة المحاسبية للإنفاق كما تناولت المعالجة المحاسبية لإثبات المرتبات والأجور وتناولت إعداد تسويتي الخزينة والبنك.

الفصل الرابـــــــع

الدراسة التطبيقية

وتتكون من ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: نبذة تعريفية لكل من جامعة شندي والشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

المبحث الثاني: الهياكل التنظيمية لكل من جامعة شندي والشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

المبحث الثالث: الرقابة الداخلية و أثرها على الأداء المالي بالمؤسسات الحكومية السودانية.

المبحث الأول

نبذة تعريفية لكل من جامعة شندي والشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

أولاً: نبذة تعريفية عن جامعة شندي

النشأة والتطور:

أنشئت جامعة شندي في مارس 1994م بموجب القرار الجمهوري رقم 67 بتاريخ مارس 1994م وتضمن هذا القرار تحويل معاهد إعداد المعلمين لكليات التربية لتكون نواة للجامعات الولائية. وبموجب هذا القرار أصبح معهد المعلمين بشندي لإعداد معلمي مرحلة الأساس، وضمت إليها كليتا الطب والعلوم الصحية 1990م وكلية الشريعة والقانون 1993م واللتان كانتا تتبعان لجامعة وادي النيل، وكونت هذه الكليات الثلاث نواة للجامعة بمحليتي شندي والمتمة. وعين البروفيسور/ علي محمد عبد الرحمن بري مديراً لها، وفي نفس العام 1994م ألحق برنامج علوم المختبرات الطبية لكلية الطب والعلوم الصحية إلى جانب برنامجي التمريض والصحة العامة. [1]

كانت المرحلة الأولى من تطوير الجامعة بعد التأسيس مباشرة إنشاء كليات ومواعين التدريب، ثم كليتين في العام 1995م هما كلية الآداب وكلية تنمية المجتمع (الدراسات التنموية) بقرية طيبة الخواض بمحلية المتمة لتصبح بذلك كليات الجامعة خمس كليات، وفي العام 1998م أنشئت كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال وبعدها أنشئت كلية العلوم والتقانة في العام 2000م ليصبح عدد الكليات بالجامعة سبع كليات. وبعد تخرج أعداد مقدرة من طلاب الجامعة على مستوى البكالوريوس، اهتمت الجامعة بالدراسات العليا بهدف تأهيل مساعدي التدريس وأعضاء هيئة التدريس. ولهذا الغرض أنشئ مركز الدراسات العليا في العام 2000م والذي تطور إلى كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. واتجهت الجامعة إلى تأسيس مواعين

[1] - دليل جامعة شندي، 2016م، ص 2.

تدريبية لطلاب الطب والعلوم الصحية فضمت مستشفى آلمك نمر للجامعة في العام 2002م لتدريب طلاب كلية الطب والعلوم الصحية وعلوم المختبرات الطبية وعلوم التمريض والصحة العامة ومراكز بحثية للعلوم الطبية والصحية .

أما المرحلة الثانية من تطور الجامعة بدأت بالاتجاه لإنشاء المراكز البحثية المتخصصة وخدمة المجتمع وتطوير الكليات وإنشاء كليات جديدة، وأنشئت كلية المجتمع في العام 2005م بغرض تحقيق دور الجامعة في المجتمع. كان أهم هذه المراكز المراكز الطبية المتخصصة في 2008م ومركز تقنية المعلومات في العام 2010م كما شهد العام 2010م ترفيع برامج كلية الطب والعلوم الصحية إلى كلية قائمة بذاتها، فأنشئت كلية علوم التمريض وكلية علوم المختبرات بمجمع الإدارة وكلية الصحة العامة والتي نقلت إلى مجمع الشيخ مصطفى الأمين بمدينة المتمة. وبذلك أصبح عدد كليات جامعة شندي اثنتي عشر كلية، ثم أنشئت وحدة التعليم المفتوح والانتساب ووحدة مطلوبات الجامعة في عام 2013م وألحق برنامج التربية ثانوي بكلية التربية في عام 2014م.

أستمر تطور الجامعة في المرحلة الثالثة بتطور بعض الأقسام لكليات الجامعة وإنشاء كليات جديدة ففي العام 2016م أضيفت كلية السياحة والآثار وذلك بترفيع قسم السياحة والفندقة والآثار والمتاحف بكلية الآداب، وكلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات بعد ترفيع قسم علوم الحاسوب بكلية العلوم والتقانة لتضم الجامعة بذلك أربع عشرة كلية .

وتوالى التوسع في إنشاء الكليات بإضافة ثلاث كليات جديدة في العام 2018م هي كلية التنمية البشرية والتكنولوجيا (للإشراف على الدبلومات التقنية) وكلية الهندسة والعمارة وكلية طب الأسنان ليصل عدد كليات الجامعة إلى سبع عشرة كلية.

أهداف الجامعة: –

تعمل الجامعة في إطار السياسة العامة للدولة والبرامج التي يضعها المجلس القومي، وهي تعمل على تحصيل العلم وتدريسه وتطوير مناهجه ونشره، وذلك بغرض خدمة البلاد وتنمية مواردها ونهضتها فكرياً وعلمياً واقتصاديا وثقافياً، ومع عموم ما تقدم تعمل الجامعة على تحقيق الأهداف الآتية:[1]

1-تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبيقها.
2-إجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع المختلفة والمتجددة في سبيل خدمته والارتقاء به.
3-الاهتمام بقضايا التنمية البشرية والفكرية والقيم الدينية.
4-الاهتمام بالبيئة السودانية عامة، وبيئة نهر النيل خاصة، وتأهيل الكادر القادر على ترقيتها وحل قضايا الولاية المتعلقة بالبيئة.
5-ابتكار التقنية وتوظيفها لخدمة المجتمع السوداني، بالتعاون مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الأخرى بالبلاد.
6-التفاعل مع المواطن في الريف بتفهم مشكلاته والاعتراف بمعرفته وخبرته والعمل معه على تطويرها وفق حاجته وقيمه.
7-إعداد الطلاب ومنحهم إجازاتهم العلمية.

تعتبر الجامعة أنموذجاً للجامعات المنفتحة نحو المجتمع والمعتمدة على حل المشكلات في مناهجها ولها برامج عدة مثل:

8-التنسيق والتكامل بين التعليم الطبي والخدمات الصحية.
9-تكوين الفرق من كليات الطب والعلوم الصحية – التربية وكلية تنمية المجتمع لتنفيذ برامج مجتمعية وتنموية.

إدارة الجامعة:

(1) الهيكل التنظيمي لجامعة شندي ، رجب 1436ه 2015م ص و

لما كانت الجامعة أحد مؤسسات التعليم العالي وهي الحلقة المجتمعية الأكثر تحسساً لمتطلبات التنمية وهي بذلك تعبر عن مبرر وجودها ودورها كمنتج للمعرفة عبر مختبراتها وقاعاتها ووسائلها المختلفة، كان لابد أن تكون هنالك إدارة متكاملة في الجوانب المختلفة وذلك للتنظيم الأكاديمي والإداري " تشير الأدبيات والواقع معاً إلى وجود نماذج مختلفة للتنظيم، الأمر الذي وجدناه مرتبطاً بالفلسفة التنظيمية والإدارية، وبرغم تعدد النماذج واختلاف سماتها فإنه لا يحبذ الاندفاع في غاية النظريات والمداخل والاجتهادات التي تناولت التنظيم إلا بالقدر الذي يمدنا برسم المعالم التنظيمية للجامعة بصفتها كينونة علمية مؤسسية.

وعلى ضوء ذلك فإن إدارة الجامعة تتكون من راعي الجامعة، ورئيس مجلس الجامعة، ومدير الجامعة، ونائب مدير الجامعة، ووكيل الجامعة، وأمين الشئون العلمية، وعميد شؤون الطلاب، وعمداء الكليات، والإدارات المساعدة، والتي تعمل كلها وفق نظام وأسس تشرف عليها مؤسسات الجامعة المختلفة.

كليات الجامعة:

تعد الجامعة أعداداً كبيرة من الشباب إما لبحث العلمي أو للمهن المتخصصة. ليس ذلك فحسب، بل ينبغي عليها بالإضافة إلى ذلك أن تُستثمر منبعاً رئيسياً نجد فيه الأعداد المتزايدة من الناس ما يشبع حبهم للاستطلاع وما يروي ظمأهم للمعرفة، وما يضفي معنى على حياتهم، وينبغي أن تفهم الثقافة هنا بأوسع معانيها، وأن يتراوح هذا بين أكثر العلوم تشبعاً بالرياضيات إلى الشعر، أي أن تضم جميع مجالات العقل والخيال.

ومن هذا يتضح أهمية تنوع الجامعة في كلياتها حيث تشمل المجالات العلمية التطبيقية والنظرية، وإذا رجعنا لأهداف جامعة شندي نجد أنها اهتمت بكل هذه المجالات وعلى ضوء ذلك قامت بتأسيس الكليات حسب احتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي وهذه الكليات هي:[1]

(1) مرجع سابق ، ص 138.

1-كلية الطب.
2-كلية علوم المختبرات الطبية.
3-كلية علوم التمريض.
4-كلية طب الأسنان.
5-كلية الصحة العامة.
6-كلية القانون.
7-كلية التربية.
8-كلية الآداب.
9-كلية الدراسات التنموية.
10-كلية الاقتصادية والتجارة وإدارة الأعمال.
11-كلية العلوم والتقانة.
12-كلية السياحة والآثار.
13-كلية الحاسوب.
14-كلية الهندسة والعمارة.
15-كلية الدراسات العليا.
16-كلية المجتمع.

بجانب المراكز البحثية التالية:

مركز الفاتح للبحوث والدراسات الإسلامية ومركز أحمد إدريس للتطوير التربوي والتعليم المستمر ومعهد الدراسات المروية.

وهنالك مراكز أخرى تحت الإنشاء أهمها: مركز البحوث والاستشارات الصناعية والهندسية بشندي والذي تقرر إنشاؤه بموجب النظام الأساسي رقم (15) ويختص بإجراء المسوح العلمية والصناعية وحل مشكلات الصناعية المحلية والقومية وتقديم برامج تدريب في المجالات الهندسية والصناعية لتأهيل الكوادر.

مركز بحوث المحاصيل والري والإنتاج الحيواني بالمسيكتاب شمال شندي وقد تقرر أن ينشأ بموجب النظام الأساسي رقم (16) كأحد مراكز البحوث في مجالات إنتاج

المحاصيل واستحداث الطرق المثلى ورفع كفاءة مشاريع الإنتاج الحيواني لولاية نهر النيل. وقد أسهم كذلك في مشروع توطين الكركدي بمنطقة شندي وذلك بالتعاون مع الهيئة العليا لتطوير مدينة شندي كما أسهم في زيادة الإنتاجية المحسنة من تقاوي البطاطس.

مركز تعليم الكبار والدراسات الإضافية والذي أنشأ بموجب النظام الأساسي رقم (18)، وأهم اختصاصاته إجراء المسوحات الخاصة بالأمية لتحديد أبعاد المشكلة وحلها وإجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحل المشكلة، والعمل على الاستفادة من الفاقد التربوي في مرحلتي الأساس والثانوي.

أحدث التقدم المعرفي والتقني الذي يشهده العالم أبرز عدداً من التوجيهات العالمية الحديثة في التعليم ومن أهمها التوجه نحو تطبيقات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، مما جعل الجامعة تتبنى الوسائل التنقية في التعليم ناشدةَ التميز وتحسين مستوى الأداء الأكاديمي لتأصيل قيم وأهداف وسياسات وإستراتيجيات الجامعة.

استخدام تكنولوجيا المعلومات في الجامعة:

كان لزاماً لتحقيق توجيه الجامعة للاستفادة القصوى من تقنيات المعلومات أنها أنشأت مركز تقنية المعلومات عام 2010م بالقرار الإداري رقم (21) لسنة 2010م بتاريخ 2010/6/21م ويتبع إدارياً لمكتب مدير الجامعة، بغرض أساسي هو توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة العملية التعليمية، وتحقيق شعار الجامعة " جامعة إلكترونية " يعمل المركز على توفير البنيات التحتية لتقنية المعلومات التي ترتكز على الحداثة والتجديد والابتكار تتميز بدرجة عالية من الجودة والأمان والموثوقية، ودعم العمليات التعليمية من خلال توفير وتشغيل وصيانة أنظمة تعليمية عالية الأداء تكون متاحة لجميع المستخدمين بشكل سهل وآمن.

تطوير وبناء أنظمة وحلول التعليم والتعلم الالكتروني التفاعلي والتعليم المفتوح وتوفير التقنيات المساندة للعمليات التعليمية والإدارية وتوفير قواعد المعلومات البحثية التي تدعم البحث العلمي والنشر الإلكتروني.

كذلك يعمل المركز على إعادة هندسة الإجراءات التقليدية بمنظومة برمجية تعمل على حوسبة التعاملات الإدارية والمالية وتطوير آلية التواصل بين منسوبي الجامعة.

قدم المركز خدمات التدريب لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب أن يحقق الريادة والتميز من خلال منظومة جامعية رقمية، ذكية ومعرفية بمعايير عالمية. في البداية كان اسمه وحدة الشبكات والإنترنت تأسس في 2006م، ثم توسع وأصبح يسمى بمركز تقنية المعلومات في عام 2020م بالقرار الإداري رقم (21) لسنة 2010م، ويتبع إدارياً لمكتب مدير الجامعة. ويهدف إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم جميع الأنشطة في الجامعة ومواكبة التطور السريع في مجال تقنية المعلومات وتوفير منظومة معلوماتية لدعم اتخاذ القرار وتطوير الإجراءات الأكاديمية والإدارية والمالية نحو تقديم خدمات إلكترونية متميزة وتقديم الاستشارات والحلول الإلكترونية والدراسات الفنية.

الرسالة: تتمثل رسالة المركز في توفير الحلول التقنية المتكاملة والآمنة لدعم كافة العمليات الإدارية والتعليمية والبحثية للارتقاء بمستوى الأداء بالجامعة والتعريف بالجامعة داخلياً وخارجياً مع مواكبة التطورات التقنية ونشر المعرفة بتقنية المعلومات في المجتمع بالجامعة من خلال تصميم وتنفيذ الدورات الحتمية لأعضاء هيئة التدريس وبرامج التدريب لهيئة التدريس والعاملين والطلاب لاستخدام أنظمة وبوابات الجامعة الإلكترونية ويقدم المركز خدماته التدريبية للمجتمع تحقيقاً لأهداف الجامعة بحيث يساهم في رفع المستوى المعلوماتي من خلال المشاركات المجتمعية وتقديم دورات تدريبية متخصصة في مجال تقنية المعلومات.

يعمل المركز على بناء علاقات مهنية وشراكات ذكية مع الجهات المتخصصة في مجال تقنية المعلومات لتبادل الخبرات لتطوير بيئة تقنية المعلومات بالجامعة.

الرؤية: أن يحقق الريادة والتميز من خلال منظومة جامعية رقمية، ذكية ومعرفية بمعايير عالمية.

الأهداف:

1-توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم جميع الأنشطة في الجامعة.
2-مطابقة إستراتيجيات الجامعة مع برامج الحكومة الإلكترونية.
3-مواكبة التطور السريع في مجال تقنية وتكنولوجيا المعلومات.
4-توفير منظومة معلوماتية آمنة مطابقة للمعايير من الأنظمة الإلكترونية لدعم اتخاذ القرار وتقديم خدمات الكترونية متميزة.
5-توفير الحلول التقنية التي تسهم في رفع الأداء وتأمين سرعة التواصل بين كليات وإدارات الجامعة المختلفة من خلال شبكة الجامعة المتطورة.
6-موازنة متطلبات تقنية المعلومات حالياً، مع الاحتياجات المستقبلية المتوقعة.
7-تقديم الاستشارات والحلول الإلكترونية والدراسات الفنية وتقديم خدمات التدريب في مجالات المعلومات داخل وخارج الجامعة.

القيم: يلتزم المركز بمجموعة من القيم والأخلاقيات وهي التي توجه مسيرته ويبنى على ضوئها المركز علاقاته داخل المجتمع الجامعي وخارجه، وتتمثل هذه القيم في:

الأمانة – التميز – الابتكار – الإبداع – المسئولية – الشفافية – المصداقية – العمل الجماعي – التدريب المستمر – حسن إدارة الوقت.

وحدة الشبكات ونظم الاتصال:

التعريف بالقسم:

يتكامل عمل إدارة الشبكات وأنظمة الاتصال مع إدارات المركز الأخرى في إطار الاختصاصات المنوطة به وذلك في سبيل تحقيق الأهداف السامية للمركز.

وتسعى الإدارة لتحقيق الأهداف التالية: -

1-تطبيق معايير الجودة على جميع الخدمات والإجراءات.
2-تطوير بيئة شبكية متطورة يمكن الاعتماد عليها، وضمان استمرارية عمل والخدمات على مدار الساعة بالجودة المطلوبة.
3-توفير البيئة المناسبة والآمنة والتي تتوافق مع أعلى المواصفات.
4-توفير دعم فني وتقديم المساعدة والعون لمدراء الأنظمة والمستخدمين.
5-تطوير النظم الإلكترونية المكتبية بما يتفق مع التطورات الحديثة لإدارة مصادر المعرفة الإلكترونية المتوفرة لتقديم خدمات المعلومات للطلاب والمستفيدين.
6-تقديم الدعم الفني في مجالات أمن المعلومات والشبكات.

رؤية القسم[1]:

تطوير بنية تقنية متكاملة بأحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات.

رسالة القسم: تأسيس الربط لكل أجهزة الإدارات المختلفة لتسهيل عمليات تبادل المعلومات والاتصالات من خلال شبكة واحدة وآمنة.

اختصاصات ومهام القسم:

1-وضع الخطة الإستراتيجية والخطط المرحلية والتقنية لأعمال الإدارة.
2-إدارة الشبكات بمختلف تقنياتها بالإضافة إلى منظومات الإنترنت ومنظومات محادثات الفيديو. والحاسبات الخادمة التي تعمل بأنظمة التشغيل المختلفة ويتم الإشراف عليها.

(1)مطبقات مركز الحاسوب ، جامعة شندي ، ص 3

3-إعداد خطط وميزانية تطوير المشاريع من حيث الموارد الفنية والمالية والإدارية، ومتابعة المشاريع حسب الخطط الزمنية وضمان سير المشاريع حسب إجراءات وأساليب ضبط الجودة المتبعة.

4-تأمين خطوط عالية السرعة لخدمة تطبيقات الجامعة وربطها بغرفة التحكم الرئيسية وهي مزودة بأحدث إصدارات نظم التشغيل.

5-الإشراف على مركز البيانات، وتجهيزه بالأجهزة والبرمجيات الحديثة المتطورة ومتابعة كل ما هو جديد في مجال تقنية المعلومات لضمان تحديثه بصورة مستمرة.

6-تصميم وتوفير وصيانة شبكات وأنظمة الاتصال الفعالة لربط جميع كليات ووحدات الجامعة.

7-دراسة احتياجات الجامعة من خوادم وشبكات الاتصال وملحقات ووضع المواصفات الفنية لها.

8-توفير البيئة الفعالة لتشغيل الخدمات الإلكترونية على شبكة الجامعة.

9-ربط أجهزة المستخدمين بشبكة الجامعة وضمان اتصالها وتشغيلها حسب المعايير الفنية.

10-متابعة الأعطال الطارئة بشبكة الجامعة والقيام بعمليات الصيانة الفورية والدورية.

11-تأمين الارتباط وتنظيم الخدمة بين الانترانيت والإنترنت.

12-إدامة البرمجيات الموجودة على شبكة الجامعة.

13-يقوم منتسبي القسم بإلقاء المحاضرات في مجال تخصص علم الشبكات والاتصالات في قسم التدريب ويقوم القسم أيضاً بتقديم الاستشارات العلمية في مجالات الشبكات ونظم الاتصالات.

14-توفير طاقم صيانة عالي المستوى لصيانة شبكات الحاسوب وأنظمة الاتصال وخدمات الشبكة.

15-تركيب أنظمة تشغيل الشبكات ومتابعتها والقيام بالمهام الإدارية للخدمات التالية:

Active directory Servers, Mail Server, Domain Name Server (DNS), Applications and FTP Servers, Web Server, Antivirus Server, Portal Server, VPN Server, Video Streaming Server, Illuminate Server, Model Server, Firewall Server.

16- توفير النماذج الإلكترونية للمستفيدين الخاصة بعمليات القسم.

ثانياً: نبذة تعريفية عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة

1/ نشأة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة:

تتبع أهمية الطاقة من كونها العامل الرئيسي لأي نتمية صناعية أو زراعية أو اجتماعية وبوصفها من أهم هياكل البني التحتية، وهي التي تقوم عليها مشروعات وخطط التنمية بكل أشكالها، يقاس مدى تقدم الشعوب بمقدار استهلاكها للطاقة، تأتي الكهرباء على قمة هرم الطاقة وأكثرها استهلاكا وتأثيراً في المجتمع والصناعة.

مرت الكهرباء في السودان بعدة مراحل منذ أن عرف السودان الكهرباء عبر الحكم الثنائي إذ شهد العام 1908م إنشاء شركة النور برأس مال أجنبي قطاع خاص (بمولدات ديزل في منطقة بري وذلك بتركيب مولدات بطاقة 855 كليو واط وأستمر قطاع الطاقة إلى 500 كيلو واط وفي تقرير صادر وزارة الكهرباء أوردت فيه البريطانية ولمدة 30 عاماً لتطوير خدمات الكهرباء والمياه والمواصلات داخل مدينة الخرطوم وأنشئت شركة النور والطاقة الكهربائية وتم استبدال وحدات التوليد القائمة بسعة 3000 كيلو واط، وفي عام 1952م أشترت حكومة السودان جميع أسهم شركة النور والطاقة مع استمرار الشركة في إدارة المرفق. وفي عام 1956م أكتمل التركيب والتشغيل للمحطة وبعد الاستقلال تعاقدت الشركة على تركيب 4 مولدات بخارية إضافية بمحطة توليد بري بقدرة 30ميقا واط حيث تم تركيب وتشغيل أول مولد في عام 1958م وأكتمل التركيب والتشغيل للمحطة، وفي عام 1961م أصدرت الحكومة الوطنية قانون الإدارة المركزية للكهرباء والمياه يتبعه في العام 1962م تشغيل أول محطة توليد مائية لتوليد الكهرباء خزان سنار بسعة 15 ميقا واط حيث بدأت الخطوط الأولى لإنشاء الشبكة القومية للكهرباء بشبكة النيل الأزرق بالخط الناقل 110كيلو فولت ليربط بين قطاع سنار ومدني والخرطوم. وفكرة إنشاء خزان سنار على النيل الأزرق لري مشروع الجزيرة.

قامت بتشييد الجزء الأول من الخزان الشركة السودانية للتشييد بالمشاركة مع شركة masers ahessendrini & person[1].

وقد تم تكليف شركة Gibb & coyne بتصميم خزان بسعة أكبر وينفذ على مرحلتين بسعة 3مليار متر مكعب ومرحلة ثانية بسعة 7.4 مليار متر مكعب تم الانتهاء من تنفيذ المرحلة الأولى وتمرر المياه عبر فتحات المقبض أو الأبواب السفلى أو الاثنين معاً حسب كمية المياه الواردة من الديم وعلى الضفة الغربية من النيل الأزرق تم إنشاء أكبر محطة توليد مائية بعد بناء خزان الرصيرص فكان دخول أول وحدة وتلي ذلك دخول الوحدتين الأخريين في العام 1971م بسعة 30 ميقا واط وفي الأعوام 1978م وحتى 1987 دخلت الوحدات الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة التشغيل على التوالي بسعة 40ميقا واط لكل وحدة في العام 1975م صدر قانون الهيئة القومية للكهرباء والمياه لتقوم الهيئة بإدارة خدمات الكهرباء والمياه على نطاق القطر وتحت إشراف وزير الطاقة والتعدين وقد شهد العام 1981م تشييد محطة بحري القديمة والتي تنتج 180ميقا واط كانت هدية من المملكة المتحدة وفي العام 1982م تم فصل خدمات المياه والكهرباء وصدر قانون الهيئة القومية للكهرباء لتشرف على الشبكة القومية (النيل الأزرق + الشرقية)، والذي ترتب عليه الآتي:

1/ الإشراف على الشبكة القومية

2/ تحويل مسئولية الإشراف على المحطات خارج الشبكة للحكومات الإقليمية، على أن تقوم الهيئة القومية للكهرباء بتقديم الاستشارات الفنية.

3/ حدد القانون مهام الهيئة في الآتي:

أ. استغلال مصادر الطاقة القومية المتاحة لتوفير احتياجات البلاد.

ب. إدارة أعمال الهيئة على أسس تجارية مما يمكنها من تحقيق عائدات سنوية تساعد على تنمية المرفق.

ج. الاستفادة من التطور العالمي في مجال صناعة وخدمات الكهرباء.

1) الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، مركز الإحصاء والمعلومات.

4/ فصل خدمات المياه عن الكهرباء.

الهيكل الإداري:

بصدور قانون الهيئة القومية للكهرباء لسنة 1982م تم اختيار بيت الخبرة الأجنبي هيئة كهرباء أيرلندا ESB لتصميم هيكل تنظيمي للهيئة، وبالفعل تمت إجازته في العام 1982م، وظل ذلك الهيكل هو المعمول به حتى العام 2004م، مع إدخال بعض التعديلات والإضافات التي تتطلبها مستجدات العمل[1].

لأسباب فنية ومالية لم تستطع الحكومات الإقليمية القيام بمسؤولياتها تجاه مرافق الكهرباء، لذا تدهورت أوضاع هذه المرافق، بل كاد بعضها يتوقف تماماً، مما أدى بعد الانتفاضة في العام 1985م إلى إصدار قرار من مجلس الوزراء بتوصية من السيد / وزير الطاقة والتعدين بإعادة مرافق الكهرباء بالأقاليم إلى الهيئة القومية للكهرباء، ولم يتبع ذلك أي تغيير في قانون 1982م. ترتب على ذلك توسعاً في مسؤوليات وأعباء الهيئة مما استدعى مراجعة وتقويم هيكل الهيئة التنظيمي والوظيفي، فصدر قرار من مجلس إدارتها بتاريخ 19 مايو 1990م شكلت بموجبه لجنة داخلية للقيام بدراسة ومراجعة هيكل 1984م.

وبالفعل رفعت اللجنة توصياتها لمجلس الإدارة في يونيو 1991م، الذي أوصى بإنشاء إدارة المبيعات في 3 مارس 1992م[2].

في عام 1995م أوصى مجلس التخطيط بالهيئة بتشكيل لجنة أخرى لمراجعة الهيكل التنظيمي، ووافق مدير عام الهيئة على تلك التوصية، وتم تشكيل لجنة داخلية قامت بالدراسة المطلوبة على هدي الموجهات التالية:

أ. النشاطات الخدمية وإمكانية تحويلها إلى خدمات تجارية استثمارية.
ب. الإمدادات وطرق التمويل والاستيراد.
ج. المتغيرات التي طرأت على الولايات وأثرها على الهيكل.

1) الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، (نظام المعلومات للموارد البشرية، 2019م).
2) المرجع السابق.

د. إمكانية إدخال شركات قطاع خاص في توزيع الكهرباء.

قامت اللجنة برفع توصياتها بالمعالجات العاجلة لتفعيل الهيكل، ولم تجد التوصيات طريقها إلى التنفيذ. في العام 1996م وبمبادرة من مديرها العام قامت الهيئة بتكليف فريق من شركة تطوير الإدارة لدراسة ومراجعة الهيكل من منظور الدراستين الأساسيتين اللتين قامت بهما لجنة المستشارين الايرلنديين (1984م)، ولجنة مراجعة الهيكل الداخلية (1995م). رفع الفريق الاستشاري تقريره النهائي والذي بمقتضاه أصدر المدير العام للهيئة قراره بتشكيل لجنة لوضع هيكل يوفي بالموجهات التالية1:

1. إدخال الحاسوب في كل أوجه أنشطة الهيئة وما يتبع ذلك من تغيير في السياسات والتدريب.
2. التركيز على النشاط الأساسي والحقيقي للهيئة في التوليد ونقل وتوزيع الكهرباء.
3. مراعاة توجه الهيئة للتحول إلى نظام الإدارة بالجودة الشاملة في تنفيذ جميع مهامها.
4. تحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة لتفعيل نظام إدارة الهيئة حالياً ومستقبلياً على ضوء الخطة طويلة المدى.
5. استئجار الخدمات المساعدة.

قامت اللجنة بمراجعة كل الدراسات والتوصيات السابقة وخلصت إلى كل ما تم كان يتناول جزيئات من المنظمة الهيكلية. فقد اهتمت الدراسات السابقة بتحديد العمالة والوصوف الوظيفية ومتطلبات شغل الوظائف.أيضاً أوصت اللجان السابقة بأن تتم المراجعة ووضع هيكل جديد بواسطة بيوتات خبرة من أجل الوصول إلى تصور عملي وطبيعي يتماشى وسياسات الدولة لتحقيق الطفرة الإنمائية في مجال الكهرباء.

1) الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، مرجع سابق.

توصلت اللجنة التي تشكل المدير العام إلى أن الوضع الإداري بالهيئة لم يعد مواكباً للتوسع والتزايد المستمر في الطلب على الطاقة الكهربائية، وأن ثبات مصادر وسعات الإنتاج كانت سبب أن هيكل 1984م وما أدخل عليه من تعديلات جزئية كان جامداً لا يستوعب المتغيرات البيئية والاقتصادية والتشريعية، إذ أنه وبوضعه الحالي لا يستطيع أن يتعامل مع المتغيرات الدستورية التي حدثت في مجال الحكم الاتحادي والولائي وما تتطلبه من تقسيمات إدارية [1].

كانت اللجنة ترى أن الهيكل يسند مهام وأعباء زائدة على المدراء الأوائل مما حد من قدراتهم التخطيطية والبرامجية، وأنه يفتقد إلى النسق التنظيمي الفعال في بعض الإدارات أيضاً بسبب ضيق الهيكل لا يفي بمتطلبات النظم الإدارية المتقدمة كإدارة الجودة الشاملة وإدخال التقنيات الحديثة.

أخيراً رأت اللجنة أن تغير الظروف المحيطة بصناعة الكهرباء وانحسار التمويل كان بسبب تغيير سياسات مؤسسات التمويل الدولية، والتي كان من المؤمل أن يتم التوسيع بمساعدتها في مصادر إنتاج الطاقة من خلال القروض والمنح. كان البديل دخول القطاع الخاص للاستثمار في مجال صناعة وتوزيع الكهرباء، وهذا ما لم يكن له أي حساب في الهيكل، فغياب منشط التصميم الهندسي اضطرت الهيئة إلى الاستعانة ببيوت خبرة عالمية لهذا الغرض.

وصلت نسبة عمالة الخدمات والطلب غير المؤهلة إلى أكثر من 50%، هذا إضافة إلى المواقع التي أصبحت استمراريتها تمثل عبئاً مالياً على الهيئة كالمحطات المتوقفة أو التي ما عادت ذات جدوى [2].

---

(1) المرجع السابق.

(2) علي أحمد علي، (مقترح هيكلة الهيئة القومية للكهرباء، الخرطوم، 2000م)، ص7.

الشركات الاستثمارية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة:

هي شركات تتبع لنائب المدير العام وتسمى (شركات وجهات ثابتة) وهي:

1. **مصنع نور الحديث للأعمدة الخراسانية:** تم إنشاءه في العام 2006م وهو يختص بتصنيع الأعمدة الدائرية ذات المواصفات القياسية العالمية.
2. **مصنع المحولات السوداني:**يعمل المصنع على سد حاجة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة من حولات التوزيع وتسويق الفائض للسوق المحلي.
3. **المستقبل للإمداد المركزي:** هو مشروع في رؤيته العامة يعتمد إلى تشجيع الاستثمار من أجل توطين صناعة مدخلات إنتاج الكهرباء ونقل التقنية، وهو يسعى إلى وجود بيئة تعمل على توطين للصناعات المساندة للكهرباء من خلال الاستثمار الأمثل لما يقدم من كافة القطاعات المعنية.
4. **المختبر المركزي للعلوم والبيئة وأبحاث التربة:** تم إنشائه في العام 2005م بالهيئة القومية للكهرباء(سابقاً) وبعد تحويل قطاع الكهرباء إلى شركات ظل يعمل المختبر المركز ضمن الأجهزة الاستثمارية للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة واضعاً كل إمكانياته من أجهزة ومعدات وخبرات في مختلف المجالات الكيميائية بهدف الوصول إلى أعلى معدل كفاءة.
5. **المصنع السوداني الصيني للعدادات:** عرف السودان تقنية عدادات الدفع المقدم من عام 1997م وسبقها العداد بشكلها التقليدي المعروف السائد قبل ظهور عدادات الدفع المقدم، ظلال السودان مستخدماً لهذه التقنية حتى العام 2012م وكتطور طبيعي لهذه التجربة الناجحة سعة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة لتوطين صناعة العدادات الرقمية في السودان فضلاً عن تطوره لمواكبة العصر، وانتهت بتوقيع اتفاقية في 12 يناير 2012م مع شركة (إنهميتر) الصينية باعتبارها شركة ذات خبرة هذا المجال.

مشاريع تم إنشاؤها لرفع جودة الخدمات:

1-مركز خدمات الزبائن:

يعتبر واجهة الشركة السودانية للتعامل مع العملاء حيث يقوم بخدمتهم بالرد على استفساراتهم وتساؤلاتهم واستلام بلاغاتهم وقبول الشكاوي والاقتراحات وذلك من خلال رقم موحد(4848) على مدار 24 ساعة، ومن أهداف المركز:

أ. تلقي إشارات العميل في أسرع وقت ممكن.
ب.سد الفجوة بين العملاء والشركة.
ج. إرضاء العميل بتجويد مستوى الخدمة.
د. حل مشكلة العميل خلال زمن قياسي من تلقي الإشارة.

مزايا المركز للزبائن:

أ. اختصار الوقت وتسهيل الخدمة.
ب.توفير خدمة أفضل للعملاء.
ج. مركزية البلاغات مما ينتج عنه المحافظة على مستوى خدمة جيدة.

مزايا المركز للشركة:

أ. توفير المعلومات وجودة الخدمة.
ب.تقديم التقارير والإحصائيات المفصلة.
ج. التطوير المستمر.
د. حيازة رضاء العملاء.

2-مركز التحكم الآلي: دواعي إنشاء المركز:

أ. مساير التطور التقني نسبة لصعوبة التنقل والوصول لمحطات التوزيع خاصة عند ازدحام حركة المرور.

ب. خفض العدد الكبير من المهندسين وتفريغهم لدراسة وتحليل الشبكة.

ت. ارتفاع تكلفة التشغيل اليدوي(وقود– الكادر البشري).

ث. تقليل زمن إعادة التيار عند حدوث الأعطال ومعرفتها إلكترونياً بدلاً من الاعتماد على بلاغات الزبائن.

3–نظام المعلومات الجغرافية(GIS):

يعد نظام المعلومات الجغرافية من النظم القائمة على الحاسب الآلي ويعمل على جمع وصيانة وتخزين وتحليل وإخراج وتوزيع البيانات والمعلومات المكانية والوصفية لأهداف محددة تساعد على التخطيط واتخاذ القرار فيما يتعلق بتوزيع وتشغيل الكهرباء.

دواعي بناء النظام:

أ. تصميم وتنفيذ قواعد بيانات المعلومات الجغرافية لشبكة التوزيع وملحقاتها للاستفادة منها في الصيانة والتشغيل وبلاغات الزبائن، وتصميم شبكات التوزيع بالصورة المثلى.

ب. توفير الخرط من الجهات ذات الصلة وصيانة نظام المعلومات الجغرافية.

4–الطرف الثالث:

لم يفي نظام البطاقة المدفوعة القيمة بطموحات الشركة في رفع رضا العملاء، ولم تخف حدة الازدحام على الرغم من زيادة ساعات العمل وفتح بعض المكاتب لتعمل 24 ساعة، ومن ثم عمل دراسة وافية لإمكانية دخول وسائل أخرى في عملية البيع وإتاحة الفرصة لمكاتب خدمات الزبائن الخاصة بالشركة لتوفير جزء مقدر من مهامه المعالجة لشكاوي العملاء وتقديم خدمات التوصيل الجديد وغيرها من الخدمات الإضافية بصورة أفضل مما هي عليه، ومن ثم جاء فكرة تطبيق نظام الطرف الثالث باستخدام التقنيات الحديثة والمختلفة من نقاط بيع وصرافات آلية

والإنترنت، ونتيجة للتوسع الكبير في أعداد العملاء، وسعياً لتقديم خدمة أفضل بدأ التفكير في إدخال نظام طرف ثالث لتقديم خدمة بيع الكهرباء وذلك:

أ. لتخفيف الضغط على مكاتب التحصيل.
ب. لتسهيل الخدمة حتى تصبح في متناول يد العميل بعد الساعات الرسمية.
ج. لتقديم الخدمة في المناطق في المناطق الطرفية.

ومن فوائد الطرف الثالث:

أ. لزيادة منافذ البيع بأقل تكلفة.
ب. زيادة التحصيل.
ج. لتمكين الزبون من شراء الكهرباء بالقرب من منزله من أي مكان وفي أي زمان.
د. لإيجاد طرق جديدة للزبائن لشراء الكهرباء دون الحاجة لتطوير التطبيقات من قبل الشركة.
هـ. لتقليل التكلفة التشغيلية للشركة(لن تضطر الشركة لتوفير معدات أو ماكينات البيع أو موارد بشرية).
و. للتمكين من الشراء خارج ساعات العمل التقليدية للشركة.

التسويق الداخلي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء:

يعد التسويق الداخلي عنصراً مهماً وحيوياً داخل الشركة، فالعاملين بحاجة إلى الشعور بالانتماء لشركاتهم، وهذا لا يتحقق إلا من خلال بناء علاقة صادقة ومخلصة بينهم وبين الشركة، لأن الشركة الناجحة توجه اهتمامها الأول للعاملين لكسب رضاهم، ومن ثم ينتقل هذا الرضا مباشرة إلى العميل الخارجي.

نجد أن هنالك ثلاث جوانب مهمة يجب وضعها في الاعتبار من أجل نجاح التسويق الداخلي هي[1] ، التنفيذ الفعال لخطة التسويق الداخلي، والحصول على دعم الإدارة العليا، ووجود هيكل تنظيمي مناسب.

أهم أدوات وبرامج التسويق الداخلي الأكثر انتشارا داخل الشركة هي[2] :

1. المناسبات الخاصة.
2. المقابلات.
3. النشرات الدورية الداخلية.
4. الإنترانت (شبكة معلومات داخلية خاصة بالشركة السودانية للكهرباء المحدودة).
5. الزيارات الميدانية للمكاتب.
6. البريد الإلكتروني الموزع للجميع.
7. حفلات تكريم العامل المثالي.
8. احتفالات الذكريات السنوية.

تقوم شعبة التكاليف والموازنة بالإدارة العامة للموارد البشرية والإدارية المالية والإمدادات بالشركة وفي سبيل إعداد الموازنة السنوية للشركة بتوزيع الأرانيك الخاصة بالموازنة على المديرين الأوائل ومديري الإدارات ومديري المناطق ومدير مركز التدريب، ثم تجمع الأرانيك وتعد الملخصات والتي تناقش مع المديرين الأوائل، لتعد الملخصات النهائية والتي تتم مناقشتها مع مجلس الإدارة لتسلم الموازنة لوزارة المالية عبر إدارة الشركات الحكومية والهيئات والمؤسسات[3].

(1) - هيلين ميبك، ريتشارد ميبك، مرجع سبق ذكره، ص603.

(2) - هبة الزبير عبد المجيد، التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف- دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2008م ، ص58.

(3) - خطاب مدير أول الإدارة العامة للموارد البشرية والإدارية المالية والإمدادات نمرة ش.م.أ/ ميزانية 109 2019/6/25م حول الموازنة التخطيطية العامة للعام المالي 2019م.

جاء في مذكرة الموازنة التخطيطية العامة للعام المالي 2020م، حيث أن إحداث بيانات لعام مالي كامل هي بيانات العام المالي 2020م، أن الموازنة التخطيطية يتم إعدادها حسب التوجيهات العامة للدولة والتي يتم إصدارها من وزارة المالية كل عام بالإضافة إلى موجهات الإدارة العليا للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة

المبحث الثاني

الهياكل التنظيمية الهياكل التنظيمية لكل من جامعة شندي و الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

الهيكل التنظيمي لجامعة شندي:

تنبع أهمية التنظيم من أنه إطار يضم أجزاء متكاملة مترابطة تشكل البناء التنظيمي ويمكَّن التنظيم العاملين القدامى والجدد من فهم العلاقات الرأسية والأفقية ومن فهم المسؤولية والصلاحية ومن فهم تقسيمات العمل وتوزيعه ومسار عمليات الاتصال التي تتيح الفرصة للتنظيم ليتفاعل ويتحرك صوب تحقيق أهداف الجامعة.

كما تمكن دراسة التنظيم من إجراء التعديلات المطلوبة من حين لآخر وفق مقتضيات الأمور، مما يسهم في إنجاح العمليات الإدارية.

ويأتي الغرض من إنشاء الهيكل التنظيمي، لتوسع قاعدة المشاركة وتقليص رقاع المسؤولية والإشراف، عن طريق تعامل مدير الجامعة مع نواب ومساعدين، وعمداء، ورؤساء مجالس، ولجان داخل المؤسسة التنظيمية، ومع رؤساء وحدات مستقلة متعددة الأغراض في مواقع جغرافية متعددة، لذلك كان لابد من السعي من أجل تفويض السلطات وتقليص رقعة الإشراف بحيث يقل التعامل المباشر مع مدير الجامعة، وعلى رؤساء الإدارات أن يتحملوا مسؤولياتهم المباشرة لتسيير أعمال وحداتهم دون الرجوع للمدير أو مشاركه المدير في اتخاذ القرارات اليومية والعادية والتسييرية في وحداتهم وحل مشاكلهم دون زيادة العبء والمسؤولية على مدير الجامعة.

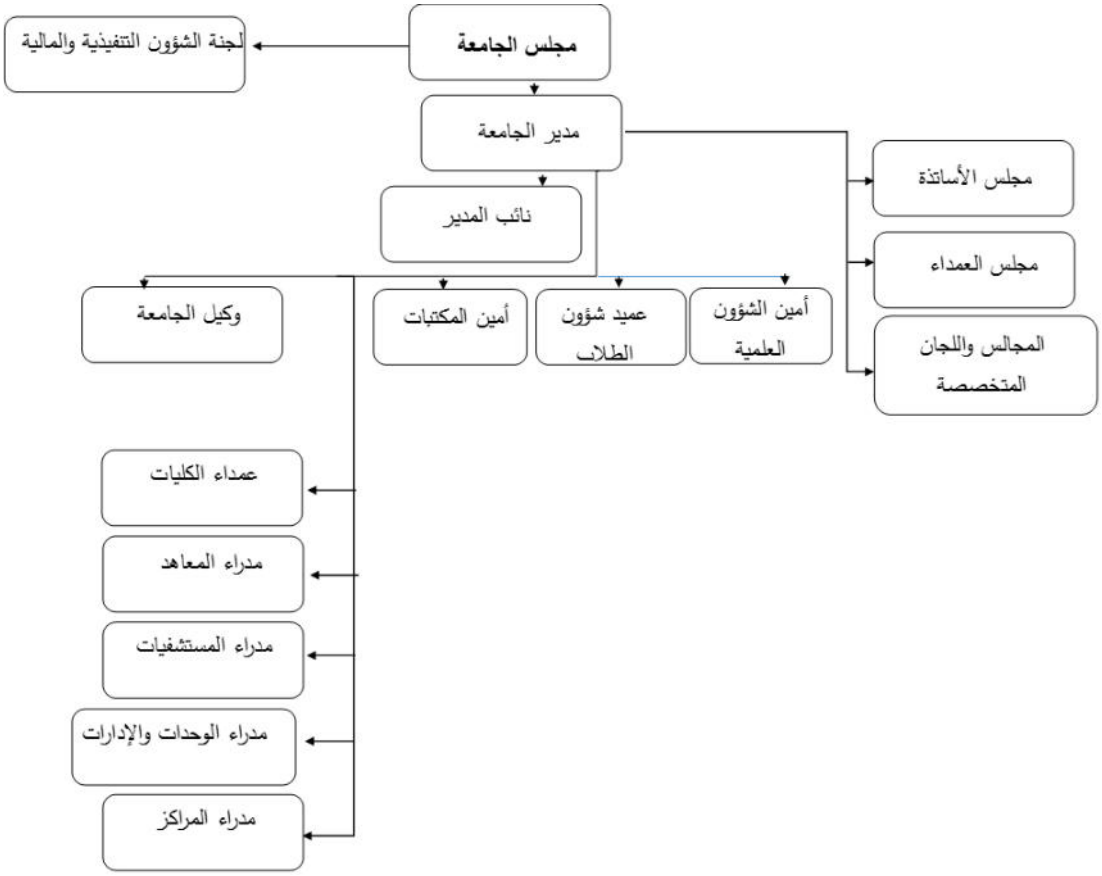
مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لشؤون العاملين:

أ. مدير الإدارة العامة لشؤون العاملين.
ب.مدير الجامعة.
ج. شؤون الأستاذة.
د. شؤون الموظفين والتقنيين.
هـ. شؤون العمال والحرس.
و. شؤون ما بعد الخدمة.
ز. مستشفى آلمك نمر الجامعي.

ح. مركز أمراض الكلى والقلب.

ط. مركز الطب النووي وأبحاث السرطان.

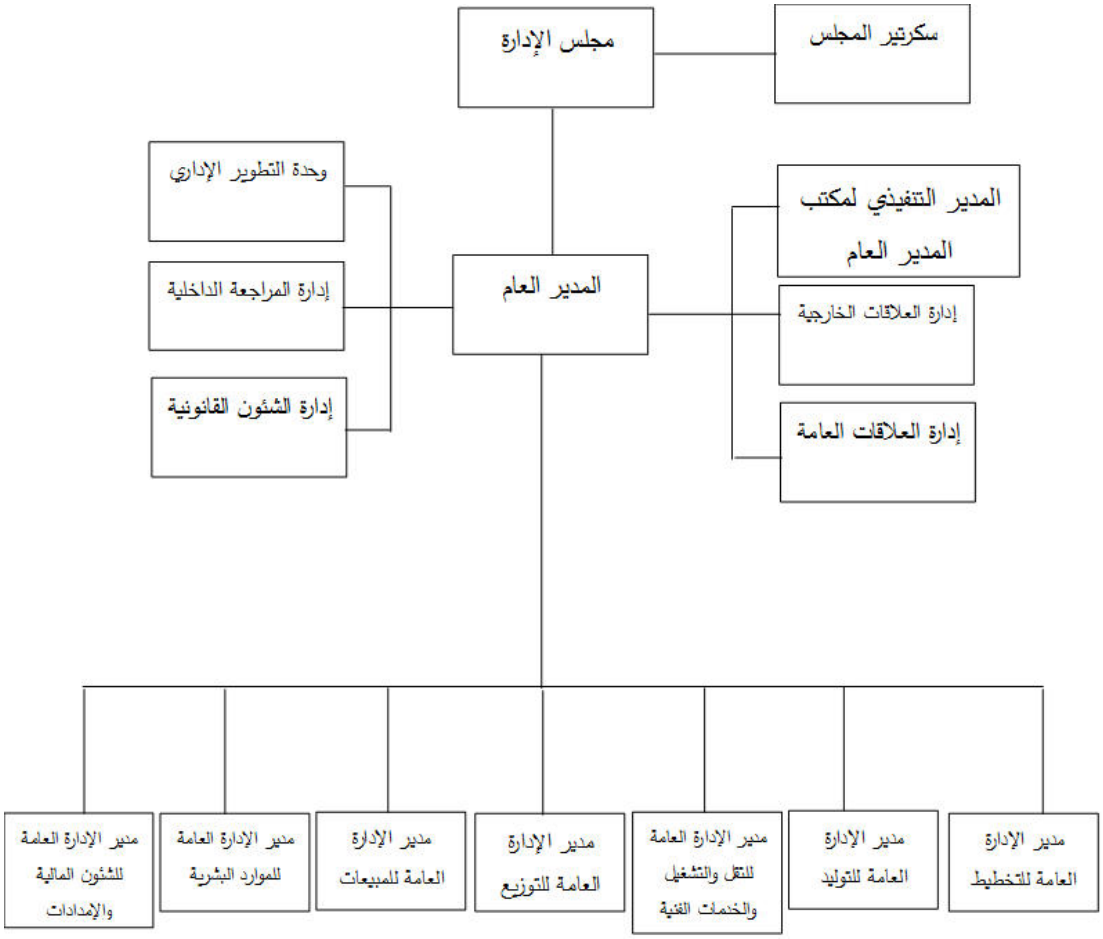
الشكل (1/1/4) الهيكل التنظيمي لجامعة شندي



المصدر: إعداد الإدارة العامة لشؤون العاملين – جامعة شندي، 2021م.

شكل رقم(2/1/4)

الهيكل التنظيمي للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة



المصدر : البدوي خليل محمد إدارة الموارد البشرية ، مدير قسم شئون الأفراد ، الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، الموازنة التخطيطية للعام 2012م

الهيكل التنظيمي ما هو؟

1. هو عبارة عن رسم هندسي يرمز إلى الشبكة تمثل مواقع المسؤولية.
2. يسهل تحديد وتحليل الوظائف، ويتيح وصفها وتحديد مواصفاتها لتقوم المؤسسة بعملها بكفاية وفعالية.
3. الهيكل التنظيمي المتقن يساعد على تطوير قدرات الإفراد وبالتالي تطوير المؤسسة لتكون قادرة على المواكبة والمنافسة ومواجهة التحديات التي يفرضها التغير والتقدم داخل المؤسسة وخارجها.

شروط وضع الهيكل التنظيمي[1]:

1. وجود هدف محدد للمؤسسة.
2. تحديد وجهة نشاط المؤسسة.
3. تصميم وحدات تقابل النشاط.
4. تحديد اختصاصات كل وحدة أو قسم أو الإدارة منهاً من التضارب.
5. تحديد العلاقة بين الإدارات والأقسام والوحدات.
6. تسمية الوظائف وتحديد وضعها الوظيفي.
7. ضمان الوضع المالي الكافي في المؤسسة.
8. إعداد خريطة تنظيمية متكاملة للمؤسسة للتعريف بها.

يهدف الهيكل التنظيمي إلى تحقيق التنسيق بين الوظائف المكونة له، ولتحقيق الأهداف من حيث تقديم خدمة أفضل بأقل تكلفة وأعلى جودة وكفاءة ويشتمل الهيكل على وصف الوظائف والمهام والسلطات والمسئوليات ونطاق التفويض للإشراف على العمل ومنح الصلاحيات والسلطات لتنفيذ الأعمال في حدود الميزانية المجازة والمصدقة حسب الصلاحيات، أعد الهيكل التنظيمي للشركة بواسطة بيت خبرة أجنبية هي شركة كهرباء أيرلندا (.esp) بالتعاون مع فريق من أكاديمية السودان للعلوم الإدارية عام 1984م والذي تم تعديله عدة مرات نتيجة

(1) د. عبد السلام محمد خير، (ورقة بعنوان الإدارة والتفاوض، 2014م)، ص19.

للتوسع في أنشطة الشركة مما حدا تعديله في عام 2001م بالوضع الحالي على النحو التالي:

1. الإدارة العليا وتشمل الوزير ومجلس الإدارة.
2. المدير العام يمثل الجهة التنفيذية في الشركة.
3. الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات: تقوم هذه الإدارة بإصدار سياسات وموجهات الموازنة.

أ. إعداد المواصفات الفنية للتوزيع.

ب. إعداد دراسات الطلب على الكهرباء ودراسات اختناقات الشبكة.

ج. تحديث الخطط المتوسطة وطويلة المدى بصورة دورية.

د. إعداد وتنفيذ وتوسعة مشاريع شبكات النقل والمحطات حسب الزمن المخطط له.

هـ. المشاركة في وضع الموازنة العامة للشركة.

و. تقييم برنامج كل سنة في السنة اللاحقة لها وإصدار التقارير الدورية لمتابعة سير العمل ومتابعة الأداء.

2/ الإدارة العامة للموارد البشرية والإدارية المالية والإمدادات:

تتكون الإدارة العامة من أربع إدارات ومن مهامها:

تنفيذ القوانين والقرارات واللوائح المالية التي تكفل ضبط الرقابة على إنفاقاً موال الشركة وتحصيل مستحقاتها.

أ. إعداد الموازنات والحسابات الختامية والتقارير المرتبطة بها.

ب. إعداد البيانات الخاصة بأرصدة الحسابات المختلفة والمطالبة بمستحقات القطاع قبل الغير وسداد المتطلبات المستحقة على القطاع.

ج. متابعة وتنفيذ الموازنات وإمساك دفاتر الارتباطات المالية.

د. إعداد وتوفير البيانات عن الموقف المالي لأنشطة الشركة من ناحية الإيرادات والمصروفات وتبويبها وإخطار الجهات بها.

هـ. مراجعة المستندات المالية الخاصة بالمصروفات والإيرادات وإجراء التسويات المالية بعد التحقق من سلامتها.

و. تنفيذ القوانين والقرارات واللوائح والتعليمات في مجال شؤون العاملين ومباشرة الإجراءات الخاصة بالتعيين والإجازات والمنح والبعثات وإعداد ميزانية الوظائف.

ز. إعداد خطط العمالة واحتياجات العمالة بالشركة.

ح. مراقبة أعمال المشتريات المحلية والخارجية والمخازن والتنسيق بينه وسير العمل وانتظامه.

ط. تنفيذ الخطط والمهام الخاصة بأعمال المخازن والقيام بإجراء الشراء تطبيقاً لأحكام القوانين واللائحة المالية في هذا الخصوص.

ي. تقوم هذه الإدارة بوضع السياسات العامة لكل شركة في إطار تنمية الموارد البشرية والاستخدام الأمثل للعمالة وتدريب وتأهيل الكادر البشري عبر مسارات تدريبية وفقاً للوظائف القياسية.

بإصدار مجلس الوزراء القرار 169/لسنة 2010م والذي قضى بإلغاء أمر تأسيس الهيئة القومية للكهرباء لسنة 2007م وأيلولة كل عقارات ومنقولات وحقوق والتزامات الهيئة القومية للكهرباء للشركات المنشأة في مجال الكهرباء إلى خمسة شركات وهي[1]:

1. شركة كهرباء سد مروي.
2. شركة التوليد المائي.
3. شركة التوليد الحراري.
4. الشركة السودانية لنقل الكهرباء.
5. الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

وصدور القرار القاضي بتكليف مديرين عاملين لتلك الشركات وتكليفات للكادر الإداري، ومنذ ذلك التاريخ برزت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بأغراض محدودة هي:

1) الشركة السودانية للكهرباء، مجلة النور، العدد الأول، إصدار 2012م.

أ. توزيع وبيع وتسويق الكهرباء.
ب.الاستثمار في صناعة وتجارة المعدات والأجهزة المستخدمة في صناعة وتوزيع الكهرباء.
ج. توطين التقانة الحديثة وترقية الأداء وبناء قدرات الفنية والبشرية.
د. زيادة الناتج المحلي من خلال زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

إن مسؤولية الشركة السودانية للكهرباء عن توزيع الكهرباء في القطاعات السكنية والتجارية والزراعية والصناعية داخل المدن والأحياء والقرى والأرياف من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة والصيانة بالإضافة لتحصيل مبيعات الكهرباء عبر مراكز بيع وتحصيل المنتشرة في جميع أنحاء السودان، وتملك الشركة عدد(96) مكتب تحصل في جميع ولايات السودان1.

الإدارة العامة لتوزيع الكهرباء بالولايات:

تتكون الإدارة العامة لتوزيع كهرباء الولايات من (4) قطاعات وهي:

قطاع الشمال والشرق وقطاع وسط كردفان وقطاع دارفور، و(12) إدارات كما في الشكل (1/1/3) من مهامها:

أ. وضع السياسات والخطط والمواصفات الفنية لتشغيل شبكات الجهد المتوسط بالولايات خارج الخرطوم.
ب.المساهمة في تحسين منحن بالحمولة.
ج. الإشراف على تحسين معامل القدرة في مستوى شبكة الجهد المتوسط.
د. الإشراف على عمليات تحديد ومعالجة المفقود في مستوى شبكة الجهد المتوسط.
هـ. المشاركة في تحديد التعريفة الكهرباء.
و. المشاركة في إعداد المواصفات الفنية والتصميمات لشبكات التوزيع على مستوى الجهد المتوسط.

1) الشركة السودانية للكهرباء، دليل الجودة، إصدار 2013م.

ز. استلام ومعالجة شكاوي الزبائن وقياس رضاهم.

ح. العمل على استقرار شبكات التوزيع.

ط. الإشراف على تحديد ومعالجة المفقود في مستوى الجهد المنخفض.

ي. تنظيم جمع وإعداد البيانات ومعالجتها وتوفير المعلومات اللازمة للجهات ذات الصلة.

ك. العمل على زيادة العاملين وتطوير نظم العمل.

المبحث الثالث

الرقابة الداخلية وعلاقتها بالأداء المالي بالمؤسسات الحكومية

من خلال الفصول السابقة تبين لنا مدى أهمية الرقابة لخدمة الأطراف ذات العلاقة بنشاط المؤسسة ومما يؤكد هذه الأهمية النظر إلى عملية الرقابة باعتبار أنها أحد أهم عناصر النشاط الإداري في المشروع والتي تتمثل في :

1-التخطيط

2-التنظيم

3-التوجيه

4-الإشراف

5-الرقابة والتقييم

وتمثل الرقابة والتقييم العنصر الهام في النشاط الإداري حيث يتضمن العناصر الفرعية التالية :

1-رقابة أداء العاملين أول بأول وملاحظتهم ويتم ذلك عن طريق نظام الرقابة الداخلية للتأكد من أن تنفيذ الأعمال يتم بما يتفق واللوائح والتعليمات والإجراءات المختلفة وفي المشروعات العامة للمشروع.

2-تقييم أداء المستويات الإدارية من خلال تقييم أداء هؤلاء العاملين من الأفراد وفق معايير موضوعية يتم وضعها لهذا الغرض ويدخل ذلك أيضاً في نطاق نظام الرقابة الداخلية في المشروع .

3-فحص وتدقيق الأعمال والمهام وتقييم النتائج التي تحققت عن طريق تحليلها وتفسيرها وإعداد التقرير عنها ويدخل ذلك في نطاق الرقابة الداخلية.

وفي هذا المبحث نتاول الإدارة العامة للشؤون المالية وشؤون العاملين لجامعة شندى والنظام المالي والمحاسبي للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

إدارة الشؤون المالية :[1]

الأهداف العامة :

(1) الوصف الوظيفي جامعة شندي رجب 1436ه مايو 2015م

تمويل كافة أنشطة الجامعة وترقية الإيرادات وإدارة أموال الجامعة بكفاءة، وفق النظم والقوانين واللوائح وإحكام الرقابة على المال والعام.[1]

من مهام واختصاصات المراقب المالي :

1-يعد موازنة الجامعة ويرفعها لجهات الاختصاص

2-يعد التقارير الخاصة بتنفيذ الموازنة ويعد الحسابات الختامية ويراقب الصرف على الموازنة المصدقة.

3-ينفذ السياسات المالية ويقدم المقترحات الخاصة بتعديلاتها كلما دعت الضرورة .

4-يتابع الموقف المالي والأرصدة والإيرادات ويرفع التقرير الشهري للوكيل.

5-يراقب كفاءة إدارة أموال الجامعة وحساباتها والمشتريات والمخازن ويشارك في أعمال المعطاءات والمناقصات.

6-يتأكد من وجود المال الكافي في جدول الموازنة المصدقة لمقابلة احتياجات الجامعة في أوقاتها.

7-يحتفظ بسجلات توضح الموقف المالي العام للجامعة.

8-يتلقى الإحصائيات المالية والحسابية من أقسام الإدارة ويحلله بغرض المقارنة ويقوم بعرضها متى ما كان ذلك ضرورياً.

9-يراقب إجراءات الأعمال المصرفية وسلامتها.

10- يشارك في إعداد المعطاءات التي تخص الجامعة ويوقع عقوداتها مثل إيجار كافيتريات الجامعة وعطاءات المواد والأجهزة والهمات والمنشآت المعمارية التي تملكها الجامعة أو أي عطاءات أخرى تخص الجامعة .

11- يتيح للعاملين بالشؤون المالية والحسابية فرص التدريب للرقي بمستوياتهم تأهيلاً وتدريباً ويحدد أولويات تدريب مرؤسيه بالتشاور مع وكيل الجامعة .

(1) الوصف الوظيفي لجامعة شندي ، مايو 20المحدودة،-16.

12- أي مهام أخرى يكلفه بها الرئيس المباشر بها في إطار تخصصه .

إدارة شؤون العاملين:

المهام والاختصاصات:

التنفيذ للقوانين واللوائح والقواعد المنظمة لشروط خدمة العاملين بالجامعة.

1-الإعداد لمقترحات ميزانية الفصل الأول.
2-حفظ السجلات العامة والسرية للعاملين بالجامعة.
3-إعداد الإحصاءات الخاصة بالقوى العاملة.
4-تقديم النصح والمشورة فيما يتعلق بسياسات شؤون الأفراد للجهات المختصة.
5-التنفيذ لقرارات التعيين، والترقي، والنقل والندب، والإعارة، وانتهاء الخدمة للعاملين بالجامعة.
6-التنفيذ قرارات الخصم من المرتب بسبب العقاب، أو العقوبات التي تصدرها مجالس المحاسبة المختلفة.
7-القيام بالإجراءات الخاصة بفوائد ما بعد الخدمة (المعاشات والتأمينات الاجتماعية).
8-إعداد الإعلانات الخاصة بملء الوظائف الشاغرة بالجامعة.
9-عرض شروط الخدمة وكافة الامتيازات على الراغبين بالعمل بالجامعة.
10-الإشراف على الإجراءات الخاصة بأعمال لجان الاختيار للمرشحين للعمل بالجامعة.
11-تحديد المرتبات والعلاوات والبدلات عند بدء التعيين.
12-القيام بإجراءات التأمين الصحي للعاملين بالجامعة.
13-الإشراف على قسم شؤون العاملين بمستشفى آلمك نمر الجامعي.
14-القيام بأي أعمال أخرى ذات صلة بمهام واختصاصات الأمانة.

النظام المالي والمحاسبي للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة:

يوجد نظام مالي ومحاسبي للشركة تم إعداده في عام 1990م بناء على الاعتبارات الآتية:

1. الهيكل التنظيمي للشركة.
2. نشاط الشركة الذي يتمثل في إنشاء شبكات وخطوط النقل والتوزيع ومن ثم بيع وتحصيل إيرادات مبيعات الكهرباء من المستفيدين من هذه الخدمة.
3. أن يكون النظام مطابقاً للنظم المحاسبية للهيئات العامة في الدولة لأن كافة العمليات والأنشطة التي تقوم بها الشركة تمول وتخطط لها الدولة، كما أن
4. القوائم المالية التي تعدها الشركة التي تتم مراجعتها بواسطة المراجع العام مطابقة تماماً لحسابات الشركات العامة، لذلك فإن إجراءات الرقابة على العمليات المالية والدفاتر والمستندات والقوائم المالية وكل عناصر النظام مهمة لتتلاءم مع وضع الشركة وأنشطتها.

تتم كافة العمليات وفق النظام المحاسبي للشركة كالآتي [1]:

1. إجراءات الرقابة على العمليات المالية:

أ. العمليات النقدية: تشمل كافة المدفوعات والمقبوضات التي تتم نقداً أو بشيكات.

ب. المشتريات والمخزونات.

ج. الأصول الثابتة: هي التي يتم الحصول أو الاستحواذ عليها بغرض الاستخدام بواسطة الشركة من سنة مالية كالعربات، الأثاث، المباني، الأجهزة، المعدات، الآليات، الأراضي وغيرها.

د. الإيرادات: تتكون من إيرادات المشتركين نتيجة استخدام الكهرباء (مبيعات الكهرباء، الخردة، بيع الفوارغ).

(1) الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، الإدارة العامة للشئون التجارية .

هـ. المدينون: تنشأ نتيجة لعدم سداد المشتركين للفواتير الصادرة لهم أو بيع أصول ثابتة أو خردة أو أي عمليات تجارية لم يتم سدادها.

و. المرتبات والأجور.

ز. الدائنون: وهي التزامات مالية تدخل فيها الشركة لتسيير أعمالها مثل القروض، المرابحات، الشراء بالأجل.

2. الدفاتر والسجلات:

أ. دفتر اليومية.

ب. دفتر أستاذ مساعد.

ج. دفتر الأستاذ العام.

د. دفتر تحليل المصروفات العمومية الإدارية.

هـ. دفتر تحليل مصروفات التشغيل.

و. دفتر تحليل المدينين.

ز. دفتر تحليل الدائنون.

ح. دفتر تحليل المشروعات.

ط. سجل الأصول الثابتة.

يلاحظ من خلال النظام المحاسبي للشركة أن هنالك دفاتر سجلات يدوية وأخرى تعد بواسطة الحاسوب.

3. دليل الحسابات: يضم الحسابات الآتية:

أ. الأصول الثابتة.

ب. الأصول غير الثابتة.

ج. استثمارات طويلة الأجل.

د. حقوق الملكية.

هـ. الالتزامات طويلة الأجل.

و. الإيرادات.

ز. المخزونات.

ح. المصروفات العمومية والإدارية.

ط. الخصوم المتداولة.

ي. مصروفات التشغيل.

تتبع الشركة القيد المزدوج

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

ويشتمل على :

- إجراءات وتحليل الدراسة الميدانية
- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

المبحث الأول

إجراءات وتحليل الدراسة الميدانية

اولاً اجرات الدراسة الميدانية

أداة الدراسة:

تم تصميم استبانه بشكل خاص لجمع البيانات بالإعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وآراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في مجال المحاسبة، وكذلك بعض أصحاب الخبرة في المجال، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في جامعة شندي والشركة السودانية لتوزيع الكهرباء– فرع شندي.

عينة الدراسة:

تم توجيه الاستبانة إلى عينة تتكون من 120 فرد من الموظفين في جامعة شندي والشركة السودانية لتوزيع الكهرباء– فرع شندي.

وتم جمع 100 استمارة بعد توزيعها وتم تحليل 100 استمارة صالحة للتحليل من جملة الاستمارات المستردة، وتتكون الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (المؤهل العلمي، المؤهل المهني، المسمى الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على أعمار ومؤهلات وتخصصات ووظائف وخبرة المبحوثين.

الجزء الثاني تتضمن أسئلة الاستبانة.

عبارات الاستبانة:

تم توجيه عبارات الاستبانة على الموظفين في جامعة شندي والشركة السودانية لتوزيع الكهرباء– فرع شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (40) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

صدق وثبات الاستبانة:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.[1]

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفعة مما يطمئن علي إستخدام الإستبانة.

وتم اختبار ثبات عبارات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الإحصائي وقد كانت النتيجة 0.936 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

صدق الاستبانة:

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.[2]

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين بالصدق الظاهري للأداة (صدق الاستبانة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

— العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

1حمد العساف ، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية ،(الرياض: كتبة الكعيبان، 1995) ، ص 430.

2ذوقان العبيدات وآخرون ، البحث العملي – مفهومة وأدواته وأساليبه ، (عمان: دار الفكر ، 2002م) ص179.

— النسب المئوية.

— الوسط الحسابي.

— الانحراف المعياري

— اختبار مربع كاى لحسن الاستقلالية لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) Statistical Package for social science والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007 في عمليات الرسم البياني

تطبيق أداة الدراسة:

وزعت الإستبانة على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الإسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب. وأعدت الباحثة الجداول والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الاستبانة كما يلي:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة:

1/المؤهل العلمي:

جدول (1/1/5)

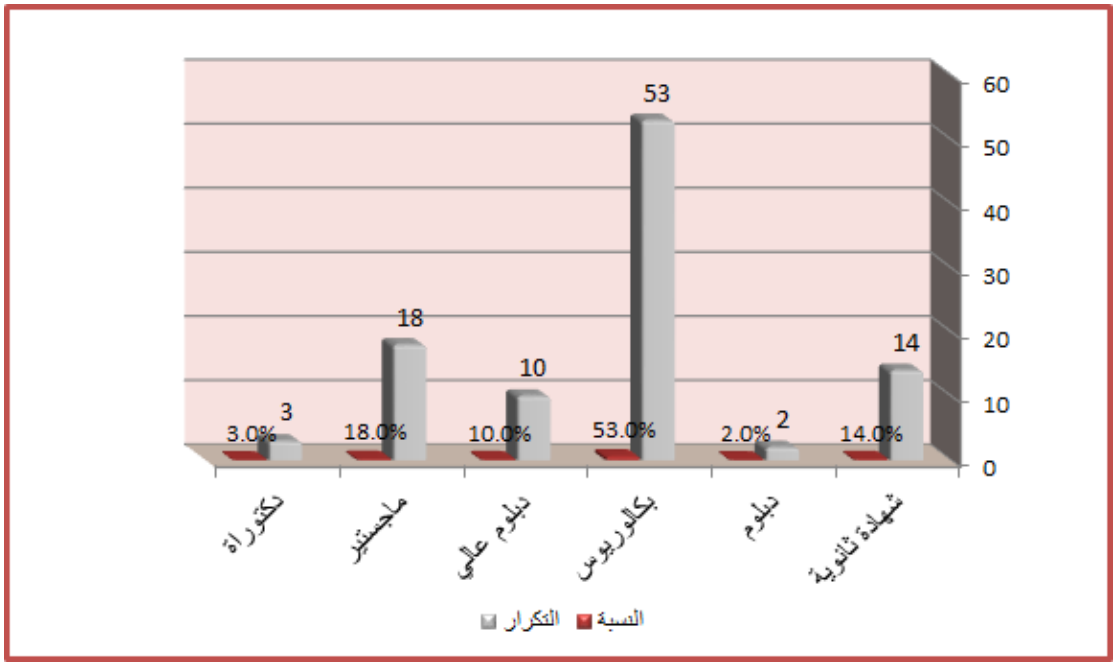
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
شهادة ثانوية	14	%14
دبلوم	2	%2
بكالوريوس	53	%53
دبلوم عالي	10	%10
ماجستير	18	%18
دكتوراه	3	%3
أخرى أذكرها	-	-
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

شكل (1/1/5)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن نسبة (53%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن نسبة (18%) ماجستير, وأن نسبة (14%) شهادة ثانوية , وأن نسبة (10%) دبلوم عالي, وأن نسبة (3%) دكتوراه, وأن نسبة (2%) دبلوم.

تلاحظ الباحثة أن معظم أفراد العينة يحملون شهادات جامعية أي مؤهلين أكاديمياً بنسبة 86%وذلك لارتفاع حصيلة الإفراد الذين تحصلوا على درجات علمية بما يسهم في طرح وإبداء أراء علمية سليمة.

2/ المؤهل المهني:

جدول (2/1/5)

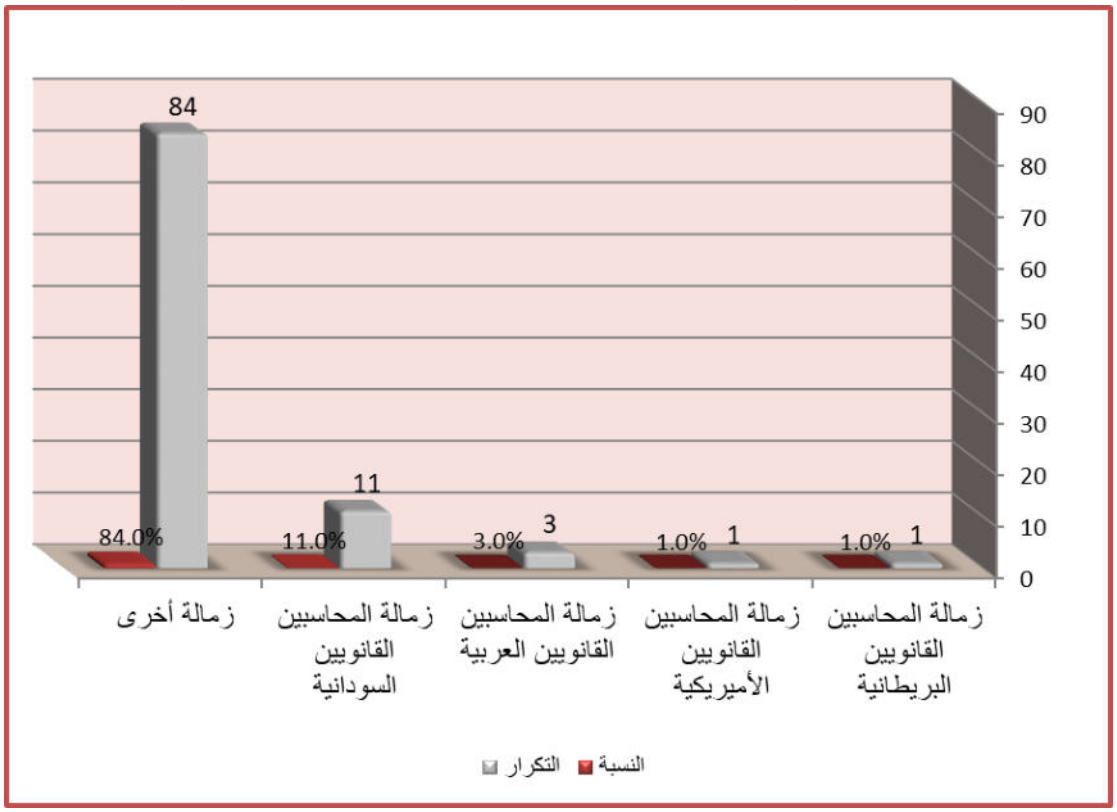
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني

المؤهل المهني	التكرار	النسبة
زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية	1	%1
زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية	1	%1
زمالة المحاسبين القانونيين العربية	3	%3
زمالة المحاسبين القانونيين السودانية	11	%11
زمالة أخرى أذكرها	84	%84
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

شكل(2/1/5)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول والشكل البياني **أعلاه** أن نسبة (84%) مؤهلهم المهني **زمالة أخرى** , وأن نسبة (11%) مؤهلهم المهني **زمالة المحاسبين القانونيين السودانية** , وأن نسبة (3%) مؤهلهم المهني **زمالة المحاسبين القانونيين العربية**, وأن نسبة (1%) مؤهلهم المهني **زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية**, وأن نسبة (1%) مؤهلهم المهني **زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية.**

تلاحظ الباحثة أن نسبة 16% من المبحوثين يحملون زمالات مختلفة بنسبة وهذا يدل على أن بعض المبحوثين مؤهلين مهنياً .

3/ المسمى الوظيفي:

جدول (3/1/5)

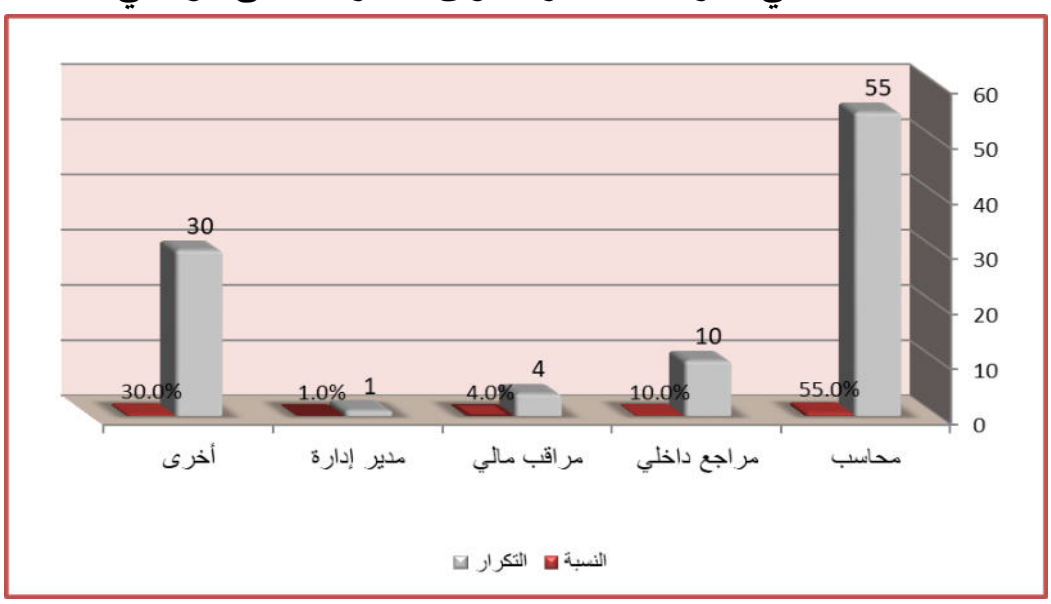
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	**التكرار**	**النسبة**
محاسب	55	%55
مراجع داخلي	10	%10
مراقب مالي	4	%4
مدير إدارة	1	%1
أخرى أذكرها	30	%30
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

شكل(3/1/5)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول والشكل البياني **أعلاه** أن نسبة (55%) لديهم المسمى الوظيفي محاسب, وأن نسبة (30%) مسميات وظيفية أخرى, وأن نسبة (10%) مسماهم الوظيفي مراجع داخلي, وأن نسبة (4%) مسماهم الوظيفي مراقب مالي, وأن نسبة (1%) مسماهم الوظيفي مديرا دارة.

تلاحظ الباحثة أن نسبة المحاسبين تشكل نسبة 69% مقارنة ببقية النسب الأخرى مما يعني على أنهم على قدرة على فهم العبارات.

4/ العمر:

جدول (4/1/5)

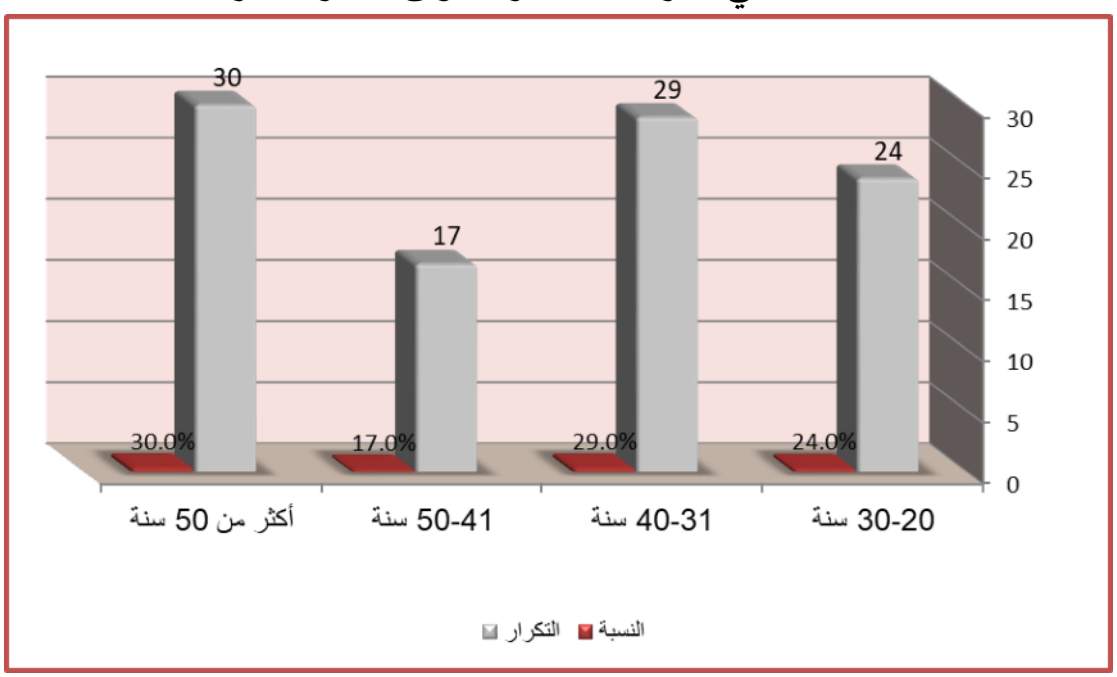
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
20-30 سنة	24	%24
31-40 سنة	29	%29
41-50 سنة	17	%17
أكثر من 50 سنة	30	%30
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

شكل(4/1/5)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول والشكل البياني **أعلاه** أن نسبة (30%) أعمارهم أكثر من 50 سنة, وأن نسبة (29%) أعمارهم بين 31–40 سنة، وأن نسبة (24%) أعمارهم بين 20–30 سنة, وأيضا هنالك نسبة(17%) أعمارهم بين 41–50 سنة.

تلاحظ الباحثة أن كل المبحوثين أعمارهم متقاربة وأن نسبة 76% أعمارهم أكثر من 30 سنة مما يجعل لديهم خبرة عالية في مجالهم .

5/ سنوات الخبرة:

جدول (5/1/5)

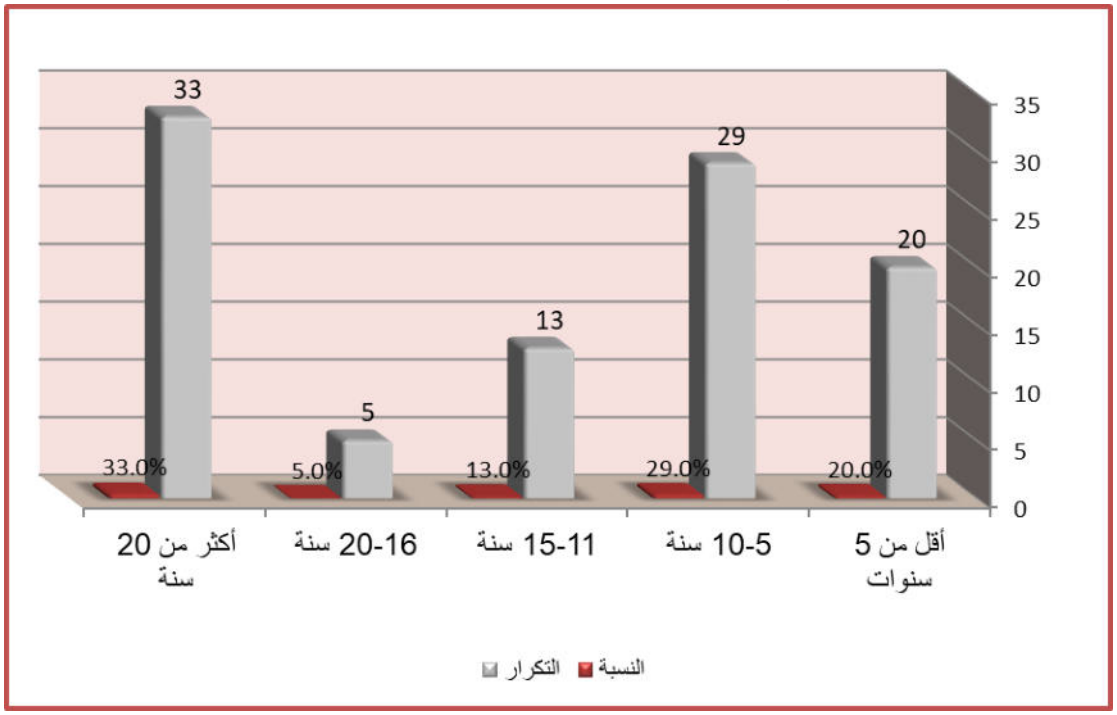
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	20	%20
10-5 سنوات	29	%29
15-11 سنة	13	%13
20-16 سنة	5	%5
أكثر من 20 سنة	33	%33
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

شكل(5/1/5)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول والشكل البياني **أعلاه** أن نسبة (33%) لديهم خبرة أكثر من 20 سنة, وأن نسبة (29%) لديهم خبرة 5 إلى 10 سنوات، وأن نسبة (20%) لديهم

خبرة أقل من 5 سنوات, وأن نسبة (13%) لديهم خبرة 11 إلى 15 سنة, وأن نسبة (5%) لديهم خبرة 16 إلى 20 سنة.

تلاحظ الباحثة أن سنوات الخبرة تشكل نسبة عالية أكثر من 5 سنوات حيث تمثل نسبة 80% مما يجعل لديهم خبرة عالية في مجالهم .

6/ التخصص العلمي:

جدول (6/1/5)

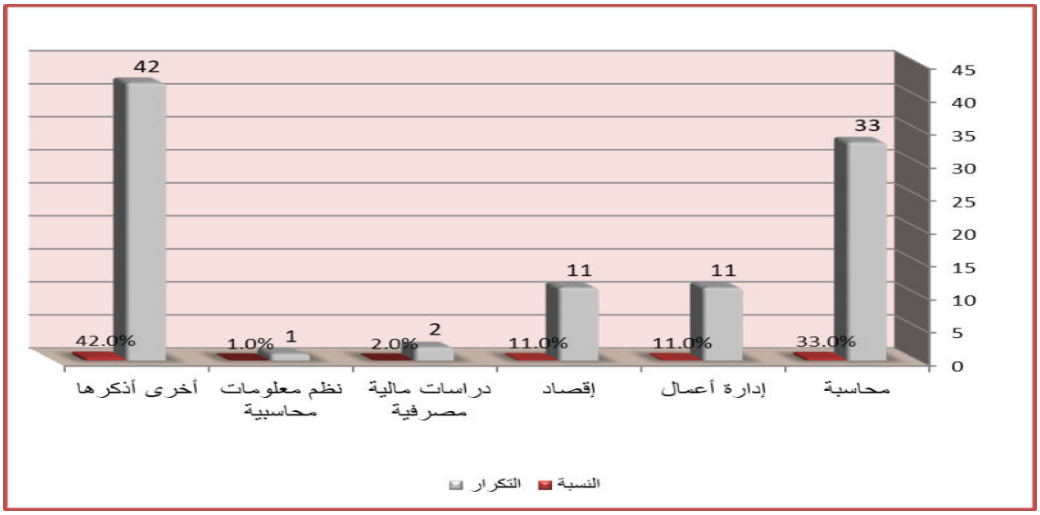
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة
محاسبة	33	%33
إدارة أعمال	11	%11
اقتصاد	11	%11
دراسات مالية مصرفية	2	%2
نظم معلومات محاسبية	1	%1
أخرى أذكرها	42	%42
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

شكل(6/1/5)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول والشكل البياني **أعلاه** أن نسبة (42%) لديهم تخصصات علمية أخرى, وأن نسبة (33%) لديهم التخصص العلمي محاسبة، وأن نسبة (11%) لديهم التخصص العلمي إدارة أعمال, وأن نسبة (11%) لديهم التخصص العلمي اقتصاد (2%)وأن نسبة دراسات مالية مصرفية, وأن نسبة (1%) لديهم التخصص العلمي نظم معلومات محاسبية.

تلاحظ الباحثة أن حوالي 36% من المبحوثين من أصحاب التخصص المحاسبي مما يدل على قدرتهم على فهم العبارات بما يسهم في إبداء آراء علمية سليمة.

ثانياً:التحليل الاستبانة

جدول (1/2/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	نظام الرقابة الداخلية يوفر الإجراءات التي تمنع حدوث الانحرافات والمخالفات المالية.	66	66 %	33	33 %	–	–	1	%1	–	–
2	تعتبر الرقابة الداخلية من أهم الأدوات لرفع كفاءة الأداء المالي.	57	57 %	36	36 %	6	%6	1	%1	–	–
3	من مسؤوليات نظام الرقابة الداخلية الإفصاح للإدارة عن حالات الغش والاختلاس التي قد ترتكب.	55	55 %	29	29 %	12	%12	4	%4	–	–
4	تقويم مراجع الحسابات لنظام الرقابة الداخلية يساعد في تحديد نطاق الفحص الذي يقوم بها المراجع.	33	33 %	56	56 %	9	%9	2	%2	–	–
5	وجود نظام رقابي محكم يضمن قلة الأخطاء والانحرافات.	62	62 %	31	31 %	6	%6	–	–	1	%1
6	كلما كان نظام الرقابة الداخلية ضعيفاً يزيد نطاق فحص المراجعة الخارجية.	47	47 %	37	37 %	9	%9	6	%6	1	%1
7	يتطلب من المراجع إجراءات فحص عميق لمعرفة توضيح أسباب الانحرافات.	44	44 %	47	47 %	7	%7	2	%2	–	–

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
8	تعد المعاملات المالية بواسطة عدة أشخاص.	45	45 %	38	38 %	12	%12	4	%4	1	%1
9	هناك تقييم مستمر لنظام الرقابة المالية والإدارية.	38	38 %	39	39 %	18	%18	4	%4	1	%1
10	نظام الرقابة الداخلية يوفر للعاملين صلاحيات كافية للوصول إلى كافة المهام المنوطة بهم	36	36 %	47	47 %	14	%14	3	%3	-	-

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول **(1/2/5)** يتضح الآتي:

1/ من العبارة الأولى نجد أن نسبة (66%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (33%) ووافقوا,أن نسبة (1%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن نظام الرقابة الداخلية يوفر الإجراءات التي تمنع حدوث الانحرافات والمخالفات المالية.

2/ من العبارة الثانية نجد أن نسبة (57%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (36%) وافقوا , وأن نسبة (6%) محايدين, وأيضا أن نسبة (1%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن الرقابة الداخلية تعتبر من أهم الأدوات لرفع كفاءة الأداء المالي.

3/ من العبارة الثالثة نجد أن نسبة (55%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (29%) وافقوا, و أن نسبة (12%) محايدين, وأن نسبة (4%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن من مسؤوليات الرقابة الداخلية الإفصاح للإدارة عن حالات الغش والاختلاس التي قد ترتكب.

4/ من العبارة الرابعة نجد أن نسبة (65%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (33%) وافقوا بشدة, وأن نسبة (9%) محايدين, وأن نسبة (2%) غير

موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن تقويم مراجع الحسابات لنظام الرقابة الداخلية يساعد في تحديد نطاق الفحص الذي يقوم بها المراجع.

5/ من العبارة الخامسة نجد أن نسبة (62%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (31%) وافقوا, وأن نسبة (6%) محايدين, وأن نسبة (1%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أن وجود نظام رقابي محكم يضمن قلة الأخطاء والانحرافات.

6/ من العبارة السادسة نجد أن نسبة (47%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (37%) وافقوا, وأن نسبة (9%) محايدين, وأن نسبة (6%) غير موافقين, وأن نسبة (1%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أنه كلما كان نظام الرقابة الداخلية ضعيفاً يزيد نطاق فحص المراجعة الخارجية.

7/ من العبارة السابعة نجد أن نسبة (47%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (44%) وافقوا, وأن نسبة (7%) محايدين, وأن نسبة (2%) غير موافقين,و يتضح من خلال ذلك أنه يتطلب من المراجع إجراءات فحص عميق لمعرفة توضيح أسباب الانحرافات.

8/ من العبارة الثامنة نجد أن نسبة (45%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (38%) وافقوا, وأن نسبة (12%) محايدين, وأن نسبة (4%) غير موافقين , وأن نسبة (1%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أن المعاملات المالية تعد بواسطة عدة أشخاص.

9/ من العبارة التاسعة نجد أن نسبة (39%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (38%) وافقوا بشدة, وأن نسبة (18%) محايدين, وأن نسبة (4%) غير موافقين, وأن نسبة (1%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أن هناك تقسيم مستمر لنظام الرقابة المالية والإدارية.

10/ من العبارة العاشرة نجد أن نسبة (47%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (36%) وافقوا بشدة, وأيضا أن نسبة (14%) محايدين, وأن نسبة (3%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن نظام الرقابة الداخلية يوفر للعاملين صلاحيات كافية للوصول إلى كافة المهام المنوط بها.

جدول (2/2/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	نظام الرقابة الداخلية الفعال يوفر ضماناً كافياً لزيادة كفاءة المؤسسات.	61	%61	33	%33	6	%6	–	–	–	–
2	الإشراف والمتابعة الدورية للعاملين ومدى تطبيقهم للإجراءات يخلق نظام رقابي فعال.	53	%53	39	%39	4	%4	1	%1	3	%3
3	جودة الرقابة الداخلية بالمؤسسة يسهم في خفض حجم العينة بواسطة المراجع الخارجي.	38	%38	47	%47	11	%11	4	%4	–	–
4	التأهيل والتدريب للقائمين على أمر الرقابة الداخلية بعد مرتكزاً أساسياً في العمل.	56	%56	39	%39	4	%4	1	%1	–	–
5	تصميم دورات محاسبية ومستنديه تدعم عملية الرقابة الداخلية.	56	%56	36	%36	8	%8	1	%1	–	–
6	يوفر نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسات الحكومية تقارير دورية بشأن	36	%36	55	%55	6	%6	2	%2	1	%1

	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	قياس الأداء المالي.										
7	اتخاذ الإجراءات المناسبة بواسطة إدارة المراجعة الداخلية يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء المالي.	46	%46	23	%23	9	%9	2	%2	–	–
8	يتم تغيير فريق المراجعة للمؤسسات الحكومية كل عام.	35	%35	30	%30	18	%18	13	%13	4	%4
9	هناك دورات تدريبية داخلية وخارجية بصورة منظمة لفريق المراجعة.	29	%29	33	%33	24	%24	11	%11	3	%3
10	متابعة الأداء المالي أول بأول يعني تصويب ما قد يحدث من انحرافات.	66	%66	24	%24	8	%8	2	%2	–	–

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول **(2/2/5)** يتضح الآتي:

1/ من العبارة الأولى نجد أن نسبة (61%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (33%) وافقوا, وأن نسبة (6%) محايدين, ويتضح من خلال ذلك أن نظام الرقابة الداخلية الفعال يوفر ضماناً كافياً لزيادة كفاءة المؤسسات.

2/ من العبارة الثانية نجد أن نسبة (53%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (39%) وافقوا , وأن نسبة (4%) محايدين, وأيضا أن نسبة (3%) غير موافقين, وأن نسبة (1%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أن الإشراف والمتابعة الدورية للعاملين ومدى تطبيقهم للإجراءات يخلق نظام رقابي فعال.

3/ من العبارة الثالثة نجد أن نسبة (47%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (38%) وافقوا بشدة, وأن نسبة (11%) محايدين, وأن نسبة (4%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن جودة الرقابة الداخلية بالمؤسسة يسهم في خفض حجم العينة بواسطة المراجع الخارجي.

4/ من العبارة الرابعة نجد أن نسبة (56%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (39%) وافقوا, وأن نسبة (4%) محايدين, وأن نسبة (1%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن التأهيل والتدريب للقائمين على أمر الرقابة الداخلية بعد مرتكزاً أساسياً في العمل.

5/ من العبارة الخامسة نجد أن نسبة (56%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (36%) وافقوا, وأن نسبة (8%) محايدين, وأن نسبة (1%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن تصميم دورات محاسبية ومستنديه تدعم عملية الرقابة الداخلية.

6/ من العبارة السادسة نجد أن نسبة (55%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (36%) وافقوا بشدة, وأن نسبة (6%) محايدين, وأن نسبة (2%) غير مومواقين,ن نسبة (1%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أن يوفر نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسات الحكومية تقارير دورية بشأن قياس الأداء المالي.

7/ من العبارة السابعة نجد أن نسبة (46%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (23%) وافقوا, وأن نسبة (9%) محايدين, وأن نسبة (2%) غير موافقين , ويتضح من خلال ذلك أن اتخاذ الإجراءات المناسبة بواسطة إدارة المراجعة الداخلية يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء المالي.

8/ من العبارة الثامنة نجد أن نسبة (35%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (30%) وافقوا, وأن نسبة (18%) محايدين, وأن نسبة (13%) غير موافقين , وأن نسبة (4%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أن يتم تغيير فريق المراجعة للمؤسسات الحكومية كل عام.

9/ من العبارة التاسعة نجد أن نسبة (33%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (29%) وافقوا بشدة, وأن نسبة (24%) محايدين, وأن نسبة (11%) غير موافقين, وأن نسبة (3%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أن هناك دورات تدريبية داخلية وخارجية بصورة منظمة لفريق المراجعة.

10/ من العبارة العاشرة نجد أن نسبة (66%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (24%) وافقوا بشدة, وأيضا أن نسبة (8%) محايدين, وأن نسبة (2%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن متابعة الأداء المالي أول بأول يعني تصويب ما قد يحدث من انحرافات.

جدول (3/2/5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	مراجعة مواطن الضعف للرقابة الداخلية بالمؤسسات الحكومية يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.	52	%52	38	%38	9	%9	1	%1	–	–
2	إدخال إجراءات حديثة لأنظمة الرقابة الداخلية تؤدي إلى اكتشاف الأخطاء مبكراً.	45	%45	48	%48	7	%7	–	–	–	–
3	استخدام الوسائل التقنية في الرقابة يرفع من كفاءة الأداء المالي.	55	%55	33	%33	10	%10	2	%2	–	–
4	الاعتماد على التقنية الحديثة يؤدي إلى رفع كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية.	44	%44	45	%45	8	%8	1	%1	2	%2
5	تلعب الوسائل التقنية الدور الهام في المؤسسات الحكومية.	42	%42	43	%43	11	%11	1	%1	3	%3
6	توفر الأنظمة والتعليمات لدى المؤسسات الحكومية يعزز من دور الرقابة.	36	%36	51	%51	11	%11	2	%2	–	–
7	وجود الوسائل الحديثة في الرقابة الداخلية في	40	%40	41	%41	18	%18	1	%1	–	–

	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	المؤسسات الحكومية تمنع من ارتكاب الأخطاء.										
8	يستخدم برنامج محاسبي إلكتروني في تقويم الأداء.	32	%32	40	%40	20	%20	6	%6	2	%2
9	توجد أنظمة وتعليمات لدى المؤسسات الحكومية لتنظيم الأداء المالي.	34	%34	42	%42	18	%18	6	%6	-	-
10	الاعتماد على التقنية الإلكترونية يساهم في اختصار الجهد والوقت في عملية الرقابة الداخلية.	46	%46	37	%37	10	%10	4	%4	3	%3

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول **(3/2/5)** يتضح الآتي:

1/ من العبارة الأولى نجد أن نسبة (52%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (38%) وافقوا, وأن نسبة (9%) محايدين, وأن نسبة (1%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن مراجعة مواطن الضعف للرقابة الداخلية بالمؤسسات الحكومية يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.

2/ من العبارة الثانية نجد أن نسبة (48%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (45%) وافقوا بشدة, وأن نسبة (7%) محايدين, ويتضح من خلال ذلك أن إدخال إجراءات حديثة لأنظمة الرقابة الداخلية تؤدي إلى اكتشاف الأخطاء مبكراً.

3/ من العبارة الثالثة نجد أن نسبة (55%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (33%) وافقوا, و أن نسبة (10%) محايدين, وأن نسبة (2%) غير

موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن استخدام الوسائل التقنية في الرقابة يرفع من كفاءة الأداء المالي.

4/ من العبارة الرابعة نجد أن نسبة (45%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (44%) وافقوا بشدة, وأن نسبة (8%) محايدين, وأن نسبة (2%) غير موافقين بشدة, وأن نسبة (1%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن الاعتماد على التقنية الحديثة يؤدي إلى رفع كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية.

5/ من العبارة الخامسة نجد أن نسبة (43%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (42%) وافقوا بشدة, وأن نسبة (11%) محايدين, وأن نسبة (3%) غير موافقين بشدة, وأن نسبة (1%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أنه تلعب الوسائل التقنية الدور الهام في المؤسسات الحكومية.

6/ من العبارة السادسة نجد أن نسبة (51%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (36%) وافقوا بشدة, وأن نسبة (11%) محايدين, وأن نسبة (2%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن توفر الأنظمة والتعليمات لدى المؤسسات الحكومية يعزز دور الرقابة الداخلية.

7/ من العبارة السابعة نجد أن نسبة (41%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (40%) وافقوا, وأن نسبة (18%) محايدين, وأن نسبة (1%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن وجود الوسائل الحديثة في الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية تمنع من ارتكاب الأخطاء.

8/ من العبارة الثامنة نجد أن نسبة (40%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (32%) وافقوا بشدة, وأن نسبة (20%) محايدين, وأن نسبة (6%) غير موافقين, وأن نسبة (2%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أنه يستخدم برنامج إلكتروني في تقويم الأداء.

9/ من العبارة التاسعة نجد أن نسبة (42%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (34%) وافقوا بشدة, وأن نسبة (18%) محايدين, وأن نسبة (6%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أنه توجد أنظمة وتعليمات لدى المؤسسات الحكومية لتنظيم الأداء المالي.

10/ من العبارة العاشرة نجد أن نسبة (46%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (37%) وافقوا, وأيضا أن نسبة (10%) محايدين, وأن نسبة (4%) غير موافقين, وأن نسبة (3%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أن الاعتماد على التقنية الإلكترونية يساهم في اختصار الجهد والوقت في عملية الرقابة الداخلية.

جدول (4/2/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	وجود إجراءات عمل واضحة ومكتوبة لضبط الأداء المالي في المؤسسات الحكومية تعمل على تحقيق الضبط الداخلي.	67	%67	25	%25	6	%6	2	%2	-	-
2	وجود السياسات وإجراءات الضبط الداخلي يحقق للنشاط المالي في المؤسسات الحكومية حوكمة الأداء والرقابة.	42	%42	46	%46	11	%11	1	%1	-	-
3	تضمن إجراءات الضبط الداخلي سير الأداء المالي دون انحرافات.	40	%40	46	%46	11	%11	2	%2	1	%1
4	يؤثر ضعف تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الحكومية سلباً على الأداء المالي.	51	%51	34	%34	9	%9	3	%3	3	%3
5	تساهم الرقابة الداخلية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية بالمؤسسات الحكومية.	44	%44	39	%39	13	%13	4	%4	-	-

	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
6	يتم التعامل مع نشاطات الرقابة الداخلية كجزء من الواجبات اليومية.	35	%35	45	%45	14	%14	6	%6	-	-
7	وعي مستخدمي نظام المعلومات في المؤسسات الحكومية يساهم في تحسين الإجراءات الرقابية الداخلية.	51	%51	44	%44	4	%4	1	%1	-	-
8	السياسات الإدارية المحكمة تمكن من الضبط الداخلي.	50	%50	42	%42	6	%6	1	%1	1	%1
9	الرقابة الداخلية ذات المستويات المختلفة التنفيذ تعتبر صمام أداء لجودة ودقة الأداء المالي.	40	%40	52	%52	4	%4	2	%2	2	%2
10	تحديث السياسات الإدارية بصورة دورية تزيد من كفاءة الرقابة الداخلية.	53	%53	40	%40	6	%6	1	%1	-	-

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول **(4/2/5)** يتضح الآتي:

1/ من العبارة الأولى نجد أن نسبة (67%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (25%) وافقوا, وأن نسبة (6%) محايدين, وأن نسبة (2%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن وجود إجراءات عمل واضحة ومكتوبة

لضبط الأداء المالي في المؤسسات الحكومية تعمل على تحقيق الضبط الداخلي.

2/ من العبارة الثانية نجد أن نسبة (46%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (42%) وافقوا بشدة , وأن نسبة (11%) محايدين, وأيضا أن نسبة (1%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن وجود السياسات وإجراءات الضبط الداخلي يحقق للنشاط المالي في المؤسسات الحكومية حوكمة الأداء والرقابة.

3/ من العبارة الثالثة نجد أن نسبة (46%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (40%) وافقوا بشدة, و أن نسبة (11%) محايدين, وأن نسبة (2%) غير موافقين, وأن نسبة (1%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أن إجراءات الضبط الداخلي تضمن سير الأداء المالي دون انحرافات.

4/ من العبارة الرابعة نجد أن نسبة (51%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (34%) وافقوا, وأن نسبة (9%) محايدين, وأن نسبة (3%) غير موافقين, وأن نسبة (3%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أن ضعف تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الحكومية يؤثر سلباً على الأداء المالي.

5/ من العبارة الخامسة نجد أن نسبة (44%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (39%) وافقوا, وأن نسبة (13%) محايدين, وأن نسبة (4%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن الرقابة الداخلية تساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية بالمؤسسات الحكومية.

6/ من العبارة السادسة نجد أن نسبة (45%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (35%) وافقوا بشدة, وأن نسبة (14%) محايدين, وأن نسبة (6%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن التعامل مع نشاطات الرقابة الداخلية يتم كجزء من الواجبات اليومية.

7/ من العبارة السابعة نجد أن نسبة (51%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (44%) وافقوا, وأن نسبة (4%) محايدين, وأن نسبة (1%) غير

موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن وعي مستخدمي نظام المعلومات في المؤسسات الحكومية يساهم في تحسين الإجراءات الرقابية الداخلية.

8/ من العبارة الثامنة نجد أن نسبة (50%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (42%) وافقوا, وأن نسبة (6%) محايدين, وأن نسبة (1%) غير موافقين , وأن نسبة (1%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أن السياسات الإدارية المحكمة تمكن من الضبط الداخلي.

9/ من العبارة التاسعة نجد أن نسبة (52%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن نسبة (40%) وافقوا بشدة, وأن نسبة (4%) محايدين, وأن نسبة (2%) غير موافقين, وأن نسبة (2%) غير موافقين بشدة, ويتضح من خلال ذلك أن الرقابة الداخلية ذات المستويات المختلفة التنفيذ تعتبر صمام أداء لجودة ودقة الأداء المالي.

10/ من العبارة العاشرة نجد أن نسبة (53%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه, وأن نسبة (40%) وافقوا, وأيضا أن نسبة (6%) محايدين, وأن نسبة (1%) غير موافقين, ويتضح من خلال ذلك أن تحديث السياسات الإدارية بصورة دورية تزيد من كفاءة الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

وفى الجزء التالي تقوم الباحثين باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حداها

أولاً: تنص الفرضية الأولى علي:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية الفعال والكشف عن الأخطاء والإنحرافات

جدول رقم (1/3/5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الأولى

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
نظام الرقابة الداخلية يوفر الإجراءات التي تمنع حدوث الانحرافات والمخالفات المالية.	1,36	0,562	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تعتبر الرقابة الداخلية من أهم الأدوات لرفع كفاءة الأداء المالي.	1,51	0,659	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
من مسؤوليات نظام الرقابة الداخلية الإفصاح للإدارة عن حالات الغش والاختلاس التي قد ترتكب.	1,65	0,845	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تقويم مراجع الحسابات لنظام الرقابة الداخلية يساعد في تحديد نطاق الفحص الذي يقوم بها المراجع.	1,80	0,682	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
وجود نظام رقابي محكم يضمن قلة الأخطاء والانحرافات.	1,47	0,703	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
كلما كان نظام الرقابة الداخلية ضعيفاً يزيد نطاق فحص المراجعة الخارجية.	1,77	0,920	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يتطلب من المراجع إجراءات فحص عميقة لمعرفة توضيح أسباب الانحرافات.	1,67	0,697	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تعد المعاملات المالية بواسطة عدة أشخاص.	1,78	0,883	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
هناك تقييم مستمر لنظام الرقابة المالية والإدارة.	1,91	0,900	إجابات المبحوثين تميل

			نحو الموافقة
نظام الرقابة الداخلية يوفر للعاملين صلاحيات كافية للوصول إلى كافة المهام المنوطة بهم.	1.84	0,775	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول رقم **(1/3/5)** أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1,36 والانحراف المعياري لها يساوي 0,562 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن نظام الرقابة الداخلية يوفر الإجراءات التي تمنع حدوث الانحرافات والمخالفات المالية.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1,51 والانحراف المعياري لها 0,659 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الرقابة الداخلية تعتبر من أهم الأدوات لرفع كفاءة الأداء المالي.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1,65 والانحراف المعياري لها يساوي 0,845 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن من مسؤوليات نظام الرقابة الداخلية الإفصاح للإدارة عن حالات الغش والاختلاس التي قد ترتكب.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1,80 والانحراف المعياري لها يساوي 0,682 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تقويم مراجع الحسابات لنظام الرقابة الداخلية يساعد في تحديد نطاق الفحص الذي يقوم بها المراجع.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1,47 والانحراف المعياري لها يساوي 0,703 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن وجود نظام رقابي محكم يضمن قلة الأخطاء والانحرافات.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1,77 والانحراف المعياري لها 0,920 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون

على أنه كلما كان نظام الرقابة الداخلية ضعيفاً يزيد نطاق فحص المراجعة الداخلية.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1,67 والانحراف المعياري لها يساوي 0,697 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه يتطلب من المراجع إجراءات فحص عميقة لمعرفة توضيح أسباب الانحرافات.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1,78 والانحراف المعياري لها يساوي 0,883 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه تعد المعاملات المالية بواسطة عدة أشخاص.

9/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة هي 1,91 والانحراف المعياري لها يساوي 0,900 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن هناك تقييم مستمر لنظام الرقابة المالية والإدارية.

10/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة هي 1,84 والانحراف المعياري لها 0,775 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن نظام الرقابة الداخلية يوفر للعاملين صلاحيات كافية للوصول إلى كافة المهام المنوط بهم.

جدول رقم (2/3/5)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
نظام الرقابة الداخلية يوفر الإجراءات التي تمنع حدوث الانحرافات والمخالفات المالية.	63,380	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تعتبر الرقابة الداخلية من أهم الأدوات لرفع كفاءة الأداء المالي.	83,280	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
من مسؤوليات نظام الرقابة الداخلية الإفصاح للإدارة عن حالات الغش والاختلاس التي قد ترتكب.	61,040	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تقويم مراجع الحسابات لنظام الرقابة الداخلية يساعد في تحديد نطاق الفحص الذي يقوم بها المراجع.	72,400	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
وجود نظام رقابي محكم يضمن قلة الأخطاء والانحرافات.	93,680	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
كلما كان نظام الرقابة الداخلية ضعيفاً يزيد نطاق فحص المراجعة الخارجية.	84,800	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
يتطلب من المراجع إجراءات فحص عميقة لمعرفة توضيح أسباب الانحرافات.	67,920	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تعد المعاملات المالية بواسطة عدة أشخاص.	81,500	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
هناك تقييم مستمر لنظام الرقابة المالية والإدارة.	65,300	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
نظام الرقابة الداخلية يوفر للعاملين صلاحيات كافية للوصول إلى كافة المهام المنوطة بهم.	48,400	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول رقم **(2/3/5)** أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 63,380 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 83,280 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 61,040 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 72,400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 93,680 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 84,800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 67,920 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 81,500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

9/ قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 65,300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

10/ قيمة مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي 48,400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (3/3/5)

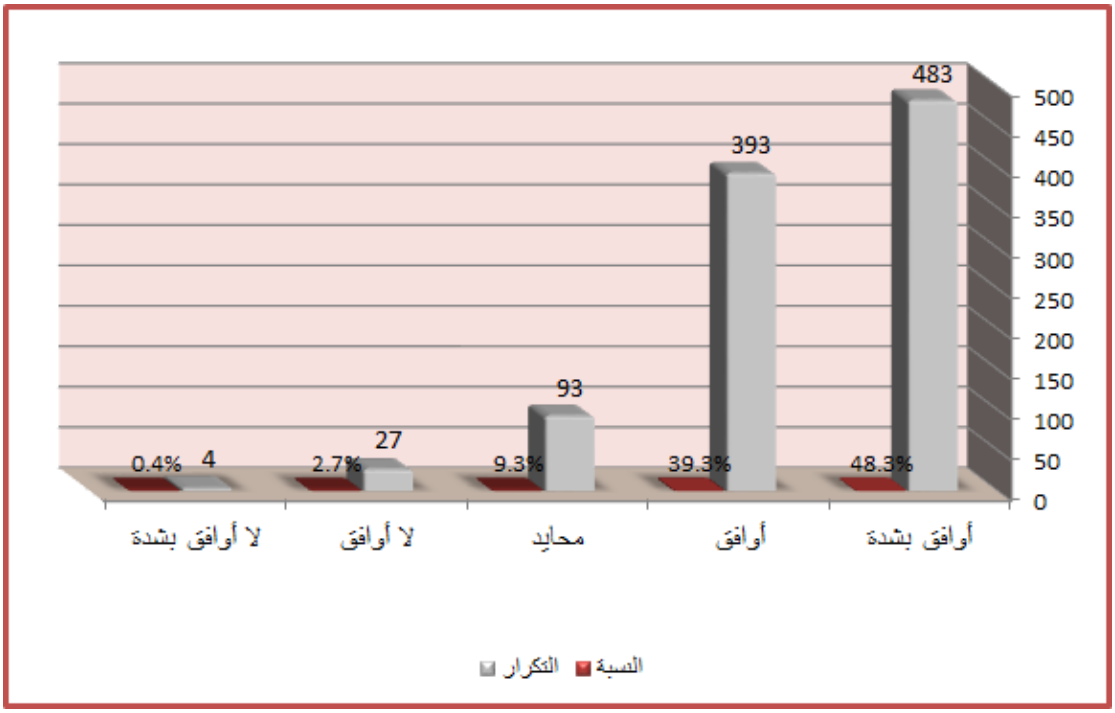
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	483	%48,3
أوافق	393	3,39%
محايد	93	3,9%
لا أوافق	27	7,2%
لا أوافق بشده	4	%0,4
المجموع	1000	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

شكل رقم (1/3/5)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الشكل البياني و الجدول **أعلاه** أن عدد الأفراد الموافقين بشدةءسئ عن جميع عبارات الإستبانة بلغ نسبة (48,3%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ نسبة

(39,3%), والمحايدين بنسبة (9,3%), والغير موافقين بدون تشدد بنسبة (2,7%), والغير موافقين بشدة بنسبة (0,4%).

يتضح من الجدول **(2/3/5)** أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين بشدة على ما جاء بجميع عبارات الإستبانه. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن **(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية الفعال والكشف عن الأخطاء والانحرافات) قد تحققت.**

تنص الفرضية الثانية علي:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار فريق رقابة داخلية بكفاءة عالية وجودة الأداء المالي

جدول رقم (4/3/5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الثانية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
نظام الرقابة الداخلية الفعال يوفر ضماناً كافياً لزيادة كفاءة المؤسسات.	1,59	0,698	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
الإشراف والمتابعة الدورية للعاملين ومدى تطبيقهم للإجراءات يخلق نظام رقابي فعال.	1,62	0,616	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
وجود نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة يسهم في خفض حجم العينة بواسطة المراجع الخارجي.	1,59	0,753	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
التأهيل والتدريب للقائمين على أمر الرقابة الداخلية يعد مرتكزاً أساسي في العمل.	1,72	0,817	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تصميم دورات محاسبية ومستنديه تدعم عملية الرقابة الداخلية.	1,80	0,899	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يوفر نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسات الحكومية تقارير دورية بشأن قياس الأداء المالي.	1,79	0,715	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
اتخاذ الإجراءات المناسبة بواسطة إدارة المراجعة الداخلية يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء المالي.	1,80	0,765	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يتم تغيير فريق المراجعة للمؤسسات الحكومية كل عام.	2,06	0,973	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
هناك دورات تدريبية داخلية وخارجية بصورة منظمة لفريق المراجعة.	1,96	0,875	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
متابعة الأداء المالي أول بأول يعني تصويب ما قد يحدث من انحرافات.	1,81	0,982	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول رقم **(4/3/5)** أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1,59 والانحراف المعياري لها يساوي 0,698 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن نظام الرقابة الداخلية الفعال يوفر ضماناً كافياً لزيادة كفاءة المؤسسات.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1,62 والانحراف المعياري لها 0,616 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الإشراف والمتابعة الدورية للعاملين ومدى تطبيقهم للإجراءات يخلق نظام رقابي فعال.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1,59 والانحراف المعياري لها يساوي 0,753 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن جودة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة يسهم في خفض حجم العينة بواسطة المراجع الخارجي.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1,72 والانحراف المعياري لها يساوي 0,817 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن التأهيل والتدريب للقائمين على أمر الرقابة الداخلية يعد مرتكزاً أساسي في العمل.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1,80 والانحراف المعياري لها يساوي 0,899 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تصميم دورات محاسبية ومستنديه تدعم عملية الرقابة الداخلية.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1,79 والانحراف المعياري لها 0,715 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسات الحكومية يوفر تقارير دورية بشأن قياس الأداء المالي.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1,80 والانحراف المعياري لها يساوي 0,765 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن اتخاذ الإجراءات المناسبة بواسطة إدارة المراجعة الداخلية يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء المالي.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 2,06 والانحراف المعياري لها يساوي 0,973 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن فريق المراجعة للمؤسسات يتم تغييره في كل عام.

9/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة هي 1,96 والانحراف المعياري لها يساوي 0,875 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن هناك دورات تدريبية داخلية وخارجية بصورة منظمة لفريق المراجعة.

10/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة هي 1,81 والانحراف المعياري لها 0,982 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن متابعة الأداء المالي أول بأول يعني تصويب ما قد يحدث من انحرافات.

جدول رقم (5/3/5)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
نظام الرقابة الداخلية الفعال يوفر ضماناً كافياً لزيادة كفاءة المؤسسات.	45,380	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
الإشراف والمتابعة الدورية للعاملين ومدى تطبيقهم للإجراءات يخلق نظام رقابي فعال.	11,780	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
وجود نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة يسهم في خفض حجم العينة بواسطة المراجع الخارجي.	51,600	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
التأهيل والتدريب للقائمين على أمر الرقابة الداخلية يعد مرتكزاً أساسي في العمل.	86,960	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تصميم دورات محاسبية ومستنديه تدعم عملية الرقابة الداخلية.	75,440	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
يوفر نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسات الحكومية تقارير دورية بشأن قياس الأداء المالي.	11,810	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
اتخاذ الإجراءات المناسبة بواسطة إدارة المراجعة الداخلية يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء المالي.	62,000	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
يتم تغيير فريق المراجعة للمؤسسات الحكومية كل عام.	37,700	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

هناك دورات تدريبية داخلية وخارجية بصورة منظمة لفريق المراجعة.	31,800	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
متابعة الأداء المالي أول بأول يعني تصويب ما قد يحدث من انحرافات.	10,000	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول رقم **(5/3/5)** أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 45,380 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 11,780 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 51,600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 86,900 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 75,440 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 11,810 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 62,000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 37,700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

9/ قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 31,800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

10/ قيمة مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي 10,000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (6/3/5)

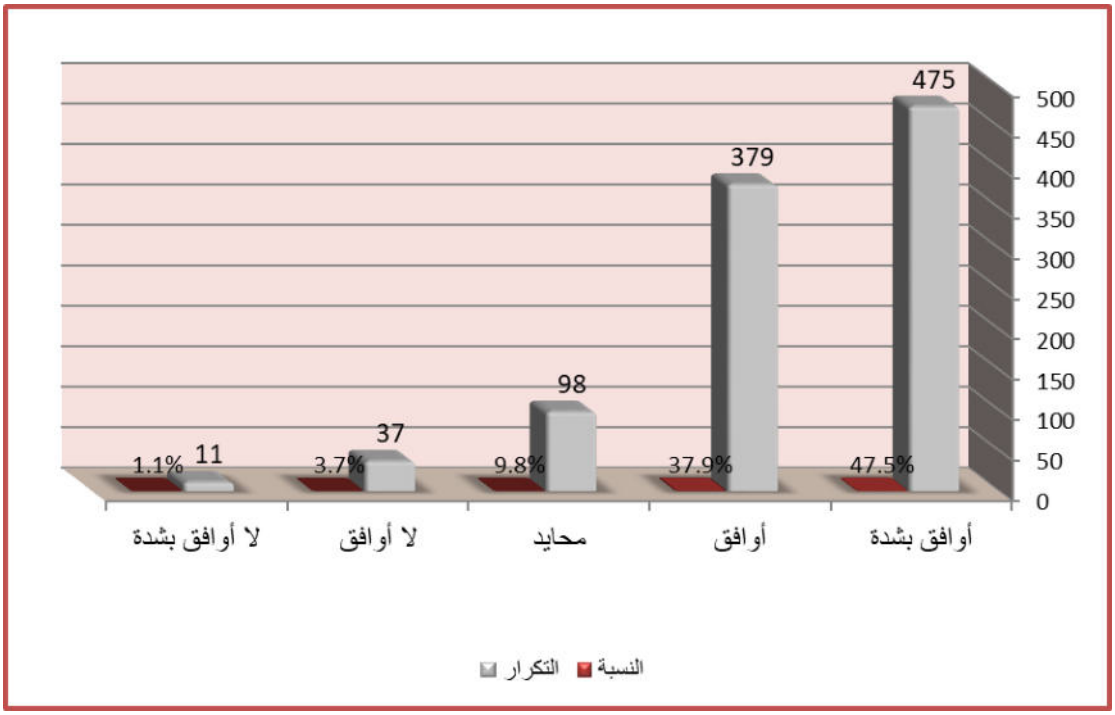
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	475	47.5
أوافق	379	37.9
محايد	98	9.8
لا أوافق	37	3.7
لا أوافق بشده	11	%1,1
المجموع	1000	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

شكل رقم (2/3/5)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الشكل البياني و الجدول **أعلاه** أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الإستبانة بلغ نسبة (47,5%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ نسبة (37,9%), والمحايدين بنسبة (9,8%), والغير موافقين بدون تشدد بنسبة (3,7%), والغير موافقين بشدة بنسبة (1,1%).

يتضح من الجدول (5/2/5) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين بشدة على ما جاء بجميع عبارات الإستبانه. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن **(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إختيار فريق رقابة داخلية بكفاءة عالية وجودة الأداء المالي) قد تحققت.**

تنص الفرضية الثالثة علي:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام وسائل تقنية في الرقابة الداخلية وتقويم الأداء المالي في المؤسسات الحكومية

جدول رقم (7/3/5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
مراجعة مواطن الضعف للرقابة الداخلية بالمؤسسات الحكومية يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.	1,45	0,609	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
إدخال إجراءات حديثة لأنظمة الرقابة الداخلية تؤدي إلى اكتشاف الأخطاء مبكراً.	1,62	0,862	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
استخدام الوسائل التقنية في الرقابة يرفع من كفاءة الأداء المالي.	1,81	0,787	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
الاعتماد على التقنية الحديثة يؤدي إلى رفع كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية.	1,50	0,628	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تلعب الوسائل التقنية الدور الهام في المؤسسات الحكومية.	1,56	0,729	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
توفر الأنظمة والتعليمات لدى المؤسسات الحكومية يعزز دور الرقابة الداخلية.	1,77	0,737	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
وجود الوسائل الحديثة في الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية تمنع من ارتكاب الأخطاء.	1,67	0,726	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يستخدم برنامج محاسبي إلكتروني في تقويم الأداء.	2,21	1,175	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
توجد أنظمة وتعليمات لدى المؤسسات الحكومية لتنظيم الأداء المالي.	2,26	1,088	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
الاعتماد على التقنية الإلكترونية يساهم في اختصار الجهد والوقت في عملية الرقابة الداخلية.	1,46	0,731	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول رقم **(7/3/5)** أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1,45 والانحراف المعياري لها يساوي 0,609 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن مراجعة مواطن الضعف للرقابة الداخلية بالمؤسسات الحكومية يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1,62 والانحراف المعياري لها 0,862 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إدخال إجراءات حديثة لأنظمة الرقابة الداخلية تؤدي إلى اكتشاف الأخطاء مبكراً.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1,81 والانحراف المعياري لها يساوي 0,787 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن استخدام الوسائل التقنية في الرقابة يرفع من كفاءة الأداء المالي.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1,50 والانحراف المعياري لها يساوي 0,628 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الاعتماد على التقنية الحديثة يؤدي إلى رفع كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1,56 والانحراف المعياري لها يساوي 0,729 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن من الضرورة بمكان أن تلعب الوسائل التقنية الدور الهام في المؤسسات الحكومية.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1,77 والانحراف المعياري لها 0,737 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن توفر الأنظمة والتعليمات لدى المؤسسات الحكومية يعزز دور الرقابة الداخلية.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1,67 والانحراف المعياري لها يساوي 0,726 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون

على أن وجود الوسائل الحديثة في الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية تمنع من ارتكاب الأخطاء.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 2,21 والانحراف المعياري لها يساوي 1,175 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه يستخدم برنامج محاسبي إلكتروني عن تقويم الأداء.

9/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة هي 2,26 والانحراف المعياري لها يساوي 1,088 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أنه توجد أنظمة وتعليمات لدى المؤسسات الحكومية لتنظيم الأداء المالي.

10/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة هي 1,46 والانحراف المعياري لها 0,731 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الاعتماد على التقنية الإلكترونية يساهم في اختصار الجهد والوقت في عملية الرقابة الداخلية.

جدول رقم (8/3/5)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
مراجعة مواطن الضعف للرقابة الداخلية بالمؤسسات الحكومية يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.	69,200	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
إدخال إجراءات حديثة لأنظمة الرقابة الداخلية تؤدي إلى اكتشاف الأخطاء مبكراً.	31,340	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
استخدام الوسائل التقنية في الرقابة يرفع من كفاءة الأداء المالي.	68,720	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
الاعتماد على التقنية الحديثة يؤدي إلى رفع كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية.	10,150	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
من الضرورة يمكن أن تلعب الوسائل التقنية الدور الهام في المؤسسات الحكومية.	87,200	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
توفر الأنظمة والتعليمات لدى المؤسسات الحكومية يعزز دور الرقابة الداخلية.	60,880	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
وجود الوسائل الحديثة في الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية تمنع من ارتكاب الأخطاء.	44,240	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
يستخدم برنامج محاسبي إلكتروني عن تقويم الأداء.	53,200	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
توجد أنظمة وتعليمات لدى المؤسسات الحكومية لتنظيم الأداء المالي.	31,200	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
الاعتماد على التقنية الإلكترونية يساهم في اختصار الجهد والوقت في عملية الرقابة الداخلية.	80,500	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول رقم **(8/3/5)** أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 69,200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 31,340 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 68,720 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 10,150 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 87,200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 60,880 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 44,240 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 53,200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

9/ قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 31,200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

10/ قيمة مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي 80,500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (9/3/5)

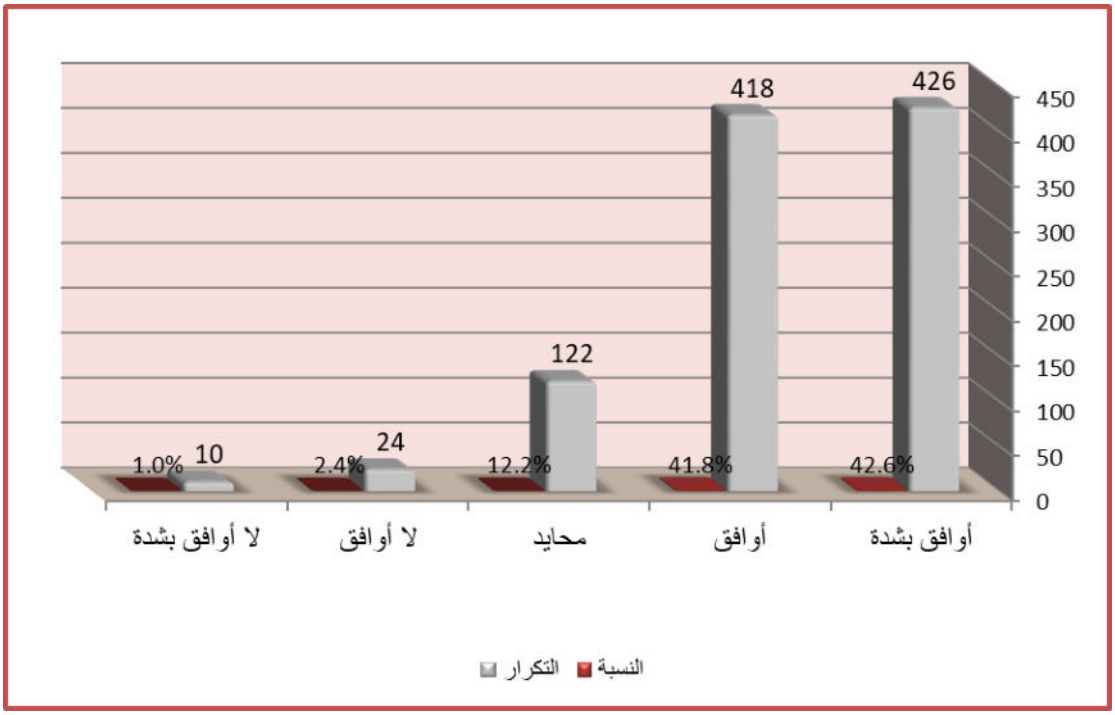
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	426	%42.9
أوافق	418	%41.8
محايد	122	%12.2
لا أوافق	24	%2.4
لا أوافق بشده	10	%1
المجموع	1000	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

شكل رقم (3/3/5)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الشكل البياني و الجدول **أعلاه** أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الإستبانة بلغ نسبة (42,6%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ نسبة (41,8%),

والمحايدين بنسبة (12,2%), والغير موافقين بدون تشدد بنسبة (2,4%), والغير موافقين بشدة بنسبة (1%).

يتضح من الجدول (8/3/5) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين بشدة على ما جاء بجميع عبارات الإستبانه. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثين بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن **(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام وسائل تقنية في الرقابة الداخلية وتقويم الأداء المالي في المؤسسات الحكومية) قد تحققت.**

تنص الفرضية الرابعة علي:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتباع سياسات إدارية محكمة وكفاءة الرقابة والضبط الداخلي

جدول رقم (10/3/5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الرابعة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
وجود إجراءات عمل واضحة ومكتوبة لضبط الأداء المالي في المؤسسات الحكومية تعمل على تحقيق الضبط الداخلي.	1,43	0,700	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
وجود السياسات وإجراءات الضبط الداخلي يحقق للنشاط المالي في المؤسسات الحكومية حوكمة الأداء والرقابة.	1,71	0,701	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تضمن إجراءات الضبط الداخلي سير الأداء المالي دون انحرافات.	1,78	0,799	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يؤثر ضعف تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الحكومية سلباً على الأداء المالي.	1,73	0,962	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تساهم الرقابة الداخلية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية بالمؤسسات الحكومية.	1,77	0,827	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يتم التعامل مع نشاطات الرقابة الداخلية كجزء من الواجبات اليومية.	1,91	0,854	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
وعي مستخدمي نظام المعلومات في المؤسسات الحكومية يساهم في تحسين الإجراءات الرقابية الداخلية.	1,55	0,626	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
السياسات الإدارية المحكمة تمكن من الضبط الداخلي.	1,61	0,737	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
الرقابة الداخلية ذات المستويات المختلفة التنفيذ تعتبر صمام أداء لجودة ودقة الأداء المالي.	1,74	0,799	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تحديث السياسات الإدارية بصورة دورية تزيد كفاءة الرقابة الداخلية.	1,55	0,657	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول رقم **(10/3/5)** أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1,43 والانحراف المعياري لها يساوي 0,700 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن وجود إجراءات عمل واضحة ومكتوبة لضبط الأداء المالي في المؤسسات الحكومية تعمل على تحقيق الضبط الداخلي.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1,71 والانحراف المعياري لها 0,701 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن وجود السياسات وإجراءات الضبط الداخلي يحقق للنشاط المالي في المؤسسات الحكومية حوكمة الأداء والرقابة.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1,78 والانحراف المعياري لها يساوي 0,799 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إجراءات الضبط الداخلي تضمن سير الأداء المالي دون انحرافات.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1,73 والانحراف المعياري لها يساوي 0,962 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن ضعف تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الحكومية يؤثر سلباً على الأداء المالي.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1,77 والانحراف المعياري لها يساوي 0,827 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الرقابة الداخلية تساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية بالمؤسسات الحكومية.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1,91 والانحراف المعياري لها 0,854 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن التعامل مع نشاطات الرقابة الداخلية يتم كجزء من الواجبات اليومية.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1,55 والانحراف المعياري لها يساوي 0,626 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون

على أن وعي مستخدمي نظام المعلومات في المؤسسات الحكومية يساهم في تحسين الإجراءات الرقابية الداخلية.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1,61 والانحراف المعياري لها يساوي 0,737 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن السياسات الإدارية المحكمة تمكن من الضبط الداخلي.

9/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة هي 1,74 والانحراف المعياري لها يساوي 0,799 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الرقابة الداخلية ذات المستويات المختلفة التنفيذ تعتبر صمام أداء لجودة ودقة الأداء المالي.

10/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة هي 1,55 والانحراف المعياري لها 0,657 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تحديث السياسات الإدارية بصورة دورية تزيد كفاءة الرقابة الداخلية.

جدول رقم (11/3/5)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
وجود إجراءات عمل واضحة ومكتوبة لضبط الأداء المالي في المؤسسات الحكومية تعمل على تحقيق الضبط الداخلي.	10,620	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
وجود السياسات وإجراءات الضبط الداخلي يحقق للنشاط المالي في المؤسسات الحكومية حوكمة الأداء والرقابة.	60,080	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تضمن إجراءات الضبط الداخلي سير الأداء المالي دون انحرافات.	92,100	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
يؤثر ضعف تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الحكومية سلباً على الأداء المالي.	92,800	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تساهم الرقابة الداخلية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية بالمؤسسات الحكومية.	45,680	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
يتم التعامل مع نشاطات الرقابة الداخلية كجزء من الواجبات اليومية.	39,280	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
وعي مستخدمي نظام المعلومات في المؤسسات الحكومية يساهم في تحسين الإجراءات الرقابية الداخلية.	82,160	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
السياسات الإدارية المحكمة تمكن من الضبط الداخلي.	11,510	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

الرقابة الداخلية ذات المستويات المختلفة التنفيذ تعتبر صمام أداء لجودة ودقة الأداء المالي.	11,640	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تحديث السياسات الإدارية بصورة دورية تزيد كفاءة الرقابة الداخلية.	77,840	0,000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول رقم **(11/3/5)** أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 10,620 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 60,080 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 92,100 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 92,800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 45,680 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 39,280 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 82,160 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 11,510 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

9/ قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 11,640 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

10/ قيمة مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي 77,840 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (12/3/5)

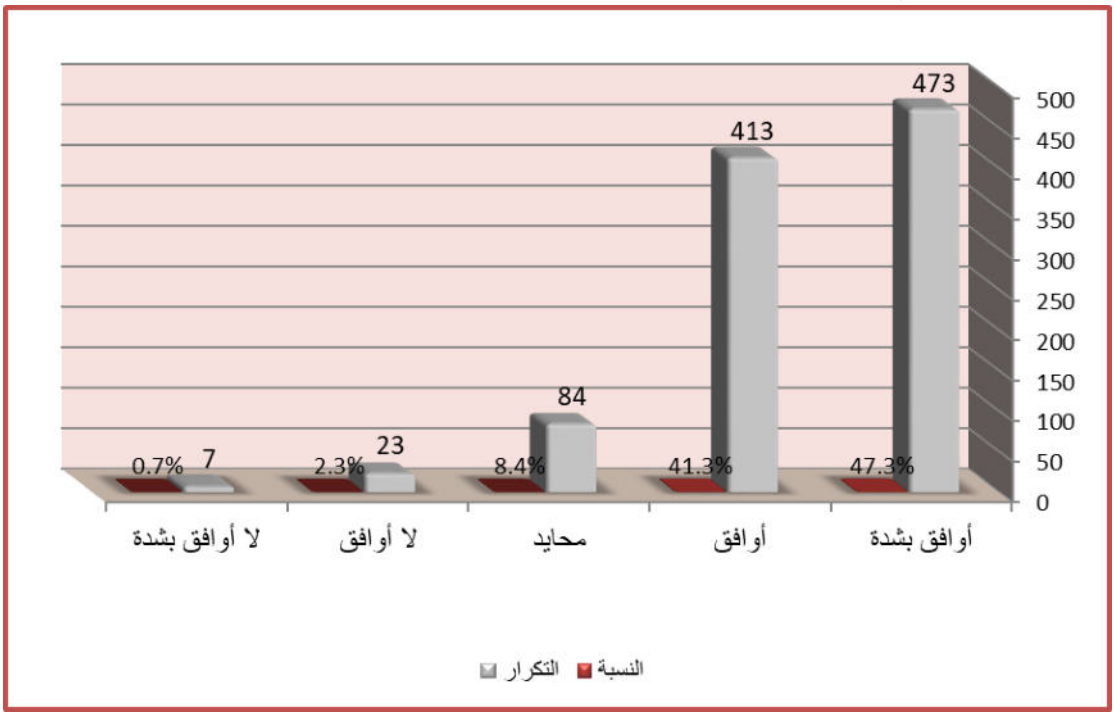
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	473	%47.3
أوافق	413	%41.3
محايد	84	%8.4
لا أوافق	23	%2.3
لا أوافق بشده	7	%0,7
المجموع	1000	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

شكل رقم (4/3/5)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الشكل البياني و الجدول **أعلاه** أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الإستبانة بلغ نسبة (47,3%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ نسبة (41,3%),

والمحايدين بنسبة (8,4%), والغير موافقين بدون تشدد بنسبة (2,3%), والغير موافقين بشدة بنسبة (0,7%).

يتضح من الجدول (11/3/5) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين بشدة على ما جاء بجميع عبارات الإستبانه. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثين بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على أن **(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتباع سياسات إدارية محكمة وكفاءة الرقابة والضبط الداخلي) قد تحققت.**

الخاتمة

وتشتمل على:

أولا:النتائج والتوصيات

ثانياً: قائمة المصادر و المراجع

ثالثاً: الملاحق

أولا: النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

1-يمنع نظام الرقابة الداخلية حدوث الانحرافات والمخالفات المالية.

2-أن الرقابة الداخلية من أهم الأدوات لرفع كفاءة الأداء المالي

3-أن وجود نظام رقابي محكم يقلل الأخطاء والانحرافات.

4-يزداد نطاق فحص المراجعة الخارجية كلما كان نظام الرقابة الداخلية ضعيفاً.

5-أن المعاملات المالية المعدة بواسطة عدة أشخاص يؤدي إلى زيادة جودة الأداء المالي.

6-يوفر نظام الرقابة الداخلية للعاملين صلاحيات كافية للوصول إلى كافة المهام المنوط بهم.

7-تساهم الرقابة الداخلية بالمؤسسات الحكومية الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.

8- استخدام الوسائل التقنية في الرقابة يرفع من كفاءة الأداء المالي.

9- نظام الرقابة الداخلية الفعال يعمل على زيادة كفاءة المؤسسات.

10- الإشراف والمتابعة الدورية للعاملين ومدى تطبيقهم للإجراءات يخلق نظام رقابي فعال .

11- التأهيل والتدريب للقائمين على أمر الرقابة الداخلية يعد مرتكزاً أساسي في العمل.

12-أن نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسات الحكومية يوفر تقارير دورية لقياس الأداء المالي .

13- متابعة الأداء المالي أول بأول يعني تصويب ما قد يحدث من انحرافات

14- وجود إجراءات عمل واضحة ومكتوبة لضبط الأداء المالي في المؤسسات الحكومية تحقق الضبط الداخلي.

15- ضعف تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الحكومية يؤثر سلباً على الأداء المالي.

16- استخدام نظام المعلومات في المؤسسات الحكومية يساهم في تحسين الإجراءات الرقابية الداخلية.

17- الرقابة الداخلية ذات المستويات المختلفة تعتبر صمام أداء لجودة ودقة الأداء المالي.

18- تحديث السياسات الإدارية بصورة دورية يرفع كفاءة الرقابة الداخلية.

19- الاعتماد على التقنية الإلكترونية يساهم في اختصار الجهد والوقت في عملية الرقابة الداخلية.

ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج السابقة توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات تتمثل في الآتي :

1- ضرورة استخدام الرقابة الداخلية لاعتبارها من أهم الأدوات لرفع كفاءة الأداء المالي.

2- الإفصاح للإدارة عن حالات الغش والاختلاس التي قد ترتكب

3- ضرورة إعداد المعاملات المالية بواسطة عدة أشخاص.

4- ضرورة التقييم المستمر لنظام الرقابة المالية والإدارية.

5- ضرورة الإشراف والمتابعة الدورية للعاملين ومدى تطبيقهم للإجراءات مما يخلق نظام رقابي فعال.

6- التأهيل والتدريب للقائمين على أمر الرقابة الداخلية باعتبارها مرتكزاً أساسي في العمل.

7- ضرورة تصميم دورات محاسبية ومستنديه تدعم عملية الرقابة الداخلية.

8- ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة بواسطة إدارة المراجعة الداخلية يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء المالي.

9- تغير فريق المراجعة للمؤسسات في كل عام.

10- ضرورة إدخال إجراءات حديثة لأنظمة الرقابة الداخلية تؤدي إلى اكتشاف الأخطاء مبكراً.

11- ضرورة وجود الوسائل الحديثة في الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية حتى تمنع من ارتكاب الأخطاء.

12- استخدام برنامج إلكتروني عن تقويم الأداء.

13- ضرورة وجود أنظمة وتعليمات لدى المؤسسات الحكومية لتنظيم الأداء المالي.

14- ضرورة الاعتماد على التقنية الإلكترونية يساهم في اختصار الجهد والوقت في عملية الرقابة الداخلية

15-ضرورة تحديث السياسات الإدارية بصورة دورية حتى تزيد من كفاءة الرقابة الداخلية.

ثالثاً : مقترحات الدراسات المستقبلية:

1-اثر المراجعة الداخلية علي كفاءة نظام الرقابة الداخلية

2- نظام المعلومات المحاسبية واثرها علي نظام الرقابة الداخلية

3-دور التحليل في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الحكومية

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم

أولا: المراجع:

1-إبراهيم عبد العزيز شيحا، **أوصول الإدارة العامة،** (الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993م)

2-إبراهيم مصطفي وآخرون، **المعجم الوسيط،** (القاهرة: مطبعة مصر،د ت).

3-أحمد شوقي محمود، **مبادئ الإدارة العامة،** (الخرطوم: دن 1987م)

4-أحمد الطاهر ومحمد أبو نصار، **المحاسبة الإدارية،** (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008م).

5-أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة،** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001م)

6-أحمد المرشدي، **تقويم الأداء في الوحدات الإنتاجية،** (القاهرة: مركز التنمية الصناعية، 1998م) .

7-إدريس ثابت، **المدخل الحديث في الإدارة العامة** (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط1 2001م)

8-أروى عبد الحميد محمد، **إدارة الجودة الشاملة،** (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، ط1، 2008م).

9-بشرى نجم عبد الله المشهداني، المحاسبة الحكومية مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع، ط1

10- بشير عباس العلاق، **أسس الإدارة الحديثة،** (عمان: دار زهرات، 1998م).

11- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية،** ط1، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2002م).

12- حامد طلبة محمد أبو هيبة، **أصول المراجعة**، (عمان: زمزم ناشرون ومزعون، 2012م)
13- حسام إبراهيم حسن، **تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق**، (عمان: دار البداية، 2010م).
14- حسام أبوعلي الحجاوي، **الأصول العلمية والعملية في المحاسبة**، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع).
15- حسين حسن عمار، **إدارة شؤون الموظفين** (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1993م).
16- حمدي سليمان القبيلات، **الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية**، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1998م).
17- خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية**، (عمان دار وائل للنشر، ط2، 2004م).
18- خالد عبد المنعم زكي وسمية أمين علي، **المراجعة الإدارية وتقويم الأداء** (القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2014م)
19- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، (الراية للنشرازوري، 2007م).
20- خلف عبد الله الواردات، **دليل التدقيق الداخلي** وفق المعايير الدولية، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2013م).
21- خليل محمد حسن الشماع، الإدارة المالية (العراق: مطبعة خلود، ط4، 1994م).
22- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، (عمان: دار السيرة للنشر والتوزيع، 2007م).
23- رائد محمد فبدربه، **مبادئ إدارة الأعمال**، (عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع 2003م).
24- رائد محمد عبد ربه، **المراجعة الداخلية**، (عمان، دار الجاندرية، ط1، 2010م)، ص 18

25- زكي مكي إسماعيل، **مبادئ الإدارة**، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2009م).
26- زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، (الخرطوم: مطابع السودان للعمل المحدود، ط2، 2009م)
27- السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، (الرياض: دار المريخ للنشر 2000م).
28- طاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، (عمان: دار زهر للنشر والتوزيع، د ن).
29- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية –منظور منهجي متكامل** – (عمان: دار وائل للنشر، ط1 2007م).
30- عبد الحي عبد الحي مرعي، **محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ط1، 1993م).
31- عبد الرازق قاسم الشحادة وآخرون، **المحاسبة الحكومية، المحاسبة الحكومية**، ط 1، (الأردن: عمان، دار زمزم للنشر والتوزيع، 2011م).
32- عبد الرازق محمد قاسم، **تقييم نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية** (عمان: دار الثقافة
33- عبد العزيز النجار، **أساسيات الإدارة المالية**، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2007م).
34- عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، **المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م)
35- عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية(الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2001م) ص161.
36- عبد المنعم محمود، **المراجعة أصولها العلمية**، (القاهرة: دار النهضة العربية 1985م).

37- عبد الوهاب نصر علي و شحاته السيد شحاته، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق رأس المال" الواقع والأفاق"**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م).

38- عرفة متولي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، (القاهرة: دار أبو المجد للطباعة، 1998م).

39- علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**،(عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008م).

40- علي عباس، **الرقابة الإدارية علي المال والأعمال في شركات المساهمة والمؤسسات المصرفية**، (الأردن: مكتبة تلاع العلي، 1995م).

41- علي عباس، الإدارة المالية (عمان: زهران للطباعة والنشر والتوزيع، 1992).

42- علي محمد منصور، **الإدارة أسس ومفاهيم**، (القاهرة: مجموعة النيل العربية 1996م)،

43- عوف محمود الكفراوي، **الرقابة المالية النظرية والتطبيق**، (الإسكندرية: مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست، 1998م).

44- فلاح حسن عداي الحسين ومؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**،ط4(عمان: دار وائل للنشر، 2008م).

45- فليح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، (عمان: جدار للكتاب العالمي، ط1، 2007م).

46- لؤي وديان وزهير الحدرب، **المحاسبة الحكومية**، (عمان دار البداية، 2013م).

47- كمال جعفر المفتي، **الرقابة وتقويم الأداء**، (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة 1991م).

48- مبارك عبد القادر محمد عبد القادر، مقدمة في المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها العملية (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة

49- محمد إبراهيم الجاك، المحاسبة الحكومية والقومية (الخرطوم: مطبعة جي تاون، ط1، 2005م)
50- محمد توفيق محمد، **الرقابة الداخلية والاتجاهات الحديثة في المراجعة،** (القاهرة، مكتبة جامعة عين شمس، 1999م).
51- محمد الديداموني محمد عبد العال، **الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية،** (القاهرة: دار النهضة العربية، 2008م).
52- محمد سامي راضي، **مبادئ وأسس المراجعة،** (الإسكندرية: دار التعليم للطباعة والنشر التوزيع، 2017م).
53- **محمد** سمير الصبان، **دراسات متقدمة في المراجعة الداخلية،** (القاهرة: الدار الجامعية، 1997م).
54- محمد سيد سرايا، المحاسبة في الوحدات الحكومية، (بيروت، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999م).
55- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية،** (القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2014م).
56- محمد علي أحمد الطويل، **الإدارة المعاصرة،** (طرابلس: دار الفرجاني للنشر، 1997م).
57- محمود عبد الحليم الخلايلة، **التحليل باستخدام البيانات المحاسبة،** (عمان: دار وائل للنشر، ط2012،6م).
58- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، (عمان: دار الحامد للنشر، 2010م).
59- محمود شوقي عطا الله، المحاسبة الحكومية والقومية (القاهرة: دار النهضة، 1978م)
60- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية** (عمان: دار الشوق للنشر والتوزيع 2005م).

61- هدى سيد لطيف، **الأسس العلمية للإدارة،** (المهندسين: الشركة العربية للنشر والتوزيع، دت)

62- هيثم احمد حسين , **نموذج محاسبي لقياس وتقويم الأداء المؤسسي للمنظمات** ,(الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر , 2001م).

63- يحيى حسين عبيد وإبراهيم طه عبد الوهاب، **أصول المراجعة،** ط1 (المنصورة: مكتبة الجلاء ن2001م).

64- يوسف عباس،جربوع، **مراجعة الحسابات المتقدمة وفقاً لمعايير المراجعة الدولية** ، ط1،(غزة: دن ، 2002م).

ثانياً: المراجع بالغة الانجليزية

1- Gilles Brassy , Christian Konkuyt , Economie d'entreprise , Edition Sirey , Paris , 1990 , P.16

2 - Pierre Bregeron, la Gestion Moderne: Theorie et Cas. Gaetan Morin editeur, Quebec, 1993, P.38.

ثالثاً: الدراسات والرسائل الجامعية :

1-إبراهيم محمد أبوه أحمد، **المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الرقابة المالية والإدارية،** (جامعة النيلين رسالة ماجستير غير منشورة 2017م)

2-أسرار يوسف محمد البقاري، **الرقابة الداخلية وأثرها في الإفصاح عن الالتزامات بالقوائم المالية،** (جامعة شندي رسالة ماجستير غير منشورة 2016م).

3-أسعد جاسم خضير الكروي، **دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد.**(جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، 2015م).

4-أميمة حدباي الوسيلة، **دور الرقابة الداخلية في ضبط العمليات النقدية بالبنوك،** (جامعة شندي رسالة ماجستير غير منشورة 2016م).

5-أنس مصلح ذياب الطراونة، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين الأردنية (جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، 2015م).

6-بسمات علي حسن، **أثر استقلالية مراجع الحسابات على الأداء المالي،** (جامعة شندي رسالة ماجستير غير منشورة 2016م).

7-توفيق سميح محمد الأعوان، **دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية،** (جامعة الإسراء – الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة 2015م).

8-الحميدي محمد المطيري، **أثر دوران العاملين على الأداء المالي،**(جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، 2012م).

9-حيدر بابكر عبد العزيز عبد الله، **دور المراجعة الإدارية في تقويم الأداء المالي بالمصارف،** (جامعة النيلين رسالة ماجستير غير منشورة 2016م)

10-خالد عمر الكحلوت، **مدى التزام مدققي الحسابات الخارجيين وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين،** (الجامعة الإسلامية –غزة رسالة ماجستير منشورة 2004م).

11-رامي أحمد خميس محمد، **نظام الرقابة الداخلية ودره في رفع كفاءة الأنشطة المصرفية،**(جامعة النيلين رسالة ماجستير غير منشورة 2017م)

12-رغدة إبراهيم المدهون، **العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف و أثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي،**(الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2014م).

13-زاهر صبحي بشنات، **تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية.**(الجامعة الإسلامية –غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011م).

14-سحر عبد الله محمد الحاج، **المراجعة الإدارية ودورها في الرقابة وتقويم الأداء المالي والإداري،** (جامعة شندي، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2020م).

15-سري كريم ريشان الحديثي، **دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية،** (جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة 2010م).

16-سلوى محي الدين أحمد علي، **أساليب المحاسبة الإدارية في تحقيق جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية،** (جامعة شندي رسالة ماجستير غير منشورة 2016م).

17-صلاح شيخ إدريس إبراهيم محمد، **معايير المحاسبة الدولية وأثرها في تقويم الأداء المالي،** (جامعة شندي، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2016م).

18-عباسي عصام، تأثير جودة المعلومة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات، (الجزائر: جامعة القاصدي، رسالة ماجستير غير منشورة، 2012م).

19-عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)**، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجزائر: جامعة محمد خضير بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2000-2002م)

20-عيد عباد مناور الرشيد، **تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت،** (جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة 2010م).

21-كمال أحمد الشريف، **أثر التحول الإلكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية،** (جامعة الأقصى – غزة، رسالة ماجستير غير منشورة 2017م)

22-مبارك محمد الدسوري، **تقييم أثر الرقابة التي يمارسها ديوان المحاسبة العامة في دولة**

23-محمد أحمد عبد الله مختار، أثر الحسابات الوسيطة على تقويم الأداء المالي الحكومي، (السودان: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة شندي 2010م)

24-محمد جبر موسى شعث، **أثر الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية.** (الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير منشورة،2017م).

25-محمد زروق إبراهيم، **أثر الشريك الإستراتيجي على الأداء المالي و الأداء التشغيلي والجاذبية الاستثمارية للشركة،** (جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة 2011م)

26-محمد علي محمد الجابري، **تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن.**(الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية –صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، 2014م).

27-منذر صبحي عبد الله السقا، **تقييم جودة نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة وأثرها في تحسين الأداء المالي لوزارة المالية الفلسطينية. (** الجامعة الإسلامية –غزة، رسالة ماجستير منشورة، 2016م)

28-المهند أحمد ميرغني بابكر، **استقلالية المراجع الداخلي وأثرها على تقويم الأداء المالي،** (جامعة شندي، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2019م).

29-المهند أحمد ميرغني بابكر، **استقلالية المراجع الداخلي وأثرها على تقويم الأداء المالي،** (جامعة شندي، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2019م).

30- ميادة أحمد عبد القيوم، **نظم المعلومات المحاسبية وأثرها على الرقابة وتقويم الأداء المالي في البنوك السودانية.** (جامعة شندي، رسالة ماجستير غير منشورة، 2016م)

31-ناصر عبد العزيز مصلح، **أثر استخدام الحاسوب على أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة،** (الجامعة الإسلامية –غزة رسالة ماجستير غير منشورة 2007م).

32-نواف سماح محمد الذنيبات، **أثر الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان على أراء مدققي الحسابات الخارجيين في الأردن.**(جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011م

33-نوبلي نجلاء، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،** (جامعة محمد خيضر – بسكرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2015م)

34-نصر الدين عثمان سيد أحمد عثمان، **دور نظام الرقابة الداخلية على أداء المراجعة الخارجية،** (جامعة شندي رسالة ماجستير غير منشورة 2016م).

35-نصرة علي موسى محمد، أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي، (جامعة شندي – رسالة ماجستير غير منشورة 2018م)

36-هدى محمد الشرقطلي، **أثر الخصخصة على الأداء المالي للشركات الأردنية وارتباط ذلك بنوع وحجم وتطور الشركة في السوق،** (جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010م)

37-هشام مأمون أحمد على، **دور الإفصاح المحاسبي على رفع كفاءة الأداء المالي في البنوك السودانية،** (جامعة شندي رسالة ماجستير غير منشورة 2016م)

38-لائحة الإجراءات المالية والمحاسبية لسنة 2011م، (شركة مطابع السودان للعملة)، المادة 220

رابعاً:المقابلات :

1- محمد الحسن علي (اراة الموارد البشرية ، قسم شؤون الأفراد ، الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة)

2-الياس عثمان الشريف (المدير التنفيذي ، جامعة شندي)

3-أسامة شرف الدين (مدير الإعلام ، جامعة شندي)

خامساً: الخبرة العملية للباحثة من خلال عملها بالإدارة المالية جامعة شندي

بسم الله الرحمن الرحيم

جامــعة شــندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ،،،

الموضوع : استبـــــــــــــانة

أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم على العبارات التالية لاستكمال دراستي لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة بعنوان:

أثر الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية السودانية

دراسة ميدانية:جامعة شندي والشركة السودانية لتوزيع الكهرباء – فرع شندي.

ألتمس من سيادتكم تعبئة الإستبانة ، مقدرة لكم تعاونكم وصبركم وجهدكم لما فيها من إطالة لأن طبيعة مضمونها تتطلب ذلك ، علماً بأن البيانات التي ستدلون بها يتم استخدامها لأغرض البحث العلمي فقط وستحاط بسرية تامة.

مع فائق الشكر والتقدير

الباحثة

إشراقة عوض أحمد الحسين

أولاً : البيانات الشخصية :

ضع علامة (√) أمام الخيار المناسب :

1/ المؤهـــــل العلمـــــــــــي :

شهادة ثانـــوية ( ) دبلـــــــــوم ( ) بكالوريوس ( )

دبلوم عالي ( ) ماجســـتير ( ) دكتـــــــــوراه ( )

أخـــــــرى أذكرها .....

2/ المؤهل المهني :

زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية( )زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية( )

زمالة المحاسبين القانونيين العربية ( ) زمالة المحاسبين القانونيين السودانية( )

زمالة أخـــــــــرى أذكرها.....

3/ المسمى الوظيـــــــــــفي :

محاالعـــــــــــــمر:) أخـــــــــرى أذكرها .....

4/ **العـــــــــــــــــمر :**

20– 30 سنة ( ) 31 –40 سنة ( ) 41–50 سنة ( ) أكثر من 50 سنة ( )

5/ سنـــــــــــوات الخبـــــرة :

أقل من 5 سنـــوات ( ) من 5 – 10 سنـــــة ( ) من 11 – 15 سنـة ( ) من 16 – 20 سنـــة ( ) أكثر من 20 سنـــــة ( )

6/ التخصص العلمي:

محاسبة ( ) إدارة أعمال ((اقتصاد ( ) دراسات مالية مصرفية ( )نظم معلومات محاسبية ( ) أخرى أذكرها.....

ثانياً بيانـــــــــــــــات الدراســـــــــة :

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام مستوى الموافقة المناسب لوجهة نظرك :

الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية الفعال والكشف عن الأخطاء والانحرافات .

الرقم	العبـــــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	نظام الرقابة الداخلية يوفر الإجراءات التي تمنع حدوث الانحرافات والمخالفات المالية .					
2	تعتبر الرقابة الداخلية من أهم الأدوات لرفع كفاءة الأداء المالي .					
3	من مسؤوليات نظام الرقابة الداخلية الإفصاح للإدارة عن حالات الغش والاختلاس التي قد ترتكب .					
4	تقويم مراجع الحسابات لنظام الرقابة الداخلية يساعد في تحديد نطاق الفحص الذي يقوم بها المراجع.					

5	وجود نظام رقابي محكم يضمن قلة الأخطاء والانحرافات.					
6	كلما كان نظام الرقابة الداخلية ضعيفاً يزيد نطاق فحص المراجعة الخارجية.					
7	يتطلب من المراجع إجراءات فحص عميق لمعرفة توضيح أسباب الانحرافات .					
8	تعد المعاملات المالية بواسطة عدة أشخاص					
9	هناك تقييم مستمر لنظام الرقابة المالية والإدارية					
10	نظام الرقابة الداخلية يوفر للعاملين صلاحيات كافية للوصول إلى كافة المهام المنوطة بهم					

الفرضية الثانية :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار فريق رقابة داخلية بكفاءة عالية وجودة الأداء المالي.

الرقم	العبـــــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
1	نظام الرقابة الداخلية الفعال يوفر ضماناً كافياً لزيادة كفاءة المؤسسات.					
2	الإشراف والمتابعة الدورية للعاملين ومدى تطبيقهم للإجراءات يخلق نظام رقابي فعال.					

3	جودة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة يسهم في خفض حجم العينة بواسطة المراجع الخارجي.					
4	التأهيل والتدريب للقائمين على أمر الرقابة الداخلية يعد مرتكزاً أساسي في العمل .					
5	تصميم دورات محاسبية ومستنديه تدعم عملية الرقابة الداخلية.					
6	يوفر نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسات الحكومية تقارير دورية بشأن قياس الأداء المالي.					
7	اتخاذ الإجراءات المناسبة بواسطة إدارة المراجعة الداخلية يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء المالي .					
8	يتم تغيير فريق المراجعة للمؤسسات الحكومية كل عام.					
9	هناك دورات تدريبية داخلية وخارجية بصورة منظمة لفريق المراجعة .					
10	متابعة الأداء المالي أول بأول يعني تصويب ما قد يحدث من انحرافات.					

الفرضية الثـــــالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام وسائل تقنية في الرقابة الداخلية وتقويم أللأداء المالي في المؤسسات الحكومية.

الرقم	العبـــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	مراجعة مواطن الضعف للرقابة الداخلية بالمؤسسات الحكومية يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات .					
2	إدخال إجراءات حديثة لأنظمة الرقابة الداخلية تؤدي إلى اكتشاف الأخطاء مبكراً .					
3	استخدام الوسائل التقنية في الرقابة يرفع من كفاءة الأداء المالي .					
4	الاعتماد على التقنية الحديثة يؤدي إلى رفع كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية.					
5	تلعب الوسائل التقنية الدور الهام في المؤسسات الحكومية .					
6	توفر الأنظمة والتعليمات لدى المؤسسات الحكومية يعزز دور الرقابة الداخلية.					
7	وجود الوسائل الحديثة في الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية تمنع من ارتكاب الأخطاء.					

8	يستخدم برنامج محاسبي إلكتروني في تقويم الأداء.					
9	توجد أنظمة وتعليمات لدى المؤسسات الحكومية لتنظيم الأداء المالي .					
10	الاعتماد على التقنية الإلكترونية يساهم في اختصار الجهد والوقت في عملية الرقابة الداخلية.					

الفرضية الرابعة

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتباع سياسات إدارية محكمة وكفاءة الرقابة والضبط الداخلي.

الرقم	العبـــــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	وجود إجراءات عمل واضحة ومكتوبة لضبط الأداء المالي في المؤسسات الحكومية تعمل على تحقيق الضبط الداخلي .					
2	وجود السياسات وإجراءات الضبط الداخلي يحقق للنشاط المالي في المؤسسات الحكومية حوكمة الأداء والرقابة .					
3	تضمن إجراءات الضبط الداخلي سير الأداء المالي دون انحرافات .					

4	يؤثر ضعف تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الحكومية سلباً على الأداء المالي .					
5	تساهم الرقابة الداخلية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية بالمؤسسات الحكومية .					
6	يتم التعامل مع نشاطات الرقابة الداخلية كجزء من الواجبات اليومية .					
7	وعي مستخدمي نظام المعلومات في المؤسسات الحكومية يساهم في تحسين الإجراءات الرقابية الداخلية.					
8	السياسات الإدارية المحكمة تمكن من الضبط الداخلي.					
9	الرقابة الداخلية ذات المستويات المختلفة التنفيذ تعتبر صمام أداء لجودة ودقة الأداء المالي.					
10	تحديث السياسات الإدارية بصورة دورية تزيد من كفاءة الرقابة الداخلية .					

ملحق رقم (2)

قائمة محكمو الاستبانة

الاسم	الدرجة العلمية	العنوان
بابكر إبراهيم الصديق	أستاذ	جامعة السودان
حسين محمد الطاهر الخليفة	أستاذ	جامعة شندي
صلاح الأمين الخضر	أستاذ مشارك	جامعة نشدي
اشراقة مهدي محمد عدلان	أستاذ مساعد	جامعة شندي