

## أثر الرقابة الإدارية على الأداء المالي للوحدات الحكومية

### دراسة حالة وزارة المالية والقوى العاملة ولاية النيل الأبيض 2019 م

د/ الشاذلي عيسى حمد عبدالله . استاذ الاقتصاد المشارك - جامعة النيل الابيض

د/ السمانى محمد الغالى نورالدائم . استاذ ادارة الاعمال المساعد - جامعة النيل الابيض

#### المستخلص:

تمثلت مشكلة الدراسة في صورة تساؤل رئيسي عن علاقة الرقابة الإدارية بالأداء المالي للوحدات الحكومية ، هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام الرقابة الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء المالي الحكومي ودراسة العلاقة بين الرقابة الإدارية وحالات الاعتداء على المال العام ، افترض البحث نظام الرقابة الإدارية في الوحدات الحكومية ليس له تأثير على الأداء المالي ، وارتفاع معدلات الاعتداء على المال العام مؤشر على وجود خلل في أنظمة الرقابة الإدارية والنظام المالي الحكومي لا يساعد على تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية . استخدم الباحثان المنهج التاريخي ، والمنهج الاستنباطي ، والمنهج الاستقرائي ، والمنهج الوصفي التحليلي. توصل الباحثان إلى عدة نتائج منها ، أنظمة الرقابة الإدارية بالوحدات الحكومية لها تأثير على الأداء المالي ، وضعف نظم الرقابة الإدارية بالوحدات الحكومية يعود لأسباب تتعلق بضعف التأهيل ولأسباب خارج سيطرة نظم الرقابة، وأن ضعف المراجعة الداخلية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية له علاقة بضعف التأهيل العلمي والعملية . التوصيات التي اقترحها الباحث تتمثل في : الإهتمام بتدريب وتأهيل العاملين بأجهزة الرقابة الإدارية ، خاصة المراجعين الداخليين ، وضرورة تفعيل القوانين والتشريعات التي تدعم أجهزة الرقابة الإدارية ، وتوفير الإمكانيات المادية والفنية والتكنولوجية لأقسام الرقابة الداخلية .

#### ABSTRACTS :

The research problem has presented in a form of a main question about the relationship between the managerial controls with the financial performance at government units. The research aims to recognize the managerial system and the range of its effect on the government financial performance, it studied the relationship between managerial control and the irregular cases on the public resources. The research tested the following hypothesis, the managerial control system at the government units has no effect on the financial performance, and the high rates of irregular cases are index of defect in the managerial control system. The financial performance of government does not help the fair application of

managerial control system. The research has used the historical, deductive, descriptive analytical research methods. The research has found out a number of findings: the managerial control system at the government has no effect on the financial performance for some factors out that of the control . The internal audit weakness, as a tool of managerial control system, has a relationship with the weakness of academic, practical qualifications. The research recommendations are as follow: giving more attention for training of the human resource of the managerial control units, specially the internal audit, and the necessity of effectiveness of the laws that helps the control system and provide the managerial control units with material, technical, and technological requirements.

#### مقدمة :

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة من وظائف الإدارة ، ولكنها ليست الأخيرة للمديرين؛ لأن وظائف الإدارة متداخلة وكل وظيفة تحمل في طياتها الوظائف الأخرى، ومنها وظيفة الرقابة الإدارية . فالرقابة هي الوسيلة التي تؤكد للمدير ( الإدارة العليا ) مدى نجاحه ومدى كفاءة التنظيم ككل في تحقيق أهداف المنظمة. للرقابة الإدارية أهميه كبيرة في مجال النشاط الحكومي في ظل المتغيرات المعاصرة التي تتجه إلي تطبيق مفاهيم وأساسيات منظمات الأعمال علي النشاط الحكومي، وفي ظل سيادة فلسفة التحرير الاقتصادي الرأسمالي، خاصة بعد التطورات الكبيرة في مجال النظم الإدارية في مجال وسائلها الإجرائية باستخدام ثورة تكنولوجيا الحاسوب والاتجاه نحو تطبيق الحكومات الالكترونية التي تعمل في بيئة تحول كافة المعاملات الحكومية إلي صورة إلكترونية لا تحتاج إلى وجود وثائق ورقية، هذا الوضع يحتم علي الرقابة الإدارية مواكبة هذا التطور حتى تساهم في ترشيد وتطوير الأداء المالي للوحدات الحكومية، ولمنظمات الأعمال.

#### مشكلة الدراسة :

تعتبر الرقابة الإدارية أداة من أدوات الإدارة التي تضمن سير الأعمال في الإتجاه الصحيح، كما أن الإمكانيات والموارد المتاحة يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة، والتحقق من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الصادرة والمبادئ المعتمدة، فهي عملية النشاط عما إذا كانت الأعمال تسير حسب ما هو مخطط وذلك لغرض الكشف عما يوجد من نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها. ومن خلال متابعة أداء الوحدات الحكومية؛ على مستوى المركز والولايات، يلاحظ ارتفاع معدلات الاعتداء؛ على المال العام مما قد

يشير إلى وجود مشكلة في أجهزة الرقابة الإدارية الحكومية (الرقابة المالية والمراجعة الداخلية)؛ لأن ارتفاع معدلات حالات الإعتداء على المال العام قد تطرح تساؤلاً عن مدى جدوى أجهزة الرقابة الإدارية وما دورها؟ ولماذا لم تكشف هذا الاعتداء؟

**مما ذكر يمكن طرح مشكلة البحث في التساؤل التالي:**

1/ ما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء المالي للوحدات الحكومية؟

كما يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1/ ما أثر نظام الرقابة الإدارية على الأداء المالي الحكومي؟

2/ كيف تؤثر المراجعة الداخلية، كآلية من آليات المراقبة الإدارية، على الأداء المالي الحكومي؟

**أهمية الدراسة :**

التغيرات في مفاهيم الاقتصاد الرأسمالي وانعكاسها على بيئة منظمات الأعمال والمناداة بمبدأ الشفافية في تقديم المعلومات المختلفة عن الأداء خاصة الأداء المالي، حيث إن الأداء المالي في الوحدات الحكومية محل انتقاد لكثير من المؤسسات المتخصصة المحلية والدولية ، أيضاً تشكل الدراسة أهمية من خلال ارتفاع معدلات حالات الاعتداء على المال العام ، وبالتالي أهمية تطوير وتفعيل آليات الرقابة الإدارية وفروعها المختلفة التي منها ، المراجعة الداخلية والرقابة المالية للمساهمة في الحد من هذا الاعتداء وترشيد موارد الدولة وأهمية هذه الموارد بالنسبة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ورفاهية المجتمع . يلعب الاتجاه العالمي لتطبيق مفاهيم الحكومات الإلكترونية دوراً جوهرياً في أهمية الدراسة مما يتطلب تطوير مواكب في مجال الأداء وتطبيق نظام إحصاءات الحكومة وبالتالي مواكبة نظام الرقابة الإدارية لهذه المتغيرات .

**أهداف الدراسة :**

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1/ التعرف على نظام الرقابة الإدارية في الفكر الإداري ومدى تأثيرها على النظام المالي

في الوحدات الحكومية .

2/ التعرف على مكونات نظام الرقابة الإدارية ، المراجعة الداخلية والرقابة المالية.

3/ دراسة العلاقة بين الرقابة الإدارية والاعتداء على المال العام

**فرضيات الدراسة :**

تختبر الدراسة الفرضيات الآتية :

- 1/ لا يؤثر الأداء المالي على نظام الرقابة الإدارية في الوحدات الحكومية.
- 2/ يؤدي ضعف أنظمة الرقابة الإدارية إلى ارتفاع معدلات الإعتداء على المال العام .
- 3/ لا يساعد النظام المالي الحكومي على تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية.

#### منهجية الدراسة :

تتبع الدراسة المنهج التاريخي من خلال الدراسات السابقة ، والمنهج الاستنباطي من خلال وضع التصور العام لمحاور الدراسة وصياغة الفرضيات ، و المنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات ، و المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات .

#### مصادر بيانات الدراسة :

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب ، الدوريات العلمية ، الرسائل الجامعية ، والشبكة الدولية للمعلومات .

المصادر الأولية : الاستبانات والملاحظة .

#### حدود الدراسة:

الحد المكاني: وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة ولاية النيل الأبيض.

الحد البشري : العاملين بوزارة المالية والقوى العاملة

الحد الزمني: 2019 م .

#### ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: دراسة حنان محمد احمد ، ( 2001 م ) : [1] من أهداف الدراسة التعرف علي مفاهيم الرقابة الإدارية ومفاهيم التكلفة البيئية والوقوف علي مدي مساهمة الرقابة الإدارية في ترشيد التكاليف البيئية في منظمات الأعمال. تناولت الدراسة مشكلة ضعف الاهتمام بالرقابة الإدارية في مجال التكاليف البيئية والتركيز علي التكاليف الصناعية . من فرضيات الدراسة وجود علاقة بين كفاءة نظام الرقابة الإدارية بالمنظمة وتدنيه التكاليف البيئية للمنظمة. من نتائج الدراسة وجود عدم اهتمام من قبل الإدارات في المنظمات محل الدراسة بالرقابة الإدارية في مجال التكاليف بصورة عامة و التكاليف البيئية بصورة خاصة. من توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالرقابة الإدارية في مجال التكاليف البيئية بمستوي لا يقل عن الرقابة المالية لهذه التكاليف.

ثانياً: دراسة إكرام إبراهيم عطية ، ( 2003 م) : [2] هدفت الدراسة إلي دراسة أساليب الرقابة الإدارية المتبعة في الوحدات الحكومية وإمكانية تحسينها وتطويرها لمواكبة تطبيق الحكومة الالكترونية. طرحت الدراسة المشكلة في صورة أسئلة عن مدى فعالية الرقابة الإدارية بالوحدات الحكومية في تحقيق الأهداف العامة .

افتترضت الدراسة وجود علاقة بين ضعف أنظمة الرقابة الإدارية بالوحدات الحكومية وضعف الأداء العام .من النتائج التي توصلت إليها الدراسة تعاني معظم الوحدات الحكومية من ضعف في أنظمة الرقابة الإدارية بسبب عدم توفير الإمكانيات البشرية والمادية . من توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بنظام الرقابة الإدارية بالوحدات الحكومية من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة وتوفير الإمكانيات المادية والفنية لها .

**ثالثاً: دراسة كامل احمد ماضي ، ( 2004 م):[3]** هدفت الدراسة إلى التعرف علي نظام الرقابة الإدارية وعلاقتها بالرقابة الداخلية والخارجية ممثلة في دور المراجع الخارجي في تقويم الأداء الحكومي . تناولت الدراسة مشكلة ضعف أنظمة الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة وضعف الاهتمام بها مقارنة بالمراجعة الداخلية باعتبارها جزءا من الرقابة الإدارية. افتترضت الدراسة وجود علاقة بين ضعف نظام الرقابة الإدارية وضعف الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات العامة . من نتائج الدراسة تركز معظم الإدارات على المراجعة الداخلية والأداء المالي مع ملاحظة ضعف الاهتمام بالرقابة علي الأداء الإداري . من توصيات الدراسة ضرورة الإهتمام بالرقابة الإدارية على الأداء المالي وغير المالي وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والإمكانيات المساعدة .

#### **رابعاً: دراسة يوسف حسن حامد ، ( 2005 م ) [4]:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم الرقابة المالية والإدارية في زيادة كفاءة نظام الرقابة وكفاءة الأداء المالي وأداء الأفراد .تناولت الدراسة مشكلة ضعف الاهتمام بالرقابة المالية والإدارية من قبل الإدارات العليا مقارنة بالاهتمام بأنظمة الإنتاج والمبيعات . من فرضيات الدراسة وجود علاقة جوهرية بين كفاءة وفعالية نظام الرقابة المالية والأداء من نتائج الدراسة أثبتت الدراسة الميدانية وجود علاقة ايجابية بين كفاءة نظم الرقابة الداخلية وكفاءة الأداء المالي في المنظمات محل الدراسة . من التوصيات التي أوصت بها الدراسة ضرورة الإهتمام بتطوير أنظمة الرقابة الداخلية وتحديثها لمواكبة متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة .

#### **خامساً: دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان ، ( 2005 م):[5]:**

هدفت الدراسة إلى عرض مقدمة نظرية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية والتعرف على مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية على فعالية أداء المنظمات . تناولت الدراسة مشكلة ضعف الاهتمام بالرقابة الإستراتيجية والتركيز على نظم الرقابة الأخرى في معظم المنظمات محل الدراسة . افتترضت الدراسة وجود علاقة بين كفاءة وفعالية أداء المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم . وزيادة كفاءة وفعالية أداء المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية . من نتائج الدراسة عدم وجود وحدة للرقابة الإستراتيجية في كل المنظمات محل

الدراسة . من توصيات الدراسة السعي لتكوين وحدة متخصصة للرقابة الإستراتيجية وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية والفنية لها .

### التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الرقابة الإدارية للوحدات الحكومية من أجل تطوير الأداء المالي وحفظ المال العام وتوظيفه التوظيف الأمثل من أجل الإستفادة منه في التنمية الإقتصادية الى تنعكس على المواطنين في مجال الخدمات كالصحة والتعليم والمواصلات والإتصالات والبنية التحتية من أجل جذب الإستثمارات التي تنهض بالإقتصاد داخل الولاية . إستفادت الدراسة من توصيات الدراسات السابقة في تدعيم الإطار المنهجي والإطار النظري كما أن الدراسة الحالية ركزت على الأداء المالي كمتغير تابع بينما الدراسات السابقة لركزت على الرقابة الإدارية كمتغير أساسي في هذه الدراسات .

**مفهوم الرقابة الإدارية:** الرقابة الإدارية هي تنظيم الجهود الخاصة للعمل وفقاً للخطة المحددة سلفاً من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المعلنة ، وان وظيفة الرقابة الإدارية لها جانبين، يتعلق الجانب الأول بمتابعة وتقييم النتائج الناتجة عن الجهود المختلفة في المنظمة وتصحيح الانحرافات عند حدوثها ، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة علي منجزات الأفراد أنفسهم خلال وظيفة التوجيه والقيادة. وعرفت الرقابة الإدارية ، من خلال أهدافها ، حيث أن الرقابة الإدارية تهدف إلى قيام الجهات الإدارية بمراجعة أعمالها ذاتياً لتصحيح ما قد يشوبها من أخطاء، فهي تستند على احترام مقتضيات ومبدأ الصالح العام وتستهدف المحافظة على سير المنظمة وضمان نزاهة وكفاءة الأداء الإداري فضلاً عن حماية الحقوق والحريات.[6] يقصد بالرقابة الإدارية أداة تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح ، وان الإمكانيات المادية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة، والتحقق من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة المرسومة و الصادرة والمبادئ المعتمدة[7].تعتبر الرقابة أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح وان الإمكانيات يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة ، التحقق من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الصادرة والمبادئ المعتمدة، فهي عملية اكتشاف عما إذا كانت الأعمال تسير حسب ما هو مخطط لها وذلك لغرض الكشف عن نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها .تعرف الرقابة الإدارية بأنها الضبط في أوسع معانية ، وفي المفهوم الإداري تعني مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة ، وهي التحقق مما اذا كان الشيء يسير وفقاً للخطة المرسومة الصادرة والقاعدة المقررة ، ويكون موضوعها تبيان نواحي الضعف أو

الخطأ ومنع تكرارها. تعتبر الرقابة الإدارية فرع من فروع الرقابة الداخلية يهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وإتباع السياسات المرسومة ويستند إلى تحضير التقارير المالية والإدارية والموازنات التقديرية والدراسات الإحصائية وتقارير الإنتاج وبرامج التدريب. إن الرقابة المالية هي مجموعة من الإجراءات والوسائل المتبعة للتأكد من تنفيذ العمليات المالية وفقاً للخطة والأهداف الموضوعية لذلك بدون أخطاء أو مخالفات [8]. الرقابة المالية أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح وإن الإمكانيات تم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة. كما يمكن تعريف الرقابة المالية بأنها التحقق من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة المالية الصادرة والمبادئ المعتمدة، فهي عملية اكتشاف عما إذا كانت الأعمال تسير حسب الخطة وذلك لغرض الكشف عما يوجد هنالك من نقاط ضعف والأخطاء وعلاجها وتقادها. عرف البعض الرقابة المالية بأنها أحد وظائف الإدارة والتي هي ضرورية ولازمة ليس فقط للخدمات العامة والمشروعات، بل هي عملية الضبط في أوسع معانيه ومدى تحقيق النشاط الإداري لأهدافه المقررة. وهي قياس وتصحيح الأداء من أن الأهداف والخطط التي وضعتها المنشأة قد تم تحقيقها. تنطوي الرقابة المالية على مطابقة التنفيذ للخطط المالية الموضوعية وفقاً للتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، ويمكن أن تنفذ عن طريق من داخل المنشأة أو خارجها [9].

**ثانياً : أهمية الرقابة :** تتبع أهمية الرقابة، بصورة عامة، مالية وإدارية، من كونها أحد الأركان الأساسية في الإدارة العلمية الحديثة والمتطورة للنهوض بالمنشأة لتنتمى مع التطوير والتحديث. ولقد نمت أهمية الرقابة نتيجة التوسع في أنشطة القطاع العام وتعدد مهامه وذلك بغرض التقليل من فرص الغش والاختلاس وضمان سلامة المال العام، وتوفير المعلومات والبيانات التي تحتاجها الإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات والتخطيط والتقويم للأداء تحقيقاً لأهدافها بأقصى كفاءة. كما تستمد الرقابة أهميتها من ارتباطها الوثيق بالتنمية باعتبار أن التنمية هي عملية ترشيد للموارد المتاحة ضمن تخطيط سليم من ناحية، كما أن نجاح عملية التنمية يرتبط بالقضاء على مظاهر الفساد وتحقيق الإصلاح المالي والإداري وحسن استخدام الموارد في ظل السياسات الإدارية والمالية وكفاءة الأفراد وهي أهداف تسعى الرقابة إلى تحقيقها (10).

**ثالثاً : أهداف الرقابة :** يمكن استخلاص أهداف الرقابة من مجموعة النظم والقرارات والتعليمات التي صدرت حول الرقابة والتي منها [11] : التحقق من أن جميع إيرادات الدولة ومستحققاتها من أموال وأعيان وخدمات قد أدخلت فيزمتها وفقاً للنظم السارية وإن كافة مصروفاتها قد تمت وفقاً لأحكام الموازنة السنوية وطبقاً للنظم واللوائح الإدارية والمالية والحسابية. تهدف الرقابة إلى التحقق من أن كافة أموال الدولة المنقولة والثابتة تستعمل

في الأغراض التي خصصت من أجلها من قبل الجهة المختصة وان لدى هذه الجهات من الإجراءات ما يكفل سلامة هذه الأموال وحسن استعمالها واستغلالها ويتضمن عدم إساءة استغلالها أو استخدامها في غير الأغراض التي خصصت من أجلها. من أهم أهداف الرقابة الإدارية رفع الكفاية الإنتاجية وإتباع السياسات المرسومة من خلال الاستناد إلى التقارير المالية والإدارية والموازنات التقديرية والدراسات الإحصائية وتقارير الإنتاج وبرامج التدريب مما يساهم في تطوير المنتجات وخفض التكلفة وإرضاء العملاء وكسب ثقتهم وولائهم من خلال توفير عنصر الجودة والسعر المناسب ، بالتالي اكتساب المنشأة السمعة الحسنة والشهرة ولذلك يكون نظام الرقابة الإدارية قد ساهم بصورة مباشرة في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة من خلال مراقبة الجودة والتكاليف وتحسين الأداء باكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها ومعالجتها[12]. تساهم الرقابة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها وتطويرها من خلال توفير متطلبات العملية الرقابية الجيدة والتي منها، مراعاة طبيعة النشاط واحتياجاته من خلال معرفة العوامل الحرجة أو الإستراتيجية من خطط وعمليات الرقابة واختيار الأسلوب المناسب لطبيعة النشاط مما يؤدي إلى جودة الأداء التي تعتبر من أولويات تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك من متطلبات عملية الرقابة الجيدة الاقتصاد في التكاليف من خلال التركيز على العوامل الإستراتيجية في المجالات والنشاطات الأكثر أهمية مما يجعل الأداء متميزاً وبالتالي التمهيد إلى إكساب المنظمة شهرة وسمعة في السوق وبالتالي يصبح هذا الأداء المتميز بفضل الرقابة الجيدة ميزة للمنظمة[13]. يمكن تلخيص أهداف الرقابة بصفة عامة في الآتي: حماية أصول المنشأة من السرقة والاختلاس والتلاعب وسوء الاستخدام ، التأكد من صحة البيانات المحاسبية والتقارير والقوائم المالية، التأكد ان الأعمال تسير ضمن الأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات بأفضل الطرق، استباق ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات واعمال الغش واتخاذ الإجراءات التصحيحية أول بأول لمعالجتها، التحقق من مدى كفاية السياسات والإجراءات والمخططات التي تضعها الإدارة، إدارة المؤسسة على أسس علمية، التأكد من حسن استخدام الموارد المالية والبشرية في المنشأة، العمل على تحقيق العرض الجاري في تكاليف عمليات التنفيذ، ضمان اتخاذ القرارات السليمة علي مختلف المستويات الإدارية، الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي، الكشف عن ميزات وإبداعات أفراد المنظمة لمكافأتهم وتحفيزهم، التأكد من ارتباط أفراد المنشأة أداءً وولاءً للمنظمة، التأكد من ان المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام كافي بما يتم في المستويات الإدارية الأخرى للمؤسسة، التأكد من توفير الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية،



زيادة الفعالية وتحسين مستوى الكفاية الإنتاجية، تشجيع العاملين على الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة والعمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسئولية[14].

**خطوات عملية الرقابة[15]:** لا تختلف عملية الرقابة وخطواتها باختلاف الموضوع محل الرقابة، فالخطوات متماثلة سواء في ذلك بالنسبة لإجراءات العمل او جودة المنتجات او غير ذلك من الأمور التي تنطوي عليها عملية الرقابة الأساسية التي تعتمد على الخطوات الرئيسية التالية. الخطوة الأولى : تحديد المعايير الرقابية، قياس الأداء ومقارنته بالمعايير وتصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط. فالمعايير هي المقاييس المستخدمة والتي تمثل الأهداف التخطيطية للمنشأة او احدي إدارتها او أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يساعد على استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المحددة، فهي الوسيلة التي عن طريقها يمكن مقارنة شيء بأخر. وعادة ما يعبر عن المعايير في شكل وحدات محددة وان كان ذلك ليس ضرورياً في جميع الأحوال ، فهناك العديد من الأهداف التي يصعب التعبير عنها في وحدات مثل ان يكون الهدف تحقيق مستوى عالي من الأداء والروح المعنوية بين العمال ورؤساء الأقسام ، ويستخدم في هذه الحالة بعض الأساليب القائمة على أساس الأساليب الحديثة لقياس الأمور غير الملموسة. والخطوة الثانية في عملية الرقابة تتمثل في قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعه سلفاً ، وتتفاوت عملية التقييم، من حيث السهولة والصعوبة ، فهي سهلة إذا كانت المعايير موضوعة بطريقة سليمة والعكس صحيح ، فكلما كان النشاط محل الرقابة من الصعوبة وضع معايير سليمة له كلما كانت عملية التقييم صعبة. ومن عمليات الرقابة تصحيح الانحرافات بين ما تم فعلاً وما كان مطلوباً ، فهي قد تتم بسهولة وبسرعة في حالة ما إذا كانت المعايير تم وضعها بطريقة تعكس هيكل التنظيم وتعبر عنه تعبيراً سليماً وإذا ما أمكن قياس الأداء طبقاً لهذا المعايير. تمثل الرقابة علامة من العلامات الجوهرية في الإدارة العلمية ، وكان تعليم الإدارة ينصب أساساً علي تحسين وتطوير أساليب الرقابة. ويبني جوهر الرقابة علي توافر عناصر. منها هدف متفقاً عليه ، وخطة مقرر سلفاً. وسياسة تسيير على هداها الأعمال ، ومقاييس للنشاط ، ومعدلات للأداء ، وقواعد تتخذ علي أساسها القرارات ، ومعايير رقابية ، وأدوات لقياس الأداء الفعلي.

**متطلبات الرقابة الإدارية:** فالرقابة إذاً وظيفة إدارية نقيس بها النشاط الجاري مقارنة بالمعايير التي تم تحديدها. وعلى هذا فهناك ثلاث خطوات رئيسية أساسية تقوم عليها الرقابة هي: وضع المعايير الرقابية ، وقياس الأداء الفعلي ومقارنة الأداء الفعلي بالمعيار الرقابي للتعرف على مقدار الانحراف عما ينبغي تحقيقه فالمعيار الرقابي هو الهدف الذي يسعى إلي تحقيقه من كل عمل كلي او جزئي ، فمثلا لكل عامل في مصنع هدف

إنتاجي عليه انجازه خلال فترة زمنية معينة ولكل قسم في المصنع هدف ، والمصنع كله عبارة عن أهداف الأقسام مجمعة. وهذه الأهداف هي المعايير الرقابية ، ولهذا يجب ان تكون واضحة ومحددة حتى ولو لم ترد في الموازنة التخطيطية تفصيلاً ، كذلك يجب ان يكون المعيار الرقابي واقعي ، أي ممكن التحقيق ، وان يكون مناسباً لقدرات العامل ، وقد يكون المعيار الرقابي مادياً - كوحدات السلع - أو معنوياً كالروح المعنوية العالية . ولا بد من وجود مقاييس واضحة للمعايير الرقابية. فقد يكون المقياس محددات الوحدات الطبيعية للسلع او العمال او غير ذلك ، او الوقت معبراً عنه بالدقائق او الساعات او وحدات النقود او غير ذلك من المقاييس. فمعيار الوقت يستخدم في تعيين الزمن الأمثل الذي يتم خلاله انجاز مهمة معينة. ومعيار النقود قد يستخدم في معرفة قيمة ما يبيعه احد رجال البيع. ولاشك ان تحديد المقاييس لكل معيار يبسر عملية الرقابة. والخطوة الثانية هي قياس الأداء الفعلي خلال فترة زمنية معينة وعند قياس الأداء الفعلي يجب ان يكون ذلك بذات المقاييس التي تم استخدامها في وضع المعيار الرقابي ، لأنه كثيراً ما ترتبك عملية الرقابة اذا اختلفت المقاييس ، وعند إجراء القياس الفعلي يحسن ان يكون ذلك علي وجه الدقة. والخطوة الثالثة من عملية او خطوات الرقابة هي إجراء المقارنة بين ما ينبغي أداءه وما تم أداءه بالفعل ، أي مقارنة المعيار الرقابي السابق تقريره مع الأداء الفعلي (16):

**مفهوم الأداء:** تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول لمفهوم شامل ودقيق لهذا المفهوم. الأداء لغةً : مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية . الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة والذي يعني تنفيذ مهام أو تأدية عمل الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة تلك الأهداف وتنوعها. الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها [17]. الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المستمرة والضمنية والظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحددة لأبعاد ثلاثة هي كمية العمل ونوعيته ونمطه [18]. الأداء هو انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها علي تحقيق أهدافها . وأيضاً انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها . فالأداء مفهوم واسع وشامل مستمر بالمنظمة يهدف إلي استغلال الموارد المالية والمادية والبشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية . [19] تقويم الأداء هو نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء ونتائجه وذلك خلال فترة زمنية محددة بشكل موضوعي دون تحيز . وهي عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام وافي وبمقياس

موحد عادل ودقيق ومن ثم تحديد مواطن الضعف والقوة في أداء العامل [20]. وكذلك عرف بتقييم الأداء بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئاتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بلا استثناء إلي عناصر ومعدلات تتم علي أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه [21].

**العناصر المختلفة المكونة للأداء [22]:** يمكن صياغتها في المعادلات التالية:

الإنتاجية = الأداء البشري X التكنولوجيا

الأداء = القدرة X الرغبة

القدرة = المعرفة X المهارة

الرغبة = الاتجاهات X مناخ العمل X المناخ الأسري

التكنولوجيا = المعدات X الأساليب

**المفاهيم المرتبطة بالأداء:** توجد العديد من المفاهيم المرتبطة بالأداء ، كما يلي [23]:

1/ الكفاءة : وتشير الكفاءة إلي العلاقة بين الموارد والنتائج وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلي المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة وترتبط الكفاءة بمقدار المدخلات (موارد وأموال وأفراد) اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات وهي تعني تحقيق اعلي منفعة مقابل التكاليف وبأعلى جودة .  
الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.

2/ الفعالية : تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية علي تحقيق أهدافها المخططة ويتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية ونسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلي ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة ، والفعالية ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلي كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها .

3/ الإنتاجية : تعني الاستغلال الكفء للموارد ( قوى بشرية ، معدات ، مواد خام ، رأس المال ) والحصول علي أفضل مخرجات من هذه المدخلات المختلفة . الإنتاجية = العمالة + الأحوال + الطاقة + التكنولوجيا + الموارد. وهي مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المنظمة في أداء النشاط الإنتاجي معبرا عنه بنسبة مئوية. وهي العلاقة ما بين الإنتاج (المخرجات ) المتحصل عليها من النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول على الإنتاج (المدخلات).

4/ المردودية : وتعني قدرة المنظمة علي تحقيق النتائج وتعتبر من القيود الأساسية لكل منظمة تحتاج إلي الاستمرار و التكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في ظل التغيير الدائم.

5/ التنافسية : تعني قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة ، وتتطلب التنافسية اجتماع المستوى الاستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعبة تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها. والمستوى العملي الذي يستقل بطريقة كفاءة هذه الطاقات حتى يحقق الأهداف ضمن قواعد اللعبة أو العملية ، ويتم تقييم أداء الأفراد وفقاً لمجموعة من المعايير تختلف من منظمة لأخرى ومن أهم وأكثر المعايير استخداماً نوعين هما[24]: النوع الأول : كل ما يتعلق بالصفات والمميزات المتعلقة بالشخص وذاته ومدى درجة التعاون بين الفرد والإدارة والزملاء وروح المسؤولية لدية ومدى اعتماده علي ذاته ، الانضباط ودوام العمل، القدرات الشخصية ، الرغبة والبحث والتطوير ، الإشراف والتنظيم . النوع الثاني : معدلات الأداء وهي المخرجات الكمية والنوعية والزمن اللازم للإنجاز وكيفية أداء العمل.

### مفهوم الأداء المالي :

تزداد أهمية الأداء المالي في ظل غياب مفهوم تام للأداء المالي ومحدداته فكل يفسر الأداء وبما يخدم مصلحة فالمساهم يسعى لتعظيم ثرائه . والمؤسسة تسعى نحو الاستمرار والبقاء والموظف يسعى نحو رفع الأجور والحوافز والجهاز الحكومي يهدف إلى إنماء حصيلة الضرائب والمجتمع يود وينتظر الرخاء الاقتصادي ورفاهية الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية فكل يفسر الأداء المالي بالشكل الذي يتناسب مع قدراته ويحقق أهدافه . فالوظيفة المالية تبحث عن أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفاعلية وبأعلى كفاءة حتى يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل علمية وعملية في بناء المؤشرات[25]. حيث يعني تقويم الأداء المالي للمؤسسات أي تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة ( إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة ) . وهي قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة . تقويم الأداء هو قياس نتائج الأداء على ضوء المعايير الموضوعية بغرض تحديد الانحراف عن تلك المعايير واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها [20].وهو كذلك استقراء الآلات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات بناءً علي هذه المعلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة[21]. وكذلك قياس الأداء الفعلي مما يؤدي من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها.

## أهمية تقويم الأداء المالي:

يحتل موضوع تقويم الأداء المالي أهمية خاصة في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية نظراً لندرة الموارد وعدم كفايتها لمقابلة الاحتياجات الكبيرة المتنافس عليها لغرض الحصول علي أقصى عوائد من هذه الموارد التي أصبحت ضرورية وملحة في الجوانب المختلفة في الحياة الاقتصادية وكذلك يحظى الاهتمام المتعاظم لعملية التقويم للأداء المالي في العملية الإدارية وهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط وذلك حين نجعل الرؤساء يتابعون واجباتهم ومسئوليات مرؤوسهم بشكل مستمر وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية. وتأتي هذه الأهمية بالنظر للمجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الأداء وأهمها تحسين أداء الموظف وتطويره واعتماد هذا التقويم وسيلة لتحديد المكافئات والترقيات ويعتبر أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار والتعيين والتدريب لذلك وجود مستويات محددة بموضوعية لتقويم الأداء للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة واجباتهم ومسئوليات وظائفهم فضلاً عن صلاحيتهم لشغل وظائف أعلى (24).

ويمكن إيجاز أهمية تقويم الأداء المالي في الأتي [25]:

- 1/ يوفر تقويم الأداء قياس لمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ومقاومة البقاء والاستمرار .
- 2/ يظهر مدى مساهمة الوحدة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر من النتائج بأقل التكاليف والتخلص من التبذير والهدر والضياع في الوقت والجهد والمال .
- 3/ يوفر المعلومات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرار .
- 4/ يظهر تطور المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل او التحول نحو الأسوء عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانياً من فترة لأخرى ومكانياً بالمنظمات المماثلة .
- 5 / يساعد في إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين أدائها

- 6/ يؤدي إلى تحديد العناصر الكفوءة الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلي المساعدة والتدريب.
- 7/ تحديد المركز الإستراتيجي للمنظمة ضمن البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها وتحديد الآليات ومجالات التغيير لتحسين المركز التنافسي لهما .
- 8/ يقوم بدور رئيسي في العملية الرقابية في المنشآت وذلك بتعديل الإستراتيجية او الخطة المستخدمة وترشيد الموارد وكشف نقاط القوة والضعف ووجود نظام قوى لتقويم الأداء المالي.

- 9/ يساعد على تحديد الأهداف المحددة في الخطة والعمل علي إيجاد نظام سليم للحوافز والمكافآت .
- 910 تحقيق درجة من المواءمة والانسجام بين الأهداف الإستراتيجية المعتمدة والبيئة التنافسية.
- 11/ تحديد درجة الاتساق بين الأهداف الإستراتيجية المحددة لتحقيقها وقدرة الإدارة على اختيار البدائل الإستراتيجية .
- 12/ ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنشأة لمواردها المتاحة.

وتكمن أهمية تقييم الأداء في أربع أسباب رئيسية هي [26]: ان تقييم الأداء يوفر المعلومات التي علي أساسها نتخذ العديد من القرارات للنقل والترقية ويتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين ، ويعتبر تقييم الأداء جزء من عملية تنظيمية مهمة ، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط العمل ونظمه ويوفر تقييم الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة . ويستمد تقييم الأداء للأفراد في المنظمات أهميته من الأتي [27]: توفير نظام متكامل لتقييم الأداء السليم يتحقق من خلاله وجود معايير موضوعية عادلة يشعر الأفراد من خلالها على مختلف المستويات الإدارية بان تقييم الأداء بالنسبة لزملاءهم في العمل يتم علي قدم المساواة وبعيداً عن التحيز والعلاقات الشخصية. برنامج تقييم الأداء يساهم في إعادة النظر في سياسات الأفراد ويعتبر بمثابة إدارة توجيهية تساعد متخذي القرار داخل المنشأة في تحديد من يستحق الترقية.

#### أهداف تقييم الأداء المالي:

يهدف تقييم الأداء إلى بيان قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها ومحاولة اكتشاف أوجه القصور واقتراح التعديلات المناسبة للارتقاء بمستوى الأداء وكذلك التأكد من مدى اتفاق التنظيم العام مع احتياجات المنشأة ومدى تفويض السلطة ومدى كفاءة وتأهيل شاغلي المراكز القيادية وقدرة القطاع في تنمية مواردها الذاتية ومواجهة التزاماته ودراسة الأجهزة التي تقوم بالرقابة في المنشأة والعمل على الاستفادة من البيانات التي تتبع من عملية الرقابة وذلك بتحليلها ودراستها واتخاذ خطط العمل على أساسها مستقبلاً و معرفة مدى ما تم تحقيقه من أهداف في ظروف الأداء الموجودة للنشاط في المنشأة ،ومراقبة الأداء لاكتشاف الانحرافات والعمل علي معالجتها في الوقت المناسب ووضع الحلول المناسبة من اجل الاستمرار في تنفيذ الخطط الخاصة بالنشاط أو المشروع [28]. ويعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز الأساسية في عملية الرقابة والضبط المالي والإداري ويعمل على تطوير الأداء في المستقبل ويعتبر من أهم المصادر والبيانات اللازمة للتخطيط.توفر مؤشرات تقييم الأداء الأسس التي تتم بمقتضاه إجراء المقارنات بين الأنشطة المختلفة في إطار المنشأة أو

بين الوحدات النوعية [29]. وكذلك يوفر مؤشرات سليمة لقياس كفاءة التنفيذ على المستويات الإدارية المختلفة وعلى إيجاد مقاييس يمكن قياس الأداء المتعلق بدائرة نشاطها وكذلك العمل على تميتها وتطويرها . ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في المدى الطويل والقصير من خلال مد الإدارة بالمعلومات اللازمة التي تمكن من إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في المنشأة مستقبلاً [30]. عملية تقويم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد احدي سياسات إدارة الأفراد التي لا غني عنها نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدة عن التمييز والمحسوبية ومن أهم الفوائد التي يمكن الحصول عليها . رفع الروح المعنوية وإشعار العاملين بمسئولياتهم ووسيلة لضمان عدالة المعاملة وكذلك الرقابة علي الرؤساء واستمرار الرقابة والإشراف وتقييم سياسات الاختيار والتدريب .

### خطوات تقويم الأداء المالي :

تحديد الأهداف التي تريد إدارة المنشأة بلوغها ، تحديد مستويات الأداء التي تطلبه الإدارة في أداء العاملين ، تدريب العاملين تدريباً شاملاً ، تخصيص المعايير التي تقيس الأجزاء المحددة من الأداء ، تحديد الأداء المراد قياسه بالضبط اختيار الطريقة التي تمكن الإدارة من عملية التقويم ، دراسة نوع الأعمال التي يؤديها العاملين والتعرف علي قدراتهم ومستوياتهم ، وضع خطط لتطوير الأداء [31] .

### طرق تقييم الأداء المالي : تتمثل طرق تقييم الأداء في الآتي : (32)

**أولاً : الموازنات التخطيطية الشاملة :** وذلك من خلال مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعية مسبقاً وتصحيح الانحرافات ومنع حدوثها مستقبلاً ولذلك يجب عمل الآتي : تحليل النتائج الفعلية وتفسيرها وتهيئة التقارير الدورية بشأن النتائج. مقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام المقدره في الموازنة التخطيطية .تحديد الانحرافات عن الأداء ومعالجتها بالسرعة الممكنة .

**ثانياً : تحليل الانحرافات :** ويعني تحليل الفروقات والاختلافات بين تقديرات الموازنة والأداء الفعلي عن نفس الفترة والتعرف على أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والانحراف إما أن يكون زيادة الأداء الفعلي عن الأداء المخطط أو نقص الأداء الفعلي عن الأداء المخطط . لذلك يجب دراسة الانحرافات والوصول إلى مسبباتها والعمل علي معالجة الانحرافات السالبة ومنع حدوثها في المستقبل وتنمية وتشجيع الانحرافات الموجب [33].

هنالك العديد من الطرق الأخرى كطريقة المقاييس المتدرجة بيانياً وهي من ابسط الطرق وتقوم علي أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية .

**الأداء المالي في الوحدات الحكومية:**

يعتمد النظام المحاسبي في السودان علي مجموعه من المقومات الأساسية تتمثل في الآتي[34]:

**المجموعة المستندية:** لمجموعة المستندية هي المصدر الرئيسي والأساسي للقيود في مجموعة الدفاتر والسجلات المحاسبية ، وتعتبر دليل موضوعي لإثبات العمليات ، وتنقسم المستندات من حيث الغرض إلى مجموعتين ، المجموعة الأولى عبارة عن نماذج إرانيك خاصة بالإيرادات والتي من أهمها النماذج الخاصة بالإيرادات النقدية مثل:

1/ النموذج المالي / إيرادات / رقم (15).

2/ النموذج المالي / إيرادات / رقم (67).

3/ النموذج المالي / حسابات / رقم (39) حافظة توريد نقدية .

4/ النموذج المالي / حسابات / رقم (50) حافظة توريد شيكات .

أما المجموعة الثانية تشمل الأرنيك الخاصة بالمصروفات النقدية والتي منها علي سبيل المثال :

1/ نموذج مالي / حسابات / رقم (10) إذن صرف نثريه .

2/ نموذج مالي / حسابات / رقم (40) إذن صرف المدفوعات النقدية .

3/ نموذج مالي / حسابات / رقم (17) أمر دفع شيكات .

4/ نموذج مالي / حسابات / رقم (18) طلب دفع .

5/ نموذج مالي / حسابات / رقم (47) إشعار الشيكات المسحوبة .

بالإضافة إلي مجموعة أخرى من النماذج المالية التي تستخدم في الأعمال الأخرى في المجالس والمحافظات والولايات .

**المجموعة الدفترية:**

تتمثل المجموعة الدفترية في دفتر مفردات الإيرادات ودفتر مفردات المصروفات ، وتقيد الإيرادات والمصروفات في

دفتر النموذج المالي حسابات رقم (20) ( ودفتر مفردات الإيرادات أو المصروفات ) حيث يخصص في ذلك

الدفتر صفحة او صفحات لكل بند من بنود الإيرادات ولكل فصل من فصول المصروفات ، كما تشمل

المجموعة الدفترية علي دفتر الحسابات الخاصة والذي يشتمل علي حساب الاحتياطي غير المخصص

وحساب احتياطي المعادلة ، حساب التجديدات ، كما توجد مجموعة من الدفاتر الأخرى مثل[36]:

1/ دفتر إجمالي الأمانات ( أرنيك مالي / حسابات / رقم (21) .



2/ دفتر مفردات الأمانات ( أورنيك مالي / حسابات / رقم (23) .

3/ دفتر إجمالي العهد .

4/ دفتر مفردات العهد ( أورنيك / حسابات / رقم (5) .

5/ الدفتر العمومي والذي يشتمل على حساب النقدية بالخبزينة وحساب البنك ، حساب النقدية بالخزائن الفرعية ، وحساب بنك التوفير ، حساب السلف المستديمة ( أورنيك مالي / حسابات / رقم (63) . حساب إجمالي جارى المخزونات ، حساب الأعمال الإنشائية او إلى حسابات أخرى مصرح بحفظها فيه كما يوجد دفتر الحسابات الجاري / أورنيك مالي / حسابات / رقم (25) . وبحفظ في الوحدات الحسابية التي تتعامل بنظام الحساب الجاري فيما بينها وتقيد فيه حواظ الخصم ( النموذج مالي / حسابات / رقم (7) . وحواظ السداد النموذج مالي / حسابات / رقم (8) والتي تنشأ بين وحدة حسابية وأخرى. يوجد في النظام المحاسبي الحكومي في السودان دفتر ضبط العمليات الحسابية والذي يسمى (الكنترول العام ) حيث تحفظ كل وحدة حسابية بهذا الدفتر والذي يستعمل بجانب كونه سجلاً لقيود التسويات وحصرها . كدفتر لمراقبة وتحقيق الدقة المحاسبية وتيسير إعداد ميزان المراجعة لكشف الحساب الشهري وكشف الحساب الختامي ، ويتم القيد في هذا الدفتر من خلال إدخال القيود من التسويات علي ان تفتح فيه صفحتان متقابلتان تحتوي كل واحده منهما علي عدة خانات بقدر عدد الخانات او الحسابات المسوكة في الوحدة الحسابية ، حيث تقيد التسوية في سطر واحد وتكون القيود تحت كل حساب بجملة المبلغ الخاص به ويقيد الإجمالي للتسوية في خانة الجملة في صفحة الخصم والسداد ، كما يجب التأكد من أن التسوية معتمدة من رئيس الحسابات قبل تسجيلها في دفتر ضبط العمليات الحسابية علي المحاسبين المسؤولين عن مسك الدفاتر المختلفة بقيدتها في الحسابات الخاصة ، حيث تجمع كل الخانات في دفتر ضبط العمليات المحاسبية ، وفيها يتعلق بالمصروفات والإيرادات (الموازنة ) ترحل مجاميع الشهور السابقة من أول السنة المالية ، كما ترحل أرصدة الحسابات التي لها بواقى في الشهر السابق وتضم إلي حساباتها المختلفة خصماً وسداداً ، لاستخراج البواقى التي تظهر في حساب الشهر [37]. وفي نهاية اليوم العام عند قفل الحساب السنوي يراعى أنه في الوحدات الاتحادية لابد من إزالة الفرق بين المصروفات والموازنة وإيراداتها عن السنة المالية خصماً على أو سداداً إلى وزارة المالية (الإدارة العامة) . وتسدد الإدارة العمومية فائض الموازنة إلى حساب الاحتياطي العام ويعلق العجز في حساب العهد لحين إزالته بتوجهات من وزير المالية. أما في الولايات يسدد فائض الموازنة في حساب الاحتياطي العام ويعلق عجز الموازنة في حساب العهد إلي أن يتم إزالته بتوجهات من وزير المالية ألولائي ويسدد الفائض

ويخصم العجز وفق توجيهات وزارة المالية . وتنقل أرصدة الحسابات التي لها بواقي إلى دفاتر السنة المالية الجديدة في كل الوحدات الحسابية [37].

### التقارير المالية الدورية والختامية:

يتطلب النظام المحاسبي في الوحدات الحكومية توفير تقارير مالية لتكون أداة اتصال بين الوحدات الحكومية والقائمين بوظيفتي التخطيط والرقابة في وزارة المالية وديوان الحسابات ، وتمثل التقارير المالية الدورية والختامية في نظام المحاسبة الحكومية في السودان في الحساب المالي الشهري والحساب الختامي . النتائج النهائية والمخرجات لنظام المحاسبة الحكومية ، ويعتبر الحساب الشهري تقرير مالي يتضمن البيانات الفعلية التي تمت في الوحدة الحسابية الحكومية في نهاية كل شهر ، حيث ترسل كل وحدة حسابية اتحادية كشفاً بحساباتها الشهرية إلى ديوان الحسابات بصورة إلى ديوان المراجع العام موضحاً فيه جملة الإيرادات والمصروفات والأرصدة المتبقية في البنوك والخزائن ورصيد الحساب الجاري وأرصدة العهد والأمانات خلال ملف لا تتجاوز يوم (15) في الشهر التالي ثم يقوم ديوان الحسابات بعد استلام كشوفات الحسابات الشهرية من الوزارات والمصالح الحكومية بإعداد كشفاً بالحسابات أو ما يعرف بالحساب العام ، كما ترسل الوحدات الحسابية الولائية حساباً شهرياً عن أدائها في نهاية كل شهر بصورة إلى ديوان الحسابات وديوان المراجع العام والمشكل رقم ( 1/2/2 ) يوضع كشف الحسابات الشهري في الوحدات الحسابية الاتحادية (37).

نموذج رقم (1/2/2) كشف الحساب الشهري

الخصم	مفردات	جملة	السداد	مفردات	جملة
أ/ المصروفات	*		أ/ الإيرادات	*	
الفصل الأول	*			*	**
الفصل الثاني	*			*	
الفصل الثالث	*			*	
الفصل الرابع	*	**	ب/ البواقي	*	
ب/ البواقي	*		• الأمانات	*	
• نقدية بالخزائن	*		• الحساب الجاري	*	
• البنك	*		• رصيد دائن	*	**
• العهد	*			*	
• جاري المخزونات	*			*	
• الحساب الجاري (رصيد مدين)	*			*	
الجملة	*	**	الجملة	*	**
	*	****		*	***

المصدر : محمد إبراهيم الجاك ، المحاسبة الحكومية ، جامعة أم درمان الإسلامية 1995م ص 47 .

ومن التقارير المالية في الوحدات الحسابية الحكومية الحساب السنوي (الختامي) حيث يقدم إلي ديوان الحسابات بصورة إلي المراجع العام خلال مدة لا تتجاوز (60) يوماً من نهاية السنة المالية، ويتضمن الحساب الختامي ما يلي [28]: جملة الإيرادات والمصروفات للوحدة عن السنة المالية مفصلة حسب بنود الموازنة ، جملة المصروفات خلال السنة المالية عن الأعمال الإنشائية والائتمانية والرصيد المتبقي في كل حساب ، بيان بالعمليات الحسابية التي تمت بحساب الاحتياطي (غير المخصص ) خلال السنة والمتبقي منه. بيان يوضح المتبقي في حساب التجديدات في بداية السنة والمبالغ المخصصة للسنة الجارية، كشوفات توضح تفاصيل المتبقي في حساب الأمانات والعهد ، الأرصدة النقدية المتبقية بحسابات الخزنة والبنك ، أي بيانات أخرى تتعلق بقل الحساب مثل حساب الموازنة ، بيان بأرصدة الحساب الجاري وشهادة الجرد السنوي للخزن .

#### المعالجة المحاسبية للعمليات المالية في النظام المحاسبي الحكومي بالسودان:

**معالجة الإيرادات ( التحصيل ):** يتم التحصيل في السودان عن طريق أربعة وسائل رئيسية هي : التحصيل النقدي والتحصي بالشيكات . الحوالات البريدية والتحصي بواسطة وحدة حسابية لصالح وحدة حسابية أخرى . يتم التحصيل النقدي وفقاً لنموذج مالي / إيرادات / رقم (15) أو ما يسمى أورنيك (15) ثم ينتقل ويفصل في دفتر معاوني التحصيل رقم (67) ثم يورد في الخزينة (البنك ) بموجب حافظة توريد رقم (39) والتي يتم لصق صورة منها في دفتر معاوني التحصيل . كما يقوم الصراف بتسجيل المبالغ الموردة إليه في دفتر الصراف رقم (19) ويقوم بإرسال حافظة التوريد إلى محاسب دفتر الإيرادات رقم (65) وعند قيام الوحدة المحاسبية بتحصيل الإيرادات وتوريدها في الخزينة تجعل الخزينة مدينة بالمبلغ وبند الإيرادات حسب الموازنة دائناً . حيث يتم هذا القيد المحاسبي في أورنيك مالي رقم (2) أما في حالة التحصيل بشيكات بالإضافة إلي أورنيك (15) و(67) يتم استخدام نموذج مالي إيرادات رقم (50) حافظة توريد شيكات وفي حالة التحصيل بواسطة الصراف يتم استخدام نموذج مالي / إيرادات رقم (22) سجل الشيكات الواردة. وفي حالة التحصيل بواسطة الحوالات البريدية يتم إجراء القيد بين البنك كطرف مدين وحساب الحساب الخاص كطرف دائن ، كما يمكن ان يكون التحصيل بواسطة وحدة حسابية لصالح وحدة حسابية أخرى كما في حالة ضرائب المرتبات التي يتم تحصيلها بواسطة الوحدات الحسابية لمصلحة الضرائب ، حيث تتم المعالجة بين البنك أو الخزينة كطرف مدين وحساب الأمانات كطرف دائن .

**المعالجة المحاسبية لعمليات الصرف :**

يتم الصرف في الوحدات الحكومية من خلال الصرف النقدي بواسطة إذن الصرف / النموذج مالي / حسابات / رقم (40) من خزائن الحكومة ، أو يتم الصرف بواسطة شيكات مسحوبة علي البنك وفي حالة الصرف بواسطة إذن الصرف تتم المعالجة بين بند الموازنة (الفصل المعني ) كطرف مدين والميزانية كطرف دائن ، كما يمكن ان يكون الصرف بين العهد والخزينة حسب طبيعة المبلغ المنصرف ، كما يمكن يتم الصرف من البنك فيكون الفصل المعين أو الأمانات أو العهد حسب طبيعة المصروف ، كطرف مدين والبنك كطرف دائن . **المعالجة الحسابية للعمليات المالية الأخرى** : تتمثل العمليات المالية الأخرى ، بخلاف الإيرادات والمصروفات . في السلف والمخزون ، حددت المادة (160) من لائحة الإجراءات المالية والمحاسبية لسنة 1995م بأنه : يجوز أن يعهد إلي احد العمال المسؤولين من غير المحاسبين بمبلغ كسلفية مستديمة للصرف منها علي المتطلبات ذات القيمة الصغيرة إلي حين تقديم الحسابات عنها في ما بعد علي أن يكون العامل في الخدمة المعاشيه ، كما جاء في المادة (378) من لائحة الإجراءات المالية والمحاسبية لسنة 1995م بأن يقيد في حساب عهد تحت التسوية (سلفية مؤقتة ) المبالغ التي تصرف عن الصياغة أو عمال الدولة للصرف منها علي أغراض عامة ويقدر حجم المصروف المتوقع صرفه والمدة التي تصرف من خلالها السلف المؤقتة وتخصم قيمتها على ذلك الحساب باسم الصراف او العامل الذي صرفت له هذه المبالغ ، إذا كانت السلف لمدة تزيد عن شهر يرسل كشف في نهاية كل شهر بتفاصيل المبالغ التي صرفت خلال ذلك الشهر مع المستندات المؤيدة للصرف لتسويتها في حساب الشهر نفسه . وأي بواقي لم تصرف وقد تكون في حيازة الصراف او العامل في 31 ديسمبر من كل سنة تورد لخزائن الدولة في أو قبل ذلك التاريخ . كما ورد في المادة (346) من اللائحة بأن المخزونات الخاصة بأجهزة الدولة إما أن تمسك بالقيمة في حساب جاري المخزونات .

**مراحل إعداد الموازنة العامة في وزارة المالية والقوى العاملة [37]:** تعتبر الميزانية من أهم قواعد الإدارة المالية بجانب التقارير المالية او المتابعة ومسك الدفاتر والرقابة الداخلية وتمثل الميزانية احد أهم مبادئ الرقابة الداخلية لمعايرة الانحرافات الميزانية عموماً إعداداً وتنفيذاً وإدارة السيولة والدين الحكومي تمثل الأداة الأساسية لإدارة الإنفاق العام وذلك من اجل الوصول والحصول على أفضل قيمة للمال .

**الفرق بين الميزانية والموازنة :** الموازنة هي تقدير لأرقام الإيرادات والنفقات العامة (المصروفات) لفترة قادمة ( عادة ما تكون سنة ) . أما الميزانية فهي تتضمن أرقام فعلية وحقيقية عن سنة مالية وهي تصف بدقة ما

حدث فعلاً في السنة من تحصيل لإيرادات تمت بالفعل او مصروفات أنفقت .الموازنة هي بيان تفصيلي يوضح تقديرات لإيرادات الدولة ومصروفاتها معبراً عنة في صورة وحدات نقدية تعكس في مضمونها خطة الدولة لسنة مالية مقبلة والتي يتم اعتمادها من السلطة التشريعية في الدولة .

**مرحلة إعداد الموازنة العامة :** تقوم الوزارات والوحدات المختلفة بوضع تقديرات لإيراداتها ومصروفاتها لعدة سنوات مالية سابقة (خمس سنوات) وترسل التقديرات الي وزارة المالية والاقتصاد الوطني ويتم مناقشتها مع لجان الموازنة والمسؤولين في الوحدات الحكومية ومن ثم توضع التقديرات المقترحة المتفق عليها وتقوم لجنة الموازنة بالوزارة بتجميع مشروعات الموازنة المقدمة من كافة الوحدات والوزارات لمناقشتها ويتم بعدها إعداد الموازنة الكلية للدولة (الولاية) . وفي ظل اسلوب موازنة البنود والإتمادات (موازنة الرقابة) فإن قرارات الموازنة العامة تتدقق تجميعياً ولأعلي .

**مرحلة اعتماد الموازنة العامة :** تعرض الموازنة المقترحة على مجلس الوزراء الذي يقوم بمناقشتها او تعديلها إذا لزم الأمر ثم الموافقة عليها ورفعها للسلطة التشريعية للاعتماد النهائي لها وذلك للرجبة في عدم إخلال السلطة التنفيذية بالتناسق الموجود بين أجزاء الموازنة العامة ولأن الموازنة العامة ترتبط بالخطة العامة والموازنة النقدية لذا إذا تم تعديل أرقام الموازنة فإن ذلك يتطلب إعادة النظر في الخطة العامة للدولة وموازنتها النقدية .

**مرحلة تنفيذ الموازنة العامة :** بعد إجازة الموازنة من السلطة التشريعية ترسل وزارة المالية إلي كل الوحدات الحكومية إخطاراً باعتماد موازنتها يعتبر ذلك تخويلاً بالصرف وعلى كل وحدة ان تستخدم هذه الاعتمادات في الأغراض المخصص لها وفقاً للموجهات المضمنة بذلك الإخطار .

**تبويب الموازنة العامة :** وهو تجميع لعناصر الإيرادات والنفقات ذات الصفة المتجانسة في مجموعات من الحسابات الرئيسية والفرعية بناءً علي أسس معينة بهدف تسهيل عملية المتابعة والرقابة تحسين مستوى الأداء المالي .

**مفهوم الإيرادات والمصروفات :** مصدر إيرادات الدولة هو ما تفرضه من ضرائب ورسوم خدمات وإيجارات بموجب الأنظمة المقررة بجانب ثرواتها الطبيعية ، كما ان المصروفات العامة هي مجموعة من الموارد التقديرية التي تخصصها الدولة للإنفاق علي الخدمات العامة التي تقوم بها. وتقدير الإيرادات والمصروفات الفعلية المعلنة لأخر سنة مالية مرهون بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية علي الصعيدين المحلي والدولي وعلي اتجاهات السياسات الاقتصادية .

**الهدف من تقسيم إيرادات ومصروفات الدولة:**

1/ المساعدة في إعداد الموازنة.

2/ الرقابة على عناصر الإيرادات ومقارنة ما تم تحصيله من كل عنصر بما هو مقرر والتأكد من ان المصروفات يتم إنفاقها في الأوجه المخصصة لها بطريقة اقتصادية .

3/ المساعدة في إعداد الإحصائيات المالية المقارنة وتحليل موارد ومصروفات الدولة تحليلاً اقتصادياً .

**الصرف من الإعتمادات وتحصيل ربط الإيرادات :** بعد إجازة الموازنة العامة تخول الوزارة لأجهزة الدولة الصرف في حدود الإعتمادات المصدقة في الموازنة وتحصيل ربط الإيرادات كما لا يجوز لأي من أجهزة الدولة تجنيب الإيرادات أو تأخيرها أو عدم توريدها لحساب الوزارة .

**نقل الإعتمادات :** لا يجوز نقل الإعتمادات من فصل الى اخر من فصول الموازنة او حتى قطاع إلى آخر دون الحصول على موافقة مجلس الوزراء وصدر قانون اعتماد مالي إضافي من السلطة التشريعية المختصة بمستوى الحكم المعنى. كما لا يجوز نقل الاعتماد من بند إلى آخر من بنود الموازنة إلا بموافقة الوزير .

**مسئولية رئيس الوحدة عن موازنة وحدته :** يكون رئيس الوحدة مسؤولاً عن تنفيذ موازنة الوحدة في حدود الإعتمادات المصدق لها وفقاً لموجهات الوزارة.

**الإجراءات المحاسبية :** تلتزم كل مستويات الحكم بالإجراءات والمعايير المحاسبية المعتمدة للمساءلة المالية للتأكد من تخصيص وإنفاق الأموال العامه وفقاً للموازنة المخصصة لمستوى الحكم المعين. تكون الوزارة مسئولة عن تسيير حركة الأموال العامه وأعمال الخزينة والمخازن وحساباتها وتحسين الأداء المالي والمحاسبي وتطويره في كافة أجهزة الدولة في المستوى المعنى. مراقبة المعاملات المالية والنقدية والعينية والمصرفية والتأكد من تحقيقها للنظم والضوابط الموضوعة للموارد والالتزامات والأصول.

**حق الحصول علي المعلومات والبيانات :** يكون للوزارة بما لها من سلطة الولاية علي المال العام وحسن إدارته واستخدامه الحق في الحصول علي أي بيانات او معلومات واستفسارات او مستندات او عقود تراها ضرورية من أي أجهزة الدولة ، ويجب علي تلك الأجهزة ان تستجيب لطلب الوزارة في هذا الشأن بالكيفية المطلوبة وفق الموعد الذي يحدد ذلك .

**إعداد الخطة النقدية التقديرية الشهرية:** نصت المادة 38 من لائحة الإجراءات المالية والمحاسبية بأن تعد كل من أجهزة الدولة في كل مستويات الحكم في السودان خطه نقدية تقديرية موزعه على أشهر السنة المالية وترسلها إلى الوزارة في الوقت الذي يحدد ذلك. كما نصت المادة 55 من اللائحة بأن يجوز للوزير من وقت

لأخر بإصدار قرارات ماله بغرض إحكام الرقابة على الأموال العامة وتطوير أعمال الصياغة وتحسين وسائل أداءهم وفقاً لأحكام اللائحة.

### تعريف بوزارة المالية والقوى العاملة بولاية النيل الأبيض

**النشأة :** بعد أن تم إنشاء الولايات في ظل نظام الحكم الفدرالي في عام 1994م من قبل ديوان الحكم الاتحادي وتقسيم السودان إلى عدد من الولايات توسع نطاق الحكم ونظام الشورى والمشاركة بموجب ذلك تم إنشاء ولاية النيل الأبيض حسب الدستور ، والتي بدورها كونت وحدات الحكم المحلي وتبعاً لذلك تم إنشاء وزارة المالية والتنمية الاقتصادية والقوى العاملة بموجب المرسوم الدستوري الحادي عشر لسنة 1994م كوزارة مختصة ومسئولة عن المال العام والقوى العاملة بالولاية واستمرت حتى العام 1996م ثم تم فصل القوى العاملة وعادت إليها مرة أخرى في العام 1997م بعد إلغاء وزارة الحكم المحلي والقوى العاملة ، بعد تطور نظام الحكم الولائي بموجب الدستور الانتقالي لسنة 2005م أصبحت الوزارة تسمى وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة . تعتبر وزارة المالية والاقتصاد من أكبر وأهم الوزارات وذلك من واقع المسؤولية والأعمال التي تقوم بتأديتها علي مستوى الولاية وعلى المستوى الاتحادي . حيث تعتبر الوزارة أداة السلطة السياسية لمراقبة المال العام صرفاً وإيراداً ولها الولاية على المال العام وهي أداة تنفيذ السياسات المالية والاقتصادية المتعلقة بمؤشرات الاقتصاد الكلي وتساعد الحكومة الاتحادية في تطبيق السياسات الكلية من محاربة البطالة وتخفيض التضخم وتحجيم السيولة والمحافظة علي سعر الصرف ووضع الخارطة الاستثمارية وجلب المنح والقروض ومعالجة الظواهر الاقتصادية السالبة.

**المهام والاختصاصات لوزارة المالية :** تتمثل المهام والاختصاصات في تأكيد مبدأ ولاية وزارة المالية علي المال العام والدور الرقابي الإداري والمالي في تقويم الأداء المالي والإصلاح الاقتصادي والتنموي وذلك لتحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية والنهوض بإنسان الولاية في مختلف المجالات على حسب الإمكانيات والموارد المتاحة وتوظيفها واستغلالها بالصورة المثلى بغرض تحقيق التنمية المتوازنة والمستدامة . بناءً على ما تقدم تستند وزارة المالية والاقتصاد في مهامها واختصاصاتها على الدستور الانتقالي للعام 2005م الذي صور صلاحياتها في الأتي الولاية علي المال العام وترشيده صرفه وتوظيفه لأغراض الولاية .

1/ إعداد مشروع الموازنة العامة للولاية .

2/ زيادة الموارد الذاتية للولاية مع السعي لاستقطاب موارد ومواعين إيرادية جديدة .

3/ تطوير مصادر إيرادات الموازنة وتحسين وسائل تحصيلها .

- 4/ تسيير حركة الأموال العامة والقيام بأعمال الخزانة .
- 5/ دراسة وتحديد الأوعية الإيرادية الموجودة بالولاية والإشراف عليها .
- 6/ تنفيذ عمليات الشراء الخاصة بالولاية .
- 7/ العمل علي تشجيع الاستثمار الخاص بالولاية .
- 8/ إعداد وتقويم العمليات المتعلقة بالتحصيل والصرف .
- 9/ ترشيد المشتريات الحكومية والإشراف علي عملية التخزين .
- 10/ تمويل تكاليف الخدمات الحكومية وتمويل مشاريع التنمية بالولاية .
- 11/ إعداد خطط وبرامج التنمية بالولاية في ظل السياسات والأهداف القومية.
- 12/ العمل علي إيجاد مصادر للتمويل .
- 13/ وضع خطة العمل المحاسبي بالولاية والإشراف على تنفيذها حسب القوانين واللوائح المنظمة لذلك .
- 14/ مراجعة حسابات الوحدات المختلفة .
- 15/ دراسة وتحديد احتياجات الولاية من السلع ومتابعة حركة السلع وتشجيع النشاط التعاوني والإشراف عليه
- 16/ القيام بصيانة وتقنيش العربات الحكومية والإشراف عليها .
- 18/ توفير المواد البترولية والسلع ووضع الضوابط المنظمة لتوزيعها .
- 19/ التنظيم والإشراف على حركة التجارة والاستقرار الاقتصادي .

#### الأهداف والمحاور الرئيسية لوزارة المالية: تستند الوزارة على تحقيق الأهداف والمحاور الآتية[43]

- 1/ الاستقرار الاقتصادي .
- 2/ تنمية الموارد وترشيد الإنفاق .
- 3/ العدالة الاجتماعية.
- 4/ الحكم الراشد وبناء القدرات.

أنظمة الرقابة الإدارية والمالية بوزارة المالية ولاية النيل الأبيض: يتم تنظيم العمل الرقابي بوزارة المالية من خلال إصدار الموجهات العامة التي يتم إرسال نسخ منها إلي كل الوحدات الحكومية والتي علي ضوءها يتم إعداد الموازنات الخاصة بالوحدات وتعتبر تلك الموجهات بمثابة مؤشرات للسياسات العامة والضوابط والإجراءات التي يجب الالتزام بها من قبل جميع الوحدات الحكومة بجانب لائحة الإجراءات المالية والمحاسبية للعام 2011م كأخر لائحة تم اصدارها على المستوى الاتحادي وكذلك المنشورات الخاصة التي



تقوم وزارة المالية بولاية النيل الأبيض بإصدارها لتقنين العمل الإداري والمالي من خلال الممارسة العملية ونتيجة للتقارير والمتابعة التي تقوم بها الوزارة. حيث تقوم الوزارة بتوزيع المنشورات التي توضح كيفية إيداع وتحصيل الإيرادات العامة وكذلك الصرف علي تعويضات العاملين وشراء السلع والخدمات وإجراءات الصرف المالي وتقارير الأداء الشهرية وضوابط التعيين والأصول والممتلكات الحكومية وفتح الحسابات بالوحدات الحكومية والمشتريات التي تقوم بشرائها والوحدات . من خلال ما تقدم تسعي وزارة المالية ومن خلال تلك المنشورات واللوائح لضبط ورقابة المال العام إيراداً وصرفاً لتجويد الأداء وذلك من خلال أجهزة المراجعة الداخلية والماليين والمحاسبين بالوحدات الحكومية .

### مهام إدارة الموازنة بالوحدات :

- 1/ فتح دفاتر لمتابعة تنفيذ الميزانية صرفاً وإيراداً .
- 2/ التوقيع على تصديقات الموازنة للصرف اليومي بعد تصديق المدير العام او المدير التنفيذي للوحدة.
- 3/ تأكيد بنود الصرف وفقاً لبنود الموازنة .
- 4/ إعداد التقارير المالية بالاشتراك مع الكوادر المحاسبية بالوحدة .
- 5/ إعداد الموازنات السنوية بالتنسيق مع الكوادر المالية والمحاسبية بالوحدة .
- 6/ لا يتم الصرف إلا بعد إصدار تصديق او اعتماد إدارة الموازنة بالوحدة موقِعاً من مفتش الميزانية المسئول .

ومن خلال تطبيق تلك المهام تتحقق الرقابة علي بنود صرف الموازنات وفي حالة عجز البنود يرفع العجز لوزارة المالية والتي بدورها تقوم بإجراء التحويل من بند إلي بند أو الاعتماد الإضافي لموازنة الوحدة المعنية وذلك بعد إرسال خطاب من الوحدة المعنية موقِعاً من مفتش الميزانية ومدير الوحدة موضحاً فيه المبررات التي أدت إلى النفاذ او العجز في البند وتقوم إدارة الميزانية بتحويل من بند الى بند بعد موافقة وزير المالية والمدير العام وفي حالة التحويل من فصل إلى فصل يرفع الأمر إلى المجلس التشريعي للتصديق.

### مهام ديوان الحسابات :

- 1/ إعداد الحسابات الدورية والحسابات الختامية للولاية .
- 2/ وضع خطة العمل الحسابي بالولاية والإشراف على تنفيذها حسب اللوائح والقوانين المنظمة.
- 3/ التأكد من الرد على تقارير المراجعة وتنفيذ التوجيهات الإرشادية الخاصة بذلك. حيث يقوم الديوان بتنفيذ تلك المهام من خلال المحاسبين في الوحدات الحكومية المختلفة ورفع التقارير الحسابية الشهرية والدورية وتنفيذ

الموجهات الخاصة بالموازنة في جانب الإيرادات والمصروفات وضمان تطبيق اللوائح والمنشورات المنظمة للمال العام .

**مهام إدارة المراجعة الداخلية :** مراجعة الأداء المالي والمحاسبي لأجهزة الدولة لضمان سلامة الاستخدام الأمثل للموارد وفقاً للأساليب المنصوص عليها في القانون واللوائح الصادرة .

1/ التأكد من توافق المعاملات المحاسبية والسجلات والدفاتر لأوجه الصرف المخصصة وفقاً للقوانين واللوائح والموازنة المجازة .

2/ مباشرة المهام الرقابية في إطار المراجعة الداخلية المسبقة والمصاحبة واللاحقة لأنشطة أجهزة الدولة .

3/ إعداد تقارير المراجعة لأي وحدة تتضمن نتائج وتحليل المراجعة ورفعها لرئيس الوحدة بصورة للمدير العام للمراجعة .

4/ الاعتراض كتابياً علي أي تصرف مالي بالوحدة يتضمن مخالفة مالية للقوانين واللوائح والمنشورات .

5/ التبليغ الفوري لرئيس الوحدة في حالة اكتشاف أي اختلاس أو تزوير أو مخالفات مالية أو تبديد لأموال وأصول وموجودات وموارد أي من أجهزة الدولة .

6/ اتخاذ الإجراءات اللازمة حفاظاً علي المال العام وذلك إذا تقاعس رئيس الوحدة عن اتخاذ الإجراءات القانونية ضد أي من العاملين الذين يثبت ارتكابهم لمخالفة مالية خلال فترة لا تتجاوز شهراً .

من خلال تلك المهام تهدف إدارة المراجعة الداخلية من تحقيق الآتي[43]:

1/ التأكد من أن الأموال والأصول العامة التي تجيزها الأجهزة التشريعية تستخدم للأغراض المخصصة لها سواء كانت تنموية أو استثمارية ، خدمية، تشغيلية .

2/ التأكد من أن الأجهزة الحكومية تعمل وفقاً للقوانين واللوائح والنظم المحاسبية المتعارف عليها والقرارات والمنشورات الصادرة .

3/ التحقق من كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر داخل الوحدة .

4/ التحقق من أن إيرادات الوحدة قد تم تحصيلها وتوريدها وفقاً للقوانين واللوائح والكشف عن أي مخالفة أو تقصير .

5/ التحقق من ان الإنفاق قد تم وفقاً للقوانين واللوائح والمنشورات والموجهات والسياسات والأهداف الخاصة بالوحدة دون إسراف أو انحراف .

- 6/ تقييم ومراجعة تنفيذ الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بالأداء المالي والتشغيلي للوحدة وتوضيح جوانب القصور والتوصية بالتحسين في أساليب وخطط وبرامج الأداء .
- 7/ مراجعة الأداء الإداري بالوحدة ومراقبة أنشطتها للتأكد من تحقيق أهدافها وفقاً للوائح والموجهات الإدارية اللازمة ومبادئ المحاسبة والمسئولية .
- ويتم تنفيذ تلك المهام من خلال المراجعين في مختلف الوحدات الحكومية وذلك للتأكد من ان العمليات والأنشطة التي تقوم بها الوحدات الحكومية تحقق الأتي [43]:
- 1/ تطبيق النواحي القانونية والإجرائية .
- 2/ كفاءة وفاعلية العمليات لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- 3/ الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية .
- 4/ اعتماد نظام التقارير المالية .
- تحليل البيانات واختبار الفرضيات:
- أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية وأساسيات التحليل :
- 1/ مجتمع و عينة البحث : يشتمل مجتمع البحث على موظفي وزارة المالية والقوى العاملة ولاية النيل الأبيض حيث تم تقسيم المجتمع حسب الوظائف على النحو التالي :

جدول (1) تقسيم مجتمع العينة حسب الوظائف

الوظيفة	العدد
محاسب	250
مراجع	80
موظف مالي	50
موظف عمومي	80
الجملة	460

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية

**ثانيا : أدوات جمع البيانات :** تم تصميم استبانة على طريقة (ليكرت) لقياس الرأي من خلال الأسئلة المغلقة . يشتمل القسم الأول على بيانات شخصية تحتوي متغيرات (العمر، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، الوظيفة، مدة الخدمة) والغرض من هذه البيانات الوقوف على مدى تفهم المبحوثين للأسئلة الواردة في الاستبانة ، درجة إلمامهم بموضوع ومجال البحث . أما القسم الثاني فيشتمل على البيانات الأساسية المتعلقة باختبارات الفرضيات ، تم توزيع عدد (100) استبانة واستلام (100) منها .

**أداة التحليل ومؤشرات اختبار الفرضيات :** تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات في صورة تكرارات ونسبة مئوية حيث يتم قبول أو رفض الفرضية بناء على الآتي :

1/ المنوال وهو الإجابة الأكثر تكرارا.

2/ النسبة العامة للموافقة والنسبة العامة لعدم الموافقة .

3/ اختبار كاي تربيع حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من الجدولية (بمستوى معنوية 5% ودرجة حرية تساوي عدد أسئلة الفرضية ناقص واحد) . حيث كانت القيمة الجدولية لكل الفرضيات تساوي (9.5) تم إستبعاد. تم إستبعاد نتيجة الإجابة (محايد) عند تحديد مؤشرات إختبار الفرضيات.

**جدول (2) توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي**

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرارات	البيان
25.0	25	ثانوي
60.0	60	بكلوريوس
5.0	5	دبلوم عالي
4.0	4	ماجستير
6.0	6	أخرى
100.0	100	المجموع

**المصدر :** إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2019 م

يلاحظ من الجدول (2) أن 60% من أفراد العينة من حملة البكلوريوس وبصورة عامة أن نسبة 75% يحملون درجة البكلوريوس فما فوق وبالتالي الاطمئنان على توافر قدرا من الثقافة الأكاديمية لدى أفراد العينة .

## جدول (3) توزيع عينة البحث حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي		
البيان	التكرارات	النسبة
إدارة عامة	3	3.0
إدارة أعمال	13	13.0
محاسبة	40	40.0
اقتصاد	19	19.0
أخرى	25	25.0
المجموع	100	100.0

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2019 م

يلاحظ من الجدول (3) أن 40% من خريجي المحاسبة وبالتالي توافر قدرا من المعرفة بموضوع ومجال البحث لدى المبحوثين .

## جدول (4) توزيع عينة البحث حسب الوظيفة

الوظيفة		
	التكرارات	النسبة
موظف	13	13.0
محاسب	53	53.0
مراجع	27	27.0
أخرى	1	1.0
مدير إدارة	2	2.0
رئيس وحدة	4	4.0
المجموع	100	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2019 م

يلاحظ من الجدول (4) ارتفاع نسبة المحاسبين والمراجعين (80%) مما يشير إلى توافر قدرا من الثقافة الأكاديمية لدى أفراد العينة .

جدول (5) توزيع عينة البحث حسب مدة الخدمة

مدة الخدمة		
النسبة	التكرارات	البيان
22.0	22	اقل من 5 سنوات
38.0	38	5 سنة و اقل من 10
35.0	35	10 سنة و اقل من 15
5.0	5	اكثر من 15 سنة
100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2019 م

من الجدول (5) يلاحظ أن نسبة الذين مدة خدمتهم 5 سنة فأكثر يمثلون 78% من العينة مما يشير إلى توافر قدرا من الخبرات العملية لدى المبحوثين. من تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث يلاحظ أن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية التي تتميز بالنشاط والإنتاجية إضافة إلى توافر المؤهلات العلمية والخبرات العملية مما يشير إلى توافر قدرا من الثقافة الأكاديمية والخبرات العملية وبالتالي توافر قدرا من الاطمئنان والثقة في تفهم المبحوثين للأسئلة الواردة في الاستبانة وأنهم لا يحتاجون إلى شرح بعض الأسئلة الواردة بها. الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى:نظم الرقابة الإدارية في الوحدات الحكومية ليس له تأثير على الأداء المالي

جدول (6) العبارة الأولى من الفرضية الأولى

نظام الرقابة الإدارية بالوحدات الحكومية غير فاعل بسبب عدم تفعيل قانون وإجراءات الرقابة		
النسبة	التكرارات	البيان
32.0	32	أوافق بشدة
45.0	45	أوافق
10.0	10	محايد
7.0	7	لا أوافق

لا أوافق بشدة	6	6.0
المجموع	100	100.0

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2019 م

من الجدول (6) يلاحظ الآتي :

1/ المنوال هو الإجابة ( أوافق ) بنسبة 45% .

2/ النسبة العامة للموافقة ( 77% ) تتمركز الإجابة ( أوافق ) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة ( 13% ) تتمركز حول الإجابة ( لا أوافق ) .

3/ النتائج 1 ، 2 تؤيدان صحة العبارة (نظام الرقابة الإدارية بالوحدات الحكومية غير فاعل بسبب عدم تفعيل قانون وإجراءات الرقابة) .

جدول (7) العبارة الثانية من الفرضية الأولى

ضعف نظام الرقابة الإدارية يعود لأسباب تتعلق بتأهيل الأشخاص القائمين على الرقابة الإدارية		
النسبة	التكرارات	البيان
47.0	47	أوافق بشدة
27.0	27	أوافق
13.0	13	محايد
9.0	9	لا أوافق
4.0	4	لا أوافق بشدة
100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2019 م

من الجدول (7) يلاحظ الآتي :

1/ المنوال هو الإجابة ( أوافق بشدة ) بنسبة 47% .

2/ النسبة العامة للموافقة ( 74% ) تتمركز الإجابة ( أوافق بشدة ) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة ( 13% ) تتمركز حول الإجابة ( لا أوافق ) .

3/ النتائج 1 ، 2 تؤيدان صحة العبارة

العبارة الثالثة من الفرضية الأولى: (ضعف نظام الرقابة الإدارية يعود لأسباب تتعلق بتأهيل الأشخاص القائمين على الرقابة الإدارية). جدول(8)

عدم فاعلية نظام الرقبة الإدارية في تحقيق أهدافه يعود لأسباب خارجة عن سيطرة القائمين على أمر الرقابة الإدارية

النسبة	التكرارات	البيان
50.0	50	أوافق بشدة
30.0	30	أوافق
9.0	9	محايد
6.0	6	لا أوافق
5.0	5	لا أوافق بشدة
100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2019 م

من الجدول (8) يلاحظ الآتي :

1/ المنوال هو الإجابة (أوافق بشدة ) بنسبة 50% .

2/ النسبة العامة للموافقة ( 80% ) تتمركز الإجابة (أوافق بشدة ) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة ( 11% ) تتمركز حول الإجابة ( لا أوافق ) .

3/ النتائج 1 ، 2 تؤيدان صحة العبارة (عدم فاعلية نظام الرقبة الإدارية في تحقيق أهدافه يعود لأسباب خارجة عن سيطرة القائمين على أمر الرقابة الإدارية) .

جدول (9) العبارة الرابعة من الفرضية الأولى

نظام الرقابة الإدارية يعمل على رفع تقارير موضوعية وجادة ولكن لا تجد المتابعة والعناية من المسؤولين عنها

النسبة	التكرارات	البيان
33.0	33	أوافق بشدة



أوافق	47	47.0
محايد	11	11.0
لا أوافق	4	4.0
لا أوافق بشدة	5	5.0
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2019 م

من الجدول (9) يلاحظ الآتي :

- 1/ المنوال هو الإجابة ( أوافق ) بنسبة 47% .
- 2/ النسبة العامة للموافقة ( 80% ) تتمركز الإجابة ( أوافق ) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة ( 9% ) تتمركز حول الإجابة ( لا أوافق بشدة ) .
- 3/ النتائج 1 ، 2 تؤيدان صحة العبارة ( نظام الرقابة الإدارية يعمل على رفع تقارير موضوعية وجادة ولكن لا تجد المتابعة والعناية من المسؤولين عنها) .

جدول (10) العبارة الخامسة من الفرضية الأولى

عدم توفر الإمكانيات المادية والفنية لأجهزة الرقابة هي السبب المباشر في عدم فاعلية الرقابة		
النسبة	التكرارات	البيان
53.0	53	أوافق بشدة
40.0	40	أوافق
3.0	3	محايد
3.0	3	لا أوافق
1.0	1	لا أوافق بشدة

عدم توفر الإمكانيات المادية والفنية لأجهزة الرقابة هي السبب المباشر في عدم فاعلية الرقابة		
النسبة	التكرارات	البيان
53.0	53	أوافق بشدة
40.0	40	أوافق
3.0	3	محايد
3.0	3	لا أوافق
1.0	1	لا أوافق بشدة
100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2019 م

من الجدول (10) يلاحظ الآتي :

- 1/ المنوال هو الإجابة (أوافق بشدة) بنسبة 53% .
- 2/ النسبة العامة للموافقة (93%) تتمركز الإجابة (أوافق بشدة) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة (4%) تتمركز حول الإجابة (لا أوافق).
- 3/ النتائج 1،2،3 تؤيدان صحة العبارة (عدم توفر الإمكانيات المادية والفنية لأجهزة الرقابة هي السبب المباشر في عدم فاعلية الرقابة).

جدول (11) اختبار الفرضية الأولى: (نظم الرقابة الإدارية في الوحدات الحكومية ليس له تأثير على الأداء المالي

(

العبارة					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة	المجموع
32%	45%	10%	7%	6%	100%
نظام الرقابة الإدارية بالوحدات الحكومية غير فاعل بسبب عدم تفعيل قانون وإجراءات الرقابة					
47%	27%	13%	9%	4%	100%
ضعف نظام الرقابة الإدارية يعود لأسباب تتعلق بتأهيل الأشخاص القائمين على					

الرقابة الإدارية						
						عدم فاعلية نظام الرقبة الإدارية في تحقيق أهدافه يعود لأسباب خارجة عن سيطرة القائمين على أمر الرقابة الإدارية
%100	%5	%6	%9	%30	%50	
						نظام الرقابة الإدارية يعمل على رفع تقارير موضوعية وجادة ولكن لا تجد المتابعة والعناية من المسؤولين عنها
%100	%5	%4	%11	%47	%33	
						عدم توفر الإمكانيات المادية والفنية لأجهزة الرقابة هي السبب المباشر في عدم فاعلية الرقابة
%100	%1	%3	%3	%40	%53	
						المجموع
%100	%4	%6	%9	%38	%43	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2019 م

من الجدول (11) والخاص باختبار الفرضية الأولى التي نصها ( نظم الرقابة الإدارية في الوحدات الحكومية

ليس له تأثير على الأداء المالي ) يوضح الآتي :

1/ المنوال هو الإجابة ( أوافق بشدة ) بنسبة 43 % .

2/ النسبة العامة للموافقة ( 81% ) تتمركز الإجابة ( أوافق بشدة ) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة ( 10% )

تتمركز حول الإجابة ( لا أوافق ) .

3/ قيمة كاي تربيع المحسوبة ( 9.22 ) اقل من الجدولية ( 9.5 ) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين

إجابات المبحوثين .

4/ النتائج 1 ، 2 ، 3 تثبت صحة الفرضية .

الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية: ارتفاع معدلات الاعتداء على المال العام مؤشر على وجود خلل في أنظمة الرقابة الإدارية في الوحدات الحكومية: جدول (12) العبارة الأولى من الفرضية الثانية

يوجد اعتداء على المال العام بصورة ملحوظة في بعض الوحدات الحكومية		
النسبة	التكرارات	البيان
31.0	31	أوافق بشدة
54.0	54	أوافق
8.0	8	محايد
4.0	4	لا أوافق
3.0	3	لا أوافق بشدة
100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2019 م

من الجدول رقم (12) يلاحظ الآتي :

1/ المنوال هو الإجابة ( أوافق ) بنسبة 54% .

2/ النسبة العامة للموافقة ( 85% ) تتمركز الإجابة ( أوافق ) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة ( 7% ) تتمركز حول الإجابة ( لا أوافق ) .

3/ النتائج 1،2،3 تؤيدان صحة العبارة (يوجد اعتداء على المال العام بصورة ملحوظة في بعض الوحدات الحكومية ) .

جدول (13) العبارة الثانية من الفرضية الثانية

ضعف نظام الرقابة الإدارية مؤشر على زيادة ظاهرة الاعتداء على المال العام		
النسبة	التكرارات	البيان
51.0	51	أوافق بشدة
33.0	33	أوافق
7.0	7	محايد
6.0	6	لا أوافق

لا أوافق بشدة	3	3.0
المجموع	100	100.0

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2019 م

من الجدول رقم (13) يلاحظ الآتي :

1/ المنوال هو الإجابة ( أوافق ) بنسبة 51% .

2/ النسبة العامة للموافقة ( 84 % ) تتمركز الإجابة ( أوافق ) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة ( 9% ) تتمركز حول الإجابة ( لا أوافق ) .

3/ النتائج 1 ، 2 تؤيدان صحة العبارة (ضعف نظام الرقابة الإدارية مؤشر علي زيادة ظاهرة الاعتداء علي المال العام) .

جدول (14) العبارة الثالثة من الفرضية الثانية

ضعف تأهيل كوادر العاملين المراجعة الداخلية له علاقة بعدم القدرة على اكتشاف حجم الاعتداء على المال العام		
النسبة	التكرارات	البيان
30.0	30	أوافق بشدة
27.0	27	أوافق
20.0	20	محايد
10.0	10	لا أوافق
13.0	13	لا أوافق بشدة
100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2019 م

من الجدول رقم (14) يلاحظ الآتي :

1/ المنوال هو الإجابة ( أوافق بشدة ) بنسبة 30% .

2/ النسبة العامة للموافقة ( 57% ) تتمركز الإجابة ( أوافق بشدة ) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة ( 23% ) تتمركز حول الإجابة ( لا أوافق بشدة) .

3/ النتائج 1،2، تويدان صحة العبارة (ضعف تأهيل كوادر العاملين المراجعة الداخلية له علاقة بعدم القدرة على اكتشاف حجم الاعتداء على المال العام).

### جدول (15) العبارة الرابعة من الفرضية الثانية

اكتشاف حالات الاعتداء على المال العام بواسطة المراجع العام مؤشر على عدم كفاءة وفاعلية أنظمة الرقابة الإدارية بالياتها المختلفة		
النسبة	التكرارات	البيان
42.0	42	أوافق بشدة
33.0	33	أوافق
12.0	12	محايد
8.0	8	لا أوافق
5.0	5	لا أوافق بشدة
100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2015 م

من الجدول (15) يلاحظ الآتي :

- 1/ المنوال هو الإجابة ( أوافق بشدة ) بنسبة 42% .
- 2/ النسبة العامة للموافقة ( 75% ) تتمركز الإجابة ( أوافق بشدة ) بينما النسبة العامة لعدم الموافقة ( 13% ) تتمركز حول الإجابة ( لا أوافق ) .
- 3/ النتائج 1،2، تويدان صحة العبارة (اكتشاف حالات الاعتداء على المال العام بواسطة المراجع العام مؤشر على عدم كفاءة وفاعلية أنظمة الرقابة الإدارية بالياتها المختلفة ) .
- 3/ النتائج 1 ، 2 ، 3 تثبت صحة الفرضية الثالثة .

### النتائج :

من خلال الدراسة الميدانية ونتائج تحليل الاستبيان توصل البحث إلى النتائج التالية:

- 1/ أن نظم الرقابة الإدارية في الوحدات الحكومية ليس لها تأثيرا على الأداء المالي وان ضعف أنظمة الرقابة الإدارية يعود لأسباب تتعلق بتأهيل الأشخاص القائمين على أجهزة الرقابة الإدارية.

2/ توصل البحث إلى أن عدم فعالية نظم الرقابة الإدارية في تحقيق أهدافه يعود لأسباب خارج عن سيطرة القائمين على أمر الرقابة الإدارية بالوحدات الحكومية ، لان نظم الرقابة الإدارية تعمل علي رفع تقارير جادة وموضوعية ولكن لا تجد الاهتمام من المسؤولين.

3/ أن عدم فاعلية نظم الرقابة الإدارية بالوحدات الحكومية لها علاقة بعدم توفر الإمكانيات المادية والفنية لأجهزة الرقابة . هذه النتائج تؤيد صحة الفرضية الأولى التي نصها (نظم الرقابة الإدارية في الوحدات الحكومية ليس له تأثير على الأداء المالي )

3/ ارتفاع معدلات الاعتداء على المال في الوحدات الحكومية باعتباره مؤشر على وجود خلل في أنظمة الرقابة الإدارية بالوحدات الحكومية ، بدليل وجود اعتداء ملحوظ في بعض الوحدات الحكومية .

4/ عدم قدرة المراجعة الداخلية ، كآلية من آليات الرقابة الإدارية ، في اكتشاف الاعتداء على المال العام له علاقة بضعف التأهيل للعاملين في أقسام المراجعة الداخلية ، وذلك لان معظم اكتشافات الاعتداء تتم بواسطة المراجع العام وهذا مؤشر على ضعف نظام الرقابة الإدارية من وجهة نظر المبحوثين .هذه النتائج تؤيد صحة الفرضية الثانية التي نصها (ارتفاع معدلات الاعتداء على المال العام مؤشر على وجود خلل في أنظمة الرقابة الإدارية في الوحدات الحكومية).

5/ أن النظام المالي الحكومي لا يساعد على تطبيق نظام الرقابة الإدارية ، وذلك بسبب عدم الالتزام باللوائح والنظم والإجراءات المالية والإدارية بواسطة إدارات الوحدات الحكومية .

6/ أن عدم فعالية نظم الرقابة الإدارية له علاقة بضعف الالتزام بأخلاقيات العمل المالي والمحاسبي والإداري. هذه النتائج تؤيد صحة الفرضية الثالثة التي نصها(النظام المالي الحكومي لا يساعد على تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية) .

#### التوصيات:

بناءً على النتائج يوصي الباحث بالتالي :

1/ الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين بجهاز الرقابة الإدارية في مستوياته المختلفة وذلك بتوفير التأهيل الأكاديمي والعملية .

2/ ضرورة تفعيل القوانين والتشريعات التي تدعم أجهزة الرقابة الإدارية وتمنع تدخل الأطراف الإدارية الأخرى من الحد من قدرتها في أداء مهامها.

3/ الاهتمام بتوفير الإمكانيات المادية والقيمة والتكنولوجية لأقسام الرقابة الإدارية المختلفة .

- 4/ التركيز على تأهيل المراجعين الداخليين كجزء من الرقابة الإدارية.
- 5/ الاهتمام بالتقارير والملاحظات التي ترفع من أجهزة الرقابة الإدارية والعمل علي تنفيذها من قبل المسؤولين في الوحدات الحكومية .
- 6/ الالتزام باخلاقيات العمل المالي والإداري وتطبيق مبدأ المساءلة وفقاً لمبدأ محاسبة المسؤولية .

### المصادر والمراجع:

- 1/ إكرام إبراهيم عطية، تقويم منهج الرقابة الإدارية في القطاع الحكومي ،رسالة دكتوراه في الإدارة غير منشورة، (مدني ،جامعة الجزيرة ، 2003م).
- 2/ يوسف حسن حامد، فعالية نظام الرقابة الداخلية وأثرها علي الأداء ، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، (مدني جامعة الجزيرة ، 2005م).
- 3/ جهاد محمد يوسف ، اثر الرقابة المالية علي استمرار التمويل ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، عمادة الدراسات العليا ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين 2005م.
- 4/ حنان محمد احمد ، اثر الرقابة الإدارية في خفض التكلفة البيئية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الزعيم الأزهرى ،الخرطوم بحري 2001م.
- 5/ كامل احمد ماضي ، الرقابة المالية والإدارية في المؤسسات العامة ، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين 2004م.
- 6/ فياض حمزة رملي . الرقابة المالية في الوحدات الحكومية ، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة (كلية الدراسات العليا جامعة الجزيرة ، مدني.
- 7/ احمد الصباب ، مبادئ الإدارة ، الجزء الاول ( الرياض ، جامعة الملك عبد العزيز ، 1432هـ).
- 8/ السعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة ، (الرياض: دار المريخ للنشر ، 2002م).
- 9/ السيد عبده ناجي - الرقابة علي الأداء من الناحية العلمية والعملية ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1999م).
- 10/ المرسي السيد حجازي " مبادئ الاقتصاد العام . الموازنة العامة - الإيرادات العامة - القروض " ( الإسكندرية : أليكس لتكنولوجيا المعلومات ، 2008م.



- 11/ احمد شمس الدين احمد ، المحاسبة الحكومية ( الخرطوم : مطبعة تمدن ، 2010م).
- 12/ جارى ديسلر ، ادارة الموارد البشرية : تعريب محمد سيد احمد واخر (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2003م .)
- 13/ حمدي عبد اللطيف مهران ، الجوانب النظرية والتطبيقية للأساليب المحاسبية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء ، ( الإسكندرية : دار الجامعات المصرية - د. ت ).
- 14/ حمزة محمد - التحليل المالي لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل (عمان : الوراق للنشر ، 2000م).
- 15/ مهدي حسن زويلف . ادارة الافراد والعلاقات الانسانية (القاهرة : مطبعة الجامعة 1975م).
- 16/ محمد مبارك حجير ، التقييم الاقتصادي والمحاسبي ، ( القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، 1969م ).
- 17/ محمد عوض رضوان " الاتجاهات الحديثة في تطوير الموازنة العامة للدولة ودورها في ادارة البرامج والانشطة والمشروعات الحكومية " دراسة مقارنة (مطابع الولاة الحديثة ، 2005م ).
- 18/ عطا الله احمد سويلم ، الرقابة الداخلية ، والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات (عمان : مطبعة الحرية ، 2009م).
- 19/ نجلاء حسين مرتجى ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضاء عن العمل (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1986م ).
- 20/ نادر احمد ابو شبيحة ، ادارة الموارد البشرية : (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2000م).
- 21/ سهير الشناوي ، تقويم الأداء في المنشآت الصناعية ، مصلحة الكفاية الانتاجية ، التدريب المهني
- 22/ عطا الله احمد السويلم ، الرقابة الداخلية والتدقيق ، ( عمان : دار وائل للنشر ، 2009م).
- 23/ عمر وصفي عقيلي ، تقييم اداء العاملين ( القاهرة : المنظمة العربية للعلوم ، 1976م ).
- 24/ عيادة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ، (بيروت : دار الفكر العربي - 1998م ).
- 25/ علي خدر محمد ، ادارة الافراد ، ( الخرطوم : جامعة ام درمان الاسلامية ، 2002 ).
- 26/ عصام الدين متولي والهادي ادم ، المحاسبة الحكومية القومية (الخرطوم : جامعة النيلين ، 1996م ).
- 27/ علي السلمي و نهري ، اساسيات استراتيجيات الادارة في الدول النامية ، (القاهرة : مكتبة غريب ، 1989م .)
- 28/ توفيق عبد المحسن ، تقييم الأداء ، ( بيروت : دار النهضة العربية).

- 29/ علي خضر محمد ، إدارة الافراد ، ( الخرطوم : جامعة ام درمان الإسلامية ، 2002 ).
- 30/ عبد اللطيف عبد اللطيف ، حنان تركمان ، الرقابة الإستراتيجية وأثرها علي زيادة فعالية أداء المنظمة ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (27) العدد (4) 2005م.
- 31/ الآن عجيب ، ثائر صبري محمود ، دور الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبي الالكتروني ، مجلة علوم إنسانية ، العدد (45) السنة السابعة 2010م.
- 32/ لائحة الإجراءات المالية والمحاسبية لعام 2011م.
- 33/ وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة - مكتب المدير الإداري / 2015م.
- 34/ مكتب المدير الإداري لوزارة المالية - ولاية النيل الأبيض / 2015م.
- 35/ الهيكل التنظيمي لوزارة المالية - مكتب المدير الإداري.
- 36/ ادارة الميزانية - وزارة المالية ولاية النيل الأبيض 2014/12/20م.
- 37/ مكتب الادارة العامة للمراجعة الداخلية - وزارة المالية ولاية النيل الأبيض 2014/12/20م.
- 38/ نور الاسلام ، واقع الرقابة الإدارية في الوحدات الحكومية
- 39/ سعيد يوسف كلاب ، الرقابة المالية والإدارية ودورها في عملية التنمية
- 40/ زيادة يحي ، الرقابة المالية في الاسلام .
- 41/ عوض محمد الكفراوي ، الرقابة المالية
- 42/ الانترنت - المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية [WWW.hrdiscussion.com](http://WWW.hrdiscussion.com).