



جامعة الزقازيق
كلية التجارة
قسم المحاسبة

تطوير نظام الرقابة الداخلية بدعم تكنولوجيا المعلومات بالتطبيق على
جامعة الزقازيق .

بحث مقدم من الباحث
أمير رمضان السيد محمد
للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور
أبوزيد كامل السيد
أستاذ المحاسبة المتفرغ

الأستاذ الدكتور
محمد فخرى مكي
أستاذ نظم المعلومات والأساليب الكمية

٢٠٢٠ هـ - ١٤٤١

أولاً : تمهيد

تضمن أول دستور فى مصر والذى صدر فى عام ١٩٢٣ ، مواد شملت إيرادات ومصروفات الدولة ، وكيفية إقرار الموازنة العامة ومواعيد تقديمها للبرلمان للمناقشة والإعتماد ، وكذلك تحديد السنة المالية التى يتم فيها التنفيذ . وتعرف الموازنة العامة للدولة بأنها "الخطة المالية للحكومة عن فترة مالية قادمة ، حيث تتضمن الإيرادات والمصروفات أى الموارد والإستخدامات للقطاع الحكومى كأحد القطاعات القومية الهامة داخل الإقتصاد القومى"^(١) . وتعكس الموازنة العامة للدولة السياسة المالية للحكومة ، فهى بمثابة الترجمة المالية لخطة الدولة وأهدافها فى التنمية الإقتصادية والإجتماعية . وقد شهدت السنوات الأخيرة تعديلات جوهرية فى الموازنة العامة ، وذلك لتوفير المزيد من الشفافية والفاعلية فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدولة^(٢) .

وقد اجتاز إعداد الموازنة العامة للدولة عدة مراحل وإتجاهات أساسية ، حيث غلب على كل مرحلة منها وظيفة معينة من وظائف الوحدات الإدارية الحكومية ، وهى وظائف الرقابة على النفقات والإيرادات العامة وإجراءات الصرف طبقاً للإتجاه الرقابى ، وهو مايمثل موازنة البنود والإعتمادات (Line/Item Budgeting) وهو أسلوب لايزال مطبقاً فى مصر وفى مجتمع الدراسة رغم أنه أقدم الأساليب المستخدمة فى إعداد الموازونات العامة ، ثم تطور الأمر إلى وظيفة الإدارة وما يرتبط بها من وظائف التحضير والتنسيق أى الإتجاه الإدارى فى إعداد الموازنة العامة للدولة وهو ما يطلق عليه موازنة البرامج والأداء (Program & Performance Budgeting) ، ثم تطور هذا الدور ليشمل وظائف التخطيط والتخصيص الأمثل للموارد طبقاً لأولويات البرامج والأهداف المختلفة والبدائل المتاحة أى الإتجاه التخطيطى فى إعداد الموازنة العامة للدولة وهو ما يطلق عليه موازنة التخطيط والبرمجة (Planning Programming Budgeting System)

وينبغى الإشارة إلى أن معظم الجامعات الحكومية فى مصر - ومنها جامعة الزقازيق موضوع الدراسة - تعاني العديد من المشاكل ، لعل من أبرزها قصور النظام المتبع فى إعداد الموازنة ، ضعف النظم الرقابية الحالية على تحقيق الأهداف المطلوبة ، وعدم توافر الرؤية والفكر الإدارى السليم للرقابة على الموارد المالية المخصصة لها ، وبالتالي يظهر ما يلى :

- (١) النظر للموازنة العامة كأداة للصرف والإنفاق وليست كأداة للإدارة وتحقيق الأهداف المخططة ، وبالتالي قصور مفهوم الرقابة وإقتصره على تحقيق الرقابة المستندية فقط .
- (٢) عدم تحقيق الإستفادة الكاملة من تطوير الفكر والرؤى فى مجال الرقابة ، حيث أن تطوير المنظومة الرقابية ليس مرهونا فقط بالجوانب التقنية كالأجهزة والمعدات والبرمجيات والكوادر المدربة ، ولكنه يرتبط بالكثير من الجوانب المجتمعية كنقص الوعي العام والإستعداد لدى كافة المتعاملين مع جامعة الزقازيق وكذلك القائمين على الرقابة الداخلية بضرورة تحديث وتطوير الوضع الرقابى الحالى ومواكبة الحداثة .
- (٣) عدم تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم وظيفة الرقابة كأحد مراحل الفكر الإدارى السليم .
- (٤) قصور الموارد البشرية المؤهلة للإرتقاء بالأداء فى مختلف المجالات .

(١) حماد ، أحمد هانى بحيرى . & حنا ، نعيم فهم ، ٢٠٠٠ ، " أصول المحاسبة الحكومية والقومية " ، الطبعة الخامسة ، شركة ناس للطباعة ، القاهرة ، ص ٦٩ .

(٢) منشور عام وزارة المالية رقم (١٠) ، لسنة ٢٠٠٨ ، قطاع الموازنة العامة للدولة .

ثانياً : مشكلة الدراسة

يعتبر المال العام حق لجميع أفراد المجتمع ليس للجيل الحالي فقط بل وللأجيال القادمة أيضاً ، وبالتالي لا بد من الحفاظ عليه والعمل على تنميته وإستغلاله الإستغلال الأمثل مع ضرورة توفير الرقابة الفعالة عليه . ومن أهم واجبات أجهزة الرقابة التحقق من هدف المحافظة عليه والتوزيع العادل لهذا المال على مختلف القطاعات والأجيال في ظل ظهور العديد من حالات الفساد وصور إهدار المال العام ، لذلك كان من الضروري أن يتغير مفهوم الرقابة على المال العام من الرقابة السابقة واللاحقة ليتسع إلى الرقابة على الأداء والرقابة على الموارد القومية وتخصيصها على الأهداف حسب أولويتها ، وبالرغم من تعدد النظم الرقابية الحالية إلا أنها لاتقوم بمتابعة الأهداف ، وبالتالي لا بد من تقييم موقف الرقابة الحالي والتحول للمفهوم الشامل^(١).

وقد أشارت بعض الدراسات^(٢) إلى أن المال العام - أحياناً - يدخل في عداد "المال السائب" مما يجعله مدعاة للنهب وسوء الإستغلال ؛ وذلك في ظل نظم الموازنة القائمة على تخصيص إعمادات مالية لكل وحدة إدارية للإنفاق على أنشطتها المختلفة ؛ وبغض النظر عما تحصل عليه من عائد وهو مايعنى عدم وجود علاقة سببية بين موارد الوحدة واستخداماتها . كما أن الخدمات التي تقدمها الوحدات الحكومية ليست محل تبادل في الأسواق ، مما يؤدي إلى سوء توزيع تلك الخدمات على المنتفعين بها بدافع التبريح من وراء توزيعها . كما أن الوحدات الحكومية تتولى تحصيل الموارد القومية كالضرائب ، وفي ظل ضعف النظم الرقابية الحالية على تلك الوحدات تطفو على السطح العديد من حالات الفساد والنهب للمال العام ، فضلاً عن عدم الكفاءة في عملية إنتاج الخدمات ، ومن هذا يتبين ضرورة الحاجة إلى رقابة النشاط الحكومي وتقييم الأداء وذلك من خلال تفعيل عملية الرقابة المالية والرقابة على الأداء وكذلك مراجعة الإلتزام بالقوانين واللوائح . ومن هنا ظهرت الحاجة إلى ضرورة وجود رقابة فعالة على المال العام والتي تتمثل في الرقابة الوقائية ، الرقابة التصويبية ، والرقابة العلاجية . حيث تطورت مفاهيم العمل الرقابي وتغيرت أساليبه وأدواته ؛ فلم تعد مقصورة على الرقابة بصورها وأشكالها التقليدية المتمثلة في البحث عن الأخطاء بعد وقوعها والعمل على تصحيحها بعد إكتشافها ، وإنما امتدت لتشمل جميع أنواع الرقابة سواء السابقة للتنفيذ أو المتزامنة معه ، وذلك للتحقق من الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتجنب الوقوع في الأخطاء^(٣).

وأشار تقرير للأمم المتحدة عن الفساد إلى التأثير السلبي له على التنمية الإقتصادية ؛ وذلك من خلال^(٤) : خفض معدلات النمو الإقتصادى للدولة ، طرد الإستثمارات الأجنبية المباشرة ، نقص الموارد الحكومية النادرة وسوء تخصيصها وإهدارها نتيجة تداخل المصالح الشخصية ، ترهل الإدارة الحكومية وعدم فعاليتها ، وهجرة الكفاءات الإقتصادية لغياب التقدير وإنتشار المحسوبية والمحاباة في شغل المناصب العامة .

- (١) السيد ، أبو زيد كامل ، ٢٠١٥ ، " تشخيص حالة الرقابة على المال العام في مصر " ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ص ٢٠ .
- (٢) عطية ، أحمد صلاح ، ٢٠١٢ ، " أصول المراجعة الحكومية وتطبيقاتها في المنطقة العربية " ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ص ٨٢ .
- (٣) أبوهداف ، ماجد محمد ، ٢٠٠٦ ، " تقييم وتطوير الأداء الرقابي لدبوان الرقابة المالية والإدارية - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة " ، كلية التجارة ، غزة ، ص ١١٦ .
- (٤) الموقع الإلكتروني : <https://www.marefa.org>

وقد احتلت مصر المرتبة رقم ١١٧ من بين ١٨٠ دولة طبقاً لمؤشرات الشفافية الدولية ومدرجات الفساد لعام ٢٠١٧ الصادر عن منظمة الشفافية الدولية^(١) والمرتبة رقم ١٠٥ في عام ٢٠١٨ ، وبالتالي إستفحال ظاهرة الفساد ونهب المال العام في مصر وسوء إستغلاله . حيث تعتبر سلوكيات وعمليات الفساد إحدى الظواهر التي حظيت باهتمام متزايد في القرن الحادى والعشرين ؛ حيث بلغت خسائر الدول من جراء الفساد تكاليف باهظة ؛ فقد أظهر تقرير لمنظمة النزاهة المالية العالمية عام ٢٠١٥ أن الدول النامية - ومنها مصر - قد خسرت نحو تريليون دولار نتيجة الصور المختلفة للفساد الناتج من ضعف نظم الرقابة القائمة^(٢).

وتعتبر الرقابة المالية من أهم أدوات الإدارة الرشيدة على المستوى القومى . حيث تعد أداة فعالة فى تطوير وتوجيه النشاط الإدارى وتحقيق كفاءة وفعالية أداء القطاع الحكومى ككل ؛ وذلك لتقديم الخدمات العامة بمستوى الجودة المقبولة وبأقل تكلفة ممكنة . ويمكن تعريف الرقابة على المال العام بأنها مجموعة من النظم الرقابية والأساليب الفنية والمحاسبية والإدارية التى ينتهجها الرقيب للحفاظ على الأصول العامة والموارد القومية والمال العام وإستغلاله أفضل إستغلال ممكن بالإضافة إلى التحقق من فعالية النفقة العامة وقدرتها على تحقيق أهدافها المختلفة ، والتحقق ومدى دقة وسلامة البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ؛ وذلك عن طريق : تحديد الأهداف القومية الواجب تحقيقها وأولويات التنفيذ ، وضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف المخططة ، ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعه ، وضع معايير للرقابة الفعالة على الأداء ، ثم مقارنة الأداء الفعلى ومستويات الإنجاز الفعلية بالأداء المخطط والمعايرى ، وفى النهاية إتخاذ كافة الإجراءات المختلفة لإزالة الإنحرافات الناتجة^(٣).

وتسعى الحكومة المصرية لتدعيم عملية الرقابة المالية ؛ وذلك من خلال آليات عديدة للحد من الفساد المالى والحفاظ على المال العام وتوفير مزيد من الشفافية على أعمال الحكومه ، ومن أهم تلك الآليات سن القوانين والتشريعات الحاكمة ، والتي تدعم دور الرقابه المالىه فضلاً عن التطوير المستمر للنظام المحاسبى الحكومى تطبيقاً لمعايير الرقابه المالىه ، ودعم ذلك بمنظومه إدارة المعلومات المالىه الحكوميه GFMS ضمن برنامج إصلاح الإدارة المالىه بها (الدليل الموحد للرقابه المالىه ، ٢٠١٤)^(٤).

ومن تلك الآليات أيضاً ضرورة تفعيل المدخل الإستراتيجى لتحسين وتنمية فكر القائم بعملية الرقابه المالىه ، وذلك للإستفادة من النظام الرقابى فى تطبيق نظم المعلومات الحكوميه فى مصر على كافة وحدات الجهاز الإدارى للدولة ووحدات الحكم المحلى والهيئات العامه الخدميه والصناديق والحسابات الخاصه والوحدات ذات الطابع الخاص ، ويشمل ذلك تحديد القواعد التى تلتزم بها الجهات الإداريه فى تنفيذ موازنه العامه للدولة وتأثيراتها بكل من تلك الجهات وتسجيل وتبويب العمليات المالىه التى تجريها وقواعد الرقابه المالىه قبل الصرف وإظهار وتحليل النتائج التى تعبر عنها المراكز المالىه والحسابات الختاميه للجهات الإداريه المختلفه .

(١) الموقع الإلكتروني : <http://www.gfiintergrity>

(٢) الموقع الإلكتروني : <http://www.egtesady.com>

(٣) السيد ، أبوزيد كامل ، ٢٠١٥ ، " تشخيص حالة الرقابة على المال العام فى مصر " ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ص ١٤ .

(٤) الدليل الموحد لإجراءات الرقابه المالىه قبل الصرف على الإنفاق العام ، ٢٠١٤ ، قطاع الحسابات والمديريات المالىه ، وزارة المالىه ، ص ٨ .

وقد أصبح لتكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً وحيوياً في شتى المجالات لما لها من مساهمة كبيرة في تطوير الفكر الإبداعي وإنجاز العديد من المهام المعقدة ، وتتطور تكنولوجيا المعلومات على نظم متكاملة ومجموعة من الأدوات والأساليب المستحدثة والمستخدم في تحويل المدخلات الأولية إلى مخرجات لتوفير المعلومات المختلفة في الوقت المناسب ؛ وذلك لترشيد عملية اتخاذ القرارات المختلفة وإنجاز وتطوير العمليات في جميع المستويات التنظيمية ، كما أنها تحقق العديد من المزايا والأهداف ومنها^(١) :

➤ تحقيق التكامل بين النظم الفرعية المختلفة (مجموعة الجزر المنعزلة) لتحسين مستوى الخدمة وتعظيم القيم المضافة .

➤ خفض تكلفة أداء الخدمات من خلال التحسين المستمر للعمليات ، وذلك لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء .

➤ توفير المعلومات والتقارير في الوقت المناسب لترشيد القرارات المختلفة .

➤ توفير الوقت والجهد والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة ودعم منظومة الرقابة على الموارد لكشف الإنحرافات في الوقت المناسب وعلاجها .

كما أن ميثاق الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في عام ٢٠١٢ حدد الأنواع المختلفة للفساد ، ومنها مايلي^(٢) :

■ الفساد المالي والإداري وهو إساءة إستعمال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة .

■ سوء إستغلال المال العام .

■ السرقة والتزوير والمحسوبية والرشوة .

■ التهرب الضريبي .

وأوضح الميثاق الدولي سبل مواجهة الفساد المالي والإداري ؛ وذلك عن طريق :

١- تطوير منظومة الرقابة المانعة للأخطاء والغش .

٢- تطبيق الفعالية الرقمية : وهي إستخدام تكنولوجيا المعلومات لإحداث تغيير في البيئة الرقابية ؛ وذلك لتحقيق :

➤ تطوير المنظومة الرقابية لتواكب التطورات في مجال التقنيات الحديثة .

➤ خفض درجة المخاطرة التي يتعرض لها القائمين بعملية الرقابة .

➤ الإستغناء عن الوثائق اليدوية والسجلات والدفاتر الورقية والتي تعيق العمل .

وفي ظل تكنولوجيا المعلومات لم تعد الرقابة المالية مجرد قنص وتصيد للأخطاء ، ولكن أصبحت : وقاية لمنع الأخطاء ، تصويب للأخطاء ، ثم علاج للأخطاء والمشاكل ، وأداء للتأكد من ترجمة الأهداف والإستراتيجيات إلى مهام تنفيذية . كما أنها دالة في العديد من المتغيرات والتي تتمثل في ضرورة تنمية وتطوير فكر نظام الرقابة ، وتطبيق المفهوم الشامل للرقابة وتفعيل الأدوات والأساليب الرقابية اللازمة لتحقيق جودة الرقابة الماليه كالقوانين والتشريعات الرقابية وتكنولوجيا المعلومات ، والتطبيق السليم للعملية الرقابية في ضوء توافر الفكر الرقابي السليم^(٣) .

(١) الطائي ، أمال سرحان ، ٢٠٠٨ ، " دور تقنية المعلومات والاتصالات في تحسين المنتج : دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي " ، كلية الإدارة والإقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق .

(٢) إتفاقية مكافحة الفساد تم إعتماها من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة في ٣١ أكتوبر ٢٠٠٣ . بالقرار رقم ٤/٥٨ . تم فتح باب التوقيع عليها في ميريدا بيوكاتان بالمكسيك في الفترة من ٩ إلى ١١ ديسمبر ٢٠٠٣ ، وبعد ذلك في مقر الأمم المتحدة في نيويورك .

(٣) مكي ، محمد فخرى ، ٢٠١٢ ، "نظم معلومات الأعمال - مدخل إستراتيجي" ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ص ٢١ .

- ويتطلب وضع الإستراتيجيات اللازمة لتطوير النظام الرقابي فى جامعة الزقازيق تحليل وضع الرقابة "تقدير موقف Position Appraisal" ؛ لتحديد جوانب الضعف Weakness :
- التركيز على تحقيق الرقابة المستندية والدفترية على عمليات الإنفاق ؛ دون الإهتمام بالرقابة على الأهداف ، وبالتالي قصور المحتوى المعرفى للخريج وضعف الأنشطة التعليمية ، وبالتالي خروج جامعة الزقازيق من سباق التصنيفات العالمية والإقليمية .
 - وجود قصور فى مفهوم الرقابة المطبق بالوحدات الحسابية بالجامعة ؛ حيث إن تطوير المنظومة الرقابية ليس مرهونا فقط بالجوانب التقنية ، ولكنه يرتبط بالكثير من الجوانب المجتمعية كنفص الوعى والإستعداد لتطوير الوضع الرقابى الحالى ومواكبة المستجدات .
 - عدم الإستفادة من أساليب تكنولوجيا المعلومات فى المجال الرقابى ، وبالتالي عدم القدرة على القيام بالواجبات المطلوبة والمحددة فى المادة رقم ٣٧ من القانون رقم ١٢٧ ؛ بسبب ضعف التأهيل العلمى والعملى وأن البرامج التدريبية للرقابيين تتسم بالضعف والتنميط ولا تراعى الإحتياجات الفعلية للرقابة .
 - مقاومة التكنولوجيا والتطوير ، ثقافة تعليم الحاسب وتطبيقاته إختيارية وليست إجبارية .
 - تقادم التكنولوجيا المستخدمة والتقدم المعرفى للعديد من القائمين بالرقابة والأداء ، فضلا عن تكلفة التحول من النظام الحالى للنظم الحديثة .
 - عدم الإهتمام بتأهيل القائمين على الرقابة الداخلية والمتعاملين مع الجهات الحكومية للتعامل والإستفادة الفعلية من الوسائل التقنية الحديثة .
 - عدم تبنى توجه العمل أو المستفيد ؛ حيث لا يوجد إهتمام كافى بدراسة إحتياجات المستفيدين ؛ فضلا عن عدم الإهتمام بردود الأفعال ومقترحات العملاء والمستفيدين .
 - طبقا للمادة رقم ٢٣ من القانون رقم ١٠٥ لسنة ١٩٩٢ ، والقانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١^(١) : تختص وزارة المالية بتحقيق الرقابة المالية قبل الصرف ، ونظم الضبط الداخلى ، والإطلاع على جميع المستندات ؛ للتحقق من صحة العمليات وتوافر كافة المستندات التى تدعم عملية الصرف ، وذلك بالإعتماد على المراجعة الكاملة والتفصيلية لكافة العمليات . ويرى الباحث أن : هذه المادة قد أوضحت قصور مفهوم الرقابة الحالى ؛ وذلك لأنها ذكرت أن عملية الرقابة تركز فقط على تحقيق الرقابة المستندية والدفترية دون الإهتمام بالرقابة على الأهداف وسبل تحقيقها من خلال ترجمتها إلى إستراتيجيات محددة .

كما يرى الباحث أن : عملية الرقابة والحفاظ على المال العام فى جامعة الزقازيق لا تعتمد على رؤية واضحة وخطة محددة للتنمية الشاملة ، وبالتالي لابد من :

- (١) تقييم دور الرقابة فى جامعة الزقازيق ، مع تحديد أسباب عدم تحقيق أهداف النظم الرقابية .
- (٢) الإهتمام بالعوامل التى تساعد على تأهيل القائمين على الرقابة الداخلية والمتعاملين مع الجهات الحكومية ، للتعامل والإستفادة الحقيقية من تكنولوجيا المعلومات .
- (٣) التحول للنظام الشامل للرقابة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والإجتماعية الشاملة .
- (٤) تطوير منظومة الرقابة بدعم أساليب تكنولوجيا المعلومات .
- (٥) الإنتقال من الرقابة التقليدية والتى تركز فقط على مجرد تحقيق الرقابة المستندية على عمليات الإنفاق إلى الرقابة التقييمية والتى تركز على تحقيق الأهداف المخططة من خلال ترجمة تلك الأهداف إلى إستراتيجيات ومهام تنفيذية ومن ثم الرقابة عليها .

(١) القانون رقم ١٠٥ لسنة ١٩٩٢ ، والقانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ ، قطاع الحسابات والمديريات المالية ، وزارة المالية المصرية .

وقد نتج عن الضغط المالي وعى أكثر بضرورة الحاجة لعمل الكثير وبموارد أقل ؛ وذلك عن طريق^(١) :

- التوسع فى مجال تقنيات المراقبة .
- تطوير النظم الإدارية والرقابية الحالية لخفض تكلفة الرقابة .
- تحقيق تغييرات وتحسينات مؤسسية ملائمة لتطوير الفكر الرقابى ، حيث يتوقف نجاح الرقابة ليس على القائم بها فقط ، ولكن على طرق وأساليب الرقابة المستخدمة أيضا .
- التحول من رقابة الأموال إلى إدارة الأموال لربط المدخلات بالمخرجات ورفع كفاءة وفعالية الأداء والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

وبدراسة إستطلاعية لنظام الرقابة الحالى فى جامعة الزقازيق تبين وجود العديد من المشاكل :

- ❑ تعطيل الدور الرقابى الحقيقى ، وإنخفاض كفاءته على الكثير من الوحدات الحسابية بجامعة الزقازيق .
- ❑ تدخل أصحاب المصالح فى عملية الرقابة المالية ، وبالتالي وجود إنحراف مالى وإدارى داخل الأجهزة الحكومية .
- ❑ إستمرار إعتقاد نظام الرقابة على المفهوم التقليدى ؛ والذى يقتصر على الرقابة المستندية دون تحقيق المفهوم الشامل للرقابة .
- ❑ ضعف نظام الرقابة الحالى وقصور تطبيق نهج النظم بالوحدات الحسابية ، فضلا عن قصور فترة التدريب والبرامج التدريبية للقائمين على عملية الرقابة .
- ❑ رغم الإستعانة ببعض الأساليب التكنولوجية الحديثة فى مجال الرقابة الداخلية مثل : GPS ، Payroll ، GFMS ، إلا أنه لم تتحقق الإستفادة الكاملة من هذه الأدوات . حيث مازال الإعتقاد على التقارير الورقية والبيانات الدفترية التاريخية والتي لاتعبر عن الوضع الحالى ؛ نتيجة عدم الإهتمام بتطوير الفكر الرقابى .
- ❑ عدم الإهتمام بالتأهيل المستمر للقائمين على الرقابة الداخلية والمتعاملين مع الجهات الحكومية ، للتعامل والإستفادة الحقيقية من الوسائل التقنية الحديثة .
- ❑ عدم الإهتمام بقياس مدى التقدم فى مستوى إنجاز كافة المهام الرقابية ، وإستخدام هذه النتائج فى التطوير المستمر .
- ❑ عدم قدرة الأنظمة الرقابية والإدارية الحالية على تقديم التقارير وتوفير المعلومات فى الوقت المناسب لترشيد القرارات وتقييم الأداء وضمان الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وذلك فى ظل التوسع الكبير فى الأنشطة الحكومية والإنفاق العام .
- ❑ إرتفاع تكلفة العمل الرقابى التقليدى ؛ من حيث الكثافة فى إستخدام الموارد البشرية والوثائق والسجلات والدفاتر الورقية وضياح الوقت دون تحقيق المطلوب ؛ نتيجة عدم الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الإلكترونية وربط الوحدات التنفيذية بالأجهزة الرقابية لتسهيل تبادل المعلومات بتكلفة أقل لترشيد القرارات المختلفة .
- ❑ عدم الإهتمام بتحقيق الرقابة على الأهداف النهائية الذى تسعى جامعة الزقازيق لتحقيقها ، وإقتصار عملية الرقابة - طبقا للقوانين الرقابية الحالية - على تحقيق الرقابة الدفترية والمستندية فقط . وبالتالي عدم تحقيق جودة التعليم وقصور المحتوى المعرفى لخريج الجامعة ؛ وبالتالي عدم وجود جامعة الزقازيق ضمن الجامعات المعتمدة .

(١) الموقع الإلكتروني : <https://www.intosai.org>

ويمكن تلخيص المشاكل السابقة في المشكلة البحثية التالية :

"عدم وجود نظام رقابي فعال لتحقيق جودة الرقابة على موازنة جامعة الزقازيق ، وعدم تطبيق المفهوم الشامل للرقابة ، وتركيز القوانين الرقابية الحالية على تحقيق الرقابة المستندية دون الإهتمام بالرقابة على الأهداف المخططة وسبل تحقيقها لتطوير المحتوى المعرفي لخريج الجامعة ، وعدم الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنظومة الرقابية ، وعدم الإهتمام بالعوامل التي تساعد على تأهيل القائمين على الرقابة والمتعاملين مع جامعة الزقازيق للتعامل مع التطبيقات الحديثة ، وعدم الإهتمام بتطوير الفكر الرقابي الحالي".

ويمكن صياغة الأسئلة البحثية للدراسة الحالية على النحو التالي :

- (١) ما هي أوجه قصور في نظام الرقابة الحالي ؟
- (٢) هل يمكن الإستعانة بتكنولوجيا المعلومات كنظام متكامل وليس مجموعة من الجزر المنعزلة ، في تطوير الفكر الرقابي ؟
- (٣) هل ينبغي صياغة نظام للرقابة المالية على المال العام بدعم تكنولوجيا المعلومات ؟
- (٤) ما هي المشاكل الناجمة عن عدم الإهتمام بالعوامل التي تساعد على تأهيل القائمين على الرقابة الداخلية للإستفادة الحقيقية من الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال الرقابة ؟
- (٥) ما هي المشاكل الناجمة عن الإهتمام بالرقابة المستندية دون الإهتمام بالرقابة على الأهداف

ثالثاً : هدف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية بصفه أساسيه إلى :

دراسة وتقويم النظام الرقابي الداخلي في جامعة الزقازيق ، وتحديد المشاكل الناتجة عن عدم تطوير الأجهزة والنظم الرقابية الحالية ، والإستعانة بتكنولوجيا المعلومات لتفعيل المفهوم الشامل للرقابة والتركيز على تحقيق الرقابة على الأهداف لتطوير منظومة التعليم بالجامعة ، والبعد عن التقديرات الشخصية للقائم بعملية الرقابة .

رابعاً : أهمية الدراسة : ترجع أهمية الدراسة إلى العديد من الإعتبارات أهمها :

- توضيح أوجه قصور النظم الرقابية الحالية بجامعة الزقازيق .
- توضيح مفهوم الرقابة الشاملة على المال العام .
- محاولة تطوير عملية الرقابة المالية الداخلية .
- بيان المشاكل الناتجة عن عدم الإهتمام بالمحتوى المعرفي لخريج الجامعة .
- توضيح المشاكل الناتجة عن إقتصار مفهوم الرقابة على الرقابة المستندية فقط .

خامساً : منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المفهوم الشامل للرقابة لتحقيق أغراض التنمية المستدامة ، ودراسة كيفية الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات لوضع نظام شامل للرقابة .

ويمكن صياغة فرضية الدراسة على النحو التالي :

" إن تطوير الفكر الرقابي الحالي وتوافر الرؤية الرقابية السليمة وتطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات ، يؤدي إلى تحسين جودة العملية الرقابية وكفاءة إدارة الموارد المالية المخصصة لجامعة الزقازيق لتطوير المنظومة التعليمية "

سادساً : مجتمع وعينة الدراسة : كافة الوحدات الحسابية بجامعة الزقازيق .

الفصل الأول

الدراسات السابقة فى مجال الرقابة على المال العام

فى هذا الجزء إستعرض الباحث الدراسات السابقة التى تناولت موضوع الرقابة على المال العام ، بالإضافة إلى الدراسات التى تناولت كيفية تدعيم عملية الرقابة باستخدام تكنولوجيا المعلومات . وبتحليل هذه الدراسات تظهر الإنتقادات التالية:

- ❑ لم تتوافر دراسات كافية تتناول الرقابة الداخلية فى القطاع الحكومى – وخاصة جامعة الزقازيق – ، ودورها فى تطوير الأداء .
- ❑ لم تتعرض الدراسات السابقة إلى المشاكل الناتجة عن إستمرار القوانين الرقابية الحالية دون تطوير . حيث أن هذه القوانين المعمول بها فى مجال الرقابة الداخلية على جامعة الزقازيق تقتصر على مجرد تحقيق الرقابة المستندية على عمليات الإنفاق ، والتحقق من مدى توافر المستندات الدالة على عمليات الإنفاق ، دون التحول إلى الرقابة التقييمية التى تهتم بالرقابة على الأهداف وكيفية تحقيقها .
- ❑ لم تتعرض الدراسات السابقة إلى المعوقات التى تحد من فعالية وقدرة الرقابة الداخلية على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف جامعة الزقازيق .
- ❑ لم توضح الدراسات السابقة أهمية وضرورة تطوير الفكر الرقابى وحثمية وجود رؤية رقابية سليمة عند القيام بعملية الرقابة على أهداف جامعة الزقازيق .
- ❑ لم توضح الدراسات السابقة أن تطوير المنظومة الرقابية ليس مرهونا فقط بالجوانب التقنية ، ولكنه يرتبط أيضا بالكثير من الجوانب المجتمعية كالوعى العام بضرورة تطوير الوضع الرقابى باستخدام الأدوات التكنولوجية .
- ❑ لم توضح الدراسات السابقة ضرورة الإهتمام بتوجه العميل أو المستفيد (سواء القائمين على الرقابة الداخلية أو المتعاملين مع جامعة الزقازيق) .
- ❑ لا يوجد إهتمام كافى بدراسة إحتياجات ورغبات العميل أو المستفيد ، فضلا عن عدم الإهتمام بردود الأفعال ومقترحات الصادرة من جانب المستفيدين .
- ❑ عدم الإهتمام بالعوامل التى تساعد على تأهيل القائمين على الرقابة الداخلية والمتعاملين مع الجهات الحكومية ، للتعامل والإستفادة الحقيقية من الوسائل التقنية الحديثة .
- ❑ عدم الإهتمام بقياس مدى التقدم فى مستوى إنجاز كافة المهام الرقابية باستخدام تكنولوجيا المعلومات وإستخدام هذه النتائج فى التطوير المستمر .
- ❑ لقد توصلت الدراسات السابقة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تؤدى إلى رفع كفاءة عملية المراجعة ، إلا أنها لم توضح دور تكنولوجيا المعلومات فى تطوير منظومة الرقابة الداخلية على المال العام فى جامعة الزقازيق .
- ❑ لم توضح الدراسات السابقة المشاكل الناتجة عن تطبيق تلك الأدوات الرقابية الحديثة ، دون الإهتمام بالتأهيل والتطوير الفكرى والمعرفى للرقاب .
- ❑ لم توضح الدراسات السابقة المشاكل والمعوقات التى تواجه تطبيق تكنولوجيا المعلومات فى البيئة المصرية ، وبالتالي عدم توضيح الأساليب والأدوات التى يمكن من خلالها التغلب على هذه المشاكل (نقاط المقاومة) ، كذلك لم توضح أهمية الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات فى تطوير مفهوم النظام الشامل .

الفصل الثاني الرقابة الداخلية على موازنة جامعة الزقازيق

المبحث الأول : الأسلوب المتبع في إعداد موازنة جامعة الزقازيق

يمثل أسلوب موازنة البنود النموذج المطبق في جامعة الزقازيق . ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تحديد حجم التمويل وفقاً لأسلوب التفاوض مع وزارة المالية ، وعادة ما يتم تحديد هذا الحجم بعشوائية . وقد أدى الاعتماد على هذا الأسلوب إلى الكثير من المشكلات ومنها :

- ❑ تقتصر أهداف النظام المتبع في إعداد موازنة جامعة الزقازيق على مجرد إعداد الحساب الختامي ، وبالتالي فإن منفعة معلومات النظام المحاسبي تقتصر على مجرد التحقق من مدى التزام الوحدات الجامعية بحدود الاعتمادات ، دون الإهتمام بتقييم الأنشطة التعليمية والبحثية ، وإهمال تقييم مستوى الإنجاز والمخرجات الجامعية النهائية^(١).
- ❑ عدم القدرة على اتخاذ قرار الإنفاق الكفاء نتيجة غياب المعلومات المحاسبية التفصيلية عن الاستخدامات البديلة لهذا الإنفاق ، وبالتالي لا تعطى الإجابة الشافية عن مدى تحقيق الوزارات والجهات الحكومية لأهدافها المرجوة والمحددة^(٢).
- ❑ الإهتمام بالرقابة المستندية على الإنفاق العام ومدى الإلتزام بالأسس المحاسبية والقرارات المالية ، بغض النظر عما يتحقق من وراء هذا الإنفاق ، حيث تهتم بشكل أساسي بجانب التكلفة أكثر من الإهتمام بالنتائج المحقق^(٣).
- ❑ لا يمكن من التعرف على الأهداف التي تسعى الدولة إلى تحقيقها ، وذلك لأنها تركز على مقدار الزيادة أو النقص في الإعتمادات المالية المخصصة للجهات الحكومية دون الأنشطة والنتائج المتوقعة من هذا الإنفاق ، وبالتالي فإن أهداف الإنفاق العام في ظل موازنة الإعتمادات تكون مبهمه وغير محددة ، ومن ثم فإن عملية تخصيص الموارد تتم وفقاً لأسس غير موضوعية ، وبالتالي عدم القدرة على ترشيد الإنفاق العام^(٤).
- ❑ عجز الموازنة عن قياس كفاءة العمل الحكومي ، حيث أن الجهاز الحكومي لا بد أن يحدد مهمته في صورة أهداف وبرامج وإجراءات ونتائج ، ويتم تقييم وقياس نجاح أو فشل الجهاز الحكومي من خلال قدرته على إنجاز النتائج المحدد^(٥).
- ❑ ولا يمكن إعتبار الأسلوب المتبع بمثابة العملية المستمرة التي تزود المديرين التنفيذيين في جميع المستويات بمعلومات تمكنهم من أداء الأنشطة المختلفة ، كما يعتبر هذا الأسلوب من المعوقات الأساسية في بناء نظام متكامل لقياس الأداء الحكومي^(٦).

(١) وهذان ، زهران محمد المهدي ، ٢٠٠٤ ، "موازنة البرامج والأداء ومدى إمكانية التطبيق في مصر" ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

(٢) الصعيدي ، إبراهيم أحمد ، ٢٠٠٠ ، "تقييم كفاءة وفعالية أساليب المراجعة الإدارية كنظام للمعلومات في الوحدات الإدارية" ، بحث مقدم إلى مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة ، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية ، القاهرة ، ص ٥ .

(٣) هندی ، محمد نصر ، ٢٠٠٤ ، "دور نظام المعلومات المالية والإدارية في إعداد موازنة البرامج والأداء" ، بحث مقدم إلى المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دمشق ، ص ١٥٨ .

(٤) وهذان ، زهران محمد المهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢-١٣ .

(٥) جمعة ، سلوى شعراوى ، ٢٠٠٢ ، "الإتجاهات الحديثة في تعميق البعد الاجتماعي للموازنة العامة" ، بحث مقدم إلى مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء ، وزارة المالية المصرية ، القاهرة ص ٨ .

(٦) أحمد ، إسماعيل حسن ، ٢٠٠٤ ، "موازنة البرامج والأداء - المفهوم ، الفلسفة ، الأهداف" ، بحث مقدم إلى ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية ، دمشق ، ص ٧-٨ .

ونتيجة لنواحي القصور السابقة ، فقد تحول الإهتمام إلى ضرورة الربط بين مدخلات الموازنة ومخرجاتها الموازنة ، وذلك من خلال تقسيم محتويات الموازنة على أساس المشروعات والأنشطة والبرامج المستهدف تحقيقها ؛ وبالتالي ضرورة التحول من النظر للموازنة باعتبارها وسيلة للإنفاق إلى اعتبارها وسيلة للإدارة وأسلوب لتحقيق وإنجاز الأعمال المطلوبة وتحقيق كفاءة الأداء (مضمون موازنة البرامج والأداء) .

المبحث الثامن : الرقابة الداخلية على موازنة جامعة الزقازيق

تعتبر وزارة المالية هي الجهة المنوط بها تحقيق الرقابة المالية داخل جامعة الزقازيق علي عمليات الصرف منعاً لحدوث الأخطاء والغش . فطبقاً للمادة رقم ١٩ من القانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١^(١) : تختص وزارة المالية بتحقيق الرقابة المالية قبل الصرف ونظم الضبط الداخلي والإطلاع على جميع المستندات ؛ للتحقق من صحة العمليات وتوافر كافة المستندات التي تدعم عملية الصرف ؛ وبالتالي تتعدّد الرقابة المالية قبل الصرف على تنفيذ الموازنة العامة بهدف :

- ١- التحقق من كافة المستندات المؤيدة للصرف وإعتماد إستثمارات الصرف بأنواعها المختلفة ، والإطلاع على كافة المستندات المطلوبة ولو كانت سرية .
- ٢- الرقابة على تنفيذ موازنة الجهة إيرادا ومصروفاً ودراسة أهداف الإستخدامات والموارد .
- ٣- الإشراف على أعمال الوحدات الحسابية ، ومراقبة تنفيذ الموازنة العامة ، وعرض الحسابات الختامية في ضوء القوانين واللوائح والتعليمات المالية ، وإعتماد وإرسال كشوف المتابعة الدورية عن نتائج تنفيذ الموازنة .
- ٤- فحص ومراجعة مشروع الموازنة العامة قبل إرسالها لوزارة المالية ، والإشتراك في لجنة إعداد مشروع موازنة الجهة الإدارية .
- ٥- مراعاة إنتظام القيد بالسجلات المحاسبية ومراجعتها يوميا ، وعند إقفال حساب كل شهر .
- ٦- وضع نظام ضبط ورقابة داخلية يحدد طريقة الأداء بالكفاءة والفعالية المطلوبة .
- ٧- متابعة تنفيذ الخطط وتقييم وتحسين الأداء ، وتحديد المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف .
- ٨- توفير التقارير في الوقت المناسب لترشيد القرارات المختلفة .

إلا أن الباحث يري أن : القانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ قد أظهر قصورا في مفهوم الرقابة الحالي ؛ حيث إهتم القانون بالتركيز فقط على مجرد تحقيق الرقابة المستندية علي عمليات الإنفاق ، دون الإهتمام بالرقابة على الأهداف وسبل تحقيقها عن طريق ترجمة تلك الأهداف المحددة إلى مجموعة من الإستراتيجيات والبرامج والمهام المختلفة والمتسقة مع الأهداف المحددة .

ويؤكد الباحث أن : الرقابة الداخلية في جامعة الزقازيق لاتحتل مرتبة متقدمة بين المهام المختلفة ؛ لعدم وجود دلائل ومؤشرات حول الإهتمام بالرقابة الداخلية وكيفية تطويرها لتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد القومية . كما أن هناك قصور في مفهوم الرقابة الحالي لدي قطاع الحسابات والمديريات المالية ؛ وذلك لأن عملية الرقابة التي يقوم بها قد إنحصرت فقط في تحقيق الرقابة المستندية دون الإهتمام بالرقابة على الأهداف وسبل تحقيقها ، ومن ثم ضعف المحتوى المعرفي لخريج الجامعة وإبتعاده عن إحتياجات ومتطلبات سوق العمل في كافة المجالات ؛ وخروج جامعة الزقازيق من كافة التصنيفات العلمية للجامعات المتقدمة . كما أن عدم وجود نظام رقابي فعال يؤدي إلى الإستغلال السيئ للمال العام في الوحدات الإدارية .

(١) القانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ ، مرجع سبق ذكره .

الفصل الثالث

تحليل نظام الرقابة الداخلية على المال العام بجامعة الزقازيق في إطار المفهوم الشامل للرقابة

المبحث الأول : المفهوم الشامل للرقابة

- مفهوم الرقابة الحالي على المال العام يُعاب عليه مايلي :
- إهمال دور النظام في عملية الرقابة والتركيز فقط على دور القائمين بها في الحفاظ على المال العام ، فضلا عن عدم الاستفادة الكاملة من أساليب تكنولوجيا المعلومات ، ومن ثم عدم القدرة على القيام بالواجبات المطلوبة .
 - وجود قصور في مفهوم وفكر الرقابة المطبق بالوحدات الحاسبية بجامعة الزقازيق ؛ من حيث التركيز فقط على الرقابة المستندية والدفترية على عمليات الإنفاق في ظل القوانين الرقابية الحالية ، دون أن يتسع مفهوم وفكر الرقابة ليشمل الرقابة على الأداء والرقابة على تحديد الأهداف القومية وكيفية تحقيقها ، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المحددة والمتمثلة في جودة التعليم والمحتوى المعرفي والعلمي لخريج الجامعة ؛ ومن ثم عدم وجود جامعة الزقازيق ضمن الجامعات المعتمدة عالميا أو حتى إقليميا وعربيا ، فالمحتوى المعرفي للخريج في الوقت الحالي لا يؤمنه للعمل بشكل مباشر بعد التخرج ؛ وبالتالي تكون النتيجة هي العمل خارج نطاق التخصص .

ويمكن تصنيف الأنواع المختلفة للرقابة كما يلي :

١- الرقابة الخارجية :

منظومة الرقابة الداخلية لاتقوم بتقييم عمل الرقابة الخارجية ؛ فلايجوز أثناء القيام بعملية الرقابة الداخلية ترك بعض المهام لجهات الرقابة الخارجية ؛ فعملية الرقابة الداخلية تتم دون الأخذ في الاعتبار وجود الرقابة الخارجية ، بينما العكس صحيح ؛ فالرقابة الخارجية تتم مع الأخذ في الاعتبار وجود منظومة الرقابة الداخلية .

٢- الرقابة الداخلية :

في جامعة الزقازيق نجد أن وزارة المالية هي الجهة القائمة بتحقيق الرقابة الداخلية ؛ طبقا للمادة رقم ٢٣ من القانون رقم ١٠٥ لسنة ١٩٩٢ .

٣- الرقابة المالية :

تختص بفحص الوثائق والسجلات المحاسبية للتحقق من مصداقية وصحة البيانات المالية الواردة بالحسابات الختامية والقوائم المالية ؛ ومدى مطابقتها للقوانين والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ؛ وذلك من خلال مراجعة حسابات الموازنة العامة وفحص الحساب الختامي .

٤- رقابة الإنزام :

تختص بالتحقق من مدى التزام الجهات الخاضعة للرقابة بالقوانين والتشريعات ؛ وذلك من خلال مراجعة وفحص الإجراءات الإدارية للتحقق من مدى مطابقتها للقوانين والإجراءات المعتمدة .

٥- رقابة الأداء :

تختص بمراجعة الأنشطة التي تنفذها الجهات لتشخيص السياسات والنظم وإدارة العمليات ؛ وذلك من خلال مقارنة الإنجازات المحققة بالخطط المحددة ؛ بهدف كشف الانحرافات وحالات الإسراف وسوء الاستعمال وتحديد أسبابها .

٦- الرقابة بدعم تكنولوجيا المعلومات :
تختص بفحص وتقييم أنظمة المعلومات والبرامج المستخدمة ، للتحقق من كفاءتها وسلامتها وأمن وسرية المعلومات وتكامل البيانات وجاهزيتها .

المبحث الثاني : تقييم نظام الرقابة الداخلية في جامعة الزقازيق (تقدير الموقف SWOT)

☒ نقاط القوة Strength

- توافر الموارد البشرية القابلة للتأهيل في كافة التخصصات .
- وجود توجه عام لدى الدولة في محاربة الفساد ، ووضع القوانين والتشريعات اللازمة لذلك ، وإدخال أساليب وأدوات تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري والرقابي .
- وجود إتجاه عام بضرورة تطوير منظومة التعليم الجامعي لمواجهة إحتياجات سوق العمل وتحقيق الأهداف القومية .
- الإقتناع بضرورة تطوير منظومة التعليم بجامعة الزقازيق والمحتوى المعرفي والتعليمي للخريج ؛ عن طريق التحول من الرقابة المستندية إلى الرقابة على الأهداف المحددة وسبل تحقيقها والرقابة على الإستراتيجيات والمهام والبرامج المؤهلة لتحقيق الأهداف .
- زيادة مخصصات التطوير والبحث العلمي من ١١,٨ مليار جنية إلى ١٩ مليار جنية في الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٢٠/٢٠١٩ .

☒ نقاط الضعف Weakness

- التقدّم الفكرى والتكنولوجى وإنعدام الرؤية الصحيحة لدى القائمين بعملية الرقابة ؛ وتدنى المستوى العلمي والفني في مجالات الرقابة .
- ضعف النظم المحاسبية والرقابية الحالية وعدم وجود نظام محاسبى فعال للتحول من رقابة المال العام إلى إدارة المال العام .
- عدم قدرة الأنظمة الرقابية على تقديم التقارير وتوفير المعلومات فى الترقّبات المناسب لدعم إتخاذ القرار بالجامعة وتقييم الأداء وضمان الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة .
- قصور أساليب تكنولوجيا المعلومات فى إدارة الموارد المخصصة لجامعة الزقازيق .
- ضعف التأهيل العلمى والعملى للعاملين فى نظام الرقابة .
- إستمرار إعتماد نجاح العملية الرقابية على القائمين بها . وبالتالي لا بد من ترجمة هذه الخبرات إلى قواعد عمل لتكون قابله للتصويب والتطوير .
- غياب المفهوم العلمى لأهمية نظام الحوافز الإيجابية والسلبية لأجهزة الرقابة بهدف تحسين كفاءة الأداء .
- إستمرار إعتماد الأجهزة الرقابية على المفهوم التقليدى للرقابة ؛ الذى يقتصر على الرقابة المستندية فقط على عمليات الإنفاق دون الإهتمام بالرقابة على الأداء والخطط والأهداف وسبل تحقيقها من إستراتيجيات ومهام ؛ وبالتالي عدم تحقيق جودة التعليم وقصور المحتوى المعرفى والعلمى لخريج الجامعة ؛ ويظهر هذا القصور فى عدم وجود جامعة الزقازيق ضمن الجامعات المعتمدة عالميا أو حتى إقليميا وعربيا . حيث أن المحتوى العلمى والمعرفى للخريج فى الوقت الحالى لا يؤهله للعمل بشكل مباشر بعد التخرج سواء فى الداخل أو الخارج ؛ وبالتالي تكون النتيجة هي العمل خارج نطاق التخصص والدراسة فى ظل طلب جهات العمل الحصول على خبرة محددة .

الفُرص Opportunities

- تطوير الفكر الرقابي والتحول من الفكر التقليدي إلى الفكر الشامل يؤدي إلى خفض تكلفة الرقابة مع الإهتمام بتحقيق الرقابة على الأهداف النهائية التي تسعى جامعة الزقازيق لتحقيقها . كما أن الفكر الرقابي السليم لا يعرقل العمل بل يقوم على التنسيق والتكامل مع الإدارة ؛ حيث يضمن وجود فكر موحد ومتكامل ومتجانس بين كافة الأعضاء .
- إن تطوير منظومة الرقابة الداخلية باستخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات يعتبر أحد المدخل الإدارية المعاصرة لتطوير وتقويم الأداء ، وذلك من خلال عمل تحالفات إستراتيجية مع الجامعات المتقدمة لتطوير منظومة التعليم بجامعة الزقازيق والإهتمام بالمحتوي المعرفي للخريج ، وتحسين جودة أداء الخدمات التعليمية وجودة إستغلال الموارد المالية المخصصة للجامعة ؛ وبالتالي وضع جامعة الزقازيق في سباق التصنيفات العالمية والإقليمية ومواكبة إحتياجات سوق العمل . حيث أن المحتوى العلمي لخريج جامعة الزقازيق في الوقت الحالي لا يؤهله للعمل بشكل مباشر بعد التخرج ؛ وبالتالي تكون النتيجة هي العمل خارج نطاق التخصص والدراسة في ظل طلب جهات العمل الحصول على خبرة بسنوات محددة في مجال العمل المقترح .
- إنشاء جهاز وطني مستقل لمكافحة الفساد ونشر قيم النزاهة والشفافية ويتولى الإشراف على الأجهزة الرقابية المختلفة ؛ وذلك لتحقيق التكامل والتنسيق بينهم ومنع التعارض في الأعمال والمهام . ويتكون هذا الجهاز من عضوية كلاً من : الجهاز المركزي للمحاسبات ، هيئة الرقابة الإدارية ، النيابة الإدارية جهاز حماية المستهلك ، جهاز الكسب غير المشروع ، وقطاع الحسابات والمديريات المالية .
- الإستفادة من تجارب الدول والجامعات المتقدمة في تطوير الفكر الرقابي والإستفادة من برمجيات تكنولوجيا المعلومات في عملية التطوير والتحول للفكر الرقابي الشامل والذي يهتم بالرقابة على الأهداف وسبل تحقيقها وتطوير منظومة التعليم والمحتوى المعرفي .
- تحقيق الانضباط والشمول المالي والإدارة الفعالة للموارد المالية المخصصة للجامعة ، وبالتالي تحقيق الشفافية والموضوعية والنزاهة .

التهديدات Threats

- المخاطر الناتجة عن إستمرار الفكر الرقابي التقليدي ؛ ومنها ظهور العديد من حالات الفساد وسوء إستعمال وتوجيه الموارد المالية المخصصة .
- إن إستمرار النظر للمنظومة الرقابية على أنها مجرد رقابة مستندية قانونية فقط ، سيؤدي إلى إستمرار تراجع المستوى التعليمي للجامعة ، وقصور كبير في المحتوى المعرفي للخريج ، ووجود فجوة كبيرة بين المقررات التعليمية وإحتياجات سوق العمل .
- إن إحتمال مواجهة التطوير بأشكال المقاومة المختلفة الصريحة منها والخفية والسلبية يحتاج إلى نظم حوافز إيجابية وسلبية في مواجهتها مباشرة .
- إن إستمرار الوضع الحالي في جامعة الزقازيق والذي يتمثل في الإعتماد على موازنة البنود والإعتمادات ، وقصور النظام المحاسبي والنظام الرقابي ، سيؤدي ذلك إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المحددة .
- إن ضعف الدور الرقابي الحالي بسبب : تعدد الأجهزة الرقابية وتداخل إختصاصاتها وظهور التعارض في العمل الرقابي ، وعدم تحقيق التكامل بين الأنظمة المختلفة ، وإفتقار الأجهزة الرقابية للحماية والإستقلال ، سيؤدي إلى عدم الإستغلال الأمثل للموارد

- هناك أوجه محتملة للمقاومة في جميع أشكالها (مقاومة صريحة - مقاومة خفية - مقاومة سلبية) ناتجة عن تطبيق الأساليب والأدوات التكنولوجية في مجال الرقابة ، وذلك قبل الإهتمام بتطوير الفكر الرقابي ، ومنها :
- ١- الإدعاء بأن الأدوات التكنولوجية لا تحقق طفرات في الأداء ، بل هي مجرد تعقيد للوضع.
- ٢- عدم تحقيق الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ موازنة الجامعة ، نتيجة عدم الإهتمام بإرساء القواعد الأساسية وتهيئة البيئة الرقابية وتطوير البنية الأساسية .

الفصل الرابع دور تكنولوجيا المعلومات في الرقابة على المال العام

المبحث الأول : التجارب الدولية في مجال الرقابة على المال العام .

تجربة جامعة إنديانا في مجال إصلاح وتطوير نظام التعليم الجامعي^(١)

تصنف هذه الجامعة كواحدة من أفضل الجامعات البحثية في العالم . وقد تأسست جامعة إنديانا في عام ١٨٦٥ ، وتتميز هذه الجامعة بجودة خدمات التعليم بها . حيث تهدف الجامعة إلى إعداد طلابها ليكونوا مواطنين عالميين من خلال قيم ونظم تعلم متطورة . حيث يكتسب الطلاب كل من الفهم العام للتخصصات إلى جانب دراسة متعمقة في عدد مختار من مجالات الدراسة . كما يتعلم الطلاب مهارات الاتصال وحل المشكلات وكيفية التكيف مع البيئات المختلفة ، والتي تعدهم لبيئات العمل الواقعية بعد التخرج . وتركز الجامعة على التعلم العملي وتشجع الطلاب على تطبيق النظريات المدروسة بشكل عملي ولضمان التركيز العالمي في التدريس الذي تقدمه الجامعة ، يعمل فريق الشؤون الدولية بالتعاون مع أعضاء هيئة تدريس جامعة إنديانا لتزويد أعضاء هيئة التدريس بالموارد التي تمكنهم من تدريس المنظورات العالمية الحديثة ذات الصلة ، كما تتيح لهم الشراكات العالمية للجامعة بمزيد من التوسع في هذا التدريس ، والمساعدة في تنفيذ الطلاب وخدمة المجتمعات وإجراء البحوث المهمة .

تجربة جامعة أريزونا في مجال إصلاح وتطوير نظام التعليم الجامعي^(٢)

تعتبر هذه الجامعة واحدة من أفضل الجامعات البحثية في العالم . وقد تأسست جامعة أريزونا الأمريكية في عام ١٨٨٥ ، وهي مصنفة ضمن أفضل ١٠٠ جامعة في العالم حسب التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم لعام ٢٠١٨ . وتسعى هذه الجامعة لتكون مركزاً شاملاً للتعليم . حيث أن هيئة التدريس في جامعة أريزونا معترف بها عالمياً من قبل الجمعيات والبرامج الأكاديمية ذات الشهرة العالمية لريادتها وخدماتها المميزة ، وتساعد أريزونا الطلاب على اكتشاف الفرص من خلال تطبيق ما يتعلمونه في الفصل الدراسي بشكل عملي من خلال منهج التعليم التفاعلي ، والذي يُطلق عليه اسم المشاركة بنسبة ١٠٠% . وهذه الخبرات التعليمية المتعلقة بالمشاركة تسهل على الطلاب إستكشاف إمكانيات وقدرات جديدة لديهم لغرض التعلم وتطوير المهارات المطلوبة لبناء حياة ومستقبل مهني مميز . كما تهدف الجامعة باستمرار إلى تعزيز التجارب التعليمية للطلاب من خلال المشاركة الفعالة .

(١) الموقع الإلكتروني : www.asu.edu

(٢) الموقع الإلكتروني التالي : www.iu.edu

كما يتعلم الطلاب مهارات الاتصال وحل المشكلات وكيفية التكيف مع البيئات المختلفة وكيفية الإستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتاحة ، فضلا عن الربط بين إحتياجات سوق العمل بالتخصصات الدراسية المتاحة ، وذلك حتى يستطيع الطالب تطبيق ماتم إكتسابه من مهارات وقدرات علمية في بيئات العمل الواقعية بعد التخرج. وتركز الجامعة على التعلم العملي وتشجع الطلاب على تطبيق النظريات المدروسة بشكل عملي . ولضمان التركيز العالمي في التدريس الذي تقدمه الجامعة، يعمل فريق الشؤون الدولية بالتعاون مع أعضاء هيئة تدريس جامعة إنديانا لتزويد أعضاء هيئة التدريس بالموارد التي تمكنهم من تدريس المنظورات العالمية الحديثة ذات الصلة. كما تتيح لهم الشراكات العالمية للجامعة بمزيد من التوسع في هذا التدريس ، والمساعدة في تثقيف الطلاب وخدمة المجتمعات وإجراء البحوث المهمة .

تجربة اليابان في مجال إصلاح وتطوير نظام التعليم الجامعي⁽¹⁾

يعتبر نظام التعليم العالي في اليابان أداة قوية في سياسة وثقافة البلاد ؛ حيث إن الإنجازات الأكاديمية للطلاب الذين يدرسون في اليابان هي الأعلى بالنسبة للمعايير الدولية وتخضع السياسة العامة للتعليم وكيفية إدارتها وتنظيمها وتحديد المواصفات الضرورية للجامعات فيما يتعلق بالمناهج الدراسية والتأهيل وعدد المعلمين لسلطة وزارة التعليم العالي ، والتي تهتم بمثل هذه الأمور بغرض المشاركة في سباق التصنيفات الدولية للجامعات للحصول على أعلى تقديرات عالمية .

حيث يعتبر الهدف الأساسي للجامعات اليابانية هو رفع المستوى العلمي للخريج حتى يستطيع خدمة سوق العمل في كافة المجالات ، وتقوم هذه التجربة على ربط منظومة التعليم بإحتياجات ومتطلبات سوق العمل . ويتم تصنيف مؤسسات التعليم العالي إلى مؤسسات عامة وخاصة ، وفيما يلي بعض النقاط الهامة المتعلقة بنظام التعليم الياباني :

- ١- كليات التدريب المهني المتخصصة توفر التعليم المهني والتكنولوجي ذات الصلة بسوق العمل ، فضلا عن تعزيز المهارات والمعرفة المطلوبة للمهن الحرفية .
- ٢- الكليات التقنية توفر دورات تدريبية مختلفة في كافة المجالات ذات الصلة بالدراسة وتستمر لمدة ٥ سنوات ، والطلاب الذين اجتازوا مرحلة الدراسة الإعدادية مؤهلون للدورات والبرامج المتخصصة التي تقدمها الكليات التقنية .
- ٣- يركز نظام التعليم الجامعي على فلسفة تكامل الفنون والمعارف ، مما يعني أنه بغض النظر عن مسار الدراسة سوف يتعرض الطالب لمجموعة متنوعة من الدورات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية واللغات والعلوم الفيزيائية .
- ٤- تحتوي معظم برامج البكالوريوس على نوعين من الدورات هما :
 - الدورات الأساسية : تكون إجبارية تحدها الجامعة ، وتضم عددا من دورات العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية والرياضيات .
 - التخصص الثانوي : يأخذ نصف عدد ساعات الإعتماد في المجالات المختلفة . ويمكن توضيح معايير التأهل للقبول بالجامعات اليابانية في الآتي :
 - الحصول على الشهادة الثانوية أو شهادة دبلوم البكالوريا : يشترط أن يكون الطلاب المتقدمين قد أكملوا ١٢ عاما من التعليم الابتدائي والثانوي .
 - إجادة اللغة الإنجليزية : يشترط الحصول على شهادة التوفيل ، وقد تقبل بعض الجامعات بعض الشهادات المعادلة مثل الأيلتس .

(١) الموقع الإلكتروني : <https://www.alaraby.com>

المبحث الثاني : الرقابة على المال العام بدعم أساليب تكنولوجيا المعلومات .

البرمجيات الجاهزة للحلول الشاملة (Readymade Total Solutions)^(١)

تميزت مرحلة ما قبل ظهور برمجيات الحلول الشاملة بوجود برامج وتطبيقات عديدة متخصصة في مجالات فرعية محددة مثل تسيير الموارد البشرية ، المحاسبة والرقابة ، الإنتاج واللوجيستيات ، وغيرها . لكنها كانت مستقلة عن بعضها البعض ، ولا يوجد بينها أى ترابط أو تنسيق . وتقوم برمجيات الحلول الشاملة علي تحقيق الترابط والتكامل بين البرامج والنظم الفرعية والمستقلة بواسطة قاعدة بيانات واحدة ، وبالتالي فنظام الرقابة الداخلية يتأثر ببرمجيات الحلول الشاملة ، من خلال الآتى^(١) :

- ١- البيئة الرقابية في ظل إستخدام البرمجيات الجاهزة
- ٢- تحديد وتقييم المخاطر المتنوعة في ظل إستخدام البرمجيات الجاهزة
- ٣- الأنشطة الرقابية في ظل إستخدام البرمجيات الجاهزة
- ٤- المعلومات والاتصالات في ظل إستخدام البرمجيات الجاهزة
- ٥- فاعلية متابعة ومراقبة النظام في ظل إستخدام البرمجيات الجاهزة
- ٦- مساهمة البرمجيات الجاهزة في زيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف

منظومة إدارة المعلومات المالية الحكومية (Government Financial Management Information System)

توفير مجموعة من المسئوليات ، يتم الدخول إليها من خلال صلاحيات محددة تُمنح طبقاً لدور كل جهة في منظومة الرقابة . فكل مستخدم له مسؤولية واحدة أو أكثر ، على النحو التالي^(٢)

- ١- مسؤولية إعداد مشروع الموازنة .
- ٢- مسؤولية الموازنة بالهيئات الموازنية .
- ٣- مسؤولية الإرتباطات / الإلتزامات .
- ٤- مسؤولية التدفقات النقدية الشهرية .
- ٥- مسؤولية المدخلات .
- ٦- مسؤولية المراجعة .

نظام إدارة معلومات المشتريات والمخازن الحكومية (Government Purchase and Inventory Management Information System)

يقوم هذا البرنامج على تحقيق الربط الإلكتروني بين إدارة الحسابات وإدارة المشتريات والمخازن بالجهة الحكومية ، بحيث يقوم البرنامج الإلكتروني بمنح إتمام عمليات الشراء للبنود المختلفة طالما أن هناك حد أدنى متاح من الصنف المحدد .

نظام معلومات الأجور والمرتبات الحكومية (Government Payroll Management Information System)^(٣)

(١) الموقع الإلكتروني : <http://www.oracle.com> .

(٢) الموقع الإلكتروني : <http://www.gfmis.mof.gov.eg> .

(٣) الموقع الإلكتروني : <https://www.perdisco.com> .

الفصل الخامس

نموذج إسترشادى لنظام الرقابة الداخلية في جامعة الزقازيق

مراحل تطوير نظام الرقابة الداخلية بجامعة الزقازيق

أولا : المرحلة التحضيرية للتطوير (Initiaion Phase) : تنطوى هذه المرحلة على الخطوات الفرعية التالية :

- 1- تحديد المشكلة : تحتاج هذه الخطوة إلى عدة خطوات فرعية تتمثل في :
 - التعرف على المشكلة : يمكن الإشارة إلى الهيكل الهرمي للعميل أو المستفيد الذى يحصل على الخدمة من قبل نظام الرقابة الداخلية فى جامعة الزقازيق وطبيعة الخدمات المقدمة كمايلى :
 - الهيئات الرقابية المختلفة .
 - الطلاب .
 - الإدارة العليا للجامعة / مجلس الجامعة / مجالس الكليات المختلفة .
 - النقابات المهنية المختلفة / إتحاد الصناعات / إتحاد الغرف التجارية / المساهمين فى المؤسسات والشركات .
 - القائمين على إدارة الدولة / وزارة التعليم العالى / وزارة التخطيط / وزارة المالية .
 - القائمين بالتدريس .
- 2- تحديد أبعاد المشكلة : تتضمن هذه المرحلة الفحص والقياس الدقيق لتحديد نطاق وأبعاد مشكلة الرقابة الداخلية فى جامعة الزقازيق ، وهى كمايلى :
 - عدم وجود توجه لتطوير الفكر الرقابى الحالى ، وإنعدام الرؤية الرقابية السليمة .
 - التركيز على الرقابة المستندية على عمليات الإنفاق (الرقابة التقليدية) ، دون الإهتمام بالرقابة على الأهداف النهائية لجامعة الزقازيق وسبل تحقيقها (الرقابة التقييمية) .
 - لا يوجد كيان مؤسسى كنظام معلومات منهجى (أجهزة وبرمجيات وخبرات بشرية مدربة) للرقابة الحكومية الداخلية .
 - لا يوجد إتجاه لتكوين قواعد بيانات وقواعد خبرة تخدم منظومة الرقابة الداخلية .
 - عن عدم الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق جودة الرقابة الشاملة على الموارد المخصصة لجامعة الزقازيق .
 - عدم الإهتمام بقياس مدى التقدم فى مستوى إنجاز كافة المهام الرقابية بإستخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات ، وإستخدام هذه النتائج فى التطوير المستمر .
 - عدم الإهتمام بتوجه العميل ؛ حيث لا يوجد إهتمام كافى بدراسة إحتياجات ورغبات العميل ، فضلا عن عدم الإهتمام بردود الأفعال ومقترحات العملاء .
- 3- التشخيص التحليلى ودراسة تقدير الموقف SWOT : تتضمن هذه الخطوة دراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية والتي تتمثل في : جوانب القوة Strength ، وجوانب الضعف Weakness التي تمتلكها منظومة الرقابة الداخلية على الموارد المخصصة للجامعة ، وكذلك دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية والتي تتمثل في : الفرص Opportunities ، والتهديدات Threats التي تواجه العملية الرقابية .

● اختيار الأساليب والأدوات : وتتطوى على عدة خطوات تتمثل في :

- ١- تحليل / وتركيب النظم .
- ٢- بناء النماذج .
- ٣- أساليب تصميم جوانب الإتصال .

● جمع البيانات : وتشمل أساليب إدارة المعرفة العناصر الفرعية التالية :

- ١- يحاول مجال إدارة المعرفة المستحدث والواعد أن يستخلص بشكل منهجي ومنتظم قواعد الخبرة أو المعرفة ، ومنها ما يُطلق عليه قواعد العمل **Business Rules** .
- ٢- يحتاج تطبيق قواعد المعرفة لنظام الرقابة المالية الحكومية عالية التجريد في مواقف جديدة إلى الدخول في عملية تقريب منتالي نحو الواقع العملي ؛ وهي عملية في عكس إتجاه التجريد ، حيث الإتجاه نحو إدخال التفاصيل والتي تختلف من موقف إلى آخر .
- ٣- تتطلب تكنولوجيا صناعة المعرفة لمنظومة الرقابة الداخلية إسناد كافة معالجاتها إلى قواعد معرفة سارية الصلاحية من حيث المنهج أو المضمون .

ثانياً : مرحلة تأطير النظام (System Framework Phase) : وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الرئيسية التالية :

- ١- التصوير البانورامى الشامل ومتعدد الزوايا للنظام الرقابى .
- ٢- حصر وترتيب عناصر البيئة الخارجية للنظام الرقابى .
- ٣- صياغة قائمة الرؤى .
- ٤- صياغة دالة الهدف .
- ٥- اشتقاق الإستراتيجيات المختلفة .
- ٦- قائمة المهام .
- ٧- دراسة تجارب الجامعات المتقدمة في تطوير منظومة التعليم وعمل تحالفات مختلفة مع هذه الجامعات ، وذلك لتطوير منظومة التعليم بجامعة الزقازيق والإستفادة من الشروط والمواصفات التى وضعتها هذه الجامعات فى الخريج ليكون قادراً على مواجهة إحتياجات سوق العمل .

ثالثاً : مرحلة تصميم مواصفات النظام ، وتتطوى على الخطوات التالية :

- ١- مواصفات مكونات النظام .
- ٢- تصميم مواصفات وثائق النظام .

رابعاً : مرحلة التنفيذ والقياس والمتابعة والتغذية العكسية **Implementation Phase** :

- ١- دراسات الجدوى الإقتصادية لنظام معلومات الرقابة الحكومية الداخلية .
- ٢- إعادة الهيكلة **Re-invention** .
- ٣- التوضيح **Clarifying** .
- ٤- جدولة أنشطة التنفيذ .
- ٥- تدبير الموارد **Implementation** .
- ٦- المتابعة .

النتائج

- ١٤٦ التقدّم الفكري والتكنولوجي وإنعدام الرؤية الرقابية الصحيحة للعديد من القائمين بالرقابة ، وتدنى المستوى العلمي والفني في مجالات الرقابة ؛ وبالتالي التركيز على تحقيق الرقابة على المدخلات دون الإهتمام بالرقابة على المخرجات لتطوير الوضع التعليمي الحالي لجامعة الزقازيق .
- ١٤٧ إن إستمرار الوضع الحالي والمفهوم التقليدي للرقابة دون تطوير ، والذي يقتصر على الرقابة المستندية والدفترية فقط دون تفعيل المفهوم الشامل للرقابة وعدم الإهتمام بالرقابة على الأداء والخطط والأهداف وسبل تحقيقها . قد أدى إلى خروج جامعة الزقازيق من كافة التصنيفات العلمية والمعتمدة للجامعات المتقدمة ؛ وذلك في ظل ضعف وقصور المحتوي العلمي والمعرفي الحالي لخريج جامعة الزقازيق والذي لا يوفيه للعمل بشكل مباشر بعد التخرج ؛ وبالتالي تكون النتيجة هي العمل خارج نطاق التخصص والدراسة ، في ظل طلب جهات العمل الحصول على خبرة محددة .
- ١٤٨ إن تطوير منظومة الرقابة بإستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات يعد أحد المداخل الإدارية المعاصرة لتطوير إدارة المنظمات الحكومية ، والذي يعكس بدوره على تحسين جودة أداء الخدمات الحكومية وجودة إستغلال الموارد المالية المخصصة . إلا أن تطوير المنظومة الرقابية ليس مرهونا فقط بحيازة المعرفة والجوانب التقنية ؛ ولكنه يرتبط بالكثير من الجوانب المجتمعية كالإستيعاب والإستعداد العام لدى كافة المتعاملين مع جامعة الزقازيق والقائمين على الرقابة الداخلية بأهمية تطوير الوضع الرقابي .
- ١٤٩ عدم الإهتمام بقياس مدى التقدم في مستوى إنجاز كافة المهام الرقابية بإستخدام تكنولوجيا المعلومات ، وإستخدام هذه النتائج في التطوير المستمر .
- ١٥٠ عدم تبني توجه المستفيد حيث لا يوجد إهتمام كافي بدراسة إحتياجات ورغبات العميل ؛ فضلا عن عدم الإهتمام بردود الأفعال ومقترحات العملاء .
- ١٥١ عدم وجود نظام حقيقي وفعال للرقابة المالية ، وكذلك خضوع الرقابة إلى التقديرات والمصالح الشخصية للرقيب والنتيجة عن عدم تفعيل دور النظام .
- ١٥٢ عدم قدرة الأنظمة المحاسبية والرقابية الحالية على تقديم التقارير وتوفير المعلومات في الوقت المناسب ، وذلك لرقابة الأداء من حيث الكفاءة والفعالية وترشيد القرارات وتقييم الأداء وضمان الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة .
- ١٥٣ ارتفاع تكلفة العمل الرقابي التقليدي من حيث الكثافة في إستخدام الموارد البشرية والوثائق والسجلات الورقية ، فضلا عن ضياع الكثير من الوقت دون تحقيق النتائج المرجوة ، وبالتالي من الممكن الإستفادة من أدوات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الإلكترونية وربط الوحدات التنفيذية بالأجهزة الرقابية لتسهيل الحصول على المعلومات .
- ١٥٤ هناك العديد من المشاكل الناتجة عن الدخول في مرحلة تطبيق (الحيازة) الأدوات التكنولوجية في مجال الرقابة قبل الإهتمام بتطوير الفكر الرقابي ، وبالتالي ظهور الكثير من حالات المقاومة ؛ حيث مازال هناك إعتقاد بأن الأساليب السابقة في مجال الرقابة هي الأفضل والأكثر سهولة ، وأن هذه الأدوات التكنولوجية هي مجرد أدوات شكلية وتعقيد للوضع القائم ، ولاتحقق طفرات في الأداء الرقابي .
- ١٥٥ لاتعكس الموازنة المتبعة الصورة الواقعية للنتائج التي تم تحقيقها من خلال إنفاق المصروفات ، علاوة على عدم توفير بيانات عن مخرجات ومؤشرات الأداء لكافة البرامج لدى الجهات .

التوصيات والمقترحات

- 14 ضرورة الإهتمام بدراسة تجارب الجامعات المتقدمة فى تطوير منظومة التعليم وعمل تحالفات مختلفة مع هذه الجامعات أو محاكاة أنماطها على الأقل ، وذلك لتطوير منظومة التعليم بجامعة الزقازيق والاستفادة من الشروط والمواصفات التى وضعتها هذه الجامعات فى الخريج ليكون قادراً على مواجهة إحتياجات سوق العمل ، مع ضرورة متابعة التوجهات العالمية للمحتوى التعليمى والمعرفى للكليات المختلفة والتى من الممكن الاستفادة منها ، والأخذ فى الإعتبار أن هذه المقررات الجامعية لابد أن تترجم إلى إستراتيجيات ومهام تفصيلية تتبلور فى مصروفات وإيرادات لتحقيق الأهداف ؛ ويقوم الرقيب فى هذه الحالة بالرقابة على تنفيذ هذه المهام ومتابعة إنساق الأداء مع الأهداف .
- 15 ضرورة تطوير منظومة الرقابة فى جامعة الزقازيق باستخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات كأحد المداخل الإدارية المعاصرة ؛ وذلك لتطوير وتحسين جودة أداء الخدمات التعليمية وجودة إستغلال الموارد المالية المخصصة .
- 16 ضرورة تنمية وتطوير الفكر الرقابى ووجود رؤية رقابية سليمة ، وبالتالي التحول من الرقابة على المدخلات إلى الرقابة على المخرجات لتطوير المحتوى العلمى للخريج عن طريق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة . حيث أن تطوير المنظومة الرقابية ليس مرهونا فقط بالجوانب التقنية ، ولكنه يرتبط بدرجة الإستيعاب الكامل للحداثة .
- 17 ضرورة تبني توجه المستفيد ووجود إهتمام كافى بدراسة إحتياجات ورغبات العميل ، والإهتمام بردود أفعال ومقترحات العملاء .
- 18 أن يكون النظام الرقابى قادرا على توفير المعلومات فى الوقت المناسب على التنفيذ الفعلى للخطة ، ومدى الإنحراف عنها وتحديد سبل مواجهة هذه الإنحرافات والمشاكل .
- 19 تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بالوحدات الحاسبية فى جامعة الزقازيق فى كافة المجالات المطلوبة لاستخدام تقنية المعلومات وتطبيقاتها المختلفة .
- 20 التدرج فى تغيير أسلوب العمل من انظمة الرقابة التقليدية الى انظمة الرقابة الالكترونية .
- 21 وضع برامج توعيه وتنقيفية للعاملين فى الاجهزه الرقابية وكيفية الاستفادة من إمكانيات تطبيقات الرقابة الإلكترونية.
- 22 ضرورة تعديل كافة القوانين الرقابية ؛ بهدف التحول من مجرد وقوف القوانين عند الرقابة المستندية إلى تحقيق الرقابة التقييمية على الأهداف وسبل تحقيقها .
- 23 إجراء دراسة ميدانية دورية على وحدات الجهاز الرقابى والجمهور المتعامل معها ، لمتابعة المشاكل التى تعانى منها منظومة الرقابة الداخلية .
- 24 ضرورة بناء نظام إدارة قواعد البيانات **system Management Database** ، والذي من خلاله يتم تخزين البيانات فى شكل قاعدة بيانات متكاملة تمنع تكرار تخزين البيانات الذى ينتج عن إحتفاظ كل قسم أو إدارة بالمنشأة بالبيانات الخاصة بها بصورة فردية ، وهى تمثل مدخلات للعملية الرقابية والمساهمة فى عمليات التشغيل لجميع العمليات الرقابية من بداية تحديد الهدف واختيار العينة وإنتهاء العملية بإعداد التقارير .
- 25 وضع تصور شامل لمفهوم الرقابة ، وصياغة نظام رقابى يتولى رقابة الموارد القومية المخصصة لتحقيق البرامج المحددة ورقابة الخطط والبرامج والأداء والموازنة العامة للدولة ، والتحقق من أن تقديرات الموازنة تساهم فى تحقيق الأهداف والخطط القومية .

المراجع العربية

- إبراهيم، محمد صبرى ، ٢٠٠٢ ، "تطوير النظام المحاسبى الحكومى فى جمهورية مصر العربية ليتمشى مع نظام موازنة البرامج والأداء" ، بحث مقدم إلى الإتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب ، القاهرة ، ص ٢ .
- أحمد ، طارق عبدالعظيم ، ٢٠١٣ ، " المراجعة كأحد مكونات منظومة الرقابة المالية " ، كلية التجارة ، جامعة بنها .
- أحمد ، عبدالله عبدالسلام ، ٢٠١٤ ، " رفع كفاءة التطوير فى نظم المعلومات المحاسبية بالوحدات الحكومية بهدف تفعيل دورها فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية " ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- البحيرى ، أحمد هانى ، ٢٠١٠ ، " المحاسبة الحكومية والقومية " ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- البحيرى ، أحمد هانى ، ١٩٨٦ ، " دراسة عملية لمشاكل ومعوقات تقييم الأداء فى الوحدات الإدارية وإتجاهات تطويره بالتطبيق على جمهورية مصر العربية " ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد التاسع والعاشر .
- الحسينى ، محمد منصور ، ٢٠١٨ ، " حوكمة قصاص الحسابات والمديريات المالية " ، بحث مقدمة إلى الإدارة المركزية للمديريات المالية ، وزارة المالية المصرية .
- السيد ، أبوزيد كامل ، ٢٠١٥ ، " تشخيص حالة الرقابة على المال العام فى مصر " ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- السيد ، أبوزيد كامل ، ٢٠١٥ ، " إعادة هندسة نظام الرقابة على المال العام فى مصر بدعم تكنولوجيا المعلومات " ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- السيد ، أبوزيد كامل ، ٢٠١٣ ، " نظم المعلومات المحاسبية وتطبيقاتها " ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- السيد ، أبوزيد كامل ، ١٩٨٤ ، " استخدام أسلوب التخطيط والبرمجة فى اعداد الموازنة العامة للدولة لأغراض التخطيط والرقابة " ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- الصعدي ، محمد السيد ، ٢٠٠٥ ، " إطار عام لتطوير الموازنة العامة فى مصر " ، مجلة البحوث التجارية ، المجلد رقم ١٧ ، العدد الأول ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- العطار ، حسن عبدالحميد ، ١٩٩١ ، " دور نظم خبره فى زيادة فعالية المراجعة " ، المجله المصريه للدراسات التجاريه ، كلية التجاره ، جامعة المنصوره .
- القاضى ، محمد بهاء الدين ، ١٩٩٣ . " استخدام نظم الخبرة لدعم القرارات فى ترشيد القرارات الماليه لمشروعات قطاع الأعمال العام " ، المجله العلميه للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- المؤتمر الدولى الأول للمحاسبة والمراجعة ، ٢٠١٣ ، " تفعيل آليات المحاسبة والمراجعة فى مكافحة الفساد المالى والإدارى " ، كلية التجارة ، جامعة بنى سويف .
- الناعى ، محمود السيد ، ١٩٩٧ ، " الإتجاهات الحديثة فى المراجعة الحكومية بين النظرية والممارسة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الثالث ، العدد الأول ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- الهوارى ، محمد نصر ، ١٩٩٩ ، " أصول المراجعة والرقابة الداخلية - التأهيل العلمى والممارسات المهنية " ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

- حامد ، محمد مجدى ، ٢٠١٧ ، " دور الحكومة الإلكترونية فى جودة تقديم الخدمات العامة فى المحليات " ، كلية التجارة ، جامعة بنها .
- حسبو ، هشام أحمد ، ٢٠٠٥ ، " دور الأجهزة الحكومية فى الرقابة على الأموال العامة فى مصر " ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- جمعه ، أحمد حلمى ، ٢٠٠٨ ، " مدخل مقترح لتطوير الرقابة الحكوميه على المال العام لمكافحة الفساد فى العالم العربى " ، المؤتمر العربى الأول للتطوير والإصلاح الإدارى من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسى ومواجهة الفساد .
- سالم ، محمد يوسف ، ٢٠١٤ ، " المحاسبة الحكومية وآليات مراجعة الوحدات الحكومية فى ظل النظريات المحاسبية المستحدثة " ، كلية التجارة ، جامعة طنطا .
- سعيد ، صباح أحمد ، ٢٠٠٠ ، " تطوير ضوابط الرقابة المحاسبية فى ظل استخدام نظم المعلومات الإلكترونية بالتطبيق على شركة بتروجت " ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- سعيد ، ماجده حسنى ، ١٩٩٢ ، " أثر استخدام نظم دعم القرار ونظم خبره على فعالية عملية المراجعة " ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- شاهين ، إبراهيم عثمان ، ١٩٩٨ ، " التأهيل العلمى والعملى للمراجع فى القرن الحادى والعشرين " ، الجمعيه العلميه للمحاسبه والنظم والمراجع ، المؤتمر العلمى الثالث طه ، محمد عزت ، ٢٠١٣ ، " إستقلالية المراجع الداخلى ودورها فى الحد من ممارسات الفساد المالى والإدارى فى الهيئات والوحدات الحكومية " ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولى الأول فى المحاسبة والمراجعة ، كلية التجارة ، جامعة بنى سويف .
- عطية ، أحمد صلاح ، ٢٠١٢ ، " أصول المراجعة الحكومية وتطبيقاتها فى المنطقه العربيه " ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- عطية ، أحمد صلاح ، ٢٠٠٨ ، " تقييم درجة فاعلية دور الجهاز المركزى للمحاسبات فى الحفاظ على المال العام " ، كلية التجارة ، جامعة بنها .
- عطية ، محمد راضى ، ٢٠١٧ ، " نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) ودوره فى الرقابة على المال العام وتفعيل موازنة البرامج والأداء : دراسة تطبيقية " ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- فاضل ، محمد ذكى ، ٢٠١٠ ، " حوكمة الرقابة المالية الحكومية كمدخل لتطوير الأداء المالى للوحدات الإدارية الحكومية فى ظل التحديات المعاصرة " ، المجلة العلمية كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، المجلد الأول (العدد ٢) .
- فريد ، مى أحمد ، يناير ٢٠٠١ " الفساد : رؤية نظرية " ، مجلة السياسة الدولية ، العدد ١٤٣ ، القاهرة .
- لطفى ، محمد أمين ، ٢٠٠٥ ، " دراسات متقدمة فى المراجعة " ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، جامعة بنى سويف .
- محمد ، سامى محمد ، ٢٠١٢ ، " دور الهيئة العامة للرقابة المالية فى تحسين جودة أداء عملية المراجعة فى مكاتب المراجعة المصرية " ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- مرعى ، أحمد هريدى ، ٢٠١٢ ، " دور ممثلى وزارة المالية فى مكافحة الفساد المالى والإدارى " ، ورقة عمل مقدمه إلى مؤتمر تطوير الرقابة المالية ، القاهرة .
- مصطفى ، عبدالعزيز السيد ، ٢٠١٢ ، " استخدام الحاسب الألى فى التدقيق المالى والمراجعة " ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .

- مكى ، محمد فخرى ، ٢٠١٨ ، " تجديد الخطاب الدينى بدعم تكنولوجيا المعلومات / المعرفة " ، ورقة عمل ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- مكى ، محمد فخرى ، ٢٠١٧ ، " البحوث العلمية والواقع الميداني نحو آلية للارتباط التفاعلي - بنك المعلومات القومي للبحوث والتطوير " ، ورقة عمل ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- مكى ، محمد فخرى ، ٢٠١٢ ، " نظم الأعمال - مدخل إستراتيجى " ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- مندور ، ألفت على ، ١٩٩٤ ، " الجهاز الإدارى الحكومى والنظام المحاسبى الذى يحكمه ، وإمكانية تطويره بجمهورية مصر العربية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، المجلد الثامن عشر ، العدد الرابع .
- ندا ، محمد أحمد ، ٢٠٠٤ ، " تطوير النظام المحاسبى الحكومى فى مصر ليتمشى مع موازنة البرامج والأداء " ، مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء ، القاهرة .
- نصار ، أحمد رجب ، ٢٠١٦ ، " إطار مقترح لتقييم نظام الرقابة الداخلية فى بيئة تخطيط موارد المؤسسات ERP لتعظيم القدرة التنافسية للشركات بالتطبيق على قطاع البريد فى مصر " ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية .
- يونس ، إيهاب محمد ، ٢٠١٤ ، " نحو رؤية لتشخيص وعلاج عجز الموازنة العامة فى مصر " ، أكاديمية الشروق ، القاهرة .

المراجع الأجنبية

- Auditing Standards Committee , 1992 , " Auditing Standards " , The XIVth congress of INTOSAI in Washington , D .C ., United States . Retrieved from : <http://www.intosai.org/> .
- Daft, R. L., 2001 , " Organization theory and design " , 5th ed ., West pub . Com., New York
- Dungan , C .W . and Chandler , J . S ., 1981 , " Development of Knowledge Based Expert Systems to Model Auditors Decision Processes " , New York , Peat , Morwick and Mitehell .
- Francis , J . R ., 2004 , " What Do We Know About Audit Quality ? " , The British Accounting Review .
- Hall , J .A . and Singleton , T., 2005 , " Information Technology Auditing and Assurance " , 2nd ed ., Thomson South Western , Florida.
- Hilgert , christoslar ., 2008 , " Consumers and Electronic Banking " , New York , Peat , Morwick and Mitehell .
- International Public Sector Accounting Standards Board , November , 2010
- Lucy , R . F ., 1999 , " IS auditing: the state of the profession going into the 21st century " , Information Systems Audit & Control Journal .
- Seebum , Kris ., 2013 , " The IS Auditor : What are the key knowledge requirements " , the university of technology .

szminigin ,I., and Bourne , H., 2005 , " electronic cash : a qualitative assessment of its adoption " , international Journal of bank Marketing .
United Nation , 2004 , Office On Drugs and Crime Vienna United Nation ,
Convention Against Corruption United Nation , New York .

القوانين والقرارات الخاصة بعملية الرقابة

- القانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٧٣ ، بشأن الموازنه العامه للدوله ولائحته التنفيذية وتعديلاته ، الهيئه العامه لشنون المطابع الأميريه ، الطبعة الثالثه ، ٢٠٠٥ .
- القانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ ، بشأن المحاسبه الحكوميه ولائحته التنفيذية وتعديلاته ، الهيئه العامه لشنون المطابع الأميريه ، الطبعة السابعه عشره ، ٢٠٠٥ .
- القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨ ، بشأن المناقصات والمزايدات ولائحته التنفيذية الصادره بقرار وزير الماليه رقم ١٣٦٧ لسنة ١٩٩٨ وتعديلاته ، الهيئه العامه لشنون المطابع الأميريه ، الطبعة الخامسه عشر ، ٢٠٠٥ .
- الدليل الموحد لإجراءات الرقابه الماليه قبل الصرف على الإنفاق العام ، ٢٠١٤ ، قطاع الحسابات والمديريات الماليه ، وزارة الماليه .
- القانون رقم ٨٩ لسنة ٢٠١٧ ، والخاص بإنشاء المجلس القومي للمدفوعات ، الهيئه العامه لشنون المطابع الأميريه ، القاهره .

المواقع الإلكترونية

<http://infotechaccountanas.com/forums/showthread.php>
<http://www.arabosai.org/Ar>
<https://www.nmisr.com/vb/showthread.php?t=99674>
<http://www.mof.gov.eg/Arabic/Pages/Home.aspx>
<http://www.dotmsr.com/details/750763>
http://bohotti.blogspot.com/2014/10/blog-post_816.html
<http://www.intosai.org>
<http://www.aliahmedali.com>
http://www.efsa.gov.eg/jtags/efsa_ar/index.jsp
<http://www.aca.gov.eg/arabic/Pages/default.aspx>
<https://www.asa.gov.eg/page.aspx?id=1>
<http://www.ica.gov.eg/Arabhomepage/main/hpmain.asp>
<http://www.cbe.org.eg/ar/Pages/default.aspx>
<https://www.efinance.com.eg>
<http://www.developmentgateway.com>
<http://web.worldbank.org>
<http://usinfo.state.gov>
<https://www.marefa.org>
<http://www.zu.edu.com>