

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Isaa Yaser khalil & Abdulkareem Arsalan Ibrahim. Study and evaluation of the effectiveness of internal control in Nineveh Water Directorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (2):141-152.

## Study and evaluation of the effectiveness of internal control in Nineveh Water Directorate

Yaser khalil Isaa <sup>1</sup>, Arsalan Ibrahim Abdulkareem <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Nineveh Water Directorate, Mosul, Iraq

<sup>2</sup> university of Mosul, college of Administration and Economic, department of Accounting, Mosul, Iraq

arsalan\_ibrahim@uomosul.edu.iq <sup>2</sup>

**Abstract:** The current research addressed the evaluation of the effectiveness of internal control in the Nineveh Water Directorate, the research problem represented that the absence of an integrated internal control system with its components and elements will affect its effectiveness. as the study concluded that the Internal Control Department in the Nineveh Water Directorate is an accounting audit unit that reports to the director which gave it a kind of independence and objectivity in its work, The study recommended the necessity of supporting the Internal Audit and Control Department with professional and technical cadres and placing them in the Internal Control Department to undertake the audit and control work of these technical departments and divisions.

**Keywords:** Internal control, effectiveness of internal control, evaluation of the effectiveness of internal control.

### دراسة وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى

الباحث: ياسر خليل عيسى <sup>1</sup>، م.د. ارسلان ابراهيم عبد الكريم <sup>2</sup>

<sup>1</sup> مديرية ماء نينوى، الموصل، العراق

<sup>2</sup> جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، الموصل، العراق

**المستخلص:** تناول البحث الحالي تقييم فاعلية الرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى، وتمثلت مشكلة البحث في إن عدم وجود نظام رقابة داخلية متكامل بمكوناتها وعناصرها سوف يؤثر على فاعليتها لذا عرض واقع الرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى للتعرف على نقاط القوة والضعف لرفع مستوى أداء المديرية إذ استنتجت الدراسة أن قسم الرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى هو عبارة عن وحدة تدقيق حسابي يتبع المدير وهذا ما أكسبه نوعاً من الاستقلالية والموضوعية في عمله واوصت الدراسة إلى ضرورة رفع قسم التدقيق والرقابة الداخلية بالكوادر المهنية والفنية المتخصصة في مجال أعمال الأقسام والشعب الفنية والحسابات والرقابة في المديرية.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الداخلية ، فاعلية الرقابة الداخلية ، تقييم فاعلية الرقابة الداخلية.

Corresponding Author: E-mail: [arsalan\\_ibrahim@uomosul.edu.iq](mailto:arsalan_ibrahim@uomosul.edu.iq)

بحث مستل من رسالة دبلوم عالي جامعة الموصل كلية الادارة والاقتصاد قسم المحاسبة

## المقدمة

تُعَدُّ الرقابة الداخلية في أي وحدة اقتصادية بمقام خط الدفاع الأول للدفاع عن موجودات الوحدة ومصالح الأطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية كافة، وذلك من خلال حماية عملية إنتاج المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المهمة أن تصميم أنشطة الرقابة الداخلية تقع على عاتق إدارة الوحدة الاقتصادية، وبشكل يمكنها من تحقيق الأهداف المرسومة والحصول على تأكيد معقول بأن الأهداف قد تحققت والإجراءات التي وضعتها تعمل بكفاءة وفاعلية، وقد أدّى التطور العلمي والنمو المتزايد في مجالات النشاط الاقتصادي إلى كبر حجم المؤسسات الحكومية وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق الرفاهية للمجتمعات، وبما أن الرقابة الداخلية تُعَدُّ أمرًا حتميًا تقضيه الإدارة العلمية الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة وكذلك في تقييم الأداء للوحدات الحكومية لمعرفة نقاط القوة وتدعيمها وتشخيص نقاط الضعف ومعالجتها من خلال مجموعة مؤشرات وبرامج وضعت لهذا الغرض، وليس العبرة في وضع نظام سليم للرقابة الداخلية لأية وحدة ولكن العبرة في تنفيذ هذا النظام بدقة، أن النتائج المترتبة عن عدم وجود نظام سليم للرقابة الداخلية في الوحدة هي النتائج نفسها المترتبة عن وجود نظام للرقابة الداخلية في الوحدة ولكن غير مطبق كذلك فإن ظهور الوحدات الكبيرة التي توظف أعدادًا كبيرة من العاملين أوجدت الحاجة إلى كوادرات فنية وإدارية ذات خبرات متخصصة تتولّى مهمة إدارة نشاط هذه الوحدات كل في حدود اختصاصه وازدياد المسؤوليات والاختصاصات الملقاة على عاتق الإدارة اضطررتها إلى تفويض بعض اختصاصاتها إلى المستويات الإدارية الأدنى لتكتفي بالتخطيط ورسم السياسات العامة ووضع الإجراءات اللازمة لنجاحها لذلك احتاجت الإدارة إلى عمل الآخرين ليساعد في أنشطة الإدارة المختلفة، وهكذا ظهرت مشكلات السلطة والمسؤولية والاتصال والتنظيم، ومن هنا يبدأ الهيكل الكامل للمشاكل التنظيمية بالظهور والحاجة إلى نظام رقابي سليم ومتكامل، يتمثل في نظام للرقابة الداخلية يستند لمعايير وإجراءات موضوعية مطبقة ومعتمدة في الوحدات ومن هنا سيتناول البحث الحالي موضوع تقييم فاعلية الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية وقد تم اختيار مديرية ماء نينوى كعينة للبحث وماله من أهمية في الوصول إلى تقييم أداء يعطي صورة واضحة للإدارة عن أدائها للمدة الماضية وحماية موجوداتها وضمان دقة البيانات المالية وملائمتها لمتخذي القرارات؛ لذا تضمن البحث منهجية البحث أولاً ثم ماهية الرقابة الداخلية وتناول تقييم فاعلية الرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى وأخيرًا جاء البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات .

## أولاً: مشكلة الدراسة

تُعَدُّ الرقابة الداخلية أهم مكونات التنظيم الإداري والمالي في الإدارات كافة، ومنها مديرية ماء نينوى، فهو يؤمن حماية الموارد من الهدر والضياع وسوء الاستعمال ويوفر بيانات مالية دقيقة وموثوقة بها ويؤدي إلى رفع كفاءة التشغيل والتزام العاملين بالقوانين والأنظمة والتعليمات وسياسات الإدارة وتتمثل مشكلة البحث في:

**إنَّ عدم وجود نظام رقابة داخلية متكامل بمكوناتها وعناصرها سوف يؤثر على فاعليتها**

## ثانياً: أهمية الدراسة

إنَّ ازدياد أهمية وجود نظام سليم للرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى كونها من المؤسسات الحكومية الحيوية التي تقدم خدمة للمجتمع هو أحد عناصر الاطمئنان الرئيسة؛ إذ إنَّ الرقابة الداخلية هو أسلوب ذاتي في المديرية؛ لضمان حسن سير العمل فيها وحماية أموالها وتحقيق الأهداف وزيادة قيمتها وهناك الحاجة إلى زيادة فاعلية الرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى ومواكبتها للتطورات الحالية وزيادة الإيرادات وتقليل المصاريف ورفع مستوى الأداء.

**ثالثاً: هدف الدراسة:** في ضوء مشكلة البحث وأهميته تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على مكونات الرقابة الداخلية الفعّال.
- ٢- عرض واقع الرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى.
- ٣- تقييم فاعلية الرقابة الداخلية في المديرية لرفع أدائها لمعرفة نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف لتقويمها.

**رابعاً: فرضية الدراسة:** تستند الدراسة إلى فرضية رئيسة، وهي:

إنَّ دراسة فاعلية الرقابة الداخلية وتقييمها ومعرفة نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف لتقويمها سوف يؤدي إلى تطوير أداء مديرية ماء نينوى.

**خامساً: منهج الدراسة:** يعتمد البحث على المنهجين الآتيين:

- ١- المنهج الوصفي: وذلك من خلال الاستعانة بما هو متاح من مصادر عربية وأجنبية لها علاقة بمجال البحث.
- ٢- المنهج التحليلي: من خلال الدراسة التطبيقية في مديرية ماء نينوى؛ إذ قام الباحثين بدراسة واقع الرقابة الداخلية في المديرية بالرجوع إلى الدفاتر والمستندات المؤيدة والاطلاع على إجراءات الرقابة الداخلية في المديرية من خلال دراسة واقع النظام المحاسبي والرقابة الداخلية المطبق في المديرية. وقام الباحثين بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع منتسبي مديرية ماء نينوى وعلى مختلف اختصاصاتهم

#### سادساً: حدود الدراسة:

تم تطبيق البحث في جانبه العملي للفترة من ١٥ / ٩ / ٢٠٢١ إلى ١٥ / ١٠ / ٢٠٢١ في مديرية ماء نينوى.

#### سابعاً: عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة مجموعة من الموظفين في مديرية ماء نينوى واتباع أسلوب المقابلات الشخصية وذلك بفضل خبراتهم وموقعهم الإداري، وهذا يساعد الباحثين في جمع المعلومات الضرورية لإنجاز الدراسة وبلغ عدد استمارات المقابلات الشخصية الموزعة ١٢ استمارة مثلت استجابة عينة الدراسة، وهذا الأمر تطلب وقتاً وجهداً من الباحثين لتوضيح فقرات القائمة عن طريق المقابلات الشخصية مع عينة الدراسة.

#### ثامناً: دراسات سابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها

لغرض تعزيز فرضية البحث وأهدافها تم التعرض إلى العديد من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث للوقوف على مضامينها ومدلولاتها وسوف نتناول أبرز الدراسات ذات الصلة بالموضوع:

##### ١- دراسة رفعت (٢٠٠٧)، (تقويم وتطوير نظام الرقابة الداخلية لمديرية زراعة نينوى)

هدفت الدراسة إلى بيان عناصر القوة والضعف في الرقابة الداخلية المطبق حالياً في مديرية زراعة نينوى، وكذلك بيان الخلل أو الضعف في حالة عدم وجود خطة رقابة داخلية على الأقسام التخصصية، وتقديم مقترحات لتطوير النظام في المديرية، وقد قُدمت الدراسة مقترحات عديدة منها رُفد قسم الرقابة الداخلية بالكوادر الفنية المتخصصة في مجال أعمال الأقسام والشعب الفنية وضرورة خضوع كافة الأقسام والشعب الفنية في المديرية لإجراءات الرقابة الداخلية عن طريق وضع خطة رقابة داخلية يشترك في وضعها الكادر الفني المتخصص من قسم الرقابة الداخلية.

##### ٢- دراسة إسماعيل (٢٠١٠) (دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية):

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم نظام الرقابة الداخلية وأهميته ومقوماته والتعرف على واقع نظام الرقابة الداخلية في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية، وتقويمه باستخدام قائمة استقصاء، في حين قُدمت أهم توصيات مهمة منها وضع خطة أو نظام لتغيير الموظفين دورياً بين الأقسام والشعب لاكتساب الخبرة ومنع قيام الموظف بعمل واحد طول مدة عمله في الشركة. وضرورة قيام قسم التدقيق الداخلي بمتابعة الأوامر الإدارية الخاصة بتسكين الموظفين في الدرجات الوظيفية والعناوين الوظيفية الممنوحة لهم لتحديد المخالفات الموجودة.

##### ٣- دراسة الخيرو (٢٠١٢) (تحسين فاعلية الرقابة الداخلية وفق أنموذج COSO)

هدفت الدراسة إلى تقويم الرقابة الداخلية المطبقة في الوحدة والتحقق من مدى تطبيق مكونات إطار COSO والواجب توافرها في الرقابة الداخلية لتكون إيجابية وتحقق الفاعلية. وتحديد مواطن القوة والضعف فيه وتحسين فاعلية الرقابة الداخلية وفقاً لأنموذج COSO والعوامل المؤثرة فيها، وقدمت الدراسة توصيات عديدة منها ضرورة اعتماد إدارة الوحدة للرقابة الداخلية المبنية على الأسس العلمية التي يتوافر فيها المقومات الإدارية والمحاسبية والمطلوب توافرها كحد أدنى حتى يمكن اعتبار الرقابة الداخلية جيدة وفعالة يجب أن تشمل الرقابة الداخلية على خمس مجموعات من الرقابات الداخلية تسال عنها الإدارة مسؤولية كاملة عن تصميمها وتشغيلها وهي مكونات الرقابة الداخلية وفق أنموذج COSO على إدارات الوحدات الاقتصادية أن تدرك أنها مسؤولة تماماً عن تقييم مدى فاعلية الرقابة الداخلية تقييماً موضوعياً ومستمرًا.

##### ٤- دراسة (Davis & Kurul & Ramamoorti , ٢٠١٧)

**وصف البحث طرق تقييم الرقابة الداخلية (ICD) باستخدام Excel spreadsheet** وخرج البحث بإمكانية استخدام هذه الطريقة في إطار Coso 2013 بالتركيز على تقييم المخاطر والأنشطة الرقابية والمتابعة لأنشطة الرقابة، وأوصى البحث بإمكانية استخدام هذه الطريقة في الشركات بمختلف أحجامها ومستوياتها الرقابية.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المعروضة اعلاه

ان اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يتمثل بمايلي:

١- تناولت الدراسات السابقة تقويم الرقابة الداخلية وإجراءاتها في بعض القطاعات منها القطاع الحكومي في مديرية زراعة نينوى والقطاع الصناعي في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية بينما تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة واقع الرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتقويمها وتحسين أدائها في المديرية ودراسة فاعلية الرقابة الداخلية في هذه المديرية.

٢- سعت بعض الدراسات السابقة إلى تحسين فاعلية الرقابة الداخلية وفق أنموذج COSO ودراسات أخرى إلى دور التقييم الذاتي للرقابة الداخلية بينما الدراسة الحالية تتناول دراسة فاعلية الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي.

٣- تتناول الدراسة الحالية فاعلية الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي وهي من الدراسات القليلة حسب علم الباحثين وكذلك تجري الدراسة في مديرية ماء نينوى لأول مرة التي تعدّ من الدوائر الحكومية المميزة العاملة في محافظة نينوى.

## المحور الاول

### فاعلية الرقابة الداخلية وتقييمها

إنَّ تقييم فاعلية الرقابة الداخلية هو أمر مميز بالنسبة للوحدة للتأكد من سلامة المعلومة المحاسبية؛ ولذا الحفاظ على موجودات الوحدة وحماية الأصول ومنع الغش والتلاعب. وهذا ما سيتناوله المحور الحالي من خلال الجوانب المهمة:

#### أولاً: مفهوم فاعلية الرقابة الداخلية:

تعتمد فاعلية نظام الرقابة الداخلية على درجة كفاءة العاملين بالوحدة الذين تقع عليهم مسؤولية تنفيذه فعلى الرغم من وضوح خطوات السلطة والمسؤولية وصحة الوظائف طبقاً لنظام الرقابة الداخلية، لكن هذا النظام قد لا ينجح في تحقيق أهدافه بصورة صحيحة لنظراً لعدم كفاءة أو أمانة العاملين بالوحدة في تادية المسؤوليات الموكلة لهم وفي ناحية أخرى قد يكون نظام الرقابة الداخلية جيداً وفعالاً بفضل وجهود وأمانة العاملين في الوحدة؛ لذا يجب على الوحدة ان تتبع سياسة سليمة في اختيار الموظفين وتعيين موظفين جدد واختيار الموظفين الأكفاء من أجل تحقيق الأهداف وزيادة فاعلية نظام الرقابة الداخلية. وعُرفت الفاعلية بأنها التأكد من تحقيق عمل ما أو نشاط ما هدف ما بحسب الخطة الموضوعة مسبقاً وهذا ما يستدعي أن تكون الأهداف التي ترغب المنظمة بتحقيقها محددة مسبقاً وفي جميع الأقسام وعلى جميع أوجه النشاط (المدلل، ٢٠٠٧، ١٢٧).

والفاعلية هي ايضا مدى النجاح في تحقيق أهداف الوحدة وهذا يعني ان درجة الفاعلية انما تقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة (عايد، ٢٠١٩، ٣٩). اما الأهداف التي تحقق الفاعلية فهي: (طه، ٢٠١٣، ٣١).

➤ التحقق من أنه قد تم العمل وفق لمعايير التدقيق.

➤ التحقق من توافر الإشراف المناسب على الأعمال المنفذة ومعالجة الإشكالات التي تواجه المدقق.

➤ تحدد مدى التزام مكتب المدقق بالقوانين المحلية فضلاً عن مدى التزام المكتب بشروط العقود المبرمة مع الزبائن ومدى تطبيق المعايير المهنية التي يضعها المكتب لتنظيم عمله.

#### ثانياً: خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية

إنَّ دراسة نظام الرقابة الداخلية وتقييمه يعد الخطوة الأولى في عملية التدقيق الحديثة، التي تعتمد على التدقيق الاختباري. بدلاً من التدقيق التفصيلي، ويلاحظ أن المعيار الثاني من معايير العمل الميداني للتدقيق يحتم على المدقق تقييم نظام الرقابة الداخلية، ليُتخذ أساساً لتحديد نطاق التدقيق كما أن تقييم نظام الرقابة الداخلية يبين للمدقق مواطن الضعف فيها مما يساعد على إسداء النصح والإرشاد للإدارة. (المشهداني، ٢٠١٠، ٣٧).

من أهم خطوات تقييم النظام الرقابة الداخلية في الوحدات الاقتصادية (إسماعيل، ٢٠٢٠، ٧٩):

١. وصف النظام ٢. اختبارات الفهم ٣. التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية ٤. التأكد من تطبيق النظام ٥. التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية.

#### ثالثاً: طرائق قياس فاعلية الرقابة الداخلية:

هناك طرائق عديدة لقياس فاعلية الرقابة الداخلية (عز الدين، ٢٠١٥، ١٠).

البيئة الرقابية: والمتضمنة وظائف الإدارة والمسؤولين الخاصة وإتجاهاتهم ومواقفهم وتصرفاتهم حيال الرقابة الداخلية وأهميتها. الإجراءات الرقابية: وتشمل مجموعة من الإجراءات الرقابية المستخدمة في الوحدات الاقتصادية والتي تساعد في تحقيق فاعلية بقية مكونات الرقابة الأخرى.

تقييم المخاطر: النشاط التقييمي الذي يقوم به المسؤولون المتضمن تحديد وتحليل المخاطر وطرق الاستجابة لها ذات الصلة بالبيانات المالية.

المعلومات والاتصالات: مجمل السياسات والإجراءات والوسائل التكنولوجية الموضوعة لجمع وتحليل وتسجيل وتصنيف البيانات المالية واعداد التقارير وتوصيل النتائج. ويرى الباحثين ان الطريقة الملائمة لمديرية ماء نينوى هي تقييمها وفق المحاور التي اختارها الباحثان والتي تستند الى البيئة الرقابية وعناصرها.

## المحور الثاني

### تقييم فاعلية الرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى

في ضوء ما تم عرضه في الجانب النظري من البحث، سيتم في هذا المبحث دراسة واقع الأنشطة والخدمات وتقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى والوقوف على نقاط الضعف والقوة ومدى فاعليته من خلال الفقرات التالية:

#### الفقرة الاولى: طبيعة نشاط مديرية ماء نينوى

##### أولاً: نبذة مختصرة عن مديرية ماء نينوى

في نهاية القرن الثامن عشر حسبما تشير المصادر لم تكن مياه الشرب متوافرة في الدور وكان معظم الناس يعتمدون على مياه نهر دجلة لتوفير احتياجاتهم من المياه، وفي سنة (١٩٢٧) أسست بلدية الموصل دائرة للإشراف على إسالة الماء وتوفير للدور وإمكانية نقله بواسطة أنابيب خزفية وشيد خزاناً للماء فوق منطقة (قليعات) التي تعدُّ أعلى منطقة في المدينة. وأسست مديرية ماء ومجاري

نيناى عام ١٩٧٩ بعد فصل دوائر الماء والكهرباء عن دوائر البلدية في عموم محافظات القطر وارتبطت تشكيلات الماء والمجاري في بداية الأمر بوزارة الحكم المحلي. وبعد عام ٢٠٠٣ صارت تبعية المديرية إلى وزارة البلديات والأشغال العامة وتم تحويل الصلاحيات إلى محافظة نيناى من النواحي المالية والإدارية (المصدر: مجلة نبع الحياة الصادرة من مديرية ماء نيناى)

### ثانياً: الهيكل التنظيمي للمديرية

الهيكل التنظيمي مجزأ إلى ثلاثة هياكل تنظيمية حيث يتبع المدير العام والثاني المعاون الفني والثالث المعاون الإداري. المدير العام: يقوم بوضع أهداف وسياسات المديرية وتوجيه أعمالها وأنشطتها الفنية والإدارية والمالية والرقابية وكافة المشاريع الأخرى ضمن الوحدة التنظيمية ويتبعه معاونين فني وإداري.

وتقسم مشاريع مديرية ماء نيناى إلى مايتي:

١.شعبة ماء باشبيطة ٢.شعبة ماء ربيعة ٣.شعبة ماء فايدة ٤.شعبة ماء القيروان ٥.شعبة ماء الشيوخان ٦.شعبة ماء حمام العليل ٧.شعبة ماء بعشيق ٨.شعبة ماء برطلة ٩.شعبة ماء خوجة خليل ١٠.شعبة ماء النمرود ١١.شعبة ماء تل عبطة ١٢.شعبة ماء المحلية ١٣.شعبة ماء زيلكان ١٤.شعبة ماء الحضرة ١٥.شعبة ماء تلكيف ١٦.شعبة ماء مخمور ١٧.شعبة ماء وانة ١٨.شعبة ماء الحمدانية ١٩.شعبة ماء القوش ٢٠.شعبة ماء القحطانية ٢١.شعبة ماء العياضية ٢٢.شعبة ماء الرشيدية ٢٣.شعبة ماء زمار ٢٤.شعبة ماء الحاج علي ٢٥.شعبة ماء ديبكة ٢٦.شعبة ماء الشمال ٢٧.شعبة ماء القراج ٢٨.شعبة ماء القيارة ٢٩.شعبة ماء الكوير ٣٠.شعبة ماء البعاج ٣١.شعبة ماء تلعفر ٣٢.شعبة ماء حميدات ٣٣.شعبة ماء سنحاريب.

اما شعبة التخطيط والمتابعة: فيتكون من التخطيط. المتابعة. التصاميم. نظم المعلومات الجغرافية GIS وحدة التنسيق المشترك. وحدة السكادا.

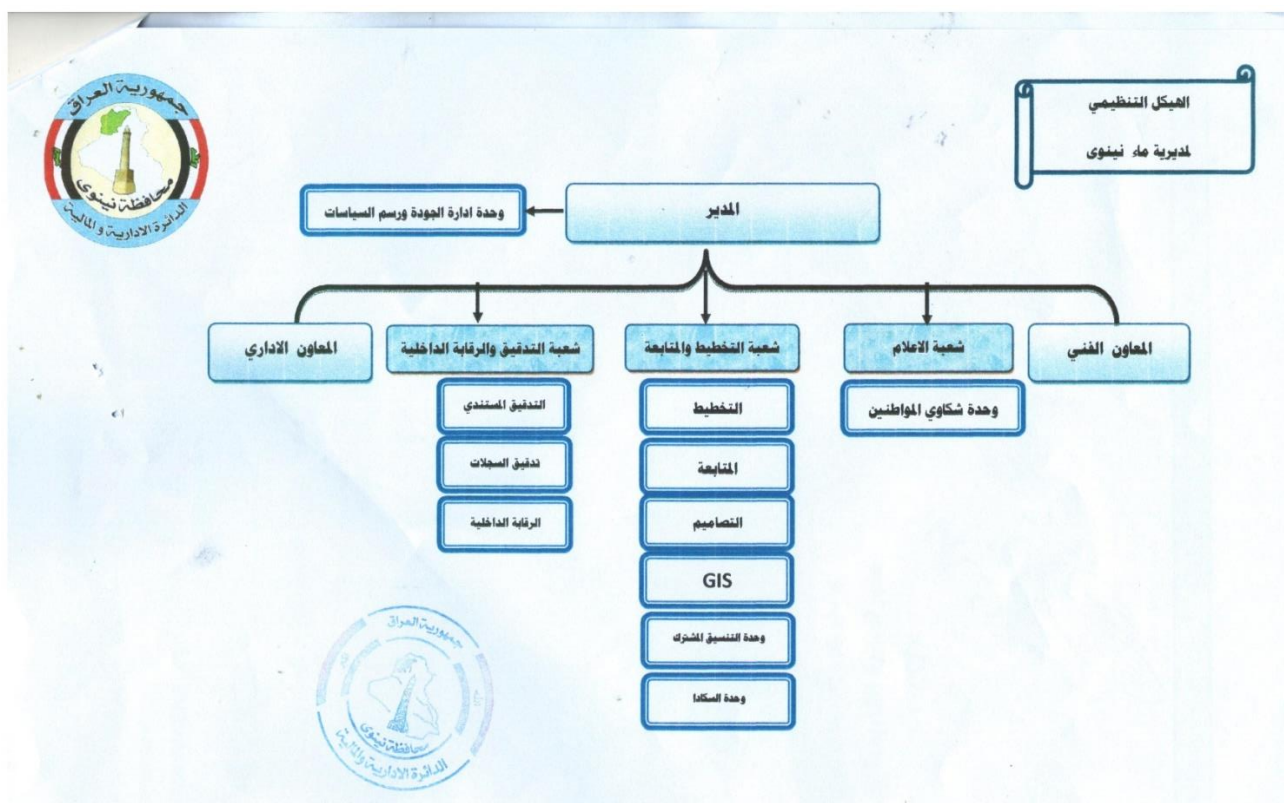
بينما يتكون شعبة التدقيق والرقابة الداخلية ويتكون من: التدقيق المستندي وتدقيق السجلات والرقابة الداخلية

### الفقرة الثانية: نظام الرقابة الداخلية في مديرية ماء نيناى وتقييم فاعليته

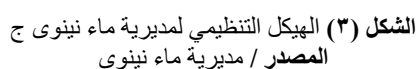
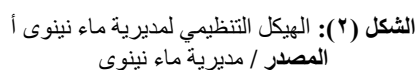
تتضمن الفقرة الثانية التعرف على نظام الرقابة الداخلية في مديرية ماء نيناى وفاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبقة في المديرية والتعرف على نقاط الضعف والقوة والوصول إلى استنتاجات وتوصيات للوصول إلى نظام رقابة فعال وقوي وسيتم التطرق إلى:

أولاً: قسم الحسابات: يبلغ عدد كادر قسم الحسابات (١٣) منتسباً أغلبهم يحملون شهادة البكالوريوس واحدهم يحمل شهادة دبلوم عال في التدقيق، ويقوم القسم بتأدية مهامه ضمن الآتي:

١. مجال الصرف: ٢. وحدة الصندوق: ٣. وحدة الرواتب: ٤. الحسابات المخزنية:
- ويمكن عرض الهيكل التنظيمي للمديرية أ و ب و ج في الاشكال (١) و (٢) و (٣)



الشكل (١) الهيكل التنظيمي لمديرية ماء نيناى أ  
المصدر / مديرية ماء نيناى



## ثانياً: النظام المحاسبي المطبق في المديرية

يتم تطبيق النظام المحاسبي الموحد في قسم الحسابات في مديرية ماء نينوى ويتبع نظام اللامركزية في التمويل ويتم الاعتماد على التمويل الذاتي ويتم إعداد الجداول والموازنات المراجعة ويتم تبويب كل عملية صرف وقبض وفق السجلات والمستندات المحاسبية وعلى الرغم من المهام الموجودة في قسم الحسابات لكن هناك بعض الملاحظات على عمل قسم الحسابات منها تتبع مديرية ماء نينوى النظام المحاسبي الموحد في عملها على الرغم من أنها دائرة خدمية لا تهدف إلى تحقيق الأرباح وعند تنظيم مستندات الصرف لا يوجد قيود بالاستحقاق يتم الصرف مباشرة دون تنظيم قيد الاستحقاق وعدم إدخال الطرائق الحديثة الإلكترونية لإنجاز العمل والإبقاء على العمل الورقي.

## ثالثاً: شعبة التدقيق والرقابة الداخلية

يُعدُّ شعبة التدقيق والرقابة الداخلية أحد أهم مكونات التنظيم الإداري في مديرية ماء نينوى وصمام الأمان المديرية وحماية المال من الهدر والضياع وسوء الاستعمال والحد من الفساد المالي والإداري، كما يساعد في رفع كفاءة الأداء ومتابعة مدى التزام الموظفين بالقوانين والتعليمات والأنظمة ويكون هذا القسم (١٠) موظف يحملون العناوين والمؤهلات العلمية المختلفة من بينهم ماجستير علوم مالية ومصرفية واحد والباقي هم بكالوريوس محاسبة وإدارة أعمال

## رابعاً: واجبات قسم التدقيق والرقابة الداخلية

تتمثل واجبات قسم التدقيق بالآتي:

١. تدقيق جباية الماء الخاصة بالمديرية والمشاريع وتدقيق المعاملات الخاصة بالأعمال والمشتريات.
٢. تدقيق مستندات الصرف وحسب البرنامج المعد للقسم ورفض أي مبلغ لا تتوفر فيه شروط الصرف المحددة بالقوانين والأنظمة والتعليمات.
٣. يقوم القسم بفحص المستندات المقدمة للصرف وتدقيقها من حيث توفر الشروط الشكلية والموضوعية مثلاً:
  - أ. التأكد من أن كافة المبالغ المصروفة تتم في ضوء الصلاحيات والقوانين والتعليمات.
  - ب. التأكد من ختم المستندات والقوائم المقررة للصرف قبل القيام بعملية الصرف.
٤. متابعة عمليات التسجيل والترحيل في السجلات المحاسبية الرئيسية والمساعدة والتحقق من صحة البيانات المحاسبية والمالية.
٥. متابعة وتدقيق قوائم السفر والإيفاد والتأكد من صدور الأوامر الإدارية بذلك.
٦. تدقيق قوائم الكهرباء ومسك السجلات الخاصة بها.
٧. التحقق من وجود طلبات شراء المواد من المشتريات أو المخازن وملاحظة تأييد المخازن بعدم وجود هذه المواد فيها مع ملاحظة توفر الاعتماد اللازم للشراء.
٨. التحقق من قيام المديرية بشراء احتياجاتها من الدوائر الحكومية أو من الأسواق المحلية عند اعتذار الدوائر والتأكد من تطبيق تعليمات المشتريات وأساليب العروض وفتحها وتحليلها وإجراء المفاضلة والإحالة.
٩. التحقق من عدم قيام لجان المشتريات بتجزئة المشتريات مما يؤدي إلى مضاعفة التكلفة والجهد أو لإدخالها ضمن الصلاحيات أو التهرب الضريبي.
١٠. التحقق من عمليات استلام المواد والتأكد من سلامة الإجراءات والسيطرة الكاملة على عدم وجود مخالفات فيما يتعلق بتنظيم مستند الوارد والصادر المخزن.
١١. التأكد من تطبيق الدورة المستندية للمواد بكل دقة لضمان صحة الإجراءات المتعلقة بالخرن.
١٢. تدقيق عمليات ترحيل المعلومات من سندات الاستلام والصادر المخزني والتأكد من انتظام الترحيل في الحسابات المخزنية.
١٣. التأكد من إجراءات مطابقة أرصدة الموجودات المخزنية بموجب الجرد مع الأرصدة بموجب البطاقات المخزنية.
١٤. متابعة السلف الممنوحة لمنتسبي المديرية لأغراض النشاط والتحقق من تسوية هذه السلف عند انتهاء الغرض من منح السلفة.
١٥. تدقيق قوائم الرواتب المنظمة يدوياً والتأكد من صحة تثبيت الرواتب والمخصصات والاستقطاعات بالمقارنة مع قوائم الرواتب للشهر السابق والتأكد من صحة عمليات جمع مبالغ القوائم.
١٦. التأكد من أن المخصصات تصرف وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات.
١٧. التحقق من عدم وجود علاقة بين أمين الصندوق وعمليات إعداد مستندات الصرف أو قوائم الرواتب.
١٨. المساهمة والإشراف على كافة عمليات جرد الموجودات الثابتة والمخزنية والنقدية خلال السنة وفي نهاية كل سنة.
١٩. المشاركة في غالبية اللجان التحقيقية أو الإطلاع على نتائج التحقيق التي تقوم بها اللجان
٢٠. تدقيق كافة المعاملات المقدمة والمنفذة من الشعبة الهندسية والمتعلقة بأعمال المقاولين أو الأعمال المنفذة من لجان المديرية والخاصة بالإعمار التي تخص الأمور المالية إن أعمال الشعبة الهندسية كثيرة ومتشعبة وتكون علاقتها دائماً مع المنفذين من المقاولين وغيرهم وتكون عن طريق كشوفات أو سلف حسب مراحل إنجاز العمل بعد الإحالة من قبل اللجان الخاصة، ويقوم قسم الرقابة الداخلية بتدقيق السلف من الناحية المالية والشكلية والقانونية، ولا يتم صرف أي مبلغ إلا بعد التدقيق والتأكد من الصلاحيات ومطابقة ذلك مع العقد المبرم مع المتعهد .
٢١. التأكد من تسجيل كافة المبالغ النقدية المستلمة في دفتر الصندوق وفي يومية المقبوضات والسجلات الفرعية والتأكد من إيداع المتحصلات النقدية في المصرف بالكامل.

- وبعد عرض مهام قسم الرقابة الداخلية، ويؤكد الباحثين تنفيذ القسم لإجراءات الرقابة السابقة، وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك سلبيات عديدة أشرها الباحثين في النظام الحالي، ويمكن تلخيصها بالجوانب الآتية:
١. عدم متابعة الإجراءات المتخذة بشأن الرواتب المعادة الموقوفة لمدة تزيد على ثلاثة أشهر.
  ٢. تدقيق صحة صرف وتسوية الرواتب التي سبق إعادتها إلى الصندوق وضمان عدم تكرار صرفها.
  ٣. عدم إجراء الجرد المفاجئ والدوري للنقد والسلف.
  ٤. عدم التحقق من إجراءات إعادة تشكيل اللجان وخاصة لجان المشتريات والتوصيل والصيانة والجرد بشكل دوري.
  ٥. قلة في كادر الوظيفي للقسم بما يتناسب مع حجم الأعمال المكلفين بها مما يؤدي إلى ضعف في أداء المهام المناطة بهم.
  ٦. عدم إجراء مطابقة حسابات المصارف بأوقاتها.
  ٧. عدم متابعة تحصيل الديون الحكومية المترتبة بذمة الآخرين.
  ٨. عدم متابعة إجراءات الأقسام والشعب.
  ٩. عدم الإبلاغ الفوري عن حالات التجاوز واتخاذ الإجراءات للحد منها.
  ١٠. عدم إبداء المشورة المالية للإدارة ومتابعة التنفيذ ضمن الصلاحيات الممنوحة.
  ١١. عدم قيام قسم الرقابة الداخلية بأعمال الرقابة والتدقيق على الأقسام والشعب المتخصصة (الفنية) التي تمثل غالبية نشاط مديرية ماء نينوى، وإنما اقتصر عمله على الرقابة المحاسبية فالملاحظ أن نشاط المديرية الرئيسي يتركز في هذه الأقسام والشعب التخصصية، وإن العمل الحسابي جاء لخدمة هذه الأقسام، لذلك يتوجب على قسم الرقابة الداخلية إيلاء أهمية أكبر لهذه الأقسام.
  ١٢. إن هناك خلطاً بين تسمية قسم الرقابة الداخلية في المديرية وبين طبيعة النشاط الذي يقوم به، لذلك يمكن القول أن هذا القسم لا يمكن تسميته بقسم الرقابة الداخلية أو التدقيق الداخلي بسبب ابتعاده عن ممارسة إجراءات الرقابة الإدارية والضبط الداخلي فيما يتعلق بالأمور الفنية، ويمكن تسمية هذا القسم حالياً (بوحد التدقيق الحسابي).
  ١٣. عدم قيام القسم المذكور بالزيارات الميدانية للشعب للتأكد من مدى كفاءتها في تنفيذ نشاطاتها وكذلك مدى التزامها بالقوانين والتعليمات الصادرة.
  ١٤. عدم قيام القسم المذكور بإعداد تقارير خلال السنة عن نشاطه وإدراج الملاحظات المكتشفة من قبله.
  ١٥. لا توجد زيارات للجهات الرقابية العليا لقسم الرقابة الداخلية في المديرية مما يشير إلى عدم إيلاء الأهمية اللازمة لهذا القسم ومتابعة عمله من قبل الجهات الرقابية.
  ١٦. على الرغم من التطورات الهائلة في استخدام الحاسب الإلكتروني وبالذات في أعمال الرقابة والتدقيق إلا أنه ما زال القسم لا يستخدم الحاسوب الإلكتروني في عمله.
  ١٧. عدم وجود كادر مؤهل للعمل في القسم وقلة في إعداد الموظفين بسبب الضغط الخارجي والداخلي.

#### خامساً: تقييم فاعلية الرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى:

بعد التعرف على طبيعة النظام الداخلي لمديرية ماء نينوى قام الباحثين بإجراء المقابلات الشخصية مع عدد من الموظفين في مديرية ماء نينوى، والذين يمتلكون الخبرة والمعلومات عن موضوع البحث وأغلبهم خريجي أقسام المحاسبية والمالية والتدقيق والرقابة ولهم باع طويل في العمل في المديرية وتم توجيه بعض الأسئلة التي تخص البحث للتعرف على مدى فاعلية الرقابة الداخلية لتقييمها وتم مقابلة الموظفين الموضح خصائصهم وعناوينهم الوظيفية في الجدول (١):

جدول (١): وصف الأشخاص الذين أجريت المقابلات الشخصية معهم

| ٣,١ ت | ٣,٢ الشهادة                 | سنوات الخدمة       | العنوان الوظيفي  |
|-------|-----------------------------|--------------------|------------------|
| ١     | بكالوريوس مالية ومصرفية     | أكثر من (١٥) سنة   | معاون مدير تدقيق |
| ٢     | بكالوريوس محاسبة            | أكثر من (١٠) سنة   | محاسب أقدم       |
| ٣     | بكالوريوس محاسبة            | أكثر من (١٠) سنة   | محاسب أقدم       |
| ٤     | بكالوريوس مالية ومصرفية     | أكثر من (١٥) سنة   | معاون مدير تدقيق |
| ٥     | بكالوريوس محاسبة            | أكثر من (١٠) سنة   | محاسب أقدم       |
| ٦     | ماجستير هندسة التربة والأسس | أكثر من (١٥) سنة   | رئيس مهندسين     |
| ٧     | بكالوريوس محاسبة            | أكثر من (١٥) سنة   | محاسب            |
| ٨     | بكالوريوس محاسبة            | أكثر من (١٥) سنة   | محاسب            |
| ٩     | بكالوريوس إدارة أعمال       | أكثر من (١٠) سنوات | رئيس ملاحظين     |
| ١٠    | دبلوم ميكانيك               | أكثر من (١٥) سنة   | معاون مدير فني   |
| ١١    | دبلوم                       | أكثر من (١٥) سنة   | ملاحظ            |
| ١٢    | دبلوم                       | أكثر من (١٥) سنة   | ملاحظ            |
| ١٣    | دبلوم                       | أكثر من (١٥) سنة   | ملاحظ            |

المصدر من إعداد الباحثين

سناقش الباحثين أهم المحاور التي تضمنتها استمارة المقابلات الشخصية من خلال عمليات البحث والدراسة التطبيقية وبناءً على المقابلات الشخصية وتم توجيه الأسئلة استناداً إلى الدراسات السابقة التي تناولت دراسة وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية، ويرى الباحثين ان هذه المحاور سوف يمكنه من تقييم فاعلية الرقابة في مديرية ماء نينوى كونها من المؤسسات الحكومية لذا جرى تقسيم استمارة المقابلة الشخصية إلى المحاور وسيتم عرض الإجابات بالجدول أدناه:

جدول (٢): محور الهيكل التنظيمي

| لا                         | نعم |                                                                                  |
|----------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>١ - الهيكل التنظيمي</b> |     |                                                                                  |
| ٢                          | ١١  | هل يراعي الهيكل التنظيمي التسلسل الهرمي للسلطات                                  |
| ٢                          | ١١  | هل يراعي الهيكل التنظيمي تحديد السلطات والمسؤوليات                               |
| ٣                          | ١٠  | هل يتمتع الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح                                        |
| صفر                        | ١٣  | هل يراعي الهيكل التنظيمي مسألة عدم انفراد قسم أو موظف واحد بتنفيذ عملية بأكملها. |
| ٧                          | ٤٥  | <b>مجموع نقاط المحور</b>                                                         |
| ٪١٣                        | ٪٨٦ | <b>نسبة الإجابات</b>                                                             |

المصدر من إعداد الباحثين

من خلال الإجابات أنفة الذكر تبين أن هناك ٪٨٦ اجابة بكلمة نعم؛ إذ تبين للباحث أن الهيكل التنظيمي التسلسل الهرمي للسلطات ويراعي الهيكل التنظيمي تحديد السلطات والمسؤوليات ويتمتع الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح ويراعي الهيكل التنظيمي مسألة عدم انفراد قسم أو موظف واحد بتنفيذ عملية بأكملها.

جدول (٣): محور حسن اختيار الموظفين المهنيين بالقدرات المناسبة

| لا                                                         | نعم |                                                                   |
|------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------|
| <b>٢ - حسن اختيار الموظفين المهنيين بالقدرات المناسبة.</b> |     |                                                                   |
| ٥                                                          | ٨   | هل يتم اشراك الموظفين المهنيين بالدورات التدريبية لتطوير كفاءتهم. |
| ٩                                                          | ٤   | هل يتمتع الموظفون المهنيين بالخبرة اللازمة لاداء عملهم بكفاءة.    |
| ١٤                                                         | ١٢  | <b>مجموع نقاط محور حسن اختيار الموظفين</b>                        |
| ٪٥٣                                                        | ٪٤٦ | <b>نسبة الإجابات</b>                                              |

المصدر من إعداد الباحثين

من خلال الجدول المذكور أنفاً تبين للباحث أن نسبة ٪٤٦ تم الإجابة بنعم و ٪٥٤ بلا عن محور حسن اختيار الموظفين أي ليس هناك خبرة لازمة للموظفين لأداء عملهم بصورة صحيحة ولكن هناك مشاركة للموظفين في الدورات.

جدول (٤): محور التخطيط المناسب

| لا                                                   | نعم |                                                                                    |
|------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>٣-التخطيط المناسب (خطة العمل المناسب للمراقب)</b> |     |                                                                                    |
| ٩                                                    | ٤   | هل هناك خطة تنظيمية إدارية دقيقة ومناسبة تؤدي إلى التقييم الفاعل للرقابة الداخلية. |
| ١١                                                   | ٢   | هل هناك تقارير أداء ضمن جدول زمني محدد تؤدي إلى تقييم الفاعل للرقابة الداخلية.     |
| ٩                                                    | ٤   | هل هناك أهداف واضحة قابلة للقياس ومناسبة تؤدي إلى التقييم الفاعل للرقابة الداخلية  |
| ٢٩                                                   | ١٠  | <b>مجموع نقاط محور التخطيط</b>                                                     |
| ٪٧٤                                                  | ٪٢٥ | <b>نسبة الإجابات</b>                                                               |

المصدر من إعداد الباحثين

من خلال الجدول المذكور أنفاً تبين للباحث لا يوجد خطة تنظيمية إدارية دقيقة ومناسبة تؤدي إلى التقسيم الفاعل للرقابة الداخلية ولا يوجد اهداف واضحة ومناسبة تؤدي للتقييم الفاعل للرقابة فضلاً عن افتقار المديرية لتقارير ضمن جدول زمني.

جدول (٥): محور وجود نظام محاسبي

| لا                          | نعم  |                                                                            |
|-----------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>٤ - وجود نظام محاسبي</b> |      |                                                                            |
|                             | ١٣   | هل هناك مجموعة متكاملة من السجلات المحاسبية اللازمة لأداء العمل المحاسبي.  |
|                             | ١٣   | هل هناك مجموعة متكاملة من المستندات المحاسبية اللازمة لأداء العمل المحاسبي |
| صفر                         | ٢٦   | <b>مجموع نقاط محور نظام المحاسبي</b>                                       |
| صفر                         | ٪١٠٠ | <b>نسبة الإجابات</b>                                                       |

المصدر من إعداد الباحثين

من الجدول المذكور أنفاً تبين وجود نظام محاسبي متكامل من ناحية السجلات المحاسبية والمستندات.

**جدول (٦): محور المعرفة الكافية ببينة وثقافة الجهة الخاضعة للرقابة**

| لا  | نعم | ٥- المعرفة الكافية ببينة وثقافة الجهة الخاضعة للرقابة.                                  |
|-----|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ٨   | ٥   | هل راعى الهيكل التنظيمي طبيعة وظروف عمل الجهة الخاضعة للرقابة والمقومات التي قد تصادفها |
| ١٠  | ٣   | هل هناك إشراف كافٍ من الإدارة على عمل الجهة الرقابية.                                   |
| ١٠  | ٣   | هل تمتلك المديرية كادرًا مؤهلًا لتطبيق رقابة فعالة.                                     |
| ٢٨  | ١١  | <b>مجموع نقاط محور المعرفة الكافية</b>                                                  |
| ٪٧١ | ٪٢٨ | <b>نسبة الإجابات</b>                                                                    |

المصدر من إعداد الباحثين

ومن الجدول المذكور آنفًا تبين عدم مراعات الهيكل التنظيمي طبيعة وظروف عمل الجهة الخاضعة للرقابة وعدم وجود إشراف كافٍ من الإدارة على الجهة الرقابية وعدم امتلاك المديرية كادر مؤهل لتطبيق الرقابة بفاعلية.

**جدول (٧): محور استخدام الوسائل الإلكترونية**

| لا   | نعم | ٦- استخدام الوسائل الإلكترونية (الرقابة من خلال الحاسوب)              |
|------|-----|-----------------------------------------------------------------------|
| ١٣   |     | هل تستخدم المديرية الوسائل الإلكترونية في الرقابة على أنشطة المديرية. |
| ١٣   | صفر | <b>مجموع النقاط</b>                                                   |
| ٪١٠٠ | صفر | <b>نسبة الإجابات</b>                                                  |

المصدر من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول ٧ أنه لا توجد وسائل الكترونية على المراقبة على أنشطة المديرية.

**جدول (٨): محور توفر القواعد والإجراءات اللازمة لممارسة الرقابة**

| لا  | نعم | ٧- توفر القواعد والإجراءات اللازمة لممارسة الرقابة. |
|-----|-----|-----------------------------------------------------|
| ١٣  |     | هل هناك أدوات لقياس وتقييم أداء الرقابة الداخلية.   |
| ١٠  | ٣   | هل هناك تحديد لنقاط القوة والضعف.                   |
| ١١  | ٢   | هل هناك تحديد لمخاطر التدقيق في مديرية ماء نينوى.   |
| ٣٤  | ٥   | <b>مجموع المحور</b>                                 |
| ٪٨٧ | ٪١٢ | <b>نسبة الإجابات</b>                                |

المصدر من إعداد الباحثين

من الإجابات على محور توفر القواعد والإجراءات تبين أن الإجابات ٨٧٪ وتبين أنه لا يوجد أدوات قياس وتقييم الرقابة الداخلية ولا يوجد تحديد لنقاط القوة والضعف ولا يوجد تحديد لمخاطر التدقيق.

**جدول (٩): محور متطلبات وجود وحدة فاعلة للرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى**

| لا  | نعم | ٨- متطلبات وجود وحدة فاعلة للرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى.                                     |
|-----|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢   | ١١  | هل ارتباط وحدة الرقابة الداخلية بالمستويات العليا.                                                   |
| ١٠  | ٣   | هل حجم ومستوى وحدة الرقابة الداخلية تتناسب مع حجم الجهة الخاضعة لها.                                 |
| ١٠  | ٣   | هل هناك خطة سنوية وخطة استراتيجية للمديرية.                                                          |
| ٩   | ٤   | هل تقوم المديرية بإصدار التقارير الدورية للمستويات العليا.                                           |
| ١٠  | ٣   | هل تلتزم المؤسسة بتقارير وحدة الرقابة الداخلية.                                                      |
| ١٠  | ٣   | هل تعمل المؤسسة على تأهيل وحدة الرقابة.                                                              |
| ٦   | ٧   | هل تراعى المؤسسة عدم قيام موظف الوحدة بحمل مسؤولية أعمال أو المشاركة بأعمال خارج نطاق عملهم بالوحدة. |
| ٨   | ٥   | هل هناك وصف وظيفي ولوائح وتعليمات التي تيسر عمل الوحدة.                                              |
| ١   | ١٢  | هل هناك معوقات ومشاكل تحول دون قيامهم بالمهام الموكلة.                                               |
| ١   | ١٢  | هل تقوم الوحدة الاقتصادية بحماية أصول المؤسسة وموجوداتها من الاختلاس والتلاعب وسوء الاستخدام         |
| ١   | ١٢  | هل تقوم الوحدة بفحص وتدقيق البيانات المحاسبية والإدارية حتى يتم الاعتماد عليها.                      |
| ٦٨  | ٧٥  | <b>مجموع نقاط المحور</b>                                                                             |
| ٪٤٧ | ٪٥٢ | <b>نسبة الإجابات</b>                                                                                 |

المصدر من إعداد الباحثين

من خلال الإجابات المذكورة آنفاً في الجدول الخاص بمحور متطلبات وجود وحدة فاعلة للرقابة الداخلية تبين أن هناك ٥٢٪ نعم و ٤٧٪ من وجهه نظر الباحثين تعد النسبة مقاربة إذ لا يوجد هناك خطط ولا يوجد تقارير دورية.

ومن خلال عمليات البحث والدراسة التطبيقية وبناءً على المقابلات الشخصية تبين للباحثين هناك ضعف في نظام الرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى ونظراً للسلبات ونقاط الضعف المؤشرة سابقاً في المحور السابق فإن الباحثين يريان أنه لابد وضع إجراءات رقابية داخلية على أنشطة ومهام مديرية ماء نينوى لرفع مستوى الأداء في أقسام وشعب المديرية من خلال الآتي:

- ١- اشتراك الموظفين المهنيين بالدورات التدريبية بالقدرات المناسبة لرفع مستوى الأداء في الشعب والأقسام.
- ٢- وضع خطة تنظيمية إدارية دقيقة ومناسبة تؤدي إلى زيادة فاعلية الرقابة الداخلية.
- ٣- التخطيط المناسب ووضع أهداف واضحة للقياس مابين المخطط مع المنفذ وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها.
- ٤- الإيعاز إلى كافة الشعب بتقديم تقرير ضمن جدول زمني عن الأعمال الخاصة بكل شعبة.
- ٥- رفد الأقسام الحسابات والتدقيق بكادر مؤهل لتطبيق رقابة فعالة.
- ٦- وضع خطة سنوية استراتيجية للمديرية.
- ٧- تقديم قسم الرقابة الداخلية تقارير شهرية ومتابعة الأقسام والشعب.
- ٨- العمل على معالجة المشاكل التي تتعرض لها الأقسام والشعب.
- ٩- قيام قسم التدقيق والرقابة الداخلية بزيارات ميدانية إلى المشاريع والأقسام وتقديم تقرير مفصل.

بعد استعراض وتحليل اجابات عينة البحث وفقاً للمحاور السابقة التي حددها الباحثان فان فرضية البحث التي تمثلت بأن دراسة فاعلية الرقابة الداخلية وتقييمها ومعرفة نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف لتقويمها سوف يؤدي إلى تطوير أداء مديرية ماء نينوى قد تحققت.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

١. إن قسم الرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى هو عبارة عن وحدة تدقيق حسابي يتبع المدير وهذا ما أكسبه نوعاً من الاستقلالية والموضوعية في عمله وكذلك لابتعاده عن ممارسة إجراءات الرقابة الإدارية والضبط الداخلي فيما يتعلق بالنواحي الفنية بسبب عدم قيام قسم التدقيق والرقابة الداخلية بالرقابة والتدقيق على الأقسام والشعب الفنية التي تمثل غالبية نشاط المديرية.
٢. افتقار قسم التدقيق والرقابة الداخلية إلى الكوادر الفنية المتخصصة بأعمال الأقسام والشعب الفنية واقتصار كادر القسم على الموظفين من المحاسبين والإداريين.
٣. ضعف دور قسم التدقيق والرقابة الداخلية في مجال إعداد التقارير، إذ إن القسم لا يقوم بإعداد تقارير دورية عن الملاحظات المكتشفة من قبله وإبلاغ الإدارة بها.
٤. ضعف التنسيق بين قسم التدقيق والرقابة الداخلية في المديرية مع الجهات الرقابية في الجهات التي تتبعها المديرية من ديوان محافظة نينوى ووزارة البلديات وذلك لعدم قيام الجهات الرقابية بالزيارات المتكررة إلى قسم التدقيق والرقابة الداخلية في المديرية.
٥. ضعف دور قسم التدقيق والرقابة الداخلية على الشعب والأقسام والمشاريع التي تتبع مديرية نينوى التي تعدّ دوائر مصغرة؛ إذ إن القسم لا يقوم بالزيارات التفشيشية لها.
٦. عدم استخدام الأساليب الحديثة في العمل الرقابي، فبالرغم من التطورات الهائلة في مجال استخدام الحاسوب الإلكتروني في أعمال الرقابة إلا أن القسم لا يقوم بالتدقيق بواسطة الحاسوب حتى على الأعمال الحسابية والمالية مما يجعل هذا القسم في حالة جمود.

#### ثانياً: التوصيات

- ممّا تقدم يوصي الباحثان مديرية ماء نينوى باتباع ما يأتي:
١. رفد قسم التدقيق والرقابة الداخلية بالكوادر المهنية والفنية المتخصصة في مجال أعمال الأقسام والشعب الفنية والحسابات والرقابة في المديرية وذلك بسحب منتسبين كفؤين من هذه الأقسام وربطهم بقسم الرقابة الداخلية لتولي أعمال التدقيق والرقابة على هذه الأقسام والشعب الفنية.
  ٢. ضرورة خضوع كافة الأقسام والشعب الفنية في المديرية لإجراءات الرقابة الداخلية عن طريق وضع خطة رقابة داخلية يشترك في وضعها الكادر الفني المتخصص من قسم الرقابة الداخلية.
  ٣. التنسيق المستمر بين قسم الرقابة الداخلية والأقسام الفنية المتخصصة وذلك للاستفادة من الإجراءات الرقابية الصحيحة في مجال عمل هذه الأقسام واللجوء إلى قسم الرقابة الداخلية لإبداء المشورة اللازمة عند الضرورة.
  ٤. ضرورة قيام قسم الرقابة الداخلية بإعداد تقارير دورية عن الملاحظات المكتشفة من قبله ورفعها إلى ديوان الرقابة المالية.
  ٥. ضرورة قيام قسم التدقيق والرقابة الداخلية في مديرية ماء نينوى بالزيارات الميدانية لأقسام وشعب المديرية كافة.
  ٦. ضرورة استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة مثل: الحاسوب والبريد الإلكتروني في مجال الرقابة والتدقيق في مديرية ماء نينوى وذلك لضمان السرعة والدقة ومواكبة التطور الحاصل في هذا المجال.

٧. ضرورة قيام كادر قسم الرقابة الداخلية بالتنسيق مع ديوان الرقابة المالية من أجل النهوض بالواقع الرقابي والاستفادة من ديوان الرقابة المالية وتعليماتهم عند وضع خطة الرقابة الداخلية عند الحاجة أو تزويده بنسخة من هذه الخطة.
٨. ضرورة اطلاع ديوان الرقابة المالية على التقارير الدورية المعدة من قسم الرقابة الداخلية في المديرية.

#### المصادر

- 1- Al-Mashhadani, Alaa Hussein Mohammed, 2010, The Impact of the Effectiveness of Internal Control on the Level of Credibility and Fairness of Financial Reports, Forensic Accounting, Arab Institute of Certified Public Accountants, Baghdad, Iraq.
- 2- Al-Mudallal, Yousef Saeed Yousef, 2007, The Role of the Internal Audit Function in Controlling Financial and Administrative Performance, Master's Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine
- 3- Ayed, Muhammad Kazim, 2019, The Impact of Accounting Information System on the Quality of Financial Data, Master's Thesis, Faculty of Economics and Business Administration, Islamic University, Lebanon.
- 4- Ezz El-Din, Omar Zuhair Ezz El-Din, 2015, The Impact of the Effectiveness of the Internal Control System on the Performance of the Internal Auditor: A Field Study on Jordanian Private Universities, Master's Thesis, Faculty of Business, Middle East University, Jordan.
- 5- Ismail, Hanish, 2020, The Importance of Internal Auditing in Evaluating the Internal Control System, Journal of Economic Studies, Volume 18, Issue 3.
- 6- Nabaa Al Hayat Magazine, issued by the Nineveh Water Directorate.
- 7- Taha, Alaa Abdul Wahid Thanoon, 2013, Audit Quality in the Framework of Using Knowledge Management Maturity: A Proposed Model for the Iraqi Work Environment, PhD Thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.