كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية
(دراسة تطبيقية في مديرية مجاري محافظة القادسية)

أ.م.د. صلاح صاحب شاكر البغدادي
كلية التراث الجامعة

الباحث/ احمد نوفل عوده
ديوان الرقابة المالية الاتحادي

المستخلص

يهدف البحث الى توضيح دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية للوصول الى أفضل الأساليب في عملية تقييم الأداء من خلال إعداد إنموذج مقترح لبرامج ومؤشرات تقويم اداء قطاع البلديات/ مديريات المجاري والتي تمكن من التخطيط السليم لتقديم افضل الخدمات وبما ينسجم مع الامكانيات المادية والبشرية المتاحة , ولتحقيق أهداف البحث تم اختيار دائرة مجاري الديوانية , لتكون عينة البحث , وقد توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، ضعف دور قسم الرقابة الداخلية في مجال إعداد التقارير، إذ إن القسم لا يقوم بإعداد تقارير خاصة بأداء المديرية عن الفترات السابقة وتقديمها الى الإدارة، وضعف دور قسم الرقابة الداخلية على الوحدات الخاصة بمعالجة المياه الثقيلة والمختبرات اذ أن القسم لا يقوم بالزيارات التفتيشية لها. وخرج البحث بمجموعة من التوصيات منها، ضرورة قيام قسم الرقابة الداخلية بإعداد تقارير عن الأداء المديرية عن الفترات الماضية ورفعها إلى الإدارة العليا، واعتماد المعايير المحلية والدولية المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية لغرض تطوير العمل الرقابي.

The efficiency and effectiveness of internal control in the performance of government institutions evaluated

(A Case Study in streams Qadisiyah province Directorate)

Abstract

The research aims to clarify the role of internal control in the performance of government institutions evaluated to get to the best methods in the performance appraisal process through the preparation of a model proposed for programs and indicators for evaluating the performance of municipalities / districts sewage sector which enables the proper planning to provide the best services, in line with the human and material available possibilities, to achieve the goals of research were selected streams Diwaniyah circle, to be a sample of the study, has reached the researchers to a set of conclusions the most important, the weakness of the role of the internal control department in the preparation of reports, since the section does not prepare a special performance established for previous periods and submitted to the administration, and weak reports the role of internal control for the treatment of heavy water units and laboratory department where the department does not have inspection visits. The search came a series of recommendations, including the need to do the internal control department to prepare reports on the performance of the Directorate for past periods and submitted to senior management, and the adoption of domestic and international issues related to invasive monitoring system for the purpose of development of audit work standards.

المقدمة

أدى التطور العلمي والنمو المتزايد في مجالات النشاط الاقتصادي الى كبر حجم المؤسسات الحكومية وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق الرفاهية للمجتمع، وبما ان الرقابة الداخلية تعد امراً حتمياً تقضيه الإدارة العلمية الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة وكذلك في تقييم الأداء للمؤسسات الحكومية لمعرفة نقاط القوة وتدعيمها وتشخيص نقاط الضعف ومعالجتها من خلال مجموعة مؤشرات وبرامج وضعت لهذا الغرض.

وفي هذا البحث سنحاول معرفة مدى كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في الوصول الى تقييم أداء يعطي صورة واضحة للإدارة عن أدائها للفترة الماضية.

1- مشكلة البحث: -

رغم وجود معايير ومؤشرات مالية وغير مالية معتمدة من قبل الجهات الرقابية في عملية تقويم اداء الوحدات الخدمية الا ان الجانب الأهم الذي لا تزال تعاني منه أجهزة الرقابة الداخلية هو "عدم وجود برامج ومؤشرات تقويم اداء متخصصة تمكن من إعداد تقارير تعكس واقع الأداء في قطاع البلديات/ مديريات المجاري من حيث الكفاءة والفاعلية والاقتصادية".

2- اهمية البحث: -

تستمد اهمية البحث العملية من اهمية نشاط قطاع البلديات والطبيعة الخاصة التي يتصف بها هذا النشاط الخدمي ورغم انه يهدف الى تحقيق الربح الا انه يركز على تقديم خدماته الى المجتمع من خلال تنظيم المدن بصورة حضارية تحقق للمجتمع الرفاهية الاجتماعية.

اما اهمية البحث العلمية فتبرز من خلال التوصل الى إعداد إنموذج مقترح لبرامج ومؤشرات تقويم اداء قطاع البلديات/ مديريات المجاري يساهم في اعداد تقارير تعكس واقع الأداء، من خلال دراسة المعايير والمؤشرات العلمية والاهداف المرسومة وأوجه النشاط.

3- هدف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

1- التعرف على نظام الرقابة الداخلية المتبع في قطاع البلديات .

2- التعرف على أثر استخدام المؤشرات على كفاءة وفاعلية الاداء في قطاع البلديات .

3- التعرف على أثر استخدام المؤشرات في التخطيط السليم لتقديم أفضل الخدمات في قطاع البلديات .

4- فرضية البحث:

يمكن صياغة فرضية البحث على النحو الاتي "إن إستخدام برامج ومؤشرات تقويم اداء متخصصة من قبل أجهزة الرقابة الداخلية تؤدي الى تقويم اداء أكثر كفاءة وفاعلية واقتصادية".

5- الحدود المكانية:

تم اختيار مديرية مجاري محافظة القادسية عينة البحث ميداناً للبحث لمجموعة من الاسباب يمكن تلخيصها بما يأتي: -

أولاً: تنوع واتساع نشاطات قطاع مديريات المجاري.

ثانياً: تعد من المؤسسات ذات النفع العام هدفها تصريف مياه الصرف الصحي ومياه الامطار في جميع انحاء المحافظة وتأخذ بنظر الاعتبار الجوانب الصحية والاجتماعية.

ثالثاً: توفر البيانات والمعلومات التي يحتاجها البحث لإنجاز الجانب التطبيقي له.

6- الحدود الزمانية: -

تم اختيار السنوات (2009-2011) وذلك لتوفر البيانات المطلوبة.

7- أساليب جمع البيانات والمعلومات:

يتم الاستناد في جمع معلومات البحث على المتوفر والمتاح من الكتب والوثائق الرسمية والبحوث والمقالات (العربية والاجنبية) والشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث والرجوع الى البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من مديرية مجاري محافظة القادسية والمقابلات مع المسؤولين والمنتسبين.

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث

مفهوم واهمية واهداف ومكونات الرقابة الداخلية وانواعها

اولاً: مفهوم الرقابة الداخلية: Internal control concept

ظهرت الحاجة الى الرقابة كون الأهداف والخطط والدراسات يتم أدائها من قبل الافراد وقد يؤدوها في مختلف الظروف والأدوات (D.Eston,2007:79) , لذلك هناك عوامل عدة ساعدت على تطور نظرة المجتمع الاقتصادي لوظيفة التدقيق الداخلي بدرجة كبيرة وخاصة في السنوات الأخيرة وان بعض هذه العوامل ماهو مهني والبعض الاخر أكاديمي اذ كانت الرقابة الداخلية تمارس من موظف يعمل داخل المنظمة للبحث عن أخطاء العاملين فيها وكان الهدف منها هو حماية الموجودات وكشف الأخطاء والغش لذلك ظهرت تعاريف عدة للرقابة الداخلية اذ عرفها البعض على انها " مجموعة من أوجه النشاط المستقلة داخل المنظمة تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والاحصائية وفي التأكد من كفاية الاحتياطيات المتخذة لحماية موجودات واموال المنظمة وفي التحقق من اتباع موظفي المنظمة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم واخيراً في قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل المراقبة الأخرى في أداء اغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها لكي تصل المنظمة الى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى" (عبد ربه، 2009: 10-11) , كما عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) الرقابة الداخلية باعتبارها " نشاط تقييمي مستقل داخل المنظمة يهدف الى دراسة وتقييم مجموعة واسعة من الأنشطة نيابة عن المنظمة, يشمل العمليات المالية وغير المالية ومدى الالتزام بسياسة

المنظمة والتشريعات القانونية وتقييم الكفاءة التشغيلية وتحديد ومتابعة الغش في المنظمة " (J.Hall,2011:3-4).

ثانياً: أهمية الرقابة الداخلية: Internal control Importance

يرجع السبب في وضع نظام للرقابة في المنظمات الى مساعدتها على تحقيق أهدافها. ويحتوي النظام على مجموعة من السياسات والإجراءات التي يتم تصميمها لإمداد الإدارة بتأكيد مناسب على ان الأهداف التي تراها أساسية للمنظمة سوف يتم تحقيقها (أرينز ولوبك، 2005، 378).

ويشير تقرير لجنة إجراءات المراجعة التابعة للمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين الى ان تزايد الاهتمام بالرقابة الداخلية يرجع الى العوامل الأتية :

1- **تزايد نطاق المنظمات وحجمها، مما أدى تعقد وتشعب هياكلها التنظيمية. ولكي يمكن مراقبة العمليات بفاعلية، ينبغي ان تعتمد الإدارة على العديد من التقارير والتحليلات التي تتوافر فيها درجة عالية من الثقة.**
2- **تتحمل الإدارة المسؤولية الأولى للمحافظة على موجودات المنظمة ومنع الأخطاء واكتشاف الاختلاسات. ومن ثم فإن الاحتفاظ بنظام كفوء للرقابة الداخلية، امر لا يمكن الاستغناء عنه وتعتمد عليه الإدارة في للوفاء بهذه المسؤولية.**
3- **من الناحية العملية يتعذر على المدقق الخارجي ان يقوم بتدقيق تفصيلي لمعظم المنظمات في حدود اتعاب اقتصادية معقولة، والاعتماد على التدقيق الاختباري، بدلاً من التدقيق الشامل، ومن ثم كان من الضروري منذ البداية عند معالجة العمليات وجود الضوابط السليمة التي يوفرها نظام الرقابة الداخلية (عبد ربه، 2009: 15-16) .**

ثالثاً: اهداف الرقابة الداخلية: Internal control objectives

يمثل الهدف الرئيسي لنظام الرقابة الداخلية والذي يسعى لتحقيقه هو التوفيق بين تصرفات وسلوك الافراد العاملين في الوحدة الاقتصادية والاهداف التشغيلية للوحدة الاقتصادية (توماس وهنكي، 1989: 370).

واجمعت دراسات المنظمات المهنية المهتمة بشؤون الرقابة الداخلية في أربعة اهداف أساسية يعتمدها أي نظام فعال وناجح للرقابة الداخلية والتي تلقى قبولاً عاماً وهي (Trenerry, 1999: 9):

1- **حماية موجودات الوحدة الاقتصادية من الاختلاس والتلاعب والمحافظة على حقوق الغير بالوحدة الاقتصادية.**
2- **الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية التي تشمل القواعد والإجراءات التي تضعها الإدارة للوصول الى الأهداف المرسومة، والتقليل من الأخطاء والسرقة التي قد تحدث والالتزام بالقوانين واللوائح الملائمة وتحديد الإجراءات التنفيذية واللوائح والتعليمات بطريقة تضمن انسياب العمل.**

3- دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها.

4- الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية عن طريق تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والتشغيل والمخرجات.

رابعاً: مكونات الرقابة الداخلية: Components of Internal Control

في عام 1992 أصدرت لجنة COSO وهي إحدى اللجان المنبثقة عن مجمع المحاسبين القانونين الأمريكي تقريرا بعنوان (الإطار المتكامل للرقابة الداخلية) ووفقاً لهذا التقرير فقد حددت اللجنة مكونات الرقابة الداخلية بخمس مكونات هي (الحيالي، 2011: 20):

1- بيئة الرقابة: تعني بيئة الرقابة كافة السياسات والتصرفات التي تعكس توجهات الادارة بخصوص الرقابة الداخلية في المنظمة كما ان لها تأثير جوهري على الطريقة التي يتم بها إدارة الأنشطة وتقدير المخاطر كما انها تتأثر بثقافة المنظمة وتأريخها، وتؤثر على وعي الموظفين وسلوكهم (J.Hall, 2011: 236).

2- تقدير المخاطر: أن كافة مكونات الرقابة الداخلية بدايةً من بيئة الرقابة حتى المتابعة ينبغي أن تخضع الى تقييم المخاطر التي تتضمنها، وتقوم الادارة بتقييم المخاطر كجزء من تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية لتقليل الأخطاء والمخالفات.

3- أنشطة الرقابة: هي السياسات والأنشطة التي تساعد في التأكد من أن تعليمات الإدارة يتم تنفيذها، فهي تساعد على التأكد من أن التصرفات الضرورية يتم اتخاذها لمواجهة المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المنشأة (الحيالي، 2011: 23).

4- المعلومات والاتصالات: لقد أشار المعيار الأمريكي رقم 78 (SAS NO:78) الى أن نظام المعلومات الملائم يهدف الى إضفاء الثقة في التقارير المالية، و يتضمن نظام المعلومات الأساسي الطرائق والسجلات لتحديد وتحليل وتصنيف وتسجيل معاملات المنظمة والإفصاح عنها مع المحافظة على الموجودات والالتزامات ذات العلاقة، اما الاتصالات فتتضمن الحصول على فهم واضح عن الأدوار والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة الداخلية وتأثيرها على التقارير المالية، كما أن دليل السياسات ودليل التقارير المالية والمحاسبية ودليل الحسابات من مكونات المعلومات والاتصالات.

5- المتابعة: تتعلق أنشطة المتابعة بالتقدير المستمر، او التقدير الدوري لجودة أداء الرقابة الداخلية، والذي تقوم به الإدارة لتحديد مدى كفاءة الرقابة الداخلية، وتحديد إمكانية تعديلها بما يتلائم مع التغير في الظروف المحيطة. ويتم ذلك عن طريق دراسة الرقابة الداخلية وتقارير الهيئات التنظيمية وتقارير مراقب الحسابات وغيرها (لطفي، 2005: 27).

خامساً: أنواع الرقابة الداخلية:

من الممكن تحديد أنواع الرقابة الداخلية بثلاث أنواع وكما في ادناه:

1- **الرقابة الداخلية المالية: وهي الفحص المنتظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية واية متطلبات اخرى موضوعة مسبقاً.**
2- **الرقابة الداخلية التشغيلية: ويعد هذا النوع من الرقابة هو المجال غير التقليدي للرقابة الداخلية، ونشأ هذا النوع كوليد للتطورات التي حدثت في مجال التدقيق الداخلي، ويطلق عليه البعض اسماءً اخرى مثل تدقيق الأداء ويسعى هذا النوع من الرقابة الداخلية الى فحص وتقييم اعمال المنظمة ككل لتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة وذلك وفق خطة معدة مقدما ومتفق عليها مع الجهات العليا في المنظمة، كما يعرفه البعض بانه الفحص الشامل للوحدة التشغيلية او المنظمة ككل لتقييم أنظمتها المختلفة ورقابتها الإدارية وادائها التشغيلي وفقا لطريقة قياس محددة ضمن الأهداف الإدارية وذلك للتحقق من كفاءة واقتصادية العمليات التشغيلية.**
3- **الرقابة الداخلية لأغراض خاصة: وهذا النوع يتعلق بالرقابة التي يقوم بها المدقق الداخلي حسب ما يستجد من موضوعات تكلفه الإدارة العليا للقيام بها ، ويتفق من حيث الأسلوب او النطاق مع النوعين السابقين ولكنه يختلف من ناحية التوقيت إذ أنه غالباً ما يكون فجائياً وغير مدرج ضمن خطة الرقابة الداخلية ويشمل عادةً عمليات التفتيش الفجائية والتي تهدف لاكتشاف الغش او الفساد واجراء التحقيقات المتعلقة بهذا الموضوع (المدلل، 2007: 55-58).**

سادساً: الرقابة الداخلية وتقييم الأداء

يوجد تشابه كبير بين الرقابة الداخلية وتقييم الأداء، لدرجة ان الكثير لا يميز بينهما اذ تبدأ الرقابة الداخلية مع عملية تخطيط الأهداف المرجوة وتسير مع التنفيذ لمتابعة الاحداث الفعلية ومقارنتها بالمخطط لها، وتمكن من اكتشاف الانحرافات التي تحدث في اثناء التنفيذ وتوضح ما ينبغي اتخاذه للتصحيح والعمل على منع تكرار الانحرافات مستقبلاً. يعني ذلك ان الرقابة تقود التنفيذ الفعلي الى مراجعة معينة تتضمن من خلالها تنفيذ المخطط قبل الوصول الى النتائج النهائية (البعاج، 79:2012).

يعرف تدقيق الأداء: بأنه فحصاً موضوعياً تشخص من خلالهِ السياسات والنظم وإدارة العمليات ونتائج النشاط في الجهات الخاضعة للرقابة، ويقارن من خلالهِ الانجاز بالخطط والنتائج بالقواعد, والممارسة بالسياسة بغية كشف الانحرافات (السلبية والايجابية) وبيان أسبابها والتأكد من إدارة الموارد الاقتصادية وبكفاءة, وتحديد أسباب التبذير والإسراف وسوء الاستعمال والاستغلال ووضع المقترحات التي تعالج أوجه

الانحراف والإسراف وذلك في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق فاعلية وكفاءة واقتصاد أو توفير اكبر (التميمي، 2014: 375).

ويرى القريشي ان لتقييم الأداء محددات هي (القريشي، 2011: 416):-

1- تقييم الأداء ينطوي على شيء من الحساسية.

2- تفادي التدخل في التحقيقات والإجراءات القانونية المحتمل حدوثها مستقبلاً.

3- ان تدقيق الأداء يحمل الصفة الاستشارية وعدم إعطاء توصيات بصيغة الالزام.

4- مراعاة الأهمية النسبية للنشاطات والبرامج محل التدقيق وكذلك عند اعداد نتائج التدقيق وتوصياته والتركيز على القضايا ذات الأهمية الأكبر نسبياً.

5- مراعاة طبيعة النشاط محل التدقيق من حيث تطبيق المعايير والمؤشرات وإجراءات التدقيق لان لكل نشاط خصوصيته.

هناك ومجموعة من الأساليب لتقييم الأداء (الكرعاوي، 2012 : 128)

أ- التقييم على أساس الأداء الماضي.

ب- التقييم على أساس المقارنة مع الغير في المهام المماثلة.

ج- التقييم على أساس معايير أداء وموازنات تخطيطية.

المبحث الثاني: الجانب العملي

اولاً: نبذة تعريفية عن مديرية مجاري محافظة القادسية

تأسست مصلحة المجاري بموجب قانون رقم (37) لسنة /1955 المنشور في جريدة الوقائع العراقية بالعدد (3583) في 1955/3/24 للقيام بمشروع تصريف المياه المحتوية على الأوساخ والقاذورات ومياه الأمطار في منطقة البلدية من كل بلدة وتعد أعمالها من المشاريع ذات النفع العام وتستوفي الرسوم والأجور المقررة وقد تلت القانون المذكور أنفاً عدة تعديلات وقوانين لاحقة كان آخرها قانون رقم (27) لسنة/1999 اذ تم تشكيل الهيئة العامة للماء والمجاري والتي تتشكل من (المديرية العامة للماء) و(المديرية العامة للمجاري) كتشكيلات تابعة إلى وزارة البلديات والأشغال العامة حاليا وان المديرية العامة للماء تعمل تحت ظل القانون رقم (27) لسنة/1999 والتعليمات الصادرة بموجبه.

ثانياً: إعداد إنموذج مقترح لبرامج ومؤشرات تقويم اداء مديريات المجاري

1. تدقيق الأهداف:

1. 1. **الأهداف المقررة:**

1.1.1. **مراجعة القانون الخاص بالدائرة , أو نظامها الداخلي، أو التشريع المتعلق بنشاطها، أو دراسة الجدوى الخاصة بإنشائها، وأستخلص منه الأهداف الرئيسة.**

1.1.2. **استخلاص من النظام الداخلي، أو تعليمات التنظيم، أو أوامر توزيع العمل، الأهداف الفرعية للأقسام أو الوحدات الإدارية والإنتاجية، وملاحظة مدى ارتباطها بالهدف (أو الأهداف) الرئيسي، والتأكد من كونها بمجموعها مساوية لهذا الهدف أو مطابقة له.**

1. 2. **مدى وضوح الأهداف: عرض اهداف المديرية سواء العامة او التفصيلية.**

1. 3. **المهام التي تمارس بغرض تحقيق الأهداف: عرض الاعمال التي تقوم بها المديرية بغية الوصول الى أهدافها.**

2. كفاءة تنفيذ الخطط والسياسات:

2. 1. **الخطط والسياسات ونتائج التنفيذ:**

1.1.2. **سبل ومنهجية اعداد الخطة: دارسة آلية وضع الخطة السنوية والخطط المتوسطة وبعيدة المدى ومدى السعي لتحقيقها.**

2.1.2. **وحدات معالجة مياه الصرف الصحي: التأكد من شمول كافة الوحدات بوحدات معالجة مياه الصرف الصحي، ومقارنة كميات المياه الثقيلة الواصلة من محطات الضخ الى وحدات المعالجة والكميات التي تمت معالجتها فعلاً.**

3.1.2. **محطات الضخ: مقارنة الكميات (متر مكعب/يوم) والتي يتم ضخها الى وحدات المعالجة مع الطاقات التصميمية لمحطات الضخ للوقوف على سير عملية ضخ المياه الثقيلة وفق الطاقات المخططة.**

4.1.2. **التصاميم والمرتسمات: التأكد من وجود تصاميم ومرتسمات لدى المديرية ولكافة مناطق المحافظة والتي يتطلب توفير خدمات الصرف الصحي لها.**

5.1.2. **المشاريع الاستراتيجية: دراسة المشاريع الاستراتيجية من حيث اجراءات التعاقد ومتابعة التنفيذ أولاً بأول.**

6.1.2. **الفحوصات المختبرية: مقارنة كميات المياه المعالجة وعدد النماذج المسحوبة لإجراء الفحص السنوي وعدد النماذج الفاشلة.**

7.1.2. **شبكات الصرف الصحي والخطوط الناقلة: دراسة الاطوال (بالمتر الطولي) والخاصة بشبكة الصرف الصحي والتي تلبي احتياج المحافظة بالكامل ومقارنة النتائج بما هو متوفر لدى المديرية، كذلك مدى جدية المديرية في متابعة تنفيذ مشاريع الخطوط الناقة والتي من شأنها توسيع شبكة الصرف الصحي لتشمل مناطق عديدة.**

8.1.2. **التجاوزات والمشتركين: التحقق من متابعة الإدارة للتجاوزات التي تحصل على شبكات التصريف الصحي وتصريف مياه الامطار واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة بحق المخالفين، وكذلك متابعة تسديد أجور الخدمة المقدمة الى المشتركين.**

2.1.9. كلف تقديم الخدمة ومقارنتها بالكلف المعيارية: التحقق من وجود نظام كلفة يوفر المعلومات للازمة للإدارة حول الكلفة التشغيلية لعملية الصرف الصحي ومعالجة مياه الصرف الصحي بما يوفر رقابة كافية ويمكن من تحديد الانحرافات وبالتالي معالجتها مبكراً.

2.1.10. إدارة الجودة على الخدمة: التحقق من متابعة جودة الخدمة المقدمة للمواطن بصورة مستمر وكذلك جودة المياه التي تمت معالجتها وفق المعايير والمحددات البيئية واعداد تقارير دورية بهذا الشأن.

2.2. **كفاءة استخدام مستلزمات تقديم الخدمة:**

2.2.1. إدارة واستخدام الموارد البشرية: دراسة مدى الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمديرية وخاصةً الملاكات الفنية بما يحقق اعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية والاقتصادية.

2.2.2. إدارة واستخدام الموارد المالية: التحقق من سعي المديرية لتعظيم إيراداتها وكذلك تخطيط عملية التصرف بما يحقق اهداف المديرية.

2.2.3. استخدام الموجودات: دراسة الموجودات اللازمة لتنفيذ اهداف المديرية لاسيما ان عملها تخصصي يتطلب توفير آليات تخصصية ووحدات لمعالجة المخلفات لرفع مستوى الخدمة للمواطن

2.2.4. كفاءة تقديم الخدمة: التأكد من توفر وحدة تعنى بفحص وقياس مدى جودة الخدمة المقدمة ودراسة الخطط والسياسات الموضوعة من قبلها وتقييم عملها عن طريق وضع مؤشرات ومعايير لتقيم الجودة لتحديد نقاط الخلل ومعالجتها وتدعيم جوانب القوة فيها.

ثالثاً: تقويم اداء مديرية مجارى القادسية وفق الإنموذج المقترح

1. الأهداف المقررة ومدى وضوحها: -

1.1. **الأهداف المقررة: -**

1.1.1. **حددت المادة (2) من قانون رقم (27) لسنة/1999 أهداف المديرية العامة للمجاري بتصريف مياه الصرف الصحي ومياه الأمطار في جميع أنحاء المحافظة حسب الحاجة ووفق تخطيط بعيد المدى يأخذ بنظر الاعتبار التطورات الاقتصادية والاجتماعية والصحية ولتحقيق الأهداف المحددة بموجب القانون أعلاه تقوم المديرية بما يلي: -**

أ- أجراء المسوحات والدراسات في مجال نشاطها.

ب- اقتراح الخطط السنوية والمتوسطة والبعيدة الأمد.

ج- متابعة تنفيذ القرارات والخطط.

د- الأشراف على تنفيذ خطط وأعمال الدوائر التابعة لها.

1.1.2. **بموجب المادة رقم (3) من تعليمات رقم (37) لسنة/2000 تم تحديد تقسيمات ومهام دائرة المجاري بـ (تتولى دائرة المجاري تنفيذ وتشغيل وإدارة وصيانة مشاريع المجاري ومحطاتها**

وشبكات المجاري وجباية المبالغ المتحققة لها والقيام بالأعمال الإدارية والحسابية والمالية والمخزنية والسيطرة النوعية على معالجة مياه المجاري).

1. 2. **مدى وضوح الأهداف:**

إن أهداف المديرية أعلاه جاءت أهدافا عامة وتفصيلية حيث تم تحديد الهدف العام للمديرية بتنفيذ وتشغيل وإدارة وصيانة مشاريع المجاري ومحطاتها وشبكات المجاري وقد تم تحديد الأهداف التفصيلية من خلال الوظائف والإعمال المحددة لها.

1. 3. **المهام التي تمارس بغرض تحقيق الأهداف:**

من اجل تحقيق الأهداف المحددة للمديرية فأنها تقوم بالأعمال الآتية: -

أ- **تهيئة ووضع الدراسات والتصاميم والمرتسمات لشبكة متكاملة للصرف الصحي تغطي المحافظة وإدامة وتحسين كفاءة الشبكات القائمة.**

ب- **تشغيل وصيانة شبكات أنابيب مياه الصرف الصحي من حيث الأشراف على انسيابية وتصريف المياه ومعالجة الاختناقات الحاصلة وتطوير هذه الشبكات لاستيعاب الزيادة الناتجة عن زيادة الكثافة السكانية.**

ج- **أعداد الخطط الأولية السنوية والمتوسطة وبعيدة المدى في مجال نشاطاتها وإرسالها للمديرية العامة للمصادقة عليها.**

د- **تشغيل وصيانة مشروع معالجة مياه الصرف الصحي بالكفاءة المطلوبة والقيام بالفحوصات المختبرية اللازمة للمياه المعالجة للتأكد من مطابقتها للمقاييس المعتمدة قبل تصريفها للنهر.**

ه- **تشغيل وصيانة محطات الضخ الفرعية والرئيسية وتمكينها من تصريف مياه الصرف الصحي المطروحة من الشبكات إلى مشروع معالجة مياه الصرف الصحي.**

و- **الرقابة على التجاوزات على شبكات الصرف الصحي أو طرح مواد تلحق الضرر في الشبكة مثل المخلفات الصناعية ومخلفات المستشفيات وغيرها.**

ز- **جباية اجور خدمات المجاري وكلفة مد الانابيب الرئيسية والاجور المترتبة عن الكشوفات الخاصة التي تقوم بها المديرية والغرامات المفروضة على المتجاوزين وفق التعليمات النافذة.**

ح- **أعداد الموازنة الاستثمارية والموازنة الاعتيادية ورفعها الى المديرية لغرض المصادقة عليها ومتابعة تنفيذها.**

ط- **القيام بالأمور المخزنية والحسابية والادارية والقانونية وفق التعليمات النافذة.**

ي- **اقتراح الآليات وأنوعها المطلوبة لأنشطة المديرية وإدارة الآليات المتوفرة لديها.**

2. كفاءة تنفيذ الخطط والسياسات:

2. 1. الخطط والسياسات ونتائج التنفيذ

2. 1. 1. سبل ومنهجية أعداد الخطة:

أ- **لا تقوم المديرية بوضع خطط سنوية مكتوبة خاصة بنشاط الصرف الصحي وتصريف مياه الأمطار تتضمن الطاقة الإنتاجية للشبكات ومحطات الضخ ووحدات المعالجة لغرض دراسة مؤشرات تنفيذ الخطة السنوية ومؤشرات ومستويات التخطيط من الطاقة التصميمية والطاقة المتاحة لمشاريعها.**

ب- **لا توجد لدى المديرية خطط متوسطة وبعيدة المدى لا نشطتها لغاية 2009/12/31 اذ تم اعدلد بالخطط متوسطة المدى للفترة (2010-2014).**

2. 1. 2. وحدات معالجة مياه الصرف الصحي:

أ- **تفتقر (13) وحدة أدارية في المحافظة من أصل (15) وحدة أدارية تتكون منها المحافظة إلى مشاريع المعالجة حيث اقتصرت مشاريع المعالجة على مركز المحافظة وناحية البدير وبنسبة تغطية (15% و60%) لكل منهم ومشروع معالجة ناحية البدير يعتمد على المعالجة البايلوجية (برك الطحالب) في معالجة مياه الصرف الصحي وهي طريقة بدائية لمعالجة مياه الصرف الصحي.**

ب- **الجدول أدناه يبين الطاقة التصميمية والمتاحة والفعلية لمعالجة مياه الصرف الصحي لمشروع مدينة الديوانية: -**

جدول (1)

الطاقة التصميمية والمتاحة والفعلية لمعالجة مياه الصرف الصحي لمشروع مدينة الديوانية

البيان	الطاقة التصميمية م3/يوم (1)	الطاقة المتاحة م3/يوم (2)	الطاقة الفعلية م3/يوم (3)	1:3	2:3	1:2
2009	12000	20000	34000	%138	%70	%66
2010	12000	20000	37000	%208	%85	%66
2011	12000	20000	39000	%225	%95	%66

ومن الجدول أعلاه يتبين لنا زيادة الطاقة الفعلية على الطاقة التصميمية خلال سنوات التقويم بنسبة (138%،208%،225%) للسنوات (2009، 2010، 2011) على التوالي وزيادة الطاقة الفعلية على الطاقة المتاحة بنسبة (70%,85%،95%) خلال سنوات التقويم (2009 ،2010 ،2011) على التوالي ويعود سبب الزيادة في الطاقات المتاحة والفعلية إلى تشغيل المشروع أكثر من ساعات التشغيل التصميمية اليومية له وقلة مكوث المياه المعالجة في أحواض المعالجة المختلفة مما يؤثر على كفاءة عملية المعالجة.

ج- **بلغت نسبة الطاقة الفعلية إلى الطاقة التصميمية والمتاحة في مشروع البدير نسبة (45%) لكل منهما وللسنوات (2009، 2010، 2011) والجدول أدناه يبين الطاقة التصميمية والمتاحة والفعلية لمشروع (برك الطحالب) في ناحية البدير: -**

جدول (2)

الطاقة التصميمية والمتاحة والفعلية لمشروع (برك الطحالب) في ناحية البدير

البيان	الطاقة التصميمية م3/يوم (1)	الطاقة المتاحة م3/يوم (2)	الطاقة الفعلية م3/يوم (3)	2:1	3:1	3:2
2009	3750	3750	1704	%100	%45	%45
2010	3750	3750	1704	%100	%45	%45
2011	3750	3750	1704	%100	%45	%45

د- **تعتمد المديرية على شبكة المبازل المكشوفة داخل الأحياء السكنية لغرض تصريف مياه الصرف الصحي في المناطق التي لا تتوفر فيها شبكات للصرف الصحي والتي تكون نقطة التصريف النهائية لها نهر الديوانية دون أجراء المعالجة عليها وذلك لتعويض النقص الكبير في شبكات مياه الصرف الصحي ووحدات المعالجة في المحافظة مما يؤدي إلى تلوث بيئي في المدينة وكما يلي: -**

جدول (3)

مكان المبازل المكشوفة ونقاط التصريف النهائية

مكان المبزل	نقطة التصريف
مبزل حي الجزائر	نهر الديوانية
مبزل حي الفرات	نهر الديوانية
مبزل الضغط العالي	نهر الديوانية
مبزل ال حمد	مبازل استصلاح الأراضي
مبزل قضاء الحمزة	نهر الحمزة

2. 1. 3. محطات الضخ:

يتم ضخ مياه الصرف الصحي إلى وحدة المعالجة المركزية بواسطة مجموعة من محطات الضخ الرئيسية ومحطات الضخ الثانوية وقد لاحظنا زيادة الطاقة الفعلية على الطاقة التصميمية لمحطات الضخ بنسبة (50%،100%،100%) على التوالي للسنوات (2009، 2010 ،2011) وكما مبين بالجدول أدناه: -

جدول (4)

الطاقة التصميمية والفعلية لوحدة المعالجة المركزية

السنة	الطاقة التصميمية (م^3/يوم) (1)	الطاقة الفعلية(م^3/يوم) (2)	1:2
2009	9200	13800	%150
2010	9800	19700	%200
2011	9800	19700	%200

والزيادة في الطاقة الفعلية على الطاقة التصميمية متأتية من زيادة ساعات التشغيل اليومي لهذه المحطات عن العدد المحدد بموجب التصاميم لهذه المحطات.

2. 1. 4. التصاميم والمرتسمات:

عدم وجود تصاميم ومرتسمات جاهزة ومصادق عليها لكافة مناطق المحافظة التي يتطلب توفير خدمات الصرف الصحي لها وقد تم إحالة (8) مشاريع من تخصيصات تنمية الأقاليم وتسريع الأعمار خلال الفترة (2006-2007) لأعداد تصاميم لشبكات الأمطار والصرف الصحي وبالرغم من انتهاء الفترة التعاقدية لهذه المشاريع ألا أن (6) مشاريع منها لم تنجز وتراوحت نسبة الانجاز المادي لها بين (60% -65%) وفيما يلي بعض الأمثلة: -

جدول (5)

المشاريع المحالة من تخصيصات تنمية الأقاليم وتسريع الاعمار لإعداد تصاميم لشبكات الامطار والصرف الصحي والتي لم تنجز بعد

اسم المشروع	رقم وتاريخ الإحالة	فترة العقد/يوم	نسبة الانجاز	الجهة المنفذة
قضاء عفك	433في2006/7/30	120	%65	شركة سعد العامة
قضاء الحمزة	453في2006/7/30	150	%60	جامعة الكوفة
قضاء الشامية	431في2006/7/30	120	%65	جامعة بابل
ناحية الدغارة	1234في2007/2/25	120	%65	مكتب الفيحاء
ناحية الشنافية	1236في2007/2/25	120	%60	مكتب الفيحاء
ناحية غماس	1237في 2007/5/22	120	%60	جامعة الكوفة

2. 1. 5. مشروع مجاري الديوانية:

تم إحالة مقاولة تصميم وتجهيز وتنفيذ وتشغيل وصيانة مشروع مجاري الديوانية /م2 بموجب العقد المرقم (13) لسنة/2011 (طريقه تسليم مفتاح من وزارة البلديات والأشغال العامة – المديرية العامة للمجاري إلى شركة الرافدين العامة لتنفيذ السدود / وزارة الموارد المائية بكلفة (218) مليار دينار (مائتان وثمانية عشر مليار دينار) ويخدم هذا المشروع كافة سكان قضاء المركز بطاقة تشغيلية

(100000م3/يوم) بمدة تنفيذ (3) سنة وتم التعاقد بتاريخ 2011/11/20 وتمت المباشرة بتاريخ 2011/11/28 و لغاية كتابة التقرير فأنه لم يتم انجاز التصاميم والمرتسمات النهائية للمشروع وحسب الموقف المقدم ألينا من قبل المديرية فأن نسبة الانجاز بتاريخ 2012/8/30 بلغت (1%) رغم مرور اكثر من ثلث فترة التنفيذ.

2. 1. 6. الفحوصات المختبرية:

أ- أدناه جدول يبين كمية المياه المعالجة يومياً خلال سنوات التقويم وعدد النماذج المسحوبة خلال كل سنة وعدد النماذج الفاشلة: -

جدول (6)

كمية المياه المعالجة يومياً خلال سنوات التقويم وعدد النماذج المسحوبة خلال كل سنة

السنة	الطاقة الفعلية لوحدة معالجة الديوانية م3/يوم (1)	نسبة التغير	عدد النماذج المسحوبة (2)	نسبة التغير	عدد النماذج الفاشلة (3)	2:3
2009	34000	-	640	-	218	%34
2010	37000	%9	788	%23	206	%26
2011	39000	%5	687	(%13)	206	%30

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

(أولا) تذبذب عدد النماذج المسحوبة لغرض الفحص المختبري بالارتفاع والانخفاض خلال سنوات التقويم ورغم زيادة كمية المياه المعالجة خلال السنة /2011 بنسبة 5% عن سنة/2010 ألا أن عدد النماذج المسحوبة انخفض بنسبة (13%).

(ثانياً) ارتفاع نسبة النماذج الفاشلة عموماً خلال سنوات التقويم ورغم انخفاضها خلال السنة/2010 ألا أنها ازدادت خلال السنة/ 2011 عن السنة/2010 وبررت المديرية أسباب الفشل إلى الأعطال الميكانيكية وأعمال الصيانة وكذلك الحجم الكبير للمياه الداخلة للمشروع والتي تفوق الطاقة التصميمية للمشروع وهذا يؤدي إلى تقليل فترة المكوث في أحواض التهوية وبالتالي عدم إكمال عملية المعالجة.

ب- يقوم المختبر حاليا بإجراء فحوصات كيميائية فقط ولا يتم أجراء فحوصات بايلوجية.

ج- يفتقر مشروع معالجة مياه الصرف الصحي في ناحية البدير إلى مختبر لإجراء الفحوصات المختبرية للمياه المعالجة ويتم أجراء الفحوصات المختبرية على المياه المعالجة في مختبر المديرية.

2. 1. 7. شبكات الصرف الصحي والخطوط الناقلة:

أ- لا يتوفر لدى المديرية بيانات بالمتر الطولي عن طول الشبكة التي تحتاجها المحافظة فعلا حيث تعتمد المساحة بالكيلو متر المربع مما لم يتسنى مقارنة المنفذ بالحاجة الفعلية مع العرض أن

نسبة ما تغطيه شبكة المجاري يمثل (30%) حسب كتاب المديرية المرقم (3775) في 2011/7/25 وقد حققت المديرية نسبة نمو في تنفيذ شبكات الصرف الصحي بنسبة (172,%9%) خلال السنتين (2010 ،2011) على التوالي وكما مبين أدناه:

جدول (7)

النمو في شبكة الصرف الصحي

السنة	مجموع المنفذ (م.ط)	نسبة التغير
2009	970	-
2010	9700	%900
2011	26420	%172

ب- _الخطوط الناقلة: تم إحالة تسعة مشاريع للخطوط الناقلة على تخصيصات تنمية الأقاليم ورغم انتهاء فترات التنفيذ لهذه المشاريع الا أن المنجز منها اثنان فقط والباقي قيد الانجاز والجدول أدناه يبين ذلك: -

جدول

(8) يبين مشاريع للخطوط الناقلة ونسب إنجازها.

ت	العقد أو المشروع	رقم المناقصة والعقد	مبلغه / مليون دينار	نسبة الانجاز
1	تنفيذ الخط الناقل في الديوانية الجزء الأول	2007 / 26	3175	%94
2	تنفيذ الخط الناقل الجزء الثاني في الديونية	2007 /27	3468	%100
3	تنفيذ الخط الناقل من حي الضباط إلى الشارع المحوري	2007 /59	1148	%98
ت	العقد أو المشروع	رقم المناقصة والعقد	مبلغه / مليون دينار	نسبة الانجاز
4	تنفيذ الخط الناقل لمياه مجاري شبكات ومحطات الصرف الصحي في الديوانية /الجزء الثالث	2007 / 57	5130	%97
5	تنفيذ الخطوط الرئيسية الناقلة لمياه مجاري الشبكات ومحطات الصرف الصحي/ جزء رابع	2008 /30	4239	%100
6	تنفيذ الخطوط الرئيسية الناقلة لمياه مجاري الشبكات ومحطات الصرف الصحي في قضاء الشامية.	2008/ 31	3970	%96
7	تنفيذ الخطوط الرئيسية الناقلة لمياه مجاري الشبكات ومحطات مجاري الصرف الصحي في قضاء الحمزة الشرقي	2008 / 198	4037	%70
8	تكملة الخط الناقل لمجاري الصرف الصحي في قضاء الحمزة الشرقي	2011/83	3384	%72.87
9	تمديد الخط الناقل في ناحية الدغارة	2011 / 173	1965	%37

2. 1. 8. التجاوزات والمشتركين:

أ- أن أهم التجاوزات فيما يتعلق بالصرف الصحي هو التجاوز على شبكات تصريف مياه الأمطار لأغراض تصريف مياه الصرف الصحي علما أن هذه الشبكات نقاط تصريفها هو الأنهار مما يسبب تلوث بيئي كبير.

ب- الجدول أدناه يبين عدد المشتركين لخدمات الصرف الصحي وأعداد الذين سددوا أجور المجاري:

جدول(9)

اعداد المشتركين واعداد الذين سددوا أجور المجاري.

السنة	عدد المشتركين (1)	نسبة التغير	عدد المشتركين الذين سددوا أجور المجاري (2)	النسبة% (1/2)
2009	17692	-	12384	70
2010	17828	%1	12479	70
2011	18512	%4	12032	65

ومن الجدول أعلاه نلاحظ ازدياد عدد المشتركين بنسبة (1%، 4%) للسنوات (2010، 2011) على التوالي في حين بلغت نسبة المشتركين الذين سددوا أجور الماء (70%، 70%، 65) خلال سنوات التقويم (2009، 2010، 2011).

2. 1. 9. كلف تقديم الخدمة ومقارنتها بالكلف المعيارية:

لا يتوفر في المديرية نظام كلفة يمكن من خلاله تحديد الكلفة التشغيلية الخاصة بالصرف الصحي (مبالغ تصريف مياه الصرف الصحي ومعالجتها) كما انه لا توجد للمديرية كلف معيارية سواء على المستوى العالمي أو المحلي أو كلف مخططة وبالتالي لا توجد رقابة على عنصر الكلف لتحديد الانحرافات سواء عن الكلف المخططة أو المعيارية.

2. 1. 10. إدارة الجودة على الخدمة:

يوجد في المديرية قسم للسيطرة النوعية ويقتصر عمله على الفحص المختبري لمياه الصرف الصحي المعالجة ولكن لا توجد خطط أو برنامج يتم فيها الأخذ بنظر الاعتبار معايير الجودة العالمية أو المحلية في نوعية الماء الصافي المنتج والمجهز للمستهلك وبالتالي لا توجد أي رقابة على الجودة.

2. 2. <u>كفاءة استخدام مستلزمات تقديم الخدمة:</u>

2. 2. 1. إدارة واستخدام الموارد البشرية:

أ- بلغت نسبة منتسبي المديرية على الملاك المؤقت خلال السنة/2011 (28%) من أجمالي ملاك المديرية في حين بلغت نسبة الفنيين إلى الملاك الدائم للمديرية (66%) وكما مبين بالجدول أدناه:

جدول (10)

اعداد المنتسبين على أملاك الدائم والمؤقت واعداد الفنيين ونسب الملاك المؤقت الى اجمالي الملاك ونسبة الفنيين الى الملاك الدائم

عدد المنتسبين على الملاك الدائم (1)	عدد المنتسبين على الملاك المؤقت (2)	عدد الفنيين (3)	1:2	1:3
599	172	397	%28	%66

ب- لم تقم المديرية باعتماد التوصيف الوظيفي المحدد لها من قبل دائرة المجاري العامة.

2. 2. 2. إدارة واستخدام الموارد المالية:

تمثل إيرادات المديرية نسبة (13%، 7%، 4%) من مصرفات المديرية للسنوات (2009، 2010، 2011) على التوالي والجدول أدناه يبين ذلك: -

جدول (11)

إيرادات ومصروفات المديرية ونسب التغير.

السنة	المصروفات مليون دينار (1)	نسبة التغير	الإيرادات مليون دينار (2)	نسبة التغير	2:1
2009	6157	-	774	-	%13
2010	7408	%20	540	(%30)	%7
2011	8552	%15	371	(%31)	%4

ومن أعلاه يتبين لنا زيادة مصروفات المديرية بنسبة (20%، 15%) خلال السنتين (2010، 2011) على التوالي في حين انخفضت ايرادات المديرية بنسبة (30%، 31%) لنفس السنتين المذكورتين وعلى التوالي.

2. 2. 3. استخدام الموجودات:

تعتبر الآليات التخصصية من الركائز المهمة لقطاع المجاري من خلال الدور الذي تلعبه الآليات لرفع مستوى الخدمة للمواطن من خلال الصيانة المستمرة للشبكات ومعالجة الانسدادات والانكسارات الحاصلة وقد بلغ عدد الآليات خلال سنوات التقويم (157) آلية ولم تشهد أي زيادة خلال سنوات التقويم والجدول أدناه يوضح ذلك: -

جدول (12)

اعداد الاليات الكلي والعاطل منها.

السنة	عدد الآليات الكلي (1)	عدد الآليات العاطلة (3)	1:2
2009	157	48	%30
2010	157	51	%32
2011	157	42	%26

ومن الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع نسبة الآليات العاطلة إلى العدد الإجمالي للآليات حيث بلغت نسبة الآليات العاطلة (30%،32%،26%) خلال سنوات التقويم (2011،2010،2009) على التوالي.

2. 2. 4. كفاءة تقديم الخدمة:

تفتقر المديرية إلى وجود شعبة أو وحدة ضمن هيكلها الإداري تعنى بفحص وقياس مدى جودة تصريف ومعالجة مياه الصرف الصحي في المحافظة ولا توجد لديها خطة أو برنامج عمل لوضع مؤشرات ومعايير لتقييم الجودة بغية تحديد أسباب انخفاض مستوى الجودة ووضع الحلول اللازمة للارتقاء بمستوى الجودة وفق المعايير المحددة محليا وعالميا.

<u>رابعاً: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضية:</u>

تتركز معلومات هذا المحور وحقائقه وتحليلاته على تغطية متطلبات هدف البحث والذي مفاده، الوصول الى أفضل الأساليب في عملية تقييم أداء الوحدات الخدمية من قبل الرقابة الداخلية، إذ تم تأسيسها وصياغتها بالاستناد إلى مشكلة البحث المتضمنة " عدم وجود برامج ومؤشرات متخصصة تمكن من اعداد تقارير تعكس واقع الأداء في قطاع البلديات/ مديريات المجاري من حيث الكفاءة والفاعلية والاقتصادية ".

وتأسيساً على ما تم تقديمه في الإطار النظري، ومن اجل أثبات فرضيات البحث واختبارها على أداء مديرية مجاري محافظة القادسية من سنة (2009 – 2011) وبالاعتماد الإنموذج المقترح لبرامج ومؤشرات تقويم الاداء يمكن القول استخدام برامج ومؤشرات تقويم أداء متخصصة من قبل أجهزة الرقابة الداخلية تؤدي الى تقويم أداء أكثر كفاءة وفاعلية واقتصادية وبذلك تم إثبات صحة فرضية البحث ولأسباب عديدة منها، ان تقرير تقييم الأداء الذي يعد من قبل الرقابة الداخلية وفق المؤشرات المتخصصة يحدد بدقة كبيرة نقاط الخلل في أداء الفترات السابقة مما يسهل على الإدارة اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجتها وتطوير اداءها.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

1- ان الرقابة الداخلية في مديرية مجاري محافظة القادسية هي عبارة عن وحدة تدقيق حسابي لابتعاده عن ممارسة إجراءات الرقابة الادارية والضبط الداخلي فيما يتعلق بالنواحي الفنية بسبب عدم قيام الرقابة الداخلية بالرقابة والتدقيق على الأقسام والشعب الفنية والتي تمثل غالبية نشاط المديرية كما لاحظنا في الجداول رقم (1، 2، 3، 4، 6).

2- هناك محددات تواجه الرقابة الداخلية في تأدية عملها وخاصة القيود الإدارية، وافتقار قسم الرقابة الداخلية الملاكات الفنية المتخصصة بأعمال الأقسام والشعب الفنية في واقتصار كادر القسم على الموظفين من المحاسبين والإداريين.

3- ضعف دور قسم الرقابة الداخلية في مجال إعداد التقارير، إذ إن القسم لا يقوم بإعداد تقارير خاصة بأداء المنشأة عن الفترات السابقة وتقديمها الى الإدارة.

4- ضعف دور قسم الرقابة الداخلية على الوحدات الخاصة بمعالجة المياه الثقيلة والمختبرات اذ أن القسم لا يقوم بالزيارات التفتيشية لها.

ثانياً: التوصيات:

1- ضرورة خضوع كافة الأقسام والشعب الفنية في المديرية لإجراءات الرقابة الداخلية عن طريق وضع خطة رقابة داخلية يشترك في وضعها الملاك الفني المتخصص من قسم الرقابة الداخلية.

2- تحرير للرقابة الداخلية من القيود والمحددات الإدارية تمنحها القوة والدافع في أداء مهامها بصورة كفؤة وفاعلة رفد قسم الرقابة الداخلية بالملاكات الفنية المتخصصة في مجال أعمال الأقسام والشعب الفنية في المديرية وذلك بسحب منتسبين كفوئين من هذه الأقسام وربطهم بقسم الرقابة الداخلية لتولي أعمال التدقيق والرقابة على هذه الأقسام والشعب الفنية.

3- زيادة تفعيل دور الرقابة الداخلية وخاصةً الإجراءات الخاصة بقياس أداء المؤسسات عن طريق اعتماد معايير ومؤشرات خاصة لقياس الأداء.

4- ضرورة قيام قسم الرقابة الداخلية بإعداد تقارير عن الأداء المديرية عن الفترات الماضية ورفعها إلى الإدارة العليا.

5- اعتماد المعايير المحلية والدولية المتعلقة بنظام الرقابة الدخيلة لغرض تطوير العمل الرقابي.

المصادر

القوانين والتعليمات النافذة

1- **قانون الهيئة العامة للماء والمجاري رقم (27) لسنة/ 1999.**
2- **تعليمات رقم (37) لسنة 1999 تقسيمات ومهام الهيئة العامة للماء والمجاري المعدلة.**
3- **جريدة الوقائع العراقية.**
4- **ديوان الرقابة المالية الاتحادي، دائرة الشؤون الفنية والدراسات، قسم الدراسات الفنية والبحوث، دليل رقابة الأداء، 2006.**
5- **ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلس المعايير المحاسبية والرقابية، 2000، دليل التدقيق رقم(4) دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية.**

المصادر العربية

1- **عبد ربه، رائد محمد " المراجعة الداخلية"، دار الجنادرية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية 2010.**
2- **ارينز، الفين، لوبك، جيمس "المراجعة مدخل متكامل" تعريب محمد محمد عبد القادر الديسطي، مراجعة احمد حجاج، دار المريخ، الرياض، السعودية 2005.**
3- **لطفي، أمين السيد أحمد مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية 2005**
4- **توماس، وليم هنكي، امرسون "المراجعة بين النظرية والتطبيق" تعريب ومراجعة احمد حجاج وكمال الدين سعيد، دار المريخ، الرياض، السعودية 1989.**
5- **القريشي، اياد رشيد، "التدقيق الخارجي منهج عملي نظرياً وتطبيقياً"، دار المغرب، بغداد، العراق، 2011.**
6- **التميمي، ناظم شعلان، "التدقيق والرقابة"، الطبعة الاولى، الميزان، النجف الاشرف، العراق 2014.**

الرسائل الجامعية

1- **الحيالي، قحطان عبد الله حسن "أثر كفاءة نظام الرقابة الداخلية في اختيار مراقب الحسابات لأدلة الإثبات"، (بحث تطبيقي في شركة الصناعات الإلكترونية)، أطروحة دكتوراه، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد 2011.**
2- **المدلل، يوسف سعيد يوسف "دور ووظيفة التدقيق الداخلي فيضبط الأداء المالي والإداري" (دراسة تطبيقية على الشركات العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2007.**
3- **الخزرجي أيار حامد كاظم " دور تدقيق الأداء في تقويم كفاءة وفاعلية الوحدات الاقتصادية العامة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2012.**

الدوريات

1- البعاج، قاسم محمد "تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في وحداد قطاع التعليم العالي"، (دراسة تطبيقية في قسم الرقابة والتدقيق الداخلي/ جامعة القادسية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد (13) العدد (4)،2011.

2- الكرعاوي، نجم عبد عليوي، "تقويم أنظمة الرقابة الداخلية في قطاعات وزارة التربية"، (دراسة تطبيقية/ قسم الرقابة والتدقيق الداخلي للمديرية العامة لتربية القادسية)، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، المجلد (2) العدد (4)، 2012.

المصادر الاجنبية

1. **Peter D.Eston , self selection of auditors and audit pricing in private firms – the accounting review vo179 January 2007-**
2. **James A. Hall, (2011), information technology auditing and assurance, third edition, South-Western, Cengage Learning**
3. **Alan Trenerry, (1999), principles of internal control, South china printing, Hong Kong.**