جمهورية مصر العربية

معهد التخطيط القومي

تقييم أداء الإدارة المالية للصناديق الخاصة بجامعة القاهرة

The Evaluation of the Financial Management Performance of the Private Funds of Cairo University

إعداد

ناهد عبدالستار محمد علام

إشراف

د. نيفين كمال حامد

أستاذ بمركز السياسات الاقتصادية الكلية

لاستكمال متطلبات

الحصول على درجة الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

2020م

مستخلص

يهدف البحث إلى إبراز أهمية تقييم أداء الإدارة المالية للصناديق الخاصة بجامعة القاهرة، من أجل إدخال التغييرات اللازمة لتعظيم كفاءة استخدام الموارد، وخلق مستوى أعلى من الشفافية والمساءلة في نظم الإدارة المالية.

يتناول البحث الإطار المؤسسي للصناديق الخاصة، ومصادر تمويلها، وأوجه الإنفاق، مع تقييم أداء الإدارة المالية للصناديق الخاصة بكلية الطب بجامعة القاهرة، عن طريق إجراء استبيان على عينة قوامها 40 من العاملين بالإدارات المالية بالكلية، والمراقبين التابعين لوزارة المالية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وأظهرت نتائج البحث وجود أوجه قصور متعددة في تقييم أداء الإدارة المالية للصناديق الخاصة بكلية الطب جامعة القاهرة، حيث لا تقوم الإدارة المالية بمقارنة الميزانية الحالية بالميزانية التقديرية للسنة الجديدة، ولا تُعد ختامي عن نهاية السنة المالية منفصلاً عن الوحدة الحسابية، بالإضافة إلى عدم وجود معايير للمساءلة عند التقصير في أداء الأعمال الموكلة إلى الإدارة المالية.

من أجل التغلب على هذا القصور يوُصي البحث بالتدريب المناسب للعاملين بالإدارة المالية للصناديق الخاصة بكلية الطب بجامعة القاهرة، وبناء قاعدة بيانات موحدة لخلق مجتمع معلومات متكامل، وجهات حكومية تتبادل البيانات فيما بينها، بما يرفع كفاءة أداء الإدارة المالية، وإزالة القيود التي تُحد من التطوير من خلال إحداث تغيرات جذرية فاعلة في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية السائدة، وفى كل ما يرتبط بها ويتفاعل معها، وتفعيل دور الوحدات الجديدة مثل التخطيط الاستراتيجي، والتقييم، والمتابعة، والمراجعة الداخلية، ونظم المعلومات في التواصل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المالية– الصناديق الخاصة– تقييم الأداء– جامعة القاهرة.

ABSTRACT

This research aims to highlight the importance of assessing the financial management performance of private funds at Cairo University, in order to introduce the changes necessary to maximize resource efficiency and create a higher level of transparency and accountability in financial management systems.

The research deals with the Institutional framework of private funds, sources of funding, objects of spending, and evaluating the financial management performance of private funds of faculty of medicine, Cairo University. A questionnaire of 40 persons from the financial departments of the faculty of medicine was conducted to assess the financial performance of the private funds, and the data were entered and processed using SPSS.

The results showed multiple deficiencies in the evaluation of financial management performance of the private funds of the faculty of medicine, Cairo University. Financial management does not compare the current budget with the estimated budget for the new year and does not close the financial year separately from the unit of account; there are no standards of accountability when financial management is underperforming.

In order to overcome this shortcoming, the research recommends that appropriate training for employees of the financial management of private funds of faculty of medicine, Cairo University must be carried out, and a unified database be built to create an integrated information society and public authorities to share data with each other, thereby increasing the efficiency of financial management performance, that the constraints on development be eliminated through proactive changes in the prevailing management situations, methods and concepts and in all associated and interacting aspects, and that new units, such as strategic planning, evaluation, follow-up, internal audit and information systems, be more effective in communication.

Keywords : financial management-private funds- performance evaluation- Cairo University.

المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
القسم الأول : الإطار النظري	
مقدمة	4
أولاً: مشكلة البحث	4
ثانياً: أهمية البحث	5
ثالثاً: هدف البحث	5
رابعاً: تساؤلات البحث	5
خامساً: منهج البحث	6
سادساً: الدراسات السابقة	6
القسم الثاني : الدراسة التطبيقية	
أولاً: تعريف الصناديق الخاصة ونشأتها	7
ثانياً: معايير تقييم أداء الإدارة المالية بين الكفاءة والفاعلية	8
ثالثاً: الإطار المؤسسي للصناديق الخاصة بجامعة القاهرة	10
رابعاً: مصادر تمويل الصناديق الخاصة بجامعة القاهرة	10
خامساً: أوجه إنفاق الموارد المالية للصناديق الخاصة بجامعة القاهرة	11
سادساً: الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها	11
سابعاً: نتائج البحث	13
ثامناً: التوصيات	13
المراجع	15
الملاحق	16

القسم الأول

الإطار النظري

مقدمة

أن الصناديق الخاصة هى أوعية مالية موازنية في الوزارات أو الهيئات العامة، ويتم إنشاؤها بقرارات جمهورية، لتستقبل حصيلة الخدمات لتحسين الخدمات التي تقدمها الهيئات العامة والوزارات. وكانت لا تدخل حصيلة الموارد المالية لدى هذه الصناديق إلى الخزينة العامة للدولة، ولا يتم الاستفادة منها في الموازنة العامة للدولة، ولكنها تخضع لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات، حتى صدور القانون رقم 139 لسنة 2006 بتعديل بعض أحكام القانون رقم 127 لسنة 1981 بشأن المحاسبة الحكومية، والذي ألزم جميع الجهات الحكومية بإغلاق تلك الحسابات التي تخص تلك الصناديق الخاصة التي كانت مفتوحة بالبنوك التجارية، وينشأ البنك المركزي حساباً لوزارة المالية يُسمى "حساب الخزانة الموحد" يشمل جميع حسابات وزارة المالية ووحدات الجهاز الإداري والإدارة المحلية والهيئات العامة الخدمية والاقتصادية وغيرها من حسابات الجهات الأخرى المفتوحة أو التي ستفتح مستقبلاً لدى البنك المركزي. وأصبحت الصناديق الخاصة والوحدات ذات الطابع الخاص خاضعة لرقابة كل من وزارة المالية والجهاز المركزي للمحاسبات.

تكاد تعتبر الصناديق الخاصة هى السمة الغالبة في تمويل موازنات الهيئات الخدمية مثل كلية الطب بجامعة القاهرة، حيث يتم تمويل خدمة تحسين العملية التعليمية، ورفع كفاءة الدراسات العليا والبحوث وشئون الطلاب ورعاية الشباب من موارد هذه الصناديق. فتتلقى هذه الصناديق المنح والتبرعات المشروطة المختلفة، وتساهم بنسبة كبيرة من مواردها في تمويل العجز الجاري في أبواب الاستخدامات بالموازنة العامة، مما يُمكن الجهة من القيام بتنفيذ خطة نشاطها الرئيسي.

وتعتبر عملية تقييم أداء الإدارة المالية من أهم العمليات التي تقوم بها الجهة الحكومية في مجال الرقابة من أجل تحقيق الأهداف المخططة لها، حيث تعتبر أداه فعالة في عملية تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة. ويتزايد الاهتمام بعملية التقييم باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تساعد في تنفيذ التقييم بكفاءة عالية، وتساهم في ضبط المعاملات والحفاظ على الموارد المالية، والرقابة من أجل التحقق من بلوغ الأهداف المراد تحقيقها.

أولاً: مشكلة البحث

دراسة وتحليل مدي إمكانية توفير مداخل لتحسين وتطوير أداء الإدارة المالية للصناديق الخاصة، وزيادة مصادر التمويل، وذلك بالتطبيق على الصناديق الخاصة بكلية الطب بجامعة القاهرة، حيث يتم بحث خصائص العاملين بالإدارة المالية بهذه

الصناديق من ناحية الكفاءة العلمية والعملية والخبرة الكافية للعمل بهذه الإدارات، وكذلك بحث مدى تطبيق هذه الإدارات لتكنولوجيا المعلومات في أداء عملها، ومدى مساهمتها في ترشيد النفقات وتوفير مدخل لتحسين الموارد المالية المتاحة.

ثانياً: أهمية البحث

تهتم استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030 في أحد محاورها بالشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، حيث تستهدف أن يصبح الجهاز الإداري بحلول عام 2030 جهازاً كفءً وفعال يُحسن إدارة موارد الدولة، ويتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة، ويخضع للمساءلة، ويعلي من رضاء المواطن، ويتفاعل معه ويستجيب له. وأيضاً يتضمن الهدف السادس عشر من أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 "التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يهمش فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات"، ومن ثم فإن تقييم أداء الإدارة المالية للصناديق الخاصة بكلية الطب جامعة القاهرة، كأحد المؤسسات الحكومية يُمكن أن يساهم في تحقيق مستهدفات كل من رؤية مصر 2030، وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، حيث إن هذه الصناديق بجامعة القاهرة تعتبر مؤسسات فاعلة في تحسين العملية التعليمية من خلال تمويل العجز في موازنة الجامعة، والإنفاق على بعض بنود تقديم الخدمات التعليمية، مما يساهم في تنمية المجتمع. ولذا من الأهمية بمكان تقييم أداء الإدارة المالية لهذه الصناديق، من أجل تطوير هذا الأداء، ورفع كفاءتها وفعاليتها.

ثالثاً: هدف البحث

يتلخص هدف البحث في تقييم كفاءة وفعالية أداء الإدارة المالية للصناديق الخاصة بكلية الطب جامعة القاهرة، واقتراح التوصيات لتطوير هذا الأداء.

رابعاً: تساؤلات البحث

- هل تحقق الإدارات المالية للصناديق الخاصة بكلية الطب جامعة القاهرة الكفاءة والفاعلية المطلوبة في أدائها لعملها؟
- ما مدى مساهمة الإدارة المالية للصناديق الخاصة بكلية الطب جامعة القاهرة في ترشيد النفقات وتوفير مدخل للتحسين؟
- هل يتمتع العاملون بالإدارات المالية للصناديق الخاصة بكلية الطب جامعة القاهرة بالكفاءة العلمية والعملية والخبرة الكافية للعمل بهذه الإدارات؟

خامساً: منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وإجراء استبيان على عينة من كل من العاملين بالإدارة المالية للصناديق الخاصة بكلية الطب جامعة القاهرة، والمراقبين التابعين لوزارة المالية، وتحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

سادساً: الدراسات السابقة

هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولت موضوع الصناديق الخاصة بشكل كامل.

1- الدراسة الأولى: دراسة(أكرم إبراهيم حماد، 2005)

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء الإدارات المالية في القطاع الحكومى من خلال دراسة وتحليل مقومات الأداء المالى الفعال ووسائل تطبيقه لمعرفة مدى انطباق هذة المقومات على أداء الإدارات المالية، ومن ثم تحليل العوامل التي يمكن أن تحد من كفاءة وفاعلية عمل الإدارات الحكومية لتحديد وسائل وسبل تلاقيها، وإمكانية تحسيناها وتطويرها بما يخدم عمل الادارات المالية فى السلطة الفلسطينية، كما لهذا البحث أهمية كبيرة بإثراء المعرفة العلمية من خلال التعرف على واقع الاداء المالى، والمشاكل والمعوقات التى تواجه تحسين وزيادة جودة وإمكانية استفادة أصحاب القرار فى تحسين وتفعيل أداء الادارات المالية بما تساهم فى ترشيد الانفاق، أهتمت بجوانب التأهيل والتدريب للعناصر البشرية لرفع كفاءة العاملين بالإدارات المالية بالقطاع الحكومى، ويوصى الباحث باعتماد مبدأ الجدارة والاستحقاق فى تعيين الموظفين، وتجنب التعيين اعتماداً على الولاءات والمصالح لا الاعتماد على الكفاءات فى العمل.

2- الدراسة الثانية: (عبداللطيف محمد، 2008)

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على المراجعة الداخلية كأداء رقابية، وكذلك للتعرف على مدى تطور وزيادة كفاءة المراجعة الداخلية وزيادة قياس فاعلية وكفاءة نظام إحصاءات مالية الحكومة والتعرف على مدى قدرة المراجعة الداخلية على قياس فاعلية هذا النظام. وتمثلت مشكلة الدراسة في إنه وبعد تطبيق نظام إحصاءات مالية الحكومة فى السودان، هل يستطيع المراجعة الداخلية قياس فاعلية نظام إحصاءات مالية الحكومة؟ أم تحتاج هذا النظام لإجراءات ولوائح جديدة للمراجعة الداخلية حتى تستطيع المراجعة مراجعة هذا النظام المطبق حديثاً فى السودان، افترضت الدراسة أن فاعلية المراجعة الداخلية تؤدى إلى تطور عملية المراجعة، إن فاعلية وكفاءة المراجعة الداخلية والمراجعين الداخلين تؤدى الى زيادة فاعلية قياس نظام إحصاءات مالية الحكومة ، وأن اللوائح المنظمة لإجراءات المراجعة لسنة 1997 تفتقر لفاعلية مراجعة النظام، أن نظام إحصاءات مالية الحكومة يساعد على تفعيل إجراءات رقابية داخلية عالية الكفاءة، وأوصت الدراسة على زيادة فاعلية المراجعة الداخلية وتعديل اللوائح والقوانين المراجعة الداخلية حتى تستطيع قياس نظام إحصاءات مالية الحكومة.

3- الدراسة الثالثة: (سعاد خرخاس، 2015)

تناولت الدراسة دور التغيير التنظيمى في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة وهو يعتبر عنصراً هاماً لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، التي أصبحت من أهم مهام تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، ويتعين عليها أن تتبنى اتجاهات إيجابية حيال مبدأ التغيير، للحفاظ على وضع جيد يلعبه التغيير التنظيمى في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة من خلال تطرق إلى أهم مفاهيم التغيير التنظيمى والاستراتيجيات الحديثة.

4- الدراسة الرابعة: (عبدالخالق، 1993)

الدراسة بعنوان "استخدام النموذج الأمثل للرقابة لتقييم أداء الوحدات العامة غير الهادفة للربح"، ومن أبرز نتائجها عدم كفاية الاعتمادات المخصصة لإجراء عملية تقييم، وعدم توفير البيانات الإحصائية والمحاسبية التي يمكن الاعتماد عليها في مرحلتي رسم الأداء. وقد كان أبرز ما توصلت إليه باستخدام النموذج الأمثل للرقابة لتقييم أداء الوحدات العامة هو حل مشكلة العجز في الكوادر الفنية الماهرة، وتقبل العاملين للأساليب والاتجاهات الحديثة للتطوير.

5- الدراسة الخامسة: (الإريانى، 1999)

الدراسة بعنوان "تفعيل الدور الرقابي لضمان شفافية النظام الإداري والمالي للجهاز الحكومي في اليمن،، ومن أهم نتائجها وجود قصور في الهياكل التنظيمية أو الوظيفية للعديد من وحدات الجهاز الإداري، وعدم إعداد توصيف وظيفي لكثير من المهام، وعدم وجود إجراءات واضحة ومحددة لتفويض الصلاحيات، وتحديد المسئوليات، الي جانب غياب أنظمة الحوافز المادية والمعنوية من أنظمة تقييم الأداء في الجهاز الحكومى، وعدم الالتزام بمعايير النزاهة والتأهيل والكفاءة عند شغل الوظائف الشاغرة.

القسم الثاني
الدراسة التطبيقية

أولاً: تعريف الصناديق الخاصة ونشأتها

الصناديق الخاصة هي أوعية موازنية في الوزارات أو الهيئات العامة، وتنشأ بقرار جمهوري لتستقبل حصيلة الخدمات والدمغات وغير ذلك من الموارد لتحسين الخدمات التي تقدمها الهيئات العامة، وتنشيء لأغراض معينة لتحقيق أهداف محددة، وهي قد تكون أغراض اجتماعية وصحية وعلمية وثقافية وتنموية واقتصادية وغيرها من الخدمات والمشروعات. ويمكن الاستدلال على الغرض من نشأة تلك الصناديق والحسابات الخاصة من مسمياتها التي أنشئت بها، أو من خلال اللائحة المنظمة لها، والأصل فى تلك الصناديق والحسابات أن تمول نفسها ذاتياً دون تحمل الخزانة أية أعباء مالية نظير القيام بالنشاط المنشأة من أجله.

نشأت فكرة الصناديق الخاصة لأول مرة عام 1967 كمحاولة من الحكومة لتخفيف العبء نتيجة عدم القدرة على سد بعض الاحتياجات في الموازنة العامة للدولة إذ كانت أول سابقة في هذا المجال هي إصدار القانون رقم (38) لعام 1967 الذى أقر إنشاء صندوق للنظافة في المحليات تم تمويله من خلال فرض رسوم نظافة محلية، والنشأة الرسمية للصناديق الخاصة أو الحسابات الخاصة في عام 1973 بعد الاتجاه إلى سياسة الاقتصاد الحر، وذلك للتغلب على الروتين الحكومي في تنفيذ الموازنة العامة للدولة. وكان ذلك من خلال المادة (20) من القانون رقم (53) لسنة 1973 بشأن الموازنة العامة للدولة، فقد أجاز هذا القانون إنشاء "صناديق خاصة ""ووحدات ذات طابع خاص" التي تقضي بأنه يجوز بقرار من رئيس الجمهورية إنشاء صناديق تخصص لها موارد "معينة" لاستخدامات "محددة". ويعد للصندوق موازنة خاصة خارج الموازنة العامة للدولة، وتتبع الجهات الإدارية كالجهاز الإداري، والإدارة المحلية، والهيئات العامة الخدمية والاقتصادية وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة.

فمع تطبيق سياسة الاقتصاد الحر، عملت الوزارات والمصالح والجهات الحكومية والجامعات إلي إنشاء صناديق خاصة، حتى يمكنها ممارسة أعمالها بحرية، فيمكنها شراء أية مستلزمات للعملية الإنتاجية والتعليمية دون انتظار اللوائح والقوانين، وإجراءات الشراء الطويلة التي كانت تأخذ وقتاً طويلاً. وقد تنوعت الصناديق الخاصة من حيث النشأة خلال الأربعين عاماً الماضية، فمنها من أنشيء بقانون، أو بقرارات صادرة من رئيس الجمهورية أو رئيس مجلس الوزراء أو الوزارات أو المحافظين أو المجالس الشعبية المحلية وغيرها، كما صدرت بعض القوانين والقرارات التي ترخص لبعض الهيئات الخدمية أو الاقتصادية بترحيل فوائضها من سنة مالية إلى أخرى.

وقد صدرت القواعد المنظمة لضبط حسابات الجهات الإدارية بالاتفاق بين وزير المالية ومحافظ البنك المركزي، وطالبت وزارة المالية من أجهزة الدولة بسرعة الالتزام بتطبيق التعديلات الخاصة بالقانون رقم 127 لسنة 1981 بشأن المحاسبة الحكومية، وذلك قبل 30 نوفمبر 2006. وتتضمن هذه التعديلات قيام هذه الجهات بنقل حساباتها من البنوك التجارية إلى البنك المركزي المصري تمهيداً لتطبيق نظام حساب الخزانة الموحد، الذي يقضى بتجميع موارد الدولة في حساب موحد بالبنك المركزي بهدف إظهار الصورة الحقيقية لموازنة الدولة من إيرادات ومصروفات مع المتابعة الدقيقة للتدفقات النقدية، بما يحقق الإدارة الرشيدة لمالية الدولة. وهذا القرار لا يؤثر على أية مزايا تحصل عليها هذه الجهات، وسوف تستمر في حصولها على كافة حقوقها دون أي تدخل من وزارة المالية.

ثانياً: معايير تقييم الإدارة المالية بين الكفاءة والفاعلية

تعتبر لوحة القيادة من أحدث الأساليب في عملية تقييم الأداء، والتي يمكن من خلالها استخراج مختلف الانحرافات التي من خلالها يمكن اتخاذ مختلف الاجراءات التصحيحية، والحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما يرى البعض الآخر أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، لتحديد مدى تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة

لتحسين الأداء. وبالتالي فإن تقويم أداء الإدارة المالية يقوم على قاعدتين أساسيتين، هما: قاعدة كفاءة أداء الوحدات الحكومية في تنفيذ الواجبات والأعمال، وقاعدة فاعلية أداء الوحدة في تحقيق الأهداف المقررة.

يعتبر مفهوم الكفاءة مفهوم متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل إعطاء تعريف محدد أمراً اختلف فيه الباحثون. فمثلاً تعرف الكفاءة بأنها الوصول إلى أهداف تسعى إليها المؤسسة أو المنظمة، لتصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة فى المجالات التى تعطى أكبر المردودات، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين ليعزز أدائهم للعمل. كما تعنى الكفاءة أنها التكاليف فى حدود الدنيا، والنتائج فى حدودها القصوى. ويتضح من خلال التعاريف السابقة للكفاءة بأنه ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاني ورشيد، حيث تعبر الكفاءة عن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة من أجل تحقيق أهدافها.

على الرغم من أهمية الفاعلية في حياة المنظمة، إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة. يرى البعض أن فاعلية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فاعلية المنظمة بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، أنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة، وأنها أداة من أدوات مراقبة أداء المؤسسة على التكيف مع البيئة، بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار. من جهة أخري يمكن ربط الفاعلية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة. وبقدر تكيف المنظمة مع ظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى المنظمة فعالة (سعاد خرخاش، 2015).

تحتاج المؤسسات إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً، والإدارة هي المعيار الذي يمكن من خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً، وهذه هي عملية القياس. فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة، ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها، حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافاة، لأن حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة. وعلى هذا تحتاج المؤسسات الحكومية إلى قياس الأداء المالي على النحو التالي (عبدالله أحمد، 2010):

- الرقابة: لتقليل الانحرافات التى تحدث أثناء العمل.
- التقييم الذاتى: لتقييم أداء العمليات لتحديد التحسينات المطلوبة لتنفيذها.
- التحسين المستمر: لتحديد مصادر العيوب، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفاعلية الإدارة المالية، وفرص التحسين.
- تقييم الإدارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها، أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفاعلية.

- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والرقابة والمتابعة.
- البحث عن شروط التوازن المالي في المدى القصير والبعيد.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في السياسة المالية المتبعة.
- القيام ببعض الدراسات التفصيلية للبيانات المالية.

تعتمد عملية التقييم على عدة خطوات متتابعة، تتمثل في:

- تجميع البيانات المرتبطة بشكل مباشر بالهدف من التقييم المالي.
- تحديد أدوات التقييم المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج وبأسرع وقت.
- تحليل المؤشرات التي تم التوصل إليها لمعرفة نقاط الضعف والقوة.

ثالثاً: الإطار المؤسسي للصناديق الخاصة بجامعة القاهرة

يوجد صناديق وحسابات خاصة رئيسية وأخرى فرعية، وتعتبر كلية الطب فرع من فروع الجامعة، وأن عدد الصناديق المفتوح لها حساب بالبنك المركزي المصري أثنين وفقاً للقانون رقم (139) لسنة 2006، وأن معايير الصرف طبقاً للوائح المعتمدة من المجلس الأعلى للجامعات، وينقص تلك اللوائح اعتمادها من وزارة المالية (الإدارة المركزية للخبرة المالية – قطاع الحسابات والمديريات المالية وفقاً لقانون المحاسبة الحكومية رقم 0127) لسنة 1981 ولائحته التنفيذية. ورغم مخاطبة المجلس الأعلى للجامعات لوزارة المالية لاعتماد تلك اللوائح، ولكن دون جدوى. إن الصناديق الخاصة تقوم بدور هام في تغطية احتياجات الجهة من" صيانة وترميم، وأجور العاملين بصفة مؤقتة على الصناديق، وحوافز لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين لتطوير العملية التعليمية، وتمويل المصروفات الطارئة التي ليس لها تخصيصاً بالموازنة. ويوجد رقابة قبل الصرف من خلال مراقبي وزارة المالية بالجهة، ورقابة بعد الصرف من الجهاز المركزي للمحاسبات، ولكن الرقابة بعد الصرف ليس بصفة دورية لاكتشاف أي أخطاء بالعمل. ويُؤخذ على إدارة هذه الصناديق عدم استخدامها الأساليب الحديثة والعملية في إدارة التعامل مع الإيرادات والمصروفات "فتح دفاتر لقيد الايرادات والمصروفات وتوزيعها واحتساب النسب طبقاً لكل لائحة" (هشام أحمد(2017).

رابعاً: مصادر تمويل الصناديق الخاصة بجامعة القاهرة

تتمثل مصادر تمويل الصناديق الخاصة من المبالغ التي يتم تحصيلها بجميع الأجهزة الإدارية للدولة نظير الخدمات التي تُقدم للمواطنين، وتتمثل في الرسوم والغرامات المفروضة على المواطنين بخلاف الضرائب والجمارك، ورسوم النظافة، ورسوم دخول الأماكن السياحية، والرسوم الدراسية بالكليات والمعاهد، والرسوم والمصروفات الإدارية، والدمغات على تراخيص البناء، والقيادة، وبطاقة الرقم القومي، وتراخيص المحلات التجارية والورش والمصانع، والحصول على خدمات مثل توصيل وتركيب عدادات الكهرباء والمياه والغاز، ورسوم القروض والمعونات والمنح. أما موارد الصناديق الخاصة بالجامعات فتتمثل فيما يتم تحصيله من رسوم من الدارسين والحاصلين على الخدمات الجامعية المختلفة، بالإضافة إلى الإيرادات التي يتم تحصيلها من جهات

أجنبية تنفيذاً لاتفاقيات ثنائية، تُودع في الحساب الموحد بالبنك المركزي بالعملة التي وردت بها، للصرف منها على بنود هذه الاتفاقيات.

خامساً: أوجه إنفاق الموارد المالية للصناديق الخاصة بجامعة القاهرة

تتمثل أوجه إنفاق الموارد المالية للصناديق الخاصة في المصروفات التي أُنشئت من أجلها، فهى تختلف وفقاً للجهة التي يتواجد فيها الصندوق. ففي القطاع التعليمي يتم الصرف على تطوير الخدمات التعليمية وغير التعليمية بالجامعات (الأنشطة الطلابية، والبحث العلمي، والإنشاءات، والصيانة، وتحسين نسب صرف الحوافز وصرف المميزات العينية للعاملين)، كذلك يتم الصرف على أجور ومرتبات العمالة المؤقتة المتعاقدة على الصندوق والحساب، حتي وأن تم تثبيتها لتكون عمالة معينة على ذلك الصندوق، بخلاف المكافآت والحوافز التي تصرف للعاملين الدائمين بالجهة، أو مما تستعين بهم لقضاء بعض الأعمال بصفة استثنائية، وذلك لتسهيل خدمة العملية التعليمية. كما تساهم الصناديق الخاصة في تمويل العجز الجاري لأبواب الاستخدامات بالموازنة العامة للدولة (إيمان الشربيني، 2013).

سادساً: الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها:

لقد تم أخذ عينة البحث (40 فرد) من مجتمع المحاسبين العاملين بالإدارات المالية، والمراقبين الماليين التابعين لوزارة المالية. وتم تصميم استمارة استبيان اشتملت على عدة أسئلة تم توزيعها على العاملين بالإدارات المالية بكلية الطب جامعة القاهرة (ملحق 1). بلغ عدد الاستمارات التي تم استيفائها بصورة صحيحة وكاملة نحو 40 استمارة. وتتلخص خصائص عينة البحث فيما يلي:

- أن عدد العاملين الإناث يفوق عدد العاملين الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 67.5%، في حين بلغت نسبة الذكور 32.5%.
- تشكل الفئة العمرية (31 –50 سنة) نحو 62.5%، في حين تمثل الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) نحو 20%، بينما الأفراد الذين يزيد أعمارهم عن 50 سنة يشكلون حوالي 17.5%، وعليه تعتبر الغالبية من فئة الشباب الذين يمتلكون طاقات يعول عليها إحداث التغير المطلوب.
- بلغت نسبة الحاصلين على المؤهل الجامعي والدراسات العليا نحو 65%، وهى النسبة الغالبة في عينة البحث، مما يسهل إحداث التغيير، فى حين شكل العاملين ذوى المستوى التعليمى ثانوى/دبلوم نحو 35% وهى النسبة الأقل.
- يشكل أصحاب الخبرة المهنية (من 8 إلى 12 سنة) نحو 42.5% من مفردات العينة، بينما يمثل من تزيد خبرتهم عن 13 سنة حوالي 40%، مما يدل على أن هناك تقارب نوعاً ما بين الأفراد ذوى الخبرة المهنية التى تفوق 13 سنة، وبين الخبرة المهنية من 8 إلى 12 سنة، مما يمكن فى حال استغلالها جيداً لتحقيق تغيير ناجح.

يتضح من إجابات أفراد عينة البحث على استمارة الاستبيان ما يلي (ملحق 5):

- تحتاج الصناديق الخاصة إلى اعتماد اللوائح والقوانين من وزارة المالية، حتى تكون لها صفة المصداقية فى تنفيذ القانون واللوائح المعتمدة، حيث تساهم صناديق الجامعة بقدر كبير فى حل مشاكل التمويل للعاملين والمكافآت المتنوعة والحوافز والبدلات التى تساهم في الخدمة التعليمية، وأيضاً تساهم فى عمليات الترميم والصيانة الدائمة وشراء مستلزمات التعليم المختلفة للأقسام الاكلينيكة والكيميائية لتطوير العملية التعليمية.
- لا يوجد سجلات للمعاملات المالية، مما يضعف قدرة الإدارة المالية على تأدية الواجب الوظيفى على أكمل وجه، ويجب استخدام رشيد للموارد المتاحة لتحقيق أقل مستوى تكلفة لشراء سجلات للمعاملات المالية أو طباعة سجلات بأماكن مخفضة السعر لتحقيق الرقابة والمتابعة.
- لا تلتزم الادارة المالية بتطبيق تعليمات الجهاز المركزي للمحاسبات.
- تقوم الإدارة المالية للصناديق الخاصة بدراسة مقارنة بين أرقام الميزانية الفعلية السنوية وأرقام الميزانية التقديرية. وهذا الإجراء يتم كل سنة مالية لأسباب عديدة، منها معرفة البنود التى تم صرفها فعلياً، وهل تم زيادة أى بند من البنود، أو إضافة بند جديد لم يدرج من قبل بالميزانية التقديرية، وأدرج بالميزانية الفعلية بعد موافقة وزارة المالية بتعزيز تلك البند الجديد، أو زيادة بند كان مدرجاً بالميزانية التقديرية.
- يوجد قصور في الأعمال المؤداة من جهة الإدارة المالية، مثل عدم ترصيد كل شهر أو على الأقل كل ثلاثة شهور لمقارنة المصروفات شهر بشر، وأيضاً لتجهيز أول بأول للختامي لنهاية السنة المالية ومقارنة السنة المالية الحالية بالسنة المالية الماضية، وأوجه الاختلاف وأوجه التشابه.
- يجب على الإدارة مساعدة العاملين على التغيير المستمر، مما يؤدي إلي رفع كفاءة وفاعلية أداء الإدارة المالية.
- البعض يوافق على تدخل الإدارة العليا في عمل الإدارة المالية للصناديق الخاصة لأنه من حقها، والبعض الآخر يرى أن تدخل الإدارة العليا يربك العمل، ويضعف العمل المالي بالإدارات، فلا يجب تدخلها إلا في حدود الاصلاح والتجديد.
- الموافقة على أن التقييم المالي الجيد يساعد في عمليات التخطيط المستقبلي من خلال عرض نتائج التقارير الدورية والسنوية على الإدارة العليا، لأن التقييم المالي الجيد من الأدوات الفعالة في مجال التخطيط، ويقوم بمقارنة المعايير المستهدفة مع المتحققة، وبالتالي يحدد إذا كانت هناك انحرافات سواء ايجابية أو سلبية.
- قدم ثلاث أفراد فقط بنسبة 7.5% مقترحات لتحسين أداء الإدارة المالية للصناديق الخاصة كما يلى:
  - تحديد مهام وصلاحيات الوحدات المالية وذلك للحد من ظاهرة ازدواج الأعمال واختلاف الآراء.
  - تجسيد مبدأ المساءلة الإدارية لمن يقصر بالأعمال الموكلة اليه ، وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لممارسة السلوك الإبداعي بالعمل الذى يطور الأداء.
  - توفير البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات، وزيادة القدرة على بناء شبكة متصلة بالاستحقاقات والصناديق والوحدة الحسابية بالكليات، لتسهيل العمل وتوفير في الوقت والجهد وتخفيض كم الاوراق المستخدم.
  - المساءلة والرقابة الإدارية على جميع الحسابات بالصناديق.
  - إعادة النظر فى تقييم الأداء المالى للعاملين بالإدارة لتحسين وتطوير الأداء.

- اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، وبخاصة فى الأمور التى تؤثر وتتاثر بشكل مباشر على العمل.
- المبادرة وعدم الانتظار لحدوث المزيد من النتائج السلبية، لكى تبدأ المعالجة أولاً بأول والبحث عن الحلول.
- وضع جدول زمنى لإنجاز الأعمال المطلوبة، لعدم إهدار الوقت.
- التدريب المستمر للعاملين.
- ضرورة اهتمام وزارة المالية بصورة خاصة والإدارات العليا في الوزارات والهيئات بصورة عامة بتحديث وتطوير وسائل وأساليب العمل بالإدارات المالية من خلال إدخال نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة فيها، وتطوير المحاسبة الحكومية بشكل عام.
- اشتراك العاملين بالإدارات المالية في وضع السياسات والاجراءات والتعليمات المالية المتعلقة بعملهم المالي فهذا الاجراء يساعد العاملين على حل جميع المشكلات بوقت قصير.

سابعاً : نتائج البحث

لقد اتضح من الدراسة الميدانية وجود أوجه قصور كثيرة، منها:

- عدم اعتماد اللوائح والقوانين من وزارة المالية والعمل بموافقة المجلس الأعلى للجامعات فقط.
- لا تقوم الإدارة بمقارنة الميزانية الحالية بالسابقة في إعداد مشروع الموازنة الخاص بها لتقديمه لوزارة المالية .
- لا تُعد ختامي عن نهاية السنة المالية منفصلاً عن الوحدة الحسابية يوضح بها رصيد حساب البنك المركزي.
- عدم تنفيذ البرامج والخطط، بما يضمن تحقيق الأهداف المخططة.
- كما أن الكفاءات الفردية تمثل نقطة قوة للمنظمة، ولكن في المقابل تتحكم هذه الكفاءات في المنظمة ككل.
- عدم تقبل الإدارة المالية للنقد البناء والمركزية فى اتخاذ القرارات.
- لا يوجد مقياس لكفاءة وفعالية الأداء المالي.
- يوجد خلط فى بعض البنود الموازنية، مثل السماح بتحميل البنود بند صيانة مبانى باب ثانى سلع وخدمات على تجهيزات باب سادس "شراء الأصول غير المالية" (الاستثمارات).
- عدم فتح دفاتر محاسبية لتقيد " المديونيات ، التأمينات للغير"، مما يزيد من قيمة الإيرادات، وبالتالى عدم ظهور نتيجة النشاط على حقيقته ، يلزم إعادة تبويبها بطريقة ملائمة تسمح بإمكانية القيام بالتحليل المالى.
- غياب كثير من القوانين والتشريعات والتعليمات المالية الواضحة والمكتوبة التى يمكن أن تسترشد بها الادارات المالية فى عملها .

ثامناً : التوصيات

لمعالجة أوجه القصور بأداء الإدارات المالية للصناديق الخاصة بكلية الطب جامعة القاهرة، يُقترح ما يلى:

- المتابعة والتقييم المستمر لعدم خروج الصناديق الخاصة عن الضوابط التى أُنشئت من أجلها، واعتماد جميع اللوائح المالية والتنظيمية من وزارة المالية (الإدارة المركزية للخبرة المالية / قطاع الحسابات والمديريات المالية).

- ضرورة التطوير التكنولوجى المناسب لطبيعة الأعمال المطلوبة للنظام المحاسبي للرقابة الداخلية على سير العمل بسهولة، ومحاسبة المسئولين عن أى تقصير بالعمل، ومواكبة كل التغييرات التكنولوجية الحديثة والمتطورة.
- مراقبة الجهاز المركزى للمحاسبات شهرياً وليس سنوياً، وذلك لإصلاح أى خلل فى عملية الأداء المالى وتصحيح الاوضاع.
- بالنسبة للفوائض المرحلة من سنة إلى أخرى، والتى لا يتم الاستفادة منها، فيتم إيداع جزء من هذه الفوائض بالبنوك "كوديعة "، ووضع خطة استثمارية للاستفادة من عائد الوديعة لتحسين وتطوير العملية التعليمية.
- تخصص النسبة المقررة 47% المرسلة للكليات من نسبة الوافدين " طلبة البكالوريوس، والدراسات العليا " من المنبع أي عند دفع الطالب المصروفات تقسم النسب بين الصناديق الخاصة بالجامعة والفروع "الكليات"، بدلاً من أن تقوم إدارة الصناديق الخاصة بالجامعة بإرسال النسبة المذكورة إلى الفروع، مما يتسبب في تأخير وصولها في مواعيدها.
- "دراسة" زيادة المصروفات الدراسية " مقابل تحسين الخدمة التعليمية بالكلية.
- تقبل الإدارة للنقد البناء والبعد عن التمركز فى اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بالعاملين أصحاب الكفاءة والفعالية، وربط الحوافز المادية والمعنوية بمؤشرات نتائج التقييم بما يضمن تطوير الأداء.
- مزيد من الدورات التدريبية المتخصصة لتطوير قدرات العاملين بالإدارات المالية ممن تتوفر لديهم المؤهلات العلمية والخبرة المناسبة، مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية المنظمة، فيقترح تنظيم دورات تدريبية على القوانين واللوائح الجديدة، والحاسب الآلي.
- استخدام التحليل المالى فى نظام إحصاءات مالية بالشكل الفعال فى تقويم الأداء.
- وضع قوانين وتشريعات واضحة تحول دون تمكين أصحاب القرار بالتلاعب.
- الاهتمام برقابة الأداء بالعناصر التالية : الكفاءة والفعالية من خلال مقارنة الأداء المنفذ فعلياً مع ما هو مخطط له.
- إعطاء أهمية بالغة لعملية تقييم الأداء المالي، لاكتشاف نقاط القوة والضعف والمركز المالي من أجل التحسين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أوجه القصور.

المراجع

- أحمد سعيد مأمون هاشم (2017)، جدوى ضم الصناديق والحسابات الخاصة.
- أحمد عبدالله (2010)، دور التحليل المالي في التقويم المالي، عمان.
- إيمان، الشربيني (2013)، " الصناديق والحسابات الخاصة فلسفة الإنشاء، الأسباب، جدواها ومستقبلها، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم 250، معهد التخطيط القومي، القاهرة.
- رمزي محمود (2013)، الصناديق والحسابات الخاصة، القاهرة.
- محمد عبدالحليم (1986)، الصناديق والحسابات الخاصة والوحدات ذات الطابع الخاص في جمهورية مصر العربية، دراسة تحليلية في ضوء التشريعات القانونية والأسس العلمية، المجلة العلمية للتجارة، جامعة الأزهر، القاهرة.
- منير شاكر محمد وآخرين (2008م)، "التحليل المالي مدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة.
- هشام حمدي، (2010م)، تنمية نظم الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الملاحق

ملحق (1)

استمارة الاستبيان

الشكر الجزيل مسبقاً على قبول الإجابة على هذا الاستبيان

القسم الأول **: بيانات تعريفية :**

- الجنس :

ذكر أنثى

- السن :

أقل من 30 سنة/ من 31 سنة الى 50 سنة/ أكثر من 50 سنة/

- المستوى التعليمى :

ثانوى/دبلوم جامعى/ دراسات عليا/

- الخبرة المهنية :

أقل من 7 سنوات / من 8 الى 12 سنة / أكثر من 13 سنة/

القسم الثانى : **تقييم أداء الإدارة المالية للصناديق/ الحسابات الخاصة (أختر احدي الإجابات) :-**

م	السـؤال	غير موافق أطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	هل اللوائح والقوانين بالصناديق والحسابات الخاصة تخدم العملية التعليمية؟					
2	هل توجد مرونة فى الصرف من الصناديق والحسابات الخاصة؟					
3	هل تساهم الصناديق فى حل مشاكل التمويل فى الجهة .					
4	هل يتم توريد المبالغ المحصلة أولاً بأول إلى البنك المركزى؟					
5	هل توجد سجلات مالية لتسجيل كافة المعاملات المالية؟					
6	هل تلتزم الإدارة المالية بتطبيق تعليمات الجهاز المركزى للمحاسبات؟					
7	هل تساهم الإدارة المالية فى ضبط وترشيد الإنفاق الحكومى؟					
8	هل تساعد الإدارة المالية الجهات الرقابية على القيام بمهامها؟					
9	هل تجرى الإدارة المالية دراسة مقارنة بين أرقام الميزانية الفعلية السنوية ، وأرقام الموازنات التقديرية؟					
10	هل يوجد قصور للأعمال المؤداة من جهة الإدارة المالية؟					

11	هل المؤهل العلمى للمدير المالى يتناسب مع الوظيفية؟					
12	هل جميع العاملين بالإدارة المالية لديهم المؤهل العلمى المناسب للعمل بالإدارة المالية؟					
13	هل يحتاج العاملون بالإدارة المالية للمزيد من الدورات لتطوير أدائهم؟					
14	هل تلتزم الإدارة المالية بتطبيق تعليمات وزارة المالية؟					
15	هل يوجد قصور بأعداد العاملين بالصناديق والحسابات الخاصة ؟					
16	هل تساهم الجهة وتساعد العاملين على التغيير التكنولوجي؟					
17	هل التغير التكنولوجى يزيد من الكفاءة والفاعلية للعاملين ؟					
18	هل الكفاءة والفاعلية لهما دور في تقييم الأداء؟					
19	هل يتمتع العاملون بالإدارة المالية بالكفاءة المناسبة لعملهم؟					
20	هل تتدخل الإدارة العليا في تفاصيل عمل الإدارة المالية مما يربك العمل في بعض الأحيان؟					
21	هل التقييم المالي الجيد يساعد في عمليات التخطيط المستقبلي من خلال عرض نتائج التقارير الدورية والسنوية على الإدارة العليا؟					

القسم الثالث: أجب عن الاسئلة التالية :

1- هل هناك صناديق وحسابات خاصة رئيسية وأخرى فرعية بالجامعة؟ نعم / لا

وفي حالة الإجابة بنعم فما هى؟

2- هل يوجد اقتراح لتحسين أداء الإدارة المالية بالصناديق الخاصة بالكلية ؟ نعم / لا

وفى حالة الإجابة بنعم فما هو الاقتراح؟

شكراً جزيلاً

ملحق (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

السن	التكرار	النسبة
30 سنة فأقل	8	%20
من 31 إلى 50سنة	25	%62.5
أكثر من 50 سنة	7	%17.5
المجموع	**40**	**%100**

ملحق (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمى	التكرار	النسبة
ثانوى/دبلوم تجارة	14	%35
جامعى	24	%60
دراسات عليا	**2**	**%5**
المجموع	**40**	**%100**

ملحق (4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من أو يساوى/7سنوات فأقل	7	% 17.5
من 8 إلى 12 سنه	17	% 42.5
13 سنة فأكثر	16	% 40
المجموع	**40**	**%100**

ملحق (5) اجابات أفراد عينة البحث على القسم الثاني بالاستمارة

أسئلة البحث	موافق بشده % 5	موافق % 4	صحيح إلى حد ما % 3	غير موافق% 2	غير موافق بشدة % 1	الاتجاة العام
1- هل اللوائح والقوانين بالصناديق والحسابات الخاصة تخدم العملية التعليمية؟	15.5	32.5	45.0	2.5	5.0	**محايد**
2-هل توجد مرونة في الصرف من الصناديق والحسابات الخاصة؟	10.5	**60.5**	**22.5**	**7.5**	**0**	**أوافق**
3-هل تساهم الصناديق في حل مشاكل التمويل في الجهة .	67.5	**25.0**	**7.5**	**0**	**0**	**أوافق بشدة**
4 -هل يتم توريد المبالغ المحصلة أولاً بأول إلى البنك المركزى؟	20.5	**62.5**	**5.0**	**10.0**	**2.5**	**أوافق**
5-هل توجد سجلات مالية لتسجيل كافة المعاملات المالية؟	**5.0**	**25.0**	**27.5**	**37.5**	**5.0**	**غير موافق**
6-هل تلتزم الإدارة المالية بتطبيق تعليمات الجهاز المركزى للمحاسبات.	**2.5**	**27.0**	**20.0**	**45.0**	**5.0**	**غير موافق**
7-هل تساهم الإدارة المالية فى ضبط وترشيد الإنفاق الحكومى.	**17.5**	**22.5**	**50.0**	**10.0**	**0**	**محايد**
8-هل تساعد الإدارة المالية الجهات الرقابية على القيام بمهامها؟	**47.5**	**32.5**	**5.0**	**15.0**	**0**	**أوافق**
9-هل تجرى الإدارة المالية دراسة مقارنة بين أرقام الميزانية الفعلية السنوية ، وأرقام الموازنات التقديرية ؟	**7.5**	**40.5**	**45.0**	**5.0**	**2.5**	**محايد**
10-هل يوجد قصور للأعمال المؤداة من جهة الإدارة المالية؟	**5.0**	**7.5**	**27.5**	**50.5**	**10.0**	**غير موافق**
11-هل المؤهل العلمى للمدير المالى يتناسب مع الوظيفية؟	**2.5**	**32.5**	**45.0**	**12.5**	**7.5**	**محايد**
12-هل جميع العاملين بالإدارة المالية لديهم المؤهل العلمى المناسب للعمل بالإدارة المالية؟	**5.0**	**7.5**	**40.0**	**45.0**	**2.5**	**غير موافق**
13-هل يحتاج العاملون بالإدارة المالية للمزيد من الدورات لتطوير أدائهم؟	**5.0**	**85.0**	**7.5**	**2.5**	**0**	**أوافق**
14-هل تلتزم الإدارة المالية بتطبيق تعليمات وزارة المالية؟	**10.0**	**45.0**	**32.5**	**7.5**	**5.0**	**أوافق**
15-هل يوجد قصور بأعداد العاملين بالصناديق والحسابات الخاصة ؟	**5.0**	**15.0**	**27.5**	**47.5**	**5.0**	**غير موافق**
16-هل تساهم الجهة وتساعد العاملين على التغيير التكنولوجى ؟	**2.5**	**10.0**	**25.0**	**50.5**	**12.5**	**غير موافق**
17-هل التغير التكنولوجى يزيد من الكفاءة والفاعلية للعاملين ؟	**2.5**	**55.0**	**20.0**	**17.5**	**5.0**	**اوافق**
18-هل الكفاءة والفاعلية لهما دور فى تقييم أداء الإدارة المالية ؟	**45.0**	**32.5**	**20.0**	**2.5**	**0**	**أوافق بشدة**
19-هل يتمتع العاملين بالإدارة المالية بالكفاءة المناسبة لعملهم؟	**5.0**	**10.0**	**27.5**	**35.5**	**22.5**	**غير موافق**
20-هل تتدخل الإدارة العليا فى تفاصيل عمل الإدارة المالية مما يربك العمل في بعض الأحيان؟	**10.0**	**7.5**	**50.0**	**22.5**	**10.0**	**محايد**
21-هل تقييم الإدارة المالية الجيد يساعد فى عمليات التخطيط المستقبلى من خلال عرض نتائج التقارير الدورية والسنوية على الإدارة العليا؟	**55.0**	**30.0**	**10.5**	**2.5**	**2.5**	**أوافق بشدة**