

( دور الرقابة المالية في تحسين الأداء المالي في البلديات )  
( The role of financial management in improving the financial performance in municipalities )

إعداد

عودة الله عبيد ذوقان الرحمان

*ODWTALLAH OBED THUGAN AL HMMAD*

رئيس قسم الرقابة الداخلية

مقدم إلى:

وزارة الإدارة المحلية

بلدية لسواء الموقر

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة دور الرقابة المالية في تحسين الاداء المالي في البلديات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واطهرت النتائج ان العملية الرقابية حاسمة في تحسين الأداء المالي المؤسسي ورفع كفاءة المؤسسة من حيث ترشيد النفقات وزيادة الإيرادات. حيث أن الأستغلال الأمثل للموارد وأتباع المعايير والممارسات المثلى تساهم في إستدامة الخدمات بالإضافة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة مما يرفع الاقتصاد بشكل عام ويحافظ على النمو الإيجابي للقطاعات الداعمة. وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بأهمية الرقابة المالية وأتباع المعايير السليمة لرفع الأداء المالي المؤسسي من خلال الورش والندوات بالإضافة الى دور الجامعات والمدارس والأعلام في التركيز على الموضوع لأهميته، وأستضافة تجارب المؤسسات الناجحة في الرقابة المالية بالإضافة إلى مقارنة الممارسات الدولية مع الدول والمؤسسات العالمية التي تتبع أعلى إجراءات الرقابة المالية وأثرها على النجاح، و يجب تعاون القطاعين العام والخاص لخلق بنية تحتية إيجابية للرقابة المالية بالإضافة لسن القوانين والتشريعات المناسبة والرادعة لتجنب الممارسات الخاطئة.

## Abstract

The current study aimed to know the role of financial control in improving financial performance in municipalities, and the study followed the descriptive approach, and the results showed that the control process is crucial in improving institutional financial performance and raising the efficiency of the institution in terms of rationalizing expenditures and increasing revenues. As the optimal exploitation of resources and the adoption of standards and best practices contribute to the sustainability of services in addition to enhancing the competitive advantage of the institution, which raises the economy in general and maintains the positive growth of the supporting sectors. The study recommended raising awareness of the importance of financial control and following sound standards to raise institutional financial performance through workshops and seminars, in addition to the role of universities, schools and the media in focusing on the topic because of its importance, and hosting the experiences of successful institutions in financial control in addition to comparing international practices with countries and international institutions that follow the highest procedures Financial control and its impact on success. The public and private sectors must cooperate to create a positive infrastructure for financial control, in addition to enacting appropriate and deterrent laws and legislation to avoid wrong practices.

## مقدمة :

تعتبر الرقابة المالية من أهم الأسس والعوامل المساهمة بشكل أساسي في إنجاح أي عمل إداري حيث انها تشكل الركيزة الاساسية التي تستند عليها المؤسسات لمعرفة مدى نجاحها من الناحية المالية والعملية والسوقية، بعد الثورة الصناعية الرابعة ظهرت أشكال جديدة للمؤسسات والأستثمارات التي توجهت إلى الأعمال الأستثمارية الرقمية مما أدى إلى وضع عملية الرقابة في الصفوف الأولى في الأعمال الإدارية للمؤسسات. كما أنها تعتبر أحد أبرز الأدوات التي تستند عليها الحكومات والمؤسسات لتقوية أقتصادها وأستدامته.

وفي الآونة الأخيرة لعبت الرقابة المالية دوراً هاماً في الإدارة المالية، وأصبحت إجبارية على جميع القطاعات منها الحكومية والخاصة وكذلك القطاع المصرفي حيث تتم عملية الرقابة بشكل دوري في المؤسسات العامة والخاصة من خلال التقارير الرقابية التي تساهم في معرفة ما إذا كانت المؤسسة على المسار الصحيح بحسب الخطط المؤسسية المرسومة من قبل الإدارة سواء قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، وإن العملية الرقابية مرتبطة بالمؤسسات الرقابية الحكومية المستقلة بذاتها والمؤسسات الخاصة مما يلزم العاملين في هذه القطاعات العمل بكل شفافية والأمانة في أداء العمل وذلك بسبب أن عملية الرقابة تتطلب الحيادية والمصادقية لتجنب التلاعب بالتقارير الرقابية والأستفادة من رفع كفاءة الرقابة المالية لتعزيز الأداء المؤسسي.

### • أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية :

- أ- أستكشاف مفاهيم الرقابة المالية والأداء المالي المؤسسي
- ب- أستكشاف مدى ارتباط الرقابة المالية بتحسين الأداء المالي.
- ت- أشباع رغبات القارئ والتساؤلات حول الرقابة المالية والأداء المالي.

● أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- أ- إبراز مفاهيم الرقابة المالية والأداء المالي.
- ب- التعرف على أهداف الرقابة المالية والاداء المالي .
- ت- إبراز مدى ارتباط الرقابة المالية بتحسين الأداء المالي.
- ث- التحديات من الرقابة المالية لتحسين الأداء المالي.

● تساؤلات البحث:

قام الباحث بتحديد مشكلة البحث في تساؤل رئيسي وهو "هل للرقابة المالية دور في تحسين الأداء المالي المؤسسي؟  
وللإجابة على هذا التساؤل لابد من الإجابة على بعض التساؤلات الفرعية.  
وهذه التساؤلات يمكن صياغتها كالآتي:

1. ما المقصود بالرقابة المالية والأداء المالي المؤسسي؟
2. ما هي أهداف الرقابة المالية والاداء المالي؟
3. هل هناك علاقة بين الرقابة المالية وتحسين الأداء المالي المؤسسي؟
4. ماهي التحديات التي تواجه الرقابة المالية في تحسين الأداء المالي؟

● منهج البحث:

المنهج الذي قام الباحث بإتباعه لإعداد هذا البحث هو المنهج الوصفي، حيث قام بالأعتماد على الكتب، والدراسات، والمقالات السابقة، وذلك لإثراء هذا البحث بالمعلومات التي توصل إليها الباحثون الآخرون، ومحاولة البناء على هذه المعلومات.

● الدراسات السابقة:

- 1- (دراسة: مخلوف عبد الهادي): (2016م) دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية لنقل المسافرين بشرق البلاد EPE/TVE - قسنطينة - جامعة محمد خيضر - بسكرة

#### الهدف من الدراسة :

كشفت الدراسة عن مضمون التدقيق المحاسبي وطرق تطبيقه لضمان تحسين الأداء المالي وضمان بقائها على الساحة الاقتصادية وكذلك عملية التدقيق المحاسبي في المؤسسة العمومية الاقتصادية لنقل المسافرين لشرق البلاد من الناحية النظرية والتطبيقية.

#### نتيجة الدراسة :

أ- نجاح التدقيق على إتباع المدقق المجموعة من المعايير المتعارف عليها، فأهمية هذه المعايير تكمن في كونها مقياساً للأداء الذي يقوم به المدقق في تنفيذه لعملية التدقيق وإتباع المدقق لمنهجية تمكنه من الإلمام بكل المعلومات المحاسبية والمالية بغية أبداء رأيه الفني بشأنها.

ب- تحقيق تحسين الأداء المالي بعد تطبيق إقتراحات وتوصيات وقرارات عملية التدقيق المحاسبي وبالتالي التقليل من فرص الغش والتزوير والأخطاء المرتكبة مما يساهم في تحسين الأداء المالي.

2- (دراسة : قطوش فارس): (2019م) إجراءات الرقابة المالية على المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية - ابن سينا أم البواقي - جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.

#### الهدف من الدراسة :

إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة على العمليات المالية في ترشيد النفقات العمومية، وتوضيح كيفية مراقبة العمليات المالية من أجل تفادي الانحرافات والأخطاء التي تعرض المؤسسة العمومية لعواقب وخيمة وكذلك محاولة تنبيه المسؤولين بالجهاز الإداري إلى أهمية الرقابة على المالية العامة، وإعطاء صلاحيات أوسع للأجهزة والهيئات الرقابية لتحسين فعالية وأداء الإدارة.

#### نتيجة الدراسة :

من خلال الدراسة النظرية والميدانية للموضوع تسنى لنا الخروج بالنتائج التالية.

1. الرقابة المالية بمختلف أنواعها تعتمد على مجموعة من الأساليب منها اللوائح والقوانين التي يضعها المشرع.
2. الرقابة المالية السابقة هي التي تتحمل الجزء الكبير من عملية الرقابة ككل لأنها هي التي تكتشف الأخطاء والانحرافات الأولية والأساسية وبالتالي تسهل عملية الرقابة للأطراف الآخرين.
3. تعتبر مساهمات الدولة وهيئات الضمان الاجتماعي والإيرادات المتحصل عليها من نشاط المؤسسة من أهم مصادر إيرادات المؤسسة العمومية الاستشفائية ( ابن سينا لولاية أم البواقي).
4. تتحمل المؤسسة العمومية الاستشفائية نفقات متنوعة تدخل جملها في نفقات التسيير والمستخدمين ( ابن سينا لولاية أم البواقي ) .
5. يعتبر الأمر بالصرف والمحاسب العمومي الجهتين المسؤولتين عن الرقابة على إيرادات المؤسسة العمومية الاستشفائية ( ابن سينا لولاية أم البواقي ) .
6. يعتبر كل من المراقب المالي والمحاسب العمومي ولجنة الصفقات العمومية من بين الهيئات المخول لها بالرقابة القبلية (السابقة) على العمليات المالية المتعلقة بنفقات المؤسسة العمومية الاستشفائية ( ابن سينا لولاية أم البواقي ) .
7. يعتبر كل من مجلس المحاسبة والمفتشية العامة للمالية والبرلمان الهيئات المخول لها بالرقابة البعدية (اللاحقة) على نفقات المؤسسة العمومية الاستشفائية ( ابن سينا لولاية أم البواقي ) .
8. تتم الرقابة على العمليات المالية مروراً بعدة مراحل فيما يتعلق بالإيرادات هذه المراحل هي: الإثبات، التصفية، الأمر بالتحصيل، التحصيل، أما فيما يخص النفقات فهي: الالتزام، التصفية، الأمر بالدفع، الدفع. وتشرف على هذه المراحل هيئات مختلفة لضمان شرعيتها ومصداقيتها، فاليهيئات المكلفة

بالرقابة القبلية تتمثل في رقابة المراقب المالي والمحاسب العمومي ورقابة لجان الصفقات العمومية أما الرقابة البعدية فيتكفل بها كل من المفتشية العامة للمالية ومجلس المحاسبة والبرلمان.

9. كل أجهزة الرقابة المالية مكملة لبعضها البعض وفي بعض الأحيان نجد تداخل في الإجراءات الرقابية الممارسة خاصة بالنسبة لأجهزة الرقابة السابقة والمتزامنة.

10. عدم تجاوب وتعاون الكثير من المؤسسات الحكومية مع توصيات أجهزة الرقابة المالية، والمماطلة والتأخر في الرد على مراسلات هذه الأجهزة مما يعيق عملها ويضعف من فعالية الرقابة.

11. أهم ما يعاب على الرقابة المالية في بلادنا هو عدم تمتع أجهزتها بميزة الاستقلال بمعناه الحقيقي عن مختلف السلطات، وهذا ما يحد من دور الرقابة المالية في متابعة المال العام خاصة إذا لم يتمتع أعوان الرقابة المالية بالحصانة والحماية الكافية.

## المبحث الأول

### ماهية الرقابة المالية في تحسين الأداء المالي في البلديات

العمليات الرقابية تشمل العديد من أنواع الرقابة المختلفة منها الإدارية، المالية، التجارية، القضائية والأمنية. أتت الرقابة المالية في مقدمتها والتي تعتمد عليها المؤسسة لرفع كفاءتها وتعزيز مكانتها، نظرا " لأهميتها في إدارة أموال المؤسسة ووضع الخطط المستقبلية التي تساهم في إنجاحها من الناحية التنافسية بين المؤسسات والحفاظ على الأستدامة والنمو الاقتصادي.

وبناءً على ما سبق توجب على الباحثين نشر ثقافة الرقابة المالية لكي تستفيد منها المؤسسات والعاملين فيها وكذلك المهتمين بهذا الموضوع بشكل عام، لاسيما أنها تساهم في تشجيع العاملين على الحفاظ على المال العام وعدم التلاعب واستغلال الثغرات

القانونية بل العمل على سد هذه الثغرات، وبالتالي تكوين قناعة ذاتية لدى العاملين بتحسين العمل مما تساهم في تحسن الأداء المالي للمؤسسات.

لذا توجب على الباحث إبراز دوره من خلال ما سبق والمطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم الرقابة المالية

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي

المطلب أول: مفهوم الرقابة المالية

مفهوم الرقابة لغةً: رقب، يرقب، رقبوا ورقابة أي انتظر حاذر رصد رقابة الله في أمره خافه<sup>1</sup>، وكذلك تعني القيام بالمراقبة والإشراف على عمل ما.<sup>2</sup>

مفهوم الرقابة اصطلاحاً:

تعددت المفاهيم الاصطلاحية للرقابة وتطرق لها فيما يلي لبعض المفاهيم:

عرف هنري فايول الرقابة بأنها أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، كما يؤكد على أن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالاً أو أشياء أو مواقف.<sup>3</sup>

بينما أمين عبد العزيز قام بتعريفها بأنها وظيفة إدارية تعني عملية قياس مدى التقدم نحو الأداء المخطط مع تصحيح الانحرافات والأخطاء إن وجدت، وذلك للتأكد من أن الأداء يسير وفق الأهداف المرسومة.<sup>4</sup>

ومن جانب آخر عرفها طارق المجذوب بأنها عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقرب وقت ممكن.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم قلاتي. (1999). قاموس الهدى، الجزائر - دار الهدى - ص 205

<sup>2</sup> معجم المعاني الجامع - معجم عربي

<sup>3</sup> خيرى كتانة - (2007). مدخل إلى الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية) - (الطبعة 1) - عمان - دار جرير للنشر.

<sup>4</sup> أمين عبد العزيز حسين. (2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين - (الطبعة 1) - القاهرة - دار قباء للنشر.

<sup>5</sup> طارق المجذوب. (2005). المرجع الإدارة العامة - (الطبعة 1) - لبنان - دار وائل للنشر والتوزيع.

## مفهوم الرقابة المالية :

الرقابة المالية هي أحد وظائف الرقابة العامة والتي تعتمد عليها المؤسسات للحفاظ على المال العام، لا يوجد تعريف محدد ومعتمد للرقابة المالية حيث أنه يوجد العديد من التعاريف لمصطلح الرقابة المالية.

في الشريعة الإسلامية تم تعريف الرقابة المالية بأنها كل ما جاء في الكتاب والسنة من أحكام وقواعد في الأستمرارية في المتابعة للمصروفات لتفادي الأخطاء والحفاظ على المال العام وإدارته بالصورة الصحيحة، مع الأخذ بعين الأعتبار مصلحة الأمة وأستقرارها.<sup>1</sup>

علاوة على ذلك، فإن بعض مختصي علم المالية قاموا بتفسيرها على أنها منهج علمي شامل يتطلب التكامل بين المفاهيم القانونية والاقتصادية والحاسبية والإدارية بغية التأكد من المحافظة على الأموال العامة ورفع كفاءة استخدامها.<sup>2</sup>

كما أوضحت بعض الدراسات الأدبية بأن الرقابة المالية هي المتابعة وملاحظة الإمكانيات المالية والبشرية والتحقق من الأستعمال الأمثل لها وكذلك تطبيق القوانين والأنظمة المنصوصة لقياس أعمال العاملين ومعاينة أي مخالف منهم.<sup>3</sup>

أستنتج الباحث مما سبق ان الرقابة المالية هي عملية رقابية قبل و أثناء وبعد الموازنة والعمليات المالية التي تؤديها المؤسسة، بالإضافة إلى طريقة إدارة الأموال والرقابة على كفاءة تحصيل إيرادات المؤسسة وبلوغ الطريقة الأستثمارية الأمثل لرأس المال، مع ضرورة ملاحظة خطوات تطبيق الأعمال الخاصة بالعاملين عليها لإكتشاف أي انحرافات وخلق طرق مبتكرة تساهم في ترشيد الصرف ورفع الإيرادات لدى المؤسسة. كما يستوجب تطبيق القوانين والأنظمة المرسومة ومخالفة أي تجاوزات قانونية بالإضافة للعمل على معالجتها لتفادي أثرها على المؤسسة والأقتصاد بشكل عام.

<sup>1</sup> موقف عبد القادر. الرقابة المالية من منظور الاقتصاد الإسلامي والاقتصاديات المعاصرة - ص 84.

<sup>2</sup> توصيات المؤتمر العربي الأول للأجهزة العليا للرقابة والحاسبة، الرياض، السعودية، (1980)، ص 98، من خلال الموقع الإلكتروني WWW.Arabosai.org.

<sup>3</sup> صرامة عبد الوحيد. الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات - جامعة ورقلة - كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية - قسم علوم التسيير، (2005)، ص 135.

## المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي

لا يوجد تعريف موحد في الدراسات الأدبية والمهتمين بشأن مصطلح مفهوم الأداء، تم الأشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء من الكلمة الإنجليزية (to perform) واخذت هذه الكلمة من اللغة اللاتينية (performer) والتي تعني: "تنفيذ مهمة أو تأدية عمل"<sup>1</sup>. ومن الناحية الاصطلاحية تم تعريف الأداء بالكثير من المفاهيم ومن هذه المفاهيم التالي:

- هو وصول المؤسسة لتحقيق الأهداف المخطط لها مع تقليل الموارد المستخدمة ويشمل مفهومي الفعالية: وهي تحقيق الأهداف المرجوة، والنجاعة والتي تعني تقليل الموارد المستخدمة.<sup>2</sup>
  - ويعرف الأداء أيضاً بأنها الوسيلة المستخدمة بتوجيه الموارد المالية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.<sup>3</sup>
  - مما سبق أستنتج الباحث أن مفهوم الأداء هو العوامل والأدوات المتخذة عن طريق القوة المالية والبشرية لتحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً.
- أما الأداء المالي يعتبر العامل الأساسي الذي تسعى كل مؤسسة إلى تحسينه وتطويره لكي تحافظ على قوة المؤسسة المالية وذلك للأرتباط الشديد بين نجاح المؤسسة أو فشلها بأدائها المالي، الذي يعتبر العامل المحوري في المؤسسة.
- حيث تم عرض العديد من المفاهيم للأداء المالي التي توصل اليها الباحثين لها وهي:
- عرف كل من Venkatremam و Ramanujam سنة 1986 الأداء المالي بأنه هو ميدان الأداء الأكثر استخداماً في أغلب أبحاث الإدارة وتساعد الإدارة على الأستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأفضل الظروف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> وهيبية ديجي، "دور استراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 - ص 51.

<sup>2</sup> فرحات طالب، إيمان شيحان مشهداني، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1 - عمان - 2011 - ص 63.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور، سلسلة ادارة الأداء، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن - 2009 - ص 38.

<sup>4</sup> أحمد عبد الله الدعاس، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، العلوم الإدارية، المجلد 37 - العدد 1 - 2010 - ص 98.

بينما هناك بعض من الباحثين يرون بأن الأداء المالي هو " مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية.<sup>1</sup>

توصل الباحث مما سبق أن مفهوم الإدارة المالية هو استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز المؤسسة في الوصول للأهداف والتي تدعم الأداء المالي وتساهم في إدراج الموارد المالية مما تساهم في دعم المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة وتلبية احتياجاتها في تحقيق الأهداف المخطط لها. كما يعد الأداء المالي أكثر الموارد استخداماً لقياس أداء المؤسسة ومدى استقرارها بالإضافة للتأكد من سير المؤسسة في المسار الصحيح.

## المبحث الثاني

### أهمية الرقابة المالية وعلاقتها بتحسين الأداء المالي المؤسسي

تشكل الرقابة المالية أهمية كبيرة لكافة الفئات المهتمة في الإطلاع على القوائم المالية وتشكل العامل الأساسي لمتخذي القرارات كالمدرء والمستثمرين وكذلك العاملين في المؤسسة، حيث أصدرت لجنة الأتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) عام (2002) معايير في أهمية الرقابة وتمحورت حول النقاط التالية:<sup>2</sup>

- 1) عمل المدرء الماليون في الإدارات المالية على إستغلال موارد المؤسسة بالطريقة المثلى وبفعالية عالية وكفاءة.
- 2) الأعتداد على المدققين الماليين المستقلون للحفاظ على الأمانة وكفاءة التقارير المالية المقدمة للمؤسسة والتي تبين وضع المؤسسة لحاملي الأسهم والعملاء وكذلك العاملين داخل المؤسسة.
- 3) تساعد على أتخاذ القرارات الأولوية بكفاءة عالية.

<sup>1</sup> حمزة بن خليفة، "دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة - 2013 - ص 64.

<sup>2</sup> رامي إبراهيم الشاعر، "دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي"، دراسة تطبيقية على شركة توزيع الكهرباء - جامعة الأزهر - غزة - 2018 - ص 19

من الممكن تلخيص مما سبق بعض أهمية الرقابة المالية في النقاط التالية :

1- تطبيق الرقابة المالية بكفاءة للحصول على معلومات سليمة تساهم في إتخاذ القرارات بطريقة مثلى وتقليل الانحرافات والمخاطر مما تساهم في تحسين الأداء المالي المؤسسي.

2- المصداقية في تقارير الأداء المالي التي تقدمها المؤسسة للمساهمين والعملاء التي تشكل الاعتماد الأول لهم.

أستخلص الباحث مما سبق وجود علاقة وثيقة بين الرقابة المالية وتحسين الأداء المالي وذلك بسبب أن الرقابة المالية هي عملية مراقبة الأداء المالي للمؤسسة والتي توضح الإنحرافات العملية والمالية، لذلك المؤسسة تعتمد على تقارير الرقابة المالية لمعرفة الأداء المالي وتحسينه. كل ما كانت الرقابة المالية دقيقة كلما أستطاعت المؤسسة تحسين أدائها المالي، وهذا يوضح بأن الرقابة المالية والأداء المالي تربطهما علاقة طردية فتحسن الرقابة المالية يقابله تحسن الأداء المالي المؤسسي.

لذا تطرق الباحث لإبراز دوره من خلال المطالب الآتية :  
المطلب الأول: أهداف الرقابة المالية والأداء المالي.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الرقابة المالية لتحسين الأداء المالي المؤسسي.

المطلب الأول: أهداف الرقابة المالية والاداء المالي

الرقابة المالية تهدف لإستكشاف الأخطاء والثغرات المؤسسية من خلال كفاءة الخطط التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهي:<sup>1</sup>

- منع التجاوزات المالية وأستنزاف الأملاك العامة.
- توفير التقارير الرقابية لصانعي القرارات في المؤسسة لمساعدتهم في التخطيط واتخاذ القرارات المثلى.
- التحفيز في زيادة الإنتاج والترشيد في الأنفاق العام.

<sup>1</sup>رامي إبراهيم الشاعر، " دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي"، دراسة تطبيقية على شركة توزيع الكهرباء - جامعة الأزهر - غزة - 2018 - ص 19

• التأكد من تطبيق القوانين واللوائح في المؤسسة من قبل العاملين فيها. وهذا ما تهدف إليه الرقابة المالية وهو الحد من عمليات الغش والتلاعب بالمال العام وكذلك ترشيد المصروفات مع بلوغ أفضل مستويات الأداء للحد من الفساد المالي والإداري.

أما من جانب الأداء المالي فكل مؤسسة تهدف إلى تحسين أداءها وذلك لإستدامتها وتطورها في الميادين الاقتصادية، وهذه الأهداف هي:<sup>1</sup>

- تحديد الكفاءة المالية للمؤسسة وذلك لفترة زمنية محددة.
  - إبراز الانحرافات والتي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة.
  - خلق بيئة خصبة لإتخاذ القرارات.
  - إبراز التطورات وأشكالها التي تم رسمها لفترة زمنية محددة.
  - المساهمة في عملية التخطيط المالي للمؤسسة.
- لذلك تسعى المؤسسة لإبراز الأهداف التي ترغب في تحقيقها لفترة زمنية لكي تساهم في تحسن أداءها المالي وتعزيزه لدى العاملين.

**المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الرقابة المالية لتحسين الأداء المالي المؤسسي**  
كل عمل يتخلله تحديات عديدة يجب مراعاتها وتجاوزها للوصول إلى الأهداف التي تسعى في تحقيقها المؤسسة، فمن هذا المنطلق توجه الباحث لتوضيح تحديات الرقابة المالية لتحسين الأداء المالي بحسب الأهداف التي تم التطرق لها سابقاً. وتتضمن هذه التحديات الآتي:<sup>2</sup>

1. عدم التعاطف مع التجاوزات المؤسسية.

2. التركيز على الأمور الغير هامة.

<sup>1</sup>رامي إبراهيم الشاعر، "دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي"، دراسة تطبيقية على شركة توزيع الكهرباء - جامعة الأزهر - غزة - 2018 - ص 36

<sup>2</sup>أبوبكر عثمان محمد، أثر فعالية الرقابة المالية على تقويم الأداء المالي للبنوك التجارية السودانية، جامعة شندي - جمهورية السودان - 2016 - ص 60

3. عدم الخلط بين المسؤوليات والواجبات.

4. الرقابة المتوازنة مما لا تتسبب بشكل سلبي على عملية الرقابة.

5. عدم توفر المعلومات الكافية التي يحتاجها المراقب اثناء عملة.

لذلك يتوجب في عملية المراقبة تطبيق المعايير والأسس المتبعة بالإضافة الى تحديد المعلومات والأدوات التي يحتاجها المكلف بعملية الرقابة لكي لا يواجه صعوبة فيها وكذلك معرفة المسؤوليات والواجبات، مع ضرورة الحرص على عدم التعاطف وخلط المشاعر في هذه العملية لرفع كفاءة الأداء المالي المؤسسي.

#### ● الأستنتاجات ونتائج البحث:

من خلال الدراسة البحثية، أتضح بأن العملية الرقابية حاسمة في تحسين الأداء المالي المؤسسي ورفع كفاءة المؤسسة من حيث ترشيد النفقات وزيادة الإيرادات. حيث أن الأستغلال الأمثل للموارد وأتباع المعايير والممارسات المثلى تساهم في إستدامة الخدمات بالإضافة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة مما يرفع الاقتصاد بشكل عام ويحافظ على النمو الإيجابي للقطاعات الداعمة.

علاوة على ذلك، لا شك بأن للرقابة المالية تحديات منها الأبتعاد عن العاطفة، عدم التركيز على العوامل الغير هامة وعدم الخلط بين الواجبات والمسؤوليات، الا أن أهدافها تتطلب العمل على الحد من المعوقات لبلوغ الأهداف المرجوة والحفاظ على دقة وكفاءة الأداء المالي لضمان سير العمليات بشكل صحيح دون أستنزاف موارد المؤسسة.

#### ● التوصيات:

ينبغي أعطاء أهمية أكبر للأمر التالية التي بالإمكان أن تعزز من وضع المؤسسات ماليا مما يساهم في نموها ونجاحها ومن أبرزها:

- زيادة الوعي بأهمية الرقابة المالية وأتباع المعايير السليمة لرفع الأداء المالي المؤسسي من خلال الورش والندوات بالإضافة الى دور الجامعات والمدارس والأعلام في التركيز على الموضوع لأهميته.
- أستضافة تجارب المؤسسات الناجحة في الرقابة المالية بالإضافة إلى مقارنة الممارسات الدولية مع الدول والمؤسسات العالمية التي تتبع أعلى إجراءات الرقابة المالية وأثرها على النجاح.
- تعاون القطاعين العام والخاص لخلق بنية تحتية إيجابية للرقابة المالية بالإضافة لسن القوانين والتشريعات المناسبة والرادعة لتجنب الممارسات الخاطئة.

## المراجع

- إبراهيم قلاتي. (1999). قاموس الهدى، الجزائر - دار الهدى - ص 205
- معجم المعاني الجامع - معجم عربي
- خيرى كتانة - (2007). مدخل إلى الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية) - (الطبعة 1) - عمان - دار جرير للنشر.
- أمين عبد العزيز حسين. (2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين - (الطبعة 1) - القاهرة - دار قباء للنشر.
- طارق المجذوب. (2005). المرجع الإدارة العامة - (الطبعة 1) - لبنان - دار واثل للنشر والتوزيع.
- موفق عبد القادر. الرقابة المالية من منظور الاقتصاد الإسلامي والاقتصاديات المعاصرة - ص 84.
- توصيات المؤتمر العربي الأول للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة، الرياض، السعودية، (1980)، ص 98، من خلال الموقع الإلكتروني : [WWW.Arabosai.org](http://WWW.Arabosai.org).
- صرامة عبد الوحيد. الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات - جامعة ورقلة - كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية - قسم علوم التسيير، (2005)، ص 135.
- وهيبة ديجي، " دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 - ص 51.

- فرحات طالب، إيمان شيحان مشهاني، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1 - عمان - 2011 - ص 63.
- وائل محمد صبحي ادريس، ظاهر محسن منصور، سلسلة ادارة الأداء، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن - 2009 - ص 38.
- أحمد عبد الله الدعاس، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، العلوم الإدارية، المجلد 37 - العدد 1 - 2010 - ص 98.
- حمزة بن خليفة، " دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة - 2013 - ص 64.
- رامي إبراهيم الشاعر، " دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي"، دراسة تطبيقية على شركة توزيع الكهرباء - جامعة الأزهر - غزة - 2018 - ص 19
- رامي إبراهيم الشاعر، " دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي"، دراسة تطبيقية على شركة توزيع الكهرباء - جامعة الأزهر - غزة - 2018 - ص 19
- رامي إبراهيم الشاعر، " دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي"، دراسة تطبيقية على شركة توزيع الكهرباء - جامعة الأزهر - غزة - 2018 - ص 36
- 17 أبوبكر عثمان محمد، أثر فاعلية الرقابة المالية على تقويم الأداء المالي للبنوك التجارية السودانية، جامعة شندي - جمهورية السودان - 2016 - ص 60



## أثر الإحترق النفسي لدى مدققي ضريبة الدخل والمبيعات في جودة الفحص الضريبي في الأردن: الدور المعدل لرأس المال البشري

إعداد: إبراهيم أكثم واصف فراج

أ.د. خليل محمود علي الرفاعي

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية

قسم المحاسبة / السلط 19117

الأردن

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر الإحترق النفسي بأبعاده (الإنهاك العاطفي، وتبلد المشاعر، وانخفاض الإنجاز الشخصي) لدى مدققي ضريبة الدخل والمبيعات في جودة الفحص الضريبي في الأردن، ومستوى جودة الفحص الضريبي لدى مدققي ضريبة الدخل والمبيعات بأبعاده مجتمعة (الإلتزام بالقيم الأخلاقية والسلوكية، والحياد والاستقلال، وإنجاز الفحص على أسس علمية وموضوعية بكفاءة وفعالية)، وتتضمن هذه الدراسة دور المعدل متمثلاً في رأس المال البشري بين متغير الإحترق النفسي وجودة الفحص الضريبي، وجرى قياسه بواسطة الأبعاد الآتية: معرفة العاملين ومهارات العاملين وخبرات العاملين، ومعنويات العاملين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والإستدلالي (التحليلي)، حيث تألف مجتمع الدراسة من مدققي ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن ضمن المديرية المتاحة في العاصمة عمان، والبالغ عددها (10) مديريات موزعة في العاصمة، وقد إختار الباحث عينة عشوائية للدراسة، حيث بلغ عددهم ما يقارب (271) مدقق ضريبي، ووُزعت عليهم أداء الدراسة المتمثلة في إستبانة، تقيس أثر الإحترق النفسي لدى مدققي ضريبة الدخل والمبيعات في جودة الفحص الضريبي في الأردن. وقد جرت الإجابة عن (179) إستبانة إجابة تامة وهذه تمثل عينة الدراسة

لتشكل ما نسبته (66%) من المجتمع المتاح للدراسة، وقد أُستُخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للتوصل إلى النتائج.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإحترق النفسي لدى مدققي ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن قد جاء ضمن مستوى متوسط، مع تحقيق مستوى مرتفع من جودة الفحص الضريبي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى الإحترق النفسي في جودة الفحص الضريبي، وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى الإحترق النفسي على جودة الفحص الضريبي بوجود رأس المال البشري، حيث كان هذا التأثير عكسياً، أي كلما قلَّ مستوى الإحترق النفسي بوجود رأس المال البشري، زاد مستوى جودة الفحص الضريبي، وقد جرى التوصل إلى مجموعة من التوصيات منها: التشديد لمدققي ضريبة الدخل والمبيعات على زيادة الإهتمام والتزام المعايير المهنية والقانونية والسلوكية والتي بدورها تؤثر في كفاءة عمل المدقق الضريبي، وفي رفع كرامة ومستوى مهنة التدقيق، وبث الطمأنينة والثقة لدى المكلفين بالضريبة لدى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

الكلمات المفتاحية: الإحترق النفسي، المدقق الضريبي، جودة الفحص الضريبي، رأس

المال البشري