

"العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل  
البلديات: دراسة حالة بلدية الفحيص"

إعداد الباحثة:

منار عايد جريسات

المملكة الأردنية الهاشمية



### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل البلديات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الاستقرائي نظراً لطبيعة الدراسة ومدى ملاءمة هذا المنهج لها. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن وظيفة وحدة الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي على أنها جزءاً مكملاً للإدارة المالية الحكومية، وعنصراً أساسياً لقوة النظام المالي في القطاع الحكومي، وتعتبر وظيفة الرقابة الداخلية في البلديات وظيفية مالية وإدارية وفنية، وعملية مستمرة، يتم من خلالها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك من أجل قياس درجة نجاح الأداء الفعلي والمعايير بغرض التقييم والتصحيح. كما وأنه من أهم المسؤوليات التي ستقع على عاتق وحدة الرقابة الداخلية في بلدية الفحيص تولي مهام تدقيق القيود والسجلات المحاسبية ومستندات المستودعات من عمليات إدخال وإخراج والتأكد من صحة كافة مستندات الصرف والصناديق والذمم وأية أمور يترتب عليه اثرًا ماليًا بما يتفق مع القوانين والأنظمة والتعليمات المالية الصادرة من الجهات الرسمية من أجل المحافظة على المال العام. من أهم العوامل المؤثرة في رفع فاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل البلديات بشكل عام وبلدية الفحيص بشكل خاص أن فاعلية الرقابة الداخلية تعتمد بشكل أساسي على مدى توافر الكفاءة والموضوعية، كما وأن فاعلية الرقابة الداخلية لا تتوقف على حماية أصول البلديات فقط، بل أنها تقوم على التأكد من صحة ودقة المعلومات المحاسبية، والقيام بتقديم المساعدة لكافة أنشطة البلدية من أجل تحقيق أفضل أداء في عمل البلدية وتحقيق قيمة مضافة. كما وأن فاعلية الرقابة الداخلية تعتمد بشكل أساسي على دورها في تقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر ونظم الرقابة والحوكمة. ومن أهم العوامل التي تؤثر على جودة وكفاءة وحدة الرقابة الداخلية في البلديات التطبيق المتزامن لمعايير المحاسبة الحكومية، بالإضافة إلى جودة الموارد البشرية، وتنفيذ أنظمة الرقابة الداخلية، والالتزام التنظيمي واستخدام تقنية المعلومات. كما وأن للدعم الإداري والكفاءة والموضوعية والنزاهة تأثيراً كبيراً على كفاءة أداء وحدة الرقابة الداخلية للحكومة، مما يساهم في تحسين أداء عمل المؤسسات الحكومية، ومن جهة أخرى فإن وجود رقابة على الإيرادات والنفقات تؤثر في زيادة وتحسين جودة وكفاءة نظام الرقابة الداخلية للحكومات المحلية (البلديات).

**الكلمات المفتاحية:** كفاءة وحدة الرقابة الداخلية، فاعلية وحدة الرقابة الداخلية، تحسين أداء عمل البلديات، بلدية الفحيص.

### المقدمة:

تكتسب الرقابة الداخلية أهمية خاصة في القطاع العام بشكل عام وفي البلديات بشكل خاص، باعتبارها خط الدفاع الأول لحماية الأموال العامة وضمان الاستخدام الأمثل لها وتقديم أفضل الخدمات لأفراد المجتمع المحلي، ولكونها الأداة الفعالة في تطوير السياسات وزيادة الكفاءة الإنتاجية، بما يعود بالنفع على مختلف قطاعات المجتمع. وتأتي الحاجة إلى الرقابة الداخلية في البلديات من أجل إرساء قواعد العمل المؤسسي المنظم، وتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة، وتعزيز ثقة المواطن الأردني بأدائها، وإعطاء صورة واضحة حول صحة التقارير والبيانات المالية والإدارية، وتأكيد مدى التقيد بالقوانين والأنظمة المالية والإدارية والتشريعات التي تحكم أعمالها، وهذا بدوره يؤدي إلى المحافظة على الأموال العامة وضمان حسن إدارتها واستخدامها، ودعم عملية اتخاذ القرار والتخطيط وتقييم الأداء والاستثمار الأمثل للموارد. كما يمكن الإدارة داخل البلديات من سرعة التصرف واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة التجاوزات وأوجه القصور ومواطن الضعف والخلل أولاً بأول. كما وتعتبر وحدة الرقابة الداخلية إحدى الدعائم الأساسية التي تساعد في تمكين الدولة من القيام بواجباتها على أكمل وجه على اعتبار أنها ركناً رئيساً من أركان الإدارة الحديثة، وأحد الأذرع الفاعلة للإدارة في المحافظة على سلامة

أموال المؤسسة وحماية أصولها، والعامل المساعد في اتخاذ القرارات والتخطيط وتقويم الأداء وحسن الاستثمار للموارد المتاحة والتوجيه الأمثل لها (غنيمات وصيام، 2011).

ومن الضروري للإدارة والبلدية ملاحظة أنه ليست كل الرقابة الداخلية ذات طبيعة مالية، حيث تمتد الرقابة الداخلية إلى المجالات التشغيلية الأخرى في البلدية مثل الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والوصول إلى المباني وغيرها، ويمكن تحقيق الرقابة الداخلية في الموارد البشرية من خلال وضع سياسات وإجراءات فعالة للموارد البشرية تعزز بيئة الرقابة في البلدية، ويجب أن تتناول هذه السياسات والإجراءات التوظيف والتوجيه والتدريب والتقييمات والمشورة والترقيات والتعويضات والإجراءات التأديبية، وفي حالة عدم امتثال الموظف لسياسات وإجراءات البلدية أو المعايير السلوكية، يجب على البلدية اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة للحفاظ على بيئة رقابة فعالة.

ومن هذا المنطلق فقد جاءت فكرة هذه الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل البلديات.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

كنتيجة للزيادة في الفضاء المحاسبية في السنوات الأخيرة، حظيت وظيفة التدقيق الداخلي باهتمام كبير كمساهم مهم في الحوكمة الفعالة للشركات والتقارير المالية، لأن وظيفة التدقيق الداخلي عالية الجودة تركز على تحسين التقارير المالية من خلال ضمان الامتثال القياسي؛ ومع ذلك فقد تم تصور السيطرة على أنها الإشراف على تنفيذ الخطط واتخاذ التصحيحات اللازمة، لكن تم العثور على مشكلة في نظام الرقابة الداخلية ذات أهمية كبيرة للمنظمات خاصة في جانب ضمان موثوقية ودقة التقارير المالية، إلى جانب أنها موضوع لا يحظى باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية.

لذلك فإن مسألة فعالية التدقيق الداخلي لا غنى عنها لأنها ستحدث تحسناً في الوزارات الحكومية، وتماشياً مع ذلك فإن النظر في قياس فعالية وظيفة التدقيق الداخلي لا يزال يواجه تحديات كبيرة، تتمثل في إيجاد أفضل طريقة مناسبة لقياس كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي، وعليه وفي هذا السياق ينبغي النظر في قياس فعالية التدقيق الداخلي لأنه يلعب دوراً في تحقيق الهدف في مؤسسات الإدارة المحلية.

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالأسئلة التالية:

**السؤال الرئيسي الأول:** ما هي العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص. وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مسؤوليات وحدة الرقابة الداخلية؟
- ما هي العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص؟
- ما هي العوامل المؤثرة في رفع فاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

التعرف على العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص. وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مسؤوليات وحدة الرقابة الداخلية.
- التعرف على العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص.
- التعرف على العوامل المؤثرة في رفع فاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تقوم على استقراء وتشخيص العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص، وعليه تتمثل أهمية الدراسة في شقين:

### أولاً: الأهمية العلمية:

- جاءت أهمية هذه الدراسة من أهمية معرفة العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص، ولذلك تعد هذه الدراسة إضافة جديدة لمكتبة الدراسات والأدبيات التي تتعلق بهذا الموضوع.
- كما وأن تناول العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص سيساهم في تقديم العديد من التوصيات والمقترحات التي تساعد في سهولة اتخاذ القرارات في وزارة البلديات بشكل عام وفي بلدية الفحيص بشكل خاص.

### ثانياً: الأهمية العملية:

- أن نتائج الدراسة ستوفر لمتخذي القرار الباحثين والمهتمين بالدراسات معلومات مهمة عن العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص، كما وستقدم مساعدة للمسؤولين والمعنيين وصناع القرارات في البلدية للتعرف على العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص، وبالتالي تساعدهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة في البلدية حول قسم الرقابة الداخلية داخل البلدية نظراً لحدثة القسم في البلدية.
- كما ويؤمل أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة في بعض الدراسات والأبحاث اللاحقة والتي من الممكن أن تتناول نفس الموضوع في أبعاد مختلفة، وأن تسهم نتائج هذه الدراسة في الخروج بتوصيات تبين العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري

#### الرقابة الداخلية

يشير مفهوم الرقابة الداخلية إلى الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع من أجل حماية أصوله، وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية) وتتمثل وظائف الرقابة الداخلية فيما يلي (الطيب، 2018):

1. حماية أصول الوحدة وممتلكاتها، إذ أن الرقابة الداخلية تعتبر وظيفة وقائية تهدف بشكل أساسي إلى حماية مصالح الوحدة وممتلكاتها من أخطار الغش والانحراف ومخالفات الخطط، وسياسات الموضوعية وإظهار مواطن الضعف والقصور في النظم والإجراءات المطبقة وذلك من خلال المتابعة تنفيذ الموازنة التخطيطية، وفحص الأنظمة المطبقة في الوحدة والمتمثلة في النظام المحاسبي، والنظام الإداري، ونظام الضبط الداخلي والقيام باستخدام المقارنات الإحصائية والتقارير الرقابية.

2. رفع الكفاءة الإنتاجية: ذلك من خلال تدعيم الرقابة الإدارية بوسائل الرقابة الكافية من أجل تنمية الكفاءة التشغيلية بالوحدة، ودراسة الوقت والحركة ونظم التأهيل وتدريب الموظفين.

كما ويشير مفهوم الرقابة الداخلية إلى عملية تنفيذها البلدية والإدارة والموظفون الآخرون، وهي مصممة لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف في فئات الاقتصاد وكفاءة وفعالية العمليات؛ الرقابة المالية الداخلية؛ الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها والمتطلبات الرقابية، ودعم تقديم الخدمات المستدامة مالياً؛ وموثوقية التقارير؛ والتصرف بمسؤولية تجاه أصحاب المصلح ( Ayamga & Bagina, 2019).

كما ويعتمد نظام الرقابة الداخلية الفاعل على عدد من المقومات الأساسية التي ترتبط بعضها ببعض، وبالتالي فإنه في حالة وجود أي قصور فيها قد يترتب على ذلك الحد من فاعلية هذا النظام. وتتمثل هذه المقومات فيما يلي (غنيمات وصيام، 2011):

- الهيكل التنظيمي: حيث يمثل الهيكل التنظيمي نقطة البداية لتحقيق الرقابة المحاسبية والإدارية الفاعلة على عمليات المنشأة.
- نظام محاسبي سليم: إذ أن النظام المحاسبي لا بد من أن يتضمن مجموعة من الإجراءات التي تتبعها المنشأة وذلك بهدف الاحتفاظ بسجلات محاسبية يتم من خلالها توجيه وتسجيل وتبويب عملياتها وإعداد التقارير عنها.
- إجراءات العمل التفصيلية وأدلة التدقيق: ويقصد بها توفر برنامج يتضمن كافة الإجراءات التفصيلية التي يجب تنفيذها لكل دورة مستنديه وتحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ تلك الإجراءات.
- وجود مجموعة من العاملين المؤهلين بدرجة كافية: ومن أهم مقومات نظام الرقابة الداخلية الفاعل حسن اختيار الكفاءات التي تتناسب مع أعباء المسؤوليات والسلطات المفوضة لها.
- رقابة الأداء: إن وجود معايير للأداء المؤسسي يتم من خلالها التأكد من مدى الالتزام بمستويات الأداء المخطط لها ومعالجة الانحرافات عن هذه المستويات يعكس وجود بيئة رقابية فاعلة.

• الوسائل المستخدمة: ويقصد بها استخدام كافة الوسائل المحوسبة في النواحي المالية والإدارية ما أمكن لضمان الدقة وتوفير الضوابط الرقابية لحماية المال العام من أي تلاعب أو اختلاس.

وهناك خمس مكونات أساسية للرقابة الداخلية يجب أن تكون موجودة من أجل تنفيذ نظام رقابة داخلي فعالة وذات فعالية هي بحسب (Ujkani & Vokshi, 2019):

1. البيئة الرقابية - تتعلق بوظائف الحوكمة والإدارة في البلديات ومواقف ووعي وإجراءات المسؤولين عن الحوكمة.
2. عملية تقييم المخاطر - يتعلق ذلك بعملية تحديد مخاطر الأعمال ذات الصلة بأهداف التقارير المالية وكيفية معالجتها.
3. المعلومات والاتصالات - يتعلق ذلك بالإجراءات والسجلات التي تضعها البلدية لبدء وتسجيل ومعالجة وتقديم التقارير عن المعاملات.
4. أنشطة الرقابة - هذه هي السياسات والإجراءات التي تضمن وجود الضوابط لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية، على سبيل المثال. التفويض، والضوابط المادية، والفصل بين الواجبات والتسوية.
5. مراقبة الضوابط - هذه هي العملية التي يطبقها الكيان لتقييم فعالية الضوابط الداخلية بمرور الوقت

ويمكن أن تساعد الرقابة الداخلية البلدية على تحقيق أهدافها المتعلقة بالأداء وتقديم الخدمات، وتمنع فقدان الموارد ويمكن أن تساعد في ضمان إعداد تقارير مالية موثوقة. يمكن أن يساعد أيضاً البلدية في الوصول إلى حيث تريد أن تذهب وتجنب المزالق والمفاجآت على طول الطريق. الإدارة مسؤولة عن جميع أنشطة البلدية، وللقيام بذلك يجب أن تضع سياسات وإجراءات (ضوابط داخلية) لتحقيق السلوك المنظم والفعال للبلدية. يتضمن ذلك الضوابط الداخلية لضمان ما يلي (Chang, et al., 2019):

- التقيد بسياسات الإدارة المتعلقة بأنشطة البلدية.
- حماية أصول البلدية، مثل المخزون والنقود والمعدات ضد السرقة والتلف.
- منع واكتشاف الاحتيال والخطأ.
- دقة واكتمال السجلات المحاسبية.
- إعداد المعلومات المالية وغيرها من المعلومات الموثوقة في الوقت المناسب.

وفي حين أن نظام الرقابة الداخلية الملائم والكفؤ يجب أن يخفف إلى مستوى مقبول من المخاطر الكبيرة التي تواجهها البلدية، فإن مثل هذا النظام مصمم لإدارة مخاطر الفشل بدلاً من القضاء عليها، أو لزيادة الفرص لتحقيق أقصى قدر ممكن من أهداف البلدية، ونتيجة للقيود المتأصلة أدناه، يمكن للضوابط الداخلية أن توفر فقط تأكيداً معقولاً وليس مطلقاً، وفيما يلي أمثلة لبعض القيود التي قد تواجهها البلدية في نظام الرقابة الداخلية الخاص بها (Anyim, 2020):

- يجب ألا تتجاوز تكلفة الرقابة الداخلية الفائدة المتوقعة التي يمكن الحصول عليها.
- اتجاه الضوابط الداخلية إلى المعاملات الروتينية بدلاً من المعاملات غير الروتينية.
- احتمالية حدوث خطأ بشري نتيجة الإهمال والتشتيت والأخطاء في الحكم وسوء فهم التعليمات.
- إمكانية التحايل على الضوابط الداخلية من خلال تواطؤ أحد أعضاء الإدارة أو الموظف مع أطراف خارج البلدية أو داخلها.

- احتمالية أن يسيء الشخص المسؤول عن ممارسة الرقابة الداخلية تلك المسؤولية، على سبيل المثال، تجاوز أحد أعضاء الإدارة للرقابة الداخلية.
- احتمال أن تصبح إجراءات الرقابة الداخلية غير كافية بسبب التغيرات في الظروف، وبالتالي تصبح الإجراءات زائدة عن الحاجة.
- يمكن أن تضمن الرقابة الداخلية نجاح البلدية - أي أنها ستضمن تحقيق أهداف تقديم الخدمات الأساسية أو ستضمن، على الأقل، البقاء على قيد الحياة.
- يمكن للرقابة الداخلية الفعالة فقط أن تساعد البلدية على تحقيق هذه الأهداف، ويمكن أن توفر معلومات إدارية حول تقدم البلدية، أو عدم وجودها.
- يمكن أن تكون الظروف الاقتصادية خارجة عن سيطرة الإدارة، لا يمكن أن تضمن الرقابة الداخلية النجاح أو حتى البقاء.
- يمكن أن تضمن الرقابة الداخلية موثوقية التقارير المالية والامتثال للقوانين واللوائح.
- يمكن لنظام الرقابة الداخلية، بغض النظر عن مدى حسن تصميمه وتشغيله، أن يوفر ضماناً معقولاً - ولكن ليس مطلقاً - للإدارة والبلدية فيما يتعلق بتحقيق الأهداف. تتأثر احتمالية الإنجاز بالقيود المتأصلة في جميع أنظمة الرقابة الداخلية. وتشمل هذه الحقائق
- يمكن أن تكون الأحكام في اتخاذ القرار خاطئة، ويمكن أن تحدث الأعطال بسبب خطأ أو خطأ بسيط، ويمكن التحايل على الضوابط من خلال تواطؤ شخصين أو أكثر، في حين أن الإدارة لديها القدرة على تجاوز النظام، وكعامل مقيد آخر هو أن تصميم نظام الرقابة الداخلية يجب أن يعكس حقيقة وجود قيود على الموارد، ويجب مراعاة فوائد الضوابط بالنسبة لتكاليفها.

### تحسين أداء عمل البلديات

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت بالاهتمام والبحث في العديد من الدراسات الإدارية وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك سيتم في هذا الجزء تسليط الضوء على تحسين أداء عمل البلديات.

أن مفهوم الأداء فيشير إلى النتائج المتحصل عليها ولكن التركيز على الكفاءة دون الفعالية مثلاً، يعني الاهتمام بالنتائج وإهمال التصرف في الموارد، وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المؤسسة ككل. وعليه فإن مفهوم تحسين الأداء يرتبط بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى. ومنه فإن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة. ومن أهم أبعاد الأداء ما يلي (رحمون، 2015):

- **الفعالية:** وهي الإنتاجية المرتفعة، والمرونة، وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة، فضلاً عن القدرة على الاستقرار والابتكار، كما وأن الفعالية تعني بمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. مما يعني أن درجة فعالية المؤسسة تقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة لها والتي وجدت أصلاً لتتحقق.
- **الكفاءة:** وهي الطريقة المثلى لاستعمال الموارد ويقصد بها كذلك القدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف الموضوعية. كما وأن الكفاءة تعني مدى توفير الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمخرجات أو النتائج التي تحققها. فالكفاءة نسبية، وقد ترتفع أو تنخفض، ولذا تقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات أو نسبة المنفعة إلى التكلفة بما في ذلك التكلفة المباشرة وغير المباشرة.

كما ويشير مفهوم الأداء إلى المخرجات والأهداف التي تسعى البلدية إلى تحقيقها من خلال العاملين وعليه فهو يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. أي أن الأداء هو عبارة عن العملية التي يتم من خلالها التعرف على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة من أجل تأدية العمل بنجاح (القاسم وآخرون، 2016).

كما وأن عملية تحسين الأداء هي الطريقة المنمقة والمنظمة التي يتم تطبيقها داخل المؤسسات الحكومية بشكل عام وداخل البلديات بشكل خاص من أجل حل مشاكل بهدف الوصول إلى ما تطمح له البلدية وملئ الفجوة بين الحالتين وحتى تتمكن أي بلدية من تطبيق برنامج التحسين و ضمان نجاحه لابد من تقوم على توفير جميع الموارد المطلوبة على العاملين وعلى بيئة العمل حتى يتم التجاوب مع احتياجات عمليات التحسين و القبول بعملية التغيير، وأن يتم إعداد العاملين لهذه المرحلة من خلال تنمية مقدراتهم وكفاءاتهم و تحسين اتجاهاتهم في طريق النجاح و استمرار عمليات التحسين (Ganta, 2014).

وعليه فإن المؤسسات تسعى دائما إلى تحسين من أجل رفع كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجها وتكمن أهمية تحسين الأداء فيما يلي (Sheppard, 2016):

- أن تحسين الأداء يهتم بالخطط الموضوعية لتحسين الأداء الحالي والخطة المستقبلية في العمل.
- تحسين الأداء يوفر حلقة الوصل بين المؤسسة والعملاء الخارجين، إذ أنه يخلق مناخ جيد للتواصل مع الأفراد ومعرفة متطلباته وتوقعاته.
- يوفر تحسين الأداء خطوات سير المؤسسة نحو الأهداف المخططة والارتقاء بوضع المؤسسة التنافسي.
- تحسين الأداء يعني حل المشاكل إذا وجدت بالقياس وتوفر البيانات الحقيقية التي يستند عليها في اتخاذ قرار التحسين المناسب . ومما يجدر الإشارة إليه أن تحسين الأداء في البلديات يعتمد بشكل أساسي على العاملين بمختلف مستوياتهم، وهو العنصر الهام والمؤثر في الأداء الشامل للبلدية، لأنه يعتمد بشكل أساسي على المهارات المختلفة في البلدية وقدرتها على تفضيل وتوجه الموارد الأخرى نحو الأهداف المحددة، لذا فإن أي تحسين في الأداء الوظيفي يعني بالنتيجة التحسن والتميز في الأداء التنظيمي الشامل للبلدية.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (Metalia, Zarkasyi, & Sugarman, 2020) وهي دراسة بعنوان "العوامل التي تؤثر على أداء الرقابة الداخلية للحكومة الإندونيسية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العوامل التي تؤثر في كفاءة أداء أنظمة جهاز الرقابة الداخلية للحكومة الإندونيسية (APIP)، كما وهدفت الدراسة إلى البحث في تأثير كل من الدعم الإداري والكفاءة والموضوعية والنزاهة على أداء جهاز الرقابة الداخلية للحكومة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة في المكتب الرئيسي لـ BPKP كجزء من جهاز الإشراف الداخلي للحكومة المركزية واستخدمت هذه الدراسة طريقة أخذ العينات العنقودية، وأظهرت النتائج أن دعم الإدارة والموضوعية والنزاهة لها تأثير كبير على أداء جهاز الرقابة الداخلية للحكومة الإندونيسية، بينما المنافسة لها تأثير غير مهم على أداء جهاز الرقابة الداخلية للحكومة الإندونيسية، كما وأظهرت نتائج الدراسة إن دور في توجيه المؤسسات الحكومية والإشراف عليها يلزمها بالحفاظ على أداؤها وتحسينه، وأوصت الدراسة بأنه يجب أن تشارك الحكومات في دعم أداء البرنامج عن طريق وضع سياسات من شأنها تحسين إدارة موظفي الرقابة الداخلية.



دراسة (Ayamga & Bagina, 2019) وهي دراسة بعنوان " تأثير أنظمة الرقابة الداخلية على الأداء المالي في بلدية كاسينا نانكانا ، المنطقة الشرقية العليا" ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أنظمة الرقابة الداخلية على الأداء المالي لجمعية بلدية كاسينا نانكانا الشرقية في منطقة الشرق الأعلى بغانا، اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، وكانت بيانات الدراسة أولية تمامًا وتم جمعها من خلال التفاعل وجهًا لوجه مع المستجيبين من (موظفو جمعية بلدية نانكانا الشرقية)، وتكونت عينة الدراسة من (60) مستجيباً للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي التنظيمي لجمعية بلدية كاسينا نانكانا الشرقية، كما وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات التي استثمرت في نظم رقابة داخلية فعالة لديها أداء مالي محسّن أكثر مقارنة بالمنظمات التي لديها نظام رقابة داخلية ضعيف، وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على مجلس الإدارة ، وربما بدعم من لجنة التدقيق ، ضمان مراقبة نظام الرقابة الداخلية وتقييمه بشكل دوري.

بينما هدفت دراسة (Ujkani & Vokshi, 2019)، وهي دراسة بعنوان "نظرة عامة على تطوير الرقابة الداخلية في كيانات القطاع العام: أدلة من كوسوفو"، إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية في كيانات القطاع العام في كوسوفو ومدى تطورها، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي حيث تم تحليل التقارير السنوية عن أداء نظام PIFC في القطاع العام في كوسوفو للفترة 2014-2017، وتم الانتهاء من التحليل بشكل أكبر بناءً على التقارير السنوية لمكتب التدقيق الوطني ، والتقارير المرحلية التي نشرتها المفوضية الأوروبية ، والتي توضح التقدم المحرز بموجب توجيهات الاتحاد الأوروبي وكذلك البيانات الواردة من تقارير المراقبة الخاصة بـ SIGMA لدعم تحسين الحوكمة والإدارة. وأظهرت النتائج أن تنفيذ قواعد وإجراءات الرقابة الداخلية في مؤسسات الموازنة يتأخر عن تطوير الإطار العام، كما وأظهرت النتائج أن تطوير وتنفيذ الرقابة المالية الداخلية العامة (PIFC) في العمليات الإدارية يلعب دورًا مهمًا في توفير الإدارة المالية السليمة والشفافية والكفاءة والفعالية في كيانات القطاع العام، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء التحسينات المستمرة في مجال الرقابة المالية الداخلية العامة كونها خطوات مهمة في عملية التكامل الأوروبي، بينما بذلت كوسوفو جهودًا كبيرة لتطوير بيئة الرقابة وتنفيذ مبادئ PIFC ، ولا سيما من خلال إنشاء الإطار القانوني والمؤسسي المناسب لدعم نظام PIFC.

وهدفت دراسة (Adaan, 2019) وهي دراسة بعنوان " أنظمة الرقابة الداخلية والأداء المالي للمجالس البلدية الحضرية في شمال أوغندا: دراسة حالة لمجلس بلدية مدينة KITGUM إلى التحقيق في نظام إدارة المعلومات الداخلية الذي يؤثر على الأداء المالي للمجالس البلدية والحضرية البلدية في شمال أوغندا، كما وهدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنشطة الرقابة الداخلية في بلدية KMJJC لمعرفة كيفية تأثير بيئة الرقابة الداخلية على الأداء المالي في البلدية؛ يقوم الناتو بتقييم تأثير التدقيق على FP في KMUG، اتبعت الدراسة منهج المسح الوصفي باستخدام كل من الأساليب النوعية والكمية. تكونت عينة الدراسة من 58 مستجيب من الموظفين الإداريين في البلدية، واشتمل تحليل البيانات على التكرارات والنسب المئوية والإحصاءات الاستدلالية والارتباطات ، ومعامل التحديدات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معتدلة أنظمة الرقابة الداخلية وأنشطة التحكم والأداء المالي؛ وكان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة الرقابة الداخلية؛ وكان هناك علاقة إيجابية معتدلة بين التدقيق والأداء المالي، كما وخلصت الدراسة إلى أن أنشطة الرقابة الداخلية وبيئة الرقابة الداخلية والتدقيق أثرت بشكل إيجابي على الأداء المالي في البلديات، واوصت الدراسة بأن تقوم بلدية مدينة KMJJC بتوظيف أعضاء محترفين من معهد المحاسبين القانونيين المعتمدين في أوغندا في قسم التدقيق الداخلي حيث عارض 36.2 ٪ من المستجيبين كفاءة التوظيف في الإدارة التي هي الوصي على ICS.

أما دراسة البغدادي وعودة (2017) بعنوان " كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية (دراسة تطبيقية في مديرية مجاري محافظة القادسية)" فقد هدفت الى توضيح دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية من أجل الوصول الى أفضل الأساليب في عملية تقييم الأداء من خلال إعداد نموذج مقترح لبرامج ومؤشرات تقييم أداء 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 الرقابية الداخلية على الوحدات الخاصة بمعالجة المياه الثقيلة والمختبرات إذ أن القسم لا يقوم بالزيارات التفتيشية لها. وخر البحث بمجموعة من التوصيات منها، ضرورة قيام قسم الرقابية 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.

وهدف دراسة رحاحلة (2016) وهي دراسة بعنوان " فاعلية وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعة الأردنية وسبل تفعيلها" إلى التعرف على درجة فاعلية وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتألف مجتمع الدراسة من (270) من العاملين في الجامعة الأردنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي من وجهة نظر أفراد العينة كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القادة الإداريين في الجامعة والعاملين في الوحدة في تقدير فاعلية الوحدة، وأوصت الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت إليها تكثيف العمل الرقابي الميداني وجعل الوحدة مستقلة عن رئاسة الجامعة، ورفعها بالكفاءات المدربة.

دراسة (Suwanda, 2015) وهي دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة في جودة البيانات المالية للحكومة المحلية للحصول على رأي غير متحفظ (WTP) لمجلس التدقيق في جمهورية إندونيسيا (BPK)"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تنفيذ لمعايير المحاسبة الحكومية بشكل متزامن أو جزئي ومدى تأثيره على جودة الموارد البشرية، وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية، والالتزام التنظيمي واستخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة البيانات المالية فيما يتعلق بالحكومة المحلية، وقد تم إجراء المسح للدراسة في 10 مناطق داخل حكومة المقاطعة والمدينة ووكالة تنسيق التنمية المنطقة الرابعة مقاطعة جاوة الغربية التي تتكون من مقاطعة جاوة الغربية في قسم المحاسبة المتعلقة بالمالية الحكومية المحلية. وقد جمعت البيانات وتم تحليلها من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار الافتراض الكلاسيكي، وأظهرت نتائج الدراسة أن التطبيق المتزامن لمعايير المحاسبة الحكومية، وجودة الموارد البشرية، وتنفيذ أنظمة الرقابة الداخلية، والالتزام التنظيمي واستخدام تقنية المعلومات من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على جودة التقارير المالية للحكومة المحلية. في حين أن الجودة الجزئية للموارد البشرية، وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية واستخدام تكنولوجيا المعلومات تؤثر على جودة تقرير تمويل الحكومة المحلية، ولكن ليس بشكل كبير مثل تأثير تنفيذ معايير المحاسبة الحكومية والالتزام التنظيمي اللذان يؤثران بشكل كبير على جودة تقرير تمويل الحكومة المحلية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة فحص هذه النتائج لأنه لا توجد دراسات تجريبية مماثلة تدعم هذه النتائج أو تناقضها.

ودراسة (Simangunsong, 2014)، وهي دراسة بعنوان " أثر فعالية الرقابة الداخلية ودور التدقيق الداخلي في أداء الحكومة المحلية"، هدفت الدراسة إلى دراسة أثر فعالية الرقابة الداخلية ودور التدقيق الداخلي على أداء الحكم المحلي، وقد تم إجراء هذا البحث بالتعداد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات لاختبار الفرضية من خلال اختبار تحليل الانحدار

وكانت البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لفعالية الرقابة الداخلية ودور التدقيق الداخلي على أداء الحكومات المحلية بشكل متزامن وجزئي.

بينما هدفت دراسة (Badara, 2013) وهي دراسة بعنوان "أثر نظام الرقابة الداخلية الفعال على فاعلية التدقيق الداخلي على مستوى الحكومة المحلية"، إلى فحص العلاقة بين الفاعلية الداخلية في نظام الرقابة وفعالية التدقيق الداخلي على مستوى الحكومة المحلية، واتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي وقامت بمراجعة للأدبيات، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام الرقابة الداخلية الفعال يمكن أن يؤثر على فاعلية المدققين الداخليين على المستوى المحلي، وأن نظام الرقابة الداخلية الفعال يلعب دوراً مهماً في ضمان الإنجاز الموضوعي للمنظمات.

#### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة أبحاث مختلفة تتمحور حول العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص وأثر هذه المتغيرات على متغيرات متنوعة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص وما يميز هذه الدراسة هو تناولها لعينة الدراسة التي لم يتم اللجوء إليها سابقاً بكل موضوعية وتركيز، كما وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بالمنهج المستخدم وهو المنهج الاستقرائي. وتتميز هذه الدراسة في سعيها إلى توضيح أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص نظراً لحدائثة القسم في بلدية الفحيص.

#### منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الاستقرائي نظراً لطبيعة الدراسة ومدى ملاءمة هذا المنهج لها، إذ ستدرس أثر المتغير المستقل (العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية) على المتغير التابع (تحسين أداء عمل بلدية الفحيص)، ومن أهم ما يميز هذا المنهج أنه يدرس واقع الظاهرة ويصف خصائصها بدقة. ويقتضي استخدام المنهج الاستقرائي مراعاة عدة أمور تتمثل بما يلي:

1. جمع كافة المعلومات والبيانات المتوفرة والضرورية لفهم مشكلة الدراسة وتفسيرها، وهذا يتطلب استخدام المصادر الثانوية من كتبٍ ومقالات وغيرها.
2. أن تتوفر لدى الباحث القدرة والمهارة اللازمين لتحليل الدراسات التي تتمحور حول العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص.

## ملخص نتائج الدراسة

ينظر إلى وظيفة وحدة الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي على أنها جزءاً مكملاً للإدارة المالية الحكومية، وعنصراً أساسياً لقوة النظام المالي في القطاع الحكومي، وآلية هامة لحوكمة القطاع الحكومي، كما وأنها أداة هامة تساهم في تحسين أداء عمل المؤسسات الحكومية بشكل عام والبلديات بشكل خاص من خلال منع واكتشاف الفساد وحماية المال العام.

وتهدف وظيفة الرقابة الداخلية الى مساعدة الادارة العليا في الوزارات والدوائر الحكومية في التأكد من أن الاهداف المحددة في الدائرة تم انجازها وفق الخطط والسياسات المرسومة وضمن القوانين والانظمة والتشريعات النافذة. كما ويتم من خلالها تزويد الادارة العليا بالمعلومات والبيانات لغايات إحكام الرقابة والتقييم والمساءلة، والمحافظة على الأصول من الاختلاس والتلاعب، والتحقق من أن جميع العمليات المالية والادارية والفنية تتم بطريقة صحيحة ووفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المؤسسات والوزارات الحكومية.

### • ما هي مسؤوليات وحدة الرقابة الداخلية؟

ظهرت الرقابة الداخلية كنتيجة مؤكدة لحاجة الإدارة إلى توفير وسيلة تساعدها في انجاز مهامها من خلال ايجاد هذا النوع من التدقيق داخل الوحدات. ويكمن الهدف الاساسي من الرقابة الداخلية في مساعدة الإدارة في أدائها لمسؤولياتها بشكل فعال وذلك من خلال تزويدها بتقارير موضوعية وتوصيات وملاحظات بناءة تختص بنشاط الوحدة بشكل عام.

ويحتوي نظام الرقابة الداخلية عدد من القواعد والسياسات والإجراءات التي تنفذها المنظمة لتوفير التوجيه وزيادة الكفاءة وتعزيز الالتزام بالسياسات، ويتكون هيكل الرقابة الداخلية للمؤسسة من السياسات والإجراءات الموضوعية لتقديم تأكيد معقول بتحقيق أهداف كيان معين، ويختلف نظام الرقابة الداخلية من مؤسسة أعمال إلى أخرى بحسب طبيعة العمل وحجمه، ولتحقيق الهدف المتمثل في تنفيذ الأعمال التجارية بشكل سليم للأنشطة التجارية في ضوء القوانين السائدة والظروف الاجتماعية والاقتصادية للبلد يتم اعتماد ما يسمى بنظام أو هيكل الرقابة الداخلية، ويتم استخدامه وتطبيقه لتجنب الأخطاء والاحتيال وللرقابة المنهجية على الأنشطة.

كما وأن الرقابة الداخلية هي وظيفة وقائية داخل المؤسسات تستخدم من أجل التأكد من وجود الحماية الضرورية للأصول وسلامة السياسات الإدارية وتقييمها إذ أن وظيفة التدقيق تعمل على قياس وتقييم فاعلية نظم وإجراءات الرقابة المطبقة ومدى كفايتها لتحقيق توجهات الإدارة وأهداف المؤسسة، وعادةً ما تنشأ داخل المؤسسات ضمن هيكلها التنظيمية من أجل ضمان تحقيق نظام الرقابة الداخلية بكل كفاءة وفاعلية والمحافظة على أصول وموارد المؤسسات مما يكفل تحقيق الأهداف الواجب تطبيقها داخل المؤسسات. وعليه فأن وظائف الرقابة الداخلية تتمثل في أنها وظيفة وقائية تهدف بشكل أساسي إلى حماية أصول المنشأة، والتأكد من دقة البيانات والمعلومات المالية المدونة بالدفاتر والسجلات، كما وأنها وظيفة ارتقائية تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسات. كما وأنها وظيفة تحكيمية تهدف إلى ضمان الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة.

كما وتعتبر وظيفة الرقابة الداخلية في البلديات بأنها وظيفة مالية وإدارية وفنية، وعملية مستمرة، يتم من خلالها التحقق من أن الاداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك من أجل قياس درجة نجاح الأداء الفعلي والمعايير بغرض التقويم والتصحيح. كما وأنه من أهم المسؤوليات التي ستقع على عاتق وحدة الرقابة الداخلية في بلدية الفحيص تولي مهام تدقيق القيود والسجلات المحاسبية ومستندات المستودعات من عمليات إدخال وإخراج والتأكد من صحة كافة مستندات الصرف والصناديق والذمم

وأية أمور يترتب عليه اثرًا ماليًا بما يتفق مع القوانين والأنظمة والتعليمات المالية الصادرة من الجهات الرسمية من أجل المحافظة على المال العام.

والاطلاع على الملفات الخاصة بالعطاءات لتدقيق تنفيذ شروط الاتفاقيات والتأكد من دفع الغرامات والمخالفات ان وجدت والتسبب بالأفراج عن كفالة حسن التنفيذ. والتدقيق على استهلاك البلدية (كالمحروقات واللوازم الأخرى)، والتدقيق في المستندات والاشتراك بلجان التدقيق والتحقق والعطاءات، والقيام بعمليات الجرد الفجائي للصاديق والمستودعات، والقيام بعملية تدقيق جميع مستندات الصرف على بنود الموازنة العامة بما يتفق مع القوانين والأنظمة المالية، والتأكد من سلامة إجراءات الرقابة على الدوام للموظفين داخل البلدية وخارجها من مغادرات واجازات بكافة أنواعها، والتأكد من حفظ الكفالات للموظفين بالشكل الصحيح وتطبيق التعليمات الصادرة من معالي وزير المالية، تدقيق رخص الابنية والمهن والانشاءات وحساباتها وتدقيق اعمال الجباه والجباية وبقايا اموال البلدية ومتابعة تحصيلها.

وبناء على ما سبق ذكره نستنتج مدى أهمية وجود وحدة للرقابة الداخلية داخل البلديات بشكل عام وداخل بلدية الفحيص بشكل خاص نظراً للدور الذي تقوم به إذ أن هذه الوحدة سوف تقوم بمهام وظيفة مالية وإدارية وفنية، من أجل التحقق من أن الاداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك من أجل قياس درجة نجاح الأداء الفعلي والمعايير بغرض التقييم والتصحيح.

#### • ما هي العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص؟

ازداد الاهتمام بالرقابة الداخلية في الآونة الأخيرة بسبب ظهور المشروعات الكبيرة وتطور مفهوم الرقابة من معناه التقليدي الذي يعني اكتشاف الخطأ بعد وقوعه إلى معنى أوسع وهو تحسين الموظف بالمعرفة التامة للأهداف والإجراءات، وبما يضمن عدم وقوعه في الخطأ، كما وأن غياب الرقابة يعني الفشل في تحقيق الأهداف المرجوة وعليه فلا بد من معرفة العوامل المؤثرة في رفع فاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل البلديات بشكل عام وبلدية الفحيص بشكل خاص.

أن استخدام الرقابة الداخلية التي تتمتع بكفاءة يساهم في المحافظة على موجودات البلدية من خلال تقليص الخسائر والأضرار الناجمة عن سوء الاستخدام أو السرقة، أو الهدر، كما وأن من أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص وجود رقابة اقتصادية ذات كلفة مناسبة، والقبول والفهم من خلال تفهم العاملين المشمولين بالنظام الرقابي وتقبلهم له، إذ إن رفضهم لهذا النظام يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم للعمل. وأن تكون الرقابة الداخلية استراتيجية أي تركز على النشاطات الاستراتيجية وأن تكون الرقابة مناسبة، تتناسب مع خطط البلدية، وأن تتصف الرقابة الداخلية بالدقة والفاعلية والسرعة في تحديد الخطأ قبل وقوعه .

وقد اكدت نتائج العديد من الدراسة ان من اهم العوامل التي تؤثر على جودة وكفاءة وحدة الرقابة الداخلية في البلديات التطبيق المتزامن لمعايير المحاسبة الحكومية، بالإضافة إلى جودة الموارد البشرية، وتنفيذ أنظمة الرقابة الداخلية، والالتزام التنظيمي واستخدام تقنية المعلومات. كما وأن للدعم الإداري والكفاءة والموضوعية والنزاهة تأثيراً كبيراً على كفاءة أداء وحدة الرقابة الداخلية للحكومة، مما يساهم في تحسين أداء عمل المؤسسات الحكومي، ومن جهة أخرى فإن وجود رقابة على الإيرادات والنفقات تؤثر في زيادة وتحسين جودة وكفاءة نظام الرقابة الداخلية للحكومات المحلية (البلديات).

ومن جهة أخرى توفر أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة ضمانًا معقولًا بأن السياسات والعمليات والمهام والسلوكيات والجوانب الأخرى للبلدية مجتمعة، تسهل تشغيلها وتساعد على ضمان جودة وكفاءة وحدة الرقابة الداخلية في البلديات، وتساعد على ضمان تحسين عمل البلديات.

• ما هي العوامل المؤثرة في رفع فاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص؟

في الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الحكومية بشكل عام وفي البلديات بشكل خاص نظراً لدور هذه الوظيفة في تدعيم إدارة المال العام، والشفافية، والمساءلة، ومحاربة الفساد. ويشير مفهوم فعالية الرقابة الداخلية على أنها قدرة الرقابة الداخلية على توفير نتائج وتوصيات مفيدة تساعد الإدارة في الوفاء بمسئوليتها من خلال تخطيط أعمال المراجعة، والوصول إلى نتائج مفيدة.

وعليه فلا بد من معرفة العوامل المؤثرة في رفع فاعلية وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل البلديات بشكل عام وبلدية الفحيص بشكل خاص أن فاعلية الرقابة الداخلية تعتمد بشكل أساسي على مدى توافر الكفاءة والموضوعية، كما وأن فاعلية الرقابة الداخلية لا تتوقف على حماية أصول البلديات فقط، بل أنها تقوم على التأكد من صحة ودقة المعلومات المحاسبية، والقيام بتقديم المساعدة لكافة أنشطة البلدية من أجل تحقيق أفضل أداء في عمل البلدية وتحقيق قيمة مضافة. كما وأن فاعلية الرقابة الداخلية تعتمد بشكل أساسي على دورها في تقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر ونظم الرقابة والحوكمة.

ومن أهم العوامل التي تساعد في قياس فعالية الرقابة الداخلية في تحسين أداء عمل البلديات المؤهلات العلمية، والشهادات المهنية، والخبرة، والتدريب، وحجم وحدة الرقابة الداخلية، وحجم العمل، والمعرفة بعمليات المنظمة، والاستقلال التنظيمي، وعدم الاشتراك في أعمال تنفيذية، ووجود دليل للرقابة الداخلية.

ومن العوامل التي تساعد في قياس فعالية الرقابة الداخلية في تحسين أداء عمل البلديات الكفاءة المهنية، والاستقلالية، ونطاق المراجعة الداخلية، وإدارة وظيفة الرقابة الداخلية، تؤثر هذه العوامل على فعالية الرقابة الداخلية بالبلديات.

ومما يجدر الإشارة إليه أنها وحتى تكون وظيفة الرقابة الداخلية فعالة ولها دور في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص، لا بد من أن تتسم وظيفة الرقابة الداخلية بما يلي:

- الاستقلالية: أن تكون وظيفة الرقابة الداخلية مستقلة عندما يمكنه القيام بعمله دون خوف من حدوث أي تداعيات لا مبرر لها، بالإضافة إلى قدرتها على للوصول غير المقيد لأعلى المستويات الإدارية في المنظمة.
- الموضوعية إذ يجب على الشخص الذي يقوم بوظيفة الرقابة الداخلية القدرة على تقديم الاستنتاجات بدون التأثر بالمشاعر أو الآراء الشخصية التي تتجم عن العلاقات أو الولاء لمجموعة معينة.
- يجب أن يحافظ الشخص الذي يقوم بوظيفة الرقابة الداخلية على حالة الشك المهني، والتي تتطلب تحديد موقف المراجع من الأدلة المقدمة ومن اقتناعه بصحتها.

كما وأن الرقابة الداخلية كنظام للمعلومات يعتمد في جودته على جودة المدخلات (مستوى التعليم والخبرة والاستقلال والموضوعية، وجودة العمليات ومدى الالتزام بالمعايير المهنية وقواعد السلوك الأخلاقي ومراجعة الالتزام وإجراءات الرقابة من أجل

الاكتشاف الغش. كما وتعتمد على جودة المخرجات القيمة التي يضيفها تقرير المراجعة، ومدى اكتشاف محاولات الغش، ومدى تنفيذ المنظمة لتوصيات الرقابة الداخلية، ودرجة اعتماد مراقب الحسابات على الرقابة الداخلية.

كما وأن وجود وحدة للرقابة الداخلية داخل بلدية الفحيص تساعد في تعليم أفراد البلدية في كيفية أداء وظائفهم بصورة أفضل من أجل تحسين أداء عمل البلدية، وذلك من خلال منع واكتشاف حالات القصور أو المخالفات، مما يحفز أفراد البلدية على الأداء بصورة سليمة في ظل خضوعهم للفحص والتقييم بواسطة وحدة الرقابة الداخلية. وضمان أن تتم الأمور في نصابها الصحيح، ومن ثم يقوم أفراد البلدية بأداء المهام بصورة صحيحة كما وتساهم وجود وحدة للرقابة الداخلية داخل بلدية الفحيص تحسين عمليات البلدية من خلال الحوكمة وإدارة المخاطر، وتحسين عمليات الرقابة.

وأخيراً فأن من أهم المعوقات التي تحد من فاعلية وحدة الرقابة الداخلية وتطويرها في البلديات ضعف القيادات الإدارية ويعزى السبب في ذلك إلى أن قرار تعينهم عبارة عن قرارات سياسية بعيدة عن الكفاءة المهنية، وضعف دور السلطة التشريعية وهيمنة السلطة التنفيذية عليه.

#### التوصيات

في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج واستنتاجات، فإن الباحثة توصي بما يلي:

- ضرورة أن تقوم البلديات بشكل عام وبلدية الفحيص بشكل خاص بتقديم الاهتمام حول أنظمة الرقابة الداخلية وذلك من خلال التركيز على المقومات الإدارية والمالية الأساسية المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية، وحسن تطبيقها مما يضمن الحصول على جودة أنظمة الرقابة الداخلية، وتحقيقها للأهداف المنوطة بها.
- ضرورة أن تقوم البلديات بشكل عام وبلدية الفحيص بشكل خاص بتقديم الاهتمام بالعنصر البشري وذلك على اعتباره الركيزة الأساسية لنظام الرقابة الداخلية تطبيقاً وأداءً، من حيث حسن اختيار الرؤساء والمرؤوسين من حملة المؤهل العلمي والكفاءة والخبرة، وفق أسس ومعايير واضحة وشاملة للاختيار والتعيين.

### المراجع:

#### المراجع العربية

- البغدادي، صلاح، وعودة، احمد. (2017). كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية) دراسة تطبيقية في مديرية مجاري محافظة القادسية. مجلة كلية التراث الجامعية، 20(1).
- رحاحلة، عماد. (2016). فاعلية وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعة الأردنية وسبل تفعيلها. دراسات، العلوم التربوية، 43 (1).
- رحمون، رزيقة. (2015). دور مبادئ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة نفضال - بسكرة - الجزائرية. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الاسلامي، مج19، ع57.
- الطيب، احمد. (2018). الرقابة الداخلية في تقويم الأداء في المصارف التجارية بالتطبيق على المصارف التجارية السودانية. مجلة الدراسات العليا، مج12، ع48.
- غنيمات، عبد الله، صيام، زكريا. (2011). العوامل المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 7(1).
- القاسم، عامر، البذور، لميس، والغرابلي، زينب. (2016). تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين: دراسة عن منتزه العين للحياة البرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة: جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة، ع2، 46 - 1.

#### المراجع الأجنبية:

- Adaan, C. (2019). Internal control systems and financial performance of municipal urban councils in northern Uganda; a case study of Kitgum municipal urban council.
- Anyim, W. O. (2020). Internal Control and Risk Management System in University Libraries: Applications, Techniques and Limitations. Library Philosophy and Practice (e-journal), 4167.
- Ayamga, B. N., & Bagina, R. W. (2019). The Effect of Internal Control Systems on Financial Performance in the Kassena Nankana Municipality, Upper East Region. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 1-13.
- Badara, M. (2013). Impact of the effective internal control system on the internal audit effectiveness at local government level. Journal of Social and Development Sciences, 4(1), 16-23.
- Chang, Y. T., Chen, H., Cheng, R. K., & Chi, W. (2019). The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance. Journal of Contemporary Accounting & Economics, 15(1), 1-19.
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, 2(6), 221-230.
- Metalia, M., Zarkasyi, S. W., & Sugarman, H. (2020). Factors Affecting the Performance of Indonesian Government's Internal Supervisory. Utopía y Praxis Latinoamericana, 25(Esp. 10), 498-513.
- Sheppard, G. (2016). Work-life balance programs to improve employee performance (Doctoral dissertation, Walden University).



Simangunsong, R. (2014). The impact of internal control effectiveness and internal audit role toward the performance of local government. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(7), 50-58.

Suwanda, D. (2015). Factors affecting quality of local government financial statements to get unqualified opinion (WTP) of audit board of the Republic of Indonesia (BPK). *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(4), 139-157.

Ujkani, S., & Vokshi, N. B. (2019). An overview on the development of internal control in public sector entities: evidence from Kosovo.

### **“Factors Affecting Raising the Efficiency and Effectiveness of the Internal Control Unit and its role in Improving the Performance of the Work of Municipalities: a case study of Fuheis Municipality”**

#### **Abstract:**

The study aimed to identify the factors affecting raising the efficiency and effectiveness of the internal control unit and its role in improving the performance of the work of municipalities. To achieve the objectives of the study, the inductive approach was followed due to the nature of the study and its suitability of this approach to it. Among the most important findings of the study is that the function of the internal control unit in the government sector is an integral part of government financial management and an essential element for the strength of the financial system in the government sector. Ensure that the performance is as defined by the objectives and standards set, in order to measure the degree of success of actual performance and standards for the purpose of evaluation and correction. It is also one of the most important responsibilities that will fall on the internal control unit in the municipality of Fuheis to take over the tasks of auditing entries, accounting records and warehouse documents from the processes of entry and exit, and to ensure the validity of all exchange documents, funds, receivables and any matters that have a financial impact in accordance with the laws, regulations and financial instructions issued by the Official authorities in order to preserve public money. One of the most important factors affecting raising the effectiveness of the internal control unit and its role in improving the performance of the work of municipalities in general and Fuheis municipality, in particular, is that the effectiveness of internal control depends primarily on the availability of efficiency and objectivity and that the effectiveness of internal control does not depend on the protection of municipal assets only, but also It is based on ensuring the accuracy and accuracy of accounting information and providing assistance to all municipal activities in order to achieve the best performance in the work of the municipality and to achieve an added value. Moreover, the effectiveness of internal control depends mainly on its role in evaluating and improving the effectiveness of risk management processes, control systems and governance. Among the most important factors affecting the quality and efficiency of the internal control unit in the municipalities are the simultaneous application of government accounting standards, in addition to the quality of human resources, the implementation of internal control systems, organizational commitment and the use of information technology. Administrative support, efficiency, objectivity and integrity have a significant impact on the efficiency of the performance of the internal control unit of the government, which contributes to improving the performance of the work of government institutions. On the other hand, the presence of control over revenues and expenditures affects the increase and improvement of the quality and efficiency of the internal control system for local governments (municipalities).

**Keywords:** The efficiency of the internal control unit, The effectiveness of the internal control unit, Improving the performance of the work of municipalities, The municipality of Fuheis.