

خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

أ.د. عبد السلام لفته سعيد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / سعد فاضل هاشم العجيلي

تاريخ التقديم: 2016/10/25
تاريخ القبول: 2016/12/5

المستخلص:

يهدف البحث إلى بيان خصوصية المراقب المالي المتمثلة بـ (التحصيل الدراسي، التخصص، العنوان الوظيفي، مدة الخدمة، الجنس) وأثرها في الأداء من خلال استمارة تقييم مقترحة تتضمن ثلاثة محاور رئيسية ولكل محور منها عدة عناصر متخصصة في العمل الرقابي وبصيغة (Check List). كما تتمثل أهمية البحث على تمكين مسؤولي هيئات الرقابة المالية من تحديد وتشخيص أداء المراقب المالي من خلال ما يتمتع به هذا المراقب من خصائص علمية وعملية عند أداء العمل الرقابي. وتتخلص مشكلة البحث بأن عدم اهتمام المؤسسة الرقابية بالمراقب المالي من حيث الخصائص والمتطلبات الضرورية واستثمارها بالشكل الصحيح يؤدي ذلك إلى ضعف وانخفاض مستوى أداء المراقب المالي والأداء الرقابي لهيئات الرقابة المالية. وتتمثل فرضية البحث في أن خصوصية المراقب المالي من خلال ما يتميز به من خصائص يفرضها واقع العمل الرقابي لها اثر مهم على الأداء. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع الحقائق والمعلومات لموضوع البحث وتحليلها وتفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للوصول إلى نتائج عملية مقبولة. وقد اشتملت عينة البحث المستويات الرقابية (معاون رئيس هيئة، ورقيب مالي اقدم، ورقيب مالي، ومعاون رقيب مالي، قانوني، معاون قانوني) البالغ عددها (161) فرداً من العاملين في هيئات الرقابة المالية مجتمع البحث. وقد تم تحليل نتائج التطبيق العملي والتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن خصائص المراقبين لها اثر ودور مهم على الأداء إذ أظهرت النتائج تميز فئات المراقبين ضمن التحصيل الدراسي للدراسات العليا على بقية التحصيلات الدراسية وكذلك التخصص المحاسبي الذي حاز على العدد والنسبة الأكبر من المراقبين عينة البحث وتميز أداء الغالبية منهم عن بقية التخصصات الأخرى كما أن للعنوان الوظيفي اثر ودور مهم في الأداء وكذلك مدة الخدمة من خلال ما تضيفه المدة الزمنية من خبرة عملية مهمة جداً.

المصطلحات الرئيسية للبحث: الأداء، المراقب المالي، التحصيل الدراسي، التخصص، العنوان الوظيفي، مدة الخدمة، الجنس.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 97 المجلد 23
الصفحات 1-26

*البحث مستل من رسالة ماجستير.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

المقدمة

تعد العملية الرقابية بشكل عام إحدى الركائز المهمة والأساسية للعملية الإدارية، وهي عملية مستمرة تتطلب إجراءات متعددة لضمان أن الخطط والسياسات المعتمدة من قبل المنظمات لتسيير أعمالها تجري بالشكل الصحيح، والتأكيد على مدى التوافق بين الأداء الفعلي مع ما هو مخطط، وتعد الرقابة من العناصر الرئيسية التي تسهم في تصحيح وتقويم الانحراف التنظيمي في القطاع الحكومي. وبما أن العمل الرقابي يعتمد بشكل أساسي على كفاءة المراقب في أداء المهام الرقابية لما لها من خصوصية تختلف عن غيرها من الأعمال والوظائف، لذا يتطلب العمل الرقابي أن يتمتع القائمين بالعملية الرقابية بالكفاءة والمهنية اللازمة ووفق معايير العمل الرقابي الصادرة من المنظمات المحلية والدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة والمتمثلة بالمؤهل العلمي والعملية والاستقلالية والالتزام الوظيفي والأخلاقي وغيرها من المعايير التي ينبغي أن يلتزم ويتصف بها المراقب عند أداء المهام والواجبات الرقابية المكلف بها للوصول إلى الأهداف المرغوب تحقيقها، كما وتمثل خصوصية المراقب المالي من خلال عدة خصائص هي (التحصيل الدراسي، التخصص، العنوان الوظيفي، مدة الخدمة، الجنس). وبناءً على ذلك فإن موضوع البحث تم تقسيمه على أربعة محاور هي: المحور الأول: منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة، المحور الثاني: الإطار النظري للبحث، المحور الثالث: الإطار العملي للبحث، المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات. المحور الأول: منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة.

المحور الأول / منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة

أولاً : منهجية البحث :

1- **مشكلة البحث:** إن نجاح العمل الرقابي يعتمد بالأساس على كفاءة أداء المراقب المالي عند القيام بالواجبات والمهام الرقابية الموكلة إليه لذا فإن اهتمام المؤسسة الرقابية بالمراقب المالي من حيث الخصائص المتمثلة بـ (التحصيل الدراسي، التخصص، العنوان الوظيفي، مدة الخدمة، الجنس) التي ينبغي أن يتمتع بها المراقب المالي لها دور في رفع كفاءة أداء العمل الرقابي في هيئات الرقابة المالية بما يؤدي إلى زيادة كفاءة هذه الهيئات ورفع كفاءة العملية الرقابية. وعلى هذا الأساس تتلخص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :-

أ. مدى اهتمام المؤسسة الرقابية بالمراقب المالي؟
ب. هل لخصائص المراقبين المتمثلة بـ (التحصيل الدراسي، التخصص، العنوان الوظيفي، مدة الخدمة، الجنس) أثر في مستوى الأداء الرقابي؟

2- : أهمية البحث :

أ. يكتسب البحث أهميته من خلال التعريف بالجانب النظري للبحث المتضمن مراجعة مفاهيمية عن الأداء وكذلك التعريف بخصوصية العمل الرقابي من خلال الإطار العام للرقابة المالية.
ب. تكمن أهمية البحث في تمكين مسؤولي هيئات الرقابة المالية من تحديد وتشخيص أداء المراقب المالي من خلال ما يتمتع به هذا المراقب من خصائص علمية وعملية عند أداء العمل الرقابي.
ج. تكمن أهمية البحث من خلال تعريف القائمين على صنع القرار بالخصائص التي يتمتع بها المراقبين الماليين وأثرها في مستوى الأداء وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالتدريب والتطوير، فضلاً عن القرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي.

3- : أهداف البحث :

أ. يهدف البحث إلى بيان خصوصية المراقب المالي من خلال ما يتميز به من خصائص تتمثل بـ (التحصيل الدراسي، التخصص، العنوان الوظيفي، مدة الخدمة، الجنس) وأثرها على الأداء.
ب. يهدف البحث إلى تحديد مستوى أداء المراقب المالي وما يتطلبه من تنمية وتطوير مستمر لتحسين الأداء.
4- **فرضية البحث :** إن لخصوصية المراقب المالي وما يتميز به من خصائص يفرضها واقع العمل الرقابي أثر مهم على الأداء بما يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء هيئات الرقابة المالية.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

5- : إجراءات البحث : يتم التحقق من أداء المراقب المالي في ضوء المحاور والعناصر الأساسية المتخصصة في العمل الرقابي التي اعتمدها الباحث للوصول إلى أداء المراقبين¹ في هيئات الرقابة المالية والمعتمدة على ثلاث محاور رئيسية منقسم كل منها إلى مستويين (جيد وضعيف) والتي وردت ضمن دراسة (سعيد، 1996: 60-62) ليكون ذلك مقياساً لهيئات الرقابة المالية، لمعرفة مستوى أداء المراقب المالي فيها. ويتحدد أطر البحث على إن المحاور الرئيسية الثلاثة في تقييم أداء المراقبين هي (المؤهلات والقدرات، الأداء والانجاز، التعاون والالتزام الوظيفي) ولكل منها عناصرها الخاصة وبصيغة (Check List). والملحق (1) يتضمن استمارة قياس الأداء المتخصصة للعمل الرقابي.

ويجري بعد ذلك التعامل مع كل محور بشكل خاص ودراسة خواص كل مستوى ومن ثم التعامل مع المحاور الثلاث بصورة مجتمعة بعد إن تحددت المستويات الممكنة في البحث ونظراً لوجود ثلاث محاور ولكل منها مستويين فقط عليه ستكون هناك ثمانية مستويات لأداء هي التي يوضحها الشكل (1-1).

الشكل (1-1) مصفوفة الأنماط الثمانية

المؤهلات والقدرات								المحاور ومستوياتها
ضعيف				جيد				
الأداء والانجاز				الأداء والانجاز				
ضعيف		جيد		ضعيف		جيد		
التعاون والالتزام الوظيفي		التعاون والالتزام الوظيفي		التعاون والالتزام الوظيفي		التعاون والالتزام الوظيفي		
ضعيف	جيد	ضعيف	جيد	ضعيف	جيد	ضعيف	جيد	
PPP	PPG	PGP	PGG	GPP	GPG	GGP	GGG	

المصدر: إعداد الباحث

ومن خلال المصفوفة يمكن إن نبين الأنماط الثمانية لمستويات أداء المراقب المالي التي سيتم التوصل إليها وترميزها باستخدام الحرف (G) ونعني به المستوى الجيد (Good)، والحرف (P) إذ نعني به المستوى الضعيف (Poor). وكما يوضحها الشكل (1-2) وكالاتي:

الشكل (1-2) الأنماط الثمانية لمستويات أداء العاملين

ت	المؤهلات والقدرات	الأداء والانجاز	التعاون والالتزام الوظيفي	النمط
1	جيد	جيد	جيد	GGG
2	جيد	جيد	ضعيف	GGP
3	جيد	ضعيف	جيد	GPG
4	جيد	ضعيف	ضعيف	GPP
5	ضعيف	جيد	جيد	PGG
6	ضعيف	جيد	ضعيف	PGP
7	ضعيف	ضعيف	جيد	PPG
8	ضعيف	ضعيف	ضعيف	PPP

المصدر: إعداد الباحث

6- : منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أساليب التحليل والذي يركز على جمع الحقائق والمعلومات لموضوع البحث وتحليلها وتفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للوصول إلى نتائج عملية مقبولة.

¹ يقصد بالمراقبين جميع العناوين الرقابية داخل هيئات الرقابة المالية والتي تشمل كل من (معاون رئيس هيئة، رقيب مالي اقدم، رقيب مالي، معاون رقيب، قانوني، معاون قانوني) وهذا يشمل كل ما يرد لاحقاً.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

7- : حدود البحث: تأطرت حدود البحث بما يأتي:

أ. الحدود الزمانية للبحث: وتتمثل بمدة إعداد الدراسة التطبيقية في هيئات ديوان الرقابة المالية الاتحادي في بغداد، التي بدأت في تشخيص مشكلة البحث، وجمع المعلومات الأولية عن عينة البحث وقد كانت مدة توزيع الاستمارة واسترجاعها وتحليل النتائج قد امتدت للفترة ما بين (2016/6/3 إلى 2016/9/29).

ب. الحدود المكانية: تحدد البحث في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لكونه الجهة التنظيمية المعنية بالمهام الإدارية وهيئات الرقابة المالية موضوع البحث والتي تعد إحدى أهم تشكيلات هذا الديوان.

ج. الحدود البشرية للبحث: تمثلت بالأفراد المراقبين في هيئات الرقابة المالية (معاون رئيس هيئة، رقيب مالي اقدم، رقيب مالي، معاون رقيب، قانوني، معاون قانوني).

8- : أساليب جمع البيانات والمعلومات: أن عملية جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث تتمثل في

جانبين رئيسين هما الجانب النظري، والجانب العملي، وكالاتي:

أ. الجانب النظري: تم الاعتماد في تغطية الجانب النظري للبحث على ما متوافر من مصادر عربية وأجنبية من كتب واطاريح ورسائل ودوريات، وكذلك شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت).

ب. الجانب العملي (التطبيقي): يعتمد الباحث في الجانب العملي من البحث على أدوات عديدة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتجاز البحث وهي كالاتي :

1. المعلومات الرسمية : تمثلت المعلومات الرسمية بنماذج الاستثمارات الخاصة بتقييم أداء المراقبين المعتمدة في التقييم، وكشوفات تتضمن تصنيف هيئات الرقابة المالية حسب دوائر ديوان الرقابة المالية الاتحادي وكذلك كشوفات بأعداد المراقبين في تلك الهيئات.

2. ورش العمل: تم إجراء ورش عمل بشكل متكرر ودوري مع عدد من مسؤولي دوائر التدقيق وهيئات الرقابة المالية وعدد من المراقبين في تلك الهيئات، الذين أسهموا في إثراء البحث من خلال الخبرة بأعمال الهيئات الرقابية وأداء المراقب المالي، فكان لهم دور مهم في رفق الباحث بالمؤشرات والملاحظات الضرورية التي تم توظيفها للبحث من حيث العناصر الضرورية والمطلوبة للتقييم للارتقاء بمستوى أداء المراقبين في هيئات الرقابة المالية بشكل عام وأداء المراقب المالي بشكل خاص.

3. الخبرة العملية: إن الخبرة العملية للباحث لاسيما فيما يتعلق بألية العمل الرقابي في هيئات الرقابة المالية كان لها دور كبير في اختيار موضوع البحث وتحديد المشكلة، إذ عمل الباحث كرقب مالي في الهيئات الرقابية لمدة ثمان سنوات ضمن دوائر ديوان الرقابة المالية الاتحادي، الأمر الذي أتاح له معرفة طبيعة العمل الرقابي الخاص بالهيئات والواجبات والمهام التي يكلف بها المراقب المالي، وهكذا فقد تبلورت لدى الباحث الخبرة العملية المتواضعة والتي كان لها الدور في استحضار الكثير من المعلومات التي أغنت وبشكل كبير موضوع البحث.

4. المعايضة الميدانية: من خلال المعايضة الميدانية للباحث كونه احد المراقبين في الهيئات الرقابية لديوان الرقابة المالية الاتحادي واستحصال الموافقات الرسمية لإجراء التطبيق العملي فقد تم اطلاع الباحث وتزويده ببعض المعلومات والوثائق الخاصة بالمراقبين في هيئات الرقابة المالية مما ساهم في استكمال جزء مهم من متطلبات البحث.

9- : وصف مجتمع البحث وعينته:

أ. مجتمع البحث: يمثل مجتمع البحث هيئات الرقابة المالية التي هي احدى تشكيلات ديوان الرقابة المالية الاتحادي البالغ عددها (85) هيئة رقابية موزعة على دوائر التدقيق المركزية لديوان الرقابة المالية الاتحادي في بغداد، إذ بلغ عدد المراقبين لهذه الهيئات الرقابية (1098) فرداً.

ب. عينة البحث اشتملت عينة البحث على (24) هيئة رقابية واشتملت على المراقبين في هذه الهيئات وهم الفئة المقصودة البالغ عددهم عينة البحث (161) فرداً المتضمنة المستويات الرقابية (معاون رئيس هيئة، رقيب مالي اقدم، رقيب مالي، ومعاون رقيب مالي، قانوني، معاون قانوني) وعلى هذا فإن العينة كانت عينة عشوائية موزعة بين هيئات الرقابة المالية وبحسب دوائر التدقيق.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

10- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

أ. الوسط الحسابي :

لاحتساب الوسط الحسابي تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Fifth Likert Scale لاحتساب درجة الفصل بين المستوى الجيد والضعيف ولكل محور من المحاور الثلاثة لاستمارة قياس الأداء، وتم تفسير قيمة الوسط الحسابي بعد حسابه بناءً على عدد الخيارات والفئات في المقياس، لتكون الدرجة (3.4) نقطة القطع (cut point) قيمة الوسط الحسابي للفئات والحد الفاصل للمستويين لكل عنصر من عناصر التقييم، بمعنى آخر إن الحد الفاصل المحور الأول المتكون من (15) عنصر سيكون الحد الفاصل للمستويين هو (51) درجة للمحاور مجتمعة ومن ثم ستكون الدرجة (51) فما فوق تعد جيد أما دون ذلك ضعيف. أما المحور الثاني والثالث والذي يتكون كل منهما على (10) عناصر سيكون الحد الفاصل هو (34) درجة للمحورين مجتمعة ومن ثم ستكون الدرجة لكل بعد (34) فما فوق تعد جيد أما دون ذلك فضعيف.

ب. النسب المئوية :

- توزيع المراقبين عينة البحث حسب الخصائص وفق كل فئة ونسبتها من العينة البالغة (161) فرداً.
- استخراج نسبة عدد المراقبين عينة البحث وفق كل فئة وذلك بقسمة عدد المراقبين ضمن الفئة على عينة الفئة.

ثانياً: جهود معرفية سابقة: وتشمل الدراسات العربية والأجنبية ذات صلة بعملية الرقابة المالية.

1- الدراسات العربية:

1- دراسة (السيد، 2005)	
عنوان الدراسة	إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية.
مشكلة الدراسة	تدني وضعف أداء الرقابة المالية في وزارة التربية والتعليم العالي والمديريات التابعة لها، وما هي الآليات اللازمة لتطويرها.
هدف الدراسة	الوصول إلى إطار مقترح يستند إلى منهجية علمية ويساهم في تحقيق الفعالية الرقابية من خلال تقييم مدى فعالية وكفاءة أدوات ووسائل الرقابة المالية المطبقة واقتراح الحلول اللازمة لتدعيم كفاءتها، وكذلك تقويم نظام الرقابة المالية الحالي ومراحل تطبيقاته ودوره في ضبط الأداء المالي في الوزارة والمديريات التابعة لها.
أسلوب الدراسة	دراسة تحليلية
عينة الدراسة	يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين المزاولين للمهام المالية بصفة جزئية أو كلية، ورؤسائهم ومشرفيهم إذ تمثل مجتمع الدراسة كاملاً بـ (95) فرد وبما أن المجتمع يعتبر قليل نسبياً فقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد هذا المجتمع في وزارة التربية والتعليم العالي والمديريات والمدارس المهنية التابعة لها في قطاع غزة.
المتغيرات	الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة - الخطط والسياسات المالية والإدارية اللازمة لضبط الأداء - الكفاءات الفنية المالية وأداء الموظفين الماليين.
أهم الاستنتاجات	1- أن مؤهلات الموظفين الماليين لا تتناسب مع الأعمال التي يؤديونها، كما أنها لا تتلاءم مع المسميات الوظيفية التي يحملونها، وهذا يدل على وجود موظفين يمارسون مهاماً مالية لا يحملون مؤهلات متخصصة في حقل العمل. 2- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة مناسبة في كل من الوزارة والمديريات التابعة لها في قطاع غزة، حيث لا يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية. 3- هنالك حاجة ماسة لتدريب الموظفين الماليين سيما أولئك الذين لا تتوافق مؤهلاتهم مع طبيعة المهام المالية التي يؤديونها، وذلك لأجل تطوير مهاراتهم وإنجاز مهامهم بكفاءة.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

2- دراسة (الربيعي، 2005)	
عنوان الدراسة	تقويم كفاية أداء هيئات الرقابة المالية من وجهة نظر المدراء الماليين في الوحدات الحكومية.
مشكلة الدراسة	وجود نقاط ضعف في الأعمال الرقابية لهيئات الديوان والتي تؤثر سلباً على تقويم كفاية أداء نظام التدقيق الداخلي للوحدة بشكل خاص ومن ثم على الوحدة الحكومية بشكل عام.
هدف الدراسة	تسليط الضوء على واقع أداء هيئات ديوان الرقابة المالية بهدف تقويم هذا الأداء وبالشكل الذي يمكن من خلاله اقتراح الحلول المناسبة لغرض رفع فاعلية وكفاية الأداء الرقابي في العراق.
أسلوب الدراسة	دراسة تحليلية
عينة الدراسة	تم اختيار عينة عشوائية من مختلف الوزارات وقد اقتصرت العينة على (مدير مالية، مدير حسابات) وبما يمثل (50) وحدة حكومية للحصول على تعبير صادق عن واقع حال هيئات الرقابة المالية.
المتغيرات	- المؤهلات العلمية والعملية - الالتزام بقواعد التدقيق وأخلاقيات المهنة - آلية تنفيذ عمليات الرقابة - العوامل المؤثرة على أداء الرقيب المالي - الصفات التي تتمتع بها هيئات الرقابة المالية
أهم الاستنتاجات	- افتقار هيئات الرقابة المالية إلى كوادر ذات الاختصاصات الفنية والهندسية والطبية المتخصصة والتي تحتاج إليها وزارات مختلفة لمراجعة أعمالها. - عدم شمول جميع موظفي هيئات الرقابة المالية بالدورات التدريبية الخارجية واقتصارها على فئة معينة. - ضعف الجانب التأهيلي للموظفين الجدد مما يؤدي إلى تأخر في العمل الرقابي بسبب اعتماد الرقيب وبشكل كبير على الاستفسارات المتعلقة بطبيعة العمل الرقابي.

2- الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (Koitaba. et al,2016)	
عنوان الدراسة	An Analysis of Factors Influencing Financial Control Practices in Community Based Organizations in Baringo County, Kenya تحليل العوامل المؤثرة على ممارسات الرقابة المالية في المنظمات المحلية في مقاطعة بارينجو، كينيا.
هدف الدراسة	تحليل العوامل المؤثرة على ممارسات الرقابة المالية للمنظمات المحلية في مقاطعة بارينجو، كينيا.
أسلوب الدراسة	دراسة تحليلية
عينة الدراسة	تم اختيار عينة طبقية مكونة من (142) فرد من موظفي الإدارة البالغ عددهم (220) فرداً والمستمدة من منظمات المجتمع المدني المختلفة من ست مقاطعات فرعية في المنطقة.
أهم الاستنتاجات	المهارات الفنية للمسؤولين للمنظمات المحلية في المنطقة بحاجة إلى تعزيز، وخاصة فيما يتعلق أولويات الإنفاق إذ أن المهارات الفنية لها دوراً هاماً في الدفاع عن ممارسات الرقابة المالية، كما أن المهارات الفنية والتدقيقية لموظفي المنظمات المحلية من العوامل الهامة التي تؤثر على ممارسات الرقابة المالية.

3- : مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة:

أسهم البعض من الجهود المعرفية السابقة في الجانب النظري والعملية، إذ قد وجهت الباحث من خلال الاطلاع على بعض المصادر، والدوريات والبحوث النظرية، والتطبيقية، العربية والأجنبية، التي سهلت الطريق نحو الاستفادة من اغلب الجهود المعرفية السابقة في دعم وتعزيز الجانب النظري للبحث أما الجانب العملي إذ أسهمت من خلال المساعدة في صياغة جزء من خصائص المراقبين فضلاً عن استخلاص جزء مهم من عناصر أداة البحث (استمارة القياس أو التقييم).



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

4- : ما يتميز به البحث الحالي عن الجهود المعرفية السابقة:

تناول البحث بيئة عمل هيئات الرقابة المالية، التابعة لديوان الرقابة المالية الاتحادي والعاملة في مؤسسات ودوائر الدولة والقطاع العام فضلاً عن الخصوصية التي يتمتع بها البحث الحالي في المجال الرقابي وهو ما يتميز به البحث الحالي عن الجهود المعرفية السابقة من خلال تقييمه لواقع الأداء الفعلي للرقاب المالي في هيئات الرقابة المالية وفقاً لمعايير متخصصة تمتاز بالموضوعية والوضوح والشمولية وما يتميز به ذلك الأداء وما يتطلبه من تأهيل وتطوير مستمر فضلاً عن التوصل إلى استحداث أساليب جديدة في قياس أداء المراقبين في هيئات الرقابة المالية.

المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

سيتم تسليط الضوء على مفهوم وتعريف الأداء وخصوصية العمل الرقابي من مفهوم الرقابة المالية وأهميتها وأهدافها المتحققة وكذلك معايير العمل الرقابي التي تستند إليها الأجهزة الرقابية في أدائها للمهام والواجبات الرقابية.

أولاً : مراجعة مفاهيمية عن الأداء :

تعددت وتباينت مفاهيم الأداء تبعاً لاستعماله في شتى حقول العلم والمعرفة واختلاف مضامينه ودلالاته لدى مختلف المنظمات، إذ يعد الأداء مفهوماً شاملاً يحتوي العديد من المعاني الجوهرية المتعلقة بالنجاح أو الفشل، أو الكفاءة والفاعلية (سلمان، 2007: 61). ويذكر قاموس أكسفورد (The Oxford Paperback Dictionary) مفهوم الأداء أنه يحدد بطريقتين الأولى عملية أو طريقة الأداء والثانية من خلال الانجاز أو ملاحظة العمل، في حين اعتبر قاموس اللغة الفرنسية (Larousse) كلمة الأداء (performance) كلمة انكليزية مشتقة من الفرنسية القديمة (parformer) والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (العظيمي، 2014: 63). ومن التعريفات الشائعة للأداء والتي أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين هي التي تصف الأداء بأنه الجهود التي تبذل من قبل الأفراد العاملون في المنظمة التي يعملون بها (Stewart & Brown, 2011: 292). ويرى آخرون بأن الأداء هو كل ما يتمتع به الأفراد العاملون في المنظمة من مهارات وقدرات وإمكانات مميزة فإذا كان الأداء مناسباً فإنه يحقق الغرض منه أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب التطوير والتحسين للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء (الحميري وآخرون، 2011: 207). والأداء هو الإسهام والمستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بإعماله من حيث الكمية وجودة العمل الذي يقدمه لتحقيق أهداف المنظمة (بن عيشي، 2012: 14). ومن جانب آخر ينظر إلى الأداء على أنه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمة ويقصد به من زاوية أخرى انجاز الهدف أو أهداف المنظمة (بربر، 2012: 172). ويشير الأداء (performance) إلى التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، كما تعني درجة أو مستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ، (الياسري، 2013: 51). ويعرف الأداء بأنه السلوك الذي يحقق النتائج (Armstrong, 2014: 335). وتأسيساً على ذلك يخلص الباحث على أن الأداء هو "الجهد المبذول أو مستوى الانجاز" وبعبارة أخرى هو التعبير عن الجهد المبذول من قبل الفرد العامل أو فرق العمل على تنفيذ وانجاز المهام المكلف بها للوصول إلى الأهداف المرسومة للمنظمة.

ثانياً: خصوصية العمل الرقابي

أ. مفهوم الرقابة المالية:

إن الرقابة كلمة تطلق على مجموعة الأعمال المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة وتثبيت النتائج المتحققة وتحليلها للتعرف على مدلولاتها ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة القصور وتنمية أي اتجاه يساعد على تحقيق الأهداف (الطاني، 2014: 60). ولا يقتصر دور الرقابة المالية على مجرد المراجعة المستندية وتدقيق الحسابات بل يمتد ليشمل تقييم الأداء المالي وتقييم أداء الأفراد، فضلاً عن استخدام أساليب التحليل المالي كمؤشرات لتقييم الأداء، ومن ثم فإن اتخاذ الإجراءات العلاجية فور اكتشاف الأخطاء يعد من أبرز ما يميز فاعلية الرقابة المالية (السيد، 2005: 11).



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

وتعد الرقابة في طليعة أي منظمة يراد لها أن تدار بشكل جيد، فمن خلال الرقابة يتم التأكد من أن العمليات الجارية تلبى الأهداف والمعايير الموضوعية من قبل الإدارة (Alkhafaji,2003: 219). ومن وجهة نظر أخرى تعد الرقابة هي صمام أمان لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومخططاتها، وترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بباقي جوانب العمليات الأخرى، وذلك لارتباطها بشكل كبير في عملية التخطيط ووضع الأهداف للمنظمة، فلا يمكن أن تكون هناك رقابة دون وجود تخطيط وأهداف محددة فضلاً عن وجود رقابة تقارن بين ما أنجز وما هو مخطط له (شرف، 2005 : 14). أما الدلالة الاصطلاحية فقد حدد المؤتمر العربي الأول للأجهزة العليا للرقابة المالية تعريف الرقابة المالية بأنه "منهج علمي شامل يتطلب التكامل والاندماج بين المفاهيم القانونية والاقتصادية والمحاسبية والإدارية، ويهدف إلى التأكد من المحافظة على الأموال العامة ورفع كفاءة استخدامها وتحقيق الفعالية في النتائج المحققة على أن يقوم بهذه المهمة جهاز مستقل ينوب عن السلطة التشريعية وغير خاضع للسلطة التنفيذية" (ابو غابة وجاد الرب، 2011 : 87). وعرفت على أنها عملية وضع المعايير، وتلقي التغذية العكسية على الأداء الفعلي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما انحرف الأداء الفعلي بشكل كبير من الأداء المخطط (Hansen,at.el,2009 : 250). والرقابة هي عملية رصد الأداء استناداً إلى الأهداف المحددة سلفاً، والتدخل عندما لم يتم تحقيق الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (Hill & McShane,2008 : 6).

ويخلص الباحث إلى إن الرقابة المالية ليست وظيفة محددة وإنما هي نشاط شامل ومتشعب ومتداخل بين وظائف الإدارة والوظائف المالية والمحاسبية، الهدف منها الوصول إلى تأكيد معقول حول إن ما تم التخطيط له قد تم تنفيذه، وتشخيص مواطن القوة وتعزيزها وتشخيص مواطن الخلل والوقوف على أسبابها واقتراح الحلول الملائمة لمعالجتها، ومن خلال التعاريف المذكورة آنفاً يمكن المساهمة في اقتراح تعريف عن الرقابة المالية على أنها "هي مجموعة من القواعد والإجراءات المستمرة تقوم بها أجهزة مختصة ومستقلة إدارياً تهدف بشكل أساسي إلى حماية المال العام والتأكد من أن نشاطات المنظمة تتفق مع أحكام القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها وتسير وفق ما تم التخطيط له من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً وتشخيص الانحرافات إن وجدت ومعالجتها في الوقت المناسب والاستفادة منها في التوجهات المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".

ب. أهمية وأهداف الرقابة المالية:

1- أهمية الرقابة المالية :

الرقابة هي من أهم القضايا الإدارية وهي واحدة من مهام الإدارة، ومن الواضح أن الإدارة بحاجة للرقابة لقياس أداؤها لتحديد مدى نجاحها بالقيام بمهامها، ومن ثم تتطلب الحاجة إلى توفير المعلومات عن التنفيذ فالرقابة تساعد المديرين للحصول على معلومات الأداء التنظيمي والسلوكيات الملائمة للعاملين التي تتفق مع أهداف المنظمة في أن واحد (Armesh,at.el,2010 : 195). كما إن أهمية الرقابة المالية ظهرت بعد انفصال السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية، عن بعضها البعض وانفصال اختصاصاتها، مما أدى إلى الحاجة إلى وجود جهة متخصصة ومستقلة، تقوم بعملية المراقبة على أعمال السلطة التنفيذية، فمن خلال الرقابة تستطيع السلطة التشريعية التأكد من مدى التزام السلطة التنفيذية بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعية (أبو هذاف، 2006 : 42).

2- أهداف الرقابة المالية :

تهدف عملية الرقابة في أي مجال إلى توفير ضمانات أو تأكيدات معقولة بأن أي خطأ أو غش سيتم الكشف عنه في الوقت المناسب (Moeller,2008 : 62). كما إن الهدف العام للرقابة المالية في القطاع الحكومي هو الحفاظ على الأموال العامة وحمايتها من سوء الاستخدام سواء فيما يتعلق بتحصيلها أو إثباتها أو كيفية إنفاقها (السيد، 2005 : 14). فالرقابة تهدف إلى توفير تأكيد معقول حول حماية الأموال العامة وكفاءة استخدامها وفق الأهداف المحددة من قبل السلطة التشريعية والتنفيذية، فضلاً عن ذلك، تعد الرقابة المالية أداة فعالة بيد الدولة في منع الفساد والاحتيال في القطاع العام (requena,2006 : 5).



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

ويخلص الباحث إلى إن الهدف من الرقابة هو قياس نتائج أو مخرجات عمليات المنظمة لمعرفة ما إذا جاءت وفقاً لما تم التخطيط له للوصول إلى أهدافها، والرقابة في الأساس تعني متابعة سير العمليات وفق الطرائق التي كان مخططاً لها، وتحديد الانحرافات وتصحيحها فضلاً عن مراقبة التقدم للمنظمة على طول سير الأعمال، وتقييم كفاءة ذلك التقدم، وتحسين العمليات من أجل تحقيق الأهداف أو المهام المحددة مسبقاً.

ج. معايير العمل الرقابي:

تمثل معايير الرقابة المالية إرشادات عامة للأجهزة العليا للرقابة المالية، والتي تمثل الحد الأدنى التي تسترشد بها هذه الأجهزة، هذا وقد أصدرت الانتوساي معايير الرقابة عام (1991)، المتمثلة بالمعايير العامة، ومعايير العمل الميداني، ومعايير صياغة التقرير التي تمثل إرشادات تفصيلية للأجهزة العليا للرقابة المالية (عبود وخلف، 2011: 71). وقد اعتمدت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي) والمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين American Institute of Certified Public Accountants "AICPA"، المبادئ التوجيهية المتاحة لمدققي الحسابات في الولايات المتحدة (10 معايير)، المعروفة باسم معايير التدقيق المتعارف عليها "GAAS" (Arens، 'Generally accepted auditing standards' (Arens et al., 2012: 34) والتي تم تقسيمها على ثلاث مجموعات هي:-

المجموعة الأولى : المعايير العامة :

المعايير العامة تشدد على الصفات الشخصية المهمة التي ينبغي أن يتمتع بها المراقب من ناحية تأهيله علمياً وعملياً أي أن تكون لديه المعرفة العلمية في التدقيق والمحاسبة وكذلك الخبرة العملية الكافية للعمل الذي ينجز فضلاً عن التعليم المهني المستمر (Arens et al., 2010: 34). وعلى وفق هذا المعيار ينبغي أن يكون لدى المراقب المالي المؤهلات والكفاءة الكافية لممارسة مهامه بمهنية عالية، والتي يكتسبها من خلال التعليم الرسمي، والتدريب، وبرامج التعليم المستمرة، وكذلك الخبرة، كما ينبغي التأكيد بأن التدريب المستمر، حاجة ضرورية للمدقق لتنفيذ أعمال التدقيق بكفاءة ولمواكبة أحدث التطورات في عالم الأعمال (Messier et. al., 2008: 41)، وتتضمن المعايير العامة الآتي:

أولاً : التعليم، التدريب، اكتساب الخبرة : وهي المعايير التي تصف المؤهلات التي ينبغي أن تتوفر لدى المراقب المالي أو أجهزة الرقابة المالية حتى يتسنى لهما تنفيذ المهام المتعلقة بالمعايير الميدانية والمعايير الخاصة بإعداد التقارير بطريقة فاعلة وكفوءة، كالفطرة على تحديد وتطبيق إجراءات الرقابة التي من شأنها أن تكون فعالة لكشف الأخطاء الجوهرية ومعالجتها في الوقت المناسب (Rittenberg et. al., 2008: 45).

www.intosai.org

- تعيين الموظفين ذوي المؤهلات المناسبة، إذ ينبغي أن يتمتع موظفو أجهزة الرقابة المالية بالمؤهلات الجامعية المناسبة وان يكونوا مزودين بالخبرة والتدريب الملائمين، كما ينبغي أن تضع هذه الأجهزة الحد الأدنى من المتطلبات التعليمية للمدققين وان تراجع هذه المتطلبات بشكل منتظم.
- تأهيل وتدريب موظفي أجهزة الرقابة المالية ليتمكنوا من أداء مهامهم الرقابية بشكل فاعل، فضلاً عن تحديد الأسس التي يعتمد عليها لترقية المراقبين وغيرهم من الموظفين، وعلى أجهزة الرقابة المالية أن تتخذ الخطوات المناسبة للتطوير المهني المستمر لموظفيها بما في ذلك إقامة الدورات التدريبية داخل الجهاز نفسه وتشجيع الحضور والمشاركة في الدورات الخارجية بما هو مناسب.
- تدعيم المهارات والخبرات المتاحة داخل أجهزة الرقابة المالية والتعرف على ما يتطلب من مهارات وتحديثها، وان يتم توزيع المهارات الرقابية توزيعاً جيداً وتوفير العدد الكافي من المراقبين في هذا المجال لتنفيذ العملية الرقابية، فضلاً عن تأمين التخطيط والإشراف الجيدين لتحقيق أهداف أجهزة الرقابة المالية وفق المستوى المطلوب من العناية والاهتمام اللازمين.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

ثانياً : الاستقلالية : إن الحاجة إلى الاستقلالية والموضوعية في العمل الرقابي أمر حيوي، ذلك أن وجود درجة كافية من الاستقلالية عن السلطتين التشريعية والتنفيذية إذ يعد أمراً ضرورياً لأداء العمل الرقابي ولمصادقية نتائجه، فالاستقلال يتطلب الموضوعية والتحرر من التحيز (Rittenberg et. al,2008: 45). وقد أوضح (إعلان ليما، 1977: 2) بشأن المبادئ الأساسية للرقابة المالية حيث نصت الفقرة (1) من القسم الخامس على أن الأجهزة العليا للرقابة المالية بإمكانها أن تقوم بمهامها بصورة موضوعية وفاعلة، إذا كانت مستقلة عن الجهة الخاضعة لرقابتها وتتمتع بالحماية ضد النفوذ الخارجي.

ثالثاً : بذل العناية المهنية اللازمة : ويقصد به بذل العناية اللازمة في أداء كافة جوانب التدقيق وعدم إهمال أي جانب، وتشمل العناية اللازمة أيضاً النظر في استكمال وثائق التدقيق، وكفاية الأدلة، ومدى ملائمة تقرير التدقيق (35: 2010, Arens et al.). كما تعني أن المراقب يخطط وينفذ واجباته مع المهارة المتوقعة من المهنيين المحاسبية عموماً. (42: 2008, Messier et. al.). ويمكن تلخيص ما تشمله العناية المهنية اللازمة على وفق معايير (الانتوساي) بأنه ينبغي أن يبذل موظفو أجهزة الرقابة المالية العناية المهنية اللازمة في جمع وتقييم قرانن وأدلة الإثبات، وإعداد التقارير. كما يتوجب بذل العناية المهنية اللازمة في اختيار الخبراء الخارجيين والتأكد من كفاءتهم وقدرتهم على القيام بالمهام المطلوب القيام بها. فضلاً عن المحافظة على سرية المعلومات التي تحصل عليها الأجهزة العليا للرقابة المالية وعدم استخدامها لأغراض خارج نطاق العمل الرقابي (عبود وخلف، 2011: 73).

المجموعة الثانية: معايير العمل الميداني :

ترتبط معايير العمل الميداني ارتباطاً وثيقاً بالتنفيذ العملي لمهام التدقيق، إذ يتم الحكم على مدى توفر القرانن وأدلة الإثبات اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها (السيد، 2005: 57). وتتضمن معايير العمل الميداني المعايير التالية:-

أولاً : تخطيط عملية الرقابة والإشراف المناسب : التخطيط هو وضع وصياغة الأهداف، وتقييم واختيار السياسات والاستراتيجيات والأساليب والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (113: 2003, Broadbent & Cullen). وأشارت معايير الانتوساي إلى أن التخطيط للعمل الرقابي توجب على المدقق أن يتعرف على الجهة الخاضعة للرقابة وبينتها وان يحدد أهداف العملية الرقابية والاختبارات الضرورية لتحقيقها، والتعرف أيضاً على نظام الرقابة الداخلية وبرامج العمل ويجري تقييمها للتعرف على نقاط قوتها وضعفها، ويحدد أهمية المسائل التي ينبغي وضعها في الحسبان، وعادة ما تتضمن العملية الرقابية أربع خطوات هي جمع البيانات اللازمة عن الجهة الخاضعة للرقابة لتقييم المخاطر وتحديد الأهمية والثانية هي تحديد هدف العملية الرقابية ونطاقها أما الثالثة فهي إجراء تحليل أولي لتحديد الأسلوب الذي ينبغي إتباعه والاستفسارات التي سيتم إجراؤها لاحقاً وأخيراً إعداد ميزانية وجدول زمني للرقابة وتحديد المتطلبات من الموظفين والفريق لتنفيذ العملية الرقابية. www.intosai.org

ثانياً : دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية : وفق معيار العمل الميداني يتطلب من المراقب المالي الحصول على فهم كاف للجهة الخاضعة للتدقيق، بما في ذلك نظام الرقابة الداخلية، لتقييم مخاطر الأخطاء الجوهرية في البيانات المالية، سواء كانت ناتجة عن خطأ أو غش، وإلى أي مدى يتم الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية والذي يؤثر بشكل مباشر على طبيعة وإجراءات التدقيق، فتقييم النظام يساعد المراقب على تحديد نقاط الضعف في هذا النظام، من أجل التركيز على المجالات التي قد تكون أكثر عرضة لحدوث المشاكل والأخطاء (43: 2008, Messier et. al.). ويعد نظام الرقابة الداخلية في أي منظمة من النظم الرئيسية التي يعتمد عليها المدقق الخارجي لتحديد الخطوات الأساسية في برنامج عمله من حيث حجم التدقيق فيما إذا كان سيتبع أسلوب التدقيق الكامل أو الجزئي، إذ يعتمد ذلك على قوة أو ضعف النظام للجهة الخاضعة لرقابته (بوابة، 2011: 30).



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

ثالثاً : الحصول على أدلة الإثبات الكافية والملائمة: إن من مسؤوليات المراقب المالي هي الحصول على ما يكفي من الأدلة المناسبة والموثوق بها وذات الصلة ذلك لتقييم التأكيدات الواردة في البيانات المالية، فضلاً عن الاختبارات لأرصدة الحسابات الجوهرية لتعزيز عدالة البيانات المالية (Rittenberg et. al,2008:46)، وينبغي على المراقب المالي البحث بموضوعية عن الأدلة والقرائن وتقييم مدى ملاءمتها وكفايتها للوصول إلى استنتاج معقول لإبداء الرأي بشأن عدالة البيانات المالية (12: Messier et. al.,2008). كما إن أدلة الإثبات يمكن وصفها بعدة أشكال، كالملاحظة والفحص المادي، المعلومات والوثائق المقدمة من قبل أطراف خارجية، المستندات، إقرارات الإدارة، الإجراءات التحليلية، وللاقتناع بالدليل على المدقق أن يقيم نوعية وصلاحيته هذا الدليل ومدى كفايته للإثبات (المدهون، 2014: 46).

المجموعة الثالثة: معايير إعداد التقرير:

إن معايير إعداد التقارير تتطلب من المراقب المالي إعداد تقرير عن القوائم المالية ككل، بما في ذلك الإفصاح بالمعلومات، وتتطلب أيضاً تقرير ما إذا كان يتم عرض البيانات وفقاً لمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً GAAP وأيضاً تحديد أي الظروف التي لم تطبق هذه المبادئ في السنة الحالية مقارنة مع سابقتها (36: Arens et al.,2010). ومن وجهة نظر أخرى أشار دليل المراقب المالي لعمليات التدقيق الداخلية والخارجية إلى متطلبات معايير إعداد التقرير بأنه ينبغي أن يتضمن التقرير تحديد ما إذا كانت القوائم المالية يتم عرضها وفقاً لمبادئ المحاسبة المقبولة قبولاً عاماً (GAAP) أم لا، وتحديد الظروف التي لم تتبع فيها تلك المبادئ، كما ينبغي على المراقب المالي التأكد من أن التقرير أو البيانات المالية توفر الإفصاح الكافي عن العناصر الجوهرية وينبغي أيضاً أن يعبر التقرير عن رأي المراقب المالي حول القوائم المالية ككل، وفي حال لم يعبر التقرير عن ذلك الرأي على المراقب المالي بيان الأسباب التي حالت دون التعبير عن الرأي حول البيانات المالية. وأخيراً ينبغي أن يعطي التقرير مؤشراً واضحاً عن عمل المراقب المالي، فضلاً عن ارتباط اسم المراقب المالي بالبيانات المالية، ومدى المسؤولية التي يتحملها (38: Comptroller's Handbook,2003).

ويخلص الباحث أن المراقب المالي في هيئات الرقابة المالية ينبغي أن يمتلك من المؤهلات العلمية والعملية ما يؤهله لأداء مهامه وواجباته على أكمل وجه وقد تختلف المؤهلات العلمية المتوفرة في المراقبين في هيئات الرقابة المالية والتي تنحصر بشكل عام وأساسي ما بين المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والقانونية والاقتصادية فضلاً عن الاختصاصات الأخرى كالهندسية والطبية والزراعية وغيرها من الاختصاصات التي تتطلبها بعض الأعمال الرقابية أما المؤهلات العملية فينبغي على المراقب المالي أن يكتسبها من خلال الممارسة العملية والمتكررة للأعمال الرقابية سواء من خلال العمل الجماعي فضلاً عن فريق العمل قد يكون من مختلف الاختصاصات أو من خلال الرقباء أصحاب الخبرة الطويلة في العمل أو من خلال الدورات التدريبية وأيضاً من خلال المتابعة المستمرة لما يستجد من أمور لها علاقة بالأداء الرقابي وغيرها، فضلاً عن ذلك ينبغي أن يتمتع المراقب المالي بالاستقلالية والأمانة والنزاهة والذكاء والحياسة والثقة بالنفس والإخلاص في أداء العمل وحسن المظهر عند قيامه بأداء مهامه وواجباته على الوجه الأكمل.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

المحور الثالث / الإطار العملي : خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء

يتجه البحث في هذا المحور إلى إثبات الفرضية في إن لخصوصية عمل المراقب المالي في هيئات الرقابة المالية أثرها في الأداء من خلال تحليل نتائج التطبيق العملي التي تمت وفق أنموذج متخصص للعمل الرقابي بصيغة (Check List) المشار إليه في الملحق (1) والذي يتضمن على ثلاثة محاور رئيسية ولكل محور منها عناصرها الخاصة بما يؤدي بالوصول إلى ثمانية مستويات للأداء ومن ثم تحليل النتائج وفق الخصائص المحددة للمراقب المالي والتمثلة بما يأتي:

1. التحصيل الدراسي: تم تقسيمها على ثلاث فئات هي (الدراسات العليا التي تشمل كل من درجة الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي، والدراسة الجامعية (البكالوريوس)، وما دون التي تشمل الدبلوم والإعدادي).
 2. التخصص: تم تقسيمها على خمس فئات هي (المحاسبة، الإدارة، قانون، مالية ومصرفية، أخرى).
 3. العنوان الوظيفي: تم تقسيمها على ست فئات هي (م. رئيس هيئة، رقيب مالي أقدم، رقيب مالي، م. رقيب مالي، قانوني، م. قانوني).
 4. مدة الخدمة: تم تقسيمها على خمس فئات هي المجموعة الأولى للمدة من (1-5) سنة، المجموعة الثانية من (6-10) سنة، المجموعة الثالثة من (11-15) سنة، المجموعة الرابعة من (16-20) سنة، المجموعة الخامسة من (21 سنة- اخره).
 5. الجنس: تم تقسيمها على فئتين هما الذكور والإناث.
- وسيعتمد الباحث على الخطوات الآتية في عملية تحليل وتفسير النتائج على توزيع المراقبين عينة البحث حسب الخصائص وفق كل فئة ونسبتها من العينة. ثم استخراج نسبة عدد المراقبين عينة البحث وفق كل فئة.

أولاً : التحصيل الدراسي :

بلغ عدد المراقبين عينة البحث (161) فرداً وقد تم تصنيف هذه العينة بحسب التحصيل الدراسي فالمراقبين الحاصلين على تحصيل الدراسات العليا والتي تشمل كل من درجة (الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي) بلغ عددهم (19) فرداً ونسبة (11.8%) من عينة البحث، كما بلغ عدد المراقبين الحاصلين على التحصيل الجامعي درجة (البكالوريوس) على (134) فرداً ونسبة (83.2%) أما فئة ما دون التحصيل الجامعي التي تشمل كل من درجة (الدبلوم والإعدادي) فقد بلغ (8) فرداً ونسبة (5%)، ويلاحظ من الجدول (1-3) أن نسبة تحصيل الدراسات العليا والدراسات ما دون الجامعية هي نسبة ضعيفة جداً مقارنة مع التحصيل الجامعي في الوقت الذي يسعى ديوان الرقابة المالية الاتحادي إلى تشجيع موظفيه على تطوير مؤهلاتهم العلمية والتخصصية من خلال فتح باب التقديم إلى الدراسات العليا بشكل أوسع، وما قد يفسر تدني تحصيل الدراسات العليا إلى محدودية المقاعد في ظل ما تشهده الدراسات العليا من تنافس كبير جداً في التقديم والذي قد يكون سبباً من أسباب تدني نسب تحصيل الدراسات العليا في هيئات الرقابة المالية وهناك أسباب أخرى قد تكون شخصية في عزوف البعض من المراقبين على التقديم للدراسات العليا. والجدول (1-3) يوضح نتائج التقييم على وفق التحصيل الدراسي ومستويات أداء المراقبين وفقاً للأنماط الثمانية :



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

جدول (3-1) توزيع المراقبين وفق التحصيل الدراسي وحسب مستويات الأداء الثمانية											
المجموع	المؤهلات (ضعيف)				المؤهلات ² (جيد)				مستوياتها المحاور	الفئة	ت
	الانجاز (ضعيف)		الانجاز (جيد)		الانجاز (ضعيف)		الانجاز (جيد) ³				
	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد) ⁴			
	PPP	PPG	PGP	PGG	GPP	GPG	GGP	GGG			
19	-	1	-	2	-	2	-	14	التكرار	1. دراسات عليا	
%100	-	%5.3	-	%10.5	-	%10.5	-	%73.7	النسبة		
134	6	23	-	26	-	4	-	75	التكرار	2. الجامعي	
%100	%4.5	%17	-	%19.5	-	%3	-	%56	النسبة		
8	2	-	-	-	-	-	-	6	التكرار	3. فما دون	
%100	%25	-	-	-	-	-	-	%75	النسبة		

المصدر: إعداد الباحث

أ- **الدراسات العليا** : من خلال الجدول (3-1) يظهر أن فئة الدراسات العليا والتي تشمل كل من درجة (الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي) اقتصرت على أربعة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الأربعة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة والبالغ عددهم (19) فرداً على الأنماط الأربعة وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (14) فرداً وبنسبة (73.7%)، كما اشتمل كل من النمط الثالث (GPG) والنمط الخامس (PGG) على (2) فرداً وبنسبة (10.5%)، لكل منهما، أما النمط السابع (PPG) فقد اشتمل على (1) فرداً وبنسبة (5.3%). وهذا يفسر أن النسبة الغالبة من المراقبين ضمن فئة الدراسات العليا هي ذات مستويات أداء عالية ومتميزة من خلال ما يشير إليه النمط الأول (GGG) والذي يشير إلى تميز المستويات بكافة محاور الأداء، وكذلك الأنماط الأربعة الأخرى التي تشير إلى تميز مستويات الأداء في بعض المحاور، مع الإشارة إلى وجود نسبة ضئيلة من المراقبين ضمن فئة الدراسات العليا ذات مستويات ضعيفة والتي قد تتركز هذه النسبة في محوري المؤهلات والقدرات والأداء والانجاز.

ب- **التحصيل الجامعي** : من خلال الجدول (3-1) يظهر أن فئة التحصيل الجامعي والتي تشمل درجة (البكالوريوس) اقتصرت على خمسة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الثلاثة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الدائرة المذكورة أنفاً والبالغ عددهم (134) فرداً على الأنماط الخمسة وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (75) فرداً وبنسبة (56%)، واشتمل النمط الثالث (GPG) على (4) فرداً وبنسبة (3%)، كما اشتمل النمط الخامس (PGG) على (26) فرداً وبنسبة (19.5%) والنمط السابع (PPG) قد اشتمل على (23) فرداً وبنسبة (17%)، أما النمط الثامن (PPP) فقد اشتمل على (6) فرداً وبنسبة (4.5%). وهذا يفسر أن غالبية المراقبين ضمن فئة التحصيل الجامعي هي ذات مستويات عالية ومتميزة من خلال ما يشير إليه النمط الأول (GGG) والذي يشير إلى تميز المستويات بكافة محاور الأداء، فضلاً عن أن التميز في بعض المحاور من خلال الأنماط الأخرى، أما الجانب الآخر وهو الأداء الضعيف فعلى الرغم من تميز فئة التحصيل الجامعي بالنسبة الغالبة لمستويات الأداء العالي والمتميز إلا إن هناك نسبة مهمة تظهر فيها مستويات الأداء بشكل ضعيف فمن خلال ما يشير إليه النمط الثامن (PPP) إلى ضعف الأداء بكافة المحاور وهو ما قد يمثل نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى، إلا أن الأنماط الأخرى مجتمعة تشتمل على نسب مهمة تشير فيها إلى ضعف المستويات، والتي تتركز في محوري المؤهلات والقدرات، والأداء والانجاز والتي شكلت ما نسبته (41%)، (24.5%) على التوالي أما نسبة ضعف الأداء بالنسبة لمحور التعاون والالتزام الوظيفي فهي نسبة ضئيلة جداً ولا تشكل لها أهمية مقارنة بالنسبة المذكورة أنفاً.

² - التسمية لأغراض الجدول إذ تعني بالمؤهلات (المؤهلات والقدرات) وهذا يسري على بقية الجداول.

³ - التسمية لأغراض الجدول إذ تعني بالإنجاز (الأداء والانجاز) وهذا يسري على بقية الجداول.

⁴ - التسمية لأغراض الجدول إذ تعني بالتعاون (التعاون والالتزام الوظيفي) وهذا يسري على بقية الجداول.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

ج- ما دون التحصيل الجامعي : من خلال الجدول (1-3) يظهر أن فئة ما دون التحصيل الجامعي والتي تشمل كل من درجة (الدبلوم والإعدادي) اقتصر على نمطين فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الست المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة المذكورة أنفاً والبالغ عددهم (8) فرداً على النمطين الأول (GGG) والثامن (PPP) وفقاً لمستويات الأداء، فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (6) فرداً وبنسبة (75%)، أما النمط الثامن (PPP) فقد اشتمل على (2) فرداً وبنسبة (25%). وهذا يفسر على أن غالبية فئة ما دون التحصيل الجامعي تتميز بمستويات أداء جيدة ومتميزة من حيث محاور الأداء كافة ومن جانب آخر وعلى الرغم من تميز هذه الفئة بمستويات أداء متميزة في كافة محاور الأداء الأساسية من حيث (المؤهلات والقدرات، والأداء والانجاز، وكذلك التعاون والالتزام الوظيفي)، إلا أن هناك نسبة قد تكون مهمة من مستويات الادعاء تظهر بالشكل الضعيف وهو ما يشير إليه النمط الثامن (PPP) والذي يعد النمط النقيض للنمط الأول (GGG) إذ تفسر نتائج النمط الثامن (PPP) على أن المراقبين ضمن هذه الفئة ذات مستويات ضعيفة ومتدنية بكافة جوانب ومحاور الأداء الأساسية المذكورة أنفاً.

ثانياً : التخصص :

تم تصنيف عينة البحث البالغة (161) فرداً بحسب التخصص الدراسي إذ بلغ عدد المراقبين الحاصلين على تخصص المحاسبة (111) فرداً وبنسبة بلغت (69%) من عينة البحث وهي النسبة الغالبة على بقية الاختصاصات وهذا ما يفسر أن الجانب الرقابي والتدقيقي يعتمد بنسبة كبيرة جداً على التخصص المحاسبي، يلي تخصص المحاسبة ويفارق كبير بقية التخصصات فقد بلغ عدد المراقبين الحاصلين على تخصص الإدارة (18) فرداً وبنسبة (11%) من عينة البحث وعدد المراقبين الحاصلين على تخصص القانون بلغ (15) فرداً وبنسبة (9%) من عينة البحث وعدد المراقبين الحاصلين على تخصص المالية والمصرفية بلغ (11) فرداً وبنسبة (7%) من عينة البحث أما التخصصات الأخرى (الضرائب، الاقتصاد، والتجارة) فقد بلغ عدد العاملين الحاصلين على هذه التخصصات (6) فرداً وبنسبة بلغت (4%) من عينة البحث. والجدول (2-3) يوضح نتائج التقييم على وفق التخصص ومستويات أداء المراقبين وفقاً للأنماط الثمانية :

جدول (2-3) توزيع المراقبين وفق التخصص وحسب مستويات الأداء الثمانية										
ت	الفئة	المؤهلات (جيد)				المؤهلات (ضعيف)				المحاور ومستويات الأداء
		الانجاز (جيد)		الانجاز (ضعيف)		الانجاز (جيد)		الانجاز (ضعيف)		
		التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	
		GGG	GGP	GPG	GPP	GGG	GGP	GPG	GPP	
1.	المحاسبة	68	-	5	-	16	-	16	6	التكرار
	النسبة	%61.3	-	%4.5	-	%14.4	-	%14.4	%5.4	النسبة
2.	الإدارة	11	-	1	-	3	-	3	-	التكرار
	النسبة	%61	-	%5.6	-	%16.7	-	%16.7	%16.7	النسبة
3.	قانون	6	-	-	-	7	-	1	1	التكرار
	النسبة	%40	-	-	-	%46.6	-	%6.7	%6.7	النسبة
4.	مالية ومصرفية	4	-	-	-	2	-	4	1	التكرار
	النسبة	%36.4	-	-	-	%18.2	-	%36.4	%9	النسبة
5.	أخرى	6	-	-	-	-	-	-	-	التكرار
	النسبة	%100	-	-	-	-	-	-	-	النسبة

المصدر : إعداد الباحث



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

أ- **المحاسبة** : من خلال الجدول (2-3) يظهر أن فئة تخصص المحاسبة اقتصرت على خمسة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الثلاثة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة والبالغ عددهم (111) فرداً على الأنماط الخمسة وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (68) فرداً وبنسبة (61.3%)، واشتمل النمط الثالث (GPG) على (5) فرداً وبنسبة (4.5%) كما اشتمل كل من النمط الخامس (PGG) والنمط السابع (PPG) على (16) فرداً وبنسبة (14.4%)، لكل منهما، أما النمط الثامن (PPP) فقد اشتمل على (6) فرداً وبنسبة (5.4%). وهذا يفسر على أن النسبة الغالبة من عدد المراقبين ضمن فئة تخصص المحاسبة هي ذات مستويات عالية ومتميزة والتي جاءت ضمن النمط الأول (GGG) الذي يشير إلى تميز أغلب المراقبين بكافة محاور الأداء فضلاً عن تميزهم في بعض المحاور من خلال الأنماط الأخرى، كما يلي هذه النسبة وبفارق كبير نسبة المستويات الضعيفة، والتي يظهرها النمط الثامن (PPP) وكذلك الأنماط الأخرى التي تشير إلى ضعف مستويات الأداء وبنسب ضئيلة لكنها قد تكون نسب مهمة فمن خلال ما تظهره الأنماط من تدني النسب إلا أنه عندما يتم جمعها تصبح نسبة مهمة لا يمكن تجاهلها، فنسب الأداء الضعيف وفق الأنماط الأربعة مجتمعة للمحاور الأساسية (المؤهلات والقدرات، الأداء والانجاز، التعاون والالتزام الوظيفي) هي (34.2%، 24.3%، 5.4%) على التوالي.

ب- **الإدارة** : الجدول (2-3) يظهر أن فئة تخصص الإدارة اقتصرت على أربعة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الأربعة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة المذكورة أنفاً والبالغ عددهم (18) فرداً على الأنماط الأربعة وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (11) فرداً وبنسبة (61%)، واشتمل النمط الثالث (GPG) على (1) فرداً وبنسبة (5.6%) كما اشتمل كل من النمط الخامس (PGG) والنمط السابع (PPG) على (3) فرداً وبنسبة (16.7%)، لكل منهما. وهذا يفسر أن النسبة الغالبة من المراقبين ضمن فئة تخصص الإدارة ذات مستويات أداء عالية ومتميزة من خلال ما يشكله النمط الأول (GGG) والذي يشير إلى تميز مستويات أداء المراقبين بكافة المحاور، فضلاً عن تميزهم في بعض المحاور من خلال الأنماط الأخرى، في حين تركزت جوانب الضعف لهذه الفئة في بعض الأنماط والتي تظهر بنسب متفاوتة بين محوري (المؤهلات والقدرات، والأداء والانجاز) فقط على التوالي.

ج- **القانون** : من خلال الجدول (2-3) يظهر أن فئة تخصص القانون اقتصرت على أربعة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الأربعة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة المذكورة أنفاً والبالغ عددهم (15) فرداً على الأنماط الأربعة وفقاً لمستويات الأداء، فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (6) فرداً وبنسبة (40%)، واشتمل النمط الخامس (PGG) على (7) فرداً وبنسبة (46.6%) كما اشتمل كل من النمط السابع (PPG) والنمط الثامن (PPP) على (1) فرداً وبنسبة (6.7%) لكل منهما. وهذا يفسر أن مستويات أداء المراقبين ضمن فئة تخصص القانون هي مستويات متفاوتة في الأداء فمن خلال ما تشير إليه الأنماط المذكورة أنفاً يلاحظ انخفاض في مستوى أداء أغلب المراقبين في محور المؤهلات والقدرات وبنسبة (60%) من عينة الفئة وهي نسبة كبيرة في حين تتميز هذه الفئة في المحورين الآخرين، إذ شكل محور الأداء والانجاز على نسبة (86.6%) من عينة الفئة، وقد شكل محور التعاون والالتزام الوظيفي ما نسبته (93.3%) من عينة الفئة، أما جوانب ضعف المحورين المذكورة أنفاً فقد شكلت ما نسبته (13.4%) من عينة الفئة لمحور الأداء والانجاز أما محور التعاون والالتزام الوظيفي فقد شكل ما نسبته (6.7%) وهي نسب غير مهمة مقارنة بالنسب الأخرى.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

وما قد يفسر تركيز ضعف المستوى في محور المؤهلات والقدرات لهذه الفئة المهمة هو "التخصص" ذلك لاعتماد العمل الرقابي بشكل خاص على التخصص المحاسبي على الرغم من أن متطلبات العمل الرقابي تستوجب من الموظف أو العامل في المجال الرقابي فضلاً عن أن تخصصه يكون ملم بالتخصصات الأخرى (كالمحاسبة والإدارة والقانون والاقتصاد وغيرها من التخصصات)، كما إن لتخصص القانون أهميته في مجال العمل الرقابي إذ قد يناط لهذه الفئة مهمة الأمور القانونية من تدقيق العقود وكيفية تنفيذها وكذلك القوانين الأخرى كقانون بيع وإيجار أموال الدولة... الخ من المهام المتعلقة بالأمور القانونية.

د- المالية والمصرفية : من خلال الجدول (2-3) يظهر أن فئة تخصص المالية والمصرفية اقتصر على أربعة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الأربعة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة المذكورة أنفاً والبالغ عددهم (11) فرداً على الأنماط الأربعة وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل كل من النمط الأول (GGG) والنمط السابع (PPG) على (4) فرداً وبنسبة (36.4%) لكل منهما، كما اشتمل النمط الخامس (PGG) على (2) فرداً وبنسبة (18.2%)، أما النمط الثامن (PPP) فقد اشتمل على (1) فرداً وبنسبة (9%). وهذا يفسر أن مستويات المراقبين ضمن فئة تخصص المالية والمصرفية هي مستويات متفاوتة في الأداء فمن خلال الأنماط المذكورة أنفاً يلاحظ انخفاض مستوى أداء أغلب المراقبين في محور المؤهلات والقدرات وبنسبة (63.6%) من عينة الفئة، ومحور الأداء والانجاز بنسبة (45.4%) من عينة الفئة وهي نسب كبيرة، أما محور التعاون والالتزام الوظيفي فقد شكل عدد المراقبين للمستويات الضعيفة ما نسبته (9%) من عينة الفئة وهي نسبة غير مهمة مقارنة بالنسب الأخرى، أما جانب الأداء الجيد فعلى الرغم من تميز هذه الفئة في محور التعاون والالتزام الوظيفي وبنسبة (91%) من عينة الفئة، ومحور الأداء والانجاز بنسبة (54.6%) وتليها نسبة محور المؤهلات والقدرات التي شكلت (36.4%) وهي النسبة الأقل، إلا أن نسب الأداء الضعيف لمحوري المؤهلات والقدرات، والأداء والانجاز، تعد نسبة مؤثرة في مستويات الأداء وما تعكسه وبشكل سلبي على الأداء الرقابي في انجاز المهام والواجبات.

هـ- التخصصات الأخرى : من خلال الجدول (2-3) يظهر أن فئة التخصصات الأخرى والتي تشمل كل من تخصص (الضريبة، والاقتصاد، والتجارة) اقتصر على نمط واحد فقط من بين الأنماط الثمانية وهو النمط الأول (GGG) الذي اشتمل على جميع عينة الفئة البالغة (6) فرداً أي بنسبة (100%). أما الأنماط أو المستويات السبع المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وهذا يفسر على أن هذه الفئة والتي تشمل كل من تخصص (الضريبة، والاقتصاد، والتجارة) تتميز بمستويات أداء عالية و متميزة وبكافة محاور الأداء والمتمثلة ب(المؤهلات والقدرات، والأداء والانجاز، وكذلك التعاون والالتزام الوظيفي).

ثالثاً : العنوان الوظيفي :

تم تصنيف عينة البحث البالغة (161) فرداً بحسب العنوان الوظيفي، إذ بلغ عدد المراقبين ضمن العنوان الوظيفي معاون رئيس هيئة (11) فرداً وبنسبة (6.8%) من مجتمع العينة وقد بلغ عدد المراقبين ضمن العنوان الوظيفي رقيب مالي اقدم (51) فرداً وبنسبة (31.7%) وهي النسبة الغالبة من حيث العنوان الوظيفي ويليه العنوان الوظيفي رقيب مالي والذي بلغ عدد المراقبين ضمن هذا العنوان (50) فرداً وبنسبة (31%) ويليه أيضاً العنوان الوظيفي معاون رقيب مالي والبالغ عددهم (35) فرداً وبنسبة (21.8%) ومن ثم العناوين التخصصية الأخرى التي تلي العناوين الرقابية المذكورة وبفارق كبير إذ بلغ عدد المراقبين ضمن العنوان الوظيفي قانوني (4) فرداً وبنسبة (2.5%) وعدد المراقبين ضمن العنوان الوظيفي معاون قانوني (10) فرداً وبنسبة (6.2%)، وهذا ما يفسر وبشكل واقعي على أن العناوين الرقابية المتمثلة ب (معاون رئيس هيئة، رقيب مالي اقدم، رقيب مالي، معاون رقيب مالي) على التوالي هي العناوين الغالبة في هيئات الرقابة المالية، أما ما يخص العناوين القانونية فهي أساساً تشكل نسبة قليلة من المراقبين في هيئات الرقابة المالية قياساً بالعناوين الرقابية الوارد ذكرها. والجدول (3-3) يوضح نتائج التقييم على وفق العنوان الوظيفي ومستويات الأداء وفقاً للأنماط الثمانية:



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

جدول (3-3) توزيع المراقبين وفق العنوان الوظيفي وحسب مستويات الاداء الثمائية

الجموع	المؤهلات (جيد)				المؤهلات (ضعيف)				المحاور ومستوياتها	الفئة	ت
	الانجاز (جيد)		الانجاز (ضعيف)		الانجاز (جيد)		الانجاز (ضعيف)				
	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)			
	GGG	GGP	GPG	GPP	GGG	GGP	PGG	PPP			
11	1	1	-	-	-	-	-	9	التكرار	1. م . رئيس هيئة	
%100	%9.1	%9.1	-	-	-	-	-	%81.8	النسبة		
51	2	7	-	5	-	2	-	35	التكرار	2. رقيب مالي اقدم	
%100	%3.9	13.7 %	-	%9.8	-	%3.9	-	%68.7	النسبة		
50	3	8	-	7	-	3	-	29	التكرار	3. رقيب مالي	
%100	%6	%16	-	%14	-	%6	-	%58	النسبة		
35	1	7	-	9	-	1	-	17	التكرار	4. م . رقيب مالي	
%100	%2.9	%20	-	25.7 %	-	%2.9	-	%48.5	النسبة		
4	-	-	-	2	-	-	-	2	التكرار	5. قانوني	
%100	-	-	-	%50	-	-	-	%50	النسبة		
10	1	1	-	5	-	-	-	3	التكرار	6. م . قانوني	
%100	%10	%10	-	%50	-	-	-	%30	النسبة		

المصدر : إعداد الباحث

أ. **معاون رئيس هيئة** : إن فئة العنوان الوظيفي معاون رئيس هيئة قد اقتضت على ثلاثة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الخمس المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة والبالغ عددهم (11) فرداً على الأنماط الثلاث وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (9) فرداً وبنسبة (81.8%)، واشتمل كل من النمط السابع (PPG) والنمط الثامن (PPP) على (1) فرداً وبنسبة (9.1%) لكل منهما. وهذا يفسر أن اغلب المراقبين وبنسبة كبيرة ضمن فئة العنوان الوظيفي معاون رئيس هيئة يتميزون بمستويات أداء عالية وكافة المحاور الأساسية للأداء والمتمثلة بالمؤهلات والقدرات، والأداء والانجاز، والتعاون والالتزام الوظيفي، وهذا ما يظهره النمط الأول (GGG)، مع الإشارة إلى وجود نسبة ضئيلة من المراقبين وقد تكون غير مهمة مقارنة بالنسب الأخرى ضمن الفئة المذكورة آنفاً ذات مستويات ضعيفة والتي يظهرها كل من النمطين السابع (PPG) والثامن (PPP).

ب. **رقيب مالي اقدم** : إن فئة العنوان الوظيفي رقيب مالي اقدم قد اقتضت على خمسة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الثلاثة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة والبالغ عددهم (51) فرداً على الأنماط الخمسة وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (35) فرداً وبنسبة (68.7%)، وهذا وقد اشتمل كل من النمط الثالث (GPG) والنمط الثامن (PPP) على (2) فرداً وبنسبة (3.9%)، لكل منهما، كما اشتمل النمط الخامس (PGG) على (5) فرداً وبنسبة (9.8%) أما النمط السابع (PPG) فقد اشتمل على (7) فرداً وبنسبة (13.7%). وهذا يفسر على أن النسبة الغالبة من عدد المراقبين ضمن فئة العنوان الوظيفي رقيب مالي اقدم هي ذات مستويات عالية ومتميزة وكافة المحاور من خلال ما يشكله النمط الأول (GGG) الذي يشير إلى تميز اغلب المراقبين بكافة محاور الأداء فضلاً عن تميزهم في بعض المحاور من خلال الأنماط الأخرى، ويلي هذه النسبة وبفارق كبير المستويات الضعيفة التي تشير إليها الأنماط الأخرى وبنسب ضئيلة لكنها قد تصبح نسب مهمة فمن خلال ما تظهره الأنماط من تدني النسب إلا أنه عندما يتم جمعها قد تكون نسبة مهمة لا يمكن الاستهانة بها، والتي قد تتركز في محوري المؤهلات والقدرات، الأداء والانجاز، ويليها بفارق كبير محور التعاون والالتزام الوظيفي.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

ج. رقيب مالي: إن فئة الرقيب المالي قد اقتصر على خمسة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الثلاثة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة والبالغ عددهم (50) فرداً على الأنماط الخمسة وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (29) فرداً وبنسبة (58%)، هذا وقد اشتمل كل من النمط الثالث (GPG) والنمط الثامن (PPP) على (3) فرداً وبنسبة (6%)، لكل منهما، كما اشتمل النمط الخامس (PGG) على (7) فرداً وبنسبة (14%) أما النمط السابع (PPG) فقد اشتمل على (8) فرداً وبنسبة (16%). وهذا يفسر على أن النسبة الغالبة من عدد المراقبين ضمن فئة العنوان الوظيفي رقيب مالي هي ذات مستويات عالية ومتميزة وبكافة المحاور والتي جاءت ضمن النمط الأول (GGG) الذي يشير إلى تميز أغلب المراقبين وبكافة محاور الأداء فضلاً عن تميزهم في بعض المحاور من خلال الأنماط الأخرى، كما يأتي هذه النسبة المتميزة وينسب متفاوتة المستويات الضعيفة المشار إليها في الأنماط الأخرى وعلى الرغم من تدني نسب مستويات الأداء الضعيف إلا أنها نسب مهمة لا يمكن تجاهلها، والتي تتركز في محوري المؤهلات والقدرات والأداء والانتجاز والتي شكلت ما نسبته (36%، 28%) على التوالي أما نسبة ضعف الأداء بالنسبة لمحور التعاون والالتزام الوظيفي فهي نسبة ضئيلة جداً ولا تشكل لها أهمية مقارنة بالنسبة المذكورة أعلاه.

د. معاون رقيب مالي: من خلال الجدول (3-3) يظهر أن فئة العنوان الوظيفي معاون رقيب مالي قد اقتصر على خمسة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الثلاثة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة والبالغ عددهم (35) فرداً على الأنماط الخمسة وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (17) فرداً وبنسبة (48.5%)، وقد اشتمل كل من النمط الثالث (GPG) والنمط الثامن (PPP) على (1) فرداً وبنسبة (2.9%)، لكل منهما، كما اشتمل النمط الخامس (PGG) على (9) فرداً وبنسبة (25.7%) أما النمط السابع (PPG) فقد اشتمل على (7) فرداً وبنسبة (20%).

وهذا يفسر على أن النسبة الغالبة من عدد المراقبين ضمن فئة العنوان الوظيفي معاون رقيب مالي هي ذات مستويات عالية ومتميزة والتي تشكلت من خلال النمط الأول (GGG) الذي يشير إلى تميز أغلب المراقبين وبكافة محاور الأداء فضلاً عن تميزهم في بعض المحاور من خلال الأنماط الأخرى مجتمعة، وعلى الرغم من تميز مستويات الأداء كما مشار إليها أعلاه إلا أنه في الجانب الآخر من الأداء هناك مستويات أداء ضعيفة والتي قد تظهر بشكل منفرد نسب ضئيلة إلا أنها مهمة ولا يمكن تجاهلها أو الاستهانة بها والتي تظهرها الأنماط الأخرى مجتمعة، والتي قد تتركز في محوري المؤهلات والقدرات والأداء والانتجاز والتي شكلت نسبة (48.6%، 25.8%) على التوالي أما نسبة ضعف الأداء بالنسبة لمحور التعاون والالتزام الوظيفي فهي نسبة ضئيلة جداً ولا تشكل لها أهمية مقارنة بالنسبة المذكورة أعلاه. وما قد يفسر أسباب ضعف المستويات لدى المراقبين والتي قد يكون لها تأثير على مستوى الأداء هي الخبرة القليلة لهذه الفئة والتي ينبغي أن تتطور مستقبلاً.

هـ. قانوني: من خلال الجدول (3-3) يظهر أن فئة العنوان الوظيفي قانوني اقتصر على نمطين فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الست المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة والبالغ عددهم (4) فرداً مابين النمط الأول (GGG) والنمط الخامس (PGG) وفقاً لمستويات الأداء، والذي اشتمل كل من النمطين على (2) فرداً وبنسبة (50%) لكل منهما. وفي بداية الأمر يمكن تفسير محدودية العنوان الوظيفي (قانوني) فمن خلال الخبرة العملية في هيئات الرقابة المالية وكذلك المعيشة الميدانية للباحث تم ملاحظة أن العنوان الوظيفي (قانوني أو معاون قانوني) يشكل نسبة ضئيلة جداً في هيئات الرقابة المالية من حيث عدد المراقبين مقارنة بالعناوين الرقابية الأخرى، أما ما يفسر هذين النمطين هو أن المراقبين ضمن النمط الأول (GGG) يتمتعون بأداء متميز من حيث مستويات الأداء كافة أما النمط الخامس (PGG) والذي يشير أيضاً إلى تميز المراقبين لكن فقط ضمن محوري (الأداء والانتجاز، والتعاون والالتزام الوظيفي) إلا أن جوانب الضعف لدى المراقبين تركزت ضمن محور المؤهلات والقدرات فقط.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

و. **معاون قانوني** : من خلال الجدول (3-3) يظهر أن فئة العنوان الوظيفي معاون قانوني قد اقتصر على أربعة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الأربعة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة والبالغ عددهم (10) فرداً على الأنماط الأربعة وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (3) فرداً وبنسبة (30%)، اشتمل النمط الخامس (PGG) على (5) فرداً وبنسبة بلغت (50%) كما اشتمل كل من النمط السابع (PPG) والنمط الثامن (PPP) على (1) فرداً وبنسبة (10%) لهذا يفسر أن مستويات أداء المراقبين ضمن فئة العنوان الوظيفي معاون قانوني هي مستويات متفاوتة في الأداء فمن خلال ما تشير إليه الأنماط أنفاً يلاحظ انخفاض في مستوى أداء أغلب المراقبين في محور المؤهلات والقدرات وبنسبة (70%) من عينة الفئة وهي نسبة كبيرة جداً في حين تتميز هذه الفئة في المحورين الآخرين، إذ شكل محور الأداء والانجاز على نسبة (80%) من عينة الفئة، وقد شكل محور التعاون والالتزام الوظيفي ما نسبته (90%) من عينة الفئة، أما جوانب ضعف المحورين أنفاً فقد شكل ما نسبته (20%) من عينة الفئة لمحور الأداء والانجاز أما محور التعاون والالتزام الوظيفي فقد شكل ما نسبته (10%) وهي نسب قد تكون غير مهمة مقارنة بالنسب الأخرى. كما يمكن تفسير ضعف الأداء لدى المراقبين ضمن هذه الفئة وبالأخص في محور المؤهلات والقدرات من خلال الأنماط الأخرى مجتمعة، هو إن طبيعة العمل الرقابي تعتمد بشكل كبير وأساسي على التخصص المحاسبي فضلاً عن التخصصات الأخرى كالقانون والإدارة والاقتصاد والمالية والمصرفية... الخ وبفارق كبير، فضلاً عن ذلك أن من الأسباب التي قد يكون لها تأثير في مستوى الأداء هي قلة الخبرة لهذه الفئة من خلال مدة الخدمة والتي ينبغي أن تتطور بمرور الزمن.

رابعاً: مدة الخدمة:

يوضح الجدول (3-4) تصنيف عينة البحث البالغة (161) فرداً بحسب مدة الخدمة إلى خمسة مجموعات إذ بلغ عدد المراقبين ضمن المجموعة الأولى (من 1 - 5 سنة) (68) فرداً وبنسبة (42.2%) وعدد المراقبين ضمن المجموعة الثانية (من 6 - 10 سنة) بلغ (54) فرداً وبنسبة (33.5%) وعدد المراقبين ضمن المجموعة الثالثة (من 11 - 15 سنة) بلغ (12) فرداً وبنسبة (7.5%) وعدد المراقبين ضمن المجموعة الرابعة (من 16 - 20 سنة) بلغ (9) فرداً وبنسبة (5.6%)، وعدد المراقبين ضمن المجموعة الخامسة (21 سنة - اخره) بلغ (18) فرداً وبنسبة (11.2%)، ويلاحظ من خلال التقسيمات أن المجموعة الأولى بلغت النسبة الأعلى من حيث عدد المراقبين وتليها المجموعة الثانية، وتأتي هاتين المجموعتين وبفارق كبير كل من المجموعة الخامسة والمجموعة الثالثة والمجموعة الرابعة على التوالي من حيث عدد المراقبين وفي ضوء النسب المذكورة وهذا ما يفسر بأن النسبة الغالبة من المراقبين في هيئات الرقابة المالية هم أصحاب الخدمة من (1 - 10 سنة) وما يمكن تفسيره لهذه الفئة أيضاً أن أغلب فئات العناوين الوظيفية وفق هذه المدة تشمل كل من العناوين الرقابية (رقيب مالي اقدم، ورقيب مالي، ومعاون رقيب مالي) والتي تم الإشارة إليها سابقاً ضمن فقرة (ثالثاً) (العنوان الوظيفي) والتي فسرت أيضاً بأنها الفئات الغالبة في هيئات الرقابة المالية.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

جدول (3-4) توزيع المراقبين على وفق مدة الخدمة وحسب مستويات الأداء الثمانية

المجموع	المؤهلات (ضعيف)				المؤهلات (جيد)				المحاور ومستوياتها	الفئة	ت
	الانجاز (ضعيف)		الانجاز (جيد)		الانجاز (ضعيف)		الانجاز (جيد)				
	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)			
	PPP	PPG	PGP	PGG	GPP	GPG	GGP	GGG			
68	2	13	-	16	-	5	-	32	التكرار	5-1	.1
%100	%2.9	%19.2	-	%23.5	-	%7.4	-	%47	النسبة		
54	2	7	-	8	-	1	-	36	التكرار	10-6	.2
%100	%3.7	%13	-	%14.8	-	%1.8	-	%66.7	النسبة		
12	-	1	-	3	-	-	-	8	التكرار	15-11	.3
%100	-	%8.3	-	%25	-	-	-	%66.7	النسبة		
9	2	1	-	-	-	-	-	6	التكرار	20-16	.4
%100	%22.2	%11.1	-	-	-	-	-	%66.7	النسبة		
18	2	2	-	1	-	-	-	13	التكرار	-21	.5
161	%11.1	%11.1	-	%5.6	-	-	-	%72.2	النسبة	اخره	

المصدر : إعداد الباحث

أ- **المجموعة الأولى من (5-1) سنة** : أن هذه الفئة اقتصرت على خمسة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الثلاثة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة والبالغ عددهم (68) فرداً على الأنماط الخمسة وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (32) فرداً وبنسبة (47%)، واشتمل النمط الثالث (GPG) على (5) فرداً وبنسبة (7.4%)، كما اشتمل النمط الخامس (PGG) على (16) فرداً وبنسبة (23.5%) وقد اشتمل النمط السابع (PPG) على (13) فرداً وبنسبة (19.2%)، أما النمط الثامن (PPP) فقد اشتمل على (2) فرداً وبنسبة (2.9%). وهذا يفسر على أن نسبة المراقبين ضمن هذه الفئة هي النسبة الغالبة ذات المستويات المتميزة والتي تشكلت من خلال النمط الأول (GGG) الذي يشير إلى تميز أغلب المراقبين بمستويات الأداء وكفاءة المحاور فضلاً عن تميزهم في بعض المحاور من خلال الأنماط الأخرى مجتمعة، وعلى الرغم من تميز مستويات الأداء كما تشير الأنماط الأربعة مجتمعة وفي الجانب الآخر من الأداء هناك مستويات أداء ضعيفة والتي قد تظهرها الأنماط الأخرى نسب ضئيلة إلا أنه عندما يتم جمعها تصبح نسبة مهمة ولا يمكن تجاهلها أو الاستهانة بها، والتي قد تتركز في محوري المؤهلات والقدرات والأداء والانجاز والتي شكلت نسبة (45.6%)، (29.5%) على التوالي أما ضعف الأداء بالنسبة لمحور التعاون والالتزام الوظيفي فهي نسبة ضئيلة جداً ولا تشكل لها أهمية مقارنة بالنسبة للمذكورة أعفاً. وما قد يفسر الضعف في مستويات الأداء لدى بعض المراقبين ضمن هذه المجموعة ولأنماط الأخرى المذكورة في أعفاً هي مدة الخدمة والتي قد يكون لها الأثر من حيث اكتساب الخبرة وإنضاج الإمكانيات العلمية والعملية لدى البعض من المراقبين، فقصر مدة الخدمة قد يكون سبب لعدم نضج هذه الإمكانيات مما اثر بالنتيجة على مستوى الأداء.

ب- **المجموعة الثانية من (6-10) سنة** : أن فئة (6-10) سنة اقتصرت على خمسة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الثلاثة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة والبالغ عددهم (54) فرداً على الأنماط الخمسة وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (36) فرداً وبنسبة (66.7%)، واشتمل النمط الثالث (GPG) على (1) فرداً وبنسبة (1.8%)، كما اشتمل النمط الخامس (PGG) على (8) فرداً وبنسبة (14.8%) وقد اشتمل النمط السابع (PPG) على (7) فرداً وبنسبة (13%)، أما النمط الثامن (PPP) فقد اشتمل على (2) فرداً وبنسبة (3.7%). وهذا يفسر على أن النسبة الغالبة من عدد المراقبين ضمن فئة المجموعة الثانية من (6-10) سنة هي ذات مستويات عالية ومتميزة وكفاءة المحاور من خلال ما يشكله النمط الأول (GGG) الذي يشير إلى تميز أغلب المراقبين بكفاءة محاور الأداء فضلاً عن تميزهم في بعض المحاور من خلال الأنماط الأخرى.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

وتأتي هذه النسبة وبفارق كبير المستويات الضعيفة التي تشير إليها الأنماط الأخرى فمن خلال ما تظهره الأنماط من تدني النسب إلا أنه عندما يتم جمعها قد تصبح نسبة مهمة لا يمكن الاستهانة بها، هذا وقد تركزت هذه النسب في محور المؤهلات والقدرات والتي شكلت ما نسبته (31.5%)، أما ضعف الأداء بالنسبة للمحاور الأخرى فهي ضئيلة ولا تشكل نسب مهمة مقارنة بالنسبة المذكورة.

ج- المجموعة الثالثة من (11-15) سنة : إن فئة (11-15 سنة) اقتصر على ثلاثة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الخمس المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الدائرة والبالغ عددهم (12) فرداً على الأنماط الثلاث وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل كل من النمط الأول (GGG) على (8) فرداً وبنسبة (66.7%)، والنمط الخامس (PGG) على (3) فرداً وبنسبة (25%)، والنمط السابع (PPG) على (1) فرداً وبنسبة (8.3%). وهذا يفسر أن أغلب المراقبين ضمن هذه الفئة يتميزون بمستويات أداء عالية وبكافة المحاور الأساسية للأداء والمتمثلة بـ(المؤهلات والقدرات، والأداء والانتاج، والتعاون والالتزام الوظيفي)، والتي جاءت بنسب (66.7%)، (91.7%)، (100%) على التوالي مع الإشارة إلى وجود نسبة من المراقبين قد تكون مهمة ضمن الفئة المذكورة أنفاً ذات مستويات ضعيفة والتي قد تتركز هذه النسبة في محور المؤهلات والقدرات والتي شكلت ما نسبته (33.3%) من عينة الفئة.

د- المجموعة الرابعة من (16-20) سنة : إن فئة (16-20 سنة) اقتصر على ثلاثة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الخمس المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الدائرة والبالغ عددهم (9) فرداً على الأنماط الثلاث وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل كل من النمط الأول (GGG) على (6) فرداً وبنسبة (66.7%)، والنمط السابع (PPG) على (1) فرداً وبنسبة (11.1%) أما النمط الثامن (PPP) فقد اشتمل على (2) فرداً وبنسبة (22.2%). وهذا يفسر أن أغلب المراقبين ضمن هذه الفئة هي ذات مستويات أداء عالية وبكافة المحاور الأساسية للأداء والمتمثلة بـ(المؤهلات والقدرات، والأداء والانتاج، والتعاون والالتزام الوظيفي)، والتي جاءت بنسب (66.7%)، (66.7%)، (77.8%) على التوالي مع الإشارة إلى وجود نسبة من المراقبين قد تكون مهمة ضمن الفئة المذكورة أنفاً ذات مستويات ضعيفة والتي قد تتركز في محوري المؤهلات والقدرات، والأداء والانتاج وبنسبة (33.3%) لكل منهما من عينة الفئة.

هـ- المجموعة الخامسة من (21 سنة - آخريه) : أن فئة (21 سنة - آخريه) اقتصر على أربعة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الأربعة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة والبالغ عددهم (18) فرداً على الأنماط الأربعة وفقاً لمستويات الأداء، فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (13) فرداً وبنسبة (72.2%)، واشتمل النمط الخامس (PGG) على (1) فرداً وبنسبة (5.6%) كما اشتمل كل من النمط السابع (PPG) والنمط الثامن (PPP) على (2) فرداً وبنسبة (11.1%) لكل منهما. وهذا يفسر أن أغلب المراقبين ضمن هذه الفئة هي ذات مستويات أداء عالية وبكافة المحاور الأساسية للأداء والمتمثلة بـ(المؤهلات والقدرات، والأداء والانتاج، والتعاون والالتزام الوظيفي)، والتي يشكلها النمط الأول (GGG) الذي اشتمل على أغلب المراقبين فضلاً عن تميزهم في بعض المحاور من خلال الأنماط الأخرى مع الإشارة إلى وجود نسبة ضئيلة من المراقبين ضمن الفئة أنفاً ذات مستويات ضعيفة والتي قد تتركز هذه النسبة في المحاور الثلاث على التوالي.

خامساً : الجنس :

في الجدول (5-3) تم تصنيف العينة البحث البالغة (161) فرداً بحسب الجنس (ذكر/أنثى)، إذ بلغ عدد المراقبين من جنس الذكور (100) فرداً وبنسبة (62%) وعدد المراقبين من جنس الإناث بلغ (61) فرداً وبنسبة بلغت (38%)، هذا ويلاحظ من الجدول المذكور أنفاً أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ضمن العينة المذكورة أنفاً.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

جدول (3-5) توزيع المراقبين وفق الجنس وحسب مستويات الأداء الثمانية

الدرجة	المؤهلات (ضعيف)				المؤهلات (جيد)				المحاور ومستوياتها	الفئة	ت
	الانجاز (ضعيف)		الانجاز (جيد)		الانجاز (ضعيف)		الانجاز (جيد)				
	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)			
	PPP	PPG	PGP	PGG	GPP	GPG	GGP	GGG			
100	2	16	-	19	-	3	-	60	التكرار	الذكور	
%100	%2	%16	-	%19	-	%3	-	%60	النسبة		
61	6	8	-	9	-	3	-	35	التكرار	الإناث	
%100	%9.8	%13	-	%14.7	-	%5	-	%57.5	النسبة		

المصدر: إعداد الباحث

أ- الذكور : إن فئة الذكور اقتصر على خمسة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الثلاثة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة أنفاً والبالغ عددهم (100) فرداً على الأنماط الخمسة وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (60) فرداً وبنسبة (60%)، واشتمل النمط الثالث (GPG) على (3) فرداً وبنسبة (3%)، كما اشتمل النمط الخامس (PGG) على (19) فرداً وبنسبة (19%) وقد اشتمل النمط السابع (PPG) على (16) فرداً وبنسبة (16%)، أما النمط الثامن (PPP) فقد اشتمل على (2) فرداً وبنسبة (2%)، وهذا يفسر أن أغلب المراقبين ضمن فئة الذكور يتميزون بمستويات أداء عالية وبكافة المحاور الأساسية للأداء والمتمثلة بالمؤهلات والقدرات، والأداء والانجاز، والتعاون والالتزام الوظيفي، والتي جاءت ضمن النمط الأول (GGG) فضلاً عن تميزهم في بعض المحاور من خلال الأنماط الأخرى مع الإشارة إلى وجود نسبة مهمة من المراقبين ضمن الفئة المذكورة أنفاً ذات مستويات ضعيفة والتي قد تتركز هذه النسبة في محور المؤهلات والقدرات والتي شكلت ما نسبته (37%) من عينة الفئة، أما بالنسبة للمحاور الأخرى فهي تمثل نسبة ضئيلة جداً ولا تشكل لها أهمية مقارنة بالنسبة المذكورة أنفاً.

ب- الإناث : إن فئة الإناث اقتصر على خمسة أنماط فقط من بين الأنماط الثمانية التي تمثل مستويات الأداء أما الأنماط أو المستويات الثلاثة المتبقية لم تجد ما ينتمي إليها، وقد تم توزيع المراقبين عينة الفئة المذكورة أنفاً والبالغ عددهم (61) فرداً على الأنماط الخمسة وفقاً لمستويات الأداء فقد اشتمل النمط الأول (GGG) على (35) فرداً وبنسبة (57.5%)، واشتمل النمط الثالث (GPG) على (3) فرداً وبنسبة (5%)، كما اشتمل النمط الخامس (PGG) على (9) فرداً وبنسبة (14.7%) وقد اشتمل النمط السابع (PPG) على (8) فرداً وبنسبة (13%)، أما النمط الثامن (PPP) فقد اشتمل على (6) فرداً وبنسبة (9.8%)، وهذا يفسر أن أغلب المراقبين ضمن فئة الإناث يتميزون بمستويات أداء عالية وبكافة المحاور الأساسية للأداء والمتمثلة بالمؤهلات والقدرات، والأداء والانجاز، والتعاون والالتزام الوظيفي، والتي تشكلت ضمن النمط الأول (GGG) فضلاً عن تميزهم في بعض المحاور من خلال الأنماط الأخرى مع الإشارة إلى وجود نسبة مهمة من المراقبين ضمن الفئة المذكورة أنفاً ذات مستويات ضعيفة والتي قد تتركز هذه النسبة في محور المؤهلات والقدرات، والأداء والانجاز والتي شكلت ما نسبته (37.5%)، (27.8%) من عينة الفئة، أما ضعف الأداء بالنسبة لمحور التعاون والالتزام فهي نسبة ضئيلة ولا تشكل لها أهمية مقارنة بالنسبة المذكورة أنفاً.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء " دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية "

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

من خلال ما تم استعراضه من نتائج وتحليلات في الجانب العملي لخصائص المراقبين وأثرها في الأداء تم التوصل إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات وكما يأتي :

أولاً : الاستنتاجات :

1. تميز الدراسات العليا على بقية التحصيلات الدراسية وبدرجة كبيرة ومن ثم التحصيل الجامعي وما دون ذلك وهو ما يعد أمراً منطقياً لما يتمتع به المراقبين ضمن فئة الدراسات العليا من مؤهلات علمية وعملية في هذا الجانب وهذا ما يؤكد أن للتحصيل الدراسي أثراً ودوراً على الأداء.
2. إن التخصص " المحاسبي " حاز على العدد والنسبة الأكبر من المراقبين عينة البحث فضلاً عن تميز أداء الغالبية منهم وهذا يشير أن العمل الرقابي يعتمد بالدرجة الأساس على التخصص المحاسبي ومن ثم بقية التخصصات وبفارق كبير وهذا ما يشير أيضاً إلى إن نجاح سياسة المؤسسة الرقابية لعملية الاستقطاب والتعيين، ويأتي هذا التخصص " الإدارة " والتي تميزت أيضاً في الأداء. أما التخصصات " القانون "، " المالية والمصرفية " فقد أظهرت النتائج تفاوت هذه التخصصات في الأداء ما بين الأداء الجيد والضعيف وهو ما يشير إلى إن للتخصص أثراً ودوراً مهم على الأداء.
3. إن فئة العنوان الوظيفي معاون رئيس هيئة هم فئة قليلة مقارنة بباقي العناوين الرقابية كما أظهرت النتائج أن غالبيتهم يتميزون بمستويات أداء عالية وتليها بقية العناوين وهذا ما يشير إلى إن للعنوان الوظيفي أثراً ودوراً مهم على الأداء.
4. وجود تقارب من حيث الأداء ما بين المجموعات المقسمة وفق مدة الخدمة وهو ما قد يعود إلى إن تميز الأداء لأصحاب المدة الطويلة ناتج من الخبرة المكتسبة والمضافة إلى التخصص والتحصيل الدراسي وما تتمتع به غالبية هذه الفئة من قيادة وإدارة سليمة في الأداء أما ما يميز به غالبية المجموعات متوسطة المدة والقصيرة فضلاً عن أن التحصيل الدراسي والتخصص هي الدوافع الذاتية في اكتساب الخبرة ومواكبة التطور... الخ. وهذا ما يشير إلى إن لمدة الخدمة أثراً ودوراً مهماً على الأداء وذلك من خلال ما تضيفه من خبرة عملية مهمة جداً فضلاً عن التخصص والتحصيل الدراسي.
5. وجود تقارب شديد لنتائج ومستويات الأداء لنوع المراقبين الماليين من حيث الجنس أي لا يوجد تأثير واضح لدى الذكور أو الإناث على الأداء.

ثانياً: التوصيات:

1. تشجيع المراقبين على تطوير مؤهلاتهم العلمية والتخصصية من خلال فتح باب التقديم إلى الدراسات العليا وبشكل أوسع وذلك لندني نسب التحصيل الدراسي للدراسات العليا (الدكتوراه، الماجستير، الدبلوم العالي) مقارنة بالتحصيل الجامعي (البكالوريوس).
2. عقد دورات تدريبية من خلالها يكتسب المراقبين المعارف العلمية التخصصية ذات طابع نظري أكاديمي لتنمية مؤهلاتهم ومعارفهم في المجالات العلمية والثقافية التخصصية التي ينبغي أن يكتسبها الفرد العامل والتي قد تعد إضافة علمية لتخصصه الأساسي ذلك لمواجهة متطلبات العمل، بما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم.
3. عقد دورات تدريبية تطويرية والتي من خلالها يكتسب المراقبين المهارات والخبرات والمعرفة العملية والسلوكية ليتمكنوا من تنفيذ وإنجاز المهام والواجبات المناطة بهم فضلاً عن القيام بأداء أدوار ومسؤوليات أكبر للوصول لمستويات أداء فعالة تعمل ومن ثم تطوير الذات والارتقاء بها.
4. عقد دورات توجيهية تثقيفية والتي من خلالها يتم توجيه وتعريف المراقبين بقواعد العمل والالتزامات الوظيفية المطلوبة فضلاً عن سلوكياتهم وعلاقاتهم مع زملاء لعمل وغيرهم من المراقبين وبما ينعكس ومن ثم تحسين الأداء.
5. ضرورة تركيز الدورات التأهيلية والتطويرية على الجانب المحاسبي بشكل رئيسي بوصفه الأساس للعمل الرقابي والتدقيقي وذلك لتمكين المراقبين في هيئات الرقابة المالية من العناوين الرقابية وغير الرقابية من أداء الأعمال الرقابية بأكمل وجه.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في هيئات الرقابة المالية"

- المصادر -

أولاً: المصادر العربية

1. أبو غابة، خالد عبد العظيم وجاد الرب، حسني محمد، (2011)، "الاتفاق العام ومدى دور الدولة في الرقابة عليه"، دراسة مقارنة في الشريعة الإسلامية والنظم الوضعية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية- مصر.
2. ابو هذاف، ماجد محمد سليم، (2006)، "تقويم وتطوير الاداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والادارية" دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
3. بربر، كامل، (2012)، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، الطبعة الاولى، بيروت - لبنان.
4. بن عيشي، عمار (2012)، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم اداء الافراد العاملين"، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
5. بوقابة، زينب، (2011)، "التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الاداء في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر- الجزائر.
6. الحميري، موفق عدنان عبد الجبار، والمومني، امين احمد محبوب، (2011)، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق" افكار حديثة ورؤية مستقبلية، الطبعة الاولى، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
7. سعيد، عبد السلام لفته، (1996)، "المخاطرة الائتمانية وأثرها في سياسة الإقراض" دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
8. سلمان، سعدون محسن، (2007)، "تصميم نظام محوسب لتقويم أداء الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية" دراسة ميدانية في شركات العامة لسمنت (العراقية، الشمالية، الجنوبية)، رسالة ماجستير في علوم في الادارة الصناعية/ كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. السيد، علاء الدين خليل ابراهيم، (2005)، "اطار مقترح لتطوير اداء الرقابة المالية" دراسة تحليلية وتطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي والمديريات التابعة لها في قطاع غزة، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال/ كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
10. شرف، جهاد محمد محمد، (2005)، "أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الاهلية" دراسة ميدانية المؤسسات الاهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
11. الطائي، قاسم علي محمد، (2014)، "تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي" بحث ميداني في وزارة النفط، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة/ كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
12. عبود، سالم محمد وخلف، صلاح نوري (2011) "مناهج واساليب الرقابة والتدقيق البيئي بين النظرية والتطبيق"، دار الدكتور للعلوم، بغداد.
13. العظيمي، سيف طالب خضر، (2014)، "تأثير المناخ التنظيمي في تقييم أداء العاملين، بحث تطبيقي في مجلس محافظة ذي قار"، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة، / كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
14. المدهون، رغدة ابراهيم، (2014)، "العوامل المؤثرة في العلاقة ما بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي" دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
15. المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي)، اعلان ليمبا(1977) "التوجيهات الخاصة بالمبادئ الرقابية".
16. الياسري، علي عزيز حسن، (2013)، "تأثير البرامج التدريبية في اداء العاملين دراسة تطبيقية في دائرة صحة مدينة الطب"، دبلوم عالي في إدارة المستشفيات بإدارة الاعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.



خصوصية عمل المراقب المالي وأثرها في الأداء "دراسة تطبيقية في
هيئات الرقابة المالية"

ثانياً : المصادر الأجنبية

17. Alkhafaji, Abbass F. (2003). "Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment". Binghamton, NY, USA: Haworth Press.
18. Arens, Alvin A.& Elder, Randal J.& Beasley, Mark S., (2010), "Auditing and assurance services: an integrated approach",13th ed., Pearson, Prentice Hall , Inc. New Jersey.
19. Arens, Alvin A.& Elder, Randal J.& Beasley, Mark S., (2012), "Auditing and assurance services: an integrated approach",14th ed., Pearson, Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
20. Armesh, Hamed& Salarzahi, Habibollah& Kord, Baqer. ,(2010),"Management Control System", interdisciplinary Journal OF Contemporary Research IN Business, Listed in Ulrich's., VOL 2, NO. 6, October, pp 193-206.
21. Armstrong, Michael,(2014)," ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE"13th Ed, Printed in the U.S.A.
22. Broadbent, Michael & Cullen, John, (2003), "Managing Financial Resources" 3th ed, Butterworth-Heinemann.
23. Comptroller's Handbook,(2003), "Internal and External Audits" Comptroller of the Currency Administrator of National Banks.
24. Hansen, Don R& Mowen, Maryanne M.& Guan,Liming, (2009), "Cost Management Accounting & Control", 6th Edition, South – Western , Cengage Learning , New York.
25. Hill, Charles W. L.&McShane, Steven L.,(2008)," Principles of Management " McGraw-Hill, Irwin, Inc., New York.
26. Koitaba,Evans& Waiganjo, Maina&Wanyoike,Serah, (2016), "An Analysis of Factors Influencing Financial Control Practices in Community Based Organizations in Baringo County, Kenya", British Journal of Economics, Management & Trade 11(2), pp 1-10.
27. Messier, William F., Glover, Steven M. & Prawitt, Douglas F. , (2008),"Auditing and assurance services: A Systematic approach", 6th ed., McGraw-Hill Irwin.
28. Moeller, Robert R.,(2008),"Sarbanes-Oxley Internal Controls Effective Auditing with AS5, CobiT, and ITIL" Johon Wiley & Sons , Inc. New Jersey.
29. Requena, Luis Romero, (2006), "Public Internal Financial Control" EUROPEAN Commission.
30. Rittenberg, Larry E.& Schwieger, Bradley J.& Johnstone, Karla M. (2008), "Auditing : A Business Risk Approach ",6th ed, South – Western, New York.
31. Stewart , Greg L. & Brown , Kenneth G. , (2011) "Human Resource Management , linking strategy to practice" 2nd ed , Johon Wiley & Sons , Inc., New York.
32. www.intosai.org



**Controller work specificity and their impact on performance
(Applied Study in the financial oversight bodies)**

Abstract

The research aims to a statement of specificity of the Controller of (academic achievement, specialty, job title, length of service, Gender) and its impact on performance, Through a proposed appraisal form includes three main axes and each axis including several specialized elements in the supervisory work in form (check list). as is the importance of research to enable officials of oversight bodies financial identify and diagnose performance Controller through what has this observer of the process of scientific properties when performing supervisory work. Be summarized problem of the research that the lack of regulatory institution with the Controller interesting in terms of the necessary characteristics and requirements and invested properly leads to weakness and low level of regulatory performance of performance Controller financial control bodies. The premise is of the search the Comptroller specificity through its own characteristics imposed by the reality of supervisory work have an important impact on performance. The research used descriptive and analytical approach by gathering facts and information to the subject of research, analysis and interpretation in an objective manner in line with the actual data to reach an acceptable process results. The research sample included regulatory levels (Assistant President body, Financial Controller oldest, Financial Controller, Assistant Financial Controller, legal, Assistant legal). of (161) members of financial control bodies staff of the research community. The analysis of the practical application of the results and come up with a set of the most important conclusions that the characteristics of the observers have an impact important role on the performance, as results showed distinguish categories of observers within the academic achievement of Higher Studies on the rest of the collections of study as well as the accounting specialization, which won the largest number and proportion of observers research sample and characterize the performance of the majority of them from the rest of the other disciplines as the job title and the impact of an important role on the performance and length of service as well as by what you add the length of time from the experience of a very important process.

Key words: performance, Controller, academic achievement, specialty, job title, length of service, Gender.