

الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن: دراسة ميدانية.

د. حمدان محمد الحياصات

أستاذ مساعد - قسم المحاسبة

جامعة جرش الأهلية

ملخص: هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحوافز الإدارية بنوعها المادي، والمعنوي على إحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن، والتعريف بالحوافز الإدارية؛ من حيث (مفهومها، وأنواعها، وأهميتها، ومقومات نجاحها، والمشاكل الخاصة بها). ولتحقيق أهداف الدراسة، صممت استبانة وزعت باليد على رؤساء التدقيق، والمدققين الرئيسيين، والمدققين المساعدين. ضمن مجتمع الدراسة المتمثل في وزارة المالية والوحدات الإدارية التابعة لها والبالغ عددها (6) تم توزيع (113) استبانة على أفراد العينة، استرد منها (82) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، بنسبة استجابة (72.6%) تقريباً. كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة والمتمثلة في الإحصاء الوصفي، واختبار الإنحدار المتعدد للإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للحوافز الإدارية بنوعها المادي، والمعنوي على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن. وفي ضوء ذلك أوصى الباحث بعدة توصيات لإعادة النظر في أنظمة الحوافز المطبقة حالياً من شأنها زيادة رضا المدققين الداخليين عن العمل وتحفيزهم على الإرتقاء بأدائهم، وتحريك دافعيتهم لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل نتائج بالوحدات التي يعملون بها، وما يترتب على ذلك من أثر في إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن.

الكلمات الدالة: الحوافز، الإجراءات الرقابية، قطاع الإدارة المالية العامة.

Management incentives and its impact on the control procedures from the point of view of internal auditors in the public sector financial management in Jordan (An Empirical Study)

Abstract: This study aimed to demonstrate the impact of both types of the administrative incentives; the material and the moral, to tighten the control procedures from the standpoint of internal auditors in the public sector financial management in Jordan, and to define the administrative incentives; in terms of (concept, types, its importance, its success, and its problems). To achieve the objectives of the study, a questionnaire has been designed and distributed by hand to the heads of the audit, auditors, and assistant auditors. The study population is the Ministry of Finance and administrative units of its subsidiary's which are (6). a total of (113) questionnaires were distributed to the identified members. In which (82) questionnaires have

د . حمدان الحياصات

been adopted for analysis and study,(i.e (72.6%) of the distributed questionnaires), so that appropriate statistical methods have been used (descriptive statistics), and(multiple regression analysis), to answer the questions about the study and test hypotheses.

The results of the study showed the presence of the administrative impact of incentives, both physical and moral to tighten control procedures in public sector financial management, in Jordan. In light of this the researcher recommended to reconsider the incentive systems currently in place will increase the satisfaction of internal auditors from work and motivate them to improve their performance, and moving the motivation to work harder to achieve the best results in units in which they work, and the consequent impact on tightening control procedures in public sector financial management, in Jordan.

Keywords: incentives, control procedures, public sector financial management.

المقدمة:

أدى التقدم العلمي والتكنولوجي الذي صاحب هذا العصر، إلى زيادة حجم وطبيعة الأنشطة والمشاريع التي تقدمها الحكومات إلى مواطنيها، نتيجة لزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق الأهداف التي تسعى لها، لإشباع حاجات المجتمعات المتزايدة .

وأصبحت الرقابة وما تتبعه من إجراءات أمراً هاماً للمحافظة على موارد الدولة المتاحة، وهو ما ينبغي معه تحديد المسؤوليات والواجبات، بما يكفل الحد من سوء التصرف في موارد الدولة أو الإسراف فيها . نظراً لعمومية ملكية أموال هذه الوحدات الحكومية وضعف إحساس العاملين بها، على أنها تخص أموال عامة ليست مملوكة لأحد . (الهاللي، 2002: 307) .

ولعل الإهتمام بدراسة حفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بكفاءة وفاعلية، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات والمصالح الخاصة والعامة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار توافر نظم من الحوافز المادية والمعنوية المتميزة بالكفاءة والكفاية (الوابل، 2005: 15).

وتزداد أهمية تحفيز الموظفين عند الحديث عن الأجهزة الحكومية ، نظراً للدور الحيوي الذي تتفرد به الحكومات لتحقيق الرفاهية لمواطنيها ، خاصة إذا علمنا أن عمل الحكومة يعتمد جزئياً على العنصر البشري، وتعتبر دراسة موضوع الحوافز من المواضيع التي تحقق المنفعة المشتركة أو المصلحة المتبادلة بين الأفراد والأجهزة التي يعملون بها ، فبينما يحقق الفرد حاجته في الحصول على نواحي الإشباع لدوافعه المتنوعة، فإن الجهاز يبلغ مصلحته في صورة إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف، وزيادة الإنتاجية (الدالة، 2003: 2) ولهذا جاءت هذه الدراسة

الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية

للتعرف على الحوافز الإدارية وبيان أثرها على إحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يلحظ من يتابع أحوال الإدارة المالية العامة الأردنية ازدياد حالات الإعتداء على المال العام بقطاع الإدارة المالية العامة ، بالرغم من تعدد الجهات الرقابية المعنية بالحد من هذه الحالات وغيرها، والمتمثلة في وزارة المالية بموجب النظام المالي رقم (3) لسنة 1994 وتعديلاته، وديوان المحاسبة بموجب قانونه رقم (28) لسنة 1952، وهيئة مكافحة الفساد بموجب قانونها رقم (62) لسنة 2006، ووحدات الرقابة الداخلية المنشأة بموجب بلاغات رئاسة الوزراء نوات الأرقام (25) لسنة 1992، و (31) لسنة 1992، و (5) لسنة 2002، والبلاغ رقم (23) لسنة 2009. كما أن حالات الإعتداء على المال العام في ارتفاع مستمر. مما يدل على عدم قدرة هذه الجهات الرقابية المتعددة على الحد من هذه المشكلة . ومما يؤكد ذلك ما جاء على لسان وزير المالية بأن الحكومة ستقوم بتبني مشروع إصلاح نظام الرقابة على المال العام وذلك بناء على طلب رئيس الوزراء، ويهدف إجراء مراجعة للضمانات والعقوبات وتشديدها على كل من يخالف أحكام التشريعات المالية المعمول بها بهدف التزوير والتلاعب في البيانات المالية، من خلال وجود عقوبات رادعة لكل من تسول له نفسه الإعتداء على المال العام، وذلك لوجود ضعف في نظم الرقابة المعمول بها حالياً في الوحدات الإدارية الحكومية ، وحدوث إختلالات فيها وعدم فاعليتها في حماية الأموال العامة من التلاعب والتزوير . (صحيفة الرأي، 2010). وبما أن مخاطر الفساد كبيرة على المجتمع ومؤسسات الدولة لا بد من ضرورة التقصي فيما إذا كانت الإجراءات الرقابية وحدها تكفي للحفاظ على المال العام دون إعادة النظر بحوافز ورواتب العاملين عليها أم لا، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين :

1- ما أثر الحوافز المادية على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن؟

2- ما أثر الحوافز المعنوية على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة

بالأردن ؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تبحثه؛ ألا وهو أثر الحوافز الإدارية على إحكام الإجراءات الرقابية في التقليل من حدوث الأخطاء، وتحجيم المخاطر كإجراء وقائي يهدف إلى المحافظة على المال العام؛ وذلك من خلال تشجيع الإلتزام باتباع السياسات الإدارية المرغوبة، وحيث أن الهدف الأساسي للإجراءات الرقابية؛ هو توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف

د. حمدان الحياصات

واستراتيجيات المنظمة، تبرز هنا أهمية الحوافز، وما ترتبه من أثر في توجيه سلوك العاملين وتصرفاتهم كرد فعل للمواقف، والبيئة المحيطة بهذا السلوك، وما للحوافز من أهمية كبرى في اشباع حاجات الفرد، وتحقيق تطلعاته، وأهدافه المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أثر الحوافز الإدارية بنوعها المادي، والمعنوي على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن، وإلى التعريف بالحوافز الإدارية؛ من حيث (مفهومها، وأنواعها، وأهميتها، ومقومات نجاحها، والمشاكل الخاصة بها) وتقديم توصيات علمية مبنية على نتائج الدراسة؛ وذلك لإتاحة الفرصة أمام متخذي القرار في ذلك القطاع للاستفادة منها في إحكام الإجراءات الرقابية لما لهذه الإجراءات من دور في تعزيز الاستخدام الكفؤ، والفعال للموارد الاقتصادية المتاحة.

مصطلحات الدراسة:

تالياً تعريفاً لأهم المصطلحات الرئيسة الواردة بالدراسة :

Incentives الحوافز

وتعني الإتجاه العام لشعور العاملين نحو أعمالهم والمهام المناطة بهم في المنظمة سواء أكان هذا الشعور إيجابياً أو سلبياً. (Schermerhorn, et.al.,2000).

Control procedures الإجراءات الرقابية

هي السياسات والإجراءات، بالإضافة إلى بيئة الرقابة التي وضعتها الإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، ويوجد العديد من إجراءات الرقابة في أية وحدة اقتصادية. (السهيل، 2007: 12).

Public Sector Financial Management قطاع الإدارة المالية العامة

هو القطاع المعني بإدارة الأموال العامة للدولة من إيرادات ونفقات خلال الفترة المالية التي تعد بها الموازنة العامة للدولة. (آل شبيب، 2007: 32).

الإطار النظري

مفهوم الحوافز:

من البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاثة هي: سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو يسلك سلوكاً معيناً، وأخيراً قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتوصله وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف. وتعرف الحوافز على أنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة (عربيات، 2008: 205).

الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية

ويمكن النظر إلى الحوافز على أنها " تعكس البعد العاطفي لدى العاملين تجاه أوضاع العمل وطبيعة أجوائه في المنظمة " (Luthans,1992) . وقد عرفها (الدالة ، 2003:8) بأنها" تلك العائدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة للعاملين لتحريك قدراتهم ودوافعهم بما يزيد من كفاءة أدائهم ويحقق لهم حاجاتهم ويشبع رغباتهم، ويحقق أيضاً أهداف المنظمة التي يعملون فيها" وعرفها (الحميدي، 2006: 7) بأنها" مجموعة القيم المادية أو المعنوية التي تقدم إلى العاملين مقابل تحسين أدائهم وسلوكهم في العمل ، أو زيادة إنتاجيتهم فوق المعدلات الاعتيادية سواء أكان ذلك قابلاً للقياس الكمي أو النوعي " .

أما هذه الدراسة فتعرف الحوافز على أنها "مجموعة من الوسائل والإجراءات الخارجية التي يستخدمها قطاع الإدارة المالية العامة للتأثير على سلوك المدققين لديه بمسمايتهم الوظيفية المختلفة للوصول إلى الكفاءة والفاعلية وزيادة الإنتاجية في العمل وصولاً إلى إحكام الإجراءات الرقابية فيه باتتبع السياسات الإدارية المرغوبة تحقيقاً لأهداف المنظمة ككل " .

أنواع الحوافز الإدارية:

الحوافز بشكل عام تقسم إلى حوافز مادية ، وأخرى معنوية ، ويتضمن كلا القسمين النوعين السلبي والإيجابي معاً . وفيما يلي توضيح لكل منهما :

أولاً: الحوافز المادية: هي الحوافز التي تتعلق بالحاجات المادية للأطراف المختلفة ، وقد تكون هذه الحوافز إيجابية، كمنح المكافآت أو العلاوات ، أو الترقيات، وغيرها، كما تكون سلبية، كالحرمان من المكافآت، أو العلاوات، أو الترقيات، أو تخفيض الدرجة (المرتبة) أو الراتب...إلخ.

ويمكن تقسيم الحوافز المادية الإيجابية إلى حوافز مادية مباشرة ، كالأجور والرواتب، وأخرى مادية غير نقدية ، وهي ما يطلق عليه الحوافز العينية أو المزايا الإضافية، مثل السكن ووجبات التغذية وغيرها .

ثانياً: الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي لاتتعلق أساساً بالحاجات المادية بقدر تعلقها بمنظومة القيم التي يصنعها أو يختارها الإنسان لنفسه ، أو بالنسبة للحالة الوجدانية التي تتشكل لدى الإنسان، لتصنع تركيبة مميزة من المشاعر والعواطف والانفعالات والتصورات. وقد تكون هذه الحوافز إيجابية أيضاً، كاعتراف الإدارة بجهود العاملين في المؤسسة، وتقديرهم بالثناء والمدح ، أو بمنحهم الأوسمة ، أو بنشر أسماء المتميزين بعطائهم على لوحة الشرف... إلخ . وقد تكون سلبية كذلك ، كالإنذارات والتوبيخات ، أو نشر أسماء المهملين ، أو التهديد بالعقاب... إلخ . (شهاب، 2005: 248).

د. حمدان الحياصات

ويمكن تقسيم الحوافز المادية والمعنوية من حيث كونها موجهة إلى:

أولاً: الحوافز الفردية Individual Incentives وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج . فالحوافز الفردية موجهة للفرد ، وليس للجماعة ، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل. وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبياً على روح الفريق ، التي هي جوهر عملية الإدارة ، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضاً إلى جانب الحوافز الفردية.

ثانياً: الحوافز الجماعية Group Incentives تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق Team Spirit، وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً ، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد.

(القريوتي، 2009: 71-72).

ويرى الباحث مما سبق أن الغاية من وراء تعدد أنواع أنظمة الحوافز هو محاولة الربط بين التعويضات والإنجاز المتميز للوصول للأهداف الموضوعية.

أهمية الحوافز الإدارية:

تتبع أهمية الحوافز من أهمية الدور الذي تلعبه في التأثير على مستوى الأداء حيث تتجلى هذه الأهمية لكل من المنظمة والأفراد فيما يلي:

أولاً: بالنسبة للمنظمة تكمن أهمية الحوافز في رفع الكفاءة لمواجهة حالات زيادة الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، وتحسين نوعيتها وتخفيض تكاليفها، عن طريق رفع الإنتاجية (الدالة، 2003: 15) . كما أن أنظمة الحوافز تؤدي إلى تطوير العمل، وتحسين الأداء للوصول إلى أفضل النتائج من خلال زيادة كفاءة وفعالية الإنجاز، وعدم الحاجة إلى مراقبة العمل بشكل دائم. (Horne,2004) و (Wooldridge,2000) و (Zigon,1994) .

ثانياً: بالنسبة للأفراد تكمن أهمية الحوافز في رفع مستوى رضاهم، وإيجاد علاقات إجتماعية، و تعاونية بينهم، وعلاقات قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وإشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية (الدالة، 2003: 15). إضافة إلى أن أنظمة الحوافز تؤدي إلى زيادة اهتمام الموظفين بالعمل علاوة على اجتذابها للموظفين المؤهلين والأكفاء. (Stolovitch,et. al.,2004) .

الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية

مما تقدم يلاحظ الباحث أهمية وطبيعة العلاقة بين المنظمة وأفرادها الناتجة عن الآثار المختلفة لسياسة الحوافز في رفع مستوى أداء ورضا الأفراد وزيادة كفاءتهم وصولاً للأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

مشاكل التحفيز:

يبقى من الضروري القول أن وسائل التحفيز قد تواجه مشاكل خاصة بها تتنوع وتتجاوز مع التغييرات في الإحتياجات والدوافع ، ومع المستوى الإداري للعاملين ، وفيما يلي أبرز هذه المشاكل:

أولاً: ليس من المضمون أن يكون اللجوء لأساليب التحفيز المادية مناسباً لاستشاريين professionals لا يشكون من قلة الرواتب. إذ تعطي هذه الفئة أهمية أكبر للحوافز المعنوية المتمثلة بنوعية العمل ووجود درجة من التحدي ، كما إن إعطاءهم مزيد من الإستقلالية والصلاحيات في العمل يعتبر حافزاً مهماً لهم . هذا إلى جانب توفير فرص التدريب وحضور المؤتمرات التي تزيد فرص التقدم الوظيفي والتطور الذاتي.

ثانياً: أما وسائل التحفيز لفئات العاملين في الأعمال البسيطة المتكررة ، فقد يكون مناسباً في تحسين ظروف العمل وتحسين أساليب الإشراف ، وتوفير فرص لتكوين العلاقات في العمل، وإيجاد فرص لعرض المواهب الخاصة في مناسبات اجتماعية مختلفة. وكلما تنوعت القوى العاملة كان ضرورياً الإجتهد في تنوع أساليب التحفيز لتتناسب مع مختلف الإحتياجات والرغبات. (القربوتي، 2009: 75-76).

يرى الباحث مما سبق وجود مشكلتين قد تواجهان أساليب التحفيز ترتبط بالمستوى الإداري للعاملين، وهما: فئة العاملين في المستويات الإدارية العليا والتي تفضل الحوافز المعنوية على المادية لغايات التقدم الوظيفي والتطور الذاتي. وفئة العاملين في المستويات الإدارية الدنيا والتي تفضل الحوافز المادية على المعنوية لغايات تحسين ظروفهم المعيشية. الأمر الذي يتطلب من الإدارة وضع أساليب التحفيز المناسبة وذلك مراعاةً لإحتياجات كل فئة.

مقومات نجاح أنظمة الحوافز الإدارية بالوحدات الحكومية

لنجاح أنظمة الحوافز الإدارية بالوحدات الحكومية لا بد من توافر شروط محددة في تقرير هذه الحوافز وتنظيم إجراءاتها ، وقد حددها (العديلي ، 1983، ص. 43) على النحو التالي:

- 1- عدالة الحافز وكفايته.
- 2- سهولة فهم السياسة التي تقررها المنظمة في تقريرها للحوافز .

د. حمدان الحياصات

- 3- ارتباطها ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية .
 - 4- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة .
 - 5- ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة .
 - 6- أن تأخذ شكل الإستمرار أو الإنتظام في أدائها .
 - 7- ارتباطها ارتباطاً مباشراً برسالة وأهداف المنظمة .
 - 8- ارتباطها واتصالها اتصالاً مباشراً بدوافع العمل Motives وبواعثه Drives .
 - 9- أن تواكب الحوافز (المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية) التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على حاجات الموظفين ورغباتهم وتوقعاتهم .
 - 10- أن لا تتدخل فيها النوازع الشخصية أو العلاقات والمحسوبيات .
- يجد الباحث مما سبق أن هنالك مقومات لا بد من توفرها بأنظمة الحوافز تحرك الدافعية للعاملين لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف الموضوعية من إدارات وحداتهم مما ينعكس إيجاباً على كلا الطرفين في تحقيق ما يصبو إليه .

الإجراءات الرقابية

يتكون النظام المحاسبي من السياسات والإجراءات والوسائل الموضوعية من قبل الإدارة؛ لجمع وتحليل وتسجيل وتصنيف البيانات المالية وإعداد التقارير وتوصيل النتائج، حيث أشار (الذنيبات، 2006: 181) إلى أن النظام المحاسبي يشمل على ما يلي:

- 1- المستندات المختلفة ، مثل مستندات القبض والصرف والفواتير والسجلات .
 - 2- الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة ودليل الحسابات .
 - 3 - دليل الإجراءات والسياسات الخاص بالمؤسسة .
 - 4- الموازنات التقديرية .
 - 5- التقارير وموازن المراجعة والقوائم المالية.
 - 6- الموظفين والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف النظام
- أما الإجراءات الرقابية فإنها تشمل السياسات والإجراءات الأخرى التي لم تتضمنها المكونات السابقة مثل؛ الإجراءات والسياسات الخاصة بتحديد المسؤوليات والفصل بين الواجبات المتضاربة
- (التسجيل والتفويض والحماية وقد يضاف لها التنفيذ) وتشغيل البيانات والحماية المادية، والإلكترونية والفحص الداخلي المستقل للأداء وللعمليات (الذنيبات، 2006: 182) . فإن المهمة

الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية

الأولى والأساسية لهذه الإجراءات في قطاع الإدارة المالية العامة هي تحقيق أهداف الرقابة عن طريق:

أولاً : إكتشاف الأخطاء واتخاذ الإجراءات المصححة اللازمة لعلاجها .

ثانياً : التحقق من أن أموال الدولة قد تم تخصيصها وفقاً لقانون الموازنة العامة للدولة، وأن الإعتمادات المالية قد أنفقت فيما خصصت له، وأن الإيرادات قد تم تحصيلها حسبما كان مقرراً ووفقاً للتعليمات واللوائح المالية المقررة .

ثالثاً : تخفيض تكاليف أداء العمليات التي تقوم بها الوحدات الحكومية؛ للحد من الإسراف، وضمان الإستغلال الأمثل للإعتمادات المالية المخصصة . (الهاللي، 2002: 307 - 308) .

مما سبق يمكن القول بأن الهدف الأساسي للإجراءات الرقابية هو محاولة التغلب على أوجه القصور، وعدم تجاوز الوحدات الحكومية للنفقات المقررة لها بالموازنة، وخفض تكلفة أداء الخدمات المقدمة ؛ وذلك من خلال اتباع السياسات والإجراءات والوسائل الموضوعية من قبل إدارة تلك الوحدات .

الدراسات السابقة

تم التوصل لبعض الدراسات التي تناولت الموضوع، وفيما يلي عرضاً لأهمها:

- في دراسة أجراها (الطراونة، 1993) بعنوان "أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إستطلاع آراء موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك حول أهمية وألوية الحوافز، ولأغراض هذه الدراسة طورت إستبانته وزعت على أفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بالمديرين وحوالي (50%) من الموظفين المصنفين بإستثناء المعلمين نظراً لأن طبيعة عملهم أكاديمية وليست إدارية، حيث تم توزيع (419) إستبانة، استرد منها (322) إستبانة، منها (313) إستبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، شكلت ما نسبته (74.3%) تقريباً من مجموع الإستبانات الموزعة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن الموظفين قاموا بترتيب الحوافز حسب الأولوية بحيث أحتل الراتب المرتبة الأولى، والترقية المرتبة الثانية، والإحترام المرتبة الثالثة، وتقدير الجهد المرتبة الرابعة ويليهما بقية الحوافز .

- وأجرى (عساف، 1997) دراسة هدفت إلى تحديد وحصر المتغيرات وتحليل علاقتها مع سياسة وهيكّل الأجور والمرتبات على مستوى الخدمة المدنية في الدولة اليمنية، ولأغراض تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الذي يمكن من التعريف بجميع العناصر أو المتغيرات التي تحكمها ، وبجميع المعلومات المتعلقة بكل منها، وكذلك بالمنهجين التحليلي

د. حمدان الحياصات

والمقارن اللذين سيمكنان من متابعة حركة هذه المتغيرات خلال الفترات الزمنية الممتدة بين (1991-1996)، وهي السنوات التي تمثل المرحلة الجديدة في تاريخ اليمن الموحد، وقد خلصت الدراسة إلى ان نظام الأجور والمرتبات في القطاع العام يحقق العدالة الداخلية على الرغم من الفروقات بين الوظائف والتي تعود إلى التفاوتات داخل فئة الوظائف الواحدة وإلى بعض البدلات، وذلك خلافاً للحال عند المقارنة بين القطاعين العام والخاص حيث تبدو الفروقات كبيرة محدثة خلافاً واضحاً قد تؤدي إلى خلخلة الانتماء وتهيئ الفرصة لظهور الفساد والإنحراف في القطاع العام.

- وأجرى (عابدين وأبو سمرة، 2001) دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها بشكل عام، ولأبعاده السنّة: الأسلوب الإداري والقيادي، والعلاقات والإتصالات، واتخاذ القرارات والصلاحيات، والإجراءات والسياسات، وفرص التقدم والنمو المهني، وحوافز العمل، ولأغراض هذه الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بأعضاء هيئة التدريس المتفرغين الناطقين بالعربية خلال الفصل الأول من العام الجامعي (1998/1999)، وعددهم (182) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى تقديرات أفراد العينة للمناخ التنظيمي فيها بشكل عام. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بسياسة الحوافز، والنقد المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة من أجل تحسين المناخ التنظيمي فيها.

- كما أجرى (Stolovitch, et. at., 2004) دراسة هدفت بشكل أساسي إلى التعرف على الحوافز وعلاقتها بالدافعية و الأداء في منشآت الأعمال. إضافة إلى أهمية تدريب العاملين بمستوياتهم المختلفة على تحسين أداء الأعمال في منشآتهم، ولأغراض تحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة، المكونة من (400) أربعمائة منشأة في الولايات المتحدة الأمريكية من ذوات الحجم الكبير والتي تعمل في مجال الصناعة حيث اعتمد الباحثون على عدد العاملين كمعيار لتحديد حجم هذه المنشآت، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الحوافز المادية أكثر فعالية في زيادة وتحسين الأداء بنسبة (75-80%) لدى العاملين في المنشآت الأمريكية مقارنة مع الحوافز المعنوية.

- وفي دراسة قام بها (الحميدي، 2006) هدفت إلى التعرف على أثر نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت على كفاءة أداء العاملين، والتعرف على أنواع الحوافز التي يرغب العاملون في الحصول عليها من خلال عملية التقييم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (330) عاملاً، تم

الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية

اختيارهم وفقاً للطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد أعيدت منها (298) إستبانة، شكلت ما نسبته (90.3%) من مجموع الإستبانات الموزعة، وقد خلّصت هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء العاملين، إلا أن الحوافز المادية جاء تأثيرها أكبر من الحوافز المعنوية من وجهة نظر المبحوثين .

- وأجرى (اليوسفي وقصاب، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على الحوافز وأثرها في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف التجاري السوري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة من (11) فرعاً للمصرف في ثلاث محافظات هي حلب، والرقّة، وإدلب. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (125) استبانة تم توزيعها على العاملين والمديرين في الإدارة العليا والوسطى والمباشرة، وتم استرجاع (115) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تبين أن هناك (4) استبانات غير صالحة للتحليل مما أدى إلى استبعادها، أما المتبقي من الإستبانات والتي تم إخضاعها للتحليل فهي (111) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للحوافز المالية والمعنوية في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف التجاري السوري.
- وفي دراسة قام بها (الشوابكة، 2011) هدفت إلى الكشف عن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بجميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية العشر والبالغ عددهم (318) عاملاً، استرد منها (255) استبانة صالحة للتحليل، وقد خلّصت هذه الدراسة إلى أن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام كانت قليلة، وأن استخدام الحوافز المادية أعلى بقليل من استخدام الحوافز المعنوية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة أهمية الحوافز وأولويتها وعلاقتها بالدافعية والأداء. إضافةً إلى قيامها بتحديد وحصر المتغيرات وتحليل علاقتها مع سياسة وهيكل الأجور والمرتبّات، وتقييم الأداء الرقابي من خلال تحليل البيئة التي يعمل فيها. كما أنها تناولت المناخ التنظيمي السائد بشكل عام، وأبعاده الستة: الأسلوب الإداري والقيادي، والعلاقات والاتصالات، واتخاذ القرارات والصلاحيات، والإجراءات والسياسات، وفرص التقدم والنمو المهني، وحوافز العمل.

أما هذه الدراسة فقد تميزت عن الدراسات السابقة بأنها دراسة ميدانية مطبقة على البيئة الأردنية، تحديداً على قطاع الإدارة المالية العامة، كونها تبحث في أثر الحوافز الإدارية بنوعيتها المادي والمعنوي على أحكام الإجراءات الرقابية فيه، وهو ما لم يتم تناوله مجتمعاً في أي من

د. حمدان الحياصات

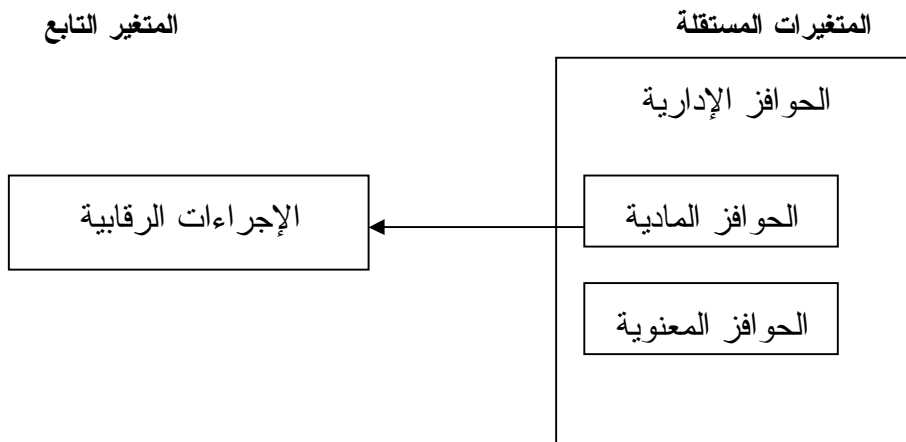
الدراسات السابقة كما ويوجد اختلاف في البيئة القانونية، والمالية، والإقتصادية التي تمت فيها الدراسات السابقة مقارنة مع بيئة مجتمع هذه الدراسة وعينتها ، والتي تشمل وزارة المالية، وجميع قطاع الإدارة المالية العامة التابعة لها، والتي تمثل قطاع الإدارة المالية في الأردن، ويسري عليها أحكام النظام المالي الحكومي رقم (3) لسنة 1994 وتعديلاته، وتدخّل موازنتها ضمن قانون الموازنة العامة للدولة رقم (30) لسنة (2010) .

منهجية الدراسة

نموذج الدراسة

بناء على ما عرض من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها ، يمكن عرض نموذج الدراسة وفقاً للشكل رقم (1) الذي يوضح مجموعة المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالحوافز الإدارية بنوعيتها المادي والمعنوي، والتي من المتوقع أن يكون لها أثراً على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن.

الشكل رقم (1)



فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة بصيغتها العدمية على النحو التالي:

HO1: لا يوجد أثر للحوافز المادية على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن.

HO2: لا يوجد أثر للحوافز المعنوية على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن.

الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من وزارة المالية، وجميع الوحدات الإدارية الحكومية التابعة لها، والتي تمثل قطاع الإدارة المالية العامة في الأردن، ويسري عليها أحكام النظام المالي الحكومي رقم (3) لسنة 1994 وتعديلاته، وتدخل موازنتها ضمن قانون الموازنة العامة للدولة رقم (30) لسنة (2010) والبالغ عددها ست (6) وحدات، حتى تاريخ 2010/12/31. ويبين الجدول رقم (1) الوحدات المشمولة في عينة الدراسة.

وعليه فقد اشتملت عينة الدراسة على رؤساء التدقيق، والمدققين الرئيسيين، والمدققين المساعدين، ضمن مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (113) مائة وثلاث عشرة موظفاً، تم توزيع الاستبيانات عليهم باليد، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة والمعتمدة للتحليل (82) استبانة من أصل الاستبيانات الموزعة، أي ما نسبته (72.6%) تقريباً، وبالتالي فإن هذه النسبة تعد مقبولة إحصائياً لأغراض هذه الدراسة.

جدول رقم (1)

الوحدات الإدارية الحكومية المشمولة في عينة الدراسة

الرقم	اسم الوزارة / الدائرة	الرقم	اسم الوزارة / الدائرة
1	وزارة المالية	4	وزارة المالية/ دائرة ضريبة الدخل والمبيعات
2	وزارة المالية/ دائرة الموازنة العامة	5	وزارة المالية/ دائرة الأراضي والمساحة
3	وزارة المالية/ دائرة الجمارك	6	وزارة المالية/ دائرة اللوازم العامة

أساليب جمع البيانات

لقد تبنت هذه الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، إذ تم الرجوع إلى العديد من الأبحاث والدراسات في الدوريات والمجلات العلمية والإنترنت، التي تناولها المختصون في هذا الموضوع، بالإضافة إلى القوانين والأنظمة والبلاغات والجريدة الرسمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والصادرة عن الجهات المختصة، كما قام الباحث بتصميم استبانة بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وتم توزيعها على عينة الدراسة واستعادتها. واحتوت الاستبانة على مقدمة وجزأين رئيسيين هما:

د. حمدان الحياصات

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات العامة عن خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: المسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي. والتي سيتم قياسها من خلال الأسئلة ذات الأرقام (1-4) من الاستبانة.

الجزء الثاني: ويتضمن (19) سؤالاً متعلقاً بموضوع الدراسة، من أجل قياس أثر الحوافز الإدارية على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن. ولاختبار فرضيات الدراسة، تم تجزئة هذا الجزء إلى مجموعتين هما:

الأولى: تحتوي على قياس المتغيرات المستقلة، والمتمثلة في الحوافز الإدارية بنوعها المادي والمعنوي، والتي سيتم قياسها من خلال الأسئلة ذات الأرقام (5-11)، و(12-18) على التوالي.

الثانية: تتضمن الأسئلة ذات الأرقام (19-23) من الاستبانة والتي سيتم قياس المتغير التابع الإجراءات الرقابية من خلالها، وليتحقق الباحث من قياس الاستبانة بسهولة فقد تم تصميمها بالاعتماد على تقييم كل فرضية من فرضيات الدراسة إلى وحدات تحليلية تتفق مع مقياس ليكرت بدرجاته الخمس، والجدول رقم (2) يبين ذلك، وسيعتمد على هذا المقياس في اختبار الفرضيات حيث يكون التأثير مقبولاً عندما يكون المتوسط يساوي (3) فأكثر.

جدول رقم (2)

مقياس ليكرت الخماسي

الأهمية حسب المتوسط	الأوزان	درجة التأثير
مرتفعة جداً	(5) درجات	كبيرة جداً
مرتفعة	(4) درجات	كبيرة
متوسطة	(3) درجات	متوسطة
منخفضة	(2) درجتين	ضعيفة
منخفضة جداً	(1) درجة واحدة	لا تؤثر أبداً

ولاختبار مصداقية الاستبانة تم عرضها على عدد من أساتذة الجامعات الأردنية في قسم المحاسبة، وبعض المدققين في الدوائر الحكومية غير المشمولة ضمن عينة الدراسة ومجتمعها لتحكيمها وإبداء رأيهم في مدى شمولها من ناحية، ومدى ملاءمتها لقياس الغرض الذي أعدت من أجله من ناحية أخرى، وقد تم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم. مما يؤكد صدق الأداة.

الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية

إضافة إلى حساب معامل الارتباط لكل متغير من المتغيرات الثلاثة وعلاقتها الكلية بأداة الدراسة، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) التالي:

الجدول رقم (3)

معاملات ارتباط المتغيرات الثلاثة بالعلاقة الكلية ومستوى دلالتها (قيم ألفا) لأداة الدراسة

الرقم	المتغيرات	معامل الارتباط	قيمة (ألفا) *
1	الحوافز المادية	0.732	0.000
2	الحوافز المعنوية	0.709	0.000
3	الإجراءات الرقابية	0.617	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة كونها أداة الدراسة الرئيسية عن طريق اختبار (كرونباخ ألفا)، وقد تبين أن قيمته تساوي (87%) تقريباً، وهي تزيد عن النسبة المقبولة (67%) ولإغراض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تعد هذه النسبة مبررة للإعتماد عليها كونها تتمتع بثبات عالٍ. (Sekaran,2006).

5. تحليل إجابات الاستبانة واختبار الفرضيات

خصائص عينة الدراسة

بعد تحليل خصائص المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة تم التوصل للنتائج كما هي مبينة بالجدول رقم (4) أدناه:

أولاً: يظهر من الجدول رقم (4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا يعملون بوظيفة مدقق مساعد، وشكلت نسبتهم (46.4%)، يلي ذلك أفراد العينة الذين يعملون بوظيفة مدقق رئيسي ونسبتهم (36.6%) من مجموع أفراد العينة، وجاءت نسبة أفراد العينة الذين يعملون بوظيفة رئيس تدقيق (17%).

ثانياً: فيما يتعلق بالخبرة أظهرت نتائج الجدول رقم (4) أن (82.9%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تزيد خبرتهم العملية عن خمس سنوات، وأن (56.1%) منهم تساوي خبراتهم (15) سنة فأكثر. مما يعطي مؤشراً على وجود الخبرة العملية لأفراد فئات العينة؛ حيث تخدم الخبرة التي اكتسبوها في مجال وظائفهم أهداف هذه الدراسة.

ثالثاً: فيما يتعلق بالمؤهل العلمي أظهرت نتائج الجدول رقم (4) أن جميع أفراد عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية. حيث بلغت نسبة من يحملون درجة البكالوريوس (64.6%)

د. حمدان الحياصات

وهي تمثل أعلى النسب. يليهم حملة درجة الدبلوم العالي الذين بلغت نسبتهم (20.7%). في حين بلغت نسبة الذين يحملون درجة الماجستير فأكثر (14.7%) من مجموع أفراد العينة؛ وهذا يعني أن ما نسبته (100%) من المجيبين بقطاع الإدارة المالية العامة عن أسئلة الاستبانة هم من حملة الشهادات العلمية العليا الذين لديهم القدرة على فهم أسئلة الإستبانة والإجابة عليها بكفاءة عالية؛ مما يعزز موضوعية ودقة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الميدانية .

رابعاً: فيما يتعلق بالتخصص العلمي يبين الجدول رقم (4) أن النسبة الأغلب من عينة الدراسة هم من ذوي تخصص المحاسبة (78%)، يلي ذلك تخصصات أخرى (12.2%) والمتمثلة بالقانون وإدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية، ثم تخصص الاقتصاد (6.1%)، وأخيراً يأتي تخصص الإدارة المالية في المرتبة الأخيرة (3.7%)، مما يدل على توفر التخصص العلمي للموظفين في المجال الرقابي مما يُساعد على كفاءة العمل و رفع سويته بقطاع الإدارة المالية العامة بالأردن.

الجدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

الرقم	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
1	المسمى الوظيفي	رئيس تدقيق	14	17.0%
		مدقق رئيسي	30	36.6%
		مدقق مساعد	38	46.4%
		المجموع	82	100%
2	الخبرة	5 سنوات فأقل	14	17.1%
		6-10 سنوات	22	26.8%
		11-15 سنة	26	31.7%
		16 سنة فأكثر	20	24.4%
		المجموع	82	100%
3		دون البكالوريوس	0	0%
		بكالوريوس	53	64.6%

الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية

20.7%	17	دبلوم عالي	المؤهل العلمي	4
14.7%	12	ماجستير فأكثر		
100%	82	المجموع		
78.0%	64	محاسبة	التخصص العلمي	
3.7%	3	إدارة مالية		
6.1%	5	اقتصاد		
12.2%	10	أخرى		
100%	82	المجموع		

وبعد ان تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة ، وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة لاختبارها ، فقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة ، من خلال تحويلها إلى بيانات كمية باستخدام مقياس " ليكرت" ويمكن تلخيص هذه الإختبارات لكل فرضية على حدة كما هي مبينةً بالجدول رقم (5) أدناه.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الاستبانة المتعلقة بالحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن

رقم السؤال	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية%
11-5	الحوافز المادية	4.13	0.85	82.6%
18-12	الحوافز المعنوية	3.89	0.92	77.8%
23-19	الإجراءات الرقابية	3.42	0.69	68.4%

تشير بيانات الجدول رقم (5) إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو جميع أسئلة الاستبانة المتعلقة بقياس أثر الحوافز الإدارية على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن. لأن متوسطاتها الحسابية كانت أكبر من قيمة المتوسط الحسابي لأداة القياس الذي يساوي (3)، ويلاحظ أن الأسئلة ذات الأرقام من (5 - 11) والمتعلقة بقياس متغير الحوافز المادية من أكثر الأسئلة الموافق عليها من بين الأسئلة، إذ بلغ متوسطها الحسابي العام

د. حمدان الحياصات

مجتمعة (4.13)، وانحرافها المعياري بلغ (0.85) وبدرجة أهمية بلغت (82.6%) . كما أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة للأسئلة ذوات الأرقام (12 - 18) والمتعلقة بقياس متغير الحوافز المعنوية بلغ (3.89)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.92) وبدرجة أهمية نسبية بلغت (77.8%). ولبيان أثر المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية، والمعنوية) مجتمعة على المتغير التابع (إحكام الإجراءات الرقابية) يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لوصف إجابات أفراد عينة الدراسة للأسئلة المتغير التابع بلغ (3.42)، وانحراف معياري (0.69) وبدرجة أهمية نسبية بلغت (68.4%) مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة تجاه أثر الحوافز الإدارية على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة ، ويعزز أكثر الأسئلة الموافق عليها من بين الأسئلة، إذ بلغ متوسطها الحسابي العام مجتمعة (4.13)، وانحرافها المعياري بلغ (0.85) وبدرجة أهمية بلغت (82.6%). كما أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة للأسئلة ذوات الأرقام (12 - 18) والمتعلقة بقياس متغير الحوافز المعنوية بلغ (3.89)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.92) وبدرجة أهمية نسبية بلغت (77.8%). ولبيان أثر المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية، والمعنوية) مجتمعة على المتغير التابع (إحكام الإجراءات الرقابية) يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لوصف إجابات أفراد عينة الدراسة للأسئلة المتغير التابع بلغ (3.42)، وانحراف معياري (0.69) وبدرجة أهمية نسبية بلغت (68.4%) مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة تجاه أثر الحوافز الإدارية على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة ، ويعزز ذلك الإنخفاض النسبي لأرقام الإنحرافات المعيارية لجميع الأسئلة من (5- 23) كونها تقل عن الواحد صحيح.

اختبار الفرضية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (6) أدناه والمتعلق باختبار الفرضية العدمية التي تنادي بأن الميل لا يختلف بدلالة إحصائية عن الصفر $[H_0 : b_1 = 0]$ مقابل الفرضية البديلة التي تنادي بأن الميل يختلف بدلالة إحصائية عن الصفر $[H_0 : b_1 \neq 0]$ ، إذ وجد ارتفاع قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (2.466)، وكذلك مستوى دلالتها حيث بلغ (0.019)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، ويعزز ذلك ارتفاع قيمة (Beta) للحوافز المادية وأبعادها ، وهذا يعني أن الميل لهذا المتغير يختلف بدلالة إحصائية عن الصفر، ولذا نرفض

الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية

الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة، بحيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أهمية الرابطة التي تربط بين مسؤوليات المدقق العامل في قطاع الإدارة المالية العامة وبين الأهداف العامة التي يرغب هذا القطاع في تحقيقها، وهذه الرابطة تمثل الأساس الذي تبنى عليه أنظمة الحوافز باعتبارها الدافع الحقيقي للمدقق نحو تحقيق الأهداف، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حرص المدقق على الإلتزام بأحكام التشريعات المالية المعمول بها، وذلك على الرغم من عدم وجود علاقة صريحة بين أنظمة الحوافز الإدارية التي تبنى على أساسها الحوافز المادية و إحكام الإجراءات الرقابية. وقد انفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الطراونة، 1993) التي أشارت إلى أهمية الحوافز المادية وأولويتها مقارنة مع بقية الحوافز. كما أن هذه النتيجة تتسجم مع ما توصلت إليه دراسة Stolovitch, et. (2004)، ودراسة (الحميدي، 2006)، ودراسة (اليوسفي وقصاب، 2008)، التي أشارت إلى أن الحوافز المادية أكثر فعالية في زيادة تحسين أداء العاملين.

جدول رقم: (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الحوافز المادية بأبعادها المختلفة على إحكام الإجراءات الرقابية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
0.019	* 2.466	0.434	0.143	0.352	الحوافز المادية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

اختبار الفرضية الثانية:

H₀₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن .

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أدناه والمتعلق باختبار الفرضية العدمية التي تنادي بأن الميل لا يختلف بدلالة إحصائية عن الصفر $[H_0 : b_2 = 0]$ مقابل الفرضية البديلة التي تنادي بأن الميل يختلف بدلالة إحصائية عن الصفر $[H_0 : b_2 \neq 0]$ ، إذ وجد ارتفاع قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.334) ، وكذلك مستوى دلالتها حيث بلغ (0.025)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، ويعزز ذلك ارتفاع قيمة (Beta) للحوافز المعنوية وأبعادها، وهذا يعني أن الميل لهذا المتغير يختلف بدلالة إحصائية عن الصفر، ولذا نرفض

د. حمدان الحياصات

الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة، بحيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن . ويمكن تفسير هذه النتيجة بالعلاقة الطردية بين أداء المدقق في قطاع الإدارة المالية العامة وبين التغير في أنظمة الحوافز المعنوية المتبعة، حيث يتأثر أداء المدقق إيجاباً وفقاً لتحسن أنظمة الحوافز المعنوية المتبعة، إضافة إلى العلاقة بين أداء المدقق وبين السياسات والإجراءات والوسائل التي تتضمنها الإجراءات الرقابية. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الطراونة ، 1993) ودراسة (Stolovitch, et. at., 2004)، ودراسة (الحميدي، 2006) ، ودراسة (اليوسفي وقصاب، 2008) ، التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي للحوافز المعنوية على كفاءة أداء العاملين، إلا أن تأثيرها أقل من الحوافز المادية من وجهة نظر الباحثين .

الجدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الحوافز المعنوية بأبعادها المختلفة على إحكام الإجراءات الرقابية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الحوافز المعنوية	0.267	0.115	0.332	* 2.334	0.025

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

6. النتائج والتوصيات

- بعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة والملائمة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- 1- دلت نتائج الدراسة على وجود ترابط بين مسؤوليات المدقق الداخلي وأهداف الوحدات الحكومية المراد تحقيقها ؛ مما أكد على الدور الرئيسي الذي تؤديه أنظمة الحوافز المادية في تحقيق أهداف تلك الوحدات الأمر الذي يساعد على :
 - أ- زيادة فعالية النظام المالي دون أية معارضة.
 - ب- حفز المدققين الداخليين على العمل.
 - ج- تشجيع الإلتزام باتباع السياسات الإدارية المرغوبة ، لضمان دقة البيانات المحاسبية.
 - د - حماية أصول الوحدات الحكومية من فقدان والإهمال وسوء الإستعمال.
 - هـ- تحديد الإستخدام الأمثل للموارد للحفاظ على مستوى نوعية الخدمات الأمر الذي ينعكس على التكاليف ويؤدي إلى خفضها عن طريق رفع الإنتاجية.

الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية

- و - رفع كفاءة وفعالية الإنجاز من خلال ربطه بالمجهود.
- ز - تغطية المتطلبات المعيشية للمدققين الداخليين ، مما يشجع على تحديد المسؤولين عن حدوث الإنحرافات.
- 2 - بينت الدراسة بأن هنالك علاقة طردية ما بين أداء المدققين الداخليين في الوحدات الحكومية وأنظمة الحوافز المعنوية المتبعة حيث يتأثر أداؤهم إيجاباً وفقاً لتحسن تلك الأنظمة الأمر الذي يساعد على:
 - أ- التقييم الفعلي لأداء المدققين الداخليين عبر معطيات ملموسة.
 - ب- إتاحة الفرصة للترقية في العمل باستمرار.
 - ج- تقييم المرءود من الحافز.
 - د- إنجاز الأعمال بكفاءة في الوقت المناسب.
 - هـ- التقييم الموضوعي لأداء المدققين الداخليين بعيداً عن المحسوبية.
 - و- تحقيق التقدم والتطور في نوعية الخدمات المقدمة.
 - ز- الحد من الإنحراف عن الأهداف المحددة مسبقاً .

التوصيات والاقتراحات

- في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي:
- 1- إعادة النظر في أنظمة الحوافز المادية المتبعة حالياً وذلك لزيادة رضا المدققين الداخليين عن العمل وتحفيزهم على الإرتقاء بأدائهم وذلك من خلال :
 - أ- ضرورة تطوير هذه الأنظمة لتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتق المدققين الداخليين.
 - ب- التركيز على زيادة فعالية هذه الأنظمة.
 - ج- منح الحوافز في وقتها المحدد وبدون تأخير.
 - 2- ضرورة التركيز على تفعيل أنظمة الحوافز المعنوية وذلك لتحريك دافعية المدققين الداخليين لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل نتائج بالوحدات التي يعملون بها من خلال:
 - أ- التحفيز عن طريق المشاركة وترسيخ مبدأ العقاب والثواب وربط الإنجاز بالمجهود.
 - ب- تطبيقها ضمن أسس واضحة وموضوعية، وتوزيعها بعدالة.
- كما يقترح الباحث، إجراء المزيد من الدراسات حول سبل إحكام الإجراءات الرقابية الحكومية. لتغدو إجراءات فعالة موجهة لتحقيق الأهداف الموضوعية. تلافياً للأخلالات التي قد تحدث، وحماية للأموال العامة من التلاعب، والتزوير، واكتشافها حال حدوثها.

د. حمدان الحياصات

المراجع

المراجع العربية

- الحميدي، إبراهيم عبدالله، (2006)، "تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الدالة ، سعود ضيف الله ، (2003) ، " أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .
- الذنبيات، علي عبد القادر، (2006) ، "تدقيق الحسابات في ضوء معايير التدقيق الدولية والأنظمة والقوانين المحلية نظرية وتطبيق"، الطبعة الأولى، المؤلف، عمان، الأردن .
- السهيل، طلال عبد الوهاب، (2007)، " قياس فاعلية الرقابة المالية الداخلية من وجهة نظر أجهزة الرقابة المالية الحكومية في الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- آل شبيب، دريد كامل، (2007)، " مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة " ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشوابكة، يونس، (2011)، " درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة النجاح الوطنية، المجلد (25)، العدد (10) ، ص ص: 2609 - 2646.
- الطراونة، تحسين، (1993)، " أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك"، مؤتمة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتمة، المجلد (8)، العدد (5)، ص ص: 13-47.
- العديلي ، ناصر محمد، (1983) ، " الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية " ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (36) ، ص ص: 34 - 87.
- القريوتي، محمد قاسم ، (2009) ، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
- المؤسسة الصحفية الأردنية، صحيفة الرأي، العدد (14347)، 21 كانون ثاني 2010، عمان، الأردن .
- المؤسسة الصحفية الأردنية، صحيفة الرأي، العدد (14451)، 5 آيار 2010، عمان، الأردن.

الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية

- الهاللي، محمد جمال علي، (2002)، "المحاسبة الحكومية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الوابل، عبد الرحمن بن علي، (2005)، "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- اليوسفي، أحمد، وقصاب، إيمان، (2008)، "الحوافز وأثرها في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف التجاري السوري"، مجلة بحوث جامعة حلب، جامعة حلب، العدد (54)، ص ص: 261 - 284.
- شهاب، إبراهيم بدر، (2005)، "الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (45)، العدد (2)، الرياض، ص ص: 241-284.
- عابدين، محمد عبد القادر، وأبوسمرة، محمود أحمد، (2001)، "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة حاله"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد (15)، ص ص: 277-309.
- عربيات، ياسر أحمد، (2008)، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عساف، عبد المعطي محمد، (1997)، "المحددات الأساسية لسياسة الأجور والمرتبات لأجهزة الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (37)، العدد (3)، الرياض، ص ص: 483-540.

القوانين والأنظمة والبلاغات الحكومية

- المملكة الأردنية الهاشمية، قانون ديوان المحاسبة وتعديلاته رقم (28) لسنة 1952، الجريدة الرسمية، العدد (1105)، نيسان، 1952.
- المملكة الأردنية الهاشمية، رئاسة الوزراء، بلاغ رقم (25) لسنة 1992، تاريخ 1 أيلول 1992.
- المملكة الأردنية الهاشمية، رئاسة الوزراء، بلاغ رقم (31) لسنة 1992، تاريخ 1 تشرين ثاني 1992.
- المملكة الأردنية الهاشمية، النظام المالي رقم (3) لسنة 1994، الجريدة الرسمية، العدد (3951)، شباط، 1994.

د. حمدان الحياصات

- المملكة الأردنية الهاشمية، رئاسة الوزراء، بلاغ رقم (5) لسنة 2002، تاريخ 10 آذار 2002.
- المملكة الأردنية الهاشمية، قانون هيئة مكافحة الفساد رقم (62) لسنة 2006، الجريدة الرسمية، العدد (4794)، تشرين ثاني، 2006.
- المملكة الأردنية الهاشمية، رئاسة الوزراء، بلاغ رقم (23) لسنة 2009، تاريخ 22 كانون أول 2009.
- المملكة الأردنية الهاشمية، قانون الموازنة العامة رقم (30) لسنة 2010، الجريدة الرسمية، العدد (5006)، كانون أول، 2009.

المراجع الأجنبية

- Horne , S. , (2004) , "Why Staff Can be the key to your Success"-,Vol .141,No. 16,PP.61 -62 .
- Luthans, F. , (1992), " Organizational Behavior ",Sixth Edition ,New York ,Mc Graw-Hill ,Inc.
- Schermerhorn , Jr. ,John . R., and James. Zg. ,Hunt and Richard, N. ,Osborn , (2000) , " Organizational Behavior " , Seventh Edition,New York ,JohnWiley& Sons, Inc .
- Sekaran,u.,(2006),"Research Methods For Business: A skill Building- Approach", Fourth Edition, John Wiley and sons, Inc.
- Stolovitch, H., &Cichard, C. ,S. , (2004) , "Incentive Motivation and Work Place Performance: Research and Best Practices" , Managing Training and Development , Vol . 4, Issue 9 , PP.1-12 .
- Wooldridge .A. , (2000) ,Come Back ,Company , Man ,New York Times Magazine , Vol. 149,Issue 51318 ,P. 28 .
- Zigon, J. ,(1994) , " Rewards and Performance Incentives " Performance and Instruction , Vol.33,No .10,P. 3-8 . www.cipe.com