

## دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية

إسماعيل سلامة عريقات\*

صبا محمد دغرة

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية، وتكمن أهمية الدراسة في أهمية توضيح الجهود المبذولة للدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في إظهار الانحرافات المالية والإدارية في قطاع الحكم المحلي.

ولتحقيق الأهداف فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال اتباع الأسلوب المسحي بإجراء 7 مقابلات مع ذوي الاختصاص، بالإضافة إلى استخدام العينة الهادفة بتوزيع 100 استبانة على الموظفين في الهيئات المحلية، والاعتماد أيضاً على تحليل المحتوى. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية غير كافٍ. وأوصت الدراسة بضرورة قيام ديوان الرقابة المالية والإدارية بعقد ورشات عمل لتنمية قدرات موظفي الهيئات المحلية، والعمل على مساعدة هؤلاء الموظفين وخاصة موظفي وحدات الرقابة الداخلية في الكشف عن الانحرافات المالية والإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** ديوان الرقابة المالية والإدارية، الانحرافات المالية والإدارية، الإجراءات، الهيئات المحلية.

\* كلية الحقوق والإدارة العامة، دائرة الإدارة لعامة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

تاريخ قبول البحث: 2023/10/23 م.

تاريخ تقديم البحث: 2023/3/13 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2024 م.

## **The Role of the Financial and Administrative Control Bureau in Detecting Financial and Administrative Deviations in Local Authorities**

**Ismail Salameh Iriqat\***

**Iriqat@birzeit.edu**

**Saba Mohammed Daghra**

### **Abstract**

This study aimed to identify the role of the Financial and Administrative Control Bureau in detecting aspects of financial and administrative deviations in local authorities. The significance of the study lies in the importance of clarifying the efforts made through the supervisory role of the Financial and Administrative Control Bureau in revealing financial and administrative deviations in the local government sector. To achieve the objectives of the study, the study uses a descriptive, analytical approach by adopting the survey method in conducting 7 interviews with specialists, in addition to employing a purposeful sample by distributing 100 questionnaires to employees in local authorities, besides relying on content analysis. The study reached several results, the most prominent of which was that the role of the Financial and Administrative Control Bureau in detecting financial and administrative deviations in local authorities is insufficient. The study recommended the need of the Financial and Administrative Control Bureau to hold workshops in order to develop the capabilities of the employees of local authorities and to work to assist these employees, especially those in the internal control units, in detecting financial and administrative deviations.

**Keywords:** Financial and Administrative Control Bureau, Financial and Administrative Deviations, Procedures, Local Authority.

---

\* Faculty of Law and Public Administration, Department of Public Administration, Birzeit University, Palestine.

Received: 13/3/2023.

Accepted: 23/10/2023.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, The Hashemite Kingdom of Jordan, 2024.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: المقدمة

تتسم المجتمعات المعاصرة بتعدد مشكلاتها على صعيدها المحلي والخارجي، وبروز العديد من المشكلات التي أصبحت تهدد كيانها وتحول دون تطورها، وتبرز من بين هذه المشكلات ظاهرة الانحراف المالي والإداري في مؤسسات الدولة وهيئاتها المحلية، والتي أصبحت ظاهرة عالمية تنتشر في كل المجتمعات والدول، المتقدمة والنامية وتطال كل مقومات الحياة الاقتصادية والاجتماعية لعموم أفراد المجتمع، كما أنها تأخذ أبعاداً عميقة وواسعة تختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر، لتشكل تداخلاً لعوامل متعددة سواء كانت هذه العوامل بيئية أم اجتماعية أم اقتصادية (Al-Karibani & Al-Qaisi, 2020).

وتعتبر الانحرافات بأنواعها المختلفة ومنها الانحرافات الإدارية والمالية بما تتضمنه من تجاوز حدود النطاق القانوني للسلطة وإساءة استخدامها من أخطر الآفات التي لازمت الحياة الإنسانية، وتعني الحالة التي تحدث نتيجة الانحراف عن القيام بالواجبات الوظيفية الرسمية بفعل تأثيرات مادية أو غير مادية، إذ تتحول الوظيفة من كونها تكليفاً قانونياً وأمانة وطنية مقدسة إلى سلعة يتم المتاجرة بها بيعاً وشراءً بممارسة الفساد وتحقيق مكاسب ذاتية. أي إساءة استخدام السلطة لتحقيق مكاسب خاصة، فهو ظاهرة من ظواهر السلوك الإنساني التي أفلقت أفراد المجتمعات البشرية، والتي انفتحت الشرائع السماوية والقوانين الوضعية على تجريمه مهما كانت أسبابه وأشكاله (Ahmed & Said, 2014).

وأشارت تقارير لعام 2017 إلى زيادة حالات استغلال المال العام وإساءة الائتمان، ووجود شبهات تلاعب وتزوير في بيانات وسجلات بعض الهيئات المحلية بهدف إخفاء عجز مالي أو استغلال الفروق المالية لمصالح شخصية. إضافة إلى الافتقار إلى معايير الشفافية والنزاهة في عمليات التوظيف والترقية ومنع العلاوات في بعض الهيئات المحلية وسوء استغلال المنصب الوظيفي لبعض أعضاء ورؤساء الهيئات المحلية لتحقيق منفعة مادية أو معنوية، فمن المهم معرفة درجة الانحرافات الإدارية والمالية التي تجري داخل الهيئات المحلية (Hamdan, 2018).

### ثانياً: مشكلة الدراسة

إن السبب الأساس من إنشاء ديوان الرقابة المالية والإدارية هو الكشف عن أشكال الانحراف الإداري والمالي ومكافحة الفساد، ووفقاً لتقرير الديوان السنوي للرقابة المالية والإدارية

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

لعام 2021، تم رصد عدة مخالفات في قطاع الحكم المحلي. تتعلق هذه المخالفات بالجوانب المالية والإدارية، حيث أظهر التقرير أن هناك هيئات محلية لم يتم إعداد موازنة لها رغم توجيهات الهيئة والمصادقة عليها من وزارة الحكم المحلي. وكذلك تم رصد مخالفات في إدارة الحسابات البنكية والصندوق، حيث لم يتم إيداع الإيرادات النقدية اليومية في حسابات الهيئات المحلية في البنوك، بل تم الاحتفاظ بمبالغ نقدية تفوق 2000 شيقل في صندوق الهيئات المحلية. وتم رصد مخالفات مالية أخرى في تحصيل الإيرادات، حيث اتضح أن هناك 23 هيئة محلية لم تقم بحساب الذمم المتراكمة للغير، وهذا يشكل حوالي 40% من الهيئات المحلية التي تم فحصها.

وأشار التقرير أيضاً إلى عدم الامتثال من قبل الهيئات المحلية فيما يتعلق بعمليات التعيين والترقية ومنح العلاوات. كما تم تسليط الضوء على غياب الشفافية والنزاهة في عمليات التعيين، حيث تم التعيين مباشرة دون إجراء مسابقات أو إعلانات لتحقيق تكافؤ الفرص. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المخالفات تم ذكرها في تقرير الديوان السابق حول واقع قطاع الحكم المحلي في عام 2020. وأظهر تقرير الديوان للعام 2021 أن أعلى نسبة من الشكاوى تعود لقطاع الحكم المحلي، حيث بلغ عدد الشكاوى المقدمة 74 شكوى.

وتأسيساً على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي: ما هو دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟

1. ما هي الإجراءات التي يتبناها ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟
2. ما مدى فاعلية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟
3. ما مدى كفاية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟
4. ما مستوى التنسيق بين ديوان الرقابة المالية والإدارية والجهات المختصة للكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟
5. ما مدى رضا العاملين في الهيئات المحلية عن إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية؟

6. ما هي التحديات التي تواجه إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من جانبين هما:

تتم أهمية الدراسة من سعيها لتوفير إطار نظري يركز على دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في كشف الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية، وذلك من خلال تحليل المتغيرات المختلفة التي تمت مناقشتها في الدراسة. ومن المتوقع أن تكون هذه الدراسة مفيدة للباحثين والدارسين في المستقبل، حيث تقدم مساهمات نظرية حول هذا الموضوع. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون نتائج الدراسة وتوصياتها نقطة انطلاق لإجراء دراسات مستقبلية جديدة في هذا المجال الحيوي والمهم. وتكمن أهمية الدراسة الحالية أيضاً في اختيار المجتمع الذي تمت دراسته، والذي يتكون من الجهات المختصة في مجال الانحرافات المالية والإدارية وموظفي تلك الجهات. ويمكن لهذه الدراسة أن تساعد الجهات المعنية والمختصة في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة والإصلاحات التي تحتاجها. وبالتالي، يمكن أن توفر هذه الدراسة ردود فعل قيمة لتلك الجهات، وتزيد من الوعي بدور ديوان الرقابة المالية والإدارية في اكتشاف الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية.

### ثالثاً: فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير الجنس
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير الفئة العمرية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير الهيئة المحلية.

#### رابعاً: حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة في العام الأكاديمي 2022/2023، واقتصر تطبيق الدراسة على محافظة رام الله والبيرة. كما استهدفت الدراسة ديوان الرقابة المالية والإدارية وذوي الاختصاص في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية.

#### الدراسات السابقة

لقد توصلت دراسة (Al-Arifi, 2022) إلى أن الرقابة الداخلية تلعب دوراً في محاربة الفساد المالي والإداري، وعليه أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بتطبيق مدونات السلوك ومتابعتها، وزيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية. وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ionescu, 2013) والتي أكدت أهمية الرقابة الداخلية في مكافحة الفساد والتي أوصت بضرورة تدريب الموظفين على كشف حالات الفساد.

في حين اختلف هدف دراسة (Ahmed, 2019) ودراسة (Al-Shawabki, 2018) ودراسة (Al-Qaisi & Al-Kribani, 2020)، بمعرفة الجهود بمكافحة الفساد المالي والإداري، فتوصلت نتائج دراسة (Ahmed, 2019) التي طبقت في السعودية إلى أن الفساد الإداري والمالي ظاهرة قديمة إلا أنها زادت اليوم نتيجة الحروب وتدهور الحالة الاقتصادية نتيجة الحصار والصراعات والافتقار للخبرة لتطبيق معايير الحوكمة، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الأجهزة الرقابية والتأكيد على أهمية التقارير التي تصدرها الجهات المختصة للحد من تفشي الفساد المالي والإداري.

أما دراسة (Al-Shawabki, 2018) التي طبقت في الأردن، توصلت إلى أن الفساد موجود في كل البلدان الغنية والفقيرة على حد سواء، وأوصت الدراسة بإعادة النظر بمشروع القانون المنظم لمكافحة الفساد، وتفعيل دور الجامعات ومراكز البحث العلمي في بيان خطورة الفساد الإداري. في حين أن دراسة (Al-Qaisi & Al-Kribani, 2020) التي طبقت في الكويت، توصلت إلى أن دور السياسات الحكومية متوسط وأقل من المتوقع في مكافحة الفساد وأوصت الدراسة بضرورة تركيز السياسات الحكومية على اتباع الإستراتيجيات الحديثة التي أثبتت فعاليتها في دول العالم في الحد والوقاية من الفساد المالي والإداري.

وتناولت دراسة (Abu Jinnah, 2020) ودراسة (Abu & Zakarneh, 2014) ودراسة (Zubaydah) ودراسة (Shariha, 2014) دور الجهات الرقابية في مكافحة الفساد، حيث توصلت دراسة (Abu Jinnah, 2020) إلى أن الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على الجهات الخاضعة لرقابته تساهم بشكل كبير في ضبط حالات الفساد المالي والإداري، وأوصت الدراسة بأن على ديوان المحاسبة في ليبيا والأردن مواكبة التطورات في مجال العمل الرقابي. بينما دراسة (Abu Zubaydah & Zakarneh, 2014) والتي استهدفت الهيئات المحلية، وأوصت بضرورة توفير إجراءات رقابية ونظام ضبط داخلي على كافة العمليات المالية، وإعداد واعتماد أدلة إجراءات واضحة ووصف وظيفي واضح للمسؤوليات ومهام الموظفين في الهيئات المحلية. أما دراسة (Shariha, 2014) التي طبقت في ليبيا، توصلت إلى عدم كفاية اللوائح والتدريب والتعليم بالإضافة إلى الأجهزة الفنية اللازمة لإجراء التدقيق، مما أدى إلى عدم مطابقة النشاط المالي والإداري للقوانين والأنظمة واللوائح والقرارات التنفيذية.

بينما أشارت دراسة (Abu Al-Jabal, 2019) ودراسة (Office of Financial, 2014) and Administrative Control إلى دور المراجعة والرقابة الداخلية في الحد من الفساد، وعليه توصلت دراسة (Abu Al-Jabal, 2019) إلى أهمية إنشاء مؤسسة متخصصة لمكافحة الفساد تقوم بتنسيق عمل المؤسسات العامة في مجال الوقاية من الفساد، ولعب دور رائد في تخطيط الإصلاحات والإشراف على تنفيذها. أما دراسة (Office of Financial and, 2014) Administrative Control، فتوصلت إلى اختلاف نقاط الضعف في المؤسسات والهيئات العامة من قطاع لآخر، فبالرغم من وجود نقاط ضعف مشتركة في كافة القطاعات، ظهرت جوانب إيجابية داخل المؤسسات في مختلف القطاعات في بعض مقومات نظام الرقابة الداخلية حيث تراوح التقييم فيها بين متوسط إلى عالٍ مثل التنظيم الإداري.

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

وقد توصلت دراسة (Abu violent, 2013) إلى ضرورة قيام الوزارة بعمل حوسبة إلكترونية لجميع العمليات المالية والإدارية والتشبيك مع الوزارات ذات العلاقة للحد من الفساد المالي والإداري والتقليل من الأخطاء. في حين دراسة (Zayat and Mitanni, 2009)

وتوصلت إلى أن المساءلة والشفافية صمام الأمان لأداء جهاز الرقابة الأعلى (ديوان الرقابة المالية والإدارية)، وحماية المال العام من سوء الاستخدام والهدر والضياع، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وبناء بنية مؤسساتية سليمة، وأجهزة رقابية قوية وفاعلة لتعزيز النزاهة وخلق أساليب ووسائل لمكافحة الفساد بجميع أشكاله.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

في ظل الاطلاع ومراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال البحث، اتضح أن الدراسة الحالية تتوافق مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة الرئيس والهدف العام ألا وهو الانحرافات المالية والإدارية، حيث شخّصت أغلب الدراسات السابقة واقع الفساد المالي والإداري والإجراءات المتبعة محليا ودوليا للحد من هذه الظاهرة، وتبين مدى خطورتها على المجتمع، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي للتحقيق غرض الدراسة، كما اعتمدت هذه الدراسة على تنوع الأدوات المستخدمة من (المقابلات، الاستبيان، وتحليل المحتوى) على عكس الدراسات السابقة التي اقتصرت على أداة واحدة، وتميزت هذه الدراسة في الأخذ بوجهات نظر مختلفة في مجتمع الدراسة لتشمل ديوان الرقابة المالية والإدارية، ووزارة الحكم المحلي، والهيئات المحلية، علاوة على أن الدراسة الحالية تقدم إطاراً فكرياً وتطبيقياً خاصاً من المؤمل أن ينعكس على المجتمع بصورة جميلة إذ تم الأخذ بالتوصيات المطروحة، وأن يكون منطلقاً لدراسات مستقبلية أخرى.

#### الإطار النظري للدراسة

يعد الانحراف المالي والإداري من المهددات الرئيسة للأمن الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي لكافة المجتمعات، فهو العامل الدافع والمحفز للكثير من المشكلات التي ظهرت في شتى المجالات، وأصبح أفراد المجتمع يعانون منها بشكل واضح (Zain El Din, 2009). فهذه الظاهرة تمثل الصراع بين الحق والباطل، فهي واسعة الانتشار حيث إنها تؤدي إلى الإضرار بالدولة وتدمير اقتصادها وقدراتها المالية والإدارية على حد سواء، وكذلك فإن هذه الظاهرة تمتد أثارها إلى كافة



قطاعات الدولة والأفراد ولا يخفى بأن ظاهرة الفساد موجودة في الدول المتقدمة والنامية ويتجلى ذلك من خلال الأوجه العديدة للانحراف المالي والإداري كانتشار ظاهرة الرشوة والمحسوبية والواسطة والاتجار بالوظيفة العامة والاختلاس من المال العام (Suleiman, 2015)، حيث إن لهذه الظاهرة خطورة واضحة على الاستقرار، وتعتبر حجر عثر في تقدم الدول وتطورها، وتسعى الدول جاهدة للقضاء على كل من الانحرافات المالية والإدارية من خلال الجهود المبذولة سواء على النطاق الداخلي أو على النطاق الدولي وذلك بلانضمام إلى المنظمات الدولية المعنية بمكافحة تلك الانحرافات كمنظمة التجارة الدولية ومنظمة الشفافية الدولية ومنظمة الأمم المتحدة وكذلك المنظمات الإقليمية والوطنية ومؤسسات المجتمع المدني، إضافة إلى دور البنك الدولي في الجهود التي يقوم بها في سبيل تطوير الدول من أجل مكافحة الانحرافات المالية والإدارية وذلك من خلال المؤتمرات والندوات التي يقوم بها وتقديم يد العون للدول الفقيرة والنامية بشكل خاص (Abu Jinnah, 2020). ويلاحظ أن المنظمات الدولية السابقة ما تزال قاصرة عن التشخيص، ولم تصل بشكل ملحوظ إلى العلاج النهائي لمشكلة الانحرافات المالية والإدارية، فهي لم تدخل حيز التنفيذ (Tawfiq, 2016, p. 405).

#### المتغير التابع: مفهوم الانحرافات المالية والإدارية

الانحراف الإداري: يعرف على أنه مجموعة الانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية، وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين التي تغتم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناع القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار، وتتمثل مظاهر الانحراف الإداري في عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، والامتناع عن القيام بالعمل وعدم تحمل المسؤولية، وإفشاء أسرار متعددة ومتداخلة (Abdul Ghaffar, p. 13).

الانحراف المالي: يتمثل بمخالفة القواعد والأحكام الخاصة بطبيعة عمل كل إدارة ومؤسسة أو مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية، كالجهاز المركزي للرقابة المالية، المختص بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات (Al-Masry, 2010, p. 32).

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

### واقع الانحرافات المالية والإدارية في فلسطين وخاصة في الهيئات المحلية:

من واقع أعمال الرقابة والتدقيق على الهيئات المحلية التي قام بها الديوان على وحدات الحكم المحلي تبين العديد من المخالفات المالية والإدارية التي تقع بها الهيئات:

تمثلت المخالفات المتعلقة بالشؤون المالية بالتالي: لا يتم الالتزام بتنفيذ بنود الموازنة وفقاً لما هو معتمد من وزارة الحكم المحلي، حيث تبين وجود انحرافات وتجاوزات وعدم الالتزام بالسقف المحدد للبنود، لا يوجد دورة مستندية محكمة في العديد من الهيئات المحلية لضمان صحة وسلامة عمليات القبض والصرف والتسجيل والترحيل، لا يتم إعداد التسويات البنكية حسب الأصول، تهاون العديد من الهيئات في إدارة المال العام وغياب أنظمة الضبط والرقابة والفصل في المهام أدى إلى حدوث عمليات اختلاس وسوء انتمان وسرقة للمال العام في تلك الهيئات المحلية، عشوائية الصرف لدى بعض الهيئات المحلية وذلك لتحقيق مصالح ومآرب شخصية، حيث تبين أن العديد من أوجه الصرف في بعض الهيئات لا يتم ضمن الأوجه التي نص عليها النظام المالي للهيئات المحلية ودون مصادقة وزارة الحكم المحلي، ودون وجود مخصص في الموازنة المصدقة (Office of Financial and Administrative Control)، التهاون في تطبيق القانون بحق الموظفين الذين تبين اختلاسهم لأموال الهيئة المحلية واستغلالها في العديد من الهيئات المحلية، ولم تقم هذه الهيئات بإبلاغ ديوان الرقابة المالية والإدارية عن هذه الحالات، العجز في الصناديق واستغلال الأموال من قبل بعض الجباة نتيجة عدم توريد الأموال أولاً بأول إلى حسابات الهيئة لدى البنوك، عدم إيداع شيكات برسم التحصيل في البنوك، ولا يتم متابعة وتحصيل الشيكات الراجعة في العديد من الهيئات المحلية، عدم التزام العديد من الهيئات المحلية بتسديد فواتير المياه والكهرباء من خلال عمل وصلات مياه غير شرعية (Coalition for Integrity and Accountability, 2014 AMAN).

بينما تمثلت المخالفات المتعلقة بالشؤون الإدارية بالتالي: عدم جود هياكل تنظيمية في العديد من الهيئات المحلية ولا يوجد وصف وظيفي للمهام، لم تلتزم بعض الهيئات المحلية بصرف رواتب الموظفين حسب جدول التشكيلات المصادق عليه من وزارة الحكم المحلي، حيث لا يوجد نظام معتمد للرواتب، لا يوجد كادر وظيفي مؤهل في بعض الهيئات المحلية، عدم التزام العديد من الهيئات المحلية بنظام موظفي الهيئات المحلية فيما يتعلق بالتعيينات والترقيات ومنح العلاوات. بالإضافة إلى غياب الشفافية والنزاهة في بعضها من خلال التعيين المباشر دون إجراء مسابقات

وإعلانات بما يحقق تكافؤ الفرص، وجود شهادات غير مصدقة من وزارة التربية والتعليم العالي للعديد من موظفي الهيئات المحلية بالإضافة لوجود شهادات تحمل أختام مزورة من جامعات غير معترف بها تم قبولها في بعض البلديات وتم ترقية الموظفين بناءً على تلك الشهادات، عدم التزام بعض الهيئات المحلية بالحد الأدنى من الجلسات خلال العام، وذلك خلافاً للفقرة رقم(1) من المادة رقم(8) من قانون الهيئات المحلية لسنة 1997 والتي تنص على انعقاد المجلس (48) جلسة خلال العام، وجود العديد من الثغرات والمشاكل في البرامج المحاسبية المستخدمة في بعض الهيئات المحلية مما يجعلها عرضةً للتعديل أو الحذف أو الضياع (Anti-Corruption Commission, 2014).

### أسباب الانحرافات المالية والإدارية:

ويرى الباحثان أن أسباب الانحرافات الإدارية والمالية متنوعة ومنها ما يرتبط بالنواحي الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، فانتشار الفقر والجهل، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة، وضعف أجهزة الرقابة على الهيئات المحلية وعدم فعاليتها يؤدي إلى وجود الانحرافات المالية والإدارية، إضافة إلى ضعف القوانين والأنظمة والتعليمات، كما أن تدني رواتب العاملين وانخفاض المستوى المعيشي يشكل بيئة ملائمة لقيام بعض الموظفين بالبحث عن مصادر مالية أخرى حتى لو كان من خلال الرشوة، وعدم وجود إجراءات رادعة بحق الموظفين المخالفين للتعليمات في الهيئات المحلية، ضف إلى ذلك أن غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين هي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى انتشاره.

**المتغير المستقل الأول:** إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية.

أتبع ديوان الرقابة المالية والإدارية العديد من الإجراءات إضافة للقوانين للكشف عن الانحرافات المالية والإدارية، من خلال دليل الإجراءات الرقابي الخاص بالإدارة العامة للرقابة على الحكم المحلي ويشتمل على دليل إجراءات الرقابة المالية من فحص عام للأموال المالية وفحص المقبوضات (الإيرادات)، وفحص المصروفات (النفقات)، وتوضيحاً لآلية ومنهجية التدقيق في الإدارة العامة للرقابة على وحدات الحكم المحلي، إضافة للاعتماد على كل من المبادئ الأساسية لرقابة الالتزام، ودليل التدقيق المالي والامتثال والأداء، حيث تم تشكيل فريق متخصص من قبل

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

ديوان الرقابة المالية والإدارية من الإدارة العامة للرقابة على وحدات الحكم المحلي للقيام بأعمال  
الرقابة والتدقيق ويتم ذلك بتكليف من مدير عام الإدارة.

**المتغير المستقل الثاني:** فعالية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه  
الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية.

إن الهدف الرئيس لإنشاء الديوان هو ضمان سلامة العمل والاستقرار المالي والإداري في دولة  
فلسطين بسلطاتها الثلاث: (التنفيذية، والتشريعية، والقضائية)، وكشف أوجه الانحراف المالي  
والإداري، بما في ذلك حالات استغلال الوظيفة العامة، والتأكد من أن الأداء العام يتفق مع أحكام  
القوانين والأنظمة، وأنه وفي سبيل قيامه بهذه المسؤولية فقد منح قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية  
رقم(5) لسنة 2004 الشخصية الاعتبارية المستقلة مالياً وإدارياً، كما منح القانون موظفي الديوان  
الحصانة الكاملة بما يقومون به من أعمال، وألزم جميع الخاضعين لرقابة الديوان التعاون وتقديم كل  
ما هو مطلوب منهم. وانسجماً مع ذلك يُعمل على إعادة النظر في هيكله الديوان والخطط  
الإستراتيجية والتنفيذية؛ ليكون جهازاً رقابياً مهنيّاً يتمتع بالاستقلالية الكاملة يسهم في تحسين الأداء  
العام، وتعزيز المساءلة، وإصدار تقارير رقابية ذات جودة عالية تتسجم مع الهدف المعلن، والعمل  
على تعزيز متابعة التوصيات الصادرة في التقارير الرقابية (Tim, 2021).

**المتغير المستقل الثالث:** كفاية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه  
الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية.

يهدف الديوان إلى ضمان سلامة العمل والاستقرار المالي والإداري في دولة فلسطين بسلطاتها  
الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية وكشف أوجه كافة أشكال الانحراف المالي والإداري بما فيها  
حالات استغلال الوظيفة العامة، ويهدف أيضاً إلى التأكد من أن الأداء العام في فلسطين يتفق مع  
أحكام القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات النافذة وفي حدودها وأنه يمارس باقتصاد  
وكفاءة وفاعلية (The Office of Financial and Administrative Control, 2021).

**المتغير الوسيط:** التنسيق بين ديوان الرقابة المالية والإدارية والجهات ذات العلاقة في الكشف عن  
أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية.

يعمل الديوان على اتباع منهجية محدثة مستندة للمعايير المهنية بالمجال وتحديد معايير  
الصادرة عن منظمة الانتوساي وهي منهجية عمل محدثة بحيث تعتبر المهمة الرقابية عامل  
الاتصال الأكثر أهمية وفاعلية في تحديد العلاقة بين الديوان والجهات الإدارية، وحرص الديوان

على تطوير علاقة تمتاز بالمهنية والشفافية والوضوح مع الجهات الإدارية بما يخدم جودة المنتج الرقابي ويسهم في تحقيق الهدف الأسمى وهو الحفاظ على المال العام حيث يسعى الديوان للتحسين والتطوير المستمر بمستوى الأداء مستندا بذلك إلى الخبرات المتراكمة للديوان، علاوة على الالتزام بالتطور نحو الأفضل وبما يتوافق مع معايير الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأنتوساي) ومعايير التدقيق الدولية وقد ارتأى الديوان أن يطور ويوثق منهجية عمل مهنية في العلاقة مع الجهات الإدارية لإنجاز العمل الرقابي وفق أفضل المعايير. ويقوم الديوان بالتعريف بمنهجية العمل ونشرها لكل الأطراف حيث تكون متاحة للجميع للتعرف عليها بهدف الوصول إلى منتج رقابي ذي جودة عالية، قام الديوان باتباع منهجية محدثة لإنجاز التقرير الرقابي مروراً بمراحل مترابطة من الناحية المهنية والزمنية (Palestinian News and Information Agency, Wafa).

**المتغير المعترض:** رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية.

هي وضع أو حالة الشخص التي يعبر بها عن مدى قبوله بشكل عام لمجموعة عوامل وظيفية المحيطة ببيئة العمل (Kahla, 2020).

**المتغير الوسيط:** التحديات التي تواجه ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية.

تواجه ديوان الرقابة المالية والإدارية مجموعة من التحديات للكشف عن الانحرافات المالية والإدارية، وضعف الرقابة والمساءلة في عمل بعض الهيئات الأمر الذي أدى إلى تزايد حالات إساءة الائتمان واستغلال المال العام، ضعف إثبات العمليات المالية في بعض الهيئات المحلية من خلال دورة مستندية محكمة، وجود انحرافات في تنفيذ الموازنات لدى العديد من الهيئات المحلية بالإضافة إلى عدم الدقة في إعداد وتقدير بنود الإيرادات والنفقات، ضعف الإجراءات المتخذة في العديد من الهيئات المحلية، وجود شبهات تلاعب وتزوير في بيانات وسجلات بعض الهيئات المحلية بهدف إخفاء عجز مالي أو استغلال الفروق المالية لمصالح شخصية، قيام بعض الهيئات بمنح تخفيضات وإعفاءات على الرسوم المستحقة وبعض الخدمات المقدمة خلافاً للقوانين والأنظمة، الصرف خارج نطاق صلاحيات الهيئات المحلية دون توفر مخصص في الموازنة ودون الحصول على مصادقة من وزارة الحكم المحلي، وأيضا الافتقار إلى معايير الشفافية والنزاهة في عمليات التوظيف والترقية، غياب العدالة في توزيع بعض المشاريع المنفذة من قبل بعض الهيئات المحلية على كامل نطاق الهيئة المحلية (Anti-Corruption Commission, 2014).

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل محتوى في جمع البيانات واختبار الفرضيات لمعرفة دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية، فيقوم هذا المنهج على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال اتباع الأسلوب الكيفي لإجراء مقابلات مع الجهات المختصة والأسلوب الكمي لتوزيع الاستبيان على الموظفين في تلك الجهات، أما منهج تحليل محتوى فقد تم استخدامه بهدف معرفة الإجراءات والقوانين المتبعة للكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية، وتحليل واستعراض تجارب الدول في هذه المجال.

### مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأحداث أو الأفراد أو المؤسسات الذين يمكن أن يكونوا أعضاء في عينة الدراسة، وبناءً على ذلك وبعد التحري وإجراء دراسة معمقة نجد أن المؤسسات القادرة على الإجابة على أسئلة الدراسة الكيفية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة (دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه ديوان الرقابة المالية والإدارية في الهيئات المحلية) تتمثل فيما يلي: ديوان الرقابة المالية والإدارية، وزارة الحكم المحلي، والهيئات المحلة في محافظة رام الله والبيرة، أما فيما يتعلق بسؤال الدراسة الكمي ألا وهو رضا الموظفين فقد تكون المجتمع من كافة الموظفين في الهيئات المحلية في محافظة رام الله والبيرة.

### عينة الدراسة:

لاستكمال إجراءات الدراسة وبناء على عنوان الدراسة وفرضياتها فقد تم الاعتماد على العينة المسحية وهي التي يتم من خلالها استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وعليه تم إجراء 7 مقابلات مع ذوي العلاقة والاختصاص في كل من المؤسسات العامة والهيئات المحلية التالية (ديوان الرقابة المالية والإدارية، وزارة الحكم المحلي، بلدية رام الله، بلدية البيرة، بلدية بيرزيت، بلدية بني زيد الغربية، ومجلس قروي كفرعين)، وتم الاستناد على العينة الحكيمة/الهادفة وهي التي تم من خلالها اختيار المشاركين فقط على أساس متطلبات البحث، وتم إبعاد العناصر التي لا تفي بالغرض عن العينة للإجابة على السؤال التالي: ما مدى رضا الموظفين حول إجراءات

ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟ وعليه تم توزيع 100 استمارة على الموظفين العاملين في الهيئات المحلية التي تم ذكرها.

### وصف أدوات الدراسة:

**المقابلة:** تم صياغة برتوكول المقابلة الأولي بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة من أجل تحقيق الفهم الأولي للظاهرة، وعليه شملت هيكلية المقابلة على أربعة محاور رئيسية تتمثل في فعالية وكفاية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية والتنسيق بين الجهات المختصة حيث تضمن كل محور من المحاور على أسئلة مغلقة ومتنوعة لتغطية الموضوع من كافة جوانبه أما عن محور التحديات فقد كان سؤالاً مفتوحاً.

**الاستبيان:** تم تطوير استبانة الدراسة بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وعليه اشتملت الاستبانة على صفحة الغلاف والبيانات الديموغرافية وعلى ثماني فقرات تهدف إلى قياس مدى رضا الموظفين عن إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية.

**تحليل المحتوى:** تم الرجوع إلى العديد من الدراسات والمقالات ومواقع الإنترنت وذلك من أجل التحليل والاستنتاج عن ماهية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية، وتجارب الدول في كشف الانحرافات سواء المالية أو الإدارية وكيفية العمل على معالجتها وتصويبها.

### جدول (1) يوضح الإطار التطبيقي للدراسة (المجتمع، العينة، الأداة المستخدمة)

الأداة المستخدمة	العينة	المجتمع	سؤال الدراسة
تحليل المحتوى	جميع المجتمع	جميع القوانين والإجراءات الحكومية الفلسطينية الخاصة التي يتبعها ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية المنشورة على مواقع الإنترنت.	1. ما هي الإجراءات التي يتبعها ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية ؟

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

الأداة المستخدمة	العينة	المجتمع	سؤال الدراسة
مقابلات	تم الاعتماد على العينة القصدية لإجراء 7 مقابلات مع كل من ديوان الرقابة المالية والإدارية، ووزارة الحكم المحلي، بلدية رام الله، بلدية بيرزيت، بلدية البيرة، بلدية بني زيد الغربية، ومجلس قروي كفرعين.	الجهات ذات العلاقة في مجال الدراسة وتمثل في: ديوان الرقابة المالية والإدارية، وزارة الحكم المحلي، بلدية رام الله، وزارة الحكم المحلي، بلدية بيرزيت، بلدية بني زيد الغربية، مجلس قروي كفرعين.	2. ما مدى فاعلية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟
مقابلات	مطابقة لعينة السؤال الثاني	الجهات ذات علاقة في موضوع الدراسة والتي تم ذكرها في السؤال الثاني	3. ما مدى كفاية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟
مقابلات	مطابقة لعينة السؤال الثاني	الجهات ذات علاقة في موضوع الدراسة والتي تم ذكرها في السؤال الثاني	4. ما مستوى التنسيق بين ديوان الرقابة المالية والإدارية والجهات المختصة للكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟
استبانة	100 موظف	جميع الموظفين في الجهات المختصة التي تم ذكرها	5. ما مدى رضا العاملين في الهيئات المحلية على إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية؟
تحليل محتوى	عرض تجارب 3 دول سنغافورة، تشيلي، الصين.	جميع الدول التي لها تجارب ناجحة في الكشف عن الانحرافات المالية والإدارية	6. ما هي الحلول بناءً على تجارب الدول الأخرى في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية؟
مقابلات	مطابقة لعينة السؤال الثاني	الجهات ذات علاقة في موضوع الدراسة والتي تم ذكرها في السؤال الثاني	7. ما هي التحديات التي تواجه إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟



## الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما هي الإجراءات التي يتبعها ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟

إن الإجراءات الحكومية المتبعة من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية (الأدلة التنفيذية المعتمدة من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية للرقابة المالية والإدارية على أعمال الهيئات المحلية) تتمثل فيما يلي: (The Office of Financial and Administrative Control, 2021)

\_ إصدار قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004، حيث بين الفصل الرابع من القانون أن الهيئات المحلية من ضمن الجهات الخاضعة لرقابة الديوان، وتم التوضيح في الفصل السادس في المادة (40) و(41) المخالفات المالية والإدارية.

\_ دليل الإجراءات الرقابي الخاص بالإدارة العامة للرقابة على الحكم المحلي ويشمل دليل إجراءات الرقابة المالية من فحص عام للأموال المالية، وفحص المقبوضات (الإيرادات)، وفحص المصروفات (النفقات)، وفحص وتدقيق للموازنة، وفحص العطاءات والمناقصات، وفحص إجراءات عملية الاستلام، وفحص وتدقيق عمليات الشراء والمستودعات والمخازن، والرقابة المالية والإدارية وتقويم الأداء، وتوضيح آلية ومنهجية التدقيق في الإدارة العامة للرقابة على وحدات الحكم المحلي.

\_ المبادئ الأساسية لرقابة الالتزام، تصدر المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي).

\_ دليل الأربوساي ويتم وفقاً للمعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق والتأكيد وقواعد أخلاقيات المهنة، بهدف الحصول على تأكيد معقول بمدى الالتزام بالقوانين والأنظمة سارية المفعول وخلو البيانات المالية من الأخطاء الجوهرية.

\_ الاعتماد على كل من: المبادئ الأساسية لرقابة الالتزام، دليل التدقيق المالي، دليل تدقيق الامتثال، دليل تدقيق الأداء .

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما مدى فاعلية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

لقد تم اعتماد جدول تفسير النسب المئوية لمجالات الثقة في تصحيح فقرات المقابلة:

**جدول (2) يبين تفسير النسب المئوية لمجالات الثقة في تصحيح فقرات المقابلة**

الدرجة	النسبة
متدنية جداً	أقل من 50%
متدنية	50% - 59%
متوسطة	60% - 75%
عالية	76% - 89%
عالية جداً	90% فأعلى

يتضح من الرسم البياني رقم (1) وجهة نظر الهيئات والمؤسسات العامة والأفراد المتخصصين في مجال الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية وانعكاساتها المختلفة، (ديوان الرقابة المالية والإدارية، وزارة الحكم المحلي، بلدية البيرة، بلدية رام الله، بلدية بيرزيت، بلدية بني زيد الغربية، مجلس قروي كفرعين) والذي أظهر أن فعالية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية تؤثر في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 74%.

يوضح الرسم البياني أدناه حصول الفقرة "ساعدت الشكاوى التي يقدمها المواطنون في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية" على أدنى درجة نسبة 0.6% وذلك يعود إلى ما أشار إليه مدير دائرة الرقابة في ديوان الرقابة المالية والإدارية، ورئيس قسم الشؤون المالية في بلدية البيرة أن هناك عدداً من الشكاوى تقدم بشكل مباشر من قبل المواطنين للديوان لكن وضح كل منها أن معظم الشكاوى تصنف على أنها شكاوى كيدية وعدد قليل منها شكاوى صحيحة وبين أن تلك الشكاوى الحقيقية تساعد الديوان في الكشف عن المشاكل والانحرافات سواء المالية أو الإدارية التي تجري داخل الهيئات المحلية. كما وعقب كل من مدير عام الموازنات الرقابية في وزارة الحكم المحلي، ورئيس قسم الشؤون الإدارية في بلدية بني زيد الغربية، والمحاسبة في مجلس قروي كفرعين أنه في بعض الحالات يقوم المواطنون بتقديم الشكاوى مباشرة للديوان وبين كل منها أن طبيعة الشكاوى ليست بالضرورة أن تكون حقيقية من الممكن أن تكون كيدية وتم التوضيح أن نسبة المواطنين الذين يقدمون الشكاوى مباشرة للديوان نسبتهم قليلة. وقد وضح كل من مسؤول وحدة الرقابة الداخلية في بلدية رام الله، ومديرة دائرة الشؤون الإدارية والعلاقات العامة، ورئيس الدائرة المالية في بلدية بيرزيت لتقييمهم المتدني جداً أنه لم يسبق أن أحداً من المواطنين التابعين لهيئاتهم

تقدم بشكوى مباشرة للديوان، وأن جميع الشكاوى تأتي للهيئة نفسها ويتم معالجتها بشكل فوري وسريع وأغلب الشكاوى التي تقدم كيدية وعدد قليل منها يكون حقيقي.

ويبين الرسم البياني أدناه حصول الفقرة " ساهم دور الديوان في مراقبة القرارات الخاصة بشؤون الموظفين كالتعيينات والترقيات وأيه بدلات أخرى وفي الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية" على أعلى درجة نسبة 0.8%، ويعود ذلك إلى ما أشار إليه مدير دائرة الرقابة في ديوان الرقابة المالية والإدارية بأن هناك دورا كبيرا للديوان في مراجعة ومراقبة القرارات الخاصة بشؤون الموظفين، وبين أن كل ما يتعلق بشؤون الموظفين يتم حسب الأصول، ويتم تشكيل لجان خاصة بالموظفين، وتوضيحاً لذلك ذكر الترقيات كمثال أنها لا تتم إلا بناء على تعليمات من خلال تشكيل لجان خاصة للترقيات ويخضع الموظف لاختبارات عضو مراقب في جلسات التعيين والمقابلات. وحصلت تلك الفقرة على درجة عالية، حيث تم الاتفاق من قبل مدير عام الموازنات والرقابة في وزارة الحكم المحلي، ومسؤول وحدة الرقابة المالية في بلدية رام الله، ورئيس قسم الشؤون المالية في بلدية البيرة، ورئيس قسم الشؤون الإدارية في بلدية بني زيد الغربية، ورئيس الدائرة المالية ومديرة الشؤون الإدارية في بلدية بيرزيت، بأن كل ما يتعلق بشؤون الموظفين يتم متابعته ومراقبته من قبل الديوان، والقرارات المتعلقة بشؤون الموظفين تتم حسب القوانين والأنظمة كنظام التشكيلات الوظيفية، حيث تم الاتفاق على هذا البند من قبل الجميع.

### فعالية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن الانحرافات المالية والإدارية



الرسم البياني رقم (1) يوضح مدى فعالية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن الانحرافات

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

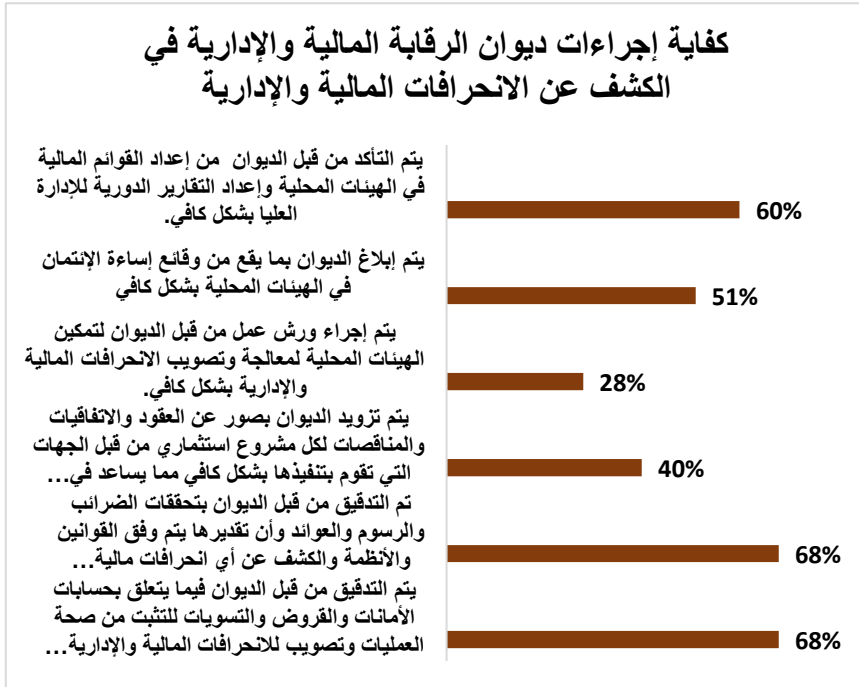
النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث: ما مدى كفاية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في  
الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟

يتضح من الرسم البياني رقم (2) وجهة نظر الهيئات والمؤسسات العامة والأفراد المتخصصين  
في مجال الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية وانعكاساتها المختلفة، (ديوان الرقابة المالية  
والإدارية، وزارة الحكم المحلي، بلدية البيرة، بلدية رام الله، بلدية بيرزيت، بلدية بني زيد الغربية،  
مجلس قروي كفرعين) والتي تؤكد أن كفاية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية تؤثر في الكشف  
عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية بدرجة متدنية، حيث بلغ متوسطها الحسابي 54%.

وضح الرسم البياني أدناه حصول الفقرة " يتم التدقيق من قبل الديوان فيما يتعلق بحسابات  
الأمانات والقروض والتسويات للثبوت من صحة العمليات وتصويب للانحرافات المالية والإدارية في  
الهيئات المحلية بشكل كافٍ " حصلت على أعلى درجة بنسبة 0.6%، ويعود ذلك إلى ما أشار إليه مدير  
دائرة الرقابة في ديوان الرقابة المالية والإدارية بأنه يتم التدقيق على حسابات الأمانات والتسويات  
والقروض من خلال الإجراءات التالية التأكد من تخصيص حساب بنكي مستقل للأمانات، والتأكد من  
جود المطابقة ما بين أرصدة الصندوق والدفاتر في الهيئات المحلية، والتأكد من ترحيل جميع إشعارات  
البنك الدائنة والمدينة إلى الدفاتر والسجلات عن طريق القيود اليومية، والتأكد من عمل مذكرات تسوية  
للحسابات البنكية وأرصدة الدفاتر والتحقق من إجراء هذه التسويات بواسطة موظف ليس له علاقة بالقيود  
بحساب البنك، ووضح أنه يجب موافقة وزير الحكم المحلي على حسابات القروض الخاصة بالهيئات  
المحلية، ووضح أيضاً أنه يتم إهمال فترة للهيئات المحلية التي لا تجري التسويات. وأكد مدير عام  
الموازنات والرقابة أن الهيئات المحلية لا تستطيع أخذ أي قروض إلا بموافقة وزير الحكم المحلي، ويتم  
التدقيق من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية من خلال زيارته لبعض الهيئات المحلية، بينما تقوم وزارة  
الحكم المحلي بالتأكد وتدقيق جميع حسابات الهيئات المحلية. كما وأجمع كل من المتخصصين في  
بلدية البيرة، وبلدية رام الله، وبلدية بيرزيت، وبلدية بني زيد الغربية، ومجلس قروي كفرعين أنه يتم التدقيق  
من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية بحسابات الأمانات والقروض والتسويات عند القدوم على الهيئة  
لكن لا يتم بشكل دوري ومستمر (فقط عند الزيارة).

ويبين الرسم البياني أدناه حصول الفقرة " يتم إجراء ورش عمل من قبل الديوان لتمكين الهيئات  
المحلية لمعالجة وتصويب الانحرافات المالية والإدارية بشكل كافٍ " على أدنى درجة بنسبة 0.3%،  
ويعود ذلك إلى ما أشار إليه مدير دائرة الرقابة في ديوان الرقابة المالية والإدارية في ديوان الرقابة المالية

والإدارية أن الديوان يقوم بتوجيه وتمكين الهيئات المحلية من خلال تقديم توصيات، وتلك التوصيات يكون لها دور كبير في تمكين الهيئات المحلية ومعالجة وتصويب أي انحرافات مالية وإدارية، ووضح أنه لا يتم عمل ورش عمل من قبل الديوان لتمكين الهيئات المحلية بالرغم من أن الهيئات المحلية بحاجة لورش عمل لتدريب موظفي الهيئات المحلية وتمكينهم، لكن الديوان يفقر لذلك بسبب قلة عدد موظفي الإدارة العامة للرقابة على وحدات الحكم المحلي. وأوضح مدير عام الموازنات والرقابة في وزارة الحكم المحلي أنه لا يتم إجراء ورش عمل من الديوان لكنه يقوم بتقديم توصيات وتلك التوصيات تساعد الهيئات المحلية على تصويب الأخطاء ومعالجتها، ووضح أن الهيئات المحلية بحاجة لإجراء ورش عمل تعمل على تدريب موظفيها وتمكينها. وأجمع كل من المتخصصين في بلدية البيرة، وبلدية رام الله، وبلدية بيرزيت، وبلدية بني زيد الغربية، ومجلس قروي كفرعين أنه لا يتم إجراء ورش عمل لتدريب موظفي الهيئات المحلية وتمكينها على الرغم أنها بحاجة إلى تلك الورشات لتساعد موظفيها في معالجة وتصويب أية انحرافات سواء مالية أو إدارية بنفسها بالتالي تقليل العبء على كل من وزارة الحكم المحلي وديوان الرقابة المالية والإدارية.



الرسم البياني رقم (2) يوضح مدى كفاية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن

الانحرافات

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع: ما مستوى التنسيق بين ديوان الرقابة المالية والإدارية

والجهات المختصة للكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟

يتضح من الرسم البياني رقم (3) وجهة نظر الهيئات والمؤسسات العامة والأفراد المتخصصين في مجال الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية وانعكاساتها المختلفة، (ديوان الرقابة المالية والإدارية، وزارة الحكم المحلي، بلدية البيرة، بلدية رام الله، بلدية بيرزيت، بلدية بني زيد الغربية، مجلس قروي كفرعين) بأن التنسيق بين ديوان الرقابة المالية والإدارية والجهات ذات العلاقة يؤثر في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 65%.

يبين الرسم البياني أدناه حصول الفقرة " يتم تزويد وزارة الحكم المحلي بالملاحظات والمخالفات التي يتوصل إليها الديوان في تقاريره لمتابعة تنفيذ التوصيات ومعالجتها من قبل وزارة الحكم المحلي في الهيئات المحلية" وحصلت على أعلى درجة بنسبة 0.8%، ويعود ذلك إلى ما أشار إليه مدير دائرة الرقابة في ديوان الرقابة المالية والإدارية أنه يوجد تنسيق بين وزارة الحكم المحلي وديوان الرقابة المالية والإدارية على أعمال الهيئات المحلية وذلك بوجود لجنة مشتركة بين الديوان ووزارة الحكم المحلي لمتابعة الشكاوى الواردة على الهيئات والتركيز على عدم حدوث ازدواجية على المتابعة لنفس الشكاوى، ويوجد تنسيق في أن وزارة الحكم المحلي تقوم بمتابعة التوصيات المحولة إليها من ديوان الرقابة المالية والإدارية. وقد أوضح مدير عام الموازنات والرقابة في وزارة الحكم المحلي أن ما يقدمه الديوان لوزارة الحكم المحلي من ملاحظات ومخالفات يتم متابعتها بشكل مستمر ومتابعة التوصيات لتنفيذها. وقد أجمع كل من المتخصصين في بلدية البيرة، بلدية بيرزيت، بلدية رام الله، وبلدية بني زيد الغربية، ومجلس قروي كفرعين أن ما يقدم من ملاحظات وتوصيات سواء من وزارة الحكم المحلي وديوان الرقابة المالية والإدارية يتم العمل على متابعتها ومعالجتها وتنفيذ ما يقدم من توصيات.

ويوضح الرسم البياني أدناه أن الفقرة " يتم التنسيق بين وزارة الحكم المحلي ووزارة الحكم المحلي في إعداد الإجراءات اللازمة لتوجيه الهيئات المحلية لمعالجة وتصويب الانحرافات المالية والإدارية" حصلت على أدنى درجة بنسبة 0.4%، وبرر كل من مدير دائرة الرقابة في ديوان الرقابة المالية والإدارية، ومدير عام الموازنات والرقابة في وزارة الحكم المحلي أنه لا يوجد تنسيق بين كل من وزارة الحكم المحلي وديوان الرقابة المالية والإدارية في إعداد الإجراءات اللازمة لتوجيه الهيئات المحلية وتصويب الانحرافات المالية والإدارية، ويعود السبب في ذلك إلى عدم وجود طواقم مشتركة

بين كل من ديوان الرقابة المالية والإدارية تقوم بإعداد الإجراءات المتعلقة بالهيئات المحلية بشكل مشترك بين كل من الديوان ووزارة الحكم المحلي، بينما تقوم وزارة الحكم المحلي بممارسة ومتابعة الإجراءات التي يعدها ديوان الرقابة المالية والإدارية لتوجيه الهيئات المحلية لمعالجة وتصويب الانحرافات المالية والإدارية.

### التنسيق بين ديوان الرقابة المالية والإدارية والجهات المختصة في الكشف عن الانحرافات المالية والإدارية



### الرسم البياني رقم (3) يوضح مدى التنسيق بين ديوان الرقابة المالية والإدارية والجهات المختصة في الكشف عن الانحرافات

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس: ما مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة

المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية؟

وللإجابة على السؤال الخامس تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والمتوسطات المئوية لفقرات جميع محاور الاستبيان. ولقد تم اعتماد مفتاح التصحيح المعتمد

إحصائياً لمقياس ليكرت الخماسي، الذي يبين تقدير الدرجة المقابل للمتوسط الحسابي كما هو

موضح في الجدول رقم (3) أدناه:

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

جدول (3) يوضح مفتاح التصحيح

مفتاح التصحيح لمقياس ليكرت (الخماسي)	التقدير
1-1.80	ضعيف-بدرجة منخفضة جدا
1.81-2.61	مقبول- بدرجة منخفضة
2.62-3.42	جيد- بدرجة متوسطة
3.43-4.23	جيد جدا- بدرجة كبيرة
4.24-5	ممتاز - بدرجة كبيرة جداً

تم اختبار ثبات الأداة من خلال حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث إنه كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل، كانت الأداة تتمتع بثبات أكبر، بمعنى أنه سنحصل على نتائج متقاربة عند تطبيق الأداة أكثر من مرة في ظروف مماثلة. وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المعامل هي 60% فأكثر. وحسب الجدول أدناه، بلغ معامل الثبات للأداة 0.82 وبالتالي يمكننا القول بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

جدول (3) معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا

معامل كرونباخ	عدد الأسئلة	المحور
82.7%	8	الدرجة الكلية

من أجل الإجابة على هذا السؤال قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية على النحو التالي



**جدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية**

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	يوجد رضا من قبل موظفي الهيئة المحلية على دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية.	3.39	.650	بدرجة متوسطة
2	يوجد رضا من قبل موظفي الهيئات اتجاه دور الديوان في تعزيز الرقابة على إيرادات ونفقات الهيئات المحلية.	3.52	.674	بدرجة مرتفعة
3	يوجد رضا حول دور الديوان في مراقبة القرارات الخاصة بشؤون الموظفين فيما يتعلق بالتعيينات والترقيات في كشف أي إنحرافات مالية وإدارية.	3.06	.679	بدرجة متوسطة
4	يوجد رضا حول دور الديوان في وضع ورش العمل لتأهيل الهيئات المحلية للكشف عن أي انحرافات مالية وإدارية.	2.44	.833	بدرجة متدنية
5	تساهم توصيات الديوان في تحسين العمل المؤسسي داخل الهيئات المحلية.	3.57	.640	بدرجة مرتفعة
6	يوجد رضا حول كفاءة الموظفين العاملين في الديوان الذين يقومون بإجراء الرقابة على الهيئات المحلية.	3.46	.688	بدرجة مرتفعة
7	يوجد رضا حول آليات العمل المتبعة من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أي انحرافات مالية وإدارية في الهيئات المحلية.	3.32	.530	بدرجة متوسطة
8	يوجد رضا حول دور الديوان في مراجعة المنح والهبات الممنوحة من جهات خارجية في التأكد من مدى اتفاقها مع القوانين والأنظمة وآلية صرفها في الكشف عن أي انحرافات مالية وإدارية في الهيئات المحلية.	3.16	.615	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	3.24	0.663	بدرجة متوسطة

يتضح من نتائج الجدول السابق (4) أن الفقرة التي تنص على (تساهم توصيات الديوان في تحسين العمل المؤسسي داخل الهيئات المحلية) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.57)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يوجد رضا حول دور الديوان في وضع ورش العمل لتأهيل الهيئات المحلية للكشف عن أي انحرافات مالية وإدارية) على

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (2.44)، ومن ذلك يمكن تفسير مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.24) وهو بدرجة متوسطة. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السابع: ما هي التحديات التي تواجه إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية وتنفيذ التوصيات الصادرة عن تقاريره من قبل الهيئات المحلية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم الاعتماد على المقابلات غير المهيكلة مع الجهات التالية (ديوان الرقابة المالية والإدارية، وزراه الحكم المحلي، بلدية البيرة، بلدية رام الله، بلدية بيرزيت، بلدية بني زيد الغربية، مجلس قروي كفرعين)، بحيث يكون سؤالاً مفتوحاً.

❖ لا يوجد تعاون كافٍ من قبل موظفين الهيئات المحلية مع موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية.

❖ لا يوجد الإلمام الكافي من قبل موظفي الهيئات المحلية بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تنظم عمل الهيئات المحلية.

❖ استخدام موظفي الهيئات المحلية لأساليب المماثلة والتلاعب.

❖ قلة الموارد المالية في الهيئات المحلية وهذا يؤدي إلى تأخر الهيئات المحلية في تصويب أوضاعها المالية والإدارية.

❖ عدم تماشي بعض القوانين والأنظمة مع ظروف الهيئات المحلية في الوقت الحاضر وخاصة القوانين الأردنية.

❖ لا يوجد لدى ديوان الرقابة المالية والإدارية أية أدوات تلزم الهيئات المحلية في تطبيق توصياته وخاصة في ظل غياب المجلس التشريعي.

❖ قلة عدد موظفي الإدارة العامة للرقابة على الهيئات المحلية وهذا يؤدي إلى عدم إجراء رقابة دورية وكافية على الهيئات المحلية خلال سنة أو سنتين حيث إن بعض الهيئات المحلية لم يتم زيارتها منذ خمس سنوات أو ست سنوات.

❖ قلة عدد موظفي الرقابة على الهيئات المحلية في وزارة الحكم المحلي لإجراء رقابة كافية على الهيئات المحلية

❖ لا يوجد وحدات رقابية داخلية في كافة الهيئات المحلية حيث إن وجود وحدات رقابية داخلية يختصر على الهيئات المحلية الكبرى وإن وجدت فإن عدد الموظفين فيها غير كافٍ.

- ❖ عدم وجود عدد كافٍ من الموظفين في الهيئات المحلية وخاصة المجالس القروية حيث يقتصر الموظفون في هذه المجالس على رئيس المجلس والمحاسب وبالتالي لا يوجد فصل في المهام داخل المجلس.
- ❖ عدم توفر المؤهلات اللازمة لأعضاء المجلس البلدي، ووجود مناكفات مما يؤثر على أداء الهيئة المحلية.
- ❖ قلة الدعم المالي الحكومي للهيئات المحلية في ظل الظروف المالية الصعبة التي تعيشها الحكومة.
- ❖ تهرب المواطنين من دفع الالتزامات المترتبة عليهم للهيئة المحلية.

#### ثانيا: النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير الجنس.

**جدول (5) نتائج اختبار Independent Samples Test نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير الجنس**

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	55	3.1636	.46515	.000	98	.993
أنثى	45	3.3333	.41543			

بالاستناد إلى اختبار Independent Samples Test تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير الجنس.

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير الفئة العمرية.

#### جدول (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه

الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير الفئة العمرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.119	3	.706	3.794	.013
داخل المجموعات	17.871	96	.186		
المجموع	19.990	99			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig اقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### جدول (7) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه

الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.817	4	.454	2.374	.058
داخل المجموعات	18.173	95	.191		
المجموع	19.990	99			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**جدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.441	3	.480	2.485	.065
داخل المجموعات	18.549	96	.193		
المجموع	19.990	99			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

**جدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)**  
نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه  
الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.264	2	.132	.649	.525
داخل المجموعات	19.726	97	.203		
المجموع	19.990	99			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير الهيئة المحلية.

**جدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)**  
نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه  
الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير الهيئة المحلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.064	2	.532	2.726	.070
داخل المجموعات	18.926	97	.195		
المجموع	19.990	99			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو مدى رضا الموظفين حول إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير الهيئة المحلية.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

أولاً: تبين من خلال الدراسة التي قام بها الباحثان وجود اهتمام كبير من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية من خلال الإجراءات التي يتبعها على أعمال الرقابة في الهيئات المحلية للكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية من خلال الاعتماد على منهجية التدقيق، وتستند إلى أدلة تدقيق معتمدة ومنهجية كدليل التدقيق المالي، ودليل تدقيق الأداء، ودليل تدقيق الامتثال، إضافة للمعايير الدولية للتدقيق.

ثانياً: أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى الرضى لدى موظفي الهيئات المحلية نتيجة عدم قيام ديوان الرقابة المالية والإدارية بعقد ورشات عمل تساعد على تأهيل وتمكين الهيئات المحلية وموظفيها.

ثالثاً: بينت الدراسة أن فاعلية إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية المتبعة في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية من ناحية شكاوى المواطنين ضعيفة ويعود السبب في ذلك إلى جهلهم وعدم إدراكهم معرفة الدور الفاعل لتلك الشكاوى وأثرها على المدى المتوسط والبعيد، في حين أن هناك فاعلية في إجراءات الديوان من حيث مراقبة القرارات الخاصة بشؤون الموظفين، وتعزيز المراقبة على نفقات وإيرادات الهيئات المحلية.

رابعاً: بينت نتائج الدراسة أن إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية التي تم اتباعها للكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية غير كافية، وما يبرر ذلك قلة عدد موظفي الإدارة العامة للرقابة على وحدات الحكم المحلي وهذا يؤدي إلى عدم إجراء رقابة كافية ودورية على الهيئات المحلية، إضافة إلى عدم إبلاغ بعض الهيئات المحلية الديوان عن وقائع إساءة الائتمان، وعدم وجود أية إجراءات تلزم الهيئات المحلية بتسليم الديوان صور عن العقود والاتفاقيات.

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

خامساً: أظهرت نتائج الدراسة وجود تنسيق بين ديوان الرقابة المالية والإدارية ووزارة الحكم المحلي، ويظهر ذلك بشكل جلي عن طريق تزويد الديوان بالملاحظات والمخالفات والتوصيات لوزارة الحكم المحلي مع الأخذ بعين الاعتبار متابعة تنفيذها من قبل الهيئات المحلية، وعلى الرغم من وجود تنسيق بينهما إلا أنه لا يوجد تدقيق مشترك يضم طواقم مشتركة للرقابة على الهيئات المحلية.

سادساً: إن أبرز التحديات التي تواجه إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية وتنفيذ التوصيات الصادرة عن تقاريره من قبل الهيئات المحلية كما أجمع ذوو الاختصاص عدم وجود الإلمام الكافي من قبل موظفي الهيئات المحلية بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تنظم عمل موظفي الهيئات المحلية، إضافة إلى أنه لا يوجد لدى الديوان أية أدوات تلزم الهيئات المحلية في تطبيق توصياته خاصة في ظل غياب المجلس التشريعي.

#### توصيات الدراسة:

أولاً: ضرورة استمرار ديوان الرقابة المالية والإدارية في اتباع إجراءات حديثة في أعمال الرقابة على الهيئات المحلية للكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية من خلال العمل على تجديد تلك الإجراءات لتتناسب مع المعايير الدولية، وأدلة الإجراءات المعتمدة، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على هذه الإجراءات ليتم تطبيقها عند إجراء أعمال الرقابة على الهيئات المحلية.

ثانياً: ضرورة قيام ديوان الرقابة المالية والإدارية بعقد ورشات عمل لتنمية قدرات موظفي الهيئات المحلية، والعمل على مساعدة هؤلاء الموظفين وخاصة موظفي وحدات الرقابة الداخلية في كيفية الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية إن وجدت، وهذا يساعد في زيادة رضى موظفي الهيئات المحلية على عمل الديوان.

ثالثاً: ينبغي العمل على زيادة تفعيل وعي المواطنين في إدراك قيمة ومعنى الشكاوى التي من شأنها الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية، وفي المقابل يجب تعزيز إجراءات ديوان الرقابة المالية والإدارية في المراقبة على الشؤون الخاصة بالموظفين، وتعزيز المراقبة على إيرادات ونفقات الهيئات المحلية.



رابعاً: ضرورة قيام ديوان الرقابة المالية والإدارية بالعمل على رفع مستوى كفاية الإجراءات في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية من خلال إرفاق الإدارة العامة للرقابة على وحدات الحكم المحلي بعدد كافٍ من الموظفين ليقوموا بالرقابة على أعمال الهيئات المحلية وضمان زيارة أكبر عدد من الهيئات المحلية خلال العام، التعميم على كافة الهيئات المحلية وموظفيها بضرورة التبليغ عن أية حالات اختلاس وإساءة الائتمان تحدث في الهيئة المحلية وأن عدم الإبلاغ يعرض الموظفين للمساءلة القانونية، إضافة إلى تفعيل كافة الإجراءات التي تلزم الهيئات المحلية تسليم صور عن العقود والإنفاقيات التي يتم إبرامها في الهيئة المحلية.

خامساً: العمل على تحسين التنسيق بين ديوان الرقابة المالية والإدارية ووزارة الحكم المحلي من خلال تشكيل لجان مشتركة بين الطرفين تساهم في الرقابة على الهيئات المحلية وتعزيز عملها ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق النتائج المطلوبة.

سادساً: ضرورة قيام ديوان الرقابة المالية والإدارية بالعمل على مواجهة التحديات التي تقف عائقاً أمامه في سبيل تطوير الأداء للهيئات المحلية وهي على النحو التالي: من خلال رفع توصيات إلى وزارة الحكم المحلي بصفتها الوزارة المشرفة على أعمال الهيئات المحلية بأن تقوم بعقد ورشات عمل لموظفي الهيئات المحلية لتعريفهم بالقوانين والأنظمة المعمول بها، إضافة إلى ضرورة قيام ديوان الرقابة المالية والإدارية بإتخاذ إجراءات تلزم الهيئات المحلية بتطبيق توصياته بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي.

## References:

- Abu Jabal, N. (2019). *An Analytical Study to Develop the Role of Auditing in Reducing Financial Corruption Practices and Improving the Performance of Economic Units in the Egyptian Business Environment*, PhD Thesis, Faculty of Commerce, Tanta University.
- Abu Janah, O. (2020). *The Role of the Libyan Audit Bureau in Combating Financial Corruption (Comparative Study)*, Master Thesis, Major in Public Law, Middle East University.
- Abu Anifa, M. (2013). *Transparency and Accountability Readiness to Reducing Administrative and Financial Corruption in the Palestinian Ministry of Finance*, Master's Thesis, Al-Quds University, Accounting.
- Al-Din, Z. and Amin, B. (2009). *The Phenomenon of Administrative Corruption in Arab Countries and Comparative Legislation*, Master Thesis, University Thought House, Alexandria.
- Abdul Ghaffar, N. (W.D). *A research paper titled the fifth topic: Administrative Corruption*, p.13, p.14.
- Al-Karibani, A. and Al-Qaisi, S. (2020). The Role of Government Policies in Reducing Financial and Administrative Corruption Crimes and Prevention from the Point of View of Workers in the Judiciary in the State of Kuwait, *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, 186(1), 466.
- Al-Arifi, E. (2022). Internal control and its role in reducing the phenomenon of administrative and financial corruption in government institutions from the point of view of members and employees of the Audit Bureau and the Administrative Control Authority in the city of Al-Khums, *Journal of Economics and Business Studies*, 9(1), 150, p. 178.
- Anti-Corruption Commission, (2014). *A working paper presented in the training course entitled "Monitoring And combating corruption for employees in the Ministry of Local Government*.
- Ahmed, S. (2019). Efforts to combat administrative and financial corruption in the Kingdom of Saudi Arabia, *The Legal Journal (a journal specialized in legal studies and research)*, 1 .30.

- Bureau of Financial and Administrative Control, (2021), online, <https://goo.su/BDYs08> , 12/22/2022.
- Bureau of Financial and Administrative Control,(2021), available online, <https://goo.su/fUwvdv9> , 12/22/2022
- Office of Financial and Administrative Control, 2014. 84% of local authorities are without effective oversight. <https://www.aman-palestine.org/media-center/2410.html>
- El-Zayyat, I. & Mitani, M. (2009). *Transparency and Accountability and its Role in Enhancing the Role of Supreme Audit and Accounting Institutions, the Office of Financial and Administrative Control*, the ninth competition for scientific research in the field of financial control.
- Hamdan, I. & others, (2021). On the level of combating corruption, report of the Coalition for Integrity and Accountability, Aman, Ramallah, Palestine, p. 14.
- Hamdan, M. (2018). (Al-Hayat Al-Jadeeda). discovers cases of corruption in some local bodies, on the Internet, <https://ww7.io/7pSr8S> , Palestine, Ramallah, on 11/9/2022.
- Kahla, A. (2020). *Determinants of Gender Integration in Government Policies and Programs, Requirements for Obtaining a Bachelor's Degree*, Faculty of Law and Public Administration, Berzeit University, Palestine.
- Palestinian News and Information Agency, Wafa, Financial and Administrative Control Bureau Law No. (15) of 2004, [https://info.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=2609](https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=2609).
- Saeed, Q. & Ahmed, S. (2014), financial and administrative corruption in terms of the concept, causes, effects, and means of control, *Journal of Historical and Civilizational Studies. a peer-reviewed scientific journal*, 6(18),.22.
- Suleiman, F. (2015). Violation of human rights. A form of corruption. <https://www.aman-palestine.org/media-center/2857.html>
- Shawabkeh, F. (2018). Combating Administrative and Financial Corruption, the Jordanian Experience as a Model, *Legal Study, Sharia and Law Sciences*, 45(4), 195- 207.

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الكشف عن أوجه الانحرافات المالية والإدارية في الهيئات المحلية  
إسماعيل سلامة عريقات، صبا محمد دغرة

---

The annual report of the Financial and Administrative Control Bureau, (2021). *General Administration for Local Government Oversight*, Palestine, Ramallah, p. 194, p. 197.

The annual report of the Office of Financial and Administrative Control, oversight and auditing for construction, development and promotion of good governance, pg. 23.

Tewfik, S. (2016). Administrative and Financial Corruption "The Concept, Causes, Effects and Methods of Treatment", *Journal of Rights and Freedoms, Issue Two*, Faculty of Law and Political Science, p. 405.

Tim, I. (2021). The speech of His Excellency the President of the Bureau of Financial and Administrative Control, on the Internet, <https://cuturl.net/cQhdU3Wn> , 12/23/2022.

Zakarneh, F. & Abu Zubaydah, A. (2014). *Report of the Office of Financial and Administrative Control, Oversight and Anti-Corruption for Workers in the Ministry of Local Government*.

Zubdah, K. (2014). The Administrative and Financial Reality of the Local Bodies, a Christian Study in Tulkarm Governorate, *Al-Aqsa University Journal*, 18(1) 277- 318.

Ionescu, I. (2013). Internal control, corruption and money laundering. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, 2(3), 89–95.

Shariha, J. (2014). The Role of Audit Bureau in Eradicating Financial Corruption in Libya. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 5(1). <https://doi.org/10.18202/jamal.2014.04.5002>.