

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بين المعوقات ومتطلبات النجاح
من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين
- دراسة حالة وزارة الاقتصاد الوطني -

هيثم عبد السلام حسين عمرو

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1436هـ / 2015م

الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بين المعوقات ومتطلبات النجاح
من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين
- دراسة حالة وزارة الاقتصاد الوطني -

إعداد

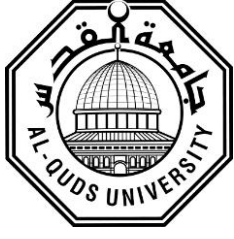
هيثم عبد السلام حسين عمرو
بكالوريوس تجارة عامة / جامعة بونا/ الهند

المشرف: الدكتور مجيد منصور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج
المؤسسات وإدارة الموارد البشرية

جامعة القدس - فلسطين

1436هـ / 2015م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية

إجازة الرسالة

الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر المديرين
والمديرين العامين
- دراسة حالة وزارة الاقتصاد الوطني -

اسم الطالب: هيثم عبد السلام عمرو

الرقم الجامعي: 20912759

المشرف: الدكتور مجيد منصور

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2015/90/16م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم

التوقيع:^{٢٠١٥ / ١٧٢٤}.....

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:
Eng. Ahmad D. Darad

1. رئيس اللجنة: د. مجيد منصور

2. ممتحناً داخلياً: د. إياد خليفة

3. ممتحناً خارجياً: د. عطية مصلح

4. ممتحناً خارجياً: د. محمد عوض

جامعة القدس فلسطين

1436هـ / 2015م

الإهداء

اهدي هذا الجهد المتواضع إلى والديّ العزيزين أطال الله في عمرهما عربون
محبة ووفاء كما ربياني صغيراً، وإلى زوجتي رفيقة دربي، وإلى بناتي
وأبنائي الشموع المضيئة، وإلى روح شقيقتي الفاضلة رانية عمرو التي
غادرت الحياة باكراً وكذلك إلى شقيقي وشقيقتي الأعراء

هيثم عبد السلام عمرو

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر

التوقيع:.....

الاسم: هيثم عبد السلام عمرو

التاريخ: 2015/09/16

الشكر والعرفان

بعد الشكر لله سبحانه وتعالى، لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور مجيد منصور لموافقته الإشراف على هذه الرسالة ولجهدته الدؤوب معي ولملاحظاته القيمة التي ساهمت في إثراء هذه الرسالة كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى طاقم وزارة الاقتصاد الوطني الذين بذلوا كل جهد مستطاع ويسروا لي سبل الوصول إلى المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالموضوع المتناول؛ مما ساهم في إثراء هذا البحث وإعطائه طابعا عمليا تطبيقيا إضافة إلى بعده الأكاديمي النظري.

كما اشكر كل من ساهم وساعد في إنجاح هذه الرسالة .

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين في وزارة الاقتصاد الوطني، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العامين والمديرين في وزارة الاقتصاد الوطني، والبالغ عددهم (127) مديراً عاماً ومديراً، واتبع الباحث منهجية مختلطة كمية ونوعية، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معاملات الثبات الداخلي بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات لواقع الرقابة الإدارية (0.98)، بينما بلغ معامل الثبات لمعوقات الرقابة الإدارية (0.91)، وكان معامل الثبات لمتطلبات نجاح الرقابة الإدارية (0.97) وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنة البعدية، كما استخدم الباحث المقابلة شبه المقننة مع مجموعة مركزة مكونة من (8) مديرين عامين، للتعلم في دراسة متغيرات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

كانت الدرجة الكلية لواقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (68.8)، بينما كانت الدرجة الكلية لمعوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (70.0)، أما الدرجة الكلية لمتطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، فقد كانت

مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (78.0). كما وُجدت فروق في متطلبات نجاح الرقابة الإدارية لصالح الذكور، ووجود فروق في واقع تطبيق الرقابة الإدارية، لصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، بينما لم توجد أي فروق في تطبيق الرقابة الإدارية ومعوقاتهما ومتطلبات نجاحها يُعزى إلى متغيري الدرجة الوظيفية أو موقع العمل.

وأشارت نتائج المقابلة شبه المقننة إلى غياب التشريعات والأدلة والإجراءات المنظمة للعمل الرقابي، واقتصار عمل الرقابة على أمور شكلية، وتضارب المصالح وعدم الاتفاق على أهداف موحدة للرقابة بين الجهات ذات العلاقة بالعمل الرقابي.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بتوصيات منها:

العمل على تشريع قوانين وأدلة منظمة لعمل الرقابة الإدارية بما يحقق أهدافها، والعمل على تقوية الجهاز الرقابي والحفاظ على الكوادر المؤهلة وتنميتها مهنيًا لأجل تحقيق أهداف الرقابة الإدارية، وضرورة تدريب الطواقم العاملة في الرقابة الإدارية، وتأهيلها بما يتلائم مع مسؤوليات ومهام وظيفة الرقابة الإدارية وأهدافها، ومراعاة تعيين موظفين ذوي اختصاص وخبرة ضمن تعيينات الرقابة الإدارية، لما يسهم ذلك من رفع مستوى أداء الرقابة الإدارية، وضرورة مناقشة تقارير الرقابة الإدارية مع الدوائر الأخرى، وتبني توصياتها ونشرها، والعمل على تطبيقها، وضرورة دعم الإدارة العليا للرقابة الإدارية، وتزويد الرقابة الإدارية بمعلومات كاملة وواضحة عن الأعمال الإدارية، كي تتمكن الرقابة الإدارية من إصدار أحكامها بموضوعية وصدق.

Administrative Control in Governmental Insinuations between Barriers and the Success Requirements from the Perceptive of Directors and General Directors: A Case Study at the Ministry of National Economy

Prepared by :Haytham Abdel Salam Hussein Amro

Supervisor: Dr. Majeed Mansour

Abstract

This study aims in identifying the reality of administrative control in governmental insinuations between barriers and the success requirements from the perceptive of directors and general directors as a case study at the Ministry of National Economy. The study population consisted of all directors and general directors with size of (127), the researcher adopted a mixed method research design. To achieve the study objectives, the researcher developed a questionnaire based on previous studies and related literature, and tested the instrument validity and reliability, Chronbach Alpha coefficients were (0.98), (0.91), (0, 97) respectively on the study domains. Researcher used SPSS for statistical analysis, in which various statistical procedures were used including means, standard deviations, percentages, T-test of independent samples, One Way ANOVA and Scheffe Post Hoc Test. The researcher also used a semi structured interview with a focus group consisted of (8) general directors to get deep in studying the study variables.

The study found the following results:

The total degree for the reality of administrative control at the Ministry of National Economy was moderate with a percentage of (68.8) on all items and domains. The total degree of the barriers of administrative control was high with (70%). The total degree of the requirements of success of administrative control was high with (78.0%). There were significant differences in the requirement of success of administrative in favor of males and there were significant differences in the reality of applying administrative control in favor of (less than 5 years experience) while there were no significant differences in the reality of applying administrative, the barriers of administrative control and the requirements of success of administrative control due to job rank and place of work.

The results of semi structured interview indicated the absence of laws, regulations and manuals that organize the tasks of administrative control and the limitation of administrative control work on marginal issues.

On the light of the study findings, the researcher recommends the following:

Working on legitimate laws, manuals that organize administrative control job and working on strengthen administrative control system and keeping the cadre and working on the professional development of cadre in order to achieve administrative control goals.

The necessity of training staff in administrative control on a way that is suitable to assigned task and job description of administrative control. Also the study recommends hiring employees on administrative control who experienced on this issue. Moreover, the researcher recommends conducting future studies and disseminate their results and work on applying them which is suitable for improving administrative work and decreasing managerial corruption and provide the departments of administrative control with full and clear information about managerial tasks and operation so they can produce clear reports.

مصطلحات الدراسة:

- الرقابة** : الإجراءات والأعمال التي تستهدف ضمان سلامة النشاط المالي وحسن استخدام المال العام في الأغراض التي خصص من أجلها والتفتيش الإداري لضمان كفاءة الأداء وحسن استخدام السلطة والكشف عن الانحراف أينما وجد ومدى انسجام ومطابقة النشاط المالي والإداري للقوانين والأنظمة واللوائح والقرارات النافذة وضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في الأداء العام وتعزيز المصداقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية والاقتصادية (القانون رقم 15/2004).
- الرقابة الإدارية** : وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من مدى انجاز الأهداف المرسومة بكفاية (سلامة، 2010)، وتقاس الرقابة الإدارية إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل المستجيب عليها على أداة الدراسة المعدة لقياس واقع الرقابة الإدارية.
- المعوق** : صعوبة تقف أمام المنظمة تمنعها من تحقيق أهدافها (مصري، 2006)، والمعوق الداخلي هو صعوبة تنشأ من داخل المنظمة، والمعوق الخارجي هو صعوبة تسببها عوامل خارج إطار المنظمة. وتقاس معوقات الرقابة الإدارية إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل المستجيب عليها على أداة الدراسة المعدة لقياس معوقات الرقابة الإدارية.
- المتطلب** : الحالة المطلوبة أو الشرط المطلوب لتوفير خدمة أو تحقيق هدف (Woodroffe, 2010). وتقاس متطلبات الرقابة الإدارية إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل المستجيب عليها على أداة الدراسة المعدة لقياس متطلبات الرقابة الإدارية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

يمثل العمل الإداري الجسر الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة، فالإدارة تستطيع أن توحد جهود العاملين وتنظمها لأجل تحسين نوعية الأداء وكميته، ولذا فإن وظيفة المدير وممارسته لمهامه الإدارية من مفاتيح نجاح المؤسسة.

فالإدارة من خلال وظائفها الخمس المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، تجسد المنهج العلمي في حل المشكلات، وترتقي بالعمل المؤسسي إلى أقصى درجة، كما أنها ترفع من قدرات العاملين ومهاراتهم، ويشير مجلس التقرير المالي (Finance Report Council, 2014) إلى وجود خمسة مفاتيح أساسية في العمل الإداري هي القيادة، والفعالية، والمساءلة، والمكافأة والعلاقات مع الأطراف المشاركة.

تعد وظيفة الرقابة ووظيفة رئيسة من وظائف الإدارة، وقد تم تطبيقها بشكل أولي للتحقق من سلامة الإجراءات المالية والمحاسبية، وكان هذا تركيز الجهات والمؤسسات الرقابية إلى أن بدأ مفهوم الرقابة يأخذ مدى أشمل مما كانت عليه سابقاً، وأخذ طابعاً ومفهوماً يؤدي إلى تطبيق أشكال

وأساليب أخرى تتعلق بالرقابة الإدارية ورقابة الأداء، والاستناد إلى قواعد ومعايير تساعد في الوصول إلى نتائج جيدة تنتج عن عملية التطبيق.

إن الاهتمام بموضوع الرقابة الإدارية كمحور إداري رئيس، رافق نشوء علم الإدارة منذ بداية القرن العشرين، وكان يعود سبب الاهتمام إلى الأزمة الاقتصادية العالمية التي سادت في عشرينيات القرن الماضي، وما بعدها خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية، فبعد أن كانت الرقابة الإدارية والمالية تتم من خارج المؤسسات، أصبحت هناك حاجة ماسة لتطبيق الرقابة من الداخل على السلوك الإداري والمالي للمديرين والمهام الوظيفية لرؤساء الأقسام، وكذلك على أداء الموظفين لأعمالهم (أبو حيانة، 2006).

وتزداد أهمية الرقابة الإدارية، لأن النشاط الرقابي يستهدف قياس الجدوى والقيمة؛ لما يبذل فيه، وإجراء تعديلات ملائمة عليه، وهو جوهر عملية التقييم كعملية منهجية متكاملة. ويتضح من حيوية دور الرقابة أنه لا يرتبط بمجرد الاحتكام إلى مراحل وخطوات وقواعد محددة في النظر إلى الواقع، إنما يرتبط أساساً بهدف التدخل في مجرى الأفعال لمواجهتها بواقعها وإعادة تعديل مسارها، وتطويرها لتحسين العمل ورفع مستوى الأداء (الطراونة وعبد الهادي، 2011).

كما تستمد الرقابة الإدارية أهميتها من حيث توفير قواعد بيانات سليمة وكاملة، ودقة تحديد نتائج أعمال ونسب الربح وطبيعة النشاط، وتخفيض حالة عدم التأكد، وتخفيض سوء الفهم وزيادة الثقة وتخفيض القضايا والنزاعات (شليبي، 2009).

وعطفاً على ذلك، فإن الرقابة الإدارية تعد أداة لمساعدة الدولة في متابعة، وتنفيذ خططها في مراحلها المختلفة، والكشف عن أي انحرافات مرتكبة، ومعالجتها بالسرعة الممكنة؛ لتحقيق الأهداف المخططة بما يتماشى والمبادئ والسياسات المنفق عليها، كما تعد الرقابة وسيلة لمتابعة بقية العمليات والانحرافات، والتلاعب، وغيرها من مظاهر الفساد.

وتحتاج وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الكثير من الرقابة الإدارية، في ظل سعي الفلسطينيين إلى بناء دولتهم على أساسات من النزاهة والشفافية والجودة والكفاءة، وتجنباً للخلل والعيوب التي قد تحدث أثناء أداء المهام اليومية لمؤسسات السلطة الوطنية.

وبناء على ما تقدّم وفي ظل المهام الحساسة للرقابة الإدارية من حيث المتابعة والتدقيق وتحسين مسارات العمل الإداري، أصبح لزاماً تقصي واقعها والمعوقات التي تحد من عملها، وكذلك متطلبات نجاح ذلك العمل، كي تكون قادرة على الاضطلاع بمهامها، ولذلك فإن دراسة حالة الرقابة الإدارية في إحدى وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية قد يُمثل أولى الخطوات الصحيحة، في سبيل تطوير إجراءات ترفع من كفاءة أجهزة الرقابة الإدارية، وتجعلها أكثر قدرة على مواجهة متغيرات الرقابة.

2.1 مشكلة الدراسة :

تعد الرقابة الإدارية مدخلاً لتحسين أداء العاملين؛ نظراً لاشتمالها على وسائل إشرافية تُساعد على ضبط الأمور والسلوك التنظيمي داخل المؤسسات (الطراونة، 2011)، ولعلّ الوزارات الفلسطينية بحاجة إلى رقابة إدارية أكثر من مؤسسات أخرى، بحكم أنّ فلسطين تمر بحالة البناء والتأسيس، ولذا فإن توفير متطلبات الرقابة الإدارية وتذليل الصعوبات أمامها، يصب مباشرة في المصلحة الفلسطينية.

والرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني تسعى إلى تنظيم وتوجيه عملياتها الرقابية، وتوفير الظروف الملائمة؛ لتحقيق أهداف الوزارة ومؤسساتها. والتأكد من صحة وسلامة إجراءات العمل في جميع الوحدات الإدارية والمالية سواء في مقر الوزارة أو في المديریات.

وبناء على ما تقدّم تكمن مشكلة الدراسة في التعرف إلى واقع الرقابة الإدارية ومتطلبات نجاحها ومعوقات تطبيقها في واحدة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (وزارة الاقتصاد الوطني)، ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في :

(التعرف على معوقات ومتطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين).

3.1 مبررات الدراسة :

تنطلق الدراسة من المبررات الآتية :

- الحاجة إلى دراسة الرقابة الإدارية كوظيفة إدارية حساسة في منظمة إدارية خدمية.
- اعتبار وزارة الاقتصاد الوطني مؤسسة حكومية، وهذا يعني أن ما قد تواجهه وزارة الاقتصاد الوطني من معوقات أو ما تستند عليه من متطلبات نجاح قد يساعد في دراسة واقع الرقابة الإدارية في الوزارات الأخرى.
- اتجاه السلطة الوطنية الفلسطينية إلى بناء دولة مؤسسات، مما يتطلب وجود حالة من الرقابة الإدارية تساعد السلطة الوطنية في الوصول إلى مبتغاها.
- حداثة تجربة الرقابة الإدارية في الوزارات والمؤسسات الحكومية في فلسطين.
- تعد هذه الدراسة أكاديمية للرقابة الإدارية خاصة في ظل قلة الدراسات الأكاديمية القليلة المنشورة حول معوقات ومتطلبات نجاح الرقابة الإدارية في الوزارات الفلسطينية حسب علم الباحث.

- كثرة المؤتمرات وورش العمل والتقارير حول الرقابة والنزاهة والشفافية، والتي بلغت (12) مؤتمر وورشة عمل خلال العام 2012.
- نظراً لعمل الباحث لسنوات طويلة في ديوان الرقابة المالية الإدارية الفلسطيني ولعمله وخبرته أيضاً في مجال العمل الإداري والتنفيذي تطلع إلى أهمية الرقابة الإدارية في بناء وتطوير المؤسسات الحكومية.

4.1 أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من :

- عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تتناول الرقابة الإدارية في الواقع الحكومي المتعلقة بالرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- فتح آفاق بحثية جديدة في الرقابة الإدارية في مؤسسات حكومية أخرى، مثل علاقة الرقابة بالأداء في الوزارات الفلسطينية، أو تطوير نموذج للمعايير الرقابية.
- وتتبنى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة، في حال تبني نتائجها وتوصياتها، إذ يمكن لوزارة الاقتصاد الوطني أن تحسن عملية الرقابة الإدارية بتعزيز متطلبات النجاح ومواجهة المعوقات والتغلب عليها، وتحسين التخطيط لعملية الرقابة الإدارية أو اتخاذ إجراءات كفيلة بتحسينها.

5.1 أهداف الدراسة :

1.5.1 الهدف الرئيس:

تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيس واحد، و عدة أهداف فرعية أخرى، ويتمثل الهدف الرئيس في التعرف على معوقات ومتطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني.

2.5.1 الأهداف الفرعية

أما الأهداف الفرعية، فتتلخص بما يلي :

- التعرف على واقع الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني من حيث الأبعاد : القانوني، والبشري، والإداري.
- التعرف على المعوقات الداخلية والخارجية التي تواجه الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني.
- التعرف على متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني من حيث المتطلبات الإدارية والبشرية والتغذية الراجعة.

6.1 أسئلة الدراسة :

تتمثل أسئلة الدراسة في سؤال رئيس هو : ما معوقات ومتطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين؟

1.6.1 الأسئلة الفرعية

أما أسئلة الدراسة الفرعية تتمثل في :

- ما واقع الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في الأبعاد : القانوني والبشري والإداري؟
- ما معوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني من حيث المعوقات الداخلية والخارجية؟
- ما متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني من حيث الأبعاد : الإداري والبشري، والتغذية الراجعة؟

7.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي

- الحدود المكانية: الضفة الغربية عموماً، ممثلة بوزارة الاقتصاد الوطني ومديرياتها المختلفة.
- الحدود الزمانية: الفترة الواقعة بين أيار 2012 وحزيران 2015.
- الحدود البشرية: المديرين والمديرين العامين في وزارة الاقتصاد الوطني ومجموعة مركزة من مسؤولي ديوان الرقابة المالية والإدارية (المجموعة البؤرية).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل تعريف ومفهوم الرقابة الإدارية وتطورها، وأنواعها، وأهدافها، وأهميتها، كما يقدم الفصل عرضاً عن وزارة الاقتصاد الوطني، ويتطرق الفصل إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالرقابة الإدارية.

1.2 الإطار النظري

مقدمة :

توفر الرقابة تقويماً خارجياً محايداً ونزيهاً للعمليات، وتقتراح أفكاراً للتحسين والتطوير، ذلك أن الرقابة هي الضمانة لممارسات إدارية فاعلة، وتحدد عن طريقها الممارسات التي تتصف بعدم الكفاءة، وتقدم الدعم للمزيد من استخدام الإدارة الحكيمة لمساعدتها على تبسيط الهياكل التنظيمية المعقدة (الخطيب، 2010).

ولم تعد الرقابة في العصر الحديث وبصفة خاصة في الدول المتقدمة مجرد أداة للتحقق من مدى سلامة التصرفات المالية التي تقوم بها المؤسسات والمنظمات المختلفة، والتأكد من مدى

شرعية هذه التصرفات، ومدى مطابقتها للقوانين واللوائح الموضوعة، بل ذهبت إلى أبعد من ذلك بكثير حيث أصبحت عملية فحص وتقييم عناصر الكفاءة والفاعلية لمختلف الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسات والمنظمات (مصطفى، 2012).

ولقد أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع مفاهيم الرقابة الإدارية وآلياتها من حيث الاهتمام بتعديل مسار العمل الإداري والحد من انتشار آفة الفساد والترهل الإداري، ولم تعد الآليات القديمة المقننة على تصيد الأخطاء صالحة للعمل الرقابي في ظل التغير الحادث لواقع الرقابة، فقد تغيرت أهداف الرقابة وأصبحت أكثر من التأكد أن النتائج تسير وفق خطط موضوعة، بل وصل إلى حد يهدف إلى معالجة الانحرافات وتصويبها بدءاً من البحث عن الأسباب (Malo, 2009). ويرى الباحث أن الوزارات الفلسطينية بحاجة إلى الكثير من الرقابة الإدارية؛ لانتشار ظاهرة الفساد، علاوة على أن الرقابة الإدارية وسيلة مهمة للتحقق من السلوكيات الإدارية أثناء التنفيذ، فضلاً عن قيامها بعمليات المتابعة والتقييم.

1.1.2 تعريف الرقابة كوظيفة إدارية:

تهتم الرقابة بطبيعتها بقياس وتصحيح أداء المديرين ومرؤوسيهـم لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها.

لقد عرفَ الفرنسي هنري فايول Henry Fayol الذي عاصر فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الرقابة بأنها "التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء" (عباس، 2008، ص 12).

أما تيري جورج Terry George فقد عرّف الرقابة الإدارية من منظور إنساني على أنّها "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة" (الطراونة، 2011، ص 37)، وهذا التعريف ينطبق تماماً على القيادة، مما قد يشير إلى أهمية الرقابة الإدارية.

وعربياً فقد نظر عليش إلى الرقابة من وجهة النظر الإدارية على أنّها "العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة من أن النتائج المحققة تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه" (عليش، 1971، ص 28).

وقدّم شنواني تعريفاً أكثر تحديداً، بقوله أن "الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط والمرسومة قد حققت ونفذت" (شنواني، 1987، ص 12).

ويرى الباحث الاختلاف بين تعريفات الرقابة الإدارية نتج من بيئة المنظمات الإدارية، وأهداف الرقابة الإدارية، وطريقة سلوك المديرين في الرقابة الإدارية، ورغم الاختلاف بين تلك التعريفات إلا أنّ هناك معايير في تعريف الرقابة الإدارية تتمثل في :

- (1) أن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء، ومقارنته بتلك المعايير التي يتم تحديدها في الخطط الإدارية، ثم تصحيح الانحرافات السلبية، وتدعيم الانحرافات الإيجابية وفق المعايير.
- (2) أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها حتى نهايتها.
- (3) أن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما.

4) أن الرقابة في المنظمات الإدارية والمؤسسات وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.

5) أن الرقابة واجبة وضرورية لجميع الأنشطة في المؤسسات والمنظمات الإدارية؛ للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.

2.1.2 الرقابة الإدارية وتطورها:

تعد الرقابة واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية. والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة، له دلالة معينة كونها جزءاً يكتمل به الأداء الإداري في المؤسسات الخدمية وفي الشركات وفي المؤسسات وغيرها (عباس، 2008).

إن ما مر بالمجتمعات الإنسانية من متغيرات وكوارث مختلفة؛ نتيجة لتجاوز الحاكم أو المسؤول لسلطاته وصلاحياته أو تجاوز المحكوم لحقوقه قد نتج عنه في نظام الدولة مبدأ الفصل بين السلطات الثلاث: التشريعية، والقضائية، والتنفيذية. ونظراً للزيادة المضطردة في حجم المؤسسات والتقدم التكنولوجي وتحقيق مبدأ الفصل بين الإدارة والملكية، تأثرت الإدارة بهذه المفاهيم الجديدة للرقابة في نظام الدولة، مما ترتب عليه ظهور أنواع مختلفة من الرقابة باعتبارها تربط وتنسق ممارسات تنفيذ هذه السلطات لمهامها واختصاصاتها، وصولاً إلى تحقيق التكامل والعدالة والمساواة في الإطار الإداري للمؤسسة ومن ثم المجتمع ككل (ديري، 2011).

والرقابة الإدارية كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيس في تنظيم المجتمعات ومؤسساته عبر مختلف مراحل التاريخ، وتطورت تبعاً لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء

الإدارة والاقتصاد والمالية أن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعد نظاماً ناقصاً يفتقر إلى مقومات وجوده. ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره إلى الغير. لقد مارس العرب الرقابة الإدارية منذ النشأة الأولى للحضارة العربية في بلاد الرافدين، فها هو حمورابي في مسلته التي احتوت على الكثير من أحكام تنظيم المعاملات المالية والإدارية. كما مارسها العرب منذ نشوء الحضارة الإسلامية، مثل الرقابة على أموال المسلمين وعلى حكام الولايات زمن الدولة الإسلامية. وعرف الرومان الرقابة الإدارية واستخدموها في تنظيم إمبراطوريتهم؛ نظراً لاتساع رقعة الإمبراطورية، فأسسوا نظام الرقيب أو المدعي العام؛ للإشراف على سجلات المواطنين ومعاملاتهم. وفي العصور الوسطى تطورت الرقابة أكثر فأكثر فظهرت الحاجة إلى وجود السلطات الثلاث في نظام الدولة في أوروبا وهي السلطة التشريعية والقضائية إلى جانب السلطة التنفيذية، ففي عام 1256 تأسست غرفة محاسبة باريس التي أنشأها الملك سانت لويس، وكان من مهامها الرقابة على الحسابات وإصدار الأحكام. وتوالى فيما بعد تطورات متلاحقة على مفاهيم الرقابة والحاجة إلى استخدامها، وفي عام 1789 وإبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حقاً مكتسباً لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة، وأسلوب تنظيمها، وإدارتها، ومع ظهور الدولة الحديثة تطلب وجود أحكام وضوابط على أداء التخطيط الاقتصادي لتحقيق التنمية القومية وتوفير الرخاء لمجتمعاتها (الصباح، 1995).

وفي العصر الحديث زاد الاهتمام بالرقابة الإدارية، وخاصة خلال الأزمة الاقتصادية العالمية عام 1929 وما بعدها خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية. فبعد أن كانت الرقابة الإدارية على الأعمال تتم من خارج المؤسسات، أي من قبل السلطات الحكومية أصبحت هناك حاجة ملحة

لتطبيق الرقابة الإدارية الداخلية على ممارسات المديرين ورؤساء الأقسام وكذلك على أداء الموظفين والعمال (السيد علي، 2006).

ونتيجة لهذه التطورات والمتغيرات في مفهوم العمل الرقابي بدأت هذه الوظيفة تؤدي دورها بوضوح، ومع تطور حجم المؤسسات وزيادة أعداد العاملين فيها، وتعدد أنشطتها واتساع نطاقها أصبح الاختبار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج، ولكي نطبق هذا الاختبار لا بد من وجود معيار يمكن القياس عليه ومن ثم الحكم على نتائج أعماله، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا اقتضى الأمر، فإذا استطاع المدير القيام بوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه بطريقة مميزة، وإذا تحققت الأهداف التي تقصدها الخطة فإن مدى تحقيق الأهداف يصبح معياراً للحكم على كفاءته ومقدرته في أداء مهامه (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006).

وإنّ وجود بعض الأخطاء، وبعض الجهود الضائعة، والاحتكاك وما يترتب على ذلك من انحرافات عن الأهداف المقصودة، يشير إلى أنّ التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه الإصلاح، والتشكيل غير سليم، والتوجيه تعوزه الفاعلية. ومثل هذه الأسباب تجعل من وظيفة الرقابة الإدارية ضرورة من الضروريات (سلامة، 2010).

وفي فلسطين تزداد أهمية الرقابة الإدارية في ظل الحديث عن الفساد الإداري، وسوء تقديم الخدمات للمواطنين، بالإضافة إلى شيوع الحديث عن قضاء الأفراد أيام وأيام في إنجاز معاملة واحدة. حيث يتجسد القيام بالرقابة الحكومية في فلسطين حالياً من خلال تطبيق إجراءات رقابة الامتثال والتي تقوم بفحص مدى تطابق الإجراءات مع الأنظمة والقوانين والتعليمات والتعاميم ذات العلاقة إضافة إلى الاعتماد على الشكاوى التي تقدمها من قبل المتضررين وفق المخالفات الواردة فيها.

3.1.2 أنواع الرقابة الإدارية:

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية، ويمكن التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلاً حسب معيار الزمن، والكمية، والنوعية، والتكلفة، والشمولية، وفيما يلي عرض لبعض هذه الأنواع باستخدام المعايير السابقة.

4.1.2 الرقابة من حيث توقيت حدوثها :

على أساس هذه المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاثة أنواع:

1- الرقابة الوقائية:

يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه. وفي الممارسات العملية يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة (الطراونة، 2011).

2- الرقابة المتزامنة :

يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فيُقاس الأداء الحالي، ويُقارن مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة. ولا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل، حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض

من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها بعد فوراً لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل (عاطف، 2009).

3- الرقابة اللاحقة :

وهي مجموعة الأساليب والإجراءات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاثة أدوار رئيسة تتمثل في :

1. تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم كفاءة الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم.

2. تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة الموظفين.

3. تحذير وتنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها (الطراونة، 2011).

5.1.2 الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

تُصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

1- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء الأفراد العاملين، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك (صالح، 2010).

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة وحدة أو قسم من أقسامها؛ لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها، وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

3- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: وهو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات، والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة، مثل مدى تحقيق المؤسسة للخطط السنوية، ومدى قدرة المؤسسة على الإيفاء بمسؤولياتها وخدماتها على مدار واسع ولأكبر قطاع ممكن من المستفيدين (الفاعوري، 2008).

6.1.2 الرقابة من حيث مصدرها:

يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية:

1- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة، وعلى كافة المستويات الإدارية، والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مديريين أو رؤساء أقسام وفي المؤسسات هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.

2- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة، وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، مثلاً ديوان شؤون الموظفين يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات وإنهاء الخدمة، وسلطة النقد تراقب أعمال البنوك التجارية، وديوان الرقابة المالية والإدارية يراقب أعمال الوزارات من حيث أوجه صرف الأموال وتحصيلها (مصطفى، 2012).

7.1.2 الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين، رقابة إيجابية ورقابة سلبية:

1- الرقابة الإيجابية: يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها، ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

2- الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية، وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل (المصري، 2007).

8.1.2 الرقابة من حيث تنظيمها:

تُصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

- 1- الرقابة المفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.
- 2- الرقابة الدورية : وهي التي تنفذ كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يومياً أو أكثر كل أسبوع، أو كل شهر، وقد يوضع الجدول الزمني على أساس ربع أو نصف سنوي.

- 3- الرقابة المستمرة : وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل (عباس، 2008).

9.1.2 أهمية الرقابة الإدارية :

تعد الرقابة الإدارية من عمليات النظام الإداري، وقد تطورت أهمية الرقابة مع تطور دور الدولة من (الدولة الحارسة) التي تهدف إلى المحافظة على الأمن الخارجي وحفظ الأمن الداخلي والفصل في المنازعات بين الأفراد - إلى ما يسمى بـ (دولة الرفاهية) التي تتدخل في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية في كافة القطاعات والميادين ذلك أن تدخل الدولة في جميع شؤون

المواطنين يتطلب توفير أجهزة إدارية كفؤة تنجز الأعمال، وتؤدي الخدمة بكفاءة وفاعلية مع خضوع هذه الأجهزة للرقابة والمحاسبة للتحقق من قيامها بعملها على أكمل وجه (أبو دلبوح، 2006).

ويُنظر إلى الرقابة الإدارية كحجر الزاوية في الإدارة؛ لكونها تقوم بوظيفة حيوية في الدولة الحديثة بالدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة في الدولة في بعض البلدان. ففي جمهورية الصين الشعبية مثلاً تعد الرقابة بحكم الدستور- إحدى السلطات الخمس في الدولة إلى جانب السلطة التنفيذية، والسلطة التشريعية، والسلطة القضائية، وسلطة الخدمة المدنية (Cheng et.al, 2008).

وقد تطور دور الرقابة من مجرد التحقق من أن النشاط الحكومي أو نشاط الإدارة يمارس في حدود القانون إلى التأكد من أن هذا النشاط يمارس بسرعة وكفاءة وفاعلية وفي حدود القانون أيضاً. لذلك لم يعد مفهوم الرقابة يقتصر على المفهوم التقليدي والذي ينحصر فقط بالبحث عن الأخطاء بل تجاوز ذلك إلى البحث عن سبل رفع كفاءة الجهاز الإداري وتحفيزه عن طريق إبراز الجوانب الإيجابية في عمله (أبو هذاف، 2006).

ونظراً لاتساع نطاق الإدارة العامة، وتعدد مجالاتها، وكثرة التنظيمات الإدارية، وزيادة عدد العاملين فيها، كل ذلك أدى إلى ضرورة الاهتمام بالرقابة على أداء الأجهزة الإدارية، بهدف التحقق من إنجاز العمل الإداري بكفاية وفي أسرع وقت ممكن وبأيسر الطرق. وتبرز أهمية الرقابة في هذا المجال في إنها تقدم المساعدة إلى الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الحكومية، للتأكد من أن الأهداف المحددة قد تم إنجازها وفق السياسات المرسومة وإلى تزويدها بالمعلومات والبيانات عما يجري على الواقع لغايات أحكام الرقابة، والتقييم، والمساءلة (Cox et al., 1996).

إلا أن الإفراط في ممارسة الرقابة الإدارية يؤدي إلى نتائج سلبية قد تؤدي إلى قتل الحوافز والحيلولة دون تنمية قدرات الموظفين في اتجاه القيادة الرشيدة وتحمل المسؤولية، وبحول بين المنظمة وبين الانطلاق نحو تحقيق أهدافها. فضلاً عن أن تعدد الأجهزة الرقابية نفسها حول الاختصاصات مما يضعف دور الرقابة خصوصاً عند تداخل الاختصاصات وازدواجية العمل مما ينعكس سلباً على أداء هذه الأجهزة (عاطف، 2009).

ويرى الباحث أنه من الضروري مأسسة الوظيفة الرقابية وتوحيدها والتعامل معها على أنها منهج للإصلاح وتصويب الأخطاء وليس طريقاً للسلبيات التي تترتب على انحراف الرقابة الإدارية عن مسارها.

10.1.2 أهداف الرقابة الإدارية :

تتنوع أهداف الرقابة الإدارية بين أهداف عامة ترتبط بالدولة وأهداف خاصة ترتبط بكل جهاز إداري لوحده، وقد تطورت أهداف الرقابة تبعاً لتطور الدولة، فلم تعد تقتصر على التأكد من أن النشاط الحكومي يتفق مع أحكام القوانين والأنظمة والتعليمات وفي حدودها بل تجاوز ذلك للتأكد من أن النشاط الحكومي يمارس بأفضل طريقة وبأقل تكلفة ممكنة (Flippin, 2008).

وتتمثل أهداف الرقابة الإدارية بما يأتي:

1- التأكد من التزام الإدارة بكافة القوانين والأنظمة والتعليمات أثناء ممارستها لنشاطاتها، وهذا ما يعرف بمبدأ الشرعية، إذ أن على الإدارة العامة واجب العمل في دائرة القانون والالتزام به فإذا خالفت القانون اعتبر تصرفها غير مشروع، وينزل عليه جزاء عدم المشروعية.

2- ضمان حماية حريات الأفراد وحقوقهم، ذلك أن الإدارة تمنح حقوقاً وامتيازات تسهل عليها ممارسة وظائفها وأنشطتها التي تهدف من ورائها إلى تحقيق الصالح العام إلا أن ذلك قد

يرافقه إشراف في استعمال هذه الحقوق والامتيازات مما يهدد مصالح وحقوق الأفراد بالخطر. ومن هنا تبرز أهمية دور الجهات الرقابية لمنع هذا التجاور والحد من إساءة استعمال هذه الحقوق والامتيازات.

3- كشف الأخطاء وأسبابها والعمل على تصحيحها، وهذا هو الدور التقليدي للأجهزة الرقابية، إذ أن الإدارة أثناء ممارستها لأعمالها تقع في أخطاء غير مقصودة، وهذا يؤكد أهمية دور الأجهزة الرقابية في كشف هذه الأخطاء وإيجاد الحلول المناسبة لها وتصويبها.

4- كشف الانحراف الإداري: والانحراف الإداري هو استغلال السلطة أو الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية بعيدة عن المصلحة العامة رغم انسجام أعمال الإدارة مع القوانين والأنظمة والتعليمات (U.S. Department of Housing and Urban Development, 2008). ومثال ذلك ما كشفت عنه تقرير ديوان الرقابة المالية والإدارية لأعمال بعض الدوائر الحكومية من أن التعيينات تمت بعيدة عن المصلحة العامة رغم انسجام هذه التعيينات مع الأنظمة، وقد تم مخاطبة هذه الدوائر لتصويب الوضع ومراعاة ذلك مستقبلاً

5- تحفيز الموظفين على الأداء الجيد والالتزام بالقوانين والأنظمة، فلقد أصبح للرقابة الإدارية دوراً فعالاً ومؤثراً في تحفيز العاملين وشحنهمهم وطاقتهم من خلال إبراز الجوانب الإيجابية في أعمالهم وعدم التركيز على الجوانب السلبية فقط. وبالنسبة للموظف فيتم تحفيزه من خلال منحه زيادة سنوية إضافية في الدرجة الواحدة إذا كان التقدير الوارد عنه في التقرير السنوي بدرجة ممتاز وكان تقديره في السنتين السابقتين مباشرة بدرجة ممتاز أيضاً، وذلك وفقاً لأحكام نظام الخدمة المدنية الحالي.

- 6- الوقوف على المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض الأجهزة الإدارية في عملها، والعمل على معالجة هذه المشكلات وإزالة تلك المعوقات. فمن خلال قيام ديوان الرقابة العام بتدقيق أعمال الدوائر وجد أن بعض الدوائر يعيق عملها عدم توفر موظفين مؤهلين أو عدم توفر وسائل النقل والحركة أو عدم وجود مكاتب لبعض الدوائر في المحافظات، وتم مخاطبة الجهات المعنية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لحل هذه المشكلات والصعوبات.
- 7- تطوير الإجراءات والأعمال الإدارية في الدوائر الحكومية وتحسين الإنتاج فيها مما يضمن إشباع حاجات المواطنين وبأقل التكاليف وبأقصر السبل.
- 8- التحقق من تنفيذ الخطط والسياسات في الأجهزة الإدارية بأقل جهد وتكلفة ممكنة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية والحد من الإسراف في إنفاق الأموال العامة.
- 9- التنبيه إلى أوجه النقص والخلل والقصور في التشريعات المعمول بها واقتراح وسائل معالجتها.
- 10- التأكد من أن المسائل الفنية تؤدي على أكمل وجه ووفقاً للقواعد والأصول الفنية المرعية.
- 11- التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بدون تفرقة وبأقل قدر ممكن من الإجراءات المكتبية (Koppel, 1999).

11.1.2 معوقات الرقابة الإدارية :

تواجه الرقابة الإدارية عدداً من المعوقات الداخلية والخارجية التي تحد من فاعليتها، وفيما يلي توضيح لتلك المعوقات :

أولاً : المعوقات الداخلية:

أ- عدم توافر العدد اللازم من المراجعين بالمقارنة بحجم المهام المكلف بها مما يؤدي إلى تقليص برنامج المراجعة في حدود الموارد المتاحة.

ب- عدم وجود أسس ومعايير محددة لانتقال المراجعين مما ينعكس بالسلب على توافر القدرات القادرة على التخطيط للعمل الرقابي.

ج- مشكلات وصعوبات فنية ومهنية ومنها:

1- وجود قصور في برنامج المراجعة والرقابة.

2- ضعف المهارات في مجال استخدام الحاسوب لدى جهاز الرقابة الإدارية والعاملين فيها

(العفيفي، 2007).

ثانياً : المعوقات الخارجية:

1- المشكلات والصعوبات المتعلقة بالتشريعات المنظمة لعمل الجهات الخاضعة للرقابة ومنها:

أ- حاجة العديد من اللوائح والقوانين المعمول بها للتعديل.

ب- وجود تضارب بين التشريعات والقوانين.

2- المشكلات والصعوبات الإدارية:

- ضعف الأنظمة المحاسبية.

- ضعف نظم المعلومات.

3- المشكلات والصعوبات الفنية والمهنية مثل:

- تسرب الكفاءات.

- عدم الاهتمام بالتقنيات الحديثة (كالحاسوب).

- ضعف الكفاءات الفنية للعاملين.

- عدم وجود أدلة مهنية للعمل (النميان، 2004).

مما يؤثر بالسلب على فاعلية تقارير الجهاز الرقابي، وأدلة الإثبات Evidence ويؤدي ذلك إلى عدم حصول عضو الجهاز الرقابي الذي يقوم بأعمال الرقابة على أدلة الإثبات الكافية لتأييد نتائج الرقابة التي توصل إليها وتتمثل فيما يلي:

- 1- الوجود الفعلي المادي.
- 2- المستندات المؤيدة للعمليات المثبتة في الدفاتر والسجلات.
- 3- الإقرارات التي يحصل عليها المراقب من غير خارج الوحدة موضوع الرقابة.
- 4- الشهادات والإقرارات التي يحصل عليها المراقب من إدارة الوحدة موضوع الرقابة.
- 5- وجود نظام سليم للرقابة الداخلية.
- 6- العمليات اللاحقة لتاريخ الميزانية (الطراونة، 2013).

12.1.2 تخطيط العمل الرقابي:

عند قيام المدقق بالعملية الرقابية لا بد أن يقوم بالتخطيط لهذه العملية حتى تحقق الغاية منها وإلا تعد الرقابة غير فعالة وغير هادفة، وعليه فإنه عند التخطيط للعملية الرقابية فإنه على المدقق أن المعايير الميدانية في الرقابة الحكومية أن يقوم بما يلي :

- يتعرف على البيئة التي تعمل بها الجهة الخاضعة للرقابة.
- يحدد أهداف العملية الرقابية، والاختبارات الضرورية لتحقيقها.
- يتعرف على النظم الرئيسية للإدارة، والمراقبات، ويجري تقييماً أولياً للتعرف على نقاط ضعفها، وقوتها.
- يعد الوثائق الملائمة للمخطط الرقابي والعمل الميداني المقترح (كامل، 2005).

13.1.2 إجراءات تخطيط العمل الرقابي:

عند القيام بعملية الرقابة لا بد من وجود إجراءات يتم من خلالها تطبيق العملية الرقابية، وهذه الإجراءات كالاتي:

1. على المدقق أن يخطط للعملية الرقابية بما يضمن إجراء رقابة عالية النوعية بطريقة اقتصادية، وذات كفاءة وفعالية، وفي الوقت المناسب.

2. يجب أن يعطى الأولوية لجميع المهام التي يجب القيام بها قانونياً، وان يقيم الأولويات بالنسبة إلى المجالات الاجتهادية ضمن مهمات جهاز الرقابة الإدارية.

3. يجب على المدقق أن يراعي مبدأ الأهمية النسبية بالنسبة لجزء البيانات المالية التي سيتم تقديم تقرير حولها.

4. عند القيام بعملية الرقابة النظامية لا بد من اختبار المطابقة مع القوانين، واللوائح المتبعة، وينبغي أن يضع المدقق خطوات العملية الرقابية، وإجراءاتها بما يضمن بصورة معقولة الكشف عن المخالفات، والأخطاء والأفعال المخالفة للقانون، والتي قد يكون لها تأثير هام، ومباشر على نتائج الرقابات النظامية، وعلى المدقق أيضاً أن يكون على وعي بإمكانية وجود أفعال مخالفة للقانون، والتي قد يكون لها تأثير غير مباشر، ولكنه هام على نتائج الرقابات النظامية.

5. ينبغي أن يفهم المدققون التقنيات، والإجراءات، مثل التفقيش، والملاحظة، والاستفسار، والبرهان فهماً سليماً ليتمكنوا من جمع إثباتات الرقابة، وينبغي أن يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من أن التقنيات والإجراءات تتم وفق ما هو مخطط له.

6. الاطلاع على تقارير الرقابة الداخلية والاستفادة من الأعمال المنجزة؛ لأنها توفر إطار رقابي عن وضع الدائرة المراد رقبته، وتسهل عمل الرقابة الداخلية (Mohamed, et al 2012).

14.1.2 مراحل العملية الرقابية

العمل الرقابي يهدف إلى القيام بالكشف عن الانحرافات في العمل، للقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً للخطة، وعليه فإن العملية الرقابية تمر بمراحل وهي كالتالي (عباس، 2001):

- 1- وضع معايير الأداء، حيث أنه بدون وضع معايير للعمل تصبح الخطوات الآتية، والمتمثلة في قياس الأداء، واتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة دون معنى، حيث أنه يتم من خلال المعيار قياس كمية، ونوعية العمل المطلوب، حيث يتم من خلالها قياس الأداء الفعلي طبقاً للمعايير الموضوعية، مسبقاً في خطط الأعمال التي تنوي المنظمة القيام بها.
- 2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، الخطوة التي بدونها لا تكون هناك رقابة منتظمة، ولا مخرجات صحيحة.

هكذا وبمراجعة الأداء، وقياس النتائج، ومقارنتها مع الإنجاز المخطط، والتحقق من بلوغ الأهداف، وصولاً إلى التنفيذ المنتظم تكتمل مراحل العملية الرقابية، وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

15.1.2 المبادئ الأخلاقية في الرقابة:

تعد أخلاقيات الوظيفة العامة من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة في أثناء تأدية الموظف لمهامه تحديداً المهام الرقابية، ويرجع السبب في ذلك لكثرة حالات الرشوة والتزوير والاختلاس وتعارض المصالح واستغلال الوظيفة والواسطة والمحسوبية وإساءة الموظف لاستخدام سلطته

الرسمية، وذلك يؤدي إلى تزايد المخالفات. ومن هذا المنطلق فإن هناك مبادئ أخلاقية لا بد أن يلتزم بها العاملون في الرقابة الإدارية، ومن هذه المبادئ ما يأتي:

1. مراعاة الصالح العام: على الموظف أن يتحرى المصلحة العامة في أدائه لوظيفته، ويتضمن ذلك سرعة البت في القضايا، وعدم التحيز في تقديم الخدمات، أو تقديم مصالح الأشخاص والهيئات على المصلحة العامة (جلدة، 2010).

2. الشفافية: وتعني قيام الموظف بالإفصاح عن نتائج عمليات الرقابة، واستنتاجاتها بطريقة آنية وموثوقة وواضحة (معياري الإنتوساي رقم (20) مبادئ الشفافية والمساءلة، ص2).

3. الاستخدام الأنسب للمعلومات، والموارد: تمثل المساءلة من خلال اتجاه العموم للاستخدام المناسب، والحذر للموارد الحكومية، والتي تعد جزءاً أساسياً من مسؤوليات المدقق باعتباره مهنيًا في المساءلة (Government Auditing Standard, 2011)

4. امتلاك الكفاءة المهنية والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بالمهام الرقابية (Khasharmeh, 2009).

5. الموضوعية: تعتمد مصداقية الرقابة في القطاع الحكومي على موضوعية المدقق في الاضطلاع بمسؤولياته المهنية، وتشمل الموضوعية الاستقلالية فعلياً وظاهرياً (مكتب المساءلة القانونية الولايات المتحدة، 2007، ص:20).

6. النزاهة: يعد اتخاذ القرار المتوافق مع الصالح العام، والمتعلق بالأنشطة الخاضعة للرقابة جزءاً هاماً من مبدأ النزاهة، فقد يواجه المدقق ضغوطاً من قبل المستويات الحكومية المختلفة، أو من قبل الجهات الخاضعة للرقابة، أو قد تواجه ضغوط لجعله يتجاوز المبادئ الأخلاقية، وعند خله تلك التضاربات يعني ذلك أن المدقق يعطي الأولوية لمسؤولياته تجاه الصالح العام (مكتب المساءلة القانونية الولايات المتحدة، 2007، ص: 19).

7. الأمانة في العمل: حيث يجب أن تكون أحد العناصر المميزة التي ترتب احترام المهنة، والاعتراف بها، حيث يتطلب من المدقق من بين عوامل كثيرة أن يكون صادقاً، يراعى الشفافية في المعلومات التي يعرضها، فضلاً عن الموضوعية، والاستقلالية، والعناية المهنية المعتادة (ديوان المحاسبة الكويتي، 2005).

8. الاستقلالية: تعني حرته في معالجة كافة المسائل، والنواحي الرقابية دون توجيهه أو تدخل خارجي، بحيث يمكنه إبداء رأي فني محايد وموضوعي، وذلك في ضوء أحكام القوانين المنظمة لعمله (المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، 2010)

9. الشك المهني: يقصد به حرية تقييم المراقب لمدى سلامة أدلة المراجعة التي تم الحصول عليها، ويكون منتبهاً إلى أدلة المراجعة المتعارضة، ويتساءل عن مدى مصداقية المستندات أو إقرارات الإدارة.

16.1.2 قواعد ومعايير الرقابة والتدقيق الحكومي في فلسطين :

تبنى ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين معايير ومدونة السلوك الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الإننتوساي)، وتُعرف حالياً بمعايير التدقيق الحكومي الفلسطيني.

ويمكن تبويب قواعد ومعايير الرقابة والتدقيق الحكومي للأننتوساي وفقاً للمحددات الآتية:

- الفرضيات الأساسية.
- المعايير العامة.
- المعايير الميدانية.
- معايير صياغة التقارير.

أولاً : الفرضيات الأساسية:

• ضرورة التعرف على المعايير التي يمكن تطبيقها والتي قد لا يمكن تطبيقها على بعض أعمال الرقابة والفحص لضمان نتائج ذات جودة عالية، وفقاً لأهمية هذه الأعمال وتحدد أهمية المفردة سواء من حيث قيمتها أو طبيعتها أو مجموعة البنود المكونة لها أو في المحيط الذي تحدث فيه المفردة مما يستلزم وضع البند في الاعتبار بالنسبة للمنظور الشامل المعطى للمعلومة المالية وللمجموع الذي يشكل القيد جزءاً منه ثم البنود المرتبطة به والمبلغ المماثل له في السنوات السابقة.

• وجوب إتباع المعايير الملائمة فلا يمكن تطبيق جميع المعايير على جميع أوجه أعمال الفحص ومن ثم فإن الأهداف الخاصة بنوع معين من العمل تستوجب المعايير الخاصة التي يجب إتباعها ومن ثم انتقاء سياسات تتبع فيها معايير إنتوساي.

• أن معايير الرقابة الخاصة بالانتوساي ليس لها صفة التطبيق الإلزامي أو التفويض على جهاز الرقابة أو الأعضاء المنسوبين له.

• أن إثباتات الرقابة والفحص لها دوراً هاماً بالنسبة لإعداد تقرير الرقابة من حيث التوقيت وطبيعة الفحص واختبارات الرقابة وإجراءاتها.

• تؤمن السلطات المختصة سن معايير للرقابة والفحص مقبولة ونزيهة لصياغة التقارير من حيث صحة وكفاية شكل ومحتوى التقرير الفني وأن التطبيق الثابت لمعايير التدقيق والفحص للحسابات دون ملائمة لا يفي بالأهداف فالنزاهة تعبير عن رأي الفاحص يقوضه التطبيق الثابت لمعايير الحسابات.

• يشمل النطاق الكامل للفحص والرقابة الحكومية رقابة الأداء والرقابة النظامية وتتضمن الرقابة النظامية فحص وتقييم السجلات المالية وإبداء الرأي حول الكشوف المالية والنظم المالية

- والمعاملات ومطابقتها مع القوانين واللوائح والتعرف على نظم الرقابة الداخلية المطبق في المنشأة لدراسته وتقويمه وتحديد مدى الاعتماد عليه. أما رقابة الأداء فتتعلق برقابة الاقتصاد والكفاءة والفعالية من حيث رقابة اقتصاد الأنشطة الإدارية وفقاً للمبادئ الإدارية السليمة ورقابة كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية للحصول على أكبر قدر من المخرجات ورقابة فعالية الأداء بتحقيق أهداف المنشأة وتحقيق نتائج تتفق وأداء النشاط أو الخدمة.

ثانياً : المعايير العامة

تختص المعايير العامة بوصف المؤهلات العلمية، والعملية للفاحص المدقق أو الهيئة القائمة بأعمال الفحص والرقابة لأداء مهامها وفقاً للمعايير الميدانية أو معايير صياغة التقارير بكفاءة وفعالية وتحدد هذه المعايير وفقاً للآتي:

- أن يتمتع الفاحص المدقق والهيئة بالاستقلالية بمعيار رقابي من الناحية التشريعية والناحية التنفيذية، إذ تصبح الاستقلالية أمر حتمي بدرجة كافية لأداء عمل موثوق النتائج دون الخضوع لتوجيهات السلطة التشريعية في برمجة وتخطيط أدائه.
- أن يتمتع الفاحص المدقق والهيئة بالكفاءة المطلوبة، لتكوين الرأي وصياغة التقرير الفني وطرح الاستنتاجات وتطبيق منهجيات وممارسات ذات نوعية فنية وحاجة الهيئة والجهة الفاحصة للمهارات والخبرات الضرورية لتأدية الفحص بفعالية على أن يوفر الجهاز أو المصلحة نطاقاً كاملاً من المنهجيات الحديثة متضمنة النظم المبنية على التقنيات وطرق الفحص التحليلية الاقتصادية وعمل العينات الإحصائية.
- إنتهاج سياسات وإجراءات لإعداد دليل للإجراءات وكتيبات إرشادية ومنشورات تعميمية وإنتاج سياسات لدعم المهارات والخبرات المتاحة وتوزيع جيد وعادل لهذه الكفاءات وتوفير إعداد كافية

من الأفراد المتخصصين وتخطيط وإشراف جيدين. وإمكانية استخلاص مهارات متخصصة من مصادر خارجية.

- إمكانية أن يولي الجهاز أو الهيئة عناية خاصة لبرامج ضمان الجودة لتحسين الأداء والنتائج وتأمين مستوى عال من العمل وتوفير الموارد اللازمة لضمان التحسين والتحديث.

ثالثاً : المعايير الميدانية:

تهدف المعايير الميدانية تحديد المقاييس والإطار الشامل للخطوات أو الأفعال المتوازية والهادفة التي يتبعها الفاحص والمدقق وإطار تأدية وإدارة العمل وتحديد المتطلبات الأساسية لتأدية الواجبات في نطاق المعايير الميدانية.

- ضرورة التخطيط لأعمال الفحص والرقابة لضمان إجرائها بطريقة فعالة واقتصادية وكفاءة وفي وقت مناسب.

- وجود إشراف ومراجعة جيدة خلال أعمال الفحص والتدقيق خلال كل مرحلة من مراحل الفحص على أن يراجع العمل من قبل عضو مراجع من كبار الفاحصين.

- ضرورة مراجعة ودراسة وتقييم مصداقية المراقبة الداخلية عند تحديد مدى ونطاق عملية الفحص.

- ضرورة الحصول على إثباتات كافية وذات الصلة المعقولة لدعم تقرير الفاحص واستنتاجاته وذلك بتحليل البيانات للتأكد من تطابقها لمعايير الحسابات المقبولة وبالدرجة التي تكون أساساً

معقولاً لإبداء الرأي في الإقرارات المقدمة.

- يلزم تحديد أهداف الفحص والرقابة والاختبارات الضرورية لتحقيقها بالتعرف على الأنظمة المحاسبية المطبقة للجهة الخاضعة للفحص للتعرف على نقاط الضعف والقوة وبالتالي تحديد أفضل نهج للفحص من حيث الكفاءة والفعالية.
- سلامة أساس جميع التقييمات والاستنتاجات المدعمة بإثباتات رقابية ذات الصلة والكافية لبناء الرأي النهائي فيها والتقرير الفني للفحص حولها. بوضع جميع المعلومات في الاعتبار والتأكد بصحتها ومصداقيتها وفهم التقنيات والإجراءات فهماً سليماً وأن يكون التوثيق كافٍ لدعم أداء الفاحص ودقة التقرير وتكون إثباتات العمل مرجعاً للفحص المستقبلي.
- قناعة الفاحص والمدقق أم محتوى التقرير يعكس درجة كفاءته المهنية وخبرته العملية ليتيح استقرارات ودعم الاستنتاجات من جراء التأكد من وجود علاقة متوقعة داخل العناصر المختلفة للكشوف والحسابات المالية أو التعرف على علاقات غير متوقعة واتجاهات غير اعتيادية مما يستلزم التحقق من إعداد الكشوف المالية وفقاً لمعايير محاسبية وحسابية معقولة وتحليل كافٍ للعناصر المختلفة المكونة للكشوف المالية مع تقديم قياس وتقييم لهذه العناصر.

رابعاً : معايير صياغة التقارير:

- التقرير الفني للفحص والتدقيق هو نهاية كافة إجراءات الفحص عملياً متضمناً به إيضاح لكافة الحقائق الظاهرة للفاحص وإبداء رأيه بخصوصها ومدى تأثيرها على صحة وسلامة القوائم المالية ونتيجة النشاط.
- يجب أن يعد الفاحص والمدقق عند نهاية أعمال الفحص تقريراً كتابياً يوضح به الملاحظات في شكل ملائم ويلزم أن يكون المحتوى سهل الفهم خالٍ من الالتباس أو الغموض وأن تكون المعلومات التي تحويه مدعمة بإثباتات يعتمد عليها وتكون مستقلة وموضوعية ونزيهة وبناءة.

• ضرورة استكمال كافة النواحي الشكلية للتقرير من حيث البيانات الكاملة عن المنشأة موضوع الفحص وتاريخ إجراء الفحص وكتابة التقرير وضرورة بيان الكيان القانوني ومطابقة معايير الفحص مع ضرورة احترام الآجال وإنهاء التقرير دون إبطاء والتوقيع عليه بالاسم الكامل للفاحص والإفادة عن إحاطة الفاحص بكافة الاعتبارات ومدى الاطلاع الكامل على جميع البيانات المالية المطلوبة.

• عدم التوقع عادة بقيام الفاحص بإعطاء رأي شامل حول تحقيق الجهة الخاضعة للفحص للانتقاد والكفاءة والفعالية بنفس الطريقة المطلوبة بالنسبة للحسابات الختامية والمركز المالي وفي بعض الحالات التي تسمح به ظروف الفحص بالإشارة إلى ذلك يلزم وصف الظروف للوصول إلى الاستنتاجات دون أن يكون تقريراً قياسيًّا وفي حالة الاستعانة بمعلومات عن سنوات سابقة للفحص يلزم الإشارة إلى طبيعة هذه المعلومات ومداهما والمتوفرة لدى الجهة عن إجراء عمليات الفحص.

• ضرورة أن تكون التقارير الفنية موضوعية وتتسم بالاستقلالية عن الوصول إلى النتيجة المنتهية إليها (غنيم، 2005).

17.1.2 ديوان الرقابة المالية والإدارية :

1.17.1.2 رؤية ديوان الرقابة المالية والإدارية

جهاز رقابي مهني وقوي يتمتع بالاستقلالية الكاملة يسهم في تحسين الأداء وتعزيز الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد في إدارة المال العام.

2.1.7.1.2 رسالة ديوان الرقابة المالية والإدارية

تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة وفق الممارسات المهنية الفضلى ورفع تقارير موضوعية وذات مصداقية عالية إلى رئيس السلطة الفلسطينية وإلى المجلس التشريعي ومجلس الوزراء.

3.17.1.2 أهداف الديوان :

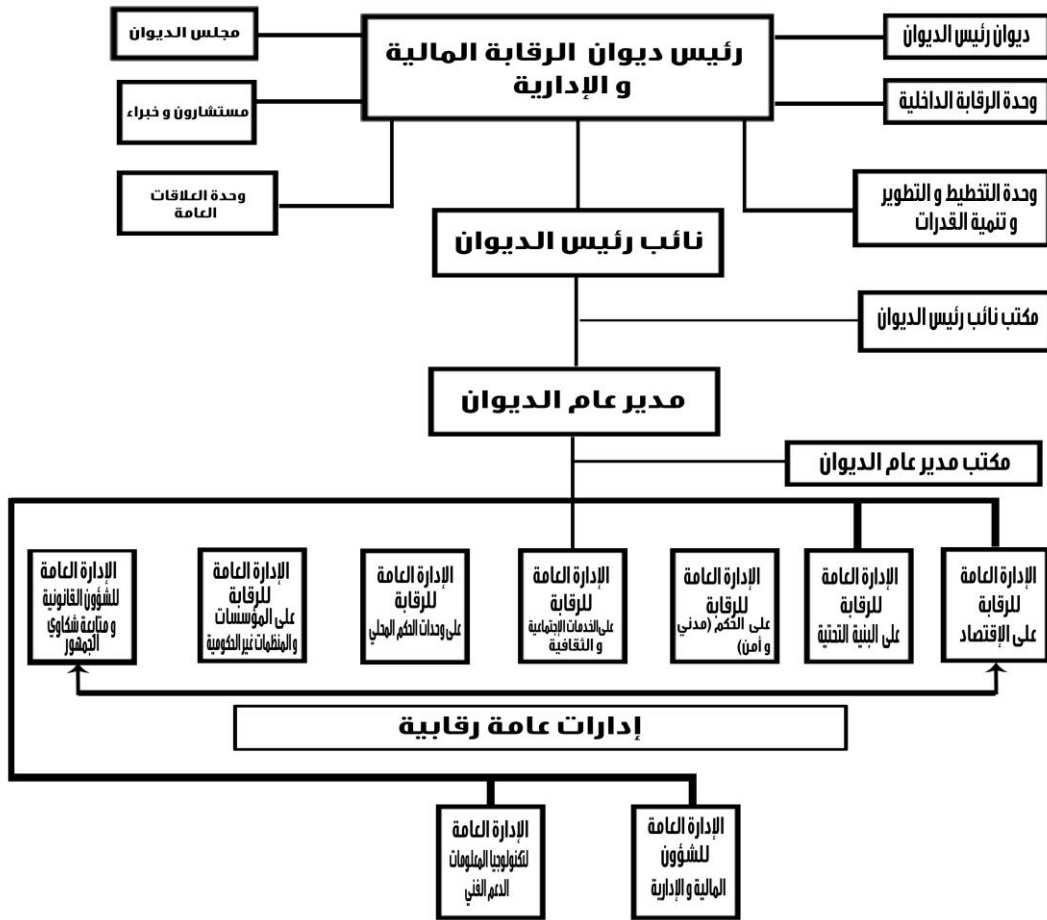
- ديوان رقابة قوي ومستقل يعمل بمنهجية ومعايير مهنية.
- التميز المؤسسي وضبط الجودة.
- تقارير رقابية مهنية وذات مصداقية وجودة عالية.
- تبادل الخبرات والمعرفة وتعزيز الثقة بالرقابة والتدقيق.

4.17.1.2 اختصاصات الديوان :

- اقتراح اللوائح والأنظمة والسياسات الخاصة بعمل الديوان، وإعداد الخطط والبرامج.
- التحقق من قيام أجهزة الرقابة والتفتيش والرقابة الداخلية في الجهات الخاضعة لرقابته بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة.
- مراقبة نفقات السلطة وإيراداتها والقروض والسلف والمخازن على الوجه المبين في القانون.
- تنفيذ السياسات الخاصة بالرقابة والتفتيش بما يعزز الشفافية والمصداقية.
- بحث وتحري أسباب القصور في العمل والإنتاج والكشف عن عيوب الأنظمة المالية والإدارية والفنية.

- الكشف عن المخالفات التي تقع من الموظفين وغير الموظفين التي تستهدف المساس بسلامة أداء السلطة الوطنية الفلسطينية.
- بحث شكاوى الجمهور وما يرد في وسائل الإعلام.
- مراقبة ومراجعة القرارات الخاصة بشؤون الموظفين.
- مراجعة المنح والهبات والتبرعات المقدمة للجهات الحكومية.
- دراسة أي قضية أو حالة ترفع للديوان من جهات الاختصاص.

5.17.1.2 الهيكل التنظيمي لديوان الرقابة المالية و الإدارية :



(الموقع الالكتروني لديوان الرقابة المالية و الإدارية، 2014)

18.1.2 وزارة الاقتصاد الوطني :

تُعد وزارة الاقتصاد الوطني إحدى الوزارات الفاعلة في الدولة الفلسطينية، وتحتمل أعباء ميدانية كثيرة مقارنة بوزارات أخرى، ويبرز دور وزارة الاقتصاد الوطني في مجالات تموية كثيرة.

1.18.1.2 رسالة وزارة الاقتصاد الوطني

تتمثل رسالة وزارة الاقتصاد الوطني في المساهمة في تحسين أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال تشكيل إطار تنموي للقطاع الخاص، يدعم ويساهم في إحداث طفرة اقتصادية، تعمل على رفع مستوى معيشة المواطن ورفاهيته، وذلك من خلال رسم سياسة اقتصاديه بالتنسيق مع الوزارات ذات العلاقة، من خلال إطار رسمي للتعاون. كما تقوم الوزارة بمشاركة الوزارات ذات العلاقة، بتكوين هيئات تشاورية مشتركة مع القطاع الخاص لرسم السياسات الاقتصادية (موقع وزارة الاقتصاد الوطني، 2011).

2.18.1.2 أهداف الوزارة

تعمل وزارة الاقتصاد الوطني على تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم خدمات مميزة للقطاع الخاص من خلال توفير خدمة سريعة، عادله ومريحة تركز على تطبيق التشريعات والتعليمات بأسلوب بسيط وثابت يرضي الجميع وخاصة القطاع الخاص .
- توفير الخدمات المتعلقة بدعم الصناعة، وتسهيل التجارة، وحماية المستهلك وخلق ارتباط متبادل مع المنظمات الإقليمية والدولية، بالإضافة إلى إبرام الاتفاقات التجارية لصالح القطاع الخاص.

- السعي لتوفير البرامج المالية والمساعدات الفنية لمؤسسات القطاع الخاص .وتقديم خدمات مميزه للقطاع الخاص في هذه المجالات .
- اعتماد الخدمة الالكترونية ونظام المعلومات الالكتروني، لتوفير خدمه سريعة، ومناسبة، وحيدة للمواطنين والشركات والمؤسسات الفلسطينية.
- تطبيق التشريعات والقوانين بأسلوب بسيط ومتناسق،وعلى مستوى يكون مرضيا ومحترما من القطاع الخاص (موقع وزارة الاقتصاد الوطني، 2011).

3.18.1.2 اختصاصات الوزارة

تتولى وزارة الاقتصاد الوطني القيام بالمهام والاختصاصات التالية :

1. رسم السياسات الاقتصادية بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص والوزارات والمؤسسات الأخرى .
2. تسجيل الشركات والسجل التجاري والوكالات التجارية .
3. تسجيل الملكية الصناعية وحماية حقوق الملكية الفكرية .
4. ترخيص المنشآت الصناعية وإصدار رخص الاستيراد و رخص إعادة التصدير وتصديق شهادات المنشأ .
5. الرقابة والتفتيش على المواد الاستهلاكية، ومراقبة الأسعار وفحص العينات الغذائية والكيمائية (موقع وزارة الاقتصاد الوطني، 2011).

4.18.1.2 مسؤوليات وحدة الرقابة والتدقيق في وزارة الاقتصاد الوطني :

- ضمان تطبيق وتنفيذ قانون الخدمة المدنية بشكل صحيح وعادل في الوزارة من خلال القيام بمهام تدقيق مركزة خاصة في المجالات ذات الأولوية بالنسبة للوزارة وذلك بعد مناقشتها مع الوزير.
- تقدم إلى الوزير خطة وإطار عمل نظام تدقيق فعال.
- تقديم الإرشاد إلى الوزير حول أدنى وأعلى مستويات ترتيبات التدقيق.
- التحقيق بالنيابة عن الوزير في القضايا المالية والإدارية التي قد تعرض مهمة ورسالة الوزارة إلى الخطر.
- فحص التقارير المتعلقة بالتحقيقات الخاصة وتقديم النصح والإرشاد إلى الوزير حول كل تقرير.
- مراعاة ملائمة أي عمل تنفيذي يأتي نتيجة للقيام بتدقيق معين، وتقديم النصح والإرشاد إلى الوزير فيما يتعلق باتخاذ أي خطوات إضافية أو بديلة.
- ضمان وجود تنسيق وعلاقات عمل جيدة بين دائرة التدقيق التابعة للوزارة وأي جهة تدقيق أخرى (وزارة الاقتصاد الوطني، 2013).

2.2 الدراسات السابقة :

1.2.2 الدراسات العربية

اطلع الباحث على عدد من الدراسات ذات الصلة بالرقابة ومجالاتها وفعاليتها، وفيما يأتي عرض لعدد منها :

دراسة رشيد والحمداني والأعرجي (2013) "فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي في العراق/ دراسة تطبيقية على جامعة الموصل"

هدفت الدراسة إلى إظهار الفساد المالي والذي تعاني منه الدول وخاصة النامية المختلفة بما فيها العراق وقد أخذ أبعاد واسعة تتداخل فيه عوامل مختلفة منها فاعلية الأجهزة الرقابية، وعليه فإن الدراسة تقوم على تقييم وقياس فاعلية الأجهزة الرقابية لجامعة الموصل للوصول إلى تشخيص الثغرات الذي يمكن أن تكون جسراً لنفاذ وانتشار الفساد. وقد أجريت الدراسة على عينة حجمها (40) مراقباً من مراقبي الحسابات، ووُزعت عليهم استبانة لجمع المعلومات، وقد خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات لعل أهمها هو تحديد القصور في الإجراءات الرقابية لجامعة الموصل، وتوصل البحث إلى مجموعة توصيات منها ضرورة الدعم القانوني لأجهزة الرقابة المالية في اتخاذ وسائل المساءلة الكافية في المخالفات المالية لتكون رادع أمام مرتكبيها.

دراسة الطراونة (2013) " أثر أجهزة الرقابة الحكومية في الحد من الفساد الإداري والمالي في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أجهزة الرقابة الحكومية في الحد من الفساد الإداري والمالي، والتعرف على أشكال الفساد الإداري والمالي الشائعة لدى موظفي القطاع العام في الأردن من

وجهة نظر موظفي أجهزة الرقابة الحكومية. ومن أجل تحقيق تلك الأهداف تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغ حجمها (372) مشاركاً ومشاركة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين في أجهزة الرقابة الحكومية في الأردن (وزارة المالية، هيئة مكافحة الفساد، ديوان المحاسبة)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج من أهمها:

1. إن تصورات المبحوثين لأشكال الفساد الإداري الشائعة (التسبب والإهمال الوظيفي والوساطة والابتزاز والرشوة) جاءت بدرجة متوسطة.
 2. إن تصورات المبحوثين لأشكال الفساد المالي الشائعة (التهرب من دفع الرسوم والتهرب من الضرائب والاختلاس والتزوير) جاءت بدرجة متوسطة.
 3. هناك أثر لرقابة الأجهزة الحكومية في الحد من أشكال الفساد الإداري (التسبب والإهمال الوظيفي والوساطة والابتزاز والرشوة).
 4. هناك أثر لرقابة الأجهزة الحكومية في الحد من (الاختلاس والتزوير) كشكل من أشكال الفساد المالي. وعدم وجود أثر لرقابة الأجهزة الحكومية في الحد من (التهرب من دفع الضرائب والتهرب من دفع الرسوم).
- أوصت الدراسة بالعمل على تحديث التشريعات والقوانين، وتطوير إجراءات العمل الرقابي والإداري والمحاسبي لتضيق الفرصة على المفسدين.

دراسة بني خالد وحتاملة (2013) "الدور الرقابي لديوان المحاسبة وفاعليته في الجامعات الرسمية الأردنية"

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية رقابة ديوان المحاسبة في الجامعات الرسمية الأردنية وتألفت العينة من مدققي ديوان المحاسبة، وموظفي الدائرة المالية وعددهم (224) موظفاً، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، حيث توصلت إلى ابتعاد جميع فقرات الفاعلية عن الصفر (المصفوفة الصفريّة)، والأكثر ابتعاداً (عدم تحسن نوعية التقارير التي يقدمها الديوان، وتشكل رقابة الديوان رقابة وقائية بدرجة متوسطة، وانخفاض الاستجابة للتوصيات التي يقدمها الديوان للجهات الخاضعة لرقابته، وتزايد كل من المخرجات الرقابية والوفورات المالية).

وأكثر المتغيرات تأثيراً ذات دلالة إحصائية على الفاعلية: فحص أنظمة وإجراءات العمل الرقابي، وضغوطات العمل الرقابي، والمبادئ الأخلاقية للمدققين، ولم يكن لنمط الرقابة وهيكله ومعايير العمل الرقابي تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على الفاعلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين التقارير الصادرة عن ديوان المحاسبة لتعبر عن أدائه بكل شفافية وموضوعية.

دراسة عثمان والبنّا (2012) "تقييم أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في الأردن"

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في الأردن. شمل مجتمع الدراسة جميع المدققين في ديوان المحاسبة الذين يمارسون المهمات الرقابية والتدقيق على أعمال المؤسسات العامة في الأردن. أما العينة فتكونت من (72) مدققاً يمارسون أعمال الرقابة والتدقيق على المؤسسات المشمولة بالدراسة، وجمعت البيانات من خلال استبانة. وقد

تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للدعم الذي تقدمه الإدارة العليا بديوان المحاسبة، وللتشريعات النافذة والمطبقة بديوان المحاسبة، وللأدوات والأساليب العلمية التي يستخدمها مدققو الديوان، وللكفاءات الإدارية والفنية القادرة على إنجاز الرقابة، وللدورات التدريبية للمدققين في مجال الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في الأردن، وقدمت الدراسة توصيات منها ضرورة وأهمية توفير وتفعيل الأنظمة واللوائح والتعليمات اللازمة لتنظيم عملية الرقابة على أداء المؤسسات العامة في الأردن، والاهتمام بتنظيم دورات تدريبية وبأساليب حديثة للمدققين الذي يتولون مهمة التدقيق على أعمال تلك المؤسسات العامة.

دراسة ذنبيات وكفوس (2012) بعنوان "مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية وأثر ذلك على أدائها المالي"

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية الواردة في معيار التدقيق الدولي رقم (315) ومدى تأثير ذلك على الأداء المالي لهذه الشركات، لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لتجميع البيانات الأولية اللازمة، وزعت على (50) شركة صناعية مساهمة عامة مدرجة في بورصة عمان. تمت معالجة هذه البيانات باستخدام الإحصائيات الوصفية، كما تم استخدام اختبار One Sample T-test ، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات Multiple Regression . من خلال تحليل بيانات الدراسة تبين أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تلتزم بتطبيق جميع مقومات الرقابة الداخلية الواردة في معيار التدقيق الدولي رقم (315)، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى التزام الشركات الصناعية الأردنية بمقومات الرقابة الداخلية وبين الأداء المالي مقاسا بنسب العائد

على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين، والعائد على المبيعات كل على حدة، بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى الالتزام بمقومات الرقابة الداخلية وبين الأداء المالي مقاساً بنسبة مجمل الربح. كما بينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحجم على العلاقة بين مدى توافر مقومات الرقابة الداخلية وبين الأداء المالي مقاساً بنسبة العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين والعائد على المبيعات كل على حدة، في حين لم تظهر النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحجم على العلاقة بين مدى توافر مقومات الرقابة الداخلية وبين الأداء المالي للشركات المبحوثة مقاساً بنسبة مجمل الربح. وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصى الباحثان بضرورة قيام الشركات الصناعية الأردنية بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة لديها بشكل مستمر، إضافة إلى العمل على إيجاد قسم خاص للرقابة على جودة أعمال دائرة التدقيق الداخلي.

دراسة المطيري (2012) "مدى فاعلية إجراءات الرقابة المالية على الإنفاق التي يطبقها ديوان المحاسبة الكويتي من وجهة نظر الجهات الخاضعة لرقابة الديوان"

هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان حول الإجراءات المتبعة في الرقابة على الإنفاق الحكومي، وأجريت الدراسة على عينة طبقية مكونة من (86) جهة خاضعة لرقابة الديوان، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت حجم عينة الدراسة (211) موظفاً، وتم استخدام استبانة لقياس متغيرات الدراسة، ومن نتائج الدراسة بأن الإجراءات الرقابية التي يمارسها الديوان وإجراءات الرقابة التي يمارسها الديوان وإجراءات الرقابة المالية المسبقة واللاحقة وإجراءات الرقابة المحاسبية، وتقويم الأداء تتسم بالفاعلية، وأوصت الدراسة بضرورة توعية الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية بأهمية دور ديوان المحاسبة في الإنفاق على الدوائر الحكومية.

دراسة السبوع (2011) بعنوان " أثر هياكل أنظمة الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) على

أهداف الرقابة حالة الشركات الصناعية الأردنية "

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تطور بناء هياكل أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية ومعرفة فاعليتها في تحقيق أهداف الرقابة. كما استهدفت أيضاً اختبار أثر عناصر الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف الرقابة. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الدراسة على عينة حجمها (42)، وجمعت البيانات من خلال استبانة، وقد أشارت نتائج الدراسة بشكل عام، من خلال اختبار t-test للعينة الواحدة، إلى فاعلية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية، فيما أظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر هام لعناصر الرقابة مجتمعة في تحقيق أهداف الرقابة مع وجود بعض الاستثناءات. وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات كان أهمها الاهتمام بمراقبة أنظمة الرقابة الداخلية من خلال إجراء التقييمات المستمرة لتلك الأنظمة بما يسهم في زيادة فاعليتها وكفاءتها.

دراسة الدوسري (2011) " أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات

العامة في دولة الكويت "

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (72) مدققاً يمارسون أعمال الرقابة والتدقيق على المؤسسات العامة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال استبانة، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للدعم الذي تقدمه الإدارة العليا بديوان المحاسبة وللتشريعات النافذة والمطبقة بديوان المحاسبة، وللأدوات والأساليب العلمية التي يستخدمها مدقق

الديوان، والكفاءات الإدارية والفنية القادرة على إنجاز الرقابة وللدورات التدريبية للمدققين في مجال الرقابة في أداء الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت، وأوصت الدراسة بتوفير وتفعيل الأنظمة واللوائح والتعليمات اللازمة لتنظيم عملية الرقابة على أداء المؤسسات العامة.

دراسة غنيمات وصيام (2011) بعنوان "العوامل المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية، والوقوف على أهم المعوقات التي تحد من فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية وتطورها في الوزارات الأردنية، لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، قام الباحثان بتصميم استبانة، تم توزيعها على المديرين والعاملين في أجهزة الرقابة الداخلية في الوزارات الممثلة لعينة الدراسة البالغ عددهم (126) شخصاً وتم استرداد واعتماد ما نسبته (82%) من الاستبانات الموزعة لغايات التحليل الإحصائي. ومن أهم نتائج الدراسة أن أكثر العوامل تأثيراً في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية هو النظام المحاسبي ومكوناته، وأقل العوامل تأثيراً كفاءة العاملين ورقابة الأداء. وأظهرت الدراسة وجود ضعف في تطبيق سياسات اختيار وتعيين موضوعية للعاملين ونقص التدريب الجيد لهم. إضافة إلى ضعف القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، ونقص في دور السلطة التشريعية وهيمنة السلطة التنفيذية عليها.

في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بضرورة أن تولي الحكومة الأردنية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية المزيد من الاهتمام وذلك من خلال التركيز على المقومات الإدارية والمالية

الأساسية المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية، وتفعيل أسس ومعايير الاختيار والتعيين، وتطوير معايير دقيقة لقياس وتقييم الأداء الحكومي.

**دراسة خصاونه (2010) " تقييم إجراءات الرقابة الحكومية في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية
"دراسة ميدانية" ديوان المحاسبة في المملكة الأردنية الهاشمية"**

هدفت الدراسة إلى تعرف إجراءات ديوان المحاسبة في المملكة الأردنية الهاشمية في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية، ولتحقيق ذلك تم توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (150) موظفاً في ديوان المحاسبة يعملون في المؤسسات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى - مجموعة من النتائج أهمها بأنه لا يتوفر لديوان المحاسبة إجراءات رقابية ملائمة تشمل على: إجراءات التخطيط للعملية الرقابية، وإجراءات تصميم نموذج لتنفيذ عملية الرقابة الحكومية في مجال الأنظمة الإلكترونية. وأوصت الدراسة أن يولي ديوان المحاسبة اهتمام أكبر في الرقابة الحكومية في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية.

**دراسة أبو صلاحة (2010) بعنوان " تقييم الرقابة الإدارية والمالية في وزارة الحكم المحلي،
واقترح آليات لتطويرها"**

بحثت الدراسة في تقييم الرقابة الإدارية والمالية في وزارة الحكم المحلي، واقترحت آليات لتطويرها، وذلك من وجهة نظر العاملين في وزارة الحكم المحلي، كما هدفت أيضاً إلى فحص اختلاف تقييم الرقابة الإدارية والمالية في وزارة الحكم المحلي، باختلاف مجموعة من المتغيرات المستقلة. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد استخدمت الدراسة أداتين لجمع البيانات، أولهما استبانة، تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (149) عاملاً في وزارة الحكم المحلي. أما الأداة الثانية،

فكانت المقابلة المكونة من أسئلة لتعرف آليات التطوير، وتمت مقابلة (10) من أصحاب المناصب المهمة في وزارة الحكم المحلي، ويرتبط عملهم بدائرة الرقابة الإدارية والمالية. وتمت معالجة البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : الدرجة الكلية لتقييم آلية الرقابة المالية والإدارية في وزارة الحكم المحلي، كانت بدرجة كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المفحوصين على جميع الفقرات لجميع المجالات (72.2%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقييم آلية الرقابة المالية والإدارية في وزارة الحكم المحلي تعزى إلى متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الوظيفية. واقترح المُقابلون آليات لتطوير عمل الرقابة الإدارية والمالية، منها : توفر برامج التدريب حسب حاجة الموظفين، وضرورة وجود أنظمة وقوانين للرقابة، وبناء آليات لكيفية المتابعة والمعالجة لما ترصده الرقابة، وتشكيل لجنة يتظلم إليها الفرد أو الدائرة التي يعينها تقرير الرقابة، وتشكيل لجنة تفحص تقارير الرقابة الإدارية والمالية وتوصياتها. وقد أوصت الباحثة بتوصيات منها اعتماد التوصيات والإجراءات التي تصدر عن دائرة الرقابة الإدارية والمالية، واعتبارها نهائية، وعدم ترك المجال لتخطيها أو التشكيك في مصداقيتها.

دراسة عبابنة والجمعان (2010) بعنوان "اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن"
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور كل من المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تضمنت المعلومات الشخصية والوظيفية ومجالات الدراسة، وتم توزيعها على جميع العاملين في وحدات الرقابة في وزارة التربية والتعليم في الأردن والبالغ عددهم

(146)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن مستوى دور المساءلة ودور التفويض الإداري في الرقابة الإدارية كان عاليًا ومتوسطًا في نشاطات وأعمال وزارة التربية والتعليم في الأردن على التوالي. وأظهرت الدراسة أن المبحوثين العاملين في مركز الوزارة وإقليم الجنوب لديهم ممارسة أعلى لمجال المساءلة في الرقابة الإدارية مقارنة بالمبحوثين العاملين في إقليم الشمال. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين في وحدات الرقابة وتحديد وصف وظيفي لكل موظف لتجنب التداخل في الأدوار.

دراسة بركات (2007) بعنوان " مدى إدراك الشركات الأردنية المساهمة العامة لأهمية الرقابة الداخلية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك الشركات المساهمة العامة الأردنية لأهمية الرقابة الداخلية . طبقت الدراسة على عينة مكونة من (60) شركة أردنية مدرجة في سوق عمان المالي من مختلف الأنشطة الاقتصادية . تم تجميع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال تصميم استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، استخدم الباحث تحليل لتباين الأحادي لتحليل البيانات، وكذلك اختبار T-test لفحص فرضيات الدراسة. أشارت النتائج إلى توافر أنظمة الرقابة الداخلية في شركات عينة الدراسة، إضافة إلى توافر لجان التدقيق لدى الشركات المساهمة الأردنية.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة لديها ومراجعتها.

دراسة السهيل (2007) بعنوان " قياس فاعلية الرقابة المالية الداخلية من وجهة نظر أجهزة الرقابة المالية الحكومية في الكويت "

هدفت الدراسة إلى قياس فاعلية الرقابة المالية الداخلية من وجهة نظر أجهزة الرقابة المالية الحكومية في دولة الكويت، واعتمد الباحث على مكونات الرقابة الداخلية وهي بيئة الرقابة، وتقدير المخاطر، والمعلومات والاتصالات، وأنشطة الرقابة، والمتابعة

وتم تصميم استبانة مكونة من ستة أجزاء حيث تم توزيعها على كافة مجتمع الدراسة البالغ عددهم (196) مراقباً ومدققاً من وزارة المالية وديوان المحاسبة واستخدم طريق الإحصاء الوصفي والاستدلالي وبرنامج SPSS، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الرقابة المالية الداخلية والبيئة الخاصة بالرقابة على الجهات الحكومية الكويتية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الرقابة المالية الداخلية ومستوى المخاطر التي تتعرض لها الجهات الحكومية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الرقابة المالية الداخلية ومستوى المعلومات والاتصالات المتعلقة بالرقابة على الجهات الحكومية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الرقابة المالية الداخلية وحجم ونوعية الأنشطة والإجراءات الرقابية على الجهات الحكومية.

وأوصت الدراسة بوضع معايير خاصة في الجهات الحكومية الكويتية تحدد مسؤوليات وحقوق نظام الرقابة المالية الداخلية، والاستعانة بالمعايير الدولية والإقليمية في المحاسبة والمراجعة.

دراسة أبو دلبوح (2006) بعنوان "أثر فاعلية الرقابة المالية على الأداء المالي للمؤسسات العامة المستقلة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أجهزة الرقابة المالية في الأردن على الأداء المالي للمؤسسات العامة المستقلة، وقياس مدى ضرورة وجود جهاز رقابي فعال في الأردن للقيام بمسؤولياته.

اعتمدت الدراسة أداتين لجمع البيانات، الأولى لجمع البيانات الثانوية، والثانية لجمع البيانات الأولية من خلال عمل استبانة وزعت على عينة عشوائية قوامها (220) من العاملين في الأقسام المالية ووحدات الرقابة الداخلية للمؤسسات العامة المستقلة والقائمين بالرقابة على تلك المؤسسات لدى جهات الرقابة المالية الحكومية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه تؤثر التشريعات الملائمة إيجابياً على الأداء المالي في الأقسام المالية للمؤسسات العامة المستقلة، كما توصلت إلى أنه تؤثر الكوادر الوظيفية، ومدى تأهيلها إيجاباً على الأداء المالي في الأقسام المالية في المؤسسات العامة المستقلة، بالإضافة إلى أن فاعلية الرقابة المالية تؤثر إيجاباً على قدرة المؤسسات المالية في تقليل الانحرافات للنفقات الفعلية عن المقدرة في الموازنة وتحقيق ترشيد في الإنفاق، كما وجدت الدراسة أن مستوى الرقابة المالية الخارجية يؤثر وبنفس الاتجاه على الأداء المالي مقاساً بمدى وجود وحدة مختصة للرقابة الداخلية وتوفر المظاهر المختلفة للرقابة الداخلية والتقييم والمراجعة الدورية، وأن الرقابة المالية الدورية الخارجية ونتائج عمل الرقابة المالية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للمؤسسات العامة المستقلة يتأثر وبنفس الاتجاه بمستوى الرقابة المالية الخارجية المنوطة بالجهات الحكومية.

وأوصت الدراسة بتحسين التشريعات التي تحكم عمل الجهات الرقابية الخارجية وكذلك التشريعات الرقابية التي تحكم العمليات المالية وتنظيم إجراءاتها في المؤسسات العامة المستقلة

دراسة الرحاحنة (2005) بعنوان "مدى فاعلية أداء أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الرسمية والخاصة الأردنية"

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية أداء أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الرسمية والخاصة الأردنية، وذلك من خلال التعرف على مدى التزام أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات

الرسمية والخاصة الأردنية بالمعايير الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في عملها، وتأثير العوامل المتعلقة والعوامل الشخصية للعاملين على مدى الالتزام بتطبيق هذه المعايير، وتقديم توصيات حول رفع مستوى فاعلية أداء أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية حيث صممت استبانة تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وقد وزعت (47) نسخة منها على جميع العاملين في وحدات التدقيق الداخلي في الجامعات الخاصة والرسمية الأردنية، كما اعتمدت الدراسة أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الأردنية تلتزم بمعايير التدقيق الداخلي، كما أن العوامل المتعلقة بأفراد العينة ليس لها تأثير على فاعلية الأداء بسبب التجانس، أما بالنسبة للعوامل المتعلقة بالجامعة فقد كان لعمر الجامعة دون غيره من العوامل أثر على فاعلية أداء التدقيق الداخلي، وأوصت الدراسة بضرورة تبادل الخبرة والمعرفة بين الجامعات في مجال التدقيق الداخلي.

دراسة الكوفحي (2005) بعنوان " الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم "

هدفت الدراسة إلى تعرف الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وحاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن؟

2. ما أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن حسب مجالات الدراسة؟

3. هل هناك فروق في تقديرات أفراد العينة لأثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن تُعزى لمتغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم أخذ عينة طبقية عشوائية تكونت من (449) فرداً موزعين على إحدى عشر مديرية، تم استخدام أداة للدراسة من إعداد الباحث، وتكونت من (64) فقرة، وبعد جمع البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، وأظهرت النتائج وجود أثر للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي الفعال بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المركز الوظيفي مدير تربية ومدير مساعد ورئيس قسم، ولم توجد فروق تذكر لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام وحدات الرقابة المالية بمجال إدارة الوقت وإدارة الجودة.

دراسة الجراي (2001) بعنوان العوامل المؤثرة على أداء أجهزة الرقابة الإدارية في اليمن

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء أجهزة الرقابة الإدارية في اليمن والعوامل المؤثرة عليها وكذلك إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه أجهزة الرقابة الإدارية من وجهة نظر الباحثين والتعرف على الاقتراحات التي يرون لمواجهتها هذه المشكلات. وقد قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (202) فرداً يشكلون ما نسبته 37% من مجتمع الدراسة. وقد قام الباحث باستخدام استبانة مصممة لغايات الدراسة اشتملت على (38) سؤالاً مغلقاً وسؤالين مفتوحين، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي ومعاملات الارتباط. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- ضعف أداء أجهزة الرقابة الإدارية في تنفيذ ومتابعة مخرجات العمل الرقابي من وجهة نظر العاملين فيها.

2- بينت الدراسة أن العوامل ذات العلاقة بأداء أجهزة الرقابة الإدارية مرتبة تنازلياً كما يلي:
العوامل الشخصية بنسبة (46%)، يليها العوامل التشريعية بنسبة (22%) ثم العوامل التنظيمية بنسبة (15%).

3- كشفت الدراسة أن من أهم المشكلات التي تواجه أجهزة الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها عدم التنفيذ الجاد لمخرجات العمل الرقابي يليه بالأهمية عدم التعاون من قبل الجهات الخاضعة للعمل الرقابي. ووجد أن أكثر الاقتراحات التي يمكنها أن تتغلب على تلك المشكلات من حيث الأهمية لدى أفراد مجتمع الدراسة هي إعطاء مزيد من الصلاحيات لأجهزة الرقابة الإدارية ثم توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين ثم يليها في الأهمية عقد الدورات التدريبية.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة التركيز على العوامل ذات العلاقة بمستوى أداء أجهزة الرقابة الإدارية من منظور نظمي شمولي وذلك بالتركيز على الأبعاد الشخصية والتنظيمية والتشريعية، وتوفير المستلزمات الضرورية والظروف المناسبة لعملها، وذلك من أجل تحسين أداء أجهزة الرقابة الإدارية وتعظيم مخرجاتها. كما أوصت الدراسة بضرورة رفد أجهزة الرقابة الإدارية بالعدد الكافي من المراقبين من ذوي الكفاءة، وضرورة التركيز على توفير العنصر المؤهل في العمل الرقابي.

دراسة عياش (2000) بعنوان "تقييم واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية الفلسطينية من وجهة نظر إدارتها- دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية من خلال استطلاع آراء المدراء العاميين والماليين والمدققين الداخليين فيها حول فاعلية نظام الرقابة الداخلية ودور كل من المحاسب القانوني الخارجي والمدقق الداخلي فيها إضافة إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية على الحاسب الآلي. وتكونت العينة من (33) مؤسسة، وبالتالي فقد بلغ عدد الأفراد (99) فرداً بواقع (33) مديراً عاماً و (33) مديراً مالياً، و(33) مدققاً داخلياً.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة خاصة لقياس آراء المشاركين حول مجالات الدراسة الأربعة، بخصوص نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية، تعلق الأول منها بدور المحاسب القانوني الخارجي في الرقابة الداخلية، والثاني بمستوى أداء المدققين الداخليين لمهمته، والثالث تعلق بنظام الرقابة الداخلية بشكل عام، والأخير تعلق بنظام الرقابة الداخلية على المحاسب الآلي، وقد رتبت درجات المقياس ضمن خمس رتب، وفق مقياس (ليكرت).

وأظهرت النتائج ارتفاع المستوى الإيجابي لتقييم المشاركين في العينة لفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية وذلك في جميع مجالات الدراسة، وقد قبلت جميع فرضيات الدراسة سوى الأولى منها حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء أفراد العينة حول تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية حسب نوع المؤسسة وكانت هذه الفروق لصالح العاملين في المنشآت المالية وتبعهم العاملون في الشركات الخدمية (الاتصالات، البريد، المياه، الكهرباء، النقل) ثم الجامعات والمعاهد وأخيراً الفنادق، ولم توجد فروق في بقية الفرضيات بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حول تقييم واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية حسب المشارك بشكل عام، وحول مدى قيام المحاسب القانوني الخارجي والمدققين الداخليين

لمهمتهم، وحول نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية، وأخيراً مدى فعالية تطبيق نظام الرقابة الداخلية بواسطة الحاسب الآلي. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة قيام المحاسب الخارجي بمتابعة تنفيذ توصياته المتعلقة بالرقابة الداخلية، مع العمل على زيادة حجم العينة الاختيارية للوصول إلى أدق النتائج في مجال المراقبة الداخلية في تلك المؤسسات، والعمل على إيجاد دائرة رقابة متكاملة في داخل كل مؤسسة للقيام بأعمال الرقابة المالية والإدارية من قبل ذوي الخبرة والكفاءة في هذا المجال.

دراسة القبيلات (1997) بعنوان "الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية : دراسة تحليلية وتطبيقية"

تناولت الدراسة موضوع الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، بهدف إظهار مدى فاعلية وكفاءة الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية في الأردن والتعرف على الأجهزة التي تقوم بعملية الرقابة بشقيها الإداري والمالي. وذلك من خلال تقسيمها إلى نوعين: النوع الأول: الأجهزة المختصة بالرقابة الإدارية والنوع الثاني: الأجهزة المختصة بالرقابة المالية. اتبعت الدراسة أسلوب تحليل النصوص القانونية التي تحكم عملية الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية في الأردن، حيث تم التعرف على كيفية إنشاء أجهزة الرقابة الإدارية المالية في الأردن وتكوينها وارتباطها القانوني وعلاقة بعضها ببعض الآخر كما تم التطرق لاختصاصات هذه الأجهزة ومسؤولياتها الرقابية ووسائل ممارسة هذه الاختصاصات.

ومن خلال هذه الدراسة أمكن التعرف على عدد من المعوقات التي تعترض أجهزة الرقابة الإدارية والمالية في الأردن في ممارستها لمهامها وأدائها لواجباتها، وأهم هذه المعوقات ضعف التشريعات التي تحكم عمل هذه الأجهزة وقصورها عن مواكبة المفاهيم الحديثة في مجال الرقابة الإدارية والمالية، وقصورها عن مواكبة مثيلاتها في الدول الأخرى، وعدم تمتع إدارات هذه الأجهزة

وموظفيها بالحصانة الكافية لأداء واجباتهم على أكمل وجه مما يضعف من أداء هذه الأجهزة ويقلل من شأنها، إضافة إلى نقص الكوادر الوظيفية المؤهلة للعمل في مجال الرقابة الإدارية والمالية في هذه الأجهزة وضعف التجاوب والتعاون من قبل مختلف الوزارات والدوائر الحكومية الخاضعة لرقابة هذه الأجهزة في المملكة مع توصيات هذه الأجهزة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها أولاً: ضرورة تعديل التشريعات التي تحكم عمل هذه الأجهزة الرقابية بحيث ترفع من أدائها وتطور عملها الرقابي نحو الأفضل وبما يتلائم مع التطورات الحديثة في مجال الرقابة الإدارية والمالية، ثانياً: العمل على رفق هذه الأجهزة الرقابية بالموظفين المؤهلين للعمل في مجال الرقابة الإدارية والمالية، ثالثاً: التنسيق بين أجهزة الرقابة الإدارية والمالية بحيث يزال التداخل بين هذه الأجهزة في الاختصاصات والازدواج في العمل. وأخيراً ضرورة إيلاء أجهزة الرقابة الإدارية والمالية اهتمام أكبر من قبل السلطات العليا بما يعزز دورها ويفعل عملها في مجال الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية.

دراسة الفرعان والطراونة (1996) بعنوان " تحليل واقع نظم الرقابة والمعلومات والمقارنة بينهما في مؤسسات القطاعين العام والخاص"

هدفت الدراسة إلى قياس مدى توافر نظم الرقابة والمعلومات في مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن - ومدى مساهمة هذه النظم في تحقيق النتائج المتوقعة منها. وشملت (108) رؤساء أقسام من القطاع الخاص في بعض الشركات المساهمة العامة و (115) من بعض إدارات القطاع العام، وجمعت البيانات من خلال استبانة، وقد تبين للباحثين انخفاض مستوى توافر نظم الرقابة والمعلومات في مؤسسات القطاع العام، وانخفاض درجة مساهمتها في تحقيق ما هو متوقع منها، وذلك بعكس الواقع في مؤسسات القطاع الخاص. وقد أوصت الدراسة بزيادة اهتمام مؤسسات

القطاع العام بنظم الرقابة والمعلومات وفقاً لأسس علمية تساعد على القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها.

كما أوصت بضرورة محاولة المؤسسات في القطاع العام الاستفادة من تجربة القطاع الخاص في هذا المجال، وإجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع. ويشير الباحثان إلى أنهما لم يتوصلا إلى أي دراسات سابقة تتناول مفهوم الرقابة الإدارية، حيث ركزت معظم الدراسات على مفهوم الرقابة المالية ببعديها الداخلي والخارجي.

دراسة عارف (1996) "الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الرقابي والنماذج الرقابية المستخدمة في المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي ومقارنته بالتشريعات ذات العلاقة. وقد وجهت الدراسة لفحص أجهزة الرقابة الإدارية الداخلية (داخل المؤسسات العامة المبحوثة)، والخارجية (المتخصصة داخل السلطة التنفيذية)، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك تناقضاً بين الدور المفترض للرقابة من حيث اكتشاف الانحرافات والدور الذي تؤديه في الواقع وهو تصيد الأخطاء لأسباب لا علاقة لها بالعمل. وتوصلت أيضاً إلى أن الرقابة المتبعة في سوريا وفي ظل هذا التناقض تقوم فعلياً برقابة جانب واحد من جوانب العمل إما الأموال أو الأفراد، وتهمل باقي جوانب العمل. هذا بالإضافة إلى المعايير الرقابية المستخدمة غير واضحة وغير ملائمة لإمكانيات المؤسسات المبحوثة وقدرات الأفراد فيها. واعتبرت الباحثة أن التخلص من هذه الظواهر يشكل أهم التوصيات التي يفترض القيام بها.

دراسة الطراونة واللوزي (1995) بعنوان "واقع الرقابة الإدارية كما يراها العاملون في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلة"

وهي دراسة ميدانية هدفت إلى تعرف واقع الرقابة الإدارية كما يراها العاملون بالدوائر الحكومية في محافظة الطفيلة، وقد شمل مجتمع هذه الدراسة جميع الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلة بما مجموعه (51) رئيساً و(81) مرؤوساً في الدوائر المبحوثة عينة الدراسة. وهدفت إلى توضيح علاقة الرقابة الإدارية (كمتغير تابع) بالعوامل المستقلة المتمثلة بالهيكل التنظيمية، والأنظمة والتعليمات، والقرارات الإدارية، ووسائل الرقابة الإدارية. وقد توصل الباحثان إلى وجود علاقات إحصائية ذات دلالة مهمة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة المذكورة، وقد أوصى الباحثان بضرورة إجراء دراسة شاملة لأثر البيئة الاجتماعية في محافظة الطفيلة على كل الإدارات الحكومية فيها.

2.2.2 الدراسات الأجنبية :

دراسة محمد وآخرين (Mohamed, 2012) دراسة ميدانية أجريت على (73) منظمة عامة في ماليزيا، وهدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة ما بين كفاءة التدقيق الداخلي من حيث (الفترة الزمنية للتدقيق الداخلي في المنظمة، خبرة موظفي التدقيق الداخلي في تكنولوجيا المعلومات ومهارات الحاسوب، ساعات التدريب، مؤهلات موظفي التدقيق الداخلي المهنية في مجال المحاسبة والتدقيق، وخبرة موظفي التدقيق في مجال تدقيق الحسابات) وما بين تكاليف التدقيق، وكذلك مساهمة المدققين الداخليين للبيانات المالية في تقليل تكاليف التدقيق، وتم جمع البيانات من خلال استبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه هناك علاقة إيجابية ما بين متغيرات كفاءة التدقيق الداخلي، ومساهمة المدققين الداخليين للبيانات المالية في تخفيض تكاليف التدقيق.

دراسة مسعود شاه وسيد نير (Mahsood Shah and Sid Nair, 2011) "تأثير الاستراتيجية

وجودة التدقيق الخارجي على أداء الجامعة: منظور استرالي"

أجريت الدراسة في الجامعة الاسترالية وهي جامعة حكومية عامة تضم أكثر من 40 ألف طالب وطالبة، حيث اعتمد على منهج دراسة الحالة في الفترة ما بين (2004-2009)، هدفت الدراسة إلى تحديد أسباب العجز المالي والذي قدر بـ (10) مليون دولار في أوائل عام (2002-2003) وبعد هذه الدراسة الاستقصائية (مراجعة الحسابات وبيانات الأداء والعمليات الداخلية). تم تنفيذ استراتيجية جديدة واعتماد معايير الجودة في التدقيق الخارجي مما أثر إيجاباً على أداء الجامعة في مختلف المجالات التعليمية والإدارية والمالية.

دراسة الشراري (Al Sharairi, 2011) "واقع ومعوقات استخدام الإجراءات التحليلية في

الرقابة على المال العام: دراسة حالة ديوان المحاسبة في الأردن"

تم استخدام استبانة لقياس متغيرات الدراسة وتم توزيعها على عينة بلغ حجمها (280) مدققاً، وأظهرت الدراسة أن مدقي ديوان المحاسبة يستخدمون أساليب المراجعة التحليلية بدرجة متوسطة، أما أسلوب المقارنات فيستخدم بدرجة كبيرة، بينما يتم استخدام أساليب المراجعة التحليلية المتقدمة بدرجة متدنية، كونها بحاجة إلى مهارات إحصائية تحليلية، وأن هنالك عدة معوقات تحد من استخدام الأساليب التحليلية في الديوان من أهمها: عدم وجود معايير وأدلة تتعلق بالإجراءات التحليلية صادرة عن الانتوساي والديوان، وعدمت وفر المهارات في مجال الأساليب التحليلية.

دراسة خشارمة (Khasharmeh, 2009)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المؤهلات والمعايير المطلوبة في مراجعي الحسابات، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (120) من موظفي ديوان المحاسبة في الأنشطة الحكومية، وجمعت

البيانات من خلال استبانة، ومن أبرز نتائج الدراسة مرتبة حسب الأهمية الإحصائية: الوضوح والصدق والحيادية في العمل الرقابي، والمحافظة على سرية المعلومات، والإلمام بالقواعد المالية الخاصة بالنظام المالي والتشريعات الحكومية، والقدرة على استخدام أدلة الإثبات، والالتزام بالمعايير الرقابية.

دراسة أوريلي وآخرين (O'Leary et al, 2006) بعنوان " الآثار النسبية لعناصر الرقابة الداخلية على تقييم المدققين للرقابة الداخلية"

طبقت الدراسة على شركات أسترالية افتراضية، حيث استخدم الباحثون منهجاً تجريبياً. هدفت إلى تحديد أثر عناصر الرقابة الداخلية على تقييم المدققين الخارجيين لنظام الرقابة الداخلية. حاولت الدراسة في البداية معرفة كيفية تقييم نظام الرقابة الداخلية من قبل المدققين الخارجيين، بالإضافة إلى محاولة تحديد الأهمية النسبية لعناصر أو مقومات نظام الرقابة الداخلية، حيث اعتمد الباحثون على ثلاثة مقومات لنظام الرقابة الداخلية والمتمثلة أساساً في البيئة الرقابية، ونظام المعلومات، والإجراءات الرقابية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن البيئة الرقابية هي العنصر أو المقوم الأكثر أهمية من وجهة نظر المدققين، وأن البيئة الرقابية الضعيفة تدفع المدقق إلى تقييم كل المقومات الأخرى على أنه لا يمكن الاعتماد عليها. كما توصلت الدراسة إلى أن درجة الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية تكون ضعيفة إذا كان أي مقوم من مقومات النظام ضعيفاً.

دراسة سيم (Sim, 1996) بعنوان "دور أنظمة الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في بيئة المنظمات

ذات التحسين المستمر (Continuous Improvement)"

وهي دراسة تطبيقية تمت على (83) مؤسسة تم اختيارها عشوائياً ممن تزيد المبيعات السنوية فيها على عشرة ملايين دولار، وهدفت إلى الوصول إلى فهم أفضل عما إذا كان تصميم الرقابة الإدارية له علاقة بتحسين الإنتاجية والأداء. وقد تبين للباحث أن المؤسسات التي تطبق تقنياً التحسن المستمر ومفاهيم العمل بروح الفريق تظهر فيها التحسينات في الأداء بشكل مستمر وواضح. وأن هذه المنظمات تتصف بأنها تقوم بوضع الأهداف وتوفير التغذية الراجعة المستمرة عن الأداء إلى المستويات الدنيا في التنظيم. وقد تبين للباحث أيضاً أن الأهداف التنظيمية لا يمكن أن تتحقق بسرعة وكفاءة من دون التخطيط المناسب (لتصميم الأنظمة الرقابية) والرقابة (من خلال تطبيق ومراجعة الأداء).

3.2.2 تعقيب عام على الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها :

بالنظر إلى الدراسات السابقة، فيلاحظ أنها تناولت جوانب متعددة من الرقابة، منها الإدارية ومنها المالية ومنها الداخلية، وحاولت تعرف تأثيرها على العمل الإداري وأداء العاملين، ولذا فإن جميعها تتشابه مع الدراسة الحالية في بحثها الرقابة الإدارية، وهذا يعكس أهمية الرقابة في عمل المؤسسات خاصة الحكومية وإنتاجها.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، في أنّ الدراسة الحالية تدرس الرقابة الإدارية من جوانب مختلفة هي واقع الرقابة الإدارية، ومتطلبات نجاحها، ومعوقاتها، والتي لم يسبق لأي دراسة أن اهتمت بهم معاً، كما أنّ الدراسة الحالية تستهدف وزارة من الوزارات الفلسطينية،

والتي لم يسبق لأي دراسة أن اهتمت بدراسة واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على حد علم الباحث.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تعرف المجالات التي قد تندرج ضمن دور الرقابة الإدارية وواقعها ومتطلبات نجاحها، وكذلك أفادت منها في تعرف ملامح الإطار النظري للرقابة الإدارية. كما أفادت منها في أهمية دراسة الرقابة الإدارية في القطاع الحكومي، فقد اتجهت معظم الدراسات السابقة في بحثها الرقابة في المؤسسات والوزارات الحكومية والعامّة.

ويبين الجدول (1-2) ملخصاً للدراسات السابقة

الجدول (1-2)

ملخص الدراسات السابقة

قطاع البحث	الأداة	العينة	السنة	الباحث
جامعي	استبانة	40 مراقب حسابات	2013	رشيد والحمداني والأعرجي
القطاع الحكومي	استبانة	372 عامل في الرقابة	2013	الطراونة
جامعي	استبانة	224 مدقق حسابات	2013	بني خالد وحتاملة
القطاع الحكومي	استبانة	72 مدقق	2012	عثمان والبنا
شركات	استبانة	50	2012	ذنيبات وكفوس
القطاع الحكومي	استبانة	86 جهة خاضعة للرقابة	2012	المطيري
شركات صناعية	استبانة	42 شركة	2011	السبوع
مؤسسات عامة	استبانة	72 مدقق	2011	الدوسري
القطاع الحكومي	استبانة	126 عاملاً في الرقابة	2011	غنيمات وصيام
القطاع الحكومي	استبانة	150 موظفاً	2010	خصاونة
القطاع الحكومي	استبانة	149 عاملاً	2010	أبو صلاحة
القطاع الحكومي	استبانة	146 موظفاً في الرقابة	2010	عبابنة والجمعان
شركات	استبانة	60 شركة	2007	بركات
القطاع الحكومي	استبانة	196 مراقب ومدقق	2007	السهيل

جدول (2-1-ب) ملخص الدراسات السابقة

أبو دلبوح	2006	220	استبانة وبيانات ثانوية	القطاع الحكومي
الرحاحلة	2005	47	استبانة	جامعات
الكوفي	2005	449	استبانة وبيانات ثانوية	القطاع الحكومي
الجرادي	2001	202	استبانة	القطاع الحكومي
عياش	2000	99	استبانة	القطاع الحكومي
الفرحان والطراونة	1996	223	استبانة	القطاعين الحكومي والخاص
عارف	1996	القوانين والتشريعات	تحليل مضمون	القطاع الحكومي
الطراونة واللوزي	1995	132	استبانة	القطاع الحكومي
محمد وآخرين (Mohamed, et al)	2012	73 منظمة	استبانة	القطاع الحكومي
مسعود شاه وسيد نير (Mahsood Shah and Sid Nair)	2011	جامعة حكومية (دراسة حالة)	الوثائق	القطاع الحكومي
الشراري (Al Sharairi)	2011	280 مدقق	استبانة	القطاع الحكومي
خشارمة (Khasharmeh)	2009	120	استبانة	القطاع الحكومي
أوريلي وآخرين (O'Leary et al,	2006	شركات افتراضية	تجربة	شركات
سيم (Sim)	1996	83 مؤسسة	دراسة حالة	منظمات
الكوفي	2005	449	استبانة وبيانات ثانوية	القطاع الحكومي
الجرادي	2001	202	استبانة	القطاع الحكومي
عياش	2000	99	استبانة	القطاع الحكومي
الفرحان والطراونة	1996	223	استبانة	القطاعين الحكومي والخاص
عارف	1996	القوانين والتشريعات	تحليل مضمون	القطاع الحكومي

جدول (2-1- ج) ملخص الدراسات السابقة

القطاع الحكومي	استبانة	132	1995	الطراونة واللوزي
القطاع الحكومي	استبانة	73 منظمة	2012	محمد وآخرين (Mohamed)
القطاع الحكومي	الوثائق	جامعة حكومية (دراسة حالة)	2011	مسعود شاه وسيد نير (Mahsood Shah and Sid Nair)
القطاع الحكومي	استبانة	280 مدقق	2011	الشراري (Al Sharairi)
القطاع الحكومي	استبانة	120	2009	خشارمة Khasharmeh
شركات	تجربة	شركات افتراضية	2006	أوريلي وآخرين (O'Leary et al,
منظمات	دراسة حالة	83 مؤسسة	1996	سيم (Sim)

لقد ركزت الدراسة الحالية على واقع الرقابة في القطاع الحكومي حيث تناولت ما يقارب ثلثي الدراسات السابقة سواء كانت عربية أم أجنبية مع تبيان الأداة التي تم استخدامها والعينة والحدود الزمنية والمكانية وما توصلت اليه من نتائج.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

من أجل تحقيق هدف الدراسة، وهو التعرف على واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين في وزارة الاقتصاد الوطني، فقد تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها كما يعطي وصفا مفصلا لأداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة مع مجموعة مركزة، وصدق الاستبانة وثباتها وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة

تم استخدام منهجية مختلطة Mixed Method Research Design من حيث توظيف المنهجين الوصفي التحليلي والنوعي، منهجية للدراسة، وذلك للحصول على معلومات دقيقة ومعقدة حول الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، وعُرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة بكامل أفرادها من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، وعلاقتها بعدد من المتغيرات ذات الصلة بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات

تساعد في تطوير الواقع المدروس، أما المنهج النوعي فهو المنهج الذي يتعمق في الظاهرة للوقوف على أسبابها الحقيقية، والتأمل فيها (قنديجي، 2012).

2.3 مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العامين والمديرين في وزارة الاقتصاد الوطني، ومديرياتها المختلفة، وقد بلغ عددهم وفق إحصاءات الوزارة (127) مديراً عاماً ومدير في الضفة الغربية، وتمّ عمل مسح شامل لجميع المديرين والمديرين العامين في الوزارة، وبذلك يكون مجتمع الدراسة هو عينته، وتبين الجداول (1:3-4:3) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيراتها التصنيفية.

1-متغير النوع الاجتماعي

جدول 1:3: وصف مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	107	84.3
أنثى	20	15.7
المجموع	127	100.0

يشير الجدول (1:3) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من الذكور، إذ بلغت النسبة المئوية للذكور (84.3)، فيما بلغت النسبة المئوية للإناث (15.7).

2-متغير الخبرة:

جدول 2:3: وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
8.7	11	أقل من 5 سنوات
14.2	18	5 - 10 سنوات
77.2	98	أكثر من 10 سنوات
100.0	127	المجموع

يتضح من الجدول (2:3) أن النسبة الأكبر من أفراد المجتمع هم أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، إذ بلغت نسبتهم المئوية (77.2)، يليهم أصحاب الخبرة (5-10 سنوات)، ونسبة مئوية (14.2)، وأخيراً أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ونسبتهم المئوية (8.7).

3-متغير الدرجة الوظيفية:

جدول 3:3: وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	الدرجة الوظيفية
79.5	101	مدير
20.5	26	مدير عام
100.0	127	المجموع

يتضح من الجدول (3:3) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من المديرين، إذ بلغت نسبتهم المئوية (79.5)، فيما بلغت النسبة المئوية للمديرين العامين (20.5).

4- متغير موقع العمل:

جدول 4:3: وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير موقع العمل

النسبة المئوية %	التكرار	موقع العمل
65.4	83	مقر الوزارة (المركز)
34.6	44	المديريات (الفروع)
100.0	127	المجموع

يتضح من الجدول (4:3) أن العدد الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة يعملون في مقر الوزارة، وبلغت نسبتهم المئوية (65.4)، أما من يعملون في المديريات، فبلغت نسبتهم المئوية (34.6). كما تضمنت عينة الدراسة (8) مديرين عامين في ديوان الرقابة الإدارية والمالية مثلاً المجموعة المركزة، تم اختيارهم قصدياً للتعقيد في نتائج الدراسة الكمية، والوصول إلى الأسباب الحقيقية لمعوقات الرقابة الإدارية ومتطلبات نجاحها في وزارة الاقتصاد الوطني.

3.3 أدوات الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة والمقابلة مع مجموعة مركزة، لأجل تحقيق أهدافها، وفيما يلي وصف لأداتي الدراسة

1.3.3 الاستبانة

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قام بتطوير استبانته خاصة من أجل قياس الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين في وزارة الاقتصاد الوطني، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المبحوثين، تمثلت في النوع

الاجتماعي، والخبرة، والرتبة الوظيفية، وموقع العمل. أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (53) فقرة، وزعت على ثلاثة محاور وثمانية مجالات، والجدول رقم (5:3) يوضح ذلك:

جدول 5:3: توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور الرئيسية لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	المجال الأول: المجال الإداري	10
2	المجال الثاني: المجال القانوني	6
3	المجال الثالث: المجال البشري	6
مجموع فقرات واقع الرقابة الإدارية		
1	المجال الأول : المجال الداخلي	9
2	المجال الثاني : المجال الخارجي	7
مجموع فقرات معوقات الرقابة الإدارية		
1	المجال الأول : متطلبات إدارية	6
2	المجال الثاني : متطلبات بشرية	5
3	المجال الثالث : التغذية الراجعة	4
مجموع فقرات متطلبات نجاح الرقابة الإدارية		
		15

هذا وقد تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بُنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان للاستجابات على الفقرات كما هو آتي:

موافق بشدة :خمس درجات

موافق : أربع درجات

محايد : ثلاث درجات

معارض: درجتين

معارض بشدة : درجة واحدة

2.3.3 صدق الاستبانة

استخدم الباحث صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض الاستبانة على (8) محكمين من نوى الاختصاص (مرفق قائمة بأسماء المحكمين) بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات الاستبانة 75%. ويشير الباحث بأن عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية قبل عرضها على المحكمين قد بلغ (57) فقرة، إلا أن الباحث أخذ بآراء المحكمين الذين أجمعوا بضرورة زيادة عدد الفقرات في بعض المجالات، وحذف فقرات أخرى، وحذف فقرات لا تنتمي إلى المجال التي وضعت فيه، وإعادة صياغة عدد من الفقرات، ليصل عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (53) فقرة، ومن الملاحظات التي أبداه المحكمين الإشارة إلى هيكلية الرقابة الإدارية، وكفاءة الكادر البشري العامل في الرقابة الإدارية.

3.3.3 ثبات الاستبانة:

قام الباحث باحتساب الثبات الداخلي للاستبانة ومجالاتها، باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha).

والجدول (6:3) يبين معاملات الثبات الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ على أبعاد الاستبانة المختلفة ودرجتها الكلية:

جدول 6:3: معاملات الثبات الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ على مجالات الاستبانة المختلفة

المجال	قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
المجال الأول: المجال الإداري	0.89
المجال الثاني: المجال القانوني	0.93
المجال الثالث: المجال البشري	0.91
الدرجة الكلية لواقع الرقابة الإدارية	0.98
المجال الأول : المجال الداخلي	0.84
المجال الثاني : المجال الخارجي	0.90
الدرجة الكلية لمعوقات الرقابة الإدارية	0.91
المجال الأول : مقومات إدارية	0.91
المجال الثاني : مقومات مادية	0.90
المجال الثالث : مقومات بشرية	0.89
الدرجة الكلية لمتطلبات نجاح الرقابة الإدارية	0.97

يتضح من الجدول (6:3) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة المختلفة بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الاستبانة تراوحت بين (0.84-0.98)، تعكس مدى اتساق فقرات الاستبانة مما يُمكنها من قياس وفحص الأسئلة التي ذهبت إليها الدراسة.

4.3.3 المقابلة:

استخدم الباحث المقابلة شبه المقتنسة (Semi structured interview) مع (8) مديرين عامين الرقابة في ديوان الرقابة الإدارية والمالية، يشكلون مجموعة مركزة (Focus group) وذلك بهدف الحصول على إجابات معمقة حول أهداف الرقابة الإدارية ومعوقاتا وتحسين أدائها ضمن

وزارة الاقتصاد الوطني، إضافة إلى التأكيد على النتائج التي أتت بها الدراسة الوصفية الكمية، وقد تمثلت المجموعة المركزة في :

- مدير عام الرقابة على قطاع الاقتصاد.
- مدير عام الرقابة على قطاع الخدمات.
- مدير عام الرقابة على قطاع البنية التحتية.
- مدير عام الرقابة على قطاع المنظمات غير الحكومية.
- مدير عام الرقابة على قطاع الحكم المحلي.
- مدير عام الرقابة على قطاع الشؤون القانونية.
- مدير عام الرقابة الداخلية.
- مدير دائرة مختصة في الرقابة على وزارة الاقتصاد.

وقد شارك في المقابلة الدكتور المشرف على الرسالة، وقد صاغ الباحث دليلاً لأسئلة مقابلة

المجموعة المركزة، وجاء دليل الأسئلة على النحو الآتي :

البداية :

- 1- مقدمة عن الدراسة وتعريف بالمشاركين ومواقعهم الوظيفية.
- 2- ما أهداف الرقابة الإدارية بشكل عام وفي وزارة الاقتصاد الوطني بشكل خاص؟

العرض :

- 3- ما المعوقات التي تقف أمام الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني؟ من حيث التعليمات والقوانين والأنظمة، القوى البشرية، التسهيلات الممنوحة.

4- كيف تُنظّم العلاقة بين الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني والدوائر ذات الصلة سواء

كانت في الوزارة أم خارجها مثل ديوان الرقابة العام؟

5- كيف يُمكن تحسين عمل الرقابة الإدارية وتحقيق الأهداف التي أُسست من أجلها؟

الخاتمة :

6- هل هناك من أمور أو أسئلة أو قضايا تم إغفالها، ويُجدر الاهتمام بها في سياق الرقابة

الإدارية؟ (أمثلة).

4.3 خطوات تطبيق الدراسة

قام الباحث بالخطوات التالية:

1- التأكد من صدق وثبات الاستبانة.

2- أخذ الإذن الخطي بتوزيع الأداة.

3- قام الباحث بتطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وقبل بدء المبحوثين بتعبئة الاستبانة طلب

منهم أن يسجلوا المعلومات العامة في القسم الأول من كل استبانة، ثم وضّح الباحث هدف

الدراسة، وكيفية الإجابة عن فقراتها ومن ثم أتيحت الفرصة للمبحوثين للإجابة عن الفقرات.

4- بعد أن تمت إجراءات تطبيق الاستبانة قام الباحث بتفريغ استجابات المبحوثين تمهيدا لمعالجتها

وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

5- أجرى الباحث مقابلة شبه مقننة مع مجموعة مركزة من مسؤولي الرقابة في ديوان الرقابة

الإدارية والمالية.

6- بعد استخلاص النتائج الكمية والنوعية، قام الباحث بتفسيرها ومناقشتها وربطها بعضها ببعض، وصاغ الاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

5.3 المعالجات الإحصائية

بعد أن تم جمع البيانات تم إدخالها في الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات؛ لمعرفة الوزن النسبي لفقرات الدراسة.
- 2- فحص ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.
- 3- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات النوع الاجتماعي والدرجة الوظيفية وموقع العمل.
- 4- تحليل التباين الأحادي، لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة.
- 5- اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test لمعرفة مصدر الفروق بين المتوسطات في الفرضيات التي رفضت باستخدام تحليل التباين الأحادي.

الفصل الرابع

1.4 نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين في وزارة الاقتصاد الوطني، وبعد عملية جمع البيانات الكمية عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما عولجت البيانات النوعية من خلال تحليل أسئلة المقابلة شبه المقننة، وربط الباحث بين النتائج الكمية والنوعية، وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما واقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما واقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال الإداري ؟
- ما واقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال القانوني ؟
- ما واقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال البشري ؟

من أجل الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، أُستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الواقع، والجداول (2.4، 3.4، 4.4، 5.4) تبين ذلك، ولتقدير واقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، فقد استخدم الباحث المعيار التالي:

جدول 1.4: معيار تقدير واقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني

النسبة المئوية	تقدير الواقع
أقل من 50%	منخفض جداً
من 50-59.9%	منخفض
من 60-69.9%	متوسط
من 70-79.9%	مرتفع
80% فأكثر	مرتفع جداً

(نزال، 2013)

1.1.1.4 المجال الإداري

ونص السؤال : ما واقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال الإداري؟

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق الرقابة

الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال الإداري مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	10	تتمتع الرقابة الإدارية بهيكل تنظيمي محدد ومعلن.	3.85	0.86	77.0	مرتفع
2	9	تتأثر تعليمات الرقابة الإدارية بتوجيهات الإدارة العليا.	3.81	1.01	76.2	مرتفع
3	7	تراقب الرقابة الإدارية دوام العاملين في الوزارة.	3.66	1.22	73.2	مرتفع
4	2	تنظم الرقابة الإدارية الإجراءات الإدارية المتبعة في الوزارة والمديريات.	3.56	1.07	71.2	مرتفع
5	1	تفحص الرقابة الإدارية النظام الداخلي للوزارة.	3.47	1.00	69.4	متوسط
7	8	ترفع الرقابة الإدارية تقارير دورية إلى ديوان الرقابة العام.	3.21	1.04	64.2	متوسط
8	5	تناقش الرقابة الإدارية تقاريرها مع الإدارات والدوائر في الوزارة	3.06	1.19	61.2	متوسط
9	6	تشارك الرقابة الإدارية في وضع المعايير الإدارية في الوزارة.	3.02	1.07	60.4	متوسط
10	4	تصدر الرقابة الإدارية تقارير شهرية عن الأداء الإداري	2.89	0.99	57.8	منخفض
الدرجة الكلية للمجال الإداري			3.37	0.65	67.4	متوسطة

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (2:4) أن واقع تطبيق الرقابة الإدارية في المجال الإداري، كان مرتفعاً في الفقرات (10، 9، 7، 2)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (77.0)، (76.2، 73.2، 71.2) على التوالي، بينما كان متوسطاً في الفقرات (1، 3، 8، 5، 6) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (69.4، 64.2، 64.2، 61.2، 60.4) على التوالي،

وكان منخفضاً في الفقرة (10) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (57.8)، أما الدرجة الكلية للمجال الإداري، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (67.4).

ويفسر الباحث الدرجة المتوسطة للمجال الإداري، إلى تدني قدرة الرقابة الإدارية في التدخل في ممارسات الدوائر الأخرى أو تعديلها أو تقييمها، والاقتصار على إصدار التعميمات التي يُجدر إتباعها في العمل الحكومي، وربما تخشى الرقابة الإدارية من متابعة أعمال الدوائر والمديريات؛ خوفاً من حدوث صراعات ومشكلات بين الرقابة الإدارية وبين الإدارات العامة في وزارة الاقتصاد الوطني.

كما يعتقد الباحث أنّ عدم انتظام الرقابة الإدارية في إصدار تقارير شهرية، يجعل العاملين غير ملمين بمؤشرات أدائهم والعمل على تحسينها، كما أنّ هذه التقارير صورية وليست جوهرية تهدف إلى تحسين الأداء.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عياش (2000) في وجود نظام للرقابة الإدارية، كما تتفق مع نتائج دراسة القبيلات (1997) في تأثير تعليمات الرقابة الإدارية بالإدارة العليا.

2.1.1.4 المجال القانوني

ونص السؤال : ما واقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال القانوني؟

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق الرقابة

الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال القانوني مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	6	تحدد الرقابة الإدارية المخالفين وفقاً للقوانين المعمول بها في الوزارة.	3.71	0.88	74.2	مرتفع
2	4	تتبع الرقابة الإدارية قوانين ديوان الرقابة العام.	3.64	0.69	72.8	مرتفع
3	1	تتسم التعليمات الإدارية في الوزارة بالوضوح.	3.57	0.83	71.4	مرتفع
4	2	تحكم القوانين عمل الرقابة الإدارية.	3.55	0.97	71.0	مرتفع
5	5	تستمد الرقابة الإدارية قوانينها من الإدارة العليا في الوزارة.	3.48	0.88	69.6	متوسط
6	3	تبنى الرقابة الإدارية تعليماتها وإجراءاتها المنظمة للعمل.	3.47	0.87	69.4	متوسط
الدرجة الكلية للمجال القانوني						
			3.57	0.60	71.4	مرتفعة

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (3:4) أن واقع تطبيق الرقابة الإدارية في المجال القانوني، كان مرتفعاً في الفقرات (6، 4، 1، 2) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (74.2، 72.8، 71.4، 71.0) على التوالي، وكان متوسطاً في الفقرتين (5، 3) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليهما (69.4، 69.6) على التوالي، أما الدرجة الكلية للمجال القانوني، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (71.4).

ويعزو الباحث الدرجة المرتفعة للمجال القانوني، إلى تنفيذ الرقابة الإدارية القوانين التي يصدرها ديوان الرقابة العام، من خلال تعميمها على كافة دوائر ومديريات وزارة الاقتصاد الوطني، مما يدعو إلى معرفة كافة الموظفين بها، ومعاملتهم وفق ما تنص عليه تلك القوانين، بالرغم من أن تعميم القوانين على الموظفين لا يعني بالضرورة تطبيقها، فهناك الكثير من

الاعتبارات التي تمنع من تطبيق القوانين على الجميع وبعداً. وتتخلص هذه الاعتبارات بغياب الدور الرقابي للمجلس التشريعي وعدم الاستقرار السياسي والتغيير المستمر في الحكومات واتخاذ قرارات ارتجالية من قبل المسؤولين.

ويفسر الباحث أن التأثير بحالة الفساد الإداري وغياب الأنظمة والقوانين يؤثر على القوانين المعمول بها في الرقابة الإدارية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بركات (2007) في وجود نظام للرقابة الإدارية، وكذلك تتفق مع نتائج دراستي السهيل (2007)، والطراونة واللوزي (1995) في وجود علاقة بين الرقابة الإدارية، والقوانين والتشريعات التي تحكم عملها.

3.1.1.4 المجال البشري

ونص السؤال : ما واقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال البشري ؟

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق الرقابة

الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال البشري مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	2	تتعلق الرقابة الإدارية بقدرة العاملين فيها.	3.79	0.85	75.8	مرتفع
2	5	يتواصل العاملون في الرقابة الإدارية بين بعضهم.	3.57	0.81	71.4	مرتفع
3	3	يتدرب موظفو الرقابة الإدارية على أداء وظائفهم.	3.43	0.87	68.6	متوسط
4	6	يتم مراعاة التعامل الإنساني ضمن إجراءات الرقابة.	3.43	0.90	68.6	متوسط
5	4	يجدد موظفو الرقابة الإدارية في مهاراتهم وإمكاناتهم.	3.32	0.94	66.2	متوسط
6	1	يتوفر كادر بشري مؤهل في الرقابة الإدارية.	2.98	1.01	59.6	منخفض
		الدرجة الكلية للمجال البشري	3.42	0.66	68.4	متوسطة

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (4:4) أن واقع تطبيق الرقابة الإدارية في المجال البشري، كان مرتفعاً في الفقرتين (2، 5) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليهما (75.8، 71.4) على التوالي، وكان متوسطاً في الفقرات (3، 6، 4) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (68.6، 68.6، 66.2) على التوالي، وكان منخفضاً في الفقرة (1) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (59.6). أما الدرجة الكلية للمجال البشري، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (68.4).

ويفسر الباحث الدرجة المتوسطة للمجال البشري، إلى العديد من الأسباب أولها يعود إلى نقص التأهيل والتدريب الذي يجب أن يتلقاه العاملون في دوائر الرقابة الإدارية، وكذلك فإن مهام الرقابة الإدارية ومسؤولياتها قد لا يتوفر لها العاملون المتخصصون، فالتعيينات في دائرة الرقابة الإدارية لا تتم غالباً وفق التخصص أو الخبرة في مجال الرقابة، بالإضافة لذلك فإن الجامعات المحلية لا تمنح درجات علمية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات غنيمات وصيام (2011)، وأبو دلبوح (2006)، والجرادي (2001) في تأثر الرقابة الإدارية بقدرات العاملين ومدى كفاءتهم للقيام بعمل وظيفة الرقابة الإدارية.

4.1.1.4 ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني.

يبين الجدول (5:4) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني

جدول 5.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد

الوطني

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
2	المجال القانوني	3.57	0.60	71.4	مرتفع
3	المجال البشري	3.42	0.66	68.4	متوسط
1	المجال الإداري	3.37	0.65	67.4	متوسط
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني	3.44	0.53	68.8	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (5:4) ما يأتي:

1- إن الدرجة الكلية لواقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، كانت متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (68.8).

2- إن ترتيب المجالات تبعاً لدرجاتها الكلية في واقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، كما يلي :

المرتبة الأولى: المجال القانوني

المرتبة الثانية: المجال البشري

المرتبة الثالثة: المجال الإداري

ويرى الباحث أنّ الدرجة المتوسطة لواقع تطبيق الرقابة الإدارية، يعود إلى تحديد مهام الرقابة الإدارية ضمن إطار أضيق من الأدوار التي يجب أن تقوم بها فعلاً، فالرقابة الإدارية لا تستطيع أن تتجاوز صلاحيات المديرين العامين وتراقب دوائرهم وتصدر ملاحظاتها وتقاريرها عن

أداء الموظفين، كما أنّ هذه التقارير في حال صدورها، فإنها لا تكون محل اهتمام من قبل المسؤولين، ويكتفى بها على أنها توصيات، وغالباً ما يُفسر عمل الرقابة الإدارية على أنه تدخل في شؤون الدوائر الأخرى وتجاوز كبير لصلاحياتها أو يُفسر من باب العداة الشخصي أو الصراع الوظيفي، وبناء على ذلك، لا يميل موظفو الرقابة الإدارية إلى ممارسة وظائفهم فعلاً كما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي لدائرة الرقابة الإدارية. إضافة إلى عدم مواكبة التطورات المتسارعة التي طرأت وما زالت على مفاهيم وآليات عمل الرقابة الحديثة وبخاصة توظيف خدمة التقنيات في التطبيقات العملية للأعمال الرقابية وهذا يفسر الارتفاع في النتائج المتعلقة بذلك .

وتتنفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة الفرعان والطرانة (2005) في انخفاض مستوى الرقابة الإدارية، وإدراك أهميتها لدى المستوى الإداري الأول.

2.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

ما درجة معوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني؟

ويتفرع عنه السؤالان الفرعيان الآتيان :

- ما درجة معوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، في المجال الداخلي؟
- ما درجة معوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، في المجال الخارجي؟

1.2.1.4 المجال الداخلي

ونص السؤال : ما درجة معوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، في المجال

الداخلي؟

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة معوقات الرقابة

الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال الداخلي مرتبة تنازليا حسب تقدير المعوق

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المعوق
1	9	فهم الرقابة الإدارية على أنها تصيد أخطاء الموظفين.	3.77	1.02	75.4	مرتفع
2	5	تفتقر الرقابة الإدارية إلى كوادر مؤهلة.	3.68	0.94	73.6	مرتفع
3	8	تدني دعم الإدارة العليا لعمليات الرقابة الإدارية.	3.66	0.94	73.2	مرتفع
4	1	هناك قلة في البرامج التدريبية للعاملين في الرقابة الإدارية.	3.57	0.90	71.4	مرتفع
5	4	قوانين الرقابة الإدارية وتعليماتها وأنظمتها قديمة.	3.54	0.89	70.8	مرتفع
6	7	ضعف موارد الرقابة الإدارية.	3.53	0.96	70.6	مرتفع
7	6	تخصصات العاملين في الرقابة الإدارية لا تتفق مع متطلبات عملها.	3.52	0.95	70.4	مرتفع
8	2	برامج التدريب التي تعدها الرقابة الإدارية غير مرتبطة بمفاهيم الرقابة الإدارية الحديثة.	3.50	0.79	70.0	مرتفع
9	3	معظم برامج التدريب التي عقدت لم تؤدي إلى تطوير قدرات العاملين في الرقابة الإدارية.	3.49	0.81	69.8	متوسط
الدرجة الكلية للمجال الداخلي			3.58	0.54	71.6	مرتفعة

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (6:4) أن درجة معوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد

الوطني في المجال الداخلي، كانت مرتفعة في الفقرات (9، 5، 8، 1، 4، 7، 6، 2)، حيث بلغت

النسبة المئوية لاستجابات الباحثين عليها (75.4، 73.6، 73.2، 71.4، 70.8، 70.6،

70.4، 70.0) على التوالي، وكانت متوسطة في الفقرة (3)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات

البحوثين عليها (69.8). أما الدرجة الكلية للمجال الداخلي، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة

المئوية الكلية لاستجابات الباحثين على هذا المجال (71.6).

ويفسر الباحث الدرجة المرتفعة للمعوقات الداخلية إلى اعتبار عمل الرقابة الإدارية مقصوراً على جوانب بسيطة وفهم عملها الحقيقي على أنه تفتيش وإظهار عمل الآخرين على أنه نقص وبه خلل، ولذلك يُعامل موظفو الرقابة الإدارية بغير ترحيب، وقد يحمل هذا الفهم بعض الصحة من خلال عدم لباقة بعض موظفي الرقابة في متابعة وتقييم عمل الدوائر قيد الرقابة.

كما يرى الباحث أنّ تقارير الرقابة الإدارية إلى المسؤولين في الوزارة تُهمل ولا تُؤخذ على محمل الجد. كما يضيف الباحث أن التحسين المستمر لعمل الدوائر الرقابية مفقود، وذلك لأن العاملين في تلك الدوائر أغلبهم غير متخصصين ولا يلتحقون بتدريب وتأهيل يُمكنهم من أداء وظيفة الرقابة الإدارية بكفاءة ومهارة، ومن خلال إطلاع الباحث وتفصيه لوثائق الرقابة الإدارية، فإنه لم يجد معايير واضحة تشير إلى كفاءة أداء الرقابة الإدارية والحكم على عملها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات غنيمات وصيام (2011)، وأبو صلاحة (2010)، وعبابنة والجمعان (2010) في تدني فاعلية كفاءة العاملين وضعف مؤهلاتهم، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة عارف (1996) في فهم الرقابة الإدارية على أنها تصيد لعمل الموظفين.

2.2.1.4 المجال الخارجي

ونص السؤال : ما درجة معوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، في المجال الخارجي؟

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة معوقات الرقابة

الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال الخارجي مرتبة تنازلياً حسب تقدير المعوق

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المعوق
1	1	بطء اللحاق بالتسارع على الصعيد التقني.	3.73	0.90	74.6	مرتفع
2	6	تأثر الرقابة الإدارية في الوزارة بحالة الفساد الإداري في الوطن.	3.69	0.96	73.8	مرتفع
3	2	التدخلات الخارجية في عمل الرقابة الإدارية.	3.54	0.84	70.8	مرتفع
4	7	تتم الرقابة الإدارية بناء على انطباعات شخصية.	3.48	1.01	69.6	متوسط
5	4	تضعف الأوضاع الأمنية الداخلية.	3.44	0.95	68.8	متوسط
6	3	قلة التنسيق مع ديوان الرقابة العام.	3.36	0.98	67.2	متوسط
7	5	تأثير سياسات وإجراءات الاحتلال في عمل الرقابة الإدارية.	2.48	0.81	49.6	منخفض جداً
الدرجة الكلية للمجال الخارجي			3.39	0.54	67.8	متوسطة

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (7:4) أن درجة معوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال الخارجي، كانت مرتفعة في الفقرات (1، 6، 2)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (74.6، 73.8، 70.8) على التوالي، وكانت متوسطة في الفقرات (7، 4، 3)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (69.6، 68.8، 67.2) على التوالي، وكانت منخفضة جداً في الفقرة (5) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (49.6). أما الدرجة الكلية للمجال الخارجي، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (67.8).

ويعتقد الباحث أن قلة التنسيق مع ديوان الرقابة العام، قد يؤدي بعمل الرقابة إلى حالة من عدم التوافق والانسجام والعمل بانفصال عن بعضهما البعض، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة مستوى

المعوقات التي تواجه عمل الرقابة، كما يرى الباحث أنّ الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني لا تعمل بمعزل واستقلالية عن ديوان الرقابة المالية والإدارية أو عن غيرها من الدوائر والوزارات، ولذلك فهي تتأثر بحالة الفساد الإداري العامة في الوطن، وكذلك تتجاوب مع بعض الدعوات للتعامل مع موظفين باختلاف عن موظفين آخرين، كما أنها تخضع لتدخلات أعلى منها في عملها، مما يدعوها لتجاوز بعض الممارسات الخاطئة وعض النظر عنها. إضافة إلى عدم مواكبة التطورات التقنية الحاصلة على آليات عمل الرقابة الحديثة وهذا يفسر البطء في متابعة التسارع على الصعيد التقني وحصولها على نتيجة مرتفعة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجراي (2001) في عدم وجود تعاون مع دائرة الرقابة الإدارية، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة القبيلات (1997) في وجود تدخلات خارجية في عمل الرقابة الإدارية.

3.2.1.4 ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمعوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني.

يبين الجدول (8:4) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمعوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني

جدول 8.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمعوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المعوق
1	المجال الداخلي	3.58	0.54	71.6	مرتفع
2	المجال الخارجي	3.39	0.54	67.8	متوسط
	الدرجة الكلية لمعوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني	3.50	0.48	70.0	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (8:4) ما يأتي:

1- إن الدرجة الكلية لمعوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (70.0).

2- إن ترتيب المجالات تبعاً لدرجاتها الكلية في معوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، كما يلي :

المرتبة الأولى: المجال الداخلي

المرتبة الثانية: المجال الخارجي

ويفسر الباحث الدرجة المرتفعة للمعوقات التي تحيط بعمل الرقابة الإدارية، إلى تأثير الرقابة الإدارية بالواسطة والمحسوبية، والتعامل بتمييز وازدواجية مع الموظفين، وعدم الاكتراث بأهمية عملها وما يمكن أن يعود هذا العمل بنتائج إيجابية على الوزارة ودوائرها، كما أنّ عدم ملاءمة مؤهلات موظفي الرقابة الإدارية لمواصفات عملها يجعل الخلل واضحاً فيه، ويُضاف لذلك الانطباع السائد أنّ عمل الرقابة الإدارية هو عمل تفتيشي تصيدي رقابي فوقي، ولذا لا يتم التعامل معه بتعاون.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات غنيمات وصيام (2011) في ضعف برامج التدريب وأسس التعيين الموضوعية في الرقابة الإدارية، كما تتفق مع نتائج دراسة الجرادي (2001) في تأثير الرقابة الإدارية بالعوامل الشخصية، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة القبيلات (1997) في نقص التشريعات التي تحكم عمل الرقابة الإدارية.

3.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

ما مستوى متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

• ما مستوى متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال المتطلبات

الإدارية؟

• ما مستوى متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال المتطلبات

البشرية؟

• ما مستوى متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال التغذية الراجعة؟

1.3.1.4 مجال المتطلبات الإدارية

ونص السؤال : ما مستوى متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال

المتطلبات الإدارية؟

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لمستوى متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال المتطلبات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب

تقدير المتطلب

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المتطلب
1	4	تعاون الإدارات الأخرى مع الرقابة الإدارية في إنجاز أعمالها.	4.05	0.97	81.0	مرتفع جداً
2	5	الاهتمام بقرارات الرقابة الإدارية من خلال تنفيذها.	3.97	0.93	79.4	مرتفع
3	1	دعم الإدارة العليا لعمليات الرقابة الإدارية.	3.94	1.09	78.8	مرتفع
4	2	توفر المعلومات اللازمة للرقابة الإدارية.	3.92	1.02	78.4	مرتفع
5	6	توفر مؤشرات عن مدى الالتزام بالقرارات.	3.88	0.83	77.6	مرتفع
6	3	توفر بيئة إدارية مستقرة لممارسة الرقابة الإدارية.	3.87	1.11	77.4	مرتفع
الدرجة الكلية لمجال المتطلبات الإدارية			3.94	0.85	78.8	مرتفعة

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (9:4) أن مستوى متطلبات نجاح المتطلبات الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال المتطلبات الإدارية، كان مرتفعاً جداً في الفقرة (4)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (81.0)، وكان مرتفعاً في الفقرات (5، 1، 2، 6، 3)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (79.4، 78.8، 78.4، 77.6، 77.4) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال المتطلبات الإدارية، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (78.8).

ويرى الباحث أن التعاون مع الرقابة الإدارية وبيان أهمية هذا التعاون للمصلحة العامة والقضاء على حالة الفساد، هو من أهم متطلبات نجاح دورها، وهذا يدعو أصحاب القرار في وزارة الاقتصاد الوطني إلى الوعي والعناية بوظيفة الرقابة الإدارية، ونقل تقاريرها الدورية

والشهرية والسبوية من مرحلة التوصيات إلى مرحلة التنفيذ، ويتطلب ذلك أيضاً توفير بيانات شاملة وحقيقية لدوائر الرقابة الإدارية، مما يرفع من قيمة عملها ويجعل أحكامها أكثر صدقاً وواقعية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو صلاحة (2010) في ضرورة تبني تقارير الرقابة واعتماد توصياتها وعدم التشكيك في نزاهتها ومصداقيتها، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة أوريلي وآخرين (O'Learly et al., 2006) في ترابط الرقابة مع العناصر الأخرى لنجاحها.

2.3.1.4 مجال المتطلبات البشرية

ونص السؤال : ما مستوى متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال المتطلبات البشرية؟

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لمستوى متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال المتطلبات البشرية مرتبة تنازلياً حسب تقدير المتطلب

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المتطلب
1	3	عقد ورشات عمل لتوضيح مفهوم الرقابة الإدارية.	4.11	0.76	82.2	مرتفع جداً
2	2	توفر برامج تدريب للعاملين على الرقابة الإدارية.	4.04	1.05	80.8	مرتفع جداً
3	5	عمل الرقابة الإدارية على أنها تطوير أداء العاملين في الوزارة.	3.93	1.06	78.6	مرتفع
4	4	دعم عمليات الرقابة الإدارية دعماً كبيراً من العاملين في الوزارة.	3.89	0.98	77.8	مرتفع
5	1	توفر كفاءات بشرية مؤهلة تقوم بعمليات الرقابة الإدارية.	3.85	1.21	77.0	مرتفع
الدرجة الكلية لمجال المتطلبات البشرية						
			3.96	0.87	79.2	مرتفعة

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (10:4) أن مستوى متطلبات نجاح المتطلبات الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال المتطلبات البشرية، كان مرتفعاً جداً في الفترتين (3، 2)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليهما (82.2، 80.8) على التوالي، وكان مرتفعاً في الفترات (5، 4، 1)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (78.6، 77.8، 77.0) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال المتطلبات البشرية، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (78.2).

ويفسر الباحث الدرجة المرتفعة للمتطلبات البشرية، إلى كون دائرة الرقابة الإدارية لا تستطيع القيام بمسؤولياتها وأنشطتها دون وجود طاقم مؤهل ومدرب لتحقيق ذلك، كما أنّ تحسين عمل وزارة الاقتصاد الوطني يستند إلى كفاءة الرقابة الإدارية فيها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي عابنة والجمعان (2010)، والجرادي (2001) في توفير برامج تدريبية وتأهيل موظفي الرقابة الإدارية لنجاح الرقابة الإدارية في أداء مهامها.

3.3.1.4 مجال التغذية الراجعة

ونص السؤال : ما مستوى متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال

التغذية الراجعة؟

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لمستوى متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً حسب

تقدير المتطلب

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المتطلب
1	1	الرد على التقارير الإدارية بانتظام.	3.79	1.06	75.8	مرتفع
2	4	بناء مؤشرات لقياس الاستفادة من تقارير الرقابة	3.77	1.14	75.4	مرتفع
3	2	المساءلة عن الأخطاء أولاً بأول.	3.74	1.24	74.8	مرتفع
4	3	مناقشة تقارير الرقابة الإدارية بشكل جماعي.	3.73	1.24	74.6	مرتفع
الدرجة الكلية لمجال التغذية الراجعة			3.76	1.07	75.2	مرتفعة

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (11:4) أن مستوى متطلبات نجاح المتطلبات الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال التغذية الراجعة، كان مرتفعاً في الفقرات (1، 4، 2، 3)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (75.8، 75.4، 74.8، 74.6) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال التغذية الراجعة، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (75.2).

ويرى الباحث أن نجاح عمل الرقابة الإدارية واستحداث طاقاتها يأتي من تصديق وإقرار نتائج ما تقوم به، فهذا يدفعها إلى مزيد من الإنجاز والنجاح، وهذا لا يأتي إلا من خلال تثمين دورها وتعميم نتائج تقاريرها على الدوائر الأخرى، واعتماد تلك التقارير، ووضع التنفيذ، وكذلك مناقشتها مع باقي الدوائر، بالإضافة إلى بيان دور الرقابة الإدارية في تحسين عمل وزارة الاقتصاد الوطني.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سيم (Sim, 1996) في أنّ متابعة الرقابة الإدارية، وتزويدها بتغذية راجعة يؤدي إلى تحسين الأداء.

4.3.1.4 ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمتطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني.

يبين الجدول (12:4) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمتطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني.

جدول 12.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمتطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المتطلب
2	مجال المتطلبات البشرية	3.96	0.87	79.2	مرتفع
1	مجال المتطلبات الإدارية	3.94	0.85	78.8	مرتفع
3	مجال التغذية الراجعة	3.76	1.07	75.2	مرتفع
	الدرجة الكلية لمتطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني	3.90	0.83	78.0	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (12:4) ما يأتي:

1-إن الدرجة الكلية لمتطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (78.0).

2-إن ترتيب المجالات تبعاً لدرجاتها الكلية في متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني، كما يلي :

المرتبة الأولى: مجال المتطلبات البشرية

المرتبة الثانية: مجال المتطلبات الإدارية

المرتبة الثالثة: مجال التغذية الراجعة

ويرى الباحث أن الدرجة المرتفعة لمتطلبات نجاح الرقابة الإدارية، تعود للحاجة الماسة للدعم المعنوي والإداري الذي تحتاجه الرقابة الإدارية كي تتجح في أداء وظائفها، فهي تحتاج إلى فهم عملها وأهميته للمصلحة العامة، ولذلك فعلى الإدارة العليا للوزارة أن تهتم بنتائج عملها، وعليها أن تفتح المجال للرقابة الإدارية في مناقشة أعمالها مع الدوائر ذات العلاقة، وتزويدها بالمعلومات اللازمة والكافية؛ ليتم تصويب الممارسات الخاطئة وتحسين مستوى الممارسات الحالية نحو الأفضل. بالإضافة إلى تدريب طواقم الرقابة الإدارية على مهامها، وتعيين أصحاب المؤهلات في الموقع المناسب.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي ذنبيات وكفوس (2012)، والسبوع (2011) في أن نجاح الرقابة الإدارية يأتي من خلال أثرها في الأداء، وفي تحقيقها للأهداف.

4.4 نتائج المجموعة المركزه: (المجموعة البؤرية)

بعد تعارف المشاركين في المجموعة المركزه، ووصف مواقعهم الوظيفية تم اطلاعهم على إطار الدراسة وأهدافها وأهميتها، وكذلك تم اطلاعهم على أهداف الرقابة الإدارية بشكل عام وفي وزارة الاقتصاد الوطني بشكل خاص، والتعريف بالرقابة الإدارية كوظيفة وتطورها وأنواعها وفقاً للمعيار المستخدم في تصنيفها والتخطيط للعملية الرقابية ومراحلها والمبادئ الأخلاقية في العمل الرقابي، كما تم مناقشتهم في نتائج الدراسة الكمية.

وقد طُرحت الأسئلة على المشاركين سؤالاً سؤالاً، بحيث تمت الإجابة والنقاش فيما بينهم وقد تم إعلام المشاركين بطريقة الإجابة وتنظيم المناقشة، بهدف توثيق الباحث لاستجاباتهم وربطها بأهداف الدراسة، وبعد تدوين استجابات المشاركين وتنظيمها وإعادة صياغة عدد منها، فقد أُنتت نتائج المقابلة وفقاً لترتيب أسئلتها كما يأتي :

السؤال الأول: ما المعوقات التي تقف أمام الرقابة الإدارية في القطاع الحكومي ومنها وزارة الاقتصاد الوطني من حيث القوانين والأنظمة، والقوى البشرية، والتسهيلات الممنوحة؟

أ- محور القوانين والأنظمة:

- أكبر مشكلته يتم مواجهتها هي ضعف القوانين والأنظمة وعدم تحديثها.
- ضعف بعض القوانين ذات العلاقة ومنها قانون ديوان الرقابة.
- ضعف فعالية بعض القوانين والأنظمة ذات العلاقة وعدم اكتمالها.
- وجود أكثر من تشريع يخص العملية الرقابية.
- تعطيل عمل المجلس التشريعي وهي جهة إسناد وامتداد للعملية الرقابية ومرجعية أساسية في عمل الرقابة.
- تداخل الصلاحيات بين الجهات الإدارية والوزارات.
- تعدد الأجسام الرقابية.
- عدم وجود أدلة إجراءات معتمده من الجهات المختصة حسب الأصول وإنما يوجد بعض أدلة الإجراءات تم إعدادها في ديوان الرقابة وهي عبارة عن منهجية عمل لأعضاء الديوان فقط ومعتمدة من رئيس الديوان ولم يتم تعميمها على الجهات الخاضعة وبالتالي فهي غير ملزمة لهم.

النتيجة: هذا بحد ذاته يعتبر معيقاً رئيساً وهاماً ويؤدي إلى الارتباك وعدم الارتقاء والتطور ومانعاً من الموانع التي تقف أمام العملية الرقابية ويحدث تجاوزات وتسبب وعدم ردة المتجاوزين والمخالفين وعدم استقلالية للعاملين في الرقابة وللجهاز أو الوحدة.

التوصية: ضرورة استكمال وتدعيم التشريعات والقوانين ذات العلاقة بالرقابة وإعداد أدلة إجراءات مهنية متخصصة ملزمة لجميع أطراف العملية الرقابية.

ب- محور القوى البشرية:

- هناك سوء فهم لجوهر عمل الرقابة وقلة الوعي لدور المراقب .
- عدم تقبل ثقافة الرقابة.
- فقدان الثقة بين المراقب والجهة المراد المراقبة عليها وخاصة الأفراد.
- هناك من يرفض الرقابة معتبراً إياها تقلص من صلاحياته وتتدخل في شؤونه ومصالحه.
- ضعف التشريعات التي تحمي العاملين في الرقابة.
- عدم وجود استقلالية للعاملين في الرقابة سواء أعضاء الديوان أو مسؤولي الوحدات داخل المؤسسات.
- وجود ضعف في الكفاءات والمؤهلات للعاملين في الرقابة.
- ضعف الانتماء للمؤسسة من قبل القوى البشرية.
- التسرب الوظيفي وهجرة الكفاءات.
- عدم تناسب المؤهل العلمي مع الموقع الوظيفي وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تهميش دور العاملين في الرقابة وبخاصة الوحدات الرقابية.

النتيجة: بالنظر إلى المعطيات أعلاه فيقود ذلك إلى وجود خوف من الرقابة لحصولها على معلومات وبذلك يتم إخفاء المعلومة عن الرقابة وكذلك يقود إلى التعامل بعيداً عن المهنية ورفض الرقابة من حيث المبدأ وبالتالي تفويض فعاليتها وجودة أدائها.

التوصية: ضرورة العمل على التثقيف وتعزيز الوعي لعمل الرقابة كإجراء تصويبي صحيحي وليس تصيد وإيجاد توعية مستمرة لذلك وحماية العاملين في الرقابة وضمان استقلاليتهم وحيادهم والحفاظ على الكادر العامل في الرقابة والحد من التسرب الوظيفي سواء كان طواعية أو بالإكراه وذلك من أجل الحفاظ على الخبرة التراكمية للقائمين على العملية الرقابية.

ج- محور التسهيلات الممنوحة :

- بموجب قانون الديوان فهناك تسهيلات تمنح للمراقبين الخارجين (مراقبي الديوان) لإجراء الرقابة على المؤسسات .
- لا يتمتع العاملون في الوحدات الرقابية بالتسهيلات اللازمة لقيامهم بعملهم على أكمل وجه.
- صعوبة الحصول على المعلومة بالشكل اللازم يجعل من العملية الرقابية صعبة إلى حد ما ويحد من الفعالية المطلوبة فالرقابة الناجحة مطلوب فيها المعلومة الصادقة والثقة بها وكذلك الحيادية والشفافية من مصدرها والتحقق منها في الوقت والزمن المطلوب .
- عدم وجود قاعدة معلومات وبيانات تخدم العملية الرقابية بالشكل المطلوب.
- استخدام الصلاحيات من قبل المسؤولين لإحداث استثناءات مما يؤدي إلى التعسف باستخدام السلطة أحيانا وتجاوز القوانين والأنظمة المعمول بها.
- تداخل الصلاحيات من قبل بعض الأجسام الرقابية الأخرى وتعدد التداخلات.
- عدم استقرار الهياكل الإدارية والتنظيمية في المؤسسات وتهميش مكانه الوحدات الرقابية وبخاصة إتباعها إلى رأس الهرم في المؤسسات الحكومية .

- ضعف التغذية الراجعة والأخذ بالتوصيات.

النتيجة: مما تقدم فقد يتم التوصل إلى أن هناك بعضاً من التسهيلات ممنوحة للمراقبين ولكن ليست بالقدر الكافي لممارسة عملهم وبخاصة في وجود قاعدة المعلومات ووجود تدخل للمسؤولين للتأثير على التوجهات الرقابية وكذلك التكرار في الإجراءات الرقابية الناتج عن تعدد الجهات الرقابية كما أن التعسف في استخدام السلطة ويؤدي إلى ضعف وخروقات في عمل الرقابة .

التوصية: ضرورة العمل على منح المراقبين (الرقابة) التسهيلات الكاملة دون قيد أو شرط وتجسيد أسس الحكم الرشيد والشفافية واعتماد أسس مهنية معتمده وفق دور تكاملي ما بين الرقابة والجهات الخاضعة وتعميق مفهوم المشاركة والثقة وخلق حوار ايجابي بين كافة الأطراف، مع ضرورة البحث في الجدوى من تعدد الأجسام الرقابية وجدوى الاستثمار فيها وتكاليفها الباهظة وكذلك البحث في جدوى إتباع الرقابة إلى رأس الهرم.

السؤال الثاني : كيف تنظم العلاقة ما بين الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني وديوان الرقابة المالية والإدارية

- تمارس الرقابة الخارجية من قبل الديوان على الجهات الخاضعة وفق أفضل الممارسات في ظل عدم وجود معايير خاصة.

- غياب المعايير الوطنية الرقابية.

- ما يمارس حالياً هو رقابة الامتثال وهي تعد أساس الرقابة الإدارية التي تمارس حالياً والمقصود بها فحص مدى مطابقة الإجراءات والتنفيذ للقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.

- عدم وجود أسس ومعايير معتمده وواضحة للقياس لدى الجهات الحكومية.

- يوجد مراقب إداري تابع لديوان الموظفين ومراقب مالي تابع لوزارة المالية وهم لا يتبعون لديوان الرقابة ويراقبوا على الإجراءات ومدى تطابقها مع القوانين والأنظمة النافذة فقط.

- العلاقة الرقابية مع المؤسسات الحكومية ومنها وزارة الاقتصاد تبدأ من خلال وحدة الرقابة الداخلية.

- تم وضع دليل إجراء لعمل وحدات الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية ولكنه معتمد من الديوان فقط وغير ملزم لهم.

- تم تأسيس وحدات الرقابة الداخلية بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 330/2006.

- وحدات الرقابة الداخلية لا تتمتع بالاستقلالية والدعم كما يجب وهي تتبع لرأس الهرم.

- الديوان يقوم بفحص عينه عشوائية من نشاطات وأعمال المؤسسات ومن ثم تقييم الانحرافات.

- العلاقة مع وزارة الاقتصاد لم تكن كما يجب ولكن أصبحت الآن جيدة بفضل الخلافات الداخلية في الوزارة ودور الديوان في إيجاد حلول لتلك الخلافات .

- أساس العلاقة هو قانون الديوان الملزم لجميع الجهات الخاضعة.

- هناك جهات تصرّ على رأيها وهنا لا بد من وجود جهة تحكيم بين الديوان والجهات الخاضعة في حال الخلاف.

- يوجد تقصير في تنفيذ توصيات الديوان.

- تطبق في إجراء الرقابة على الجهات الخاضعة ومنها وزارة الاقتصاد عدة محاور وهي (فحص

مدى كفاءة وفعالية نظام الضبط والرقابة الداخلي، فعالية وحدة الرقابة الداخلية ، فحص عينه من

نشاطات الجهات سواء كانت مالية أم إدارية).

- تتم مناقشة الجهات الخاضعة بنتائج أعمال الديوان عند إعداد مسوده التقرير..

- وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الاقتصاد تمارس عملها بشكل متواضع وبشكل غير ممنهج.

- لا تعتمد الرقابة في الوزارة على دليل إجراءات لعملها .

- لا يؤخذ عادة بالتوصيات الصادرة عن هذه الوحدة .

- قامت الرقابة الداخلية في الوزارة بأعداد ثلاثة تقارير للسنة الماضية.
- وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة لا يوجد بها أية علاقة مهنية أو إدارية مع ديوان الرقابة.
- تتوجه للرقابة الداخلية في الوزارة أولاً عند بداية المهمة لفحص مدى فعاليتها وصحة عملها.
- فعالية الرقابة الداخلية في الوزارة أو الجهات الخاضعة يريح عملنا ويجعل من مهمتنا أسهل ويجعل من درجة الثقة عالية.
- الكادر العامل في وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة ليس مؤهلاً بالشكل المطلوب.
- لا يوجد تشريع أو قانون يحمي العاملين في وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة أو الجهات الخاضعة.
- الديوان يقوم بتقييم الأخطاء والضعف ومراجعة للتوصيات السابقة في تقارير أجريت سابقاً وقياس مدى تنفيذ تلك التوصيات .
- لا تطلع وحدات الرقابة في المؤسسات في الغالب على التوصيات التي تأتي في تقارير ديوان الرقابة.
- وحدة الرقابة في الوزارة مرت بأزمات كثيرة ومنها كثرة تدوير موظفيها وتقلب العاملين فيها.
- الديوان كان يبلغ بطريقة غير رسمية عن المشكلات والتجاوزات.
- تقييم تقارير الرقابة في الوزارة حيث وجد انحراف كبير بين ما هو مخطط له وما تم انجازه فعلياً.
- تتأثر وحدة الرقابة في الوزارة وفي الجهات الخاضعة بقرارات رأس الهرم .
- عدم وجود لوائح وأنظمة تحكم عمل وحدات الرقابة في المؤسسات .
- هناك ضعف في متابعة مخرجات العملية الرقابية سواء كانت خارجية أو داخلية.

النتيجة:

- غياب دور وفعالية الرقابة في الوزارة وبالتالي الجهات الخاضعة.
- عدم شعور موظفي الرقابة بالأمان والاستقرار.
- التأثير بقرارات رأس الهرم.
- ضعف تأهيل الكادر القائم على العملية الرقابية.
- عدم وجود أنظمه ولوائح وأدلة إجراءات تحكم عمل ومنهجية الرقابة .
- عدم قدرة الرقابة على إحداث التصويب والتصحيح.
- وجود خلل بمنهجية إجراءات العملية الرقابية.
- ضعف الأخذ بتوصيات الرقابة سواء كانت داخلية ام خارجية.
- إرباك العملية الرقابية والقائمين عليها وذلك من خلال تدويرهم مما يؤدي إلى عدم ثبات الخبرة وتراكمها.
- ضعف أو تلاشي التواصل المهني ما بين الرقابة في الوزارة وما بين ديوان الرقابة المالية والإدارية.
- ضعف منهجية عمل التغذية الراجعة وعدم اعتمادها على أسس مهنية.

التوصية:

- العمل على إيجاد تشريع يحدد صلاحيات الرقابة في المؤسسات وحماية العاملين بها والمحافظة عليهم.
- العمل على وضع انظمه وأدلة إجراءات تحكم عمل الرقابة وتكون معتمده وملزمه للجميع شامله وشارحه وتوعوية.

- ضرورة منح الرقابة الصلاحيات اللازمة وعدم التدخل في عملها او التأثير عليها وتعزيز دورها وفعاليتها.

السؤال الثالث: كيف يمكن تحسين عمل الرقابة الإدارية وتحقيق الأهداف التي أسس من أجلها؟

- ضرورة معالجة القصور في القوانين الحالية ذات العلاقة.
- تقوية قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية .
- تمتع العاملين في المجال الرقابي بالاستقلالية التامة.
- ضرورة الحد من الأجسام الرقابية الموجودة حالياً وفي حال تعذر ذلك من الأهمية بمكان إيجاد آليات تعاون مهني ومعلوماتي فيما بينها.
- الاعتماد على التخطيط في العمل الرقابي أكثر مما هو عليه الآن.
- اعتماد وإتباع إجراءات أكثر شفافية مما هو عليه الوضع حالياً.
- إعادة هيكلة المؤسسات وتحديثها على أسس منهجية بما يضمن تقوية للبنى التنظيمي والمؤسسي .
- عدم إتباع وحدات الرقابة في المؤسسات إلى رأس الهرم وإيجاد صيغة تضمن ذلك.
- تقوية عمل الرقابة سواء كانت خارجية ام داخلية ورفدها بالكادر المهني المتخصص.
- المحافظة على الكوادر الرقابية والتي تتمتع بالقدرة على أداء واجباتها وتعزيز دورها لتكون قادرة على العمل بشفافية وحيادية وتطبيق قواعد وسلوكيات وأخلاقيات المهنة (مدونه السلوك).
- إعداد معايير وقواعد رقابية وطنية واعتمادها من الجهات ذات العلاقة وإلزام كافة الجهات الخاضعة بها بعد إجراء التشاور والحوار مع كافة الأطراف.

- خلق علاقة مهنية واضحة وشفافة ما بين الرقابة في المؤسسات وما بين ديوان الرقابة المالية والإدارية وتطبيق قانون الديوان في هذا الجانب.
- إلزام كافة الجهات الخاضعة للعمل الرقابي بتوصيات ومخرجات العملية الرقابية .
- خلق بيئة ثقافية توعوية بماهية وجوهر العمل الرقابي وفق مفاهيم ومحددات يتم التوافق عليها مع كافة الأطراف ذات العلاقة.
- اعتماد قواعد وأصول التغذية الراجعة كأساس من ضمن الأسس في معالجة جوانب الضعف والخلل والقصور بما يضمن ويعزز مفاهيم الحكم الرشيد والشفافية.
- مواكبة كافة التطورات التي تحدث على العملية الرقابية من تجديد للمنهجيات والآليات وإتباع الأساليب المتطورة لانعكاس ذلك في تقديم أفضل واحداث الممارسات الرقابية الفضلى .
- وجود إرادة عليا كافية للعمل الرقابي ومنح الصلاحيات والتسهيلات اللازمة لهذا الغرض .

السؤال الرابع: هل يوجد معايير معتمده للرقابة الإدارية في فلسطين؟

- لا يوجد معايير وطنية معتمده وقد تم إعداد معايير وقواعد للرقابة والتدقيق المحاسبي (المالي) وقد تم اعتمادها من قبل رئيس ديوان الرقابة دون اعتمادها من الجهات العليا وهي غير ملزمه للجهات الخاضعة وإنما ملزمه لأعضاء الديوان فقط وتعتبر غير كافية لشمولية العملية الرقابية بكافة أنواعها وواجهها وهذه المعايير تم أخذها عن منظمة الانتوساي.
- إن الأسس التي يتم العمل بها حاليا هو إسناد الإجراءات والأنشطة إلى مدى تطابقها للقوانين والأنظمة النافذة وهو ما يطلق عليه رقابة الامتثال والتي تعتبر بمضمونها قياساً لانحراف المؤسسات عن تطبيق القوانين والأنظمة المعمول بها .

النتيجة: مما تقدم يظهر افتقار العملية الرقابية إلى المعايير والقواعد الوطنية مما يجعل منها عرضه للاجتهاادات والآراء والضعف سواء كانت خارجية أو داخلية وإخضاع العملية الرقابية ومخرجاتها

إلى التقييم على أساس الامتثال وما يشوب ذلك من ضبابية وعدم متابعة مخرجات العملية الرقابية بالشكل السليم.

التوصية: ضرورة العمل الجاد على إعداد معايير وطنية يتم اعتمادها من الجهات والمرجعيات العليا بحيث تلزم العاملين والجهات الخاضعة بقواعدها وضوابطها للوصول إلى الأهداف المرجوة من العملية الرقابية.

السؤال الخامس : ما المعوقات التي تقف أمام الديوان في تنفيذه لمهامه وتحقيقه للأهداف التي أسس من أجلها.

- هناك ضعف في بعض الجوانب في قانون الديوان وما يشوب هذا القانون من ضعف وثغرات حيث لا يتمتع الديوان بالاستقلالية الكاملة والكافية وهذا أيضاً ينعكس على مجمل العملية الرقابية وشموليتها في كافة المؤسسات.

- لا يتمتع الديوان باستقلالية مالية وإدارية فهو يخضع لإجراءات وزارة المالية وديوان الخدمة المدنية وهذا له تبعات سلبية على العملية الرقابية والقائمين عليها وبالتالي مخرجاتها.

- تعدد الأجسام الرقابية مما يجعل من العملية الرقابية عرضه للآراء والارتجال والاجتهاد والضعف أحياناً والتباين أحياناً أخرى ويضرب في صلب عمل الرقابة.

- النقص في الكادر الوظيفي المؤهل والمتخصص وهجرت الكفاءات لحصولها على مواقع في مؤسسات أخرى.

- عدم المحافظة على الكوادر المهنية ذات الخبرات الطويلة.

- شغور المواقع القيادية العليا.

النتيجة:الضعف في بعض جوانب قانون الديوان وعدم تمتع الديوان بالاستقلالية الكاملة واللازمة وتعدد الأجسام الرقابية وبعثرة جهودها وتباين آرائها والنقص في الكوادر المهنية المتخصصة

وتسرب بعض الكوادر المهنية إلى جهات أخرى وعدم تعبئة الشواغر القيادية العليا يضيف على مجمل العمل الرقابي ضعفاً وإرباكاً وحاله من عدم الاستقرار الوظيفي والمهني والخوف من المستقبل المجهول.

التوصية: العمل على تقوية قانون الديوان واستقلاله والحفاظ على الكوادر المهنية والحد من وجود أجسام رقابية أخرى وجدوى الاستثمار فيها وإنهاء حالة التداخل في العمل الرقابي وذلك من أجل الوصول إلى أفضل وأجود الممارسات الرقابية البناءة والمحدثة للتغيير وفقاً لأصول الرقابة التصحيحية السليمة.

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة وتوصياتها

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين في وزارة الاقتصاد الوطني، وبعد عملية جمع البيانات، عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالإضافة إلى معالجة البيانات النوعية المستمدة من المقابلات بتحليل وتصنيف وتنظيم، وفي ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج، فيورد الباحث ملخصاً لنتائج الدراسة واستنتاجاتها، والتوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها

1.5 ملخص نتائج الدراسة :

أشارت النتائج الكمية للدراسة إلى أن واقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني حقق مستوى متوسط، كما أشارت نتائج الدراسة إلى حصول معوقات

الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني على درجة مرتفعة. وكذلك حصلت متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني على درجة مرتفعة.

أما النتائج النوعية للدراسة فقد أتت متفقة إلى حد كبير مع النتائج الكمية، من حيث غياب التشريعات والأدلة والإجراءات المنظمة للعمل الرقابي، واقتصار عمل الرقابة على أمور شكلية، وتضارب المصالح وعدم الاتفاق على أهداف موحدة للرقابة بين الجهات ذات العلاقة بالعمل الرقابي.

و يُلاحظ من استعراض النتائج التي أتت من تحليل الاستبانة وفقراتها وتحليل نتائج المقابلة مع المجموعة المركزة إلى أنّ هناك تشابه من حيث عمل الرقابة الإدارية والمعوقات التي تحيط بعملها وأساس النجاح والتقدم فيه، فيُلاحظ تدني كفاية قيام الأجهزة الرقابية بوظائفها ومهامها نتيجة غياب الأدلة والإجراءات وعدم اعتماد معايير موحدة للرقابة، واختلاف الجهات التي تقوم بعملية الرقابة، وتضارب المصالح والسلطات بينها.

كما يعاني الجهاز الرقابي من ضعف الكادر البشري نتيجة لعدم التأهيل أو كثرة التدوير الوظيفي ونقل الموظفين للعمل في دوائر أخرى.

وبعد غياب التشريعات والقوانين المنظمة لعملية الرقابة من أكبر المشكلات والمعوقات التي تواجه الرقابة الإدارية، مما يدفع بالقائمين عليها إلى الاجتهاد أو ابتداع حلول قد لا تكون مناسبة وتختلف من موقف إلى آخر، أو اقتصار العمل الرقابي على أمور شكلية دون الانخراط في تصحيح مسارات خاطئة.

2.5 استنتاجات الدراسة

خرجت الدراسة بالاستنتاجات الآتية :

- لا تقوم الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني بمهامها كما هو متوقع منها.

- تحتاج الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني إلى كادر مؤهل للقيام بوظيفتها.
- لا تصدر الرقابة الإدارية تقارير دورية عن عملها.
- لا يتوفر في وزارة الاقتصاد الوطني مستوى من التعاون بين الرقابة الإدارية والدوائر الأخرى.
- هناك اعتقاد أن عمل الرقابة الإدارية هو تصيد وتدخّل في شؤون الآخرين.
- لم ترتقي تقارير الرقابة الإدارية إلى درجة التنفيذ وبقيت توصيات لا فائدة منها.
- تغيب التشريعات والأدلة المنظمة للعمل الرقابي، مما لا يحقق أهداف الرقابة.
- هناك أكثر من جهة تقوم بالعمل الرقابي، مما يبعثر جهود الرقابة الإدارية.
- عدم استقرار الكادر في الرقابة الإدارية، يقلل من كفاءتها، ويعدّ عنصر الخبرة فيها.

3.5 توصيات الدراسة

- في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج واستنتاجات، فإن الباحث يوصي بما يلي :
- العمل على تشريع قوانين وأدلة منظمة لعمل الرقابة الإدارية بما يحقق أهدافها.
 - العمل على تقوية الجهاز الرقابي والحفاظ على الكادر المؤهلة وتنميتها مهنيًا لأجل تحقيق أهداف الرقابة الإدارية.
 - ضرورة تدريب الطواقم العاملة في الرقابة الإدارية، وتأهيلها بما يتلائم مع مسؤوليات ومهام وظيفة الرقابة الإدارية وأهدافها.
 - ضرورة العمل على إصدار تقرير شهري للرقابة الإدارية، يوضح نتائج الرقابة، مما يساعد الدوائر ذات العلاقة والموظفين في وضع الخطط العلاجية وتحسين الأداء.

- مراعاة تعيين موظفين ذوي اختصاص وخبرة ضمن تعيينات الرقابة الإدارية، لما يسهم ذلك من رفع مستوى أداء الرقابة الإدارية.
- ضرورة مناقشة تقارير الرقابة الإدارية مع الدوائر الأخرى، وتبني توصياتها ونشرها، والعمل على تطبيقها.
- ضرورة دعم الإدارة العليا للرقابة الإدارية، واعتبار عملها مدخلاً من مداخل تحسين العمل الإداري والحد من الترهل والفساد الإداري.
- تزويد الرقابة الإدارية بمعلومات كاملة وواضحة عن الأعمال الإدارية، كي تتمكن الرقابة الإدارية من إصدار أحكامها بموضوعية وصدق.

قائمة المراجع :

1. المراجع العربية :

- أساسيات الرقابة الإدارية " Jean-louis ،Malo " (2009). الطبعة الأولى. دار الرضا. دمشق، سوريا.
- أبو حيانة، م. (2006). أنموذج مقترح للرقابة الإدارية لوزارة التربية و التعليم الأردنية في ضوء الواقع و الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
- أبو دلبوح، و. (2006). أثر فاعلية الرقابة المالية على الأداء المالي للمؤسسات العامة المستقلة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. الأردن.
- أبو صلاح، س. (2010). تقييم الرقابة الإدارية والمالية في وزارة الحكم المحلي، واقتراح آليات لتطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، فلسطين.
- أبو هذاف، م. (2006). تقييم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة الإدارية والمالية، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة. مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- بركات، ع. (2007). مدى إدراك الشركات الأردنية المساهمة العامة لأهمية الرقابة الداخلية. المجلة العربية للإدارة، (1)27، 89-110.
- بني خالد، م.، وحتاملة، أ. (2013). الدور الرقابي لديوان المحاسبة وفاعليته في الجامعات الرسمية الأردنية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، (2)19، 143-173.
- الجرادي، ع. (2001). العوامل المؤثرة على أداء أجهزة الرقابة الإدارية في اليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- جلد، س. (2010). أخلاقيات الإدارة في عالم الأعمال، دار الإعلام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" (2006). المناهج التدريبية: الرقابة الإدارية الأدوات والأساليب. مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر.
- خصاونة، ر. (2010). تقييم إجراءات الرقابة الحكومية في ضوء تطبيق الحكومة الالكترونية "دراسة ميدانية" ديوان المحاسبة في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث الإنسانية، 24(9)، 2728-2961.
- الخطيب، خ. (2010). مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام و الخاص. مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
- الدوسري، م. (2011). أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ديري، ز. (2011). الرقابة الإدارية. دار المسيرة، عمان، الأردن.
- ديوان المحاسبة الكويتي، (2005). دليل التدقيق العام.
- ذنبيات، ع. وكفوس، ن. (2012). مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية وأثر ذلك على أدائها المالي. دراسات العلوم الإدارية، 39(1)، 29-46.
- الرحالة، ي. (2005). مدى فاعلية أداء أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الرسمية والخاصة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1(1)، 59-73.
- رشيد، إ. والحمداني، إ. والأعرجي، ع. (2012). فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي في العراق/ دراسة تطبيقية على جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(8)، 317-346.

- السبوع، س. (2011). أثر هياكل أنظمة الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO على أهداف الرقابة حالة الشركات الصناعية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، 38(1)، 103-117.
- سلامة، م. (2010). مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية. دار البداية، عمان، الأردن.
- سلامة، م. (2010). مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية. دار البداية، عمان، الأردن.
- السلطة الوطنية الفلسطينية (2004). قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني رقم 15. السلطة الوطنية الفلسطينية، رام الله.
- السهيل، ط. (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.
- السيد علي، س. (2006). الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة. دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- الشنواني، ص. (1987). التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- الصباح، ع. (1995). مبادئ الرقابة الإدارية المعايير والتقييم والتصحيح. دار زهران، عمان، الأردن.
- الطراونة، ت. و اللوزي، س. (1995). واقع الرقابة الإدارية كما يراها العاملون في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلة. مؤتة للبحوث والدراسات. العدد 15.
- الطراونة، إ. (2013). أثر أجهزة الرقابة الحكومية في الحد من الفساد الإداري والمالي في الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية. 28(7)، 141-188.
- الطراونة، ح. (2011). الرقابة الإدارية : المفهوم والممارسة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عارف، د. (1996). الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق.
- عاطف، ز. (2009). الرقابة على الأعمال الإدارية. دار الراية، عمان، الأردن.
- عبابنة، ر. والجمعان، ن. (2010). اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن. دراسات العلوم الإدارية، 37(2)، 388-407.
- عباس، ع. (2001). الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن.
- عباس، ع. (2008). الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية. الطبعة الرابعة، مطبعة الجامعة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- عثمان، ع. والبناء، بشير (2012). تقييم اثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في الأردن. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 36(3)، 453-490.
- العفيفي، ع. (2007). معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية والآليات المقترحة لزيادة فاعليتها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عليش، م. (1971). إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- عياش، ع. (2000). تقييم واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية الفلسطينية من وجهة نظر إدارتها- دراسة ميدانية. جامعة القدس. القدس. فلسطين.
- غنيم، س. (2005). آليات فعالية الفحص الضريبي الانتقائي وفقاً لمحددات المحاسبة الاستراتيجية والمعايير الرقابية الانتوساي، المؤتمر الضريبي العاشر، 12-15 كانون أول 2005، مدينة نصر، مصر.

- غنيمات، ع. وصيام، و. (2011).العوامل المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 7(4)، 625-646.
- الفاعوري، م. (2008). *الإدارة بالرقابة*. دار كنوز المعرفة. عمان، الأردن.
- الفرحان، أ. والطراونة، م. (1996). تحليل واقع نظم الرقابة والمعلومات والمقارنة بينهما في مؤسسات القطاعين العام والخاص. *دراسات*، 4(1)، 35-47.
- فوده، م. والشهاوي، ع. (2012). دور هيئة الرقابة في مكافحة الفساد الإداري. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*، 21(35)، 137-186.
- القبيلات، ح. (1997). *الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية : دراسة تحليلية وتطبيقية*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان.
- قنديلجي، ع. (2012). *منهجية البحث العلمي*. دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- كامل، إ. (2005). *تخطيط العمل الرقابي : المعوقات التي يمكن أن تواجه القائمين بتخطيط العمل الرقابي*، *مجلة الاقتصاد والمحاسبة*، 613، 14-15.
- الكوفحي، م. (2005). *الرقابة الإدارية و أثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية و التعليم*. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد، الأردن.
- مصري، أ. (2007). *التخطيط والمراقبة الإدارية*. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية، مصر.
- مصري، م. (2006) *معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
- مصطفى، م. (2012). *الرقابة الإدارية*. دار البداية، عمان، الأردن.

- المطيري، أ. (2012). فاعلية إجراءات الرقابة المالية على الإنفاق التي يطبقها ديوان المحاسبة الكويتي من وجهة نظر الجهات الخاضعة لرقابة الديوان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- مكتب المساءلة الحكومية للولايات المراقب العام (GOA) (2007). معايير الرقابة الحكومية، المتحدة للولايات المتحدة الأمريكية.
- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي) ، "معياري الانتوساي رقم 20 مبادئ الشفافية والمساءلة"، بدون تاريخ نشر، ص 2.
- المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (2010). واقع الأجهزة العليا للرقابة في الدول العربية وآفاقها.
- نزال، إ. (2013). دور المرأة العضو في بلديات محافظة جنين في اتخاذ القرار بين المعوقات وسبل التعزيز. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- النميان، ع. (2004). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

ثانيا :المراجع الأجنبية :

- Al Sharairi, J. (2011). The Reality and Constraints of Using Analytical Procedures in The Control Public Fund Jordanian Audit Bureau Case. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**. 34, 7-22.
- Cheng, X. et.al (2008). The impact of corporate governance on financial control Evidence from Chinese listed companies in the manufacturing industry. **Frontiers of Business Research in China**. 2(3), 47-54.
- Cox, R. et.al (1996). **Financial Administration and Control**. John Wiley & Sons.
- Finance Report Council (2014). **The UK Corporate Governance Code**. Finance Report Council. UK.
- Flippin, P. (2008). **The Financial Administration of the Colony of Virginia**. Obscure Press.
- Government Auditing Standards (2011).
- Khasharmeh, H. (2009) An Empirical Study Of Qualification and Criteria Required of Public Auditors In Jordan, **Global Journal of Business Research**, (3)2, 39-45.
- Koppel, J (1999). The Challenge Administration by Regulation: Preliminary Findings Regarding the U.S Government's Venture Capital Funds. **Administration Research and Theory**. 9(4), 26-35.
- Mahsood S. and Sid N., (2011). The Influence of Strategy and External Quality Audit on University Performance: An Australian perspective. **Tertiary Education and Management** 6(17), 139-150.
- Mohamed, Z, et al., (2012). Internal Audit Attributes and External Audit's Reliance on Internal Audit: Implications for Audit Fees, **International Journal of Auditing**; 16(3), 268-285.

- O'Leary, C.; Iselin, E. and Sharma, D. (2006). The Relative Effects of Elements of Internal Control on Auditors' Evaluations of Internal Controls, **Pacific Accounting Review** (NZ). 18 (2): 68-95
- Sim, K. (1996). **The Role of Control Management Systems to Promote Performance Improvement in An Environment of Continuous Improvement : An Empirical Analysis**. Dissertation Abstract Ph.D Drexel University Database.
- U.S. Department of Housing and Urban Development (2008). **Administrative Control of Funds Policies and Procedures**. U.S. Department of Housing and Urban Development.
- Woodroffe, N. (2010). **Aspects of Leadership: Pre-Requisite for Caribbean Transformation**. 7th Caribbean Ministerial Strategic ICT Seminar. Washington DC: March 29th – 31st.

المواقع الإلكترونية :

- موقع وزارة الاقتصاد الوطني <http://www.mne.ps>

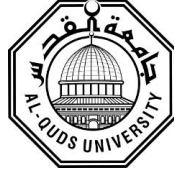
الملاحق

ملحق (1): أسماء المحكمين

الاسم	الجامعة
د. عبد الرحمن التميمي	جامعة القدس - أبو ديس
أ.د. طارق الحاج	جامعة النجاح الوطنية
د. عبد الفتاح الشملة	جامعة النجاح الوطنية
أ.د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
د. نصر عبد الكريم	جامعة بيرزيت
د. سمير بيضون	جامعة بيرزيت
د. سهير الشوملي	جامعة خضوري

ملحق (2): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

برنامج الدراسات العليا

التنمية الريفية المستدامة - بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية

حضرة المدير العام/المدير في وزارة الاقتصاد الوطني

تحية طيبة وبعد،

فيقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها " الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين - دراسة حالة وزارة الاقتصاد الوطني"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة- بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية.

ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بتعبئتها، علماً بأن البيانات ستُعامل بسرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحث

هيثم عبد السلام عمرو

أولاً : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) فيما ينطبق عليك:

- | | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر | 1) النوع الاجتماعي : |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5-10 سنوات | 2) الخبرة : أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | مدير عام | <input type="checkbox"/> | مدير | 3) الرتبة الوظيفية : مدير |
| <input type="checkbox"/> | المديريات | <input type="checkbox"/> | مقر الوزارة | 4) موقع العمل : مقر الوزارة |

ثانياً : يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً :

أ- واقع الرقابة الإدارية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
المجال الأول : المجال الإداري						
					تفحص الرقابة الإدارية النظام الداخلي للوزارة.	1
					تنظم الرقابة الإدارية الإجراءات الإدارية المتبعة في الوزارة والمديريات.	2
					تفحص الرقابة الإدارية المسؤوليات والصلاحيات الإدارية.	3
					نصدر الرقابة الإدارية تقارير شهرية عن الأداء الإداري	4
					تناقش الرقابة الإدارية تقاريرها مع الإدارات والدوائر في الوزارة	5
					تشارك الرقابة الإدارية في وضع المعايير الإدارية في الوزارة.	6
					تراقب الرقابة الإدارية دوام العاملين في الوزارة.	7
					ترفع الرقابة الإدارية تقارير دورية إلى ديوان الرقابة العام.	8
					تتأثر تعليمات الرقابة الإدارية بتوجيهات الإدارة العليا.	9
					تتمتع الرقابة الإدارية بهيكل تنظيمي محدد ومعلن.	10
المجال الثاني : المجال القانوني						
					تتسم التعليمات الإدارية في الوزارة بالوضوح.	11
					تحكم القوانين عمل الرقابة الإدارية.	12
					تبني الرقابة الإدارية تعليماتها وإجراءاتها المنظمة للعمل.	13
					تتبع الرقابة الإدارية قوانين ديوان الرقابة العام	14
					تستمد الرقابة الإدارية قوانينها من الإدارة العليا في الوزارة.	15

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
16	تحدد الرقابة الإدارية المخالفين وفقاً للقوانين المعمول بها في الوزارة.					
المجال الثالث : المجال البشري						
17	يتوفر كادر بشري مؤهل في الرقابة الإدارية.					
18	تتعلق الرقابة الإدارية بقدرة العاملين فيها.					
19	يتدرب موظفو الرقابة الإدارية على أداء وظائفهم.					
20	يجدد موظفو الرقابة الإدارية في مهاراتهم وإمكاناتهم.					
21	يتواصل العاملون في الرقابة الإدارية بين بعضهم.					
22	يتم مراعاة التعامل الإنساني ضمن إجراءات الرقابة.					

ب- معوقات الرقابة الإدارية :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الأول : المجال الداخلي						
1	هناك قلة في البرامج التدريبية للعاملين في الرقابة الإدارية.					
2	برامج التدريب التي تعقدتها الرقابة الإدارية غير مرتبطة بمفاهيم الرقابة الإدارية الحديثة.					
3	معظم برامج التدريب التي عقدت لم تؤدي إلى تطوير قدرات العاملين في الرقابة الإدارية.					
4	قوانين الرقابة الإدارية وتعليماتها وأنظمتها قديمة.					
5	تفتقر الرقابة الإدارية إلى كوادر مؤهلة.					
6	تخصصات العاملين في الرقابة الإدارية لا تتفق مع متطلبات عملها.					
7	ضعف موارد الرقابة الإدارية.					
8	تدني دعم الإدارة العليا لعمليات الرقابة الإدارية.					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					فهم الرقابة الإدارية على أنها تصيد أخطاء الموظفين.	9
المجال الثاني : المجال الخارجي						
					بطء اللحاق بالتسارع على الصعيد التقني.	10
					التدخلات الخارجية في عمل الرقابة الإدارية.	11
					قلة التنسيق مع ديوان الرقابة العام.	12
					تضعف الأوضاع الأمنية الداخلية.	13
					تأثر سياسات وإجراءات الاحتلال في عمل الرقابة الإدارية.	14
					تأثر الرقابة الإدارية في الوزارة بحالة الفساد الإداري في الوطن.	15
					تتم الرقابة الإدارية بناء على انطباعات شخصية.	16

ب- متطلبات نجاح الرقابة الإدارية :

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
المجال الأول : متطلبات إدارية						
					دعم الإدارة العليا لعمليات الرقابة الإدارية.	1
					توفر المعلومات اللازمة للرقابة الإدارية.	2
					توفر بيئة إدارية مستقرة لممارسة الرقابة الإدارية.	3
					تعاون الإدارات الأخرى مع الرقابة الإدارية في إنجاز أعمالها.	4
					الاهتمام بقرارات الرقابة الإدارية من خلال تنفيذها.	5
					توفر مؤشرات عن مدى الالتزام بالقرارات.	6
المجال الثاني : متطلبات بشرية						
					توفر كفاءات بشرية مؤهلة تقوم بعمليات الرقابة الإدارية.	7

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					توفر برامج تدريب للعاملين على الرقابة الإدارية.	8
					عقد ورشات عمل لتوضيح مفهوم الرقابة الإدارية.	9
					دعم عمليات الرقابة الإدارية دعماً كبيراً من العاملين في الوزارة.	10
					عمل الرقابة الإدارية على أنها تطوير أداء العاملين في الوزارة.	11
المجال الثالث : التغذية الراجعة						
					الرد على التقارير الإدارية بانتظام.	12
					المساءلة عن الأخطاء أولاً بأول.	13
					مناقشة تقارير الرقابة الإدارية بشكل جماعي.	14
					بناء مؤشرات لقياس الاستفادة من تقارير الرقابة	15

شاكراً لكم حسن التعاون

الفهارس

فهرس الجداول

- 61..... الجدول (1-2) ملخص الدراسات السابقة
- 65..... جدول 1:3: وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي
- 66..... جدول 2:3: وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الخبرة
- 66..... جدول 3:3: وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية
- 67..... جدول 4:3: وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير موقع العمل
- 68..... جدول 5:3: توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور الرئيسة لأداة الدراسة ومجالاتها
- 70..... جدول 6:3: معاملات الثبات الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ على مجالات الاستبانة المختلفة
- 75..... جدول 1.4: معيار تقدير واقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني
- جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال الإداري مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع
- 76..... جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال القانوني مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع
- 78..... جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال البشري مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع
- 79..... جدول 5.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني
- 81..... جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة معوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال الداخلي مرتبة تنازليا حسب تقدير المعوق
- 83..... جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة معوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في المجال الخارجي مرتبة تنازليا حسب تقدير المعوق
- 85..... جدول 8.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمعوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني
- 86..... جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لمستوى متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال المتطلبات الإدارية مرتبة تنازليا حسب تقدير المتطلب
- 89..... جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لمستوى متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال المتطلبات البشرية مرتبة تنازليا حسب تقدير المتطلب
- 90..... جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لمستوى متطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني في مجال التغذية الراجعة مرتبة تنازليا حسب تقدير المتطلب
- 92..... جدول 12.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمتطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني

فهرس الملاحق

119..... ملحق (1): أسماء المحكمين

Error! Bookmark not defined...... الملحق (2) الاستبانة

فهرس المحتويات

أ	إقرار:
ب	الشكر والعرفان
ج	المنخص
د	Abstract
ز	مصطلحات الدراسة:

1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة:
4	3.1 مبررات الدراسة:
5	4.1 أهمية الدراسة:
6	5.1 أهداف الدراسة:
6	1.5.1 الهدف الرئيس:
6	2.5.1 الأهداف الفرعية
6	6.1 أسئلة الدراسة:
7	1.6.1 الأسئلة الفرعية
7	7.1 حدود الدراسة

8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	1.2 الإطار النظري
8	مقدمة:
9	1.1.2 تعريف الرقابة كوظيفة إدارية:
11	2.1.2 الرقابة الإدارية وتطورها:
14	3.1.2 أنواع الرقابة الإدارية:
14	4.1.2 الرقابة من حيث توقيت حدوثها:
15	5.1.2 الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:
16	6.1.2 الرقابة من حيث مصدرها:
16	7.1.2 الرقابة من حيث نوعية الاحتراف:
17	8.1.2 الرقابة من حيث تنظيمها:
17	9.1.2 أهمية الرقابة الإدارية:
19	10.1.2 أهداف الرقابة الإدارية:
21	11.1.2 معوقات الرقابة الإدارية:
23	12.1.2 تخطيط العمل الرقابي:

24	13.1.2 إجراءات تخطيط العمل الرقابي:
25	14.1.2 مراحل العملية الرقابية
25	15.1.2 المبادئ الأخلاقية في الرقابة:
27	16.1.2 قواعد ومعايير الرقابة والتدقيق الحكومي في فلسطين :
32	17.1.2 ديوان الرقابة المالية والإدارية :
32	1.17.1.2 رؤية ديوان الرقابة المالية والإدارية
33	2.1.7.1.2 رسالة ديوان الرقابة المالية والإدارية
33	3.17.1.2 أهداف الديوان :
33	4.17.1.2 اختصاصات الديوان :
34	5.17.1.2 الهيكل التنظيمي لديوان الرقابة المالية والإدارية :
35	18.1.2 وزارة الاقتصاد الوطني :
35	1.18.1.2 رسالة وزارة الاقتصاد الوطني
35	2.18.1.2 أهداف الوزارة
36	3.18.1.2 اختصاصات الوزارة
37	4.18.1.2 مسؤوليات وحدة الرقابة والتدقيق في وزارة الاقتصاد الوطني :
38	2.2 الدراسات السابقة :
38	1.2.2 الدراسات العربية
57	2.2.2 الدراسات الأجنبية :
60	3.2.2 تعقيب عام على الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها :
64	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
64	1.3 منهج الدراسة
65	2.3 مجتمع الدراسة وعينته
65	1-متغير النوع الاجتماعي
66	2-متغير الخبرة:
66	3-متغير الدرجة الوظيفية:
67	4- متغير موقع العمل:
67	3.3 أدوات الدراسة
67	1.3.3 الاستبانة
69	2.3.3 صدق الاستبانة
69	3.3.3 ثبات الاستبانة:
70	4.3.3 المقابلة:
72	4.3 خطوات تطبيق الدراسة
73	5.3 المعالجات الإحصائية

74	الفصل الرابع
74	1.4 نتائج الدراسة
74	1.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:
75	1.1.1.4 المجال الإداري
77	2.1.1.4 المجال القانوني
79	3.1.1.4 المجال البشري
80	4.1.1.4 ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطبيق الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني.
82	2.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:
82	1.2.1.4 المجال الداخلي
84	2.2.1.4 المجال الخارجي
86	3.2.1.4 ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمعوقات الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني.
88	3.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:
88	1.3.1.4 مجال المتطلبات الإدارية
90	2.3.1.4 مجال المتطلبات البشرية
91	3.3.1.4 مجال التغذية الراجعة
93	4.3.1.4 ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمتطلبات نجاح الرقابة الإدارية في وزارة الاقتصاد الوطني.
94	4.4 نتائج المجموعة المركزه: (المجموعة البؤرية)
106	الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة وتوصياتها
106	1.5 ملخص نتائج الدراسة :
107	2.5 استنتاجات الدراسة
108	3.5 توصيات الدراسة
110	قائمة المراجع :
118	الملاحق
125	الفهارس
125	فهرس الجداول
126	فهرس الملاحق
127	فهرس المحتويات