



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

" دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات
الفلسطينية: جنوب الضفة الغربية "

ميرفت عريف الجعبري

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1427هـ - 2007م

دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات
الفلستينية: جنوب الضفة الغربية "

إعداد:

ميرفت عريف الجعبري

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة الخليل (الخليل)

المشرف الرئيس: د. عبد الفتاح الشملة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
بناء مؤسسات وتنمية بشرية من برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية
المستدامة، جامعة القدس

1427هـ-2007م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية

الطالبة: ميرفت عريف الجعبري

الرقم الجامعي: 2001917

المشرف: الدكتور عبد الفتاح الشملة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2007/1/30 م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم و
توقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور زياد قنام التوقيع:
- 2- ممتحنا داخليا: الدكتور سمير حزبون التوقيع:
- 3- ممتحنا خارجيا: الدكتور مجيد منصور التوقيع:

القدس - فلسطين

1427هـ-2007م

الإهداء

إلى والدَيّ العزيزين اللذين شجعاني على مواصلة العلم والبحث ، أطال الله في
عمرهما، وهما رمز للحنان وعنوان للعطاء.

إلى رفيق عمري وشريك حياتي زوجي "لؤي"

إلى زهرة حياتي ابني "وحيد"

ميرفت الجعبري

إقرار:

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير في تخصص بناء مؤسسات و تنمية بشرية، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

ميرفت عريف روبين الجعبري

التاريخ:

شكر و عرفان

أنتقدم بالشكر لله رب العالمين، الذي ييسر ويهب كل الأمور.
أنتقدم بالشكر ، والتقدير، والعرفان ، إلى والدَيَّ اللذين شجعاني على مواصلة الدرس و البحث،
كما أنتقدم بالشكر إلى مدير برنامج التنمية الريفية المستدامة الدكتور "زياد قنام" و أساتذتي في قسم
بناء المؤسسات والتنمية البشرية جزاهم الله عني خير الجزاء.

وأقدم امتناني إلى أستاذي الفاضل الدكتور "عبد الفتاح الشملة" لإشرافه على هذه رسالة
و لا يسعني إلا أن أقدم تقديري للأستاذ الدكتور "خلقي خنفر" لمراجعة الرسالة و تصحيحها لغويًا.
كما أشكر كل من د. زياد قنام، د. مجير منصور، د. سمير أبز زنيد، أبو علي رباح، د. يوسف
أبو فارة، د. عبد المنعم الرجبي، والسيد جمال طهبوب لتحكيمهم الاستمارة.

كما اشكر مسؤولي وموظفي المديريات في جنوب الضفة الغربية الذين خبرت فيهم الموضوعية
والاحترام، والتقدير.

فلهم مني جميعاً فائق الاحترام و مزيد التقدير

ميرفت عريف الجعبري

تعريفات

تعني المصطلحات التالية التي وردت في هذه الدراسة ما يقابلها

- الموظف العام** : الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أيا كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها (عمرو، 1999)
- تقييم الأداء** : يتعلق بقياس مدى أداء الموظف لواجبات و مهمات الوظيفة المسندة إليه و وفقاً لمعيار محدد (الحسن، 1989)
- الخدمة المدنية** : هي العمل في إي من الدوائر الحكومية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية (عمرو، 1999)
- الوظيفة** : مجموعة المهمات التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف للقيام بها بمقتضى قانون الخدمة المدنية أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بها من صلاحيات و ما يترتب على تلك المهمات من مسؤوليات (عمرو، 1999)
- كفاءة الرقابة الإدارية** : هي السيطرة على الأداء و استخدام مبدأ المساءلة المباشرة و الصريحة عن المخرجات و الأداء (الربضي ، 2001)
- الدائرة الحكومية** : أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية (عمرو ، 1999)
- الترقية** : منح الموظف درجة أعلى من درجته (عمرو، 1999)
- الدورة التدريبية** : إيفاد الموظف للتدريب بهدف إكسابه معرفة علمية أو مهارة علمية أو كليهما معا و ذلك لمدة لا تزيد عن ثمانية اشهر سواء كانت داخل فلسطين أو خارجها (عمرو، 1999)
- الأداء** : هو سجل للنتائج المحققة، سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة - أي درجة الإنجاز - بكفاءة وفاعلية
- الأداء المؤسسي** : المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية (مصطفى ، 1997)

تقويم الأداء : إن تعبير (تقييم الأداء) هو تعبير أوسع من تعبير (رقابة الأداء)

ذلك لأن التقويم لا يعني بيان نتائج و آثار الأداء فحسب و إنما يمتد إلى تحليل تلك النتائج و الآثار أيضا للوصول إلى الحكم على مدى سلامة الأداء بمعناه العام (المجموعة العربية للرقابة المالية والإدارية (2002): المصطلحات الرقابية. www.arabosai.org)

مراقبة الإدارة : فحص لفعالية و كفاءة الوحدة الخاضعة للرقابة من حيث البنية

التنظيمية و السياسات و الممارسات و نظم و إجراءات و استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية فيها (المجموعة العربية للرقابة المالية والإدارية (2002): المصطلحات الرقابية. www.arabosai.org)

عملة تقييم الأداء : هي ليست فقط جمع معلومات عن أداء الموظف وإنما أخذ هذه

المعلومات وتحليلها واكتشاف نقاط القوة والضعف والخروج بنتائج للحكم على عمل الموظف.

عملية رقابة الأداء : هي إظهار نتائج أداء الموظف فقط من خلال معلومات يتم جمعها

عن طريق الرئيس المباشر للموظف، وتعتبر تقويم الأداء هو الأشمل بحيث يتم تقييم الأداء من قبل المسؤول المباشر والمراقب يقوم بالتأكد من صحة التقييم ثم يتم تقويم أداء الموظف بناءً على ذلك.

التعريف الإجرائي للرقابة : هي فحص أداء عمل الموظف داخل الدائرة والتأكد من حسن سير هذا العمل بناءً على معايير محددة وواضحة من خلال الوصف

الوظيفي لكل موظف، بحيث يتم مقارنة العمل المنجز مع المعايير الموضوعية وجمع هذه المعلومات لتحديد الانحراف سواء سلبي أم إيجابي لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة بناءً على المعلومات التي تم جمعها.

هي تحديد معايير محددة لجميع العاملين كما يعد لتحقيقها، ثم يتم مقارنة أدائهم الفعل بتلك المعايير، وكذلك تقييم هذا الأداء.

ملخص

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف إلى الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية ف تطوير أداء الموظف في الوزارات في جنوب الضفة الغربية، أجريت الدراسة بين كانون أول 2006- كانون أول 2007 فكانت الوزارات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم وكان مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الدوائر الحكومية في جميع المستويات الإدارية .

هناك عدة أسباب دفعت الباحثة إلى اختيار موضوع الدراسة: التأكد من صحة تقييم الأداء والمعلومات التي يوفرها حول أداء الموظف لاتخاذ القرارات المناسبة، معرفة وتحديد الدور الذي تلعبه الرقابة في تحسين أداء الموظف وبالتالي تأثير ذلك على المنظمات العامة بشكل عام، توضيح المشاكل والعقبات التي يعيشها قطاع الوظيفة العام وفحصها ومدى تأثير ذلك ومنها : (عدم الانضباط، حيادة التواكل، الوساطة، المحسوبية)، محاولة اكتشاف واقع وآليات نظام الرقابة وعلاقته في تطوير الأداء في الوظيفة العامة في فلسطين، محاولة ترشيد النظام الحالي لتطوير أداء الموظف، وأخيراً ندرة الدراسات حول دور الرقابة في تطوير أداء الموظف العام.

و قد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها :

هناك ضعف في الأمور التنظيمية المتعلقة بالرقابة (المعايير، الهدف، الوسائل، آلية التنفيذ، واختصاصات جهاز الرقابة)، ضعف في مؤهلات وخبرات القائمون على تطبيق نظام الرقابة مما يؤدي إلى ضعف في فاعلية الرقابة ودورها في تطوير الأداء، هناك انتشار للمحسوبية يؤثر على نتائج العملية الرقابية ودورها في تطوير الأداء، هناك انتشار للمحسوبية يؤثر على نتائج العملية الرقابية وصحة التقييم، هناك ضعف في الاتصال ما بين المسؤول والموظف بحيث لا يتم مناقشة في مستوى أدائه أو توضيح أمور نظام التقييم أو الرقابة أو الأمور القانونية والأنظمة الداخلية، أظهرت أن هناك ضعف في معلومات الموظف بنود قانون الخدمة المدنية سوا المتعلقة بالتقييم أو الرقابة، أظهرت أن هناك ضعف شديد في دور المراقب الداخلي، هيئة الرقابة العامة، مدير عام المديرية في تطوير أداء الموظف، هناك ضعف في عملية متابعة لنتائج الرقابة مما يؤثر في تطوير أداء الموظف، وأخيراً أظهرت أن هناك ضعف عام في دور الرقابة لتطوير أداء الموظف.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها توصي الباحثة بعدت توصيات تفيد في تفعيل دور الرقابة لتطوير أداء الموظف العام في المؤسسات الفلسطينية:

تطوير الخطة الموضوعية لنظام الرقابة باستمرار لتتلائم مع بيئة العمل من خلال وضع سياسات واضحة، معايير موضوعية ومحددة، وتجنب الغموض، مراجعة ومتابعة تطبيق أهداف الرقابة بحيث ترتبط بالتطوير الأداء، متابعة الأفراد القائمون على الرقابة لتأكد من حسن أدائهم، إعادة النظر بالوسائل والأدوات المستخدمة في تطبيق نظام الرقابة، توضيح عدة أمور للموظف العام منها العوامل القانونية والإدارة والتنظيمية لنظام الرقابة، توضيح عدة أمور للموظف العام منها العوامل القانونية والإدارية والتنظيمية لنظام الرقابة وتقييم الأداء، عمل تنسيق وتشبيك بين القائمون على الرقابة ومقيم الأداء والموظف نفسه، تجنب أمور الوساطة والمحسوبية، عقد اجتماعات دورية في الدوائر الحكومية ما بين المسؤولين والموظفين وإشعارهم بالمشاركة والمسؤولية، تعزيز دور المراق الداخلي وهيئة الرقابة العامة ومدير عام المدير من خلال تحسين علاقتهم مع الموظف داخل الدائرة، توعية الموظف والمسؤول العام بقانون الخدمة المدنية، أن تقوم هيئة الرقابة العامة بإصدار نشرات أو كتب توضح بها جميع أهداف ومعايير ونماذج عملية الرقابة والتقييم وإرفاق جميع القوانين الخاصة بذلك.

Abstract

The study aims at know-how the role of administrative control system in the development of employee in the offices of the ministries southern west bank in Hebron and Bethlehem, the study is taken place between December 2006 and January 2007 it includes all staff at all levels in the governmental departments.

The incentives that enforce researcher choose the subject are the following:

to make sure of information on staff performance that control system supply to make right decision. Specifying the role the monitoring play in staff performance and its effects on public organizations in general. presenting difficulties and obstacles that public sector suffer from and testing its effects : such as (, disorder, dependent policy, mediators , favourism,..etc.) trying to discover the case and mechanism system of monitoring and its relation in development achievement in public jobs in Palestine. trying to improve the good governance of authority to promote staff performance. at last the scarcity of studies in Palestine concerning public job control system to explore its role in public staff performance.

The study has the following conclusions :

There is weakness in control system in terms of: (measurements, objects , tools , mechanism of implementation , and the control sections specialization) . The lack of experts supervising monitoring system which results in control effectiveness and its role in performance development. the availability of favourism which has results on control process and right measurement. The low level in communication among staff and supervisors so nothing of control objectives can be discussed at this level that clarifying staff rights and laws that govern the relation ship between staff supervisors and the organization. The study indicate the weakness of the internal controller, , and the Public Control Corporation. And it shows no interest in the development of staff performance and weakness in the follow up of control results which shows effect in staff performance. Finally the study indicates the weakness of monitoring process in the development of staff performance.

The following recommendations is being approved to improve control role in staff development in public offices:

Make a developed plan , with clear objects to improve control system that suit work environment, which enable follow up to staff working in monitoring system and make sure of their performance. Make a review of tools used in monitoring system.

Clarifying certain matters to staff such as laws and internal instruction for controlling system and performance measures . Avoiding illegal measures such as favourism , mediators, personal facts...etc. Make rotation meetings in the governmental circles within supervisors and staff to push them hold and share responsibility. Enforce the role of internal controller and The Public Control Corporation , and the General Director , through improving their relations with staff inside the Department. Make the staff aware of civil service laws, The Public Control Corporation should issue procedures to clarify objectives , measures of control system and measurement enclosing all laws concerning these processes.

الفصل الأول

مقدمة

1.1 المقدمة

تعالج هذه الدراسة موضوعاً طالما افتقرت إليه الدراسات الإدارية، جاهداً أن يضيف لبنة متواضعة في صرح الإدارة العامة وإدارة الأعمال الإدارية، لما له من أهمية في العملية الإدارية لضمان تحقيق الأهداف، وتصحيح الانحرافات، وتفادي الأخطاء، وتعديل الخطط وتطويرها، والاستفادة من تجربة الماضي وأخطائه، وتطوير أداء و كفاءة الموظفين.

لقد اهتم المعنيون بالإدارة بموضوع الرقابة منذ أواخر القرن التاسع عشر الميلادي، فوجد مثلاً "فريدريك تيلور" يتحدث عن الرقابة بقوله: إن ممارسة الرقابة في المنظمة يؤدي إلى الاستغناء عن الطريقة العفوية بالطريقة العلمية، كما عرفها "هنري فايول" أنها تتطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها أو منع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء: الأشياء، الناس، الأفعال)

أما وظائف الإدارة الجوهرية المعنية بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، إن تم إنجازها بطريقة مثالية فلا ريب أن حاجة الرقابة إليها تبقى محدودة للغاية، والتي يترتب عليها بعض الانحرافات عن الأهداف المنشودة، ومن هنا تكمن أهمية الرقابة بإعادتها إلى مكانها الصحيح. بحيث لا يمكن تصور وجود نظام بدون رقابة مهما كان مثالياً، فشعور الفرد بالواجب وتحكيم ضميره هو الأساس

في العمل الرقابي، ومع ذلك نظراً لأن بعض العاملين يغفلون عن ذلك سهواً أو قصوراً في هذه الناحية، فإنه إضافة إلى الحاجة لوجود نظام فعال للرقابة الخارجية والداخلية، كما يمكن عند ضبط الأداء خلق الاتجاهات الإيجابية من خلال استخدام مدخل الإدارة بالأهداف، و بضبط أداء الأفراد في المنظمة من خلال وضع معايير الأداء المرحلية الخاصة بأعمالهم ومهامهم، ومن ثم القيام بتقويم أدائهم وفقاً لأسس منطقية، وواقعية تتسجم وتتناسب مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها والرقابة بذلك هي النظام الذي يتضمن القواعد والتعليمات الموجهة، والمحددة لجهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة والتي تعد وظيفة أساسية في التنظيم الإداري للدولة، للتحقق من أن الأداء يتمشى مع الخطة الموضوعية.

لقد أصبحت الرقابة ضرورة ملحة لكافة أنواع المنظمات الصغيرة والكبيرة، وخاصة في ظل تعقد العمليات، بحيث تستثمر كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها واتخاذ ما يلزم من قرارات، وضرورة التأكد من حسن سير العمل وكيفية إنجازه، حسب الخطط والمعايير الموضوعية وتطوير أداء العاملين بشكل مستمر من خلال عملية التقييم للأداء وفقاً لهذه الأهمية فإن الحاجة ماسة لدراسة علمية لتوضيح دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم.

لقد بان الغرض من هذه الدراسة التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة في تطوير أداء الموظف ومن ضمن أهدافها: التعرف إلى العوامل التنظيمية المتعلقة بالرقابة و الأداء و مدى معرفة كل موظف عام بها، بيان مدى تأثير العوامل الشخصية سواء في العملية الرقابية أو عملية التقييم على بيئة العمل و القرارات و النتائج من هذه العمليات الإدارية، التعرف على مدى إلمام كل من مسؤولي و موظفي الدوائر الحكومية بالقوانين الخاصة بالرقابة و تقييم الأداء المنصوص عليه في قانون الخدمة المدنية، بيان الوسائل و الأدوات التي تستخدم في تطوير الأداء، و تحديد الأطراف الأكثر فاعلية في تطوير أداء الموظف، بيان الأساليب و الطرق التي من خلالها يتم تطوير الأداء. ولذلك فإن أهمية للدراسة لعدة جوانب أولها الوزارات و ثانيها للموظف و ثالثها لصانعي السياسات و متخذي القرارات .

أما أهمية هذه الدراسة بالنسبة للوزارات فتبرز: محاولة معرفة واقع نظام الرقابة و الدور الذي بلعبه في تطوير أداء الموظف للعمل على وضع مقترحات لتحسين أدائه. معرفة الأسس التي يقوم عليها نظام التقييم سواء من الناحية التنظيمية و القانونية و الشخصية لاتخاذ القرارات و رسم السياسات اللازمة وتستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من خلال توعية الإدارة بأهمية نظام الرقابة و

الدور الذي بلعبه في تطوير أداء الموظف، و مدى إمكانية الاعتماد و التنسيق بين الموظفين لضمان استراتيجية فعالة لتحسين أداء الموظفين و بالتالي أداء الأجهزة الإدارية للدولة بشكل عام.

أما بالنسبة لأهمية البحث للموظف العام نفسه: فهو جزء لا يتجزأ من هذا النظام و عليه معرفة مستوى ادائه و دور الرقابة في تطوير هذا الأداء و تعزيزه بالواقع من خلال معرفة مستوى تقييمه و حقوقه القانونية سواء في عملية التظلم أو الطعن و له الحق بالمطالبة في تطوير و تحسين أدائه.

أما بالنسبة لصانعي السياسات و متخذي القرارات: فتزودهم هذه الدراسة إمدادهم بالمعلومات التي تساعدهم في صياغة القوانين و تعديلها، و رسم السياسات العامة و تعديلها، وضع الاستراتيجيات العامة، فحص مدى فاعلية الاستراتيجيات الرقابية، و معرفة مستوى أداء الموظف العام و المؤسسات الحكومية بشكل عام.

أما بالنسبة للباحثة فتكمن أهمية الدراسة بأنها معنية بإنشاء مؤسسات عامة قوية و أن تبني على أسس صحيحة من أجل النهوض و الارتقاء بالمؤسسات الدولة، و ترى الباحثة أن معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف من خلال ممارسة نظام الرقابة بشكل فعال يؤدي إلى تحقيق هدفها و هو هدف وطني يسعى إليه كل إنسان يحب أن تنشأ مؤسسات دولته بشكل صحيح.

2.1 خلفية الدراسة

تتحدث الباحثة عن دور الرقابة في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية: جنوب الضفة الغربية. لدور المهم الذي تلعبه الرقابة و أهمية في تطوير أداء الموظف الذي من خلاله يتم تطوير مؤسساتنا الفلسطينية أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فهو الوزارات الفلسطينية في محافظتي الخليل و بيت لحم. علما بان جمع المعلومات تم من خلال الاستمارة و المقابلة و الملاحظة، و ان هذه الاستمارات ستوزع على جميع أفراد أعينه و جمعها و تحليلها إحصائيا ثم الخروج بالنتائج و التوصيات.

3.1 مشكلة الدراسة

تبحث هذه الدراسة في (دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية: جنوب الضفة الغربية). و لذلك فهي تركز على عاملين متلازمين هما الرقابة و تطوير أداء الموظف في الوزارات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

و سيشخص هذا البحث الجوانب المختلفة لعملية الرقابة و نقاط ضعفها و قوتها فيما يتعلق بمساهمتها في تطوير الأداء مما سيؤدي إلى التوصل إلى حقائق حول هذا الموضوع.

4.1 مبررات الدراسة

تتلخص الأسباب التي دفعت الباحثة إلى اختيار موضوع البحث فيما يأتي:

- هناك دور فعال للرقابة من خلال التأكد من صحة تقييم الأداء و المعلومات التي يوفرها حول أداء الموظف و التي تكشف نقاط القوة و الضعف و اتخاذ القرارات المناسبة هذا بالإضافة إلى دورها في تحسين أداء المنظمات بشكل عام.
- المشاكل التي يعيشها قطاع الوظيفة العام وبالتالي فالأصل أن يتم فحص مدى تأثير ذلك في فلسطين و التي من أهمها: عدم الانضباط، سيادة التواكل، الوساطة، المحسوبية، تأثير العوامل الشخصية وتدني في مستوى الأداء حسب معرفة الباحثة
- محاولة اكتشاف واقع و آليات نظام الرقابة و علاقته في تطوير الأداء في الوظيفة العامة في فلسطين.
- محاولة ترشيد النظام الحالي لتطوير أداء الموظف، و المعني به نحو الشكل الذي يسمح الاستفادة منه بشكل أكثر لتحسين أداء الموظف و بالتالي الأجهزة الإدارية للدولة.
- ندرة الدراسات حول دور الرقابة في عملية تطوير أداء الموظف العام في فلسطين.

5.1 أهداف الدراسة

يتجسد الهدف العام من هذه الدراسة التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة في تطوير أداء الموظف و من ضمن أهدافها:

- التعرف إلى العوامل التنظيمية المتعلقة بالرقابة و الأداء و مدى معرفة الموظف بها
- بيان مدى تأثير العوامل الشخصية في العملية الرقابية ودورها في تطوير الأداء
- التعرف إلى مدى إلمام مسؤولي و موظفي الدوائر الحكومية بالقوانين الخاصة بالرقابة و تقييم الأداء المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية
- بيان الوسائل و الأدوات التي تستخدم في تطوير الأداء نتيجة نظام الرقابة
- تحديد الأطراف الأكثر فاعلية في تطوير أداء الموظف نتيجة لعملية الرقابة
- بيان الأساليب و الطرق التي من خلالها يتم تطوير الأداء
- التعرف على أثر خصائص المبحوثين على استجاباتهم.

6.1 أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة مهمة لعدة أطراف وهي الوزارات، والموظف، و صانعي السياسات و متخذو القرارات و أخيرا للباحثة نفسها.

أما أهمية هذه الدراسة بالنسبة للوزارات فتبرز: محاولة معرفة واقع نظام الرقابة و الدور الذي بلعبة في تطوير أداء الموظف للعمل على وضع مقترحات لتحسين أدائه. معرفة الأسس التي يقوم عليها نظام التقييم سواء من الناحية التنظيمية و القانونية و الشخصية لاتخاذ القرارات و رسم السياسات اللازمة وتستمد هذه الدراسة أهميتها أيضا من خلال توعية الإدارة بأهمية نظام الرقابة و الدور الذي بلعبة في تطوير أداء الموظف، و مدى إمكانية الاعتماد و التنسيق بين الموظفين لضمان استراتيجية فعالة لتحسين أداء الموظفين و بالتالي أداء الأجهزة الإدارية للدولة بشكل عام.

أما بالنسبة لأهمية البحث للموظف العام نفسه: فهو جزء لا يتجزأ من هذا النظام و عليه معرفة مستوى ادائه و دور الرقابة في تطوير هذا الأداء و تعزيزه بالواقع من خلال معرفة مستوى تقييمه و حقوقه القانونية سواء في عملية التظلم أو الطعن و له الحق بالمطالبة في تطوير و تحسين أدائه.

أما بالنسبة لصانعي السياسات و متخذي القرارات: فتزودهم هذه الدراسة إمدادهم بالمعلومات التي تساعد في صياغة القوانين و تعديلها، و رسم السياسات العامة و تعديلها، وضع الاستراتيجيات العامة، فحص مدى فاعلية الاستراتيجيات الرقابية، و معرفة مستوى أداء الموظف العام و المؤسسات الحكومية بشكل عام.

أما بالنسبة للباحثة فتكمن أهمية الدراسة بأنها معنية بإنشاء مؤسسات عامة قوية وأن تبني على أسس صحيحة من أجل النهوض والارتقاء بالمؤسسات الدولة، وترى الباحثة أن معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال ممارسة نظام الرقابة بشكل فعال يؤدي إلى تحقيق هدفها وهو هدف وطني يسعى إليه كل إنسان يجب أن تنشأ مؤسسات دولته بشكل صحيح.

7.1 أسئلة الدراسة

تجيب هذه الدراسة عن التساؤلات التالية:

- هل للرقابة الإدارية دور في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية؟.
- هل الموظف العام على معرفة بالعوامل التنظيمية المتعلقة بالرقابة والأداء؟.

- ما مدى تأثير العوامل الشخصية بالمراقب وعلى نتيجة العملية الرقابية؟.
- ما مدى تأثير العوامل الشخصية المتعلقة بالمقيم وعلى نتيجة العملية التقييمية؟.
- هل الموظف العام على معرفة بالعوامل القانونية المرتبطة بالرقابة والأداء؟
- هل الوسائل والأدوات المستخدمة في العملية الرقابية لها دور في تحسين أداء الموظف؟
- ما هو الدور الذي تلعبه الجهات الرقابية لتطوير أداء الموظف؟
- ما هو دور العملية الرقابية في تطوير أداء الموظف؟
- كيف يتم التعامل مع نتائج الرقابة في تطوير الأداء؟.

8.1 فرضيات

يتم إنجاز الدراسة إلى جانب الأسئلة اعتماداً على الفرضيات التالية:

- ليس الرقابة الإدارية دور في تطوير أداء الموظفين في الوزارات.
- ليس لدى الموظف العام معرفة بالعوامل التنظيمية المتعلقة بالرقابة.
- ليس لدى الموظف العام معرفة بالعوامل التنظيمية المتعلقة بالأداء.
- هناك تأثير للعوامل الشخصية المتعلقة بالمراتب على نتيجة العملية الرقابية.
- هناك تأثير للعوامل الشخصية المتعلقة بالمقيم على نتيجة العملية التقييمية.
- ليس لدى الموظف العامل معرفة بالعوامل القانونية المرتبطة بالرقابة.
- ليس لدى الموظف العام معرفة بالعوامل القانونية المرتبطة بالأداء.
- ليس للإدارات والوسائل الرقابية دور في تحسين أداء الموظف.
- ليس للجهات الرقابية المختلفة دور في تطوير الأداء الوظيفي.
- ليس للعملية الرقابية دور في تطوير أداء الموظف.
- لا تتعكس نتائج العملية التقييمية إيجابياً على أداء الموظف.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في استجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، العمر، المستوى الوظيفي.

9.1 استعراض عام لفصول الرسالة

تقوم هذه الدراسة على أساس تحديد دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في المؤسسات الحكومية: جنوب الضفة الغربية. وسوف تشمل هذه الدراسة أربع فصول و هي على النحو التالي:

الفصل الأول: يتضمن المقدمة، مشكلة، مبررات، أهداف، أهمية، أسئلة، فرضيات الدراسة.

أما بالنسبة للفصل الثاني: فقد احتوى على المقدمة، الإطار النظري، البحوث و الدراسات السابقة، والرقابة و الأداء في تجارب عملية الإصلاح الإداري في بعض الدول.

وتحدث الفصل الثالث عن: المقدمة، تصميم الرسالة، ثم تحديد العينة و مجتمع الدراسة، المكان المحدد للرسالة و يشمل أيضا الحدود (المكانية و الزمانية)، محددات الدراسة، و منهجية و طرق البحث، ثم طرق جمع المعلومات (أداة الدراسة وصدقها)، و طرق تحليل المعلومات أي المعالجة الإحصائية لديها، و في نهاية الفصل خلاصة له.

و قد تطرق الفصل الرابع إلى: المقدمة، طرق تحليل المعلومات و هي المعالجة الإحصائية على نظام SPSS، ثم عرض النتائج، و الخلاصة.

أما بالنسبة للفصل الأخير فقد احتوى على المقدمة، النتائج الرئيسية، استنتاجات حول مشكلة الدراسة، وختمنها التوصيات. وقد انهينا رسالتنا بالمراجع، والملاحق و الفهارس سواء فهارس الجداول و الملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يوضح هذا الفصل الإطار النظري، والدراسات العربية والأجنبية السابقة الخاصة بموضوع الدراسة وتجارب الدول في الرقابة و الأداء. بحيث يوضح مفهوم الرقابة و الأداء و الأسس العلمية لنظام الرقابة و المراحل و الخطوات و الأساليب و مقومات نجاحه. أما بالنسبة للدراسات و الأبحاث فيشتمل على دراسات عربية و أجنبية وتجارب تخص موضوع الرقابة في عدة دول منها: الجزائر، لبنان، الأردن، فلسطين.

2.2 الإطار النظري للدراسة

يوضح الإطار النظري للدراسة جميع الأمور التي تتعلق بموضوع الدراسة ومنها مفهوم الرقابة و الأداء، الأسس، و الخطوات و الأنواع و الإدارات المستخدمة في نظام الرقابة و الأداء على حد سواء.

1.2.2. مفهوم الرقابة:

للرقابة في اللغة معان عديدة منها:

السيطرة، التقيد، التفتيش، عدم الثقة و النفس البشرية بطبيعتها تكره هذه التغيرات لذلك فإن الإدارة الجيدة للعملية الرقابية تتطلب التغلب على هذه الردود من خلال إشراك العاملين بوضع معايير و أهداف الرقابة، و التأكد من سلامة و دقة تصميم النظام الرقابي و الثبات. (الشريف، 1997)

ولذلك فإن عملية الرقابة تشمل الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المعايير الملائمة للقياس عليها وتوقع الخطأ واكتشافه قبل وقوعه. (سالم و رمضان 1998)

2.2.2. هناك مبدآن أساسيان للرقابة يتوجب الاسترشاد بهما:

- 1- مبدأ تصميم و بناء النظام الرقابي و ينص على " إن نظم الرقابة الفعالة ينبغي أن يكون بناؤها أو تطبيقها اقتصاديا و غير مكلف بحيث تلبي متطلبات التركيبة التنظيمية.
- 2- أن يقود مبدأ التركيز على أساس المدير إلى جوهر العملية الرقابية وهو إجراء التصحيح المناسب للانحرافات. (عباس، 2001)

3.2.2. مفهوم الرقابة على الأداء الموظف الحكومي:

تعد الرقابة من الوظائف المهمة التي تمارسها الإدارة، وهي كلمة شائعة الاستخدام لدى المهتمين بالشؤون الاقتصادية والسياسية والإدارية. وقد عرف البعض الرقابة بأنها تعني مجموعة الأساليب والإجراءات التي يقوم بها جهاز خارجي متخصص أو وحدة داخلية متخصصة للتأكد من أن ما يتم من أداء مطابق لما يجب أن يكون عليه، ومحققاً للهدف منه في إطار الخطة والبرامج المرسومة. إذ أنه في البداية توضع الخطط موضعاً بها مستوى الأداء المطلوب الذي يعد مقياساً تستخدمه الرقابة، وعند التنفيذ يتم تقييم الأعمال التي تم تأديتها ومقارنتها بالمستويات الموضوعية ومحاولة كشف الأخطاء أو الانحرافات ومعرفة أسبابها والعمل على إصلاحها وعمل التدابير اللازمة لمنع تكرارها. (النجار، 2005)

4.2.2. أركان و عناصر الرقابة:

هناك ثلاثة أركان ترتكز الرقابة عليها لابد من توفرها و هي:

إشراف ومتابعة باستمرار من قبل المدير. وقياس الإنجاز الفعلي لما خطط ورسم له. تقييم هذا الإنجاز لتحديد الانحرافات بنوعها الإيجابية (التي يجب تدعيمها وزيادة الاستفادة منها)، والانحرافات السلبية (الأخطاء) التي يجب توضيح كيفية علاجها وتفاديها مستقبلاً لتحقيق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة. (العقيلي، 1997)

و بالإضافة للركائز الثلاث فهناك عناصر لنظام الرقابة يجب أن تتوفر منها:

- تحديد الهدف من الرقابة:الهدف العام للرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه، والعمل على تحاشيه، أو معرفة الخطأ فور وقوعه، وإصلاحه فوراً قبل استفحال أمره، أما الأهداف الخاصة للرقابة فتتضمنه ملاحظة نتائج أعمال محددة، وقياسها بالنسبة لمعايير ونماذج محددة، وبهذا تتضمن الرقابة معنى المتابعة في مجالات محددة.
- وجود معيار محدد وواضح المعيار هو رقم مستوى جودة معين، يستخدم كمقياس للحكم بموجبه على مدى ملاءمة إنجاز ما، فيساعد على تحديد مدى جودة الإنجاز كمياً ونوعاً، واكتشاف الانحراف كما هو متوقع أو مخطط له. (سالم .1992)
- تحديد أساليب الرقابة ووسائلها التي سيتم اعتمادها.
- وجود نظام جيد للتبليغ أو التغذية الراجعة حيث إن وجود نظام جيد للتبليغ عن الانحراف يعد من عناصر نظام الرقابة السليم.
- تحديد صاحب الحق في اتخاذ الإجراء لتصحيح اللازم إذ هناك عدة أساليب للقيام بتصحيح الانحراف فقط، يكون مصحح الانحراف هو، المخطئ، مكتشف الانحراف، الرئيس المباشر، لجنة متخصصة، المدير العام، مجلس الإدارة. (العقيلي .1997)

5.2.2. أهمية الرقابة:

لا ترجع أهمية الرقابة إلى اكتشافها الأخطاء التي حددتها فعلاً، وهو ما يسمى بالرقابة العلاجية، بل تتجاوز ذلك لتتعدى البحث عن الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي وقوعها، أو تقليل حدة آثارها السلبية، وهذا ما يسمى بالرقابة الوقائية أو الإيجابية. (المعاذ وحدي،1988)

وقد ساهمت كغيرها من الوظائف الإدارية مساهمة بدور رئيسي في تنظيم المجتمعات ومؤسساته عبر مختلف مراحل التاريخ. (عباس ،2001) هذا و لا تهدف الرقابة فقط إلى كشف الأخطاء تمهيداً لمعاقبة المسؤولين عنها، بل تهدف في المقام الأول إلى رفع الكفاءة الإدارية وتحقيق الصالح العام عن طريق تخفيض تكاليف العمل العام. والتأكد من احترام القواعد القانونية ومدى مشروعية نشاط الإدارات المختلفة ومدى تحقيقها للأهداف التي أنشئت من أجلها. التعرف إلى مشكلات الإدارة لدراستها ووضع الحلول المناسبة لها.الوقوف على مدى تحقيق أهداف الإدارة وما تم إنجازه من أعمال وما لم يتم وأسباب ذلك.تقدير مدى ملاءمة أعمال الإدارة الحكومية من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية. (النجار ، 2005)

6.2.2. أنواع الرقابة على أداء الموظف الحكومي:

هناك عدة أنواع للرقابة على أداء الموظف الحكومي بحيث يختلف كل نوع بمفهومه وطبيعة تطبيقه وهدفه.

يمكن تصنيف الرقابة الحكومية إلى أنواع متعددة:

- الرقابة الرئاسية: يقصد بمفهوم الرقابة الرئاسية تلك التي يباشرها الرئيس الإداري الأعلى، على المرؤوسين بالنسبة للأعمال الصادرة عنهم.
- الرقابة الوصائية: يشير مفهوم الرقابة الوصائية إلى الرقابة التي تباشرها السلطات الإدارية المركزية على الهيئات اللامركزية (الإقليمية أو المرفقية)
- الرقابة الخارجية: المقصود بها هي الرقابة التي تصدر عن جهة إدارية رقابية مستقلة عن الجهة الإدارية المشمولة بهذه الرقابة أي خارج التنظيم الإداري المراقب
- الرقابة الداخلية: ينطبق وصف الرقابة الداخلية على الرقابة الإدارية الذاتية، وهي مراقبة الإدارة لنفسها.
- الرقابة الفنية: المقصود بالرقابة الفنية هي الرقابة التي تنصب على الأعمال الفنية التي يمارسها الفنيون وذلك في المجالات الحرفية أو المهنية (النجار، 2005)
- الرقابة المالية: تنصب الرقابة المالية على أعمال الإدارات ذات الصبغة المالية، والمتعلقة بتحصيل وصرف الأموال العامة
- الرقابة على الأعمال والأشخاص: المراد بالرقابة على الأعمال هو الرقابة الإدارية أو الفنية أو المالية، التي تنصب على أعمال العاملين لدى الإدارات العامة المختلفة، تستوي في ذلك أعمال العاملين المركزيين والعاملين اللامركزيين.
- الرقابة الجزئية: وهي التي تنصب على تصرفات معينة من جانب الجهة الإدارية المشمولة بالرقابة، وتتعلق هذه التصرفات عادة بالعمليات الاستثمارية أو العقارية، وذلك نظراً لأهمية تلك العمليات على ألا يكون لجهة الرقابة التدخل في أعمال الجهة الإدارية بعد قيامها بمراقبة مثل تلك التصرفات. وهذا هو ما يجعل للرقابة الجزئية سمه الاستثنائية والعرضية، فضلاً عن وصف التأقيت والانحصار والانقطاع، مما يفترض بحسب الأصل عدم وجود قيود على حرية الحركة في اتخاذ القرار من جانب جهة الإدارة. (النجار، 2005)

7.2.2. أدوات وأساليب الرقابة:

تتعد الأدوات والأساليب المتبعة للرقابة ولكل أداة طريقة أو أسلوب تنفيذها من خلالها، وهناك بعض المؤسسات تستخدم أكثر من أسلوب وأخرى تستخدم أسلوب واحد فقط وهذا يضعف العملية الرقابية:

- الإشراف: ويقصد بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بهدف توجيهها الوجهة السليمة، عن طريق الأوامر والتعليمات والإرشادات الشفهية أو الكتابية
- التفتيش: ويقوم التفتيش على فحص الأعمال المشمولة بالتفتيش من الناحية الشكائية والموضوعية، وفقاً للبرامج المعدة مع تسجيل نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات المختصة، ويهدف التفتيش إلى معرفة مدى إنجاز الأعمال وسلامة الإجراءات والطرق المتبعة وكشف مواطن الخلل وتحديد المسؤولية، وهذا يتطلب ضرورة وجود معدلات أدائية محددة وجزاءات إدارية مقررّة
- المتابعة: ويقصد بالمتابعة التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل في ضوء الخطة الموضوعية، وهذا الأمر يقتضي أن تحص أجهزة المتابعة على البيانات والمعلومات اللازمة لها بصفة دورية منتظمة (النجار ، 2005)
- التقارير الإدارية
- تقارير كفاية العاملين: وهي تقارير دورية، توضع كتابة بواسطة الرؤساء المباشرين بغرض تقدير مستوى أداء العاملين لأعمالهم.
- تقارير سير الأعمال الإدارية: ويقصد بها، تلك التقارير التي توضع كتابة بواسطة رؤساء الإدارات العامة والتي تتضمن بياناً بأنشطة هذه الإدارات ومدى ما حققته من إنجازات
- فحص الشكاوى: ويقصد بها، شكاوى المواطنين ضد الموظفين، وتشمل التظلمات والبلاغات التي تتعلق بمخالفة اللوائح والقوانين أو تقصيرهم في تأدية واجباتهم. (النجار ، 2005)
- التحريات الإدارية: ويقصد بها معرفة أسباب التعقيدات المكتنية أو الانحرافات القيادية، التي تتمثل عادة في المحاباة والاستغلال والإسراف والاسترشاد واختلاس الأموال العامة والواجبات الوظيفية وإساءة استعمال السلطة الإدارية. (النجار، 2005)

8.2.2. مجالات الرقابة:

هناك عدة مجالات للرقابة منها رقابة على الموارد المادية وأخرى على الموارد البشرية، والموارد المالية والرقابة على المعلومات وسوف يتم التحدث عنها وهي:

- الرقابة على الموارد المادية: إن الرقابة على الموارد المادية، تشمل بعض النواحي مثل الرقابة، على المخازن، جودة السلعة، ومدى مطابقتها للمواصفات.
- الرقابة على الموارد البشرية "الأفراد" تتضمن بعض الأنشطة مثل اختيار العاملين، وتدريبهم ووضع معايير تقييم أدائهم. و مراقبة حسن سلوك الأفراد داخل العمل، والتزامهم بتطبيق القواعد واللوائح. وتهدف أيضاً إلى التأكد من انضباط الأفراد في عملهم، حسن تنفيذهم للتعليمات، ومن وسائل هذه الرقابة سجلات الدوام، وساعات وبطاقات الدوام، والتقارير الدورية التي يرفعها الرؤساء عن المرؤوسين لتقييم سلوكهم وإنجازهم. (العقيلي، 1997)
- الرقابة على الموارد المالية تسعى إلى مراقبة التدفقات الداخلية والخارجية، وتسعى معرفة مدى كفاءة استثمار الأموال تسعى إلى الرقابة على الموارد المالية نفسها. (الشريف، 1997)
- الرقابة على الأقسام المختلفة في مجال الإنتاج و في مجال الشراء و في مجال التخزين وفي مجال التسويق (العقيلي، 1997)
- الرقابة على المعلومات إن المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، والكمية المناسبة، تعد أصلاً من أصول المنظمة وبناءً عليه فإن الغرض من الرقابة على المعلومات، التأكد من أن التنبؤات التي تصل هي أصل العملية التخطيطية التي قد تم إعدادها بدقة، وفي الوقت المناسب، والكمية المناسبة، أما بالنسبة للبحوث فإنه يتم عمل دراسات تطبيقية ونظرية، وعمل دراسات عن مشروعات معينة لذلك يجب التأكد منها ومن صحتها. (الشريف، 1997)

9.2.2. مراحل و خطوات الرقابة:

للرقابة الفعالة مراحل و خطوات محددة يجب إتباعها لضمان تنفيذ عملية الرقابة بفعالية وكفاءة وهذه المراحل هي:

- المرحلة الرقابية السابقة وهذا يعني أن العمل الرقابي يبدأ قبل تنفيذ الخطة، حيث تعمل الرقابة على تزويد المنفذين بالمعلومات والمعايير المطلوب التقيد بها وتحقيقها من قبلهم (العقيلي 1997)
- مرحلة الرقابة الجارية "المحلية" وهذه المرحلة تعني أن الرقابة لا تتم مرة واحدة في نهاية تنفيذ العمل، بل تعمل على متابعة وتقييم تنفيذه باستمرار أولاً بأول
- مرحلة الرقابة اللاحقة وهذا يعني أن العمل الرقابي يسعى إلى تقييم الإنجاز الفعلي للعمل بعد الانتهاء من تنفيذه، وذلك لمعرفة الأخطاء والانحرافات التي حدثت وأسبابها، للحيلولة دون وقوعها مرة ثانية مستقبلاً.

- الرقابة في المرحلة الأخيرة : ضمن سلسلة العملية الإدارية، حيث بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه، نجد أن المديرين بحاجة لعملية الرقابة، ليتأكدوا من أن الوظائف السابقة نفذت وفق ما يريدونه.(العقيلي. 1997)

10.2.2. صفات نظام الرقابة الفعال و مدى توفرها في البيئة العربية:

- من اجل الحصول على نظام رقابة فعال و مجد لابد من توفر صفات لهذا النظام و هي:
- التكامل إن الصفة الأولى والأكثر أهمية، أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى، وخصوصاً النظام التخطيطي.
- موضوعية المعلومات إن صفة الموضوعية تعني أن نظام الرقابة يجب أن يستخدم معلومات تفصيلية يمكن فهمها والاعتماد عليها، وفي الوقت نفسه
- التوقيت:من الضروري أن يزود النظام الرقابي المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب
- المرونة وهذا يعني أن يكون النظام قادراً على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة، أو في المنظمة نفسها، فالمعايير والأدوات الرقابية الجامدة لا تخدم العملية الرقابية بشكل خاص والنظام الرقابي بشكل عام. (الشريف، 1997)
- موضوعية الأداء والأدوات والأساليب عندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية شخصية أي غير موضوعية.
- الاقتصاد وهو ما يسمى بالتنفيذ الاقتصادي، بمعنى أن يجب أن يكون النظام الرقابي مساوياً للتكلفة
- سهولة الفهم أن أسس المعادلات الرياضية أو خرائط التعادل أو التحليل التفضيلية الإحصائية، لا يفهمها المديرون الذي يجب عليهم استخدامها، وإذا أراد المدير أن يفهمها يجب أن يكون لديه متسع من الوقت، وسواء كان نقص الفهم أو انعدامه قد تؤدي إلى نتيجة واحدة هي أن النظام الرقابي لن يعمل بفاعلية. (توفيق، 1986)
- الأعمال التصحيحية وأخيراً ينبغي على نظام الرقابة ألا يقتصر على اكتشاف الأخطاء، والفسل، والانحراف عن الخطط الموضوعية، بل يجب عليه أيضاً أن يبين سبل الإجراءات والأعمال الواجب تصحيحها.(توفيق، 1986)
- الثبات: يجب أن يمتاز نظام الرقابة الفعال بالثبات النسبي والتكيف حسب طبيعة العمل المراقب.

11.2.2. أطراف الرقابة الحكومية:

هناك عدة أطراف تقوم بعملية الرقابة و لكل جهة اختصاصاتها و مهماتها فهناك رقابة مالية، تشريعية، من قبل ديوان الموظفين، التخطيط، جهاز الرقابة في الدولة وهي موضحة على المنوال الآتي :

- رقابة وزارة المالية: تقوم وزارة المالية برقابة إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة، فبعد اعتماد الموازنة العامة للدولة من مجلس الشعب (السلطة التشريعية). فالهدف من رقابة وزارة المالية يتحدد في التأكد من سلامة إعداد تقديرات موازنات الوحدات الإدارية الحكومية، وكذلك ضمان الالتزام بتنفيذ الموازنات وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها. (النجار ، 2005)
- الرقابة التشريعية : يمارس المجلس النيابي رقابة السلطة التشريعية على نشاط وأعمال السلطة التنفيذية، ويمكن عرض وتتبع أوجه الرقابة التي يمارسها المجلس النيابي
- رقابة ديوان الموظفين: تتناول رقابة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة المجالات التالية: دراسة مشروع الموازنة العامة للدولة فيما يتعلق باعتمادات الباب الأول (أجور) من حيث عدد الوظائف وتسويتها، وتحديد درجاتها قبل عرضها على وزارة المالية. ودراسة احتياجات الوحدات الإدارية الحكومية من العاملين في مختلف التخصصات والمهن ووضع نظم الاختيار والتوزيع. (النجار ، 2005) بالإضافة إلى رسم سياسة وخطط تدريب العاملين في مجال التنظيم والإدارة ورفع كفاءتهم بالإضافة إلى تقديم الخبرة الفنية اللازمة لتنفيذ هذه السياسات. ووضع النظم الخاصة بالتفتيش والمتابعة والتأكد من سلامة وكفاءة أداة العاملين. القيام بدراسة نظم العمل وإجراءاته وإبداء الرأي الفني والتعاون مع الوحدات الإدارية الحكومية في عملية تبسيط وتحسين إجراءات العمل لرفع مستوى الأداء. إجراء التعديلات في درجات الوظائف بالوحدات الإدارية الحكومية، ونقل العاملين الزائدين عن الحاجة في بعض الوحدات إلى الوحدات الأخرى واعتماد تقييم بعض الوظائف. ودراسة واقتراح وإبداء الرأي في مشروعات القوانين واللوائح المتعلقة بشؤون العاملين والإشراف على تنفيذها. ثم رسم سياسة الإصلاح الإداري وخطته، واقتراح الوسائل اللازمة لتنميته، ونشر الوعي التنظيمي والارتفاع بمستوى الكفاية القيادية والإدارية وكفاءة الأداء.
- رقابة وزارة التخطيط: ينظم الاقتصاد القومي - في مختلف الدول - وفقاً لخطة عامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية يقرها المجلس النيابي، ويقع على عاتق وزارة التخطيط دور المتابعة والرقابة لتحقيق أهداف خطة التنمية

- رقابة جهاز الرقابة الإدارية: تقوم الرقابة الإدارية كجهاز مستقل بوظيفتي الرقابة المانعة والرقابة المصححة، وذلك عن طريق عمل التحريات اللازمة للتعرف على نوعية وحسن سير العمل داخل الوحدات الإدارية بهدف منع المخالفات واكتشافها قبل حدوثها واكتشاف المعوقات الإدارية (النجار ، 2005)
- أما بالنسبة للإجراءات التصحيحية فإن الإداريين هم الفئة التي لديها المسؤولية الكاملة لإجراء الأعمال التصحيحية عندما تشير تقارير الرقابة إلى وجود عمل غير مرضٍ.(الشرقاوي، 1999)

12.2.2. مشكلات الرقابة على أداء الموظف الحكومي في البيئة العربية:

تتنوع وتتعدد مشكلات الرقابة على الأداء الحكومي في البيئة العربية، وأهم هذه المشكلات ما يلي:

عدم وضوح مفهوم الرقابة والافتقار إلى المفاهيم السليمة عن الرقابة والمتابعة. عدم وضوح مفهوم وظيفة الرقابة على الوحدات الإنتاجية والخدمية. تعدد الجهات التي تطلب بيانات إحصائية أو محاسبية بغرض الرقابة. تعدد الأجهزة الرقابية وتداخل أو تضارب اختصاصاتها. تدخل الدولة بصورة مباشرة أو عن طريق المؤسسات كأجهزة رقابية في عمل الوحدات الإنتاجية والخدمية، مما يؤدي إلى الكثير من التعارض والتضارب. عدم وجود معايير للرقابة الداخلية، تتسم بالدقة والموضوعية والشفافية. افتقار أجهزة المتابعة والتقييم إلى الأخصائيين الأكفاء في متابعة الخطط وتقييمها. شكلية إشراف الرؤساء على المرؤوسين، وضعف الرقابة الداخلية في كثير من المواقع.(النجار، 2005)

وعدم الجدية في تطبيق القواعد المتعلقة بالجرد المخزني، كأسلوب للتفتيش والرقابة. عدم وجود نظام واضح مرن للرقابة على الموجودات المخزنية. وأخيرا الافتقار إلى نظم متابعة البحوث العلمية في الجوانب التطبيقية للرقابة.(النجار ، 2005)

13.2.2. أغراض عملية تقييم الأداء في القطاع الحكومي:

إن عملية تقييم الأداء تتمثل في القدرة على التأكد من حسن سير العمل وفقا لمعايير محددة و وهي تساعد على الارتقاء و تطوير الأداء من خلال تحديد نقاط القوة وتعزيزها لدى الموظف و نقاط الضعف و تجنبها لذلك تساعد عملية تقييم الأداء على التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية على تحقيق أهدافها، و تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة المحلية لمواردها المتاحة و

تجدد ما يجب أن يعرفه المدير لتحقيق الأداء العالي والإسهام في التطوير الشامل للوحدة المحلية وخلق التنافس بين الوحدات التنظيمية للوحدة المحلية من خلال تعزيز المساءلة و الثواب و تحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى المواطنين (مصطفى ، 1997)

زيادة قدرة المنظمات الحكومية على التعلم والتطوير ومواكبة المنظمات الخاصة من حيث سرعة وجودة الأداء، وترشيد الإنفاق الحكومي لمواجهة ندرة الموارد المالية في كثير من الأحيان ثم يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات الحكومية على مراقبة وتقييم الأداء الحكومي و تحقيق نوع من الاتصال الفعال مع أصحاب المصالح المختلفة وتوفير أسس موضوعية لقياس الأداء المقارن مع الجهات الأخرى.(زيدان ، 2004)

أما بالنسبة لأهداف واستخدامات تقييم الأداء تكون على النحو الآتي:

تخطيط الموارد البشرية، وتقويم سياسة الاختيار، تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري ورسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير ورسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز و تخطيط سياسة وبرامج الترقيّة والتدرج الوظيفي و كشف ما قد يتواجد من تطور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء، و التعرف على نقاط الضعف وتلافيها.(مصطفى ، 1997)

14.2.2. عناصر نظام تقييم الأداء:

من اجل الحصول على نظام فعال لتقييم الأداء لابد من توافر عناصر رئيسية و هي: تحديد أهداف المنظمة العامة و ثم نتائج الأهداف الفرعية ومنها أهداف الموارد البشرية وكذلك أهداف تقييم الأداء ثم تحديد أهداف في تقييم الأداء ومن ضمنها، منع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها، ترشيد أداء العاملين بنصح وإرشاد وتدريب. تحديد مجالات التقييم ويعتمد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد. تحديد معايير التحكم وهي جودة كمية الإنجاز في الوقت المحدد السلوك. تحديد طرق التقييم حيث تتعدد طرق تقييم الأداء يجب اختيار الطرق المناسبة والسليمة. تقديم وشرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين. تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المعتمدة. تقييم وتقويم التقييم. (مصطفى، 1997)

15.2.2. أسس التقييم الفاعل:

للحصول على تقييم فعال لأداء الموظفين داخل المؤسسات الحكومية يجب أن تتوفر أسس واضحة و هي كما يأتي :

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحد لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- تأهيل وتوضيح مفهوم التقييم وأنه ليس حصراً للأخطاء أو اتهاماً أو لفرد معين وإنما من أجل التعرف إلى أدائه وتطويره إذا وجد هناك تصور فيه.
- توفر نظام اتصال فعال ما بين الرئيس والمرؤوس من أجل إيضاح ونقل السليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها.
- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.
- استقاء المعلومات على أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه أو رئيسه المباشر ودون الاعتماد على آراء أو وشايات الآخرين.
- المشاركة في عملية التقييم من خلال إشراك المرؤوس ودعوته لملاء نموذج تقييم وتوضيح إنجازاته و أن تؤسس القيم على نمط الجدارة .
- الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة ومقيمين.
- وضع فلسفة للتقييم توضح أن الهدف ليس تصيد للأخطاء وإنما هي عملية شاملة للتنمية.
- تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.
- وصف سليم للوظائف.
- تقييم معايير موضوعية دقيقة وعملية للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتحيزات الشخصية (مصطفى ، 1997)

16.2.2. مستويات للأداء:

يتم تقييم الأداء يتم من خلال ثلاثة مستويات إدارية للوزارات الحكومية و لكل مستوى هدف من عملية التقييم بحيث يجب أن يكون هناك تكامل لجميع المستويات و هي:

- تقييم الأداء العام: و يهدف إلى تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من قطاعات الإنتاج
- تقييم الأداء المؤسسي: و يتضمن تقييم أداء الوزارة / الدائرة أو البلديات بشكل عام
- تقييم الأداء الفردي: و يتضمن تقييم الأداء لكل فرد من العاملين في أي دائرة و ذلك من خلال تطوير مجموعة من عناصر تقييم الأداء الفردي المنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها. (الطعامنة ، الوهاب ، 2005)

17.2.2. مصادر معلومات تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة مصادر يتم للحصول على المعلومات من اجل تقييم الموظف وهناك جهات تستخدم مصدر واحد و أخرى تستخدم أكثر من مصدر من اجل دقة و عدالة التقييم نذكر منها:

ملف الموظف، سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر، تقرير الإنجاز الشهري للموظف ودفتر الدوام أو أي مصادر أخرى تساعد في دقة التقييم (عمار، 2003)

2. 2. 18. هل تقييم الأداء سري:

الأصل أنه لا يكون سري وإذا أردنا أن نقيم الأداء من أجل التطوير والتعديل يجب إعلام الموظف بمستوى أدائه وكيفية تقييمه، لمعرفة هل لديه قابلية للتعديل وتغيير في أدائه للأفضل.

ولكن ما يتم على أرض الواقع أو التقييم الذي يتم للموظفين في الدوائر الحكومية يكون سري وهو مرفق في الرسالة كملحق رقم (2. 6) وقد كتب عليه (سري).

2. 2. 19. أخطاء وتحديات تطبيق تقييم الأداء في القطاع الحكومي:

لكل نظام أخطاء وهناك عدة أخطاء تقع عند تقييم أداء الموظف منها أخطاء تنظيمية و أخرى شخصية و في هذه اللحظة يجب على المقيم تفادي هذه الأخطاء من اجل الحصول على تقييم فعال و دقيق ونذكر منها:

- خطأ الهالة: وهو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه، على أساس أحد ملامح شخصية أو أحد مجالات أدائه فقط.
- أخطاء قولبة الناس: بحيث يميل الرئيس لتقسيم المرؤوسين إيجاباً أو سلباً أو بشكل محايد متأثراً بانطباعاته الشخصية المسبقة على تقسيم معين من الناس.
- أخطاء النسيان: معظم التقديرات سنوية ويرتكز الرئيس على معلومات التي يتذكرها.
- أخطاء التقدير الوسطي فأياً كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس فهو قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط.
- التحيز الشخصي: التقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام أداء المرؤوس في تحقيق أهداف المنظمة، وإنما على العواطف والاتجاهات الشخصية للرئيس.

- التساهل أو التشدد: حيث تجد بعض المديرين متساهلاً ميالاً للتغاضي عن ما يكون من نواح لقصور في أداء مرؤوسيه تقديرات أعلى مما يستحقون أو يرى البعض من الرؤساء ميالاً للتشدد فيعطي مرؤوسيه تقديراً أقل مما يستحق (الطعامنه ، الوهاب ، 2005)
- أما بالنسبة لتحديات التطبيق في القطاع الحكومي فبرغم من أهمية وضرورة تطبيق النموذج في القطاع الحكومي، إلا أن التطبيق قد تعترضه بعض الصعاب نوجزها فيما يلي:
- صعوبة تحديد رسالة ومهمة المنظمات الحكومية بدرجة عالية من الدقة.
- ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الإستراتيجيات والأهداف ومحركات الأداء، وقياس الأداء، وأهداف الأفراد، والحوافز.
- ضعف العلاقة بين الخطط والموازنات.
- إجراء التقييم التشغيلي بدلاً من التقييم الإستراتيجي.
- اعتبار مقاييس تقييم الأداء غاية بدلاً من كونها وسيلة لتحقيق الغاية.
- عدم واقعية خطط الأداء (المغلاة أو التقليل).
- عدم انخراط العاملين في الأداء بشكل يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أداء متميز. (زيدان ، 2004)
- عدم وجود معايير محددة.
- عدم وضوح الهيكلية للمؤسسة.
- عدم وجود تحليل ووصف وظيفي دقيق للموظف العام.

20.2.2. إدارة الأداء:

تعرف إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها (تيشوري ، 2006)

1.20.2.2. أهداف إدارة الأداء:

تهدف إدارة الأداء إلى ما يلي:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية

- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين (تيشوري، 2006)

2.20.2.2. عناصر إدارة الأداء:

- تخطيط الأداء ويتضمن: تحديد الأهداف، تحليل الأداء الحالي، تحديد الأداء المطلوب، تحليل المعايير
- تنظيم الأداء ويتضمن: المسؤوليات والمهام، قنوات الاتصال، اللوائح والقوانين
- توجيه الأداء ويتضمن: تبسيط الإجراءات، الإرشاد، التغذية العكسية، تصحيح الأخطاء، ملاحظة التقدم
- تقييم الأداء ويتضمن: القصور في الأداء، المهارات المتوفرة، المهارات المستهدفة، العدالة والرضا، بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، مراقبة وتوثيق الأداء، مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف، الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة (تيشوري، 2006).

3.20.2.2. معايير الأداء :

يتم وضع معايير أداء دقيقة واضحة من خلال عدة طرق أهمها :

- استخدام تقانة العصف الذهني والتفكير الإبداعي
- ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها
- ووضع أولويات ضمن الأولويات (تيشوري . ع 2006)
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها
- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل
- مناقشة المعايير مع المديرين

4.20.2.2. تحليل الأداء:

إن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ويوجد أسلوبان لهذا الأمر هما : أسلوب العلاج التشخيصي ، و أسلوب العلاج السريع وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للأداء يجب أن يتوفر بالمدير عدة شرط أهمها:

- أن يكون المدير ذا كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق
- أن يمتلك مهارات التعامل مع الأفراد لبناء الثقة معهم
- خلق الثقة والمصداقية لمواجهة البحث عن الحل الأفضل
- القدرات التنظيمية
- الكاريزما القيادية للمدير
- القدرة على الإبداع والابتكار لوضع حلول مناسبة ، والشجاعة المناسبة، و القدرة على تبصر الأشياء (تيشوري، 2006)

5.20.2.2. تقييم أداء المديرين:

يصمم تقييم أداء المديرين وفق مجموعة عوامل أهمها :

- المبادأة ، و الإلمام بتفاصيل العمل وإجراءاته
- التيقظ للتكاليف ، و الصحة والحكم الشخصي
- امكانية التقدم ، و القدرة على التعامل مع الآخرين
- ربحية العمل الذي يديره المدير ، و معدل دوران البضاعة
- خدمة الزبائن، و تحسين طرائق العمل
- تخفيض التكاليف، و تحسين الوضع السوقي للسلعة
- تقليل معدل الوقت الضائع ، و صورة المدير بين اقرانه
- سمعة المؤسسة في المحيط ، و مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة المخططة
- كم سيارة يستخدم، و كم سكرتيرة لديه ، وكم يغير فرش مكتبه مرة خلال ولايته الإدارية (تيشوري، 2006)

3.2 تجارب الرقابة و الأداء

يتضمن هذا الجزء تلخيصاً لتجارب دور الرقابة في تطوير الأداء و الإصلاح الإداري في عدد من الدول المجاورة وهي الجزائر، لبنان، الأردن و فلسطين.

1.3.2. تجربة الجزائرية :

شهدت الجزائر في مرحلة منذ 1962 إلى سنة 1973 تجارب عديدة في هذا المجال وكانت هناك عدة أسباب نذكر منها:

- التوظيف المكثف و المتزايد في الإداري العمومية غداة الاستقلال.
- صدور القوانين الأساسية الجديدة ابتداءً من 1966.
- تحويل سلطات تسيير المستخدمين إلى الإدارة المركزية أي إلى الوزارات المسيرة.
- تعميم رقابة المشروعية على جميع المستخدمين الخاضعين للقانون العام للوظيفة العمومية باستثناء القضاة و العسكريين و الاقتصاديين). (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

وقد تم تطبيق مراحل إجراءات الرقابة المسبقة و اللاحقة و هي موضحة كالتالي:

مرحلة تطبيق إجراءات الرقابة المسبقة:

بروز و تطوير نظام تسيير توقعي للموارد البشرية في الإدارة العمومية تطوير مهمة التدقيق لمصالح الوظيفة العمومية لتمكينها من إجراء تقييم موضوعي ليس فقط على القرارات الفردية بل لتسيير و تحسين فعالية الموارد البشرية. التخفيف على مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية و تكفل بمهامها الحقيقية (التعميم التنظيم، التوجيه، الضبط، الرقابة).

كيفية إجراء الرقابة اللاحقة: (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

تتم الرقابة اللاحقة حسب مرحلتين أساسيتين مرحلة تحضير المخطط السنوي للموارد البشرية و مرحلة تنفيذ المخطط السنوي للموارد البشرية.

تهدف مراقبة تنفيذ المخطط السنوي للموارد البشرية المصادق عليه من قبل مصالح الوظيفة العمومية أساساً إلى: تقييم مدى إنجاز عمليات التسيير المبرمجة في المخطط و التأكد من مشروعية القرارات الفردية التي تتخذ في إطار تنفيذ المخطط السنوي للموارد البشرية و الوقوف على

المشكلات التي قد تواجه تسيير الموارد البشرية واقتراح الحلول لها و تقييم فعالية المصالح المسيرة وتشخيص العوائق التي تعترضها. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

و قد تم تقييم النظام الجديد للرقابة اللاحقة وكانت من أبرز النتائج المترتبة عن النظام الجديد للرقابة اللاحقة ما يلي:

إدخال واعتماد أدوات سير عصرية تمكن من التقييم الموضوعي لتسيير الموارد البشرية وللمسيرين والتأكد من توفير الآليات القانونية لتسيير الموارد البشرية (الأطر القانونية للهيئات الاستشارية والوقوف على النقائص التي تميز تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية مما ساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالتها، إدخال مهمة التدقيق في الإدارة العمومية والتمكين من التقييم الموضوعي لنوعية تسيير الموارد البشرية، إعادة التوزيع النوعي لمهام مصالح الوظيفة العمومية وتركيزها على مهام التصميم والتنظيم والضبط والتوجيه والرقابة.

العوامل التي أدت إلى إنجاح هذه التجربة:

عرف العمل بالنظام الجديد للرقابة تحسناً مستمراً وملحوظاً منذ دخوله حيز التنفيذ وذلك للأسباب التالية:

- اقتناع كافة المعنيين بتطبيق هذا النظام بملاءمته وبضرورته كنمط جديد لتسيير الموارد البشرية نظراً لمقتضيات العصرية التي فرضتها التحولات والتطورات الداخلية والخارجية التي طرأت على محيط الإدارة العمومية.
- دقة ووضوح الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم هذا النظام وذلك بفضل التنسيق المكثف بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح المديرية العامة للميزانية اعتباراً لطبيعة العلاقة الوظيفية بين هذه المصالح.
- تجند مصالح المديرية العامة وقيامها بحملات شرح وتوضيح حول هذا النظام خلال أيام دراسية وملتقيات نظمت لهذا الغرض، كلما دعت الحاجة إلى ذلك. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

وتجدر الملاحظة في الأخير أن هذا النظام الجديد يعتبر بمثابة انطلاقة حقيقية لمسار الإصلاحات في الإدارة الجزائرية إذ ترتبت عنه إصلاحات عديدة في مجالات مختلفة تتصل بميدان تسيير الموارد البشرية نذكر منها على وجه الخصوص:

وضع إطار قانوني جديد يحكم تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 293.95 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995 ويهدف هذا الإطار القانوني أساساً إلى:

- إضفاء الشفافية التامة والمطلقة على عمليات التوظيف في الإدارة العمومية تجسيدا للمبدأ الدستوري القاضي بمساواة المواطنين في الالتحاق وتقلد الوظائف العمومية.
- جعل التأهيل مبدأ أساسياً لتولي وظيفة عمومية وبالتالي تمكين الإدارة العمومية من تحسين مستوى ونوعية مستخدميها.
- وضع مخططات حقيقية للمسار المهني لكافة فئات الموظفين تكون قائمة فقط على الكفاءة والنوعية والاستحقاق. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

2.3.2. تجربة السلطة الوطنية - فلسطين:

منذ نشأتها، واجهت السلطة الفلسطينية تحديات كبيرة في مواجهة وتنفيذ المهام الملقاة على عاتقها، ومن الجدير بالذكر أنه كان لديوان الموظفين العام ومنذ البداية دور مهم وأساسي في تحويل أجهزة مبعثرة إلى مؤسسات لها كيان وذلك لملء فراغ إداري خلفه الاحتلال الإسرائيلي. وسوف يتم توضيح إنجازات ديوان الموظفين و التحيات التي تعرض لها(التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

إنجازات ديوان الموظفين فيما تخص الرقابة و تطوير الأداء منذ إنشائها

العمل على وضع قانون خدمة مدنية موحد وشامل يضمن حقوق المؤسسة والفرد على حد سواء. والعمل على وضع أنظمة إدارية لمؤسسات السلطة الوطنية - بدءاً بديوان الموظفين العام - تتسم بالعدل والشفافية. العمل على تأسيس قاعدة لتطوير وتنمية القدرات لموظفي ومؤسسات القطاع العام وذلك عن طريق إنشاء معهد التنمية الإدارية في فلسطين. وإنشاء وحدات لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، حيث يتم من خلال هذه الوحدات التعاون مع ديوان الموظفين العام، بهدف دراسة احتياجات الوزارات والمؤسسات المختلفة في مجال تنمية الموارد البشرية بما يتناسب مع الخطط الإستراتيجية لهذه المؤسسات. التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

وفيما يلي أهم المهام التي أوكلت إلى ديوان الموظفين العام:

- متابعة الموظف / الموظفة منذ التعيين وحتى انتهاء الخدمة ويشمل ذلك جميل مراحل التعيين والمسابقات والتوظيف والرواتب، إضافة إلى التطور في المشار الوظيفي.
- العمل على سن القوانين والأنظمة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وأيضاً العمل على وضعها قيد التطبيق في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- العمل على تنظيم برامج لبناء القدرات المؤسساتية لموظفي السلطة الوطنية الفلسطينية، بالإضافة إلى التنسيق لهذه البرامج مع الوزارات والمؤسسات المختلفة وذلك بخصوص أية نشاطات تهدف إلى تنمية الموارد البشرية سواء في داخل فلسطين أو خارجها.
- إعلام الموظفين العاملين في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية المختلفة بالسياسات والإجراءات التي يتم إتباعها بخصوص قانون الخدمة المدنية، والمعاشات، والعلاوات، وعملية إدارة الموارد البشرية... الخ. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

التحديات التي تعرضت لها خلال عملية الإنجاز

التركيز على إيجاد نظام تصنيف وظيفي يكون أكثر فعالية، إضافة إلى وصف وظيفي لجميع الموظفين. وتركيز الجهود على عملية إعادة تأهيل شاملة لموظفي القطاع العام في فلسطين. والتركيز على عملية تخطيط الموارد البشرية في فلسطين وهذا يتضمن التخطيط والتوجيه لخريجي الجامعات الجدد.

وفي عام 1998 أي بعد مضي خمس سنوات على قدوم السلطة الفلسطينية، قام فريق يتضمن مجموعة من الخبراء يرأسه رئيس الوزراء الفرنسي الأسبق ميشيل روكار بالعمل على دراسة بعنوان "تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية".

قد أشير في تقرير الدراسة أن الإدارة العامة في السلطة الفلسطينية ضعيفة في مجالات معينة وهذه المجالات تشمل تعدداً في الوظائف والمؤسسات التي تؤدي أو تقوم بنفس العمل، وتشمل تسلسلاً متضارباً في القيادة والتحكم، وتفويضاً غير كاف للسلطة، وتفتتاً في جوانب معينة وفقدان استقلالية الدوائر في جوانب أخرى، وعدم كفاية الإجراءات الرسمية، ونقص تدفق المعلومات داخل المؤسسات وفيما بينها، وعدم كفاية التدقيق الخارجي الروتيني. إن التدخلات ذات الدوافع الشخصية والسياسية تعني أن الأحكام لا تعمل بثبات كإجراءات مستقرة ومؤسسة ومتوقعة ولا يمكن قلبها بسهولة. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

و على اثر هذه الدراسة و نتائجها و نظراً لأهمية التطوير الإداري أصدر الرئيس ياسر عرفات بتاريخ 11 أب 1999م قراراً بتشكيل "اللجنة الوطنية العليا للتطوير الإداري" وهي على مستوى وزاري عالٍ. و قد تم عرض المشروع في مجال التطوير والإصلاح الإداري و تحديد المشكلة التي كانت قائمة قبل البدء بهذا المشروع تمثلت بالتحديد في عدم وجود إجراءات واضحة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي مما أدى إلى عدم التعامل بشفافية في هذا الموضوع حيث كان هناك سوء استخدام للموارد المتوفرة لهذا الخصوص وخاصة مع عدم وجود حصر للاحتياجات الفعلية للتدريب و غياب التخطيط للعملية التدريبية وتنمية القدرات مما أدى إلى:

- سوء توزيع للبعثات والدورات بشكل عام حيث كانت منحصرة على نفس الأشخاص سواء كان ذلك يتلاءم مع تخصصهم أو يتناسب مع عملهم أم لا حيث كانت تعتبر الدورات كبند رحلات ومكافآت للبعض وكذلك كانت تستخدم بهدف إبعاد البعض الآخر عن مكان العمل (نظام عشوائي adhoc).
- كان ذلك يمنع مشاركة وتطوير الكثير من الموظفين الأكفاء في هذه البعثات والدورات بما يتناسب مع مصلحة العمل.
- كذلك غياب النظام الموحد الذي يحدد كيفية
- فع البدلات في هذه البعثات/ الدورات وخاصة مع وجود اختلافات في تطبيق الأنظمة بين قطاع غزة والضفة الغربية.
- إن غياب نظام يضبط عملية التدريب وتنمية القدرات ترتب عليه تكاليف مالية باهظة. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

بناءً عليه تم عقد اجتماع لمديري التدريب والتطوير في المؤسسات الحكومية والذين وجدوا في الوزارات بناء على ترتيبات الديوان وبعد تدريبهم وتأهيلهم لمناقشة الوضع معهم، مما أظهر عمق هذه المشكلة في معظم هذه المؤسسات حيث تبين كذلك أنه في العديد من الحالات لا يتم أخذ موافقة الديوان على الإنجازات الدراسية. كما تبين كذلك أن لهذه المشكلة كل الأثر السلبي في خلق جو من المحسوبية داخل المؤسسة مما نجم عنه شعور عال بالإحباط وعدم الثقة بالأنظمة والإجراءات المتبعة. ومثل هذا الشعور طبعاً كليل بالتأثير سلباً على إنتاجية الموظفين مما كان له الأثر السلبي كذلك على تقديم الخدمة. إن ما نتج عن ذلك وعلى المستوى الأكبر هو تعزيز صورة سلبية مرتبطة بالمحسوبية وعدم الشفافية عن القطاع الحكومي في المجتمع الفلسطيني. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

فقد تضمن هذا المشروع العناصر الأساسية التالية:

- وضع نظام موحد للبعثات والدورات وإجراءات واضحة يتم تعميمها والتقييد بها من قبل جميع المؤسسات الحكومية.
- تقوية وتفعيل وحدات التدريب والتطوير في المؤسسات الحكومية والتنسيق فيما بينها وذلك لضمان استمرارية الالتزام.
- تنمية القوى البشرية للمساهمة في إيجاد توجهات إيجابية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية للتأثير إيجاباً على الأداء المؤسسي.
- العمل على تغيير العملية التدريبية من (Menu-Oriented) إلى تدريب مبني على الحاجة الحقيقية للمؤسسة والفرد.

و قد تم عرض المشروع وتحديد أمله بناء على ثلاث مراحل أساسية للمشروع:
المرحلة الأولى: الإعداد للمشروع التطويري:

تشكيل فريق عمل: تم تشكيل فريق عمل متخصص تحت إشراف مباشر من رئيس ديوان الموظفين العام، حيث كان على إطلاع كامل بجميع المراحل وكرس جزءاً كبيراً من وقته لإعطاء الدعم المطلوب، مما كان له أثر كبير في إنجاح المشروع.. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

تعزيز وتفعيل دور وحدات التدريب: كانت هذه الوحدات قد تشكلت قبل بداية المشروع وذلك بالتعاون مع British Council وهي عبارة عن وحدات تطوير وتدريب موجودة في الوزارات والهيئات الحكومية، ويرأس كل وحدة مدير التدريب. تم عقد اجتماعات دورية لمدراء هذه الدوائر بهدف تبادل الآراء والاتفاق وتدريبهم على آليات تنفيذ المشروع. إضافة لذلك تم إرسال مسؤولي التدريب إلى الخارج للإطلاع على الأنظمة المعمول بها في الدول الأخرى. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

تأسيس النظام: بناء على عدة اجتماعات مع العاملين في القطاع الحكومي على مستوى صانعي القرار ومستوى التقنيين العاملين في مجال التدريب والتطوير الإداري، واستناداً للوثائق المتوفرة وإلى التحليل الذي قام به اقتراح نظام موحد للبعثات والدورات ووضع إجراءات واضحة يتم التقييد بها من قبل جميع المؤسسات الحكومية.

تدريب العاملين على تطبيق النظام: تم تدريب العاملين في مديرية التدريب والتنمية الإدارية التابعة لديوان الموظفين العام على استخدام النظام، إضافة لذلك تم إرسال القائمين على المشروع لحضور معظم المؤتمرات المتعلقة بالتدريب والتطوير الإداري ومنها مؤتمرات المنظمة للإدارة وغيرها. كل ذلك كان بهدف مواكبة التغيرات والتطورات والاستفادة من تجارب الآخرين. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

المرحلة الثانية: تنفيذ المشروع التطويري:

تعميم وتنفيذ النظام: تمت عدة لقاءات مع الوزراء والمسؤولين في مؤسسات القطاع العام لمشاركتهم بالنظام الذي سوف يعمل به، وأتى ذلك بعد إرسال كتب وتعميمات توضح الإجراءات. كانت الزيارات مفيدة لتوضيح أية تساؤلات وتأكيد الدعم لمسئولي التدريب وذلك من خلال تحويل كل ما يتعلق في التدريب لهم للقيام بإتباع الإجراءات الفنية بشفافية وبعيداً عن المحسوبية. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

المرحلة التجريبية: كانت هذه الفترة ضرورية للتأكد من فعالية النظام من الاتصال المستمر مع مديري وحدات التدريب للتأكد من أن المشروع قيد التنفيذ كما هو مخطط له. كذلك في هذه الفترة قام الفريق العامل على المشروع بزيارات ميدانية للمؤسسات الحكومية لمتابعة عملية التنفيذ. حوسبة النظام: بعد الانتهاء من الفترة التجريبية تم وضع نظام محسوب من خلال إنشاء قاعدة بيانات للحصول على سرعة في الإنجاز ودقة في الأداء وقدرة على المتابعة والتدقيق وبالتالي أداء أفضل، إضافة إلى ذلك ساعد وجود قاعدة بيانات إلى ربط الملف التدريبي بالملف الرئيسي للموظف. كما ساهم وجود الملف التدريبي لكل موظف بإمكانية استخدامه والاستفادة منه لاحقاً لأهداف التقييم، العلاوات... الخ.

المرحلة الثالثة: المتابعة والتقييم

و كان لكل مرحلة أليه وإنجازات وتحديات ظهرت خلال عملية التنفيذ للجنة الإصلاح الإداري و هي كالتالي:

التطوير الإداري - المرحلة الأولى:

أولاً: آليات عمل اللجنة: لكي تتمكن اللجنة الوطنية العليا للتطوير الإداري من تحقيق أهدافها، تم تحديد الآليات التالية لعملها: تشكيل لجان متخصصة للتركيز على الأمور المتعلقة بقطاعات معينة حسب الحاجات الملحة وأن تقترح، تسن، ومن ثم تقرر القوانين والتشريعات للمساعدة في تقديم عملية التطوير المؤسسي. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

ثانياً: إنجازات هذه المرحلة: قررت اللجنة الوطنية العليا للتطوير الإداري تشكيل خمس لجان فرعية يكون لعملها أثر ملحوظ وملمس على الحياة اليومية للمواطنين وللموظفين العاملين في القطاع الحكومي على حد سواء، هذه اللجان هي: لجنة الإصلاح المالي ولجنة الإصلاح الإداري ولجنة القطاع القانوني و لجنة القطاع الصحي و لجنة التقاعد وصندوق المعاشات.

فيما يتعلق بلجنة الإصلاح الإداري، فقد باشرت عملها على النحو التالي:

إعداد استمارة تهدف إلى تقييم الوضع الراهن في مؤسسات القطاع العام. وتوزيع هذه الاستمارة على المؤسسات العامة كافة لتعبئتها وإرجاعها إلى لجنة الإصلاح الإداري.

ثالثاً: التحديات التي تواجه لجنة الإصلاح الإداري: إن أهم التحديات التي تواجه لجنة الإصلاح الإداري تتمثل في الوضع السياسي الراهن: صعوبة وصول الموظفين لأماكن عملهم، الضغط النفسي الذي يتعرض له الموظفون، نقص في الموارد المالية للتطوير الإداري في الوطن العربي، (مجموعة باحثون، 2003)

التطوير الإداري - المرحلة الثانية:

انطلاقاً من خطة المائة يوم للحكومة الفلسطينية والمصادق عليها من مجلس الوزراء وكذلك من فخامة الرئيس ياسر عرفات رئيس دولة فلسطين بتاريخ 1 يونيو 2002، و تقرر بناء على قرار الرئيس بتشكيل لجنة التطوير الإداري وما نتج عنه والذي توقفت أنشطته بسبب أحداث الأقصى في سبتمبر 2000 وكانت تضم كل من وزير المالية، العدل، الداخلية، العمل، التخطيط والتعاون الدولي، الاقتصاد والتجارة والصناعة، الحكم المحلي، ورئيس ديوان الموظفين العام.

أولاً: آليات عمل اللجنة:

فقد تم توكيل المواضيع التالية لديوان الموظفين العام بمشاركة وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وتم تحديد الآليات التالية لعملها:

- تحديد البنود المطلوبة للتطوير المؤسسي والاتفاق عليها، وذلك من أجل تقوية وتحسين الأداء في المؤسسات العامة.
- تحديد وبالتعاون مع الوزراء مندوب من كل وزارة أو مؤسسة لمتابعة المواضيع المتعلقة بوزارته مع الفريق الفني.
- عقد اجتماع مع مندوب كل وزارة أو مؤسسة لتوضيح آلية العمل ومراحل التنفيذ.
- إصدار تقارير مرحلية بإنجازات اللجنة.
- عقد اجتماعات دورية حسب الحاجة للجنة الوزارية لمتابعة الإنجازات والتقارير المعدة للمساعدة في تقديم عملية التطوير المؤسسي. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

ثانياً: إنجازات هذه المرحلة:

بما يخص إصلاح الوزارات وجهات الخدمة المدنية، فقد تم تحديد البنود التالية من قبل اللجنة: تعزيز فصل السلطات الثلاث، إعادة هيكلة الوزارات والمؤسسات الحكومية، الحد من التوسع الوظيفي وتوحيد إدارة الرواتب تحت إدارة المالية، تطوير نظام المعاشات، تحسين سياسة التوظيف ومنع التضخم الوظيفي، إعادة بناء مجالس إدارات المؤسسات الحكومية طبقاً للقانون.

ثالثاً: التحديات التي تواجه لجنة الإصلاح الإداري:

نظراً للظروف الخاصة بالوضع الفلسطيني فقد كان عمل اللجنة محاطاً بالعديد من المعوقات والتحديات منها:

- الاحتياجات المتكررة والإغلاق الدائم لمناطق السلطة الفلسطينية مما انعكس سلباً على عمل اللجنة. (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)
- عدم تمكن رؤساء اللجان الثمانية من اللقاء وذلك لعدم توفر التصاريح للتنقل بين محافظات الشمال والجنوب وإنجاز العمل في الوقت المناسب لعدم قدرة الموظف على الوصول إلى مكان عمله وحاجة العاملين في الوزارات والمؤسسات إلى تنمية وتطوير في مجالات الإصلاح الإداري.

المرحلة الثالثة: المتابعة والتقييم:

تتم متابعة وتقييم النظام المعمول به والنتائج بشكل مستمر وذلك عن طريق:

التقارير الدورية التي تصدر بمساعدة النظام المحسوب والتي يتم مراجعتها والتأكد من سير النظام، الاتصال المستمر مع دوائر التدريب في مختلف الوزارات والمؤسسات الحكومية والحصول على Feedback والتأكد من تقيد الجميع بالنظام المعمول به. وظهرت عوامل أدت إلى نجاح تجربة المشروع التطويري وهي :

- فيما يخص تدريب القائمين على تنفيذ التدريب، فكلما أسلفنا الذكر تم تدريب العاملين في مديرية التدريب والتنمية الإدارية التابعة لديوان الموظفين العام، وتدريب العاملين في وحدات التدريب والتطوير، وكان لهذا أثر في إنجاز العمل بشفافية ومهنية تامة.
- إضافة لذلك تم إرسال القائمين على المشروع لحضور المؤتمرات المتعلقة بالتدريب والتطوير الإداري ومنها مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية وغيرها. كان ذلك بهدف مواكبة التغيرات والتطورات والاستفادة من تجارب الغير.
- أما بما يخص الموارد البشرية فالقائمون على المشروع لديهم الخبرة الكافية في مجال بناء وتطوير الأنظمة وقد سبق لهم وعملوا في هذا المجال وأطلعوا على أنظمة في دول عربية وأجنبية.
- إضافة لذلك تم اختيار وتعيين بقية الفريق بشكل متجانس وله القدرة للعمل بروح الفريق الواحد (التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة باحثون، 2003)

3.3.2. التجربة اللبنانية في مجال تطوير أداء الإدارات و المؤسسات العامة :

التعريف بالمشكلة:

هناك آثار سلبية ناتجة عن غياب نظام مراقبة وتطوير وقياس الأداء: وهي عديدة للغاية، ونذكر منها:

- غياب وجود النظام المقترح يفتح الباب أمام الفساد الإداري وغياب المساءلة والشفافية.
- عدم وجود تحديد واضح لما سيتم تحقيقه ومن سيكون مسؤولاً عن تحقيق كل هدف يجعل من الصعب تحديد الأشخاص أو الجهات المسؤولة التي يمكن مساءلتها.
- تتأثر سلباً علاقة المواطن بالمؤسسات العامة وتهتز الثقة نتيجة نقص الشفافية والوضوح (الضبابية) فيما يتعلق بوضوح الأحداث التي ستعمل على تحقيقها مستقبلاً.

- أما بالنسبة للعنصر البشري العامل داخل هذه المؤسسات فإنه سوف يطرحه في تفاصيل الإجراءات الروتينية وسوف نخسر حماسهم ونشاطهم ولن نكون قادرين على الاستفادة القصوى من قدراتهم الكافية في تحديد فرص للتطوير والنمو وتحسين فعالية المؤسسة.
- غياب وتحديد المسؤوليات وعدم وجود حوافز للإبداع نفوت فرصة الاستفادة من الطاقات البشرية الموجودة وبالتالي يفقد الموظف المتفوق والمميز حافزه لتقديم أفضل ما عنده إلى الإدارة.

المشروع التطوير الذي عالج المشكلة:

- يجب أن يتبع أي مشروع لتطوير أداء الأفراد والمؤسسات منهجية علمية مفصلة تتدرج من الإطار العام للمؤسسة وصولاً إلى أهم التحديات والمشاكل وبالأخص في موضوع المهام والوظائف الرئيسية الواجب القيام بها لتحقيق مهمة المؤسسة
- يمكن تقسيم المشروع إلى 4 مراحل أساسية:
 - أ. دراسة شاملة لمعرفة المؤسسة بشكل عام.
 - ب. تركيز الاهتمام على وحدة معينة أو مهمة ما.
 - ج. دراسة السياق واختيار البدائل.
 - د. الإعداد للتنفيذ

وخلال كافة المراحل الأربعة الأساسية للمشروع يتم الاستعانة بعدة وسائل إدارية وتقنية من أهمها: يشكل فرق عمل ومنحها الفترة اللازمة والتخويف من قبل إدارتها، تم اعتماد طريقة "تبادل الأفكار"، كذلك تم الاستعانة بطريق "إعادة هندسة النظم الإدارية، العمل على اقتراح واعتماد تبسيط الإجراءات ضمن خطة عمل، الحرص على إبقاء الإدارة الاتصال دائم بنفاصل العمل وكسب تأييدها ودعمها.

العوامل التي أدت إلى نجاح تجربة المشروع التطويري:

- الإشراف الكامل والمباشر للموظفين الرئيسيين في المؤسسة المعنية
- في كثير من الأحيان هناك حاجة ملحة لتدريب فريق العمل الذي يمثل المؤسسة على تفاصيل لمشروع ومنهجية العمل

هناك مهام رئيسية على المؤسسة الالتزام بها لضمان استدامة هذه النتائج الإيجابية وأهم تلك المهام:

- الالتزام بتطبيق اختبارات المهارات على طالبي العمل وتقييم الاختبارات ووضع التقارير حول النتائج وتفسيرها، كذلك القيام بالمقابلات الشخصية مع طالب العمل وإعدادهم بشكل أقصى للمقابلات التي ستجري مع رب العمل.
- على الموظفين الذي تم تدريبهم واختيارهم للاضطلاع بمهام جديدة الاستمرار في أداء هذه المهام وتجنب العودة إلى الوظائف السابقة.
- استمرار دعم الإدارة العليا في المؤسسة للنهج الجديد ومراقبة تنفيذ تطبيقه بشكل دائم.

4.3.2. التجربة الأردنية على الرقابة و التفتيش الإداري :

ديوان الرقابة والتفتيش الإداري

تم إنشاء ديوان الرقابة والتفتيش الإداري بموجب نظام ديوان الرقابة والتفتيش الإداري رقم "55" لعام 1992م والذي صدر بتاريخ 17/11/1992م بمقتضى المادة (120) من الدستور، حيث تسري أحكامه على جميع الدوائر الحكومية والموظفين العاملين فيها (جودة، 1997)

يهدف الديوان إلى تطوير الإجراءات والأعمال الإدارية في الدوائر وتحسين الأداء والإنتاج فيها و تكون مسؤولياته و مهامه هي:

- متابعة تنفيذ الدوائر للتعليمات والقرارات والبلاغات الصادرة عن الجهات المختصة بمقتضى القوانين والأنظمة المعمول بها.
- دراسة الإجراءات الإدارية المعمول بها في الدائرة والكشف عن أسباب قصور الأداء فيها إذا وجدت، واقتراح الأساليب الكفيلة بتطوير تلك الإجراءات وتبسيطها لتوفير حسن الأداء الإداري في الدائرة.
- مراقبة العمل الإضافي في الدائرة والتحقق من ضرورته وعدم عرقلته للأعمال والمهام الأساسية في الدائرة والتنبيه من توفر الأسباب القانونية والواقعية للعلاوات والمكافآت التي تدفع عن ذلك العمل.

- متابعة تنفيذ الدوائر للخطط والبرامج الموضوعية لتأهيل الموظفين العاملين فيها وتدريبهم ودراسة ملاكاتها للتحقق من تعيين الاختصاصيين ذوي المؤهلات والكفاءات العلمية في وظائف ضمن اختصاصاتهم أو تتناسب معها
- التحقق من قيام أجهزة الرقابة والتفتيش الإداري الداخلية في الدوائر بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة ودراسة القواعد التي تنظم أعمالها للثبوت من كفاءتها ودقتها في تحقيق الأهداف المقررة لها. (جودة، 1997)

تشكيل مركز الرقابة والتفتيش الإداري

يؤلف في الديوان مجلس يسمى (مجلس الرقابة والتفتيش الإداري) برئاسة الرئيس وعضوية كل من: (الأمين العام للديوان، الأمين العام لديوان الخدمة المدنية، الأمين العام لديوان المحاسبة، الأمين العام لمعهد الإدارة العامة، أحد مستشاري ديوان التشريع في رئاسة الوزراء يسميه رئيس ديوان التشريع.) (جودة، 1997)

مهام مجلس الرقابة والتفتيش الإداري

- اقتراح سياسات عمل الديوان وإعداد خطته وبرامجه ورفعها لرئيس الوزراء لإقرارها
- وضع البرامج والدورات الخاصة بتأهيل العاملين في الديوان وتدريبهم
- إعداد التعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا النظام ورفع إلى رئيس الوزراء لإقرارها وإصدارها. (جودة، 1997)

التوجهات التي تسهل مهمة الرقابة:

أن تطبيق مبادئ الرقابة الإدارية تستوجب أن تكون التوجهات التي تؤدي إلى تسهيل مهمة الرقابة واضحة ومعروفة للجميع ومن أهم هذه التوجهات:

- إيجاد نظام معلومات إدارية متكامل بشكل مركز اتصال متقدم يربط بين وحدات الجهاز الإداري ويضع بين أيدي صانع القرار المعلومات الرئيسية التي يحتاجها قبل أن يتخذ قراره بخصوص عمل مؤسسات الدولة وأجهزتها.

- التنسيق المستمر مع باقي الأجهزة الإدارية في الدولة والتعامل معها لتحسس مشاكلها أو إلقاء الضوء على منافذ التسبب والتبديد والضياع من خلال المشاركة الميدانية والمساهمة في صنع القرار الصحيح والتطوير. (جودة، 1997)
- محاولة تطبيق مفهوم الجدوى الإدارية في أعمال الأجهزة وأنشطتها هذا المفهوم يرتكز بالدرجة الأولى على التحقق من مدى توافر القدرة الإدارية لبناء أو إنجاز المشروع المطلوب وبالذات فيما يتعلق بتوفير العناصر البشرية المؤهلة والمدربة والإطار التنظيمي المناسب والقيادة الإدارية المتمرسية والملتزمة بأهداف المؤسسة والتطوير الإداري. (جودة، 1997)

مفتشو الديوان

يمارس الديوان مهامه من خلال تكليف مفتش أو لجنة من المفتشين التابعين للديوان للتدقيق وعمل زيارات ميدانية للدائرة التي وقعت فيها المخالفة أو الإهمال أو التقصير في الأداء. فيقوم المفتش أو لجنة التدقيق بزيارة الدائرة وللمفتش أن يطلب من الدوائر التي يقوم بالرقابة عليها تزويده بالأوراق والمستندات التي يطلبها، وكذلك فإن للمفتش سماع أقوال أي موظف يمتلك معلومات تتعلق بمهمته. وعلى جميع موظفي الدوائر الحكومية التعاون مع المفتش وإعطائه المعلومات والمستندات التي سيتطلبها. (جودة، 1997)

4.2 مقارنة التجارب

إن هذا الملخص يوضح تجارب الدول والمشاكل التي تعرضت لها هذه الدولة وعمل مقارنة بالمشاكل التي حدثت في فلسطين وكيفية حلها.

1.4.2. التجربة الجزائرية ومقارنتها في فلسطين:

هناك مشاكل إدارية تتعلق بالأداء والرقابة تعرضت لها الجزائر وفلسطين وهي: التوظيف المكثف والمتزايد في القطاع الحكومي بعد استقلال هذه الإدارات هي الاحتلال، التأخير في إصدار بعض التشريعات الإدارية وتطبيقها على أرض الواقع، وعدم تطبيق مراحل إجراءات رقابية مسبقة ولاحقه من أجل التطوير ومتابعة هذه الإجراءات ونتائج الرقابة.

قامت الجزائر بوضع حلول لهذه المشاكل ويمكن الاستفادة منها وتطبيقها في الوزارات الفلسطينية وهي:

عملية تقييم مستمر لنظام الرقابة ومتابعة إجراءاته، إدخال واعتماد أدوات عصرية تساعد على تقييم الموارد البشرية، التأكد من حسن سير وتوفير الآليات القانونية والأطر النظامية التي تخص الموارد البشرية، إقناع كافة المعنيين بتطبيق نظام الرقابة لمصلحة الموارد البشرية ومواجهة التحولات والتطورات الداخلية والخارجية التي تحيط بالإدارة العمومية، عمل لقاءات ونقاشات ما بين الموظفين داخل الوزارة ودوائرها في المحافظات لشرح وتوضيح حول هذا النظام والأطر القانونية له، وأخيراً وضع إطار قانوني لعملية التعيين بحيث يتم من خلال (المسابقات، الامتحانات) وأن تمتاز بالشفافية والمساواة وجعل التأهيل مبدأً أساسياً من أجل تحسين المستوى والنوعية.

2.4.2 التجربة اللبنانية ومقارنتها مع فلسطين:

هناك مشاكل تعرضت لها الدولة اللبنانية فيما يخص الرقابة وتقييم الأداء، وتعرضت لها فلسطين على حد سواء:

غياب المساءلة الحقيقية والشفافية، عدم وجود وصف وظيفي واضح، الموظف العام يدخل في مجال الروتين وبالتالي سوف يتم حصر قدراتهم وهذا يضعف عملية التطوير والنحو وتحسين فعالية المؤسسات، عدم وجود حوافز للمبدعين.

وضعت لبنان عدة حلول يمكن الاستفادة منها وتطبيقها في فلسطين وهي: اتباع منهجية تركز على أسس علمية لتطوير أداء الأفراد من خلال: عمل دراسة شاملة عن المؤسسة وتحليلها ثم تحديد المشاكل ودراستها ووضع عدة حلول وبدائل ثم اختيار البديل الأفضل ووضع خطة عمل للتنفيذ ومتابعة عملة التنفيذ، أما الحل الثاني فهي الاستعانة بعدة وسائل إدارية وتقنية من أجل تنفيذ خطة التطوير وتشكيل فرق عمل وتبادل الأفكار ويتم ذلك من خلال إشراك الكامل لجميع الموظفين الرئيسيين في المؤسسة، وأخيراً يجب على الإدارة العليا أن تقوم بدعم لعملية التقييم والتطوير وتحسين الأداء.

3.4.2 التجربة الأردنية ومقارنتها مع فلسطين:

تتحدث التجربة الأردنية عن تكوين وإنشاء ديوان الرقابة وسوف نقوم بمقارنة ما بين الديوان الرقابة المتواجد في الأردن والمتواجد في فلسطين وهي كالتالي:

هناك عوامل مشتركة عند تكوين ديوان الرقابة في الأردن وفلسطين وهي: أنه تم إنشاء هذا الديوان بناءً على قانون، وأن هناك أهداف لهذا الديوان مشتركة ما بين الأردن وفلسطين وهي متابعة وتطبيق القوانين والأنظمة واللوائح، وكيفية تطبيقها في الدوائر، أما الثانية فهي قيام الديوان بدراسة الإجراءات الإدارية المعمول بها في الكشف عن قصور الأداء.

أما الاختلافات ما بين ديوان الرقابة الأردني وديوان الرقابة الفلسطيني:

- المسمى للديوان في فلسطين هو ديوان الرقابة المالية والإدارية أي ان الديوان يراقب الأمور الإدارية والمالية، أما ديوان في الأردن يسمى ديوان الرقابة والتفتيش الإداري أي يختص فقط بالمراقبة الإدارية وهناك ديوان للرقابة المالية.
- هناك أهداف لديوان الرقابة في الأردن غير متوفرة في ديوان الرقابة في فلسطين وهي:
مراقبة العمل الإضافي في الدوائر والتأكد من الأسباب القانونية والواقعية للعلاوات والمكافأة التي تدفع مقابل ذلك العمل، ومتابعة تنفيذ الدوائر للخطط والبرامج الموضوعية لتأهيل الموظفين العاملين فيها وتدريبهم، والتحقق من قيام أجهزة الرقابة الداخلية في الدوائر بممارسة مهامها بصورة سليمة والتأكد من كفاءتها ودقتها في تحقيق الأهداف المقررة لها.
- هناك أهداف لديوان الرقابة في فلسطين غير متوفرة في الأردن:
ضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في الأداء العام، ضمان سلامة النشاط المالي وأسلوب استخدام المال العام.

5.2 الدراسات السابقة

1.5.2. الدراسات باللغة العربية :

دراسة علي يسلم عاطف الجرادي (2000) بعنوان "العوامل المؤثرة على أداء أجهزة الرقابة الإدارية في التنمية" و التي هدفت إلى التعرف على و واقع أداء أجهزة الرقابة الإدارية في اليمن و العوامل المؤثرة فيها و الكشف عن المشكلات التي تواجه أجهزة الرقابة الإدارية من وجهة نظر المبحوثين.

و توصلت الدراسة إلى: أن هناك ضعفا في أداء أجهزة الرقابة الإدارية في تنفيذ ومتابعة مخرجات العمل الرقابي، هذا مما يؤدي إلى نقص في إتمام العملية الرقابية سواء بالنسبة لتفادي الأخطاء أو تحسين الأداء وهذا ما سوف يتم مناقشة في الرسالة الحالية، إن العوامل الشخصية ثم يليها الشريفة

والعوامل التنظيمية ذات علاقة بأداء أجهزة الرقابة الإدارية. إن جهاز الرقابة الإدارية نفسه بحاجة إلى تحسين أدائه من خلال دورات التدريبية وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: بضرورة تحسين أداء جهاز الرقابة الإدارية وبالنظر لكون جهاز الرقابة من الأجهزة العامة المهمة فإنه يجب تحسين أدائها ليتسنى لها تحسين أداء الدوائر الأخرى. كما أوصت بضرورة إمداد أجهزة الرقابة الإدارية بالكادر البشري الكافي من المراقبين من ذوي الكفاءة. وبالتالي إذا توفر جهاز رقابي إداري وفعال وكفاءة، ومستمر على تحسين أدائه وتحسين أداء جميع الموظفين في الدوائر العامة.

دراسة نجلاء محمود عبد الله (2000) بعنوان " القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي " التي هدفت إلى التعرف على واقع القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها مع الأداء الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى: عدم وجود علاقة بين القيم التنظيمية للمديرين مجتمعاً في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي للموظفين وعدم وجود علاقة بين العلاقات الإنسانية وقيم النظام المفتوح وقيم العمليات الداخلية التي يعتنقها المديرون، نوع العلاقة هناك علاقة بين قيم الهدف الرشيد والخصائص الديموغرافية مجتمعاً للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والإدارة الوظيفي. لتحسين الأداء الوظيفي له علاقة بزيارة أهمية قيم التخطيط والإنتاجية. للخصائص الديموغرافية علاقة بالأداء الوظيفي إذ يدل ذلك على أن الأداء الوظيفي يتأثر العوامل المستوى التعليمي أو العمر أو سنوات الخبرة التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: يجب الاهتمام بالقيم التنظيمية الإيجابية من أجل توفير مناخ لتطوير أداء الأفراد وتعزيز من قدرة أداء المنظمات وتطويرها وهذا: الاهتمام بتنمية وتحسين الموارد البشرية من خلال إعادة النظر في الأساليب المعتمدة في تحفيز ومكافأة العاملين والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية والمزاجية والوساطة والمحسوبية. الاهتمام بتنمية قدرات ومهارات ومعارف الموظفين من خلال تجديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل علمي مخطط له وبأساليب محددة وهامة. تشجيع العاملين على تقديم الآراء والمقترحات الجديد لإشعارهم بالمشاركة وتنمية الإبداع والتجديد لديهم.

دراسة وهيب محمد موسى التميمي (2000) بعنوان " قياس الأداء في جهاز الضريبة العامة على المبيعات في الأردن " بعد تطبيقها في منتصف عام 1994. و التي هدفت إلى تقييم أداء جهاز الضريبة العامة على المبيعات في الأردن و ذلك بالاعتماد على تحليل مجموعة مترابطة و متكاملة من المؤشرات الإدارية و التنظيمية و التشريعية و السلوكية و الاجتماعية

و توصلت الدراسة إلى:عدم وجود نظام فعال لتقييم أداء جهاز الضريبة العامة في الأردن ومن الملاحظة أن كثير من المؤسسات العامة تعاني من هذه المشكلة وهي عدم وجود نظام فعال لتقييم مما أدى إلى أضعاف عملية تقييم وتطوير أداء الأجهزة الحكومية.مستوى أداء الجهاز أعلى من المتوسط إلا أن هناك مجالاً واسعاً لتحسينه.هناك حاجة إلى اهتمام أكبر في مثل: نظم الحوافز للعاملين ونشاطات البحث العلمي وتعزيز الرقابة الداخلية. من الضروري تطبيق الأنظمة والتشريعات الخاصة بالتقييم بالأداء.

و قد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها:ضرورة إعادة النظر في نظم حوافز العاملين والعمل على ربطها بإنجازات وأعمال الجهاز أو الدائرة العامة.ضرورة تبنى نظام متكامل ومنتظم ودوري لتقييم الأداء بحيث يجب أن الاعتبار بالوضوح والشفافية والعدالة في التطبيق.الاهتمام والرقابة والمتابعة المستمرة على أعمال وإنجازات الأجهزة الحكومية وذلك بإيجاد وحدة الرقابة والتفتيش الداخلي. من الملاحظ أن قضية حوافز العاملين وردت في أكثر من دراسة وهي عنصر مهم لتطوير وتحسين أداء العاملين.

دراسة تهاني ذيب سعد الربضي (2001) بعنوان "الآثار الإدارية المتوقعة لتطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن" و التي هدفت إلى التعرف إلى الآثار الإدارية المتوقعة لتطبيق موازنة البرامج و الأداء على النواحي الإدارية التالية (نمط اتخاذ القرارات العقلاني، رفع كفاءة الرقابة الإدارية، رفع كفاءة الأداء الإداري، زيادة لا مركزية الإدارة) و كذلك هدفت إلى دراسة نمط اتخاذ القرارات أمتبعه في الموازنة الأردنية.بحيث قامت هذه الدراسة بربط موازنة البرامج والأداء من النواحي الإدارية التي تهتم دراستي هذه وهي رفع كفاءة الرقابة الإدارية، رفع كفاءة الأداء الإداري وهذه المواضيع هي التي تهمني في بحثي

و توصلت الدراسة إلى:إن تطبيق موازنة البرامج والأداء يؤدي إلى زيادة كفاءة الآثار الإدارية بدرجة عالية (الرقابة الإدارية، الأداء الإداري)، هناك علاقة بين الدورات المتعلقة بإعداد موازنة البرامج والأداء التي شارك فيها أفراد مجتمع الدراسة وغط اتخاذ القرارات العقلانية.ومن الواضح

مما سبق أن تطوير أداء الموظف ومشاركته في دورات تدريبية في نطاق عمله يساعد في تحسين أدائه وعقلانية قراراته.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: ضرورة الإسراع في تحديث التشريعات لتلاءم مع التطور مع مراعاة أطرافه. تحديث أنظمة إدارية ومحاسبة بقياس أداء الوحدات الإدارية. عقد العديد من الدورات لتوفير كفاءات ومؤهلات لمساعدة العاملين في تحسين أدائهم وهذا المطلوب أيضاً ورد في كثير من الدراسات. توفير الحوافز الإدارية والمالية والمعنوية المناسبة للعاملين لتغيير سلوكهم من أجل تحسين أدائهم، تغيير نظام الرقابة المتبع باتجاه نظام الرقابة على الأداء بربط الإنفاق بالأداء الإداري ونفعل دور وحدات الرقابة الداخلية من خلال وضع الأنظمة التي تضمن ذلك.

دراسة سالم بن عبد الله الخروصي (2001) بعنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية في تطوير الأداء في المديریات والدوائر العامة بولاية صحار في سلطنة عمان" تهدف الدراسة إلى تحديد مدى تأثير نظام المعلومات الإدارية المتوفر في المديریات و الدوائر العامة بولاية صحار في سلطنة عمان على تطوير الأداء فيها

وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى الأداء الإداري وكل مكون من مكونات نظم المعلومات الإدارية التالية: (مواصفات شبكة المعلومات المستخدمة، كفاءة العاملين ونظم المعلومات، ملائمة المعلومات، الكفاءة الاقتصادية لنظم المعلومات. و أظهرت أيضاً أن مكونات نظم المعلومات الإدارية المستخدمة ملائمة بدرجة مرتفعة في مجال الكفاءة الاقتصادية لنظم المعلومات، إن مكونات نظم المعلومات المستخدمة متوسطة في مجال ملائمة البرمجيات المستمرة، و أظهرت أيضاً انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة للجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: العمل على التدريب المستمر للعاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم وبالأخص لمستخدمي نظم المعلومات الإدارية، توعية الموظفين بأهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية للتخفيف من مقاومتهم لعمليات التحديث داخل الدوائر. و العمل على ربط مختلف دوائر بشبكة معلومات موحدة بحيث تتناسب المعلومات بسهولة و يسر بين الدوائر المختلفة بما يكفل عدم ازدواجية أداء أعمال و توفير الوقت و الجهد.

دراسة علي بوكميش (2001) بعنوان " نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر " والتي هدفت إلى هي إلقاء الضوء على نظام تقويم أداء الموظفين في قطاع الوظيفة العامة بالجزائر و البحث عن كيفية تحسينه و تطويره

وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك ضعف في تطبيق معايير تقويم الأداء و حصرها في معيار الأقدمية بالإضافة إلى عدم فهم كل الموظفين و المقومين للمعايير المطبقة حالياً، النماذج الحالية للتقييم غير ملائمة و هناك نموذج واحد لجميع المستويات و المسميات الوظيفية، لا يتم مراجعة نتائج التقييم لتأكد من صحة و سلامة عملية التقييم و إجراءاتها، لا يوجد حق للموظف للتظلم من نتائج التقييم و لاحق الطعن في هذه النتائج.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: ضرورة مراعاة أهداف تقويم الأداء و أخذها بعين الاعتبار و ذلك من خلال تحديد أهداف واضحة و محددة للتقييم وربطها بأهداف المؤسسة نفسها. تطبيق معايير لتقويم الأداء وتنويعها وشرحها لكل من الموظفين والمقومين تحسين النموذج الحالي للتقويم من خلال الموظفين. وان عناصر التي يعتمد عليها التقويم و توضيحها و تفصيلها بشكل جيد و الأخذ بتعدد نماذج التقويم. إعداد سجلات ومصادر للمعلومات حول أداء الموظفين. إسناد مهمة تقويم الأداء إلى الرئيس المباشر لأنه أقرب للموظفين لأنه الأعلم بأحوال و واقع أداء العاملين بحيث يستطيع تقييم أدائهم بدقة. إخضاع نتائج التقييم للمراجعة للتأكد من صحة و سلامة عملية التقويم. إخضاع نتائج التقويم للاعتماد و إطلاع الموظف على نتائج ذلك للتأكد من صحة و سلامة إجراءات التقويم. إجراء مقابلة تقويم الأداء وإدراجها ضمن عناصر وإجراءات نظام التقويم لأنها تساعد على معرفة الموظف لنقاط ضعفه لتعمل على تلافيها مستقبلاً ومعرفة نقاط قوته وتعزيزها. توسيع مجالات الاستفادة من نتائج التقييم بحيث تشمل في المجالات التالية: التثبيت في الوظيفة، الترقية في الرتبة، الرافع في الدرجة، منح المكافآت والعلاوات، زيادة الراتب، الترشيح لبعثة، تقييم البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، النقل، الإنذار، الخصم من الراتب و التعديل في العمل و في طريقة أدائهم. حث الموظفين على تحري الموضوعية في عملية التقويم وذلك من خلال: وضع نظام الحوافز والعقوبات، توفير سجلات ومصادر للمعلومات عن أداء الموظف، توفير الضمانات الكافية للمقوم و حمايته من أي ضغط أو تهديد حث المقومين على التقويم وفقاً للبراهين. منح الموظف حق التظلم من نتائج التقييم، ليكون صماماًمان لحماية الموظفين من التعسف بالإضافة إلى منحة حق الطعن في نتائج التقييم.

دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحراني (2003) بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء" هدفت الدراسة إلى: بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية ومن ثم الكشف على مدى فعالية ما يستخدم منه والتعرف على معوقات تطبيق رقابة فعالة وتقييم الاقتراحات لرفع مستوى أداء المراقبين.

وتوصلت الدراسة إلى: يتم ممارسة أنواع مختلفة من الأساليب والأدوات الرقابية على أداء المراقبين الجمركية بجمارك مطار الملك خالد الدولي. إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركية. تدني متابعة الأداء لجمرك مطار الملك خالد الدولي للتأكد من سير العمل. عدم فاعلية غالبية أساليب وأدوات الرقابة بجمرك الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين. إن فاعلية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك على الأداء تتمثل في جانبين وهما: انضباط العاملين في الأداء - تجنب المراقبين الجمركيين آثار المراجعين. لا تساهم الرقابة الإدارية بجمرك المطار في الحفاظ على سلامة الأجهزة والمعدات. إن الرقابة الإدارية تركز على تفيد الأخطاء دون الاهتمام بالتقويم الانحرافات الناجمة عن الأداء. يتم ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بجمرك المطار بالأسلوب التسلطي في المراقبة والمتابعة. لا تركز الأساليب الرقابية المتبعة على تطوير الأداء. إن كثرة الأعباء والمهام الملقاة على المراقبين الجمركيين تحد من وضع نظم ومعايير قياسية فعالة عن أداء العمل تمثل أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية. قلة الاهتمام بعقد اللقاءات الدورية المنتظمة بين المشرفين والمديرين والعاملين لمواجهة المشكلات ومعوقات الأداء والعمل على حلها. وجود العديد من الظواهر السلبية في بيئة العمل الداخلية بجمرك المطار وتشكل أحد الصعوبات التي تحد من تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على الأداء.

ومن الظواهر السلبية: تدني مجال الاهتمام بالدورات التدريبية للعاملين حول المستجدات في مجال التفتيش والمراقبة. الاعتماد على التقديرات الشعبية لقياس كفاءة الأداء من قبل المشرفين والمديرين. محدودية الحوافز المادية المقدمة للمراقبين. المحاباة وعدم الحيادية في عملية تقويم الأداء. جمود حركات الترقيات وتدني مراتب غالبية العاملين.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: رفع مستوى كفاءة الأداء الإداري للعاملين في قطاع الجمارك، خاصة في مجال ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية. ورفع مستوى كفاءة نظم الرقابة الإدارية من خلال (دعم الوحدات الرقابية بالإمكانيات البشرية والمادية، الاهتمام ببرامج التطوير

التنظيمي ليوأكب أداء العاملين، إعادة دراسة الأنظمة واللوائح والعمل على تبسيط الإجراءات لتحقيق الفهم الكامل لها). و أوصت أيضا إتباع الأساليب العلمية الحديثة في معالجة مشكلات قطاع الجمارك خاصة في مجال الرقابة الإدارية والأداء من خلال (الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات العلمية، بناء قواعد البيانات والمعلومات الحديثة) أما بالنسبة لتوصية الرابعة تنمية الرقابة الذاتية للعاملين من خلال (رفع مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) أما التوصية الأخيرة فكانت تطوير بيئة العمل من خلال (تطوير أنظمة الحوافز والترقيات، توظيف أدوات التقنية الحديثة في مجال المراقبة، إيجاد معايير موضوعية لقياس جودة الأداء)

قام ناصر بن محمد السبيعي (2004) بدراسة بعنوان "الأساليب الرقابية وعلاقتها بكفاءة الأداء". تهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى فعالية الأساليب الرقابية المستخدمة والمعوقات الرقابية على الأداء، ومعرفة علاقة بالأساليب الرقابية الحالية بأداء العاملين، وتقديم المقترحات اللازمة لتطوير الأساليب الرقابية من أجل تحسين

و توصلت الدراسة إلى: تنوع في الأساليب الرقابية على الأداء وتشمل التفتيش المفاجئ وللتقارير الدورية والملاحظة الشخصية وكشوفات الحضور والانصراف. لا يتم مناقشة الأداء وحل مشكلاته في الجهاز بصورة منتظمة. تسهم أساليب الرقابة المتبعة تسهم في تحقيق جودة الأداء. لا تسهم أساليب الرقابة المتبعة لا تسهم في عملية تطوير الأداء بشكل فعال. التركيز في النشاط الرقابي لدى العديد من المسؤولين على الأداء حول الحضور والغياب. وجود علاقة ارتباط فردية بين الأساليب الرقابية المستخدمة وأداء العاملين.

و قد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: استخدام أدوات التقنية الحديثة في المتابعة والمراقبة وبناء قواعد المعلومات والبيانات اللازمة عن الأداء لتفعيل دور النشاط الرقابي. الاهتمام بوضع معايير موضوعية ومناسبة لطبيعة النشاط. توعية القيادات العاملة بأهداف الرقابة والتأكيد على أنها ليست وسيلة لتقبيد الأخطاء وإنما للتصحيح. الاهتمام بتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين. عقد اللقاءات الدورية بين القيادات والعاملين لمناقشة مشكلات الأداء.

دراسة عمر عبد الرازق، إياد الرحال (2005) بعنوان "تقييم أداء وزارة المالية الفلسطينية" والتي هدفت إلى تقييم أداء و وزارة المالية الفلسطينية فيما يتعلق بدورها في القطاع العام في المجالات الإدارية و التنظيمية و المساهمة في رفع إنتاجية و كفاءة الوزارة بما يخدم إعادة هيكلتها

و توصلت الدراسة إلى: لا وجود لرؤية وأهداف مكتوبة، لا خطة واضحة كما أن العاملين فكرة عن السياسات العامة للوزارة الاستراتيجية التي تتبناها مما (يضعف العملية الرقابية وجد تقييم أداء العاملين أو الوزارة نفسها بالتالي لا يستطيعون تحسين أداء العاملين لديهم. لا وجود لهيكل تنظيمي واضح وصف وظيفي مما أفقد تقييم الأداء لأسسه. في الغالب هناك رقابة شديدة ومتابعة للإنجازات في الضفة أكثر من غزة. لا يتلقى غالبية الموظفين ملاحظات عن أدائهم من قبل مد رائهم. هناك مساءلة لبعض المعترين في عملهم. لا يعلم غالبية الموظفين المتقييمهم. يتم تتقييمهم. و لا يتم مصارحتهم بنتائج تقييمهم . يستخدم نموذج تقييم موحد لجميع الفئات والمستويات. هناك تدنى في أداء العاملين يعود إلى عدم كفاية الحوافز المادية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: تطوير وصف وظيفي وتوزيع للمسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح كمتطلب لعملية مراقبة الأداء. تدريب الموظفين في عدة مجالات إدارية منها إعداد الخطط والمهارات الإدارية المختلفة، طرق اتخاذ القرارات، مهارات الاتصال والتنسيق، توزيع العمل، تطوير العمل الجماعي، مهارات الإشراف والقيادة.

على الوزارة إعادة النظر في نماذج التقييم المستخدمة، وتعريف الموظف نتيجة هذه التقييم ومناقشته في ذلك من أجل العمل على تطوير أنفسهم وأدائهم و معالجة فجوات الأداء.

2.5.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة Margraet A. Abernethy (2003) بعنوان " أنظمة الرقابة الإدارية في منظمات البحث و التطوير: الدور لمحاسبة و مراقبة الأفراد (الموظفين). و التي هدفت إلى فحص دور الرقابة و المحاسبة لتطوير و بحث سلوك الأفراد.

توصلت الدراسة إلى: إن هناك خصائص مهمة تؤثر على فاعلية محاسبة السلوك، وان القائمين أنفسهم على الرقابة لهم تأثير على الموظفين و كيفية ممارسة الرقابة عليهم، و إن أسلوب المحاسبة (محاسبة الموظف) على سلوكه تؤثر على الأفراد العاملين و مستوى أدائهم.

و قد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: يجب أن يتصف المراقب بصفات معينة و تطوير ادائة باستمرار، يجب أن يكون هناك نماذج تقنية و تركيبات فعالة لاستكشاف تأثير خصائص أو أسلوب المراقبين على الأفراد، و مراقبة الموظف و محاسبته على سلوكه سواء بالعقاب عند

التقصير أو المكافأة عند الأداء الجيد و يكون أسلوب المحاسبة حسب السلوك المقيم و يجب أن يمتاز بالعدل و الموضوعية، يجب أن يكون هناك قواعد رقابية واضحة للجميع داخل المؤسسة من اجل الرقابة الفعالة.

دراسة Lawrence D. Brown (2004) بعنوان " إدارة الشركة و الأداء المؤسساتي القوي " تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الشركة من خلال عدة عوامل تحيط بالشركة و مدى تأثيرها على أداء المؤسسة و قوتها الأدائية.

توصلت الدراسة إلى: إلى أن هناك عدة عوامل تحيط بالمؤسسة و تؤثر على مدى قوة أدائها و هي (التدقيق، مجلس الإدارة، الدستور أو القوانين المحلية، تعليم المدير، تعويض المدير و المدير التنفيذي، الملكية، ممارسات تقديمية، و حالات الاندماج). يجب أن يتوفر لدى المؤسسة مجموعة معلومات متجددة و مستمرة عن الشركة و الأداء و الخطة الموضوعية و الانحراف عن هذه الخطة و غيرها من المعلومات، إن الكثير من الإرباح أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و هي حسب طبيعة و هدف المؤسسة ترتفع أو تنخفض حسب مستوى الأداء، توصلت أيضا إلى أن الأداء الجيد يرتبط بالمدير و كيفية استعماله لنفوذه و التفويض لديه و طبيعة القرارات التي تصدر منه و الأسلوب الذي يستخدم وهذا ما يسمى بالحكم الجيد، و من العوامل التي تساعد على الأداء القوي و الجيد هي وضوح القوانين و اللوائح الداخلية، و توصلت الدراسة إلى إن الأجور الجيدة تساعد على الأداء الجيد و خاصة إذا تم مكافأة صاحب هذا الأداء.

و قد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: تشكيل لجنة حكم سنويا و تكون مستقلة و يتم ترشيحها و اختيارها ذات كفاءة و خبرة، ثم دفع أجور لكل عامل متكافئة مع ادائه و إعطاء الموظف مكافأة مادية أو معنوية لتطوير أدائه، وأوصت انه يجب أن يتوفر في المدير التنفيذي صفات العدالة و الموضوعية و الحكمة واستخدام أسلوب جيد و اتصال فعال ما بين المدير و الموظف.

دراسة Gustave Ranis (2005) بعنوان " التطوير الإنساني: ما بعد دليل تطوير الإنسان " تهدف الدراسة لاستكشاف طرق و مقاييس للتطوير الإنساني و فهم ووضع دليل لتطوير الإنسان قامت هذه الورقة أو الدراسة باشتقاق إحدى عشر صنف تتعلق بالتطوير الإنساني و ثم قياس كل صنف بحيث كان كل صنف قابل للقياس و مدى علاقة و انعكاس كل صنف أو عنصر على الأداء.

توصلت الدراسة إلى: أن هناك عوامل مهمة ترتبط بالأداء و هي معدل دخل الفرد و الوضع النفسي للفرد و انتمائه لعملة و علاقة مع بيئة العمل المحيطة به ثم اهتمام المسؤولين به كفرد عامل لديهم، أن تحليل كل صنف أو عنصر من هذه العناصر يساعد بشكل كبير على تطوير الإنسان وهي مؤشر يساعد على تطوير الأداء البشري.

و قد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: تكوين طاقم يقوم بشكل مستمر بمتابعة العنصر البشري داخل المؤسسة و تقييم العناصر السابقة الذكر لتساعد على معرفة نقاط الضعف التي تسببها و لتغلب عليها، و أيضا أوصت بإشعار الأفراد العاملين داخل المؤسسة باهتمام الإدارة بهم كعنصر مهم في تكوين المؤسسة بحيث يكون هناك لقاءات و اجتماعات و اتصال مستمر، وضع محفزات لزيادة معدل الأداء الجيد.

دراسة Alessa ndro Spenol (2005) بعنوان " تقييم الأداء كأداة أو وسيلة لتحسين الجاذبية و المنافسة للقطاع العام كرب عمل " تهدف هذه الدراسة لتحدث عن دور تقييم الأداء و الدور الذي يلعبه تطوير و تحسين الأداء في زيادة المنافسة ما بين القطاع العام و الخاص و أيضا منظمات القطاع العام فيما بينهم.

توصلت الدراسة إلى: إن أنظمة الرقابة الإدارية مميزة بالأنظمة فرعية فهي تراقب و تقييم ما يتم داخل المؤسسة مثل (التخطيط، الإنتاج) و تقوم بالقياس و التأكد من التقييم و إعطاء حوافز و جوائز أو خصم و تعاقب، يجب أن يكون هناك تطبيق صحيح لأنظمة الرقابة الإدارية من اجل تقييم الأداء و إن تكون أداة لإنجاز الأهداف التنظيمية، و توصلت إلى انه يجب أن يكون هناك اتصال ما بين الأنظمة و فروعها و مستوياتها المختلفة للمنظمة الواحدة، لقد تم تطوير أنظمة الرقابة الإدارية في بدا الأمر في القطاع الخاص و بدا ينتشر في القطاع العام، ثم توصلت إلى إن أنظمة التقييم تقوم بعمل ما يلي: (تقييم أداء الموظف، تقييم إمكانية المستخدمين، تقييم المدراء و المسؤولين، تقييم السياسات و البرامج) و هناك نظام فرعي للتقييم يخص الإنتاج و هو نموذج المدخلات و المخرجات و السلع و الخدمات و يعتبر الإنتاج بالنسبة للمؤسسات الحكومية هي الخدمة التي تقدمها المؤسسة من خلال الموارد البشرية لديها للمواطنين.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: استخدام و الاحتفاظ بالموظفين من خلال تطوير أدائهم و عمل دورات تدريبية مناسبة، وضع نماذج معينة لعملية التقييم حسب العنصر الذي يراد تقييمه سواء (الإنتاج وهو الأداء أو البرامج و السياسات، الأفراد وغيرها)، و أوصت بوضع

استراتيجيات واضحة لعملية تطوير و تحسين الأداء في القطاع العام، تجنيد الأفراد الأكفاء في العمل و خاصة بان هناك منافسة لاستقطاب الكفاءات في سوق العمل ما بين القطاع العام و الخاص من خلال إعطاء الرواتب الجيدة و علاوة و جوائز أي من خلال عملية التحفيز، ثم وضع نظام تقييم للأداء لإدارة قوية تتبنى أساليب حديثة للنمو و الاحتفاظ بالموارد البشرية لديها أي لدى القطاع العام.

3.5.2. ملخص الدراسات العربية:

- تحدثت دراسة علي الجراي عن واقع أداء أجهزة الرقابة في اليمن وأظهرت الدراسة أن هناك ضعف في أداء أجهزة الرقابة الإدارية سواء في عملية التنفيذ أو المتابعة وهذا يضعف وينقص من عملية تحسين الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين أداء الجهاز الرقابي نفسه والكادر البشري العامل به لأن ذلك يؤدي إلى تحسين أداء جميع الموظفين في الدوائر الحكومية، ولكن لم تتطرق الدراسة إلى العوامل الشخصية والقانونية لممارسة نظام الرقابة وهذا ما تم التطرق إليه في دراستنا.
- أما دراسة نجلاء عبد الله تحدثت عن واقع القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها مع الأداء الوظيفي وأظهرت الدراسة أن هناك عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي وهي المستوى التعليمي والعمر وسنوات الخبرة والتي يجب أخذها في عين الاعتبار وقد أوصت الدراسة في إعادة النظر في الأساليب المعتمدة في تحفيز ومكافأة العاملين والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية والمزاجية والواسطة والمحسوبية، وهذه التوصية يجب أخذها في عين الاعتبار في الدوائر الحكومية في فلسطين.
- أما بالنسبة لدراسة وهيب التميمي هدفت إلى تقييم جهاز الضريبة العامة في الأردن بحيث قام بتحديث دراسة عن جهاز الضريبة، وقد أضاف في دراسة عن الدراسات السابقة بأن نظام الرقابة أو التقييم يجب أن يمتاز بالوضوح والشفافية والعدالة في التطبيق.
- تحدثت دراسة تهاني الربضي عن التشريعات والأنظمة وهذا لم تتحدث عنه الدراسات السابقة بحيث أظهرت أنه يجب الالتزام بهذه التشريعات والقوانين.

- دراسة سالم الخرومي تحدثت عن مواصفات شبكة المعلومات ونظم المعلومات المستخدمة في الدوائر وتأثيرها على الأداء وتحسينه، وهذا ما لم تتحدث عنه الدراسات السابقة بحيث أوصت على ضرورة تدريب الموظفين لاستخدام هذه الأنظمة لزيادة كفاءتهم.
- وبالنسبة لدراسة علي بوكميش فقد تطرقت إلى نظام تقديم الأداء وتوصلت إلى أن هناك ضعف في معايير الأداء وأنها تعتمد على الأقدمية وأنه لا يوجد حق للموظف للتظلم أو الطعن في نتائج وهذه النتائج هي جزئية من الدراسة التي قمت بها ولكن هذه الدراسة لم تربط دور الرقابة في تطوير الأداء وأوصت بما يلي: تحسين النموذج التقييمي، إعداد سجلات ومصادر للمعلومات حول أداء الموظف، مراجعة نتائج التقييم.
- تحدث أحمد الحراني في دراسته عن الرقابة وعلاقتها بكفاءة الأداء في السعودية أظهرت أنه لا يتم إشراك العاملين مناقشة مع المسؤولين عن الصعوبات التي تواجه أدائهم، وأنهم يستخدمون أدوات وأساليب للرقابة غير فعالة، يقومون بتصيد الأخطاء دون التقييم وهذا ما يحدث في المؤسسات الفلسطينية أيضاً.
- حصر ناصر السبيعي دراسته بالتحدث عن الأساليب الرقابية وعلاقتها بالأداء وأوصت دراسته على وجوب تنوع في استخدام الأدوات واستخدام تقنيات حديثة في عملية الرقابة والمتابعة وتوعية القيادات لذلك.
- وقد قام كل من عمر الرازق وإياد الرحال بعمل دراسة على تقييم أداء وزارة المالية في فلسطين، بحيث انحصرت الدراسة فقط في وزارة المالية ولم تشمل جميع الوزارات كما شملت دراستنا هذه، وتحدثت الدراسة عن تقييم أداء الوزارة ولم يتم إظهار دور الرقابة بذلك، وأوضحت أنه لا يوجد رؤية وأهداف مكتوبة، عدم وجود خطة واضحة وسياسات لعمل الموظف، ولم يكن هناك وصف وظيفي، وأنه يتم استخدام نموذج موحد لجميع الفئات والمستويات، ولم تشير الدراسة إلى أموراً لشفافية والموضوعية ولم يتم تطرق إلى الوساطة والمحسوبية، ولم تتحدث عن الجوانب القانوني، أوصت عن أداء وأساليب الرقابة وهذا ما أضافته الدراسة التي قمنا بها.

4.5.2. ملخص الدراسات الأجنبية:

- تحدثت دراسة Margret A. Abernethy عن أنظمة الرقابة الأفراد والدور التي تلعبه في تطوير أدائهم، بحيث أظهرت العوامل التي تؤثر على الموظف وتوصلت إلى أن هناك خصائص تؤثر على فاعلية الموظف من خلال محاسبته على سلوكه ومنها سلوك القائمين أنفسهم على الرقابة، أسلوب ممارسة الرقابة والأدوات المستخدمة، وأوصت بأنه يجب أن يتصف المراقب بصفات معينة وتطوير أدائهم باستمرار.
- أظهرت دراسة Lawrence D. Brown العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات نفسها ومنها (أسلوب التدقيق، القائمون على إدارة المؤسسة، القوانين، خبرة ومستوى التعليمي للمدير) وأظهرت أيضاً أن المدير له التأثير الأكبر سواء في عملية المراقبة أو تقييم الأداء، وقد خرجت بالتوصيات أهما: تشكيل لجنة مستقلة على يتم ترشيحها ذات خبرة وكفاءة لمتابعة تقييم الأداء والمكافأة والأجور.
- أما دراسة Gustave Ranis تحدثت عن العوامل التي ترتبط بتطوير أداء الإنسان وتوصلت إلى أن (معدل دخل الفرد والوضع النفسي له، انتمائه لعمله وعلاقته مع بيئة العمل المحيطة به، واهتمام المسؤولين به كفرد عامل لديهم) جميع هذه العوامل مؤثر يساعد على تطوير أداء الموظف، وأوصت بالاهتمام بهذه العناصر لأنها عوامل تؤثر بأداء العنصر البشري.
- دراسة Alessandro Spcnoi (2005) تتحدث هذه الدراسة عن تقييم الأداء والدور الذي تلعبه في المنافسة بين المنظمات، وتوصلت إلى أنه يجب أن يكون هناك تنسيق واتصال ما بين المنظمة الرئيسية وفروعها، وتوصلت إلى أن أنظمة التقييم تقوم بما يلي: تقييم أداء الموظف، تقييم إمكانية المستخدمين، تقييم المدراء والمسؤولين تقييم السياسات والبرامج. وقد وأصت بالاحتفاظ بالموظفين من خلال تطوير أدائهم وعلى دوراتهم ووضع نماذج معينة لعملية التقييم، العلاوات والمكافأة، تجهيز الأفراد الأكفاء.

الفصل الثالث

منهجية و طرق البحث

1.3 مقدمة

إن هذا الفصل الثالث يتحدث عن أساسيات البحث و يتضمن مجتمع الدراسة و العينة التي أخذت منها. بحيث شمل مجتمع الدراسة جميع المديریات في جنوب الضفة الغربية أي في الخليل و بيت لحم وهو من ضمن الحدود الجغرافية للدراسة، أما بالنسبة للعينة فاخذ 58 % من مجتمع الدراسة في محافظة الخليل و 42 % من محافظة بيت لحم.

أما بالنسبة لمحددات الدراسة فكان هناك نقص في الدراسات بالإضافة إلى صعوبة في توزيع الاستثمارات و عدم تعاون بعض الدوائر نهائيا و تحدث الفصل أيضا عن منهجية و طرق البحث و تم اختيار انسب الطرق للوصول إلى القرارات الصائبة و منها الاستبيان، المقابلة، الملاحظة. و استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي و الدراسة الميدانية. و تم جمع المعلومات من خلال مصادر ثانوية جاهزة مثل الكتب و المقالات و الدراسات، و معلومات أولية من خلال جمع معلومات من الدوائر الحكومية من خلال الاستبيان و المقابلة و الملاحظة. و يشتمل الفصل أيضا على طرق تحليل المعلومات أي (المعالجة الإحصائية) بحيث تم استخدام أسلوب SPSS.

2.3 تصميم البحث

تم تصميم البحث بناء على أسس علمية من خلال تحديد مجتمع الدراسة ثم اخذ عينة باستخدام موقع إحصائي لتحديد عدد الاستثمارات التي يجب توزيعها، ثم عمل مقابلات مع جزء من عينة الدراسة. ثم جمع هذه الاستثمارات و تحليلها إحصائيا للخروج بالتوصيات اللازمة.

3.3 عينة الدراسة

تتكون العينة الكلية من 657 شخص، و باستخدام الموقع الإحصائي عند **confidence interval** تساوي 5% فان حجم العينة هو 241 فردا.

وتم سحب نسبة لكل منطقة من العينة و هي كالتالي:

محافظة الخليل:

$$675/382 = 58\% \text{ من المجتمع أي } 243 * 58\% = 141 \text{ استثمارة يتم توزيعها في الخليل}$$

محافظة بيت لحم:

$$675/257 = 42\% \text{ من مجتمع أي } 243 * 42\% = 102 \text{ استثمارة يتم توزيعها في بيت لحم}$$

وبذلك يكون مجموع ما يوزع من استثمارات في المنطقتين هو 243 استثمارة

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد شملت هذه الدراسة مكاتب الوزارات في محافظتي الخليل وبيت لحم ويبلغ عدد الموظفين في الخليل 382 في محافظة بيت لحم 275 ما بين مدير ورئيس قسم ورئيس شعبة وموظف، ومنهم من يمارس العملية الرقابية بحكم منصبه ومنهم من يمارس عليه الرقابة كموظف في هذه المكاتب.

وقد تم توزيع 243 استنانه بحيث تم تطبيق أسلوب اخذ نسبة 58% من محافظة الخليل، 42% من محافظة بيت لحم

أما بالنسبة لعدد الاستثمارات التي تم توزيعها و استرجاعها في محافظتي الخليل و بيت لحم فهي موضحة بالجدول التالي:

جدول 1.3: الاستثمارات الموزعة و المستردة في محافظة الخليل

المستردة	الموزعة	الوزارة
15	15	الشؤون الاجتماعية
4	4	الثقافة
5	5	التعليم العالي
11	16	الداخلية
11	11	الأوقاف
6	6	المحافظة
38	40	التربية و التعليم
9	10	الزراعة

المستردة	الموزعة	الوزارة
11	15	الصحة
=====	4	الشباب و الرياضة
2	2	العمل
1	3	الإعلام
9	10	الاقتصاد الوطني
122	141	المجموع

جدول 2.3 : الاستثمارات الموزعة و المستردة في محافظة بيت لحم

المستردة	الموزعة	الوزارة
3	5	الشؤون الاجتماعية
5	10	الداخلية
8	10	الاقتصاد الوطني
2	5	السياحة و الآثار
10	15	الأوقاف
13	15	المحافظة
40	40	التربية و التعليم
81	100	المجموع

و قد تم جمع الاستثمارات و أظهرت خصائص أبعينه الديمغرافية الموضحة بالجدول (3.3)

جدول 3.3 : خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
8	58.5	114	الخليل	المحافظة
	41.5	81	بيت لحم	
-----	4.9	10	الأوقاف	الوزارة التي تعمل بها
	40.4	82	التربية و التعليم	
	4.9	10	الزراعة	
	5.4	11	الصحة	
	1.0	2	العمل	
	2.0	4	الداخلية	
	8.9	18	الشؤون الاجتماعية	
	7.9	16	الداخلية	

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
	1.5	3	السياحة	
	13.3	27	المحافظة	
	9.4	19	الاقتصاد	
	0.5	1	الإعلام	
4	56.8	113	ذكر	الجنس
	43.2	86	أنثى	
1	3.0	6	توجيهي فما دون	المؤهل العلمي
	13.4	27	دبلوم متوسط	
	56.9	115	بكالوريوس	
	9.4	19	دبلوم عالي	
	16.3	33	ماجستير	
	1.0	2	دكتوراه	
2	1.0	2	مدير عام	المسمى الوظيفي
	6.0	12	مدير دائرة	
	9.5	19	مساعد مدير	
	25.9	52	رئيس قسم	
	21.9	44	رئيس شعبة	
	35.8	72	موظف	
23	48.9	88	37 سنة فما دون	العمر
	51.1	92	أكثر من 37 سنة	
1	64.9	131	11 سنة فما دون	سنوات الخبرة

4.3 حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مكاتب الوزارات في جنوب الضفة الغربية أي محافظة بيت لحم و الخليل.

الحدود الزمانية: كانت الفترة الزمنية لإنجاز هذه الرسالة هي مدة عشرة شهور من تاريخ 2006/2/1.

الحدود البشرية : اقتصرَت الدراسة على جميع الموظفين في الدوائر الحكومية في جميع المستويات الادارية في جنوب الضفة الغربية أي في محافظتي الخليل و بيت لحم

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الرسالة على دراسة موضوع دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الحكومية

5.3 محددات الدراسة

قلة البحوث و الدراسات مما اضطر الباحثة إلى السفر لجلب بعض الدراسات من الخارج، و أيضا تم توزيع الاستمارات على الموظفين في المؤسسات الحكومية بصعوبة بالغة نتيجة الإضراب الذي قام به موظفو الحكومة مما اخذ وقتا و جهدا اكبر، و أخيرا عدم تعاون بعض الوزارات نهائيا عند توزيع الاستمارة.

6.3 منهجية وطرق البحث

ترتكز هذه الدراسة إلى منهج يتضمن الأسلوب الوصفي التحليلي و أسلوب الدراسة الميدانية، حيث يتم جمع المعلومات من مصادر ثانوية جاهزة و أخرى أولية تجمع من واقع الممارسة العملية لبعض أجهزة الإدارة العامة في فلسطين. و تشمل المصادر الثانوية الجاهزة (الكتب و المقالات و الدراسات السابقة المتوفرة في المكتبات المحلية و مكتبات الجامعة الأردنية.

ثم تم اختيار انسب الطرق و الأدوات التي نستطيع من خلالها اتخاذ القرارات الصائبة ألمثبتة و الإلمام بجميع جوانب الموضوع وهي:

- الاستبانة وهي موضحة بالملحق رقم(3.1)
- المقابلة وهي موضحة بالملحق رقم (3.2)
- الملاحظة

7.3 طرق جمع المعلومات

تتمثل أداة الدراسة الملحق رقم (3.1) والمكونة من خمسة أجزاء:

الجزء الأول: وتتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات العمل داخل المؤسسة، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية).

الجزء الثاني: تتكون من ثلاثون سؤال حول موضوع العملية التنظيمية لكل من الرقابة و الأداء، ووضع مقياس الخماسي (غالبا، أحيانا، دائما، نادرا، مطلقا) وقد قسمت الفقرات لتقيس المواضيع التالية:

الفقرة الأولى: المعلومات التنظيمية المتعلقة بالرقابة

الفقرة الثانية: المعلومات التنظيمية المتعلقة بالأداء

الجزء الثالث: تتكون من ثماني عشرة فقرة حول موضوع المعلومات عن العوامل الشخصية لكل من الرقابة و الأداء، ووضع مقياس الخماسي (غالبا، أحيانا، دائما، نادرا، مطلقا) وقد قسمت الفقرات لتقيس المواضيع التالية:

الفقرة الأولى: المعلومات عن العوامل الشخصية المتعلقة بالرقابة

الفقرة الثانية: المعلومات عن العوامل الشخصية المتعلقة بالأداء

الجزء الرابع: تتكون من تسع فقرات حول موضوع العوامل القانونية لكل من الرقابة و الأداء، ووضع مقياس الخماسي (غالبا، أحيانا، دائما، نادرا، مطلقا) وقد قسمت الفقرات لتقيس المواضيع التالية:

الفقرة الأولى: المعلومات القانونية المتعلقة بالرقابة

الفقرة الثانية: المعلومات القانونية المتعلقة بالأداء

الجزء الخامس: تتكون من ثلاثين فقرة حول موضوع تحسين الأداء و تطويره من خلال الرقابة، وقد قسمت الفقرات لتقيس المواضيع التالية:

الفقرة الأولى: العناصر التي تساهم في تحسين الأداء

الفقرة الثانية: الإطار الرقابية التي تقوم بعملية تطوير الأداء

الفقرة الثالثة: نتائج تقييم الأداء

1.7.3. صدق أداة الدراسة:

حيث تم اختبار صلاحية الاستبانة من خلال مناقشتها مبدئيا مع بعض الزملاء و الطلبة و بعض القائمين على الرقابة في الدوائر الحكومية و توزيعها على عينه محدودة من مجتمع الدراسة قبل توزيعها بشكل نهائي على المبحوثين ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم.

وأيضاً لقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختباريه قوامها عشرة موظفين من أفراد العينة، بغرض التعرف على درجة وضوح فقراتها وفهمهم لها، مما أكد على صدق الأداة، وقد تم تحكيمها من خلال عشرة اكاديميين و كانت النتيجة لذلك تعديل بعض الفقرات، إضافة فقرات أخرى، حذف بعض الأسئلة.

و إلى جانب الاستبانة قامت الباحثة بالمقابلات و التي تم إجرائها مع الغالبية العظمى من الموظفين في مديريةية في الخليل و بيت لحم و قد تم إعادة المقابلات لأكثر من مرة مع الشخص الواحد للتأكد من مصداقية و ثبات المعلومات .

و قد تم التركيز مع كل طرف على الجوانب التي تهمة أكثر و قد تم طرح عدة أسئلة سواء على مدير الرقابة أو المدراء في الدوائر و الموظفين على اختلاف مواقعهم الإداري و هناك عينة من أسئلة الدراسة في الملحق رقم (2).

وقمت بتحليل الوثائق و ملاحظات اتجاه هذه العملية و بهذا فقد تم التركيز في جميع المعلومات على مصادرها الأولية

هذا وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وعليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (PERSON CORRELATION) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (4.3)

جدول 4.3 : نتائج معامل الارتباط بيرسون لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة

الفقرات	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
Q1	0.62	0.000	Q44	0.49	0.000
Q2	0.50	0.000	Q45	0.46	0.000
Q3	0.53	0.000	Q46	0.53	0.000
Q4	0.57	0.000	Q47	0.62	0.000
Q5	0.67	0.000	Q48	0.51	0.000
Q6	0.66	0.000	Q49	0.45	0.000
Q7	0.61	0.000	Q50	0.25	0.000
Q8	0.40	0.000	Q51	-0.46	0.000
Q9	0.37	0.000	Q52	0.55	0.000
Q10	-0.28	0.000	Q53	0.62	0.000

الدالة الإحصائية	قيمة (ر)	الفقرات	الدالة الإحصائية	قيمة (ر)	الفقرات
0.000	0.57	Q54	0.567	0.04	Q11
0.000	0.60	Q55	0.000	-0.49	Q12
0.000	0.44	Q56	0.000	0.40	Q13
0.000	0.38	Q57	0.000	0.43	Q14
0.000	0.50	Q58	0.000	0.47	Q15
0.000	0.35	Q59	0.000	0.52	Q16
0.000	0.34	Q60	0.000	0.36	Q17
0.000	0.31	Q61	0.000	0.68	Q18
0.000	0.41	Q62	0.000	0.43	Q19
0.000	0.41	Q63	0.000	0.64	Q20
0.000	0.55	Q64	0.000	0.40	Q21
0.000	0.59	Q65	0.159	0.10	Q22
0.000	0.50	Q66	0.000	0.59	Q23
0.000	0.49	Q67	0.000	0.69	Q24
0.000	0.43	Q68	0.000	0.68	Q25
0.000	0.43	Q69	0.000	0.61	Q26
0.004	0.20	Q70	0.000	0.61	Q27
0.000	0.56	Q71	0.000	0.65	Q28
0.000	0.46	Q72	0.000	0.55	Q29
0.000	0.42	Q73	0.000	0.59	Q30
0.000	0.45	Q74	0.000	0.59	Q31
0.000	0.53	Q75	0.000	0.64	Q32
0.000	0.49	Q76	0.000	0.51	Q33
0.000	0.48	Q77	0.000	0.45	Q34
0.000	0.51	Q78	0.141	0.10	Q35
0.000	0.46	Q79	0.000	-0.30	Q36
0.000	0.41	Q80	0.136	0.10	Q37
0.000	0.40	Q81	0.000	-0.57	Q38
0.000	0.33	Q82	0.000	0.56	Q39
0.000	0.35	Q83	0.000	0.55	Q40
0.000	0.36	Q84	0.000	0.70	Q41
0.000	0.36	Q85	0.000	0.60	Q42
0.000	0.60	Q86	0.000	0.54	Q43

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

2.7.3. ثبات الاستبانة:

الثبات: تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة الثبات (0.95) وذلك باستخدام الثبات كرونباخ ألفا.

8.3 طرق تحليل المعلومات - المعالجة الإحصائية:

تمشياً مع هدف البحث العام وهو دراسة دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وبيت لحم، فقد جرت معالجة البيانات معالجة إحصائية باستخدام برامج التحليل الإحصائي وأساليب، وقد تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات المتوافرة و التحليل النظري.

9.3 التحليل الإحصائي للبيانات:

بعد مراجعة بيانات الدراسة قامت الباحثة بإدخالها للحاسوب وذلك لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها عن طريق إعطائها أرقاماً معينة حيث أعطيت الإجابة دائماً 5 درجات، غالباً 4 درجات، أحياناً 3 درجات، نادراً درجتين، ومطلقاً درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زاد دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية: جنوب الضفة الغربية، والعكس صحيح.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات وذلك باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، اختبار (ت) T-test، اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY (ANALYSIS OF VARIANCE)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا. وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

الفصل الرابع

تحليل المعلومات و النتائج

1.4 المقدمة

من خلال الاستبيان و المقابلة و الملاحظة تم جمع المعلومات و تحليلها لاستخراج نتائج دقيقة و واضحة، و من خلال تبويب النتائج اعتمادا على أسئلة الدراسة نورد فيما يلي النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

2.4 تحليل النتائج

سوف يتم الاجابه عن أسئلة الدراسة و توضيح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى المتوسط العام لكل فقرة. فمن خلال الاستبيان تم توجيه عدد من الأسئلة الفرعية أيضا سوف يتم توضيحها كل منها في مكانه وفيما يلي عرض لأهم نتائج هذه الدراسة:

1.2.4. معرفة الموظف العام بالعوامل التنظيمية المتعلقة بالرقابة:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية المتعلقة بالرقابة مرتبة حسب الأهمية و سوف يتم تقسيمها إلى فقرات و تحليل كل فقرة .

بحيث يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي العام و المتوسطات الحسابية لكل سؤال و الانحراف المعياري للمعلومات التنظيمية المتعلقة بالرقابة.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعلومات التنظيمية المتعلقة بالرقابة
مرتبة حسب الأهمية .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1.04	3.46	تتفد الرقابة الإدارية بناء على معايير رقابية محددة
1.22	3.44	ترتبط أهداف الرقابة بأهداف التطوير الأدائي
0.99	3.34	المعايير الرقابية مكتوبة
1.00	3.32	يتم اختيار الوسيلة الرقابية بناء على طبيعة العمل الخاضع للرقابة
1.10	3.16	يتم تعريف الموظفين بآلية الرقابة المتبعة
1.01	3.15	تتوافق الوسيلة الرقابية مع الهدف الذي تسعى إليه الرقابة الإدارية
1.10	3.15	يعلم الموظف بالجوانب التي يتم مراقبتها في اداء
1.11	2.88	الوسائل الرقابية المستخدمة في وزارتك كافية لتحقيق أهداف الرقابة الإدارية
1.06	3.34	تتسم العملية الرقابية على أداء الموظف بالجدية
0.96	3.33	من اختصاصات جهاز الرقابة تحسين أداء الموظفين
0.96	3.33	تتطلق الرقابة من وصف وظيفي واضح
1.03	3.26	تتميز الرقابة الإدارية بالمرونة لتواكب تطورات الأداء
1.03	3.08	يتم ممارسة الرقابة في توقيتات مختلفة
0.92	2.98	يتمتع القائمون في عملية الرقابة بخبرات
0.94	2.95	يوجد اختصاصات واضحة لجهاز الرقابة
1.01	2.86	يوجد ازدواجية في الرقابة على الموظف من قبل الجهات المختلفة
0.94	2.67	يوجد ضعف في الرقابة الخارجية على أداء الموظفين
0.95	3.17	تتسم الرقابة التي يتم ممارستها بقدرتها على تحسين أداء الوزارات
0.96	3.12	تثق الإدارة العليا في رقابة الرئيس المباشر
0.96	3.06	تقوم الجهات الرقابية بالتبليغ عن الأخطاء حال اكتشافها
0.95	2.90	تقوم الجهات الرقابية بما هو لازم لتصحيح الأخطاء حال الكشف عنها
1.01	3.00	المتوسط العام

- يتضح من المتوسط العام حول المعلومات التنظيمية الخاصة بالرقابة وهي (أسس، وسائل، اختصاصات) بأنها تمتاز بضعف وبحاجة إلى الارتقاء بها بحيث كان المتوسط العام (3.00) وهذا يدل على ضعف نظام الرقابة وخبرة القائمين عليه والخطط الموضوعة لديه.

- يتبين لنا من خلال جدول (5.4) أن تنفيذ الرقابة الإدارية يتم بناء على معايير رقابية محدودة ومكتوبة ولكن بنسبة ضعيفة بحيث بلغ المتوسط الحسابي بأنها محدودة (3.46) وأنها مكتوبة (3.34). أما بالنسبة لارتباط أهداف الرقابة بأهداف التطوير الأدائي كانت النسبة (3.44) وهي ضعيفة أيضاً بمعنى أن أحياناً لديها أهداف ترتبط بالتطوير الأدائي وأحياناً لا وهذا يدل على أن الهدف الرئيسي لرقابة ليس عملية التطوير الأدائي.

- يتضح مما سبق أن العملية الرقابية يتم تنفيذها أحياناً بناء على معايير محدودة بمعنى أنه يحصل انحراف في بعض المرات عن هذه المعايير الموضوعية وقد يعود هذا الانحراف لطبيعة الشخصي الذي يقوم بتنفيذ هذه العملية وهذا يضعف عملية التنفيذ بحيث يعتبر وجود معايير محدد من ركائز العملية الرقابية، أما بالنسبة لكونها مكتوبة فهذه المعايير التي يتم تطبيق نظام الرقابة قد تكون مكتوبة وقد تكون شفوية ولكن هذا يضعف عملية التنفيذ لأن عدم وضوحها يؤدي على ضعف في مستوى قياس الأداء بمعنى أن قياس الأداء يتم بناء على معايير محددة وهنا تدخل المزاجية والشخصية عند عملية الرقابة أو التقييم بحيث تفقد العملية الرقابية العدالة والموضوعية، ولأنه من خلال المعايير يتم اكتشاف الخطأ. ويتضح أيضاً أن هدف الرقابة لتطوير الأداء هو ليس هدف رئيسي وإنما ثانوي بحيث أن هناك أهداف تعتبر أكثر أهمية بالنسبة للأشخاص الذين يمارسون العملية الرقابية وقد تم معرفتها من خلال المقابلات التي قمت بإجرائها وهذا الهدف هو فقط تصيد الأخطاء.

- أيضاً أن اختيار الوسيلة الرقابية أحياناً بناء على طبيعة العمل الخاضع للرقابة وأحياناً لا بحيث بلغ المتوسط (3.32) وهي نسبة ضعيفة ويجب الارتقاء بها وأظهر أن توافق هذه الوسائل المستخدمة مع الهدف الذي يسعى إليه نظام الرقابة غير فعال بشكل كافي وضعيف بحيث بلغت (3.15) وأيضاً نادراً ما تكون هذه الوسائل المستخدمة كافية لتحقيق أهداف الرقابة الإدارية بحيث بلغ (2.88).

- بالنسبة للوسائل الرقابية إن مؤسساتنا بحاجة إلى الارتقاء بهذه الوسائل المستخدمة في نظام الرقابة، وأنه لا يتم اختيار الوسيلة الرقابية بناء على طبيعة العمل الخاضع للرقابة باستمرار وأنه لا تتوافق باستمرار مع الهدف الذي تسعى إليه وهي غير كافية لتحقيق أهداف الرقابة ونستنتج مما سبق أن هناك خلل في الخطة الموضوعية للأشخاص القائمون على الرقابة وتنقصها تحديد للهدف الذي يسعى إليه المراقب والذي من خلاله يتم تحديد الوسائل للوصول إلى هذا الهدف، بحيث أن من ركائز العملية الرقابية هي وضع خطط واضحة بأهداف واضحة وموضوعية واختيار أفضل

الوسائل والأدوات للوصول إلى هذا الهدف وهذا غير متوفر، بحيث أن صفات نظام الرقابة الفعال هو موضوعية الهدف والأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة لتحقيقه وعدم دخول العوامل الشخصية التي تؤدي إلى عدم موضوعية في تحقيق الهدف واختيار الوسائل والأدوات للوصول إليه.

● أنه لا يتم تعريف الموظف بآلية الرقابة المتبعة بشكل مستمر وأن تعريفه جزءاً وشرحية من الموظفين دون أخرى بحيث بلغ المتوسط (3.16) وهذا يعني أنه ضعيف و بحاجة إلى الارتقاء بمستواه.

● هناك ضعف في تعريف الموظف سواء بآلية الرقابة المتبعة أو بالجوانب التي يتم مراقبتها في أداءه وأن هذا يؤثر على عملية التقييم وفعالية وعلى نتائج الرقابة مما يضعف دور الرقابة في ذلك.

● يوضح أنه نادراً ما يكون هناك اختصاصات واضحة لجهاز الرقابة بحيث بلغت (2.95) وهي محدودة ويوضح أيضاً أن الأشخاص القائدين على عملية الرقابة ذو خبرة قليلة ومحدودة وكافياً بنسبة (2.98) وهذا يؤدي إلى ضعف في الرقابة الخارجية على أداء الموظفين وهذا ما تم توضيحه بالجدول السابق بحيث (2.67).

● العمل الرقابي مما يؤدي إلى ضعف سواء في عملية الرقابة أو يتضح من النتائج السابقة والتي توضح أنه لا يوجد اختصاصات واضحة لجهاز الرقابة وضعف الجهات القائمة بتنفيذ عملية الرقابة، وأيضاً عدم وجود ازدواجية في الرقابة يؤدي إلى ضعف في الرقابة الخارجية على أداء الموظف لعدت أسباب وهي عدم وجود خطط وأهداف ومعايير واضحة لتواكب اختصاصاتها أو مواصفاتها.

● تتسم الرقابة التي يتم ممارستها بعدم القدرة الكافية والمستمرة لتحسين أداء الوزارات بحيث بلغ المتوسط (3.17) وهي نسبة ضعيفة أما الوثوق باستمرار الرقابة الرئيس المباشر، وأن عدم التبليغ المباشر عن الأخطاء في حال اكتشافه بالشكل مستمر يؤدي إلى عدم تصحيح ومتابعة هذه الأخطاء بحيث بلغ المتوسط (2.90) وهي نتيجة سلبية.

● أحياناً تتسم الرقابة التي يتم ممارستها بقدرة على تحسين أداء الوزارات ولكن ليس باستمرار وتكون بشكل محدود لأن نظام الرقابة لم يضع هدفه الرئيسي هو تحسين أداء الموظف وإنما

ضبط الأخطاء فقط، وأن عدم وثوق الإدارة العليا بشكل مستمر في رقابة الرئيس المباشر يعود إلى تدخل العلاقات الشخصية والمحسوبية والواسطة في ذلك، عدم وجود متابعة لعملية تصحيح الأخطاء حال اكتشافها يعود إلى عدم التبليغ المستمر والدائم عن هذه الأخطاء.

2.2.4. معرفة الموظف العام بالعوامل التنظيمية المتعلقة بالأداء:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية المتعلقة بالأداء مرتبة حسب الأهمية كما هو واضح في الجدول (2. 4)

جدول 2.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية المتعلقة بالأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.99	3.33	يوجد إمكانية للطعن في نتائج تقييم الأداء
1.02	3.10	تفاوت تقييمات الأطراف المختلفة لأداء الموظف
1.03	3.04	تتصف المعايير التي يستخدمها الرئيس المباشر لتقييم بادئك السنوي بالعدالة
1.06	3.02	تستخدم التقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات أداء الموظفين عند ظهورها لمراقبة أدائهم
1.15	2.89	تتصف المعايير بالموضوعية
1.13	2.69	يناقش معك رئيسك المباشر في آلية تحسين أدائك
1.05	2.63	يتم دراسة نتائج تقييم الأداء لجميع الموظفين بشكل متكامل
1.08	2.51	يعلم الموظف بتوقيت تقييم أداءه
1.11	2.43	يعلم الموظف بالية تقييم أداءه
0.79	2.85	المتوسط العام

يوضح جدول (2.4) أن هناك ضعف في العوامل التنظيمية المتعلقة بالأداء، سواء في المعايير أو تعاون ومناقشة المسؤولين بنتائج التقييم أو علم الموظف بآلية أو توقيت التقييم بحيث بلغ (2.85) وهذا يؤثر سلباً على فاعلية النظام ودوره في تحسين الأداء.

يوضح جدول (2.4) أنه يوجد إمكانية للطعن في نتائج تقييم الأداء بحيث بلغ المتوسط (3.33) ولكن بشكل محدود أما مواصفات المعايير بالعدالة فهي ليست بشكل مستمر بحيث بلغ (3.04) وهي نسبة بحاجة إلى الارتقاء بها، ولكن لا تتصف بالموضوعية بحيث بلغ (2.89)، أما بالنسبة لمناقشة الرئيس مع الموظف سواء في دراسة نتائج تقييمه أو آلية تحسين أدائه فهي محدودة وضعيفة جداً.

إن هناك إمكانية للطعن في نتائج تقييم الأداء ولكن بشكل ضعيف وهذه الإمكانية قد منحها قانون الخدمة المدنية للموظف، ولكن يتم تطبيقها أو ممارستها بشكل محدود، وأن المعايير التقييم بحاجة إلى الارتقاء لها وإعادة النظر فيها لعدم اتصافها بالعدالة أو الموضوعية وقد يكون السبب دخول عناصر المزاجية والشخصية للقائمين على عملية التقييم، وأن عدم مناقشة الموظف سواء بآلية تحسين أدائه أو بنتائج التقييم السنوي لديه يؤدي إلى عدم فاعلية نظام الرقابة أو تقييم الأداء لديه بحيث يجب أن يكون هدفهم الرئيسي هو تطوير الارتقاء بأداء الموظف وليس فقط الكشف عن جوانب الضعف فقط وهذا يضعف دور الرقابة في تطوير أداء الموظف.

3.2.4. تأثير العوامل الشخصية بالمراقب على نتيجة العملية الرقابية:

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الشخصية المتعلقة بالرقابة و الأداء مرتبة حسب الأهمية كما هو واضح في الجدول (3.4).

أما الجدول (3.4) فهو يحتوي على المتوسط العام والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل الشخصية المتعلقة بالرقابة وهي مرتبة حسب الأهمية.

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الشخصية المتعلقة بالرقابة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.79	4.25	يوجد انتشار للمحسوبية يؤثر سلباً في نتائج الرقابة
1.08	3.97	تولد الرقابة التي يتم ممارستها شعوراً لدى الموظف بضرورة مراقبة نفسه باستمرار
1.04	3.54	يوجد اثر ايجابي للرقابة على الحالة النفسية للموظف
0.99	3.50	للخبرة دور ايجابي في أداء العمل الرقابي
0.93	3.20	يتم تدريب المراقبين على القيام بعملهم
1.07	3.12	يوجد اهتمام من قبل المستويات في الإدارة العليا في العملية الرقابية
1.03	2.96	يتناسب المؤهل العلمي مع الوجبات الرقابية
0.48	3.32	المتوسط العام

هناك بعض العوامل الشخصية المتعلقة بالرقابة تؤثر سلباً وتضعف العملية الرقابية بحيث بلغ المتوسط العام (3.32) وهذه العوامل الشخصية تؤثر على عدالة دقة تطبيق هذا النظام والمعلومات التي يتم جمعها من خلاله وبالتالي على نتائج التي يتوصل إليها مما يضعف دور نظام الرقابة في تحسين أداء الموظفين.

يوضح جدول (3.4) انتشار المحسوبية يؤثر سلباً في نتائج الرقابة بشكل كبير بحيث بلغ المتوسط (4.25) يوجد أثر إيجابي للرقابة على الحالة النفسية للموظف ولكن بشكل متوسط وليس كافٍ بلغ المتوسط (3.54) للخبرة دور إيجابي في أداء العمل الرقابي ولكن بشكل محدود بحيث بلغ (3.50) يتم تدريب المراقبين على القيام بعملهم ولكن ليس مستمر. (3.20).

يوجد انتشار للمحسوبية بحيث تكون إما حزبية أو عائلية أو شخصية وهذا بالطبع يؤثر سلباً على نتائج الرقابة والتقييم أيضاً، وأن الخبرة وعملية تدريب المراقب تساعد على الارتقاء في أدائه لعمله الرقابي وهذا غير متوفر لذلك يجب الاهتمام بالمراتب وتطوير أدائه.

4.2.4. تأثير العوامل الشخصية المتعلقة بالمقيم على نتيجة العملية التقييمية:

أما في خصوص المعلومات واحتماب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي تخص العوامل الشخصية المتعلقة بالأداء فيها موضحة في الجدول (4.4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الشخصية المتعلقة بالمقيم على نتيجة العملية التقييمية مرتبة حسب الأهمية.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعقد الدوائر المختلفة اجتماعات لاستعراض مجالات التطوير الأدائي بناء على نتائج الرقابة	3.15	0.99
يتم الاحتفاظ بسجل أدائي متراكم و منظم للموظف	3.12	1.00
يتم النظر للتراكمات الأدائية للموظف	3.10	1.11
يعطي الرئيس المباشر صورة دقيقة عن أداء مرؤوسيه	3.02	0.98

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.96	2.95	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق على تحسين علاقات الموظف مع زملائه في العمل
0.99	2.94	لنظام رقابة تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين
0.89	2.94	يساعد النظام المطبق للرقابة على الأداء في تحسين علاقات الموظف مع رئيسة المباشر
0.87	2.92	يتم تقييم مدى استفادة الأفراد من كل برنامج تدريبي
0.79	2.86	تتقبل الإدارة الاقتراحات الجديدة من قبل الموظفين لتطوير أدائهم
0.84	2.84	تقوم وحدة التطوير الإداري بدورها بشكل فعال
1.01	2.80	تسهم الرقابة الإدارية في الحفاظ على سلامة الموارد التنظيمية من قبل الموظف
0.55	2.97	المتوسط العام

إن العوامل الشخصية المتعلقة بالأداء هي عوامل ضعيفة وبحاجة إلى الارتقاء بها فقد بلغت (2.97) بحيث لا يتم مناقشة نتائج الرقابة الخاصة بالقيم ولا يتم الاحتفاظ بشكل دائم بسجلات تقييم الأداء، وإن المسؤول لا يعطي ضرورة دقيقة على أداء موظفين فهذه العوامل توضح ضعف نظام التقييم وتحد من عملية تحسين أداء الموظف والارتقاء به.

يوضح جدول (4.4) أنه تعقد الدوائر المختلفة اجتماعات لاستعراض مجالات التطوير الأدائي بناء على نتائج الرقابة ولكن ليس بشكل مستمر دائماً محدود بحيث بلغت (3.15) ويبين أن هناك محدودية في الاحتفاظ بالسجلات أدائي متراكم ومنظم للموظف بحيث بلغ (3.15) ولا يتم بشكل مستمر وإنما أحياناً النظر لهذه التراكمات الأدائية بحيث بلغت (3.10) أما بالنسبة لإعطاء الرئيس المباشر صورة دقيقة عن أداء مرؤوسيه فهي ليس دائماً وإنما أحياناً (وهنا يضعف العملية الرقابية والتقييم ودقة المعلومات) بحيث بلغت (3.02).

إن عدم انعقاد اجتماعات لاستعراض مجالات التطوير الأدائي يدل على عدم متابعة سواء لنتائج الرقابة أو تقييم الأداء، وهذا يضعف القائدة المرجوة سواء من الرقابة أو الأداء ويظهر بأن هذه العملية تتم فقط من أجل تسجيل معلومات في سجلات وهذا ما ظهر نتيجة المقابلة

التي أجريتها مع بعض أفراد العينة. وعدم الاحتفاظ دائماً بسجل أدائي متراكم ومنظم للموظف وعدم النظر إليه وأخذه في عين الاعتبار في بعض الأحيان يؤثر على دقة مصداقية تقييم الفرد وعدم عدالة في عملية التقييم وهذا ما تحدث به بعض الأفراد التي تم مقابلتهم.

أن نظام تقييم الأداء المطبق لا يساعد على تحسين العلاقات مع الزملاء أو مع رئيسه المباشر (2.95) ويظهر أن هناك ضعف شديد في الدور الذي تلعبه وحدة التطوير الإداري (2.84) وأيضاً لا يتم تقييم الأفراد الذين ذهبوا إلى دورات تدريبية (2.92) ولا تتقبل الإدارة الاقتراحات الجديدة من قبل الموظفين لتطوير أدائهم (2.86).

وإن مساعدة نظام الرقابة أو التقييم في تحسين علاقة الموظف مع زملائه أو رئيسه المباشر يدل على أن هذا النظامين يتم تطبيقها بشكل غير مرضي للموظف وهذا ما تحدث بعض أفراد العينة عنه من خلال الأسئلة الإنشائية في الاستمارة. هناك ضعف في وحدة التطوير الإداري لعدة أسباب بحيث يتم اختيار الأفراد ليس بناء على من هو الأحق في هذه الدورة أو التدريب وإنما حسب المعرفة والعلاقات الشخصية وهذا مات حدث عنه أفراد العينة خلال المقابلة والسبب الآخر أو هذه الدورات تأتي مفروضة من الخارج وليس حسب المطلوب وبالتالي أيضاً لا يتم تقييم مدى الاستفادة من هذه الدورات التي أعطيت للموظف. عدم تقبل الإدارة للاقتراحات الجديدة من قبل الموظف لتطوير أدائه، هذا يضعف العملية التطويرية.

5.2.4. معرفة الموظف العام بالعوامل القانونية المرتبطة بالرقابة:

إجابة عن سؤال الدراسة السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل القانونية المتعلقة بالرقابة و الأداء مرتبة حسب الأهمية كما هو واضح في الجدول (5.4).

جدول 5.4: المعلومات القانونية المتعلقة بالرقابة مرتبة حسب الأهمية.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هناك التزام في تطبيق الإجراءات المترتبة على الرقابة	3.17	0.87
تتميز التعليمات الرقابية بالوضوح	3.17	0.85

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.80	3.10	تتميز الأنظمة الداخلية بالغموض
0.84	3.04	يتم تفسير اللوائح و القوانين ذات العلاقة بدقة
0.95	3.03	الموظف على علم بالجوانب القانونية للرقابة
0.40	3.10	المتوسط العام

يوضح جدول (4. 5) أن هناك ضعف في التزام في تطبيق الإجراءات المترتبة على الرقابة وكانت النسبة (3.17) وأوضح أن التعليمات الرقابية لا تمتاز بالوضوح بشكل دائم بحيث بلغت (3.17) وأما بالنسبة للأنظمة الداخلية لا تمتاز بالغموض بشكل دائم وإنما أحياناً (3.10) وقد وضح أنه لا يتم تفسير اللوائح والقوانين للموظف (3.03) والموظف ليس على علم كامل بالجوانب القانونية للرقابة(3.03).

إن هناك عدم وضوح بالتعليمات الرقابية لتدخل العوامل الشخصية والمزاجية في الأفراد الذين يقومون بتطبيق نظام الرقابة وهذا ما تحدث عنه أفراد العينة أثناء المقابلة وحتى أنه لا يتم تفسير أو توضيح لهم هذه الجوانب القانونية وعلمهم بها محدود وحتى الأنظمة الداخلية غير واضحة والهدف منها تطبيق نظام الرقابة والتقييم حسب الأهواء والمزاجية والعلاقات الشخصية والمحسوبية، لأن وجود معايير وقوانين وأنظمة واضحة يتم تطبيق هذا النظام من خلاله ولا يتم التلاعب بالنتائج وتكون هناك دقة واضحة وعادلة سواء بالمعلومات أو نتائج التقييم.

6.2.4. معلومات قانونية متعلقة بالأداء أيضاً قد تم توضيحها بالجدول التالي:

جدول 6.4: المعلومات القانونية المتعلقة بالأداء مرتبة حسب الأهمية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1.04	3.64	الموظف على علم ببنود قانون الخدمة المدنية المتعلقة بالتقييم الأداء
0.91	3.03	تتميز القوانين المتعلقة بالتقييم الأداء بالوضوح
0.89	2.97	يتم تطبيق التعليمات الخاصة بمعالجة الأداء من خلال الرقابة
1.04	2.88	يتم التعامل مع مخالفات الموظف في إطار القانون
0.69	3.13	المتوسط العام

يوضح جدول (6.4) أن هناك علم لدى الموظف ببنود قانون الخدمة المدنية ولكن معرفة محدودة (3.64) ولا تتخذ القوانين المتعلقة بالتقييم الأداء بالوضوح الكامل بحيث بلغت (3.03) وهناك ضعف شديد في تطبيق التعليمات الخاصة بالأداء من خلال الرقابة (2.97) وأنه لا يتم التعامل مع مخالفات الموظف في إطار القانون (2.88).

هناك معرفة جزئية وليس شاملة لدى الموظف بما يخص قانون الخدمة المدنية، وهي موضحة بالمحلق رقم (4.3) و (4.5) وهذه المعرفة تتم من خلال جهد شخصي للموظف ولا يتم تعريفه لهذا القانون من قبل الإدارة أو المسؤول عنه وهذا ما تم معرفة من خلال المقابلة، تتميز القوانين المتعلقة بالتقييم الأداء أحياناً بالوضوح وأحياناً بالغموض مما يحدث خلل في عملية التقييم الأداء والمعلومات التي يتم جمعها وأيضاً عملية المتابعة وأيضاً لا يتم تطبيق التعليمات الخاصة بمعالجة الأداء من خلال الرقابة وهذا ما تحدث به أفراد العينة خلال المقابلة بحيث قالوا بأن عملية الرقابة تتم فقط لتصيد الأخطاء وليس لمعالجة الأداء وتحسين أو تطوير أداء الموظف.

7.2.4 الوسائل والأدوات المستخدمة في العملية الرقابية لها دور في تحسين أداء الموظف:

يتم استخدام عدة أدوات ووسائل من أجل جمع المعلومات لتحسين الأداء فقد أظهر الجدول التالي هذه الأدوات والوسائل مرتبة حسب الأكثر استخداماً. حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأدوات والوسائل التي تستخدم في تحسين الأداء مرتبة حسب الأهمية وذلك كما هو واضح في الجدول (7.4)

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأدوات والوسائل التي تستخدم في تحسين أداء الموظف

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لتقارير المكتوبة	3.81	0.91
المقابلة مع المسؤولين	3.68	0.94
لملاحظات المباشرة	3.68	0.88
المراسلات الرسمية	3.63	0.98
العلاقة الشخصية بين الموظف و رئيسة	3.55	0.98

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1.17	3.54	نصائح الآخرين و مساعدتهم
1.06	3.46	الإشراف المتكرر
0.97	3.41	المناقشة و التفاعل مع الآخرين
0.85	3.59	المتوسط العام

يوضح جدول (7.4) أنه يتم استخدام أكثر مواد ووسائل لتحسين الأداء ولكن معظمها ضعيفة وبحاجة إلى تعديل وارتقاء بها وهي كالتالي: الأداة الأكثر استخداما هي لتقارير المكتوبة المتوسط حسابي (3.81) ، ثم يليها المقابلة مع المسؤولين بوسط حسابي (3.68) ، لملاحظات المباشرة (3.68) ، و المراسلات الرسمية (3.63) و العلاقة الشخصية بين الموظف و رئيسة (3.55) ثم يأتي نصائح الآخرين و مساعدتهم بمتوسط حسابي (3.54) و الأداة الأقل استخداما هي الإشراف المتكرر بمعدل (3.46) ثم المناقشة و التفاعل مع الآخرين بمعدل (3.41) .

من الواضح أنه يتم استخدام أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ولكن جميع هذه الوسائل تمتاز بأنها محدودة وبحاجة إلى الارتقاء بها من خلال القائمين على نظام الرقابة والأداء معاً.

8.2.4. الدور الذي تلعبه الجهات الرقابية لتطوير أداء الموظف:

هناك عدة أطراف من خلالها يتم رقابة أداء الموظف العام ومنها من له تأثير عالية وفاعلية كبيرة في تطوير أداء الموظف ومنها من هو أقل أو أدنى، بحيث يظهر الجدول التالي ذلك.

للإجابة عن سؤال الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأطراف الرقابية الأكثر فاعلية في تطوير أداء الموظفين مرتبة حسب الأكثر فاعلية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8.4)

جدول 8.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأطراف الرقابية الأكثر فاعلية في تطوير أداء الموظف

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجمهور	3.72	0.96
المسؤول المباشر	3.24	1.00
الشؤون الإدارية	3.04	1.04
مدير عام المديرية	2.94	1.07
هيئة الرقابة العامة	2.83	1.00
المراقب الداخلي	2.81	0.84
المتوسط العام	3.09	0.98

يوضح جدول (8. 4) الأطراف الرقابية الأكثر فاعلية في تطوير الأداء بحيث أظهر أن الجمهور، المسؤول المباشر، الشؤون الإدارية لها دور أحياناً أي بشكل ضعيف في الارتقاء بالأداء وأن مدير عام المديرية، هيئة الرقابة العامة، المراقب الداخلي دورهم محدود ويكاد يكون معدوم. إن نتائج هذا الجدول توضح بشكل كبير الضعف في الأطراف الرقابية الرئيس والذين يجب أن يكون لهم الأكثر فاعلية في تطوير أداء الموظفين وهم الشؤون الإدارية، مدير عام المدير، هيئة الرقابة العامة، المراقبة الداخلي ويعود السبب في ذلك على أن هناك علاقة سلبية ما بين القائمون على الرقابة والموظف العام لعدم وجود عدالة وشفافية في تطبيق نظام الرقابة وأعمالها لقانون أعمال الرقابة الموضح لملاحق رقم (7 .4) و (4 .4).

9.2.4. دور العملية الرقابية في تطوير أداء الموظف:

يوجد عدة فوائد للرقابة وتفاوت حسب أولويات نظام الرقابة والهدف الذي يسعى إليه بحيث يوضح الجدول التالي مدى الإفادة من الرقابة مرتبة حسب الأهمية. حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأطراف الرقابية الأكثر فاعلية في تطوير أداء الموظفين مرتبة حسب الأهمية وذلك كما هو واضح في الجدول (9.4)

جدول 9.4: مدى الإفادة من الرقابة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.87	3.86	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.94	3.62	الكشف عن الأخطاء
1.17	3.51	تعاون الموظفين مع بعضهم البعض
0.89	3.31	التنبؤ بالأخطاء
0.87	3.29	تصحيح الأخطاء
0.87	3.25	تعزيز ثقة الموظف بذاته
0.92	3.19	إبداء النصيحة للموظف
1.02	3.12	توجيه الموظف
0.94	3.10	التخطيط
0.99	3.03	تغيير السياسات
0.95	3.32	المتوسط العام

يبين إن أكثر مجالات الإفادة من الرقابة هي تحديد الاحتياجات التدريبية و كانت بنسبة (3.86) وهي بدرجة كبيرة وهذا يكون نظريا أما بالنسبة لما يطبق على أرض الواقع فقد تحدث أفراد ألعينه من خلال أسئلة المقابلة بان الدورات التدريبية تأتي مفروضة من الخارج من الجهة المموله دون أن تراعي هذه الجهات الاحتياجات التدريبية المطلوبة فعلا و إن ترشيح الموظف لهذه الدورات يأتي حسب العلاقات الشخصية مع المسؤول.

10.2.4. التعامل مع نتائج الرقابة في تطوير الأداء:

للإجابة عن سؤال الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكيفية التعامل مع نتائج الرقابة في تطوير الأداء مرتبة حسب الأهمية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (10.4)

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكيفية التعامل مع نتائج الرقابة في تطوير الأداء .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.96	3.31	تضع الموظف و المسؤول المباشر عنه آلية للتعامل مع نتائج تطبيق الأداء
1.22	3.29	يعرف الموظف نتائج الرقابة على أدائه
1.02	3.27	يمنح الموظف الفرصة الحقيقية للطعن في تقييمه
1.10	3.16	يتم مناقشة الموظف بنتائج تقييم اداءه
0.79	2.86	يتم متابعة الموظف بعد نتيجة الرقابة
1.02	3.18	المتوسط العام

3.4 تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم.

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخراج نتائج اختبار (ت) للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس وذلك كما هو واضح في جدول (11.4)

جدول 11.4 : نتائج اختبار (ت) للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	113	3.17	0.43	197	0.788	0.432
أنثى	86	3.13	0.41			

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، حيث كان دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية متوسطاً لدى كل من الذكور والإناث وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية.

ويعزى ذلك إلى أن كلاً من الذكور والإناث في المؤسسات يخضعون لنفس المدير ونفس القانون والإجراءات وبالتالي فإن ذلك ينعكس عليهم بدرجات متقاربة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المحافظة.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخراج نتائج اختبار (ت) للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المحافظة وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12.4)

جدول 12.4: نتائج اختبار (ت) للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المحافظة.

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الخليل	114	3.16	0.45	193	-0.216	0.829
بيت لحم	81	3.17	0.39			

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المحافظة، حيث كان دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية متوسطاً لدى كل من العاملين في الوزارات في كل من الخليل وبيت لحم، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية.

و يعزى ذلك إلى إن المؤسسات في كل من محافظة الخليل و بيت لحم يخضعون لنفس القوانين و الإجراءات القانونية سواء في الرقابة أو الأداء.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13.4)

جدول 13.4 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.256	1.323	0.237	5	1.184	بين المجموعات
		0.179	196	35.089	داخل المجموعات
			201	36.273	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان هناك تقارب في دور الرقابة الإدارية لتطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية حسب المؤهل العلمي، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (13.4)

جدول 14.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي فما دون	6	3.26	0.58
دبلوم متوسط	27	3.18	0.38
بكالوريوس	115	3.20	0.41
دبلوم عالي	19	3.18	0.27
ماجستير	33	2.99	0.50
دكتوراه	2	3.20	1.11

و يعزى ذلك إلى أن جميع الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يخضعون إلى نفس الرقابة و تسعى الإدارة إلى تطوير أداء الموظفين على اختلاف المؤهل العلمي لديهم

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (15.4)

جدول 15.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

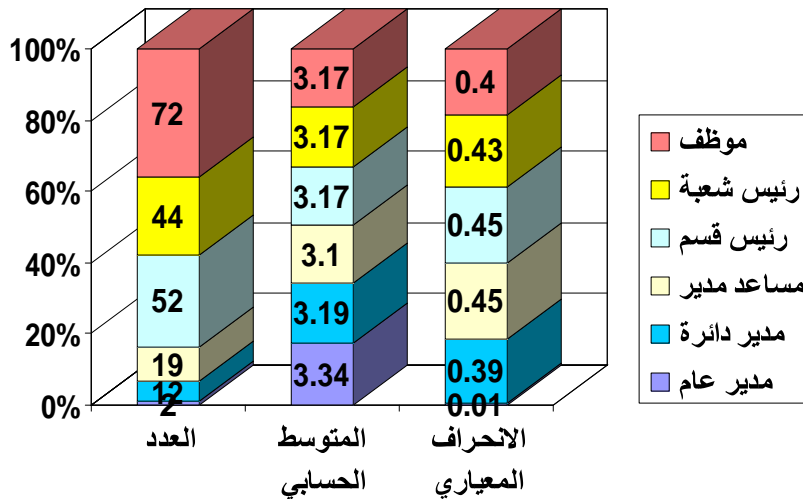
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.157	5	0.031	0.174	0.972
داخل المجموعات	35.315	195	0.181		
المجموع	35.472	200			

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كان هناك تقارب في دور الرقابة الإدارية لتطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية حسب المسمى الوظيفي، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (4. 16)

جدول 4. 16: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير عام	2	3.34	0.01
مدير دائرة	12	3.19	0.39
مساعد مدير	19	3.10	0.45
رئيس قسم	52	3.17	0.45
رئيس شعبة	44	3.17	0.43
موظف	72	3.17	0.40

و لعل ذلك يعزى إلى أن دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية أمر غير مرتبط بنوع المسمى الوظيفي و بالإضافة إلى ذلك إن جميع الموظفين داخل الدوائر على اختلاف مراكزهم يمارسون عليهم الرقابة من خلال موظف الرقاب الذي ترسله الوزارة



شكل 1.4: يوضح خصائص العينة الديموغرافية

4.4 الإجابة على بعض الأسئلة التي تهم الدراسة

لقد تم الإجابة على هذه الأسئلة بناءً على المعلومات التي تم جمعها سواء من خلال الاستمارة أو المقابلة والملاحظة.

1.4.4. ما هي أسباب ضعف استخدام نتائج الرقابة في تطوير الأداء:

- ضعف في متابعة نتائج التقييم و أيضا ضعف في التأكد من صحة المعلومات الواردة في التقييم
- عدم وجود تنسيق كامل و عملية تشبيك فيما بين طواقم المراقبة و المقيم و المطور للأداء
- تدخل المحسوبة مما يؤدي إلى عدم دقة و موضوعية في نتائج التقييم و المراقبة بحيث يؤدي إلى معلومات غير واضحة و قرارات غير دقيقة
- عدم اتخاذ قرارات فعالة على ارض الواقع لمعالجة الوضع سواء كان الإنجاز و الانحراف سلبى أو ايجابى
- عدم وجود شفافية و دقة و موضوعية في عملية الرقابة و تقييم الأداء
- شعور الموظف السلبى اتجاه الرقابة بحيث يشعر بان المراقب يهدف إلى إظهار الخطأ و المعاقبة و لا يهدف إلى تطوير أو تغيير في أداء الموظف
- الافتقار إلى نظم متابعة للجوانب التطبيقية للرقابة
- افتقار أجهزة المتابعة و التقييم إلى الاخصائين الأكفاء في متابعة الخطط و تطوير الأداء
- تعدد الأجهزة الرقابية و تداخل أو تضارب اختصاصاتها وتعدد الجهات التي تطلب بيانات إحصائية بغرض الرقابة
- عدم وضوح كل من مفهوم الرقابة ووظيفتها على الوحدات الإنتاجية و الخدمية وأيضا افتقارها إلى مفاهيم سليمة عن الرقابة و المتابعة

2.4.4. ما هي وجهة نظر المدراء و الموظفين في مساهمة الرقابة في تطوير الأداء ؟

يرى المدراء و الموظفين على حد سواء إن في مساهمة الرقابة في تطوير الأداء ضعيفة لعدة أسباب:

- عدم وضوح مفهوم الرقابة والافتقار المفاهيم السليمة عن الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية

- تعدد الجهات التي تطلب بيانات إحصائية أو معلومات بغرض الرقابة مما يؤدي إلى الازدواجية
 - تعدد الأجهزة الرقابية وتداخل أو تضارب اختصاصاتها.
 - عدم وجود نظام للرقابة و التقييم، تتسم بالدقة والموضوعية والشفافية
 - افتقار أجهزة المتابعة والتقييم إلى الأخصائيين الأكفاء في متابعة الخطط و تقييم الأداء
 - عدم أجديه في تطبيق القواعد و القوانين المتعلقة بالتفتيش و الرقابة
 - تدخل المحسوبيية و الوساطة و الحزبية و العائلية سواء في عملية التقييم أو الرقابة
- أما فيما يخص الطرق و الوسائل التي تستخدم في الرقابة لغاية التطوير فهي متعددة و لكن ما يتم استخدامه هي جزء من هذه الوسائل و الطرق:

3.4.4. الوسائل الرقابية التي يتم استخدامها فيما يخص الأداء الوظيفي و تطويرة :

الإشراف: ويقصد بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بهدف توجيهها الوجهة السليمة، عن طريق الأوامر والتعليمات والإرشادات الشفهية أو الكتابية

التفتيش: ويقوم التفتيش على فحص الأعمال المشمولة بالتفتيش من الناحية الشكلية والموضوعية، وفقاً للبرامج المعدة مع تسجيل نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات المختصة، ويهدف التفتيش إلى معرفة مدى إنجاز الأعمال وسلامة الإجراءات والطرق المتبعة وكشف مواطن الخلل وتحديد المسؤولية، وهذا يتطلب ضرورة وجود معدلات أداء محددة وجزاءات إدارية مقررة

و لا يتم استخدام الوسائل التالية رغم أنها مهمة و مكمله لها:

المتابعة: ويقصد بالمتابعة التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل في ضوء الخطة الموضوعية، وهذا الأمر يقتضي أن تحص أجهزة المتابعة على البيانات والمعلومات اللازمة لها بصفة دورية منتظمة

التقارير الإدارية:

تقارير كفاية العاملين: وهي تقارير دورية، توضع كتابة بواسطة الرؤساء المباشرين بغرض تقدير مستوى أداء العاملين لأعمالهم.

تقارير سير الأعمال الإدارية: ويقصد بها، تلك التقارير التي توضع كتابة بواسطة رؤساء الإدارات العامة والتي تتضمن بياناً بأنشطة هذه الإدارات ومدى ما حققته من إنجازات

فحص الشكاوى: ويقصد بها، شكاوى المواطنين ضد الموظفين، وتشمل التظلمات والبلاغات التي تتعلق بمخالفة اللوائح والقوانين أو تقصيرهم في تأدية واجباتهم.

التحريات الإدارية: ويقصد بها معرفة أسباب التعقيدات المكتبية أو الانحرافات القيادية، التي تتمثل عادة في المحاباة والاستغلال والإسراف والاسترشاد واختلاس الأموال العامة والواجبات الوظيفية وإساءة استعمال السلطة الإدارية.

و بالنسبة للخطوات التي يجب أن يتبعها المراقب و المقيم فإنها تمتاز بعدم التقه و الموضوعية فلا يتم وضع خطط واضحة لقياس الأداء أو مقياس يستخدم المراقب أو متابعة مستمرة للأداء و متابعة نتائج الرقابة

4.4.4. من المسؤول عن تدني مستوى استخدام الرقابة في تطوير الأداء ؟

- الموظف نفسه بحيث إن كثير مكن الموظفين لا يتقبلون التغيير و ينظرون إلى أرقابه بأنها عنصر سلبي.
- المسؤول المباشر لأنه هو الطرف الذي يرفع التقارير و يجمع المعلومات الخاصة بالتقييم أداء الموظف بحيث يجب إن تمتاز بالدقة و الموضوعية و عدم التحيز أو التساهل مع موظف و التشديد مع موظف آخر.
- مدير الدائرة وهو طرف آخر سواء في العملية الرقابية أو التقييم لان من إيجاباته:

- ☒ الاختيار الصحيح لرؤساء الأقسام و الشعب لديه
- ☒ عقد اجتماعات مع جميع الموظفين لديه و الرؤساء المباشرين لإقناعهم و توضيح لهم معايير و أهداف الرقابة و الوسائل و الأدوات التي يجب إن تستخدم.
- ☒ أن يقوم بتقدير العنصر البشري مما يضاعف من فعالية هذه الاعتبارات في النهوض بأداء الموظف
- ☒ وان يقوم بتحديد أهداف واضحة للمنظمة و لكل وحدة تنظيمية مع إشراك الرؤساء المتواجدين في الدوائر بحيث تتسجم مع أهداف و تقييم الأداء
- ☒ توضيح جميع اللوائح و القوانين الخاصة بالرقابة و تقييم الأداء
- ☒ التزام بالوصف الوظيفي

- مسؤول الرقابة في الدائرة نفسها:
- ✗ إقناع العاملين بنظام الرقابة
- ✗ إن يتم عملية المتابعة بصفه دوريه
- ✗ إشراك العاملين في مجال التخطيط لبرامج التقييم و المراقبة و التطوير
- ✗ توفير نظام اتصال فعال بين الرؤساء داخل الدائرة
- ✗ ترشيح الموظف الذي يحتاج فعلا إلى دورات تدريبية لتطوير أدائه
- هيئة الرقابة العامة و معهد التطوير الإداري:
- ✗ تدريب و تطوير القائمين على عملية الرقابة و التقييم
- ✗ عدم التدخل بشكل مستمر إلا إذا طلب المدير الدائرة أو الرقابة منه ذلك
- ✗ وضع دليل للقائمين بالرقابة في المنظمات المختلفة تحدد من خلالها أهداف و سائل و خطوات الرقابة و التقييم لزيادة فاعلية النظام
- ✗ توفير فرص التدريب و رش العمل التي فعلا بحاجة إليها لتطوير أداء الموظف

5.4 خلاصة النتائج

- هناك ضعف في تطبيق نظام الرقابة الإدارية بناء على معايير رقابية محدودة بحيث بلغ (3.46) وأحياناً تكون مكتوبة وأحياناً شفوية بحيث بلغت (3.34)
- إن الهدف الرئيسي للرقابة لا يرتبط باستمرار بعملية التطوير الأدائي بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.44).
- إن الوسائل الرقابية المستخدمة في تطبيق نظام الرقابة لا تتوافق باستمرار مع الهدف الذي تسعى لتحقيقه بشكل دائم وبلغ (3.15) وهي غير كافية للوصول إلى ما تصبوا إليه.
- لا يتم تعريف الموظف العام بألية الرقابة المتبعة بشكل مستمر ودائم وكان بنسبة (3.16) وكان المتوسط الحسابي (2.88)، ويتم التعريف لفئة معينة من الموظفين وكان بنسبة (3.15)، وقد يكون الموظف على علم ببعض أو جزء من الجوانب التي يتم مراقبتها في أداءه ولكن لا تمتاز بالشمولية وإنما الجزئية.
- من الواضح أنه لا يوجد اختصاصات واضحة لجهاز الرقابة وكان المتوسط الحسابي بحيث (2.95) بحيث بلغ (3.15)، وأن القائمون على هذا الجهاز لا يتمتعون بالخبرات الكافية مما يؤدي لوجود ضعف في الرقابة الخارجية على أداء الموظفين وكان المتوسط الحسابي (2.67).

- إن الإدارة العليا تثق في رقابة الرئيسي المباشر بشكل محدود (3.12) وأن الرقابة التي يتم ممارستها من قبل هذا الرئيسي ضعيفة في مجال تحسين أداء الوزارات بلغ المتوسط (3.17) وأن هناك ضغط في عملية التبليغ عن الأخطاء حال اكتشافها، مما يؤدي إلى عدم قيامها بعملية المتابعة والتصحيح اللازم (2.90).
- يوجد إمكانية للطعن في نتائج تقييم الأداء ولكن بشكل محدود بلغ (3.33)، عدالة تقييم الأداء ليست بشكل دائم (3.04)، عدم اتصاف معايير التقييم بالموضوعية بحيث كان معدل المتوسط (2.89)، لا يتم مناقشة أو دراسة نتائج تقييم الأداء ما بين الرئيس والموظف.
- هناك انتشار للمحوسبية بشكل كبير ويؤثر سلباً على نتائج الرقابة وكان المتوسط الحسابي مرتفع بالنسبة (4.25).
- لا يتم تدريب المراقبين بشكل مستمر على القيام بعملهم بمتوسط (3.20).
- لا يتم عقد اجتماعات لاستعراض ومناقشة نتائج الرقابة لاستعراض مجالات التطوير الأدائي بشكل مستمر مما يؤدي إلى ضعف في دور الرقابة وكان المتوسط الحسابي (3.15).
- يتم الاحتفاظ بالسجلات أداء متراكم للموظف ولكن بشكل محدود وهذا ما أظهرته النتائج بحيث بلغ (3.10) ولا يأخذ في عين الاعتبار هذا السجل دائماً وإنما أحياناً (3.12).
- لا يعطي الرئيس المباشر صورة دقيقة عن أداء مرؤوسيه (3.02).
- هناك ضعف في الدور الذي تقوم به وحدة التطوير الإداري بمتوسط (2.84)، ولا تقوم بتقييم مدى استفادة الأفراد من الدورات التدريبية بمتوسط (2.92)، وهذا يضعف دورها في تطوير الأداء بمتوسط (2.84).
- عدم تقبل الإدارة لاقتراحات جديدة من قبل الموظف لتطوير أدائه يؤدي إلى ضعف في الارتقاء بمستوى أداء الموظف بمتوسط (2.86) ..
- أحياناً يتم التزام في تطبيق الإجراءات المترتبة على الرقابة ولكن ليس بشكل مستمر بحيث بلغت نسبة المتوسط (3.17).
- أحياناً تتميز التعليمات الرقابية بالوضوح وأحياناً بالغموض وكان المعدل (3.17)، وكذلك الأنظمة الداخلية بمعدل (3.10)
- هناك ضعفاً في تفسير اللوائح والقوانين بدقة، وأيضاً ليس جميع الموظفين لديهم علم بالجوانب القانونية سواء للرقابة أو الأداء بمتوسط (3.04).
- معلومات الموظف محدودة وتكاد تكون ضعيفة ببنود قانون الخدمة المدنية المتعلقة بتقييم الأداء بمتوسط (3.64).

- هناك ضعف في تطبيق التعليمات الخاصة بمعالجة الأداء من خلال الرقابة بحيث بلغ (2.97)، وأنه لا يتم بشكل مستمر التعامل مع مخالفات الموظف في إطار القانون كان المتوسط الحسابي (2.88).
- هناك تعدد في استخدامات الأدوات والوسائل الرقابية في تحسين الأداء ولكن هناك ضعف ويجب تعزيزها وكان المعدل العام (3.59).
- هناك ضعف شديد في دور المراقب الداخلي بمتوسط (2.81)، هيئة الرقابة العامة بمتوسط (2.83) مدير عام المديرية في تطوير أداء الموظف.
- هناك ضعف في عملية المتابعة لنتائج الرقابة، وهذا يضعف الرقابة وكان المعدل العام (3.18).

6.4 الاستنتاجات

- هناك حاجة لإعادة النظر من قبل القائمون على نظام الرقابة بالمعايير الموضوعية بحيث يجب أن تكون محدودة وواضحة ومكتوبة.
- هناك حاجة لمراجعة أهداف الرقابة بحيث يجب أن يكون لوجود أولوياتها هي تطوير أداء الموظف وتحسينه والارتقاء به وتحديد ذلك بشكل واضح.
- إعادة النظر بالوسائل والأدوات المستخدمة في تطبيق نظام الرقابة بحيث يتم استخدام الوسيلة حسب الهدف الذي يريد الوصول إليه.
- هناك حاجة إلى توضيح كثير من الجوانب الرقابية سواء الآلية أو توضيحات أو العوامل القانونية الخاصة بالأداء والرقابة من قبل الإدارة للموظف.
- هناك حاجة إلى توضيح اختصاصات جهاز الرقابة، وتحديد مستويات القائمون عليه طبقاً للمستوى العلمي والخبرة لما لها تأثير في أداء العمل.
- هناك حاجة لإعادة النظر في موضوعية وعدالة المعايير المتعلقة بالتقييم الأداء.
- هناك حاجة إلى وجود وتنسيق وتعاون وتشبيك ما بين القائمون على الرقابة وعلى تقييم الأداء والموظف نفسه لأنهم حلقة متصلة مع بعضهم البعض.
- نحن بحاجة إلى تجنب أمور الوساطة والمحسوبية والعائلية والحزبية التي تؤثر على مصداقية عملية التقييم والرقابة وتؤثر سلباً على تطوير الأداء.
- هناك حاجة لاجتماعات دورية في الدوائر الحكومية يتم مناقشة جميع الموظفين وإشعارهم بالمسؤولية والاهتمام بهم وتطوير أدائهم وتقبل اقتراحاتهم.
- تفعيل وتطوير أداء وحدة التطوير الإداري، ومتابعة وتقييم الأفراد المدربين.

- هناك حاجة إلى الوضوح بالتعليمات واللوائح والقوانين والأنظمة الداخلية الخاصة بالتقييم الأداء والرقابة ونفسيرها من قبل الأشخاص القائمون عليها.
- هناك حاجة لتعزيز دور المراقب الداخلي، وهيئة الرقابة العامة، مدير عام المدير في تطوير أداء الموظف.
- هناك حاجة لمتابعة مستمرة لنتائج الرقابة لتساهم في دور فعال لتطوير وتحسين أداء الموظف العام.

7.4 التوصيات

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها توصي الباحثة بعدت توصيات تفيد في تفعيل دور الرقابة الإدارية لتطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية.
- تطوير الخطة الموضوعية لنظام الرقابة باستمرار لتتلائم مع بيئة العمل، وطبيعة الموظف ووضع سياسات واضحة لمنفذي الرقابة.
- يجب أن تكون معايير نظام الرقابة واضحة وموضوعية ومحددة ومكتوبة بحيث تؤدي الغرض منها وتجنب أي غموض.
- يجب مراجعة أهداف الرقابة باستمرار بحيث يكون من أهدافها الرئيسية هي تطوير أداء الموظف والارتقاء بعمله وليست التصيد للأخطاء فقط.
- متابعة الأفراد القائمون على الرقابة في المؤسسات من قبل ديوان الرقابة وهل يتم الوصول إلى الهدف الذي يضعه الديوان أم لا.
- إعادة النظر بالوسائل والأدوات المستخدمة في تطبيق نظام الرقابة بحيث يتم استخدام الوسيلة حسب الهدف الذي يريد الوصول إليه.
- يجب توضيح كثير من الجوانب الرقابية سواء الآلية أو توضيحات أو العوامل القانونية الخاصة بالأداء والرقابة من قبل الإدارة للموظف.
- يجب توضيح اختصاصات جهاز الرقابة، وتحديد مستويات القائمون عليه طبعاً المستوى العلمي والخبرة لما لها تأثير في أداء العمل.
- يجب وجود تنسيق وتعاون وتشبيك ما بين القائمون على الرقابة وعلى تقييم الأداء والموظف نفسه لأنهم حلقة متصلة مع بعضهم البعض.
- تجنب أمور الوساطة والمحسوبية والعائلية والحزبية التي تؤثر على مصداقية عملية التقييم والرقابة وتؤثر سلباً على تطوير الأداء من خلال متابعة القائمون على نظام الرقابة في الدوائر الحكومية.

- يجب عقد اجتماعات دورية في الدوائر الحكومية يتم مناقشة جميع الموظفين وإشعارهم بالمسؤولية والاهتمام بهم وبتطوير أدائهم وتقبل اقتراحاتهم.
- تفعيل وتطوير أداء وحدة التطوير الإداري، ومتابعة وتقييم الأفراد المدربين.
- الاهتمام بوضع التعليمات واللوائح والقوانين والأنظمة الداخلية الخاصة بالتقييم الأداء والرقابة بشكل واضح وتفسيرها من قبل الأشخاص القائمون عليها.
- تعزيز دور المراقب الداخلي، وهيئة الرقابة العامة، مدير عام المدير في تطوير أداء الموظف ويتم ذلك بتطوير أدائهم، وتحسين علاقتهم مع الموظفين، من خلال إشراك الموظف في بعض الأمور التي تخص نظام الرقابة وتقييم أدائه وإشعاره بأن هدف الرقابة هو الارتقاء بمستوى أدائه.
- يجب أن تتم عملية متابعة مستمرة لنتائج الرقابة لتساهم في دور فعال لتطوير وتحسين أداء الموظف العام.
- يجب توعية المسؤولين و الموظفين في دوائر الحكومية بقانون الخدمة المدنية لمعرفة حقوقهم و التزاماتهم
- أن تقوم هيئة الرقابة العامة بإصدار نشرات أو كتب توضح بها جميع أهداف و معايير و نماذج عملية الرقابة و التقييم وإرفاق جميع القوانين الخاصة بذلك

قائمة المراجع:

المراجع العربية

- أفندي ، ع .تمكين العاملين : مدخل للتحسين و التطوير .طبعة 1.مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية . 2003
- توفيق، ج. إد.1. أعمال " مدخل وظيفي " .ط 1 . بيروت: دار النهضة العربي، 1986
- الزغبى،ف . الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال طرق و أساليب . طبعة أولى. عمان : دار الهلال ، 1991
- زيدان ، ع. تطبيق مدخل تقييم الاداء المتوازن في القطاع الحكومي . مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية . 2004
- سالم،ف و آخرون . المفاهيم الإدارية الحديثة . طبعة الرابعة . الأردن : مركز الكتب الأردني . 1992.
- الشيخ،ف و رمضان،ز . المفاهيم الإدارية الحديثة . 1998
- الشرقاوي،ع. إدارة الأعمال و الوظائف6 و الممارسات الإدارية . طبعة أولى بيروت: دار النهضة العربي
- الشريف، ع . الإدارة المعاصرة . طبعة أولى . الإسكندرية : دار الجامعة للطباعة و النشر، 1997
- عباس، س و علي، ع. إدارة الموارد البشرية. طبعة أولى. عمان : دار وائل للنشر ، 1999
- عباس، ع .الرقابة الإدارية على المال الأعمال . الأردن : مكتبة الرائد . 2001.
- العطاسة ، م.الحكم المحلي في الوطن العربي و اتجاهات التطوير . الطبعة الاولى . مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية . 2005
- العقيلي،ع . الإدارة أصول وأسس و مفاهيم . طبعة أولى. عمان : دار زهران ، 1997
- عمار ، حسين . ادارة شؤون الموظفين . السعودية : معهد الادارة العامة . 2000
- عمرو، ع . شرح قانون الخدمة المدنية الفلسطيني لعام 1999.الناشر: الحق رام الله
- مازن ، ش. ادارة الاداء . الطبعة الاولى.مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية . 2005.
- المبيضين ، ع . التدريب الموجه بالاداء . مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية . 2001.
- مجموعة باحثون . التطوير الاداري في الوطن العربي . مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية . 2003

- مرعي ،ع. التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله . الطبعة الاولى .مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية .2003
- مصطفى ، ا . معايير قياس و تحسين الاداء الحكومي مدخل مغاير . الطبعة الثانية. مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية . 2003
- مصطفى ، ا، س.ادارة الموارد البشرية . الطبعة الرابعة . القاهرة .1997.
- مصطفى، م. (ب ت): الإدارة في المنظمات مفاهيم أساسية. ط 1. المنظمة العربية للعلوم الإدارية
- المعاز، ح و حمدي، م. الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق. ط 1 ز القاهرة: دار النهضة العربي 1988
- النجار، ف. التدريب الاداري الموجة بالاداء في ظل التكنولوجيا المعلومات .الطبعة الاولى مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية .2005.
- الجراي، ع.(2000): العوامل المؤثرة على أداء الرقابة الإدارية في التنمية. الجامعة الأردنية، الأردن.(رسالة ماجستير منشورة).
- عبد الله، ن.(2000): القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- التميمي، و.(2000): قياس الأداء في جهاز الضريبة العامة على المبيعات في الأردن. الجامعة الأردنية، الأردن.(رسالة ماجستير منشورة).
- الربضي، ت.(2001): الآثار الإدارية المتوقعة لتطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن. الجامعة الأردنية، الأردن.(رسالة ماجستير منشورة).
- الخروصي، س.(2001): أثر نظم المعلومات الإدارية في تطوير الأداء في المديرية والدوائر العامة بولاية صحار في سلطنة عمان. سلطنة عمان.(رسالة ماجستير منشورة).
- بوكميش، ع. (2001): نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر. الجزائر.(رسالة ماجستير منشورة).
- الحراني، أ.(2003): الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء. الجامعة الأردنية، الأردن.(رسالة ماجستير منشورة).
- السبيعي، ن.(2004): " الأساليب الرقابية وعلاقتها بكفاءة الأداء. الجامعة الأردنية، الأردن.(رسالة ماجستير منشورة).
- الرحال، أ (2005): "تقييم أداء وزارة المالية الفلسطينية". فلسطين.
- إي، م، (2003): أنظمة الرقابة الإدارية في منظمات البحث والتطوير: الدور المحاسبية ومراقبة الأفراد. www.EPSC.CO

- المجموعة العربية للرقابة المالية والإدارية (2002): المصطلحات الرقابية www.arabosai.org
- مسؤول الرقابة في وزارة الاقتصاد (شهر 9 / 2006): التحدث عن نظام الرقابة.
- مدير دائرة التعليم العالي (2006/10): التحدث عن تقييم الأداء.
- رئيسة قسم في التعليم العالي (2006/10): التحدث عن تقييم الأداء.
- رئيس قسم في الصحة (2006/10): التحدث عن نظام الرقابة وتقييم الأداء.
- مدير شعبة في الأوقاف (2006/11): التحدث عن نظام الرقابة وتقييم الأداء.
- مدير الشؤون الإدارية في محافظة الخليل (2006/10): التحدث عن الرقابة وتقييم الأداء.
- موظفة في وزارة الثقافة (2006/9): التحدث عن نظام الرقابة وتقييم الأداء.

المراجع الأجنبية

- Margnret A. Abernethy, university of Melborne, Peter Brownell, university of Me borne, Managemet control system in Research of Developmet organizations: The Role of Accounting, Dehavior & Personal Control, 2003, www.ssrn.com.
- Lawrence D. Brown, Georgia state University- school of Accountancy, Marcus L. Caylor, Un. Of south caroling- debartment of Accountang, Corporate Governance of firm Performance, Dexember 7- 2004. www.ssrn.com.
- Gustve Rains, Yale university- Department of Economice, Frances Stewart, unversity of Oxford- Department of Economice, Emman Samman, University of Oxford – Department o Economice , June 2005, Human Develoment : Beyond The HDI. www.ssrn.com.
- Alessa ndo Specnol, university di cagliani, Performance Evaluation as a Tol for improving Attractivencess & competiveness of Public sector as Employer, July, 27, 2005. www.ssrn.com.
- Survey Software that Makes You Look good 2000: the Survery system. www.surveysystem.com
- Searh. Epnet.com: 2000 Process control performance www.epsc.co . 21/10/2006
- Social Scioence Research Netwont 2000: SSRN . www.ssrn.co. 11/12/2000

ملحق 3. 1 : استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم
استبانته

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

السادة و السيدات مديري وموظفي الدوائر الحكومية المحترمين

تحية طيبة و بعد ،

بين يديك استبانته كأحدى أدوات جمع المعلومات لدراسة ميدانية بعنوان " دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية : جنوب الضفة الغربية " . وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس بإشراف الدكتور عبد الفتاح الشملة . تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تطوير أداء موظفي الوزارات الفلسطينية تمهيدا لتصحيح مسار عملية الرقابة والارتقاء بدورها في التطوير الأدائي أرجو التعاون بتعبئة هذه الاستبانته بما يعكس وجهة نظركم و بموضوعية علما بأنه سيتم التعامل مع كافة المعلومات الواردة التي ستدلون بها بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي مع التذكير بأنه لا داعي لكتابة اسمكم أو أي إشارة تدل على شخصكم الكريم مع وافر الشكر و الامتنان

الباحثة

ميرفت عريف الجعبري

الجزء الأول : المعلومات العامة :

يرجى وضع إشارة (/) في المربع المناسب :

المحافظة : الخليل بيت لحم

اسم الوزارة التي تعمل بها : -----

الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي: توجيهي فما دون دبلوم متوسط بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير

دكتوراة

العمر : -----

التخصص العلمي : -----

المسمى الوظيفي: مدير عام مدير دائرة مساعد مدير رئيس قسم رئيس شعبه

موظف

موظف رقابة غير ذلك حدد -----

عدد سنوات الخبرة في الوزارة التي تعمل بها حاليا : -----

الجزء الثاني : المعلومات عن العوامل التنظيمية

يرجى وضع إشارة (/) مقابل الإجابة التي تتوافق و اختيارك للفقرات التالية :

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا
المعلومات التنظيمية المتعلقة بالرقابة						
1	تنفذ الرقابة الإدارية بناء على معايير رقابية محددة					
2	ترتبط أهداف الرقابة بأهداف التطوير الادائي					
3	المعايير الرقابية مكتوبة					
4	يتم اختيار الوسيلة الرقابية بناء على طبيعة العمل الخاضع للرقابة					
5	تتوافق الوسيلة الرقابية مع الهدف الذي تسعى إليه الرقابة الإدارية					
6	الوسائل الرقابية المستخدمة في وزارتك كافية لتحقيق اهداف الرقابة الإدارية					
7	يتم تعريف الموظفين بألية الرقابة المتبعة					
8	يعلم الموظف بالجوانب التي يتم مراقبتها في اداءه					
9	يوجد اختصاصات واضحة لجهاز الرقابة					
10	يوجد ضعف في الرقابة الخارجية على أداء الموظفين					
11	تتسم العملية الرقابية على أداء الموظف بالجدية					
12	يوجد ازدواجية في الرقابة على الموظف من قبل الجهات المختلفة					
13	من اختصاصات جهاز الرقابة تحسين أداء الموظفين					
14	تنطلق الرقابة من وصف وظيفي واضح					
15	يتم ممارسة الرقابة في توقيتات مختلفة					
16	يتمتع القائمون في عملية الرقابة بخبرات					
17	تتميز الرقابة الإدارية بالمرونة لتواكب تطورات الأداء					
18	تتق الإدارة العليا في رقابة الرئيس المباشر					
19	تتسم الرقابة التي يتم ممارستها بقدرتها على تحسين أداء الوزارات					
20	تقوم الجهات الرقابية بالتبليغ عن الأخطاء حال اكتشافها					
21	تقوم الجهات الرقابية بما هو لازم لتصحيح الأخطاء حال الكشف عنها					
المعلومات التنظيمية المتعلقة بالأداء						
22	يوجد إمكانية للطعن في نتائج تقييم الأداء					
23	تتفاوت تقييمات الأطراف المختلفة لأداء الموظف					
24	تتصف المعايير التي يستخدمها الرئيس المباشر لتقييم أدائك السنوي بالعدالة					
25	تتصف المعايير بالموضوعية					
25	يناقش معك رئيسك المباشر في آلية تحسين أدائك					
26	يعلم الموظف بالية تقييم أداءه					

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا
27	يعلم الموظف بتوقيت تقييم أداءه					
28	يتم دراسة نتائج تقييم الأداء لجميع الموظفين بشكل متكامل					
29	تستخدم التقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات أداء الموظفين عند ظهورها لمراقبة أدائهم					

الجزء الثالث : المعلومات عن العوامل الشخصية

يرجى وضع إشارة (/) مقابل الإجابة التي تتوافق و اختيارك للفقرات التالية :

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا
المعلومات الشخصية المتعلقة بالرقابة						
33	يتم تدريب المراقبين على القيام بعملهم					
34	يوجد اهتمام من قبل المستويات في الإدارة العليا في العملية الرقابية					
35	يوجد اثر ايجابي للرقابة على الحالة النفسية للموظف					
36	تولد الرقابة التي يتم ممارستها شعورا لدى الموظف بضرورة مراقبة نفسه باستمرار					
37	للخبرة دور ايجابي في أداء العمل الرقابي					
38	يوجد انتشار للمحسوبية يؤثر سلبا في نتائج الرقابة					
39	يتناسب المؤهل العلمي مع الوجبات الرقابية					
المعلومات الشخصية المتعلقة بالأداء						
40	لنظام رقابة تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين					
41	يعطي الرئيس المباشر صورة دقيقة عن أداء مرؤوسيه					
42	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق على تحسين علاقات الموظف مع زملائه في العمل					
43	يساعد النظام المطبق للرقابة على الاداء في تحسين علاقات الموظف مع رئيسة المباشر					
44	تتقبل الإدارة الاقتراحات الجديدة من قبل الموظفين لتطوير أدائهم					
45	يتم تقييم مدى استفادة الأفراد من كل برنامج تدريبي					
46	تقوم وحدة التطوير الإداري بدورها بشكل فعال					
47	تعقد الدوائر المختلفة اجتماعات لاستعراض مجالات التطوير الادائي بناء على نتائج الرقابة					
48	يتم النظر للتراكبات الأدائية للموظف					
49	يتم الاحتفاظ بسجل أدائي متراكم و منظم للموظف					
50	تسهم الرقابة الإدارية في الحفاظ على سلامة الموارد التنظيمية من قبل الموظف					

الجزء الثالث : المعلومات عن العوامل القانونية

يرجى وضع إشارة (/) مقابل الإجابة التي تتوافق و اختيارك للفقرات التالية :

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا
المعلومات القانونية المتعلقة بالرقابة						
51	الموظف على علم بالجوانب القانونية للرقابة					
52	تتميز التعليمات الرقابية بالوضوح					
53	تتميز الأنظمة الداخلية بالغموض					
54	يتم تفسير اللوائح و القوانين ذات العلاقة بدقة					
55	هناك التزام في تطبيق الإجراءات المترتبة على الرقابة					
المعلومات القانونية المتعلقة بأداء						
56	تتميز القوانين المتعلقة بالتقييم الأداء بالوضوح					
57	يتم تطبيق التعليمات الخاصة بمعالجة الأداء من خلال الرقابة					
58	يتم التعامل مع مخالفات الموظف في إطار القانون					
59	الموظف على علم ببنود قانون الخدمة المدنية المتعلقة بالتقييم الأداء					

مدى مساهمة الأدوات و الوسائل التالية في تحسين الأداء :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	وسط	غير موافق	لا أوافق إطلاقا
1	التقارير المكتوبة					
2	الملاحظات المباشرة					
3	المقابلة مع المسؤولين					
4	المراسلات الرسمية					
5	العلاقة الشخصية بين الموظف و رئيسة					
6	المناقشة و التفاعل مع الآخرين					
7	الإشراف المتكرر					
8	نصائح الآخرين و مساعدتهم					

مدى مساهمة كل من الاطراف الرقابية التالية في تطوير ادائك الوظيفي :

الرقم	الجهة المساهمة	مساهمة كبيرة جدا	مساهمة كبيرة	وسط	ضعيفة	معدومة
1	المسؤول المباشر					
2	مدير عام المديرية					
3	المراقب الداخلي					
4	هيئة الرقابة العامة					
5	الشؤون الادارية					
6	الجمهور					

مدى الافادة من الرقابة فى :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	وسط	غير موافق	لاوافق إطلاقا
1	تحديد الاحتياجات التدريبية					
2	الكشف عن الاخطاء					
3	تصحيح الاخطاء					
4	التنبؤ بالاخطاء					
5	تعزيز ثقة الموظف بذاته					
6	ابداء النصيحة للموظف					
7	توجيه الموظف					
8	التخطيط					
9	تغيير السياسات					
10	تعاون الموظفين مع بعضهم البعض					

التعامل مع نتائج تقييم الاداء

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	وسط	غير موافق	لاوافق إطلاقا
1	يعرف الموظف نتائج الرقابة على أدائه					
2	يتم مناقشة الموظف بنتائج تقييم اداءه					
3	يمنح الموظف الفرصة الحقيقية للطعن في تقييمه					
4	تضع الموظف و المسؤول المباشر عنه آلية للتعامل مع نتائج تطبيق الأداء					
5	يتم متابعة الموظف بعد نتيجة الرقابة					

ما المشاكل و الصعوبات التي تحد من مساهمة الرقابة في تطوير أداء الموظفين؟

كيف يمكن تحسين عملية الرقابة لتؤدي دورها في تطوير أداء الموظف؟

ما دور الرقابة في تحسين و تطوير أداء الموظفين ؟

أي ملاحظات أخرى

شكرا لكم لحسن تعاونكم

الباحثة
ميرفت عريف الجعبري

ملحق 3.2: أسئلة المقابلة

عينة من اسئلة المقابلة

1. ماهي الاجراءات التي تتم بعد العملية الرقابية ؟
2. هل انت كموظف تستطيع التمييز بين الرقابة الادارية الداخلية و الخارجية ؟
3. هل يعلم الموظف عن طبيعة التقييم الذي يرفع عن ادائه ؟
4. هل يتم تطبيق قانون الخدمة المدنية؟
5. هل المعلومات التي يتم جمعها من خلال نظام الرقابة هي معلومات واقعية ؟
6. هل يتم تطوير الموظف اذا اظهرت العملية الرقابي انه بحاجة الى ذلك ؟
7. هل لشخصية المدير تاثير على تقييم الموظف ؟
8. هل العلاقات الشخصية ما بين المسؤول عن الرقابة و الموظف تاثر على تقييم الموظف ؟
9. من الجهة المستفيدة من نتائج العملية الرقابية الداخلية ؟
10. من يقوم بعملية التصحيح ؟
11. هل هناك نماذج مستخدمة في الرقابة الداخلية ؟
12. هل يتم تعريف الموظف بالنظام الرقابة و اهدافه ؟
13. هل التقييم له مدة محددة ؟
14. ما علاقة الرقابة بالتقييم الاداء ؟
15. ما هو دور الرقابة بالنسبة لتقييم اداء الموظف؟
16. كيف يتم تطوير اداء الموظف من خلال نظام الرقابة ؟
17. هل يتم اطلعك و مناقشتك في تقييم ادائك ؟

ملحق 4. 3: قانون هيئة الرقابة العامة

قانون رقم (17) لسنة 1995
بشأن هيئة الرقابة العامة

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية
رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية
بعد الإطلاع على القانون رقم (5) لسنة 1995 بشأن نقل السلطات والصلاحيات، وعلى القرار رقم (1) لسنة 1994م بشأن استمرار العمل بالقوانين الصادرة قبل 1967/6/5،
وعلى النظام الدستوري لقطاع غزة الصادر سنة 1962م ولا سيما المادة (68) منه، وعلى قانون ديوان المحاسبة رقم (28) لسنة 1952م وتعديلاته المعمول به في الضفة الغربية،
وعلى القرار رقم (22) لسنة 1994م،
بشأن إنشاء هيئة الرقابة العامة،
وعلى القرار رقم (301) لسنة 1995م بتعيين رئيس لهيئة الرقابة العامة،
وبعد موافقة مجلس السلطة،
وبناء على ما تقتضيه المصلحة العامة،
أصدرنا القانون التالي :-

(الفصل الأول)
تعريف وأحكام عامة
مادة (1)

يكون للكلمات والعبارات التالية الواردة في هذا القانون المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك.

السلطة: السلطة الوطنية الفلسطينية.
رئيس السلطة: رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية.
الهيئة: هيئة الرقابة العامة.
رئيس الهيئة: رئيس هيئة الرقابة العامة.
نائب الرئيس: نائب رئيس هيئة الرقابة العامة.

مادة (2)

هيئة الرقابة العامة هيئة عامة مستقلة ذات شخصية اعتبارية تتبع رئيس السلطة وتخضع لإشرافه المباشر وتتولى اختصاصاتها على النحو الوارد في هذا القانون.
وتهدف الهيئة إلى تحقيق الرقابة على المال العام وضمان حسن استغلاله كما تعمل على تطوير السياسات والإجراءات الإدارية وتحسين الأداء والإنتاج.

(الفصل الثاني)
تشكيل هيئة الرقابة العامة
مادة (3)

تشكل الهيئة من رئيس ونائب رئيس وعدد كاف من الوظائف الرقابية والوظائف المساعدة ويكون تعيين رئيس الهيئة ونائبه بقرار من رئيس السلطة.

مادة (4)

لا يجوز لأي من رئيس الهيئة أو نائبه، أثناء توليه منصبه أن يتولى أي وظيفة عامة أخرى.
كما لا يجوز له ولو بطريق غير مباشر
- أن يشتري أو يستأجر مالا من أموال السلطة ولو بطريق المزاد العلني، أو أن يؤجرها أو يبيعها شيئاً من أمواله أو يقايضها عليه.
كما لا يجوز له أن يشارك في التزامات تعقدها السلطة أو المؤسسات أو الهيئات العامة ولا أن يجمع بين وظيفته وعضوية مجلس إدارة أية شركة أو مؤسسة أو هيئة.
ولا يسري هذا الحظر على التعامل الذي يتم طبقاً لقواعد عامة تسري على الكافة.

مادة (5)

يشرف رئيس الهيئة على أعمال الهيئة الإدارية والمالية والفنية وعلى العاملين بها ويصدر القرارات اللازمة لتنظيم وإدارة أعمالها ويمثل الهيئة أمام القضاء وفي علاقاتها مع الغير وفي حالة غيابه أو خلو منصبه يحل محله نائبه.

مادة (6)

يضع رئيس الهيئة الهيكل التنظيمي للهيئة ويحدد وحداتها الرئيسية والمساعدة ويعين اختصاصاتها ويصدر بهذا الهيكل قرار من رئيس السلطة.

(الفصل الثالث)

الجهات الخاضعة للرقابة

مادة (7)

تكون الجهات التالية خاضعة لرقابة الهيئة :-
وزارات وأجهزة السلطة المختلفة.

الهيئات والمؤسسات العامة وال نقابات والجمعيات والاتحادات بجميع أنواعها ومستوياتها.
المؤسسات الخاصة والشركات التي تساهم فيها السلطة أو تتلقى مساعدة منها أو المؤسسات التي رخص لها باستغلال أو إدارة مرفق من المرافق العامة للسلطة.
وحدات الحكم المحلي وتمثل في البلديات والمجالس القروية وغيرها.
ولرئيس السلطة إخضاع جهات أخرى إلى رقابة الهيئة كما يجوز له استثناء بعض الجهات من هذه الرقابة.

مادة (8)

تقوم الهيئة بفحص ومراجعة حسابات وأعمال أية جهة لا تخضع لرقابتها بمقتضى أحكام هذا القانون بناءً على تكليف خاص بذلك من رئيس السلطة أو بقرار من مجلس الوزراء أو إذا نص قانون آخر على ذلك. وللهيئة أن تضمن تقريرها السنوي أية ملاحظات بشأن الحسابات والأعمال المشار إليها.

(الفصل الرابع)

مباشرة الهيئة لاختصاصاتها

مادة (9)

مع عدم الإخلال بحق الجهة الإدارية في الرقابة تمارس الهيئة الوظائف الرقابية الآتية :-
الرقابة المالية.
الرقابة الإدارية وتقويم الأداء ومتابعة تنفيذ الخطة.
الرقابة القانونية.

مادة (10)

في مجال الرقابة المالية تبشر الهيئة اختصاصاتها على الوجه الآتي:-
مراقبة حسابات الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة عدا البند (3) من المادة (7) من هذا القانون من ناحية الإيرادات والمصروفات عن طريق قيامها بمراجعة مستندات ودفاتر وسجلات المتحصلات والمستحقات العامة والمصروفات والتثبت من أن التصرفات المالية والقيود الحسابية الخاصة بالتحصيل أو الصرف تمت بطريقة نظامية وفقاً للقوانين واللوائح المحاسبية والمالية المقررة والنظم المحاسبية المتعارف عليها والقواعد العامة للموازنة.
مراجعة حسابات المعاش والمكافآت وصرفيات التأمين والضمان الاجتماعي والإعانات والتثبت من مطابقتها للقوانين واللوائح المنظمة لها.
الرقابة على الجهات الواردة بالبند رقم (3) من المادة (7) من هذا القانون وتتضمن مراجعة الحسابات الختامية والمراكز المالية والميزانيات للوقوف على مدى صحتها وتمثيلها لحقيقة النشاط وفقاً للمبادئ والنظم المحاسبية المتعارف عليها مع إبداء الملاحظات بشأن الأخطاء والمخالفات والقصور في تطبيق أحكام القوانين واللوائح والقرارات والتثبت من سلامة تطبيق القواعد المحاسبية وصحة دفاترها وسلامة إثبات توجيه العمليات المختلفة بما يتفق والأصول المحاسبية في تحقيق النتائج المالية السليمة.
مراجعة القرارات الخاصة بشئون العاملين فيما يتعلق بالتعيينات والترقيات والأجور والترقيات والعلاوات وأية بدالات أخرى وما في حكمها للتثبت من مطابقتها للموازنة العامة والقوانين واللوائح والقرارات المعمول بها.
5- مراجعة المنح والهبات والتبرعات المقدمة للجهات الخاضعة لرقابة الهيئة للتأكد من اتفاقها مع القوانين واللوائح بالإضافة للسلف والقروض والتسهيلات الائتمانية التي عقدها السلطة وما يقتضيه ذلك من التأكد من توريد أصل

- السلفة وفوائدها إلى خزانة السلطة في حالة الاقتراض 0
- 6- مراجعة العقود والمناقصات المعقودة مع الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة.
- 7- بحث حال المخازن وفحص دفاترها وسجلاتها.
- 8- مراجعة الحسابات الختامية والموازنات العامة للسلطة ولمختلف الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة.
- 9-مراجعة وتدقيق أي مستند أو سجل أو أوراق أخرى مما لم يرد ذكره في البنود السابقة والإطلاع على المعاملات الحسابية والمالية في أي دور من أدوارها ولأعضاء الهيئة حق الاتصال المباشر بالموظفين الموكول إليهم أمر هذه الحسابات.

مادة (11)

في مجال الرقابة الإدارية وتقويم الأداء تباشر الهيئة اختصاصاتها على الوجه الآتي :-

متابعة تنفيذ القوانين والتأكد من أن القرارات واللوائح والأنظمة السارية وافية لتحقيق الغرض منها.

بحث وتحري أسباب القصور في العمل والإنتاج بما في ذلك الكشف عن عيوب النظم الإدارية والمالية التي تعرقل السير المنتظم للأجهزة العامة واقتراح وسائل تلافيها.

متابعة تنفيذ الخطة ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المحددة.

الكشف عن المخالفات الإدارية والمالية التي تقع من العاملين أثناء مباشرتهم لواجبات ووظائفهم أو بسببها.

التحقق من قيام أجهزة الرقابة الداخلية في الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة ودراسة القواعد التي تنظم أعمالها للتثبت من كفاءتها ودقتها في تحقيق الأهداف المقررة لها.

متابعة وتقييم أداء الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة والرقابة على استخدام المال العام على أساس معايير الاقتصاد والكفاءة والفعالية.

متابعة تنفيذ المشروعات الاستثمارية بالتكاليف المقدرة وطبقاً للتوقيت الزمني المحدد لها، وعلى الوجه المحدد في الخطة.

متابعة حركات أسعار السلع والخدمات وخاصة السلع التموينية والاستهلاكية وغيرها ومقارنتها مع الأسعار في فترات سابقة.

متابعة تنفيذ اتفاقيات القروض والمنح مع الدول والمنظمات الدولية والإقليمية والبنوك.

تتبع التغيير في الاستهلاك والادخار والدخل القومي وأن التغيير يتم طبقاً للخطة.

مادة (12)

أما في مجال الرقابة القانونية تكون مباشرة الهيئة لاختصاصها على الوجه الآتي :-

الكشف والتحقق في المخالفات الإدارية والمالية التي تقع في الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة وفحص ومراجعة القرارات الصادرة من ذوي الاختصاص في شأن هذه المخالفات للتأكد من أن الإجراءات المناسبة قد اتخذت بالنسبة لتلك المخالفات ويكون لموظفي الوظائف الرقابية في الهيئة في سبيل ممارسة الاختصاصات سالفة الذكر صفة الضبطية القضائية مع الاستعانة برجال الضبطية القضائية الآخرين وغيرهم من ذوي الخبرة.

على الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة موافاة الهيئة بجميع المخالفات المالية والإدارية التي تقع من العاملين والإجراءات التي اتخذت بحقهم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ اكتشافها.

إذا ارتأت الهيئة تقديم أحد العاملين إلى المساءلة، على الجهة المختصة اتخاذ الإجراء اللازم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ طلب الهيئة وموافاتها بما تم اتخاذه بحقه.

مادة (13)

وللهيئة في سبيل مباشرة اختصاصاتها ما يلي :-

بحث الشكاوى التي يقدمها المواطنون عن الإهمال في أداء واجبات الوظيفة ومقترحاتهم فيما يعين لهم أو يلمسونه بقصد تحسين الخدمات وانتظام سير العمل وسرعة إنجازه وكذلك بحث ودراسة ما تنشره الصحافة من شكاوى وتحقيقات صحفية تتناول نواحي الإهمال والاستهتار أو سوء الإدارة أو الاستغلال وكذلك ما تتعرض له وسائل الإعلام المختلفة في هذه النواحي.

حق الطلب والإطلاع أو التحفظ على أية ملفات أو بيانات أو أوراق أو الحصول على صور منها من الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة بما فيها البيانات التي يعتبر تداولها سرياً واستدعاء من ترى سماع أقوالهم طبقاً للقوانين والأنظمة السارية.

يجوز لرئيس الهيئة أو نائبه أن يطلب وقف الموظف عن أعمال وظيفته أو تخليه عنها مؤقتاً إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك ويصدر قرار الإيقاف من الجهة المختصة طبقاً للقوانين والأنظمة السارية. يجوز للهيئة أن تقوم بالمراقبة لمباشرة اختصاصاتها بوسائلها المختلفة كلما رأت مقتضى لذلك، وإذا أسفرت المراقبة عن أمور تستوجب التحقيق الجنائي أحيلت الأوراق إلى النيابة العامة بموافقة رئيس الهيئة وإذا كان الموظف الذي سيحال إلى التحقيق بدرجة

مدير عام أو أعلى يتعين الحصول على موافقة رئيس السلطة. وفي جميع الأحوال توافي النيابة العامة الهيئة العامة بما أسفرت عنه التحقيق.

إذا تبين للهيئة نتيجة الرقابة مخالفات مالية أو إدارية أو إهمال في أداء واجبات الوظيفة لدى إحدى الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة يقوم رئيس الهيئة بإرسال كتاب إلى هذه الجهة يبين فيها نوع المخالفات أو الإهمال ومشفوعاً برأيه حول الموضوع.

(الفصل الخامس)

المخالفات المالية

مادة (14)

تعتبر من المخالفات المالية في تطبيق أحكام هذا القانون ما يلي :-

مخالفة القواعد والإجراءات المالية المنصوص عليها في القوانين واللوائح المعمول بها.

مخالفة القواعد والإجراءات الخاضعة بتنفيذ الموازنة العامة للسلطة وضبط الرقابة على تنفيذها.

مخالفة القواعد والإجراءات الخاصة بالمشتريات والمبيعات وشؤون المخازن وكذا جميع القواعد والإجراءات والنظم المالية والمحاسبية السارية.

كل تصرف خاطئ عن عمد أو إهمال أو تقصير يترتب عليه صرف مبلغ من أموال السلطة بغير حق أو ضياع حق من الحقوق المالية للسلطة أو المؤسسات أو الهيئات العامة أو غيرها من الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة أو المساس بمصلحة من مصالحها المالية أو الاقتصادية.

عدم موافاة الهيئة بصورة من العقود أو الاتفاقات أو المناقصات التي يقتضي تنفيذ هذا القانون موافاتها بها.

عدم موافاة الهيئة بالحسابات ونتائج الأعمال والمستندات المؤيدة لها في المواعيد المقررة أو بما تطلبه من أوراق أو بيانات أو قرارات أو محاضر جلسات أو وثائق أو غيرها مما يكون لها الحق في فحصها أو مراجعتها أو الاطلاع عليها طبقاً للقانون.

مادة (15)

كل موظف يرتكب أيًا من المخالفات المالية، أو يساهم في ارتكابها، أو يسهل وقوعها، أو يتستر على مرتكبيها، أو يتراخي في الإبلاغ عنها، يعاقب تأديبياً، مع عدم الإخلال بإقامة الدعوى الجنائية أو المدنية عند الاقتضاء.

وفي جميع الأحوال، تتخذ الجهات المختصة ما يلزم من إجراءات لاسترداد المبالغ التي تم صرفها دون وجه حق. وكذلك إلزام المخالف برد المبالغ المختلصة، أو التي تسبب في ضياعها على خزانة السلطة، أو أي من الجهات الأخرى الخاضعة لرقابة الهيئة.

مادة (16)

لا يعفى الموظف من العقوبة التأديبية، استناداً إلى أمر رئيسه، إلا إذا ثبت أن ارتكابه المخالفة كان تنفيذاً لأمر كتابي صادر إليه من رئيسه، وعلى الرغم من قيامه بتنبيه هذا الرئيس كتابة إلى المخالفة، وفي هذه الحالة تكون المسؤولية على من أصدر الأمر.

مادة (17)

على جميع الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة، إبلاغ الهيئة ووزارة المالية وديوان الموظفين العام فور اكتشافها لأية مخالفة مالية لديها، أو أي حادث من شأنه أن تترتب عليه خسارة مالية للسلطة، أو ضياع حق من حقوقها، أو يعرض أصولها الثابتة.

ملحق 4.4: قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية
قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية
رقم (15) لسنة 2004

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية
بعد الإطلاع على القانون الأساسي المعدل،
وعلى قانون هيئة الرقابة العامة رقم 17 لسنة 1995،
وعلى القرار رقم 22 لسنة 1994 بإنشاء هيئة الرقابة العامة،
وعلى القرار رقم 301 لسنة 1995 بتعيين رئيس لهيئة الرقابة العامة،
وبناء على ما أقره المجلس التشريعي بجلسته المنعقدة بتاريخ 2004/4/14م.
- أصدرنا القانون التالي:

الفصل الأول
تعريف وأحكام عامة
مادة (1)

في تطبيق أحكام هذا القانون يكون للكلمات والعبارات الآتية المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك:

السلطة الوطنية: السلطة الوطنية الفلسطينية.
رئيس السلطة: رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية.
مجلس الوزراء: مجلس وزراء السلطة الوطنية.
المجلس التشريعي: المجلس التشريعي الفلسطيني.
الأغلبية المطلقة للمجلس: أكثرية (نصف + واحد) لكل عدد أعضاء المجلس التشريعي.
الديوان: ديوان الرقابة المالية والإدارية.
رئيس الديوان: رئيس ديوان الرقابة المالية والإدارية.
نائب رئيس الديوان: نائب رئيس ديوان الرقابة المالية والإدارية.
المدير العام: مدير عام ديوان الرقابة المالية والإدارية.

مادة (2)

ينشأ بمقتضى أحكام هذا القانون ديوان عام يسمى "ديوان الرقابة المالية والإدارية" يكون له موازنة خاصة ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية ويتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة ويتمتع بالأهلية القانونية الكاملة لمباشرة كافة الأعمال والنشاطات التي تكفل تحقيق المهام التي قام من أجلها.

مادة (3)

يقصد بالرقابة، الإجراءات والأعمال الرقابية التي تستهدف:

1. ضمان سلامة النشاط المالي وحسن استخدام المال العام في الأغراض التي خصص من أجلها.
2. التفتيش الإداري لضمان كفاءة الأداء، وحسن استخدام السلطة والكشف عن الانحراف أينما وجد.
3. مدى انسجام ومطابقة النشاط المالي والإداري للقوانين والأنظمة واللوائح والقرارات النافذة.
4. ضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في الأداء العام وتعزيز المصداقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية والاقتصادية للسلطة الوطنية الفلسطينية.

مادة (4)

1. يعين رئيس الديوان بقرار من رئيس السلطة الوطنية بناء على تنسيب من مجلس الوزراء وبعد المصادقة على تعيينه بالأغلبية المطلقة للمجلس التشريعي.
2. يعين نائب رئيس الديوان بقرار من مجلس الوزراء بتسيب من رئيس الديوان.
3. يعين المدير العام بقرار من مجلس الوزراء بتسيب من رئيس الديوان.
4. يعين رئيس الديوان عدداً كافياً من الموظفين لتمكين الديوان من القيام بمهامه.

مادة (5)

يقدم رئيس السلطة الوطنية بديلاً عن رئيس الديوان خلال مدة أقصاها أسبوعان من تاريخ رفض المجلس التشريعي المصادقة على المرشح لمنصب رئيس الديوان.

مادة (6)

يشترط فيمن يعين رئيساً للديوان أو نائباً لرئيس الديوان ما يلي:

1. أن يكون فلسطينياً.
2. أن يكون من ذوي الكفاءة والاختصاص.
3. من المشهود له بالنزاهة وحسن السمعة.
4. ألا يقل عمره عن أربعين سنة.
5. ألا يكون قد أدين من محكمة مختصة بأية جناية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة أو جريمة من جرائم الأموال.

مادة (7)

يكون الديوان مسؤولاً أمام رئيس السلطة الوطنية وأمام المجلس التشريعي، ويتولى المهام والصلاحيات المناطة به وفقاً لأحكام القانون.

مادة (8)

يقدم رئيس الديوان لكل من رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي ومجلس الوزراء تقريراً سنوياً أو عند الطلب عن أعماله وملاحظاته وعليه أن يزود رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي ومجلس الوزراء بأية بيانات أو معلومات أو دراسات أو أبحاث يطلبونها منه والقيام بأي عمل آخر يعهد به إليه من أي منهم، وينشر التقرير السنوي في الجريدة الرسمية.

مادة (9)

يكون المقر الرئيس للديوان في مدينة القدس، وله مقران مؤقتان في كل من مدينتي غزة ورام الله.

مادة (10)

1. تكون مدة رئاسة الديوان سبع سنوات لفترة واحدة غير قابلة للتحديد.
2. لا يجوز عزل رئيس الديوان لأي سبب من الأسباب إلا بالأغلبية المطلقة للمجلس.
3. يحدد الراتب والحقوق المالية الأخرى لرئيس الديوان بقرار من رئيس السلطة الوطنية ومصادقة المجلس التشريعي وينشر القرار في الجريدة الرسمية.

مادة (11)

وفقاً لأحكام هذا القانون يتمتع رئيس الديوان ونائبه والمدير وموظفو الديوان بالحصانة عن كل ما يقومون به من أعمال تتعلق بتنفيذ مهامهم.

مادة (12)

لا يجوز التدخل في أي عمل من أعمال الديوان وتلتزم جميع الجهات الخاضعة لرقابة الديوان بالتعاون الكامل والتام فما يطلب الديوان منها.

الفصل الثاني

تشكيل الديوان

مادة (13)

1. يشكل الديوان من رئيس الديوان ونائبه والمدير العام وعدد من المديرين والمستشارين والخبراء والمفتشين والفنيين والموظفين وفقاً للهيكل التنظيمي وجدول تشكيلات الوظائف المتعمد من المجلس التشريعي.
2. يكون رئيس الديوان بدرجة وزير، ونائب رئيس الديوان بدرجة وكيل وزارة.

مادة (14)

يعد مركز رئيس الديوان شاغراً في إحدى الحالات التالية:

1. الوفاة .
2. الاستقالة.
3. العزل.

مادة (15)

1. إذا شغل مركز رئيس الديوان يعين بديل آخر له خلال مدة أقصاها شهر من تاريخ الشغور وفقاً لأحكام هذا القانون.
2. يقوم نائب رئيس الديوان بمهام رئيس الديوان خلال المدة المذكورة في الفقرة (1) أعلاه.

مادة (16)

يعين رئيس الديوان المديرين التنفيذيين والمفتشين والمستشارين والخبراء والفنيين والموظفين وفقاً لأحكام هذا القانون وقانون الخدمة المدنية.

مادة (17)

لا يجوز لرئيس الديوان ونائبه والمدير العام أثناء تولي المنصب أن:

1. يتولى أي وظيفة أخرى.
2. يشتري أو يستأجر مالا من أموال السلطة الوطنية أو إحدى الشخصيات المعنوية العامة ولو بطريقة غير مباشرة أو بطريقة المزايا العلني ولا أن يؤجرها أو يبيعها شيئاً من أمواله أو يقاضها عليه.
3. يشارك في التزامات تعقدها السلطة الوطنية أو المؤسسات أو الهيئات العامة.
4. يجمع بين الوظيفة في الديوان وعضوية مجلس إدارة أي شركة أو مؤسسة أو هيئة حكومية أو غير حكومية.

مادة (18)

تنشأ في الديوان الدوائر والأقسام الضرورية لإدارة شؤونه المالية والإدارية والقانونية وشؤون المتابعة والدراسات والأبحاث والتطوير والتخطيط اللازمة لأداء مهامه بموجب تعليمات يصدرها رئيس الديوان.

مادة (19)

لليديوان الاستعانة بالاختصاصيين والخبراء في الأمور والمسائل التي تعرض عليه وتتطلب دراستها وإبداء الرأي فيها مؤهلات وخبرات خاصة وتصرف لهم مكافآت مالية مقابل خدماتهم وفقاً للوائح الخاصة بذلك.

مادة (20)

لرئيس الديوان تأليف لجان مؤقتة للرقابة أو التفتيش أو التحقيق أو لجان للدراسة والاستقصاء برئاسة مفتش، وتفويضها بمهام أو قضايا محددة تدخل ضمن مهام الديوان وصلاحياته وتقديم نتائج أعمالها إليه.

مادة (21)

لا يجوز أن يعين أي شخص في وظيفة مفتش في الديوان أو ينتدب للقيام بأعماله إلا إذا كان حاصلًا على الشهادة الجامعية الأولى على الأقل حسب الاختصاص.

مادة (22)

يمارس نائب رئيس الديوان مهام ومسؤوليات رئيس الديوان في حال غيابه، وكل ما يفوضه به وفقاً لأحكام هذا القانون.

الفصل الثالث إختصاصات الديوان مادة (23)

يهدف الديوان إلى ضمان سلامة العمل والاستقرار المالي والإداري في السلطة الوطنية بسلطاتها الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية وكشف أوجه الانحراف المالي والإداري كافة بما فيها حالات استغلال الوظيفة العامة والتأكد من أن الأداء العام يتفق مع أحكام القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات النافذة وفي حدودها وأنه يمارس بأفضل وأقل تكلفة ممكنة وله في سبيل تحقيق ذلك القيام بما يلي وفقاً لأحكام القانون:

1. اقتراح اللوائح والأنظمة والسياسات الخاصة بعمل الديوان ورفعها للمجلس التشريعي لإقرارها.
2. إعداد الخطط والبرامج لتمكين الديوان من القيام بمهامه.
3. وضع البرامج والدورات الخاصة لتأهيل الموظفين في الديوان وتدريبهم.
4. إعداد مشروع موازنة سنوية خاصة بالديوان ورفعها إلى مجلس الوزراء لإقرارها ضمن الموازنة العامة السنوية للسلطة الوطنية.
5. التحقيق من قيام أجهزة الرقابة والتفتيش والمتابعة الداخلية في المراكز المالية كافة في السلطة الوطنية بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة ودراسة القواعد التي تنظم أعمالها للتثبت من كفاءتها ودقتها في تحقيق الأهداف المقررة لها.
6. مراقبة نفقات السلطة الوطنية وإيراداتها والقروض والسلف والمخازن والمستودعات على الوجه المبين في هذا القانون.
7. تنفيذ السياسات الخاصة بالرقابة والتفتيش بما يضمن تعزيز الشفافية والمصادقية والوضوح في أعمال الحكومة والمؤسسات والهيئات العامة ومن في حكمها.
8. بحث وتحري أسباب القصور في العمل والإنتاج بما في ذلك الكشف عن عيوب النظم المالية والإدارية والفنية التي تعرقل سير أعمال الحكومة والأجهزة والمؤسسات العامة واقتراح وسائل تلافيتها ومعالجتها.
9. الكشف عن المخالفات المالية والإدارية والقانونية التي تقع من الموظفين أثناء مباشرتهم لواجبات وظائفهم أو بسببها.
10. كشف وضبط المخالفات التي تقع من غير الموظفين والتي تستهدف المساس بسلامة أداء واجبات الوظيفة أو الخدمة العامة.
11. بحث الشكاوي التي يقدمها المواطنون عن المخالفات أو الإهمال في أداء الواجبات الوظيفية ودراسة ما تنتشره وسائل الإعلام المختلفة من شكاوي أو تحقيقات صحفية تتناول نواحي الإهمال أو الاستهتار أو سوء الإدارة أو الاستغلال.
12. يكون الديوان فيما يتعلق بالإيرادات مسؤولاً عن:
 - أ. التدقيق في تحققات الضرائب والرسوم والعوائد المختلفة للتثبت من أن تقديرها وتحققها قد تما وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.
 - ب. التدقيق في معاملات بيع الأراضي والعقارات الحكومية أو التابعة للسلطة الوطنية وإدارتها وتأجيرها.
 - ت. التدقيق في تحصيلات الإيرادات على اختلاف أنواعها للتثبت من أن التحصيل في جري في أوقاته المعنية وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.
13. يكون الديوان فيما يتعلق بالنفقات مسؤولاً عن:
 - أ. التدقيق في النفقات للتثبت من صرفها للأغراض التي خصصت من أجلها ومن أن الصرف قد تم وفقاً لقوانين والأنظمة المعمول بها.
 - ب. التدقيق في المستندات والوثائق المقدمة تأييداً للصرف للتثبت من صحتها ومن مطابقتها قيمتها لما هو مثبت في القيود.
 - ت. التثبت من أن إصدار أوامر التصرف قد تم حسب الأصول ومن قبل الجهات المختصة .
 - ث. التثبت من تنفيذ أحكام قانون تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية وقانون الموازنة السنوي ومن صحة الأوامر المالية والحوالات الصادرة بمقتضى أحكامه.
14. يكون الديوان فيما يتعلق بحسابات الأمانات والسلف والقروض والتسويات مسؤولاً عن تدقيق جميع هذه الحسابات للتثبت من صحة العمليات المتعلقة بها ومن مطابقتها مع ما هو مثبت في القيود ومن أنها مؤيدة بالمستندات والوثائق اللازمة ومن استرداد السلف والقروض في الأوقات المعنية لإستردادها مع الفوائد المترتبة عليها للخزينة العامة.

15. العمل على مراقبة ومراجعة القرارات الخاصة بشؤون الموظفين العاميين فيما يتعلق بالتعيينات والمرتببات والأجور والترقيات والعلوات والإجازات وأية بدلات أخرى وما في حكمها، والتثبت من مدى مطابقتها للقوانين والأنظمة المعمول بها من جهة ومطابقتها للموازنة العامة من جهة أخرى.
16. العمل على مراجعة المنح والهبآت والتبرعات المقدمة للجهات الإدارية وآلية صرفها والتأكد من مدى اتفاقها مع القوانين والأنظمة المعمول بها.
17. دراسة أية قضية أو حالة أو تقرير تحال أو يحال إلى الديوان من رئيس السلطة الوطنية أو المجلس التشريعي ولجانته المختصة أو مجلس الوزراء أو الوزير المختص حسب مقتضى الحال، مما يدخل في نطاق مهام وصلاحيات الديوان، بما في ذلك التحقيق في المخالفات الإدارية والمالية التي يرتكبها الموظفون في الجهات الإدارية المختلفة.

مادة (24)

للدیوان التدقیق فی الحسابات والوثائق والمستندات واللوازم فی أية دائرة، وعلى موظفي هذه الدائرة أن يسهلوا مهمته ويقدموا له كافة المعلومات التي يطلبها وله أن يلفت نظرهم إلى ما يبدو له من ملاحظات وأن يستوضح منهم عن سبب ما يظهر له من تأخر في إنجاز المعاملات.

مادة (25)

للدیوان الإطلاع على كافة التقارير والمعلومات والبيانات الواردة من الموظفين وعلى تقارير التحقيق في المخالفات التي لها مساس بالأمور المالية والإدارية وله أن يطلب تزويده بكل ما يريد الإطلاع عليه من معلومات وإيضاحات من جميع الدوائر الحكومية مما له علاقة بأعمالها.

مادة (26)

يرفع رئيس الديوان تقارير ربع سنوية أو عند الطلب متضمنة نتيجة تحرياته ودراساته وأبحاثه ومقترحاته والمخالفات المرتكبة والمسؤولية المترتبة عليها والملاحظات والتوصيات بشأنها إلى رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي ومجلس الوزراء لاتخاذ ما يلزم بشأنها.

مادة (27)

1. تتم أعمال الرقابة في أي جهة إدارية للتحقق من مدى تنفيذ أحكام وقواعد المحاسبة الحكومية ومدى التزام الجهات الإدارية في تنفيذ الموازنة العامة للسلطة الوطنية وتأشيراتها وتسجيل وتبويب العمليات المالية التي تجريها.
2. تتم أعمال الرقابة المالية على الصرف وعلى نظم الضبط الداخلي بما يضمن إظهار وتحليل النتائج التي تعبر عنها المراكز المالية والحسابات الختامية لهذه الجهات بحيث تعطي صورة حقيقية لها.

مادة (28)

على الديوان تقديم تقارير خاصة بشأن بعض المسائل ذات الأهمية التي تستوجب سرعة النظر فيها إلى كل من رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي ومجلس الوزراء المختص.

مادة (29)

وفقاً لأحكام القانون للديوان في سبيل مباشرة اختصاصاته حق طلب أو الإطلاع أو التحفظ على أية ملفات أو بيانات أو أوراق أو مستندات أو معلومات أو الحصول على صور منها وذلك من الجهة الموجودة فيها هذه الملفات أو البيانات أو الأوراق أو المستندات أو المعلومات بما في ذلك الجهات التي تعتبر كل ذلك سري التداول وكذلك استدعاء من يرى سماع أقوالهم.

مادة (30)

وفقاً لأحكام القانون للديوان أن يطلب من جهة الاختصاص وقف الموظف عن أعمال وظيفته أو إبعاده عنها مؤقتاً إذا تبين أن وجوده على رأس عمله يضر بإجراءات التحقيق.

الفصل الرابع الجهات الخاضعة لرقابة الديوان

مادة (31)

وفقاً لأحكام هذا القانون تخضع لرقابة الديوان الجهات التالية:

1. رئاسة السلطة الوطنية والمؤسسات التابعة لها.
2. رئيس وأعضاء مجلس الوزراء ومن في حكمهم.
3. المجلس التشريعي بما في ذلك هيئاته وإدارته.
4. السلطة القضائية والنيابة العامة وأعضاؤها وموظفوها.
5. وزارات وأجهزة السلطة الوطنية.
6. قوات الأمن والشرطة وكافة الأجهزة الأمنية والعسكرية.
7. الهيئات والمؤسسات العامة والأهلية والنقابات والجمعيات والاتحادات بجميع أنواعها ومستوياتها ومن في حكمها.
8. المؤسسات والشركات التي تملكها أو تساهم السلطة الوطنية فيها أو تتلقى مساعدة منها أو من الجهات المانحة للسلطة الوطنية.
9. المؤسسات والشركات التي رخص لها باستغلال أو إدارة مرفق عام.
10. الهيئات المحلية ومن في حكمها.
11. فيما لم يرد بشأنه نص خاص تسري أحكام هذا القانون على الجهات التي تتضمن القوانين أو الأنظمة أو اللوائح أو القرارات الصادرة بشأنها قواعد خاصة.
12. ويطلق على الهيئات والدوائر والوحدات التي تسري عليها أحكام هذا القانون "الجهات الإدارية".

الفصل الخامس

التزامات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان

مادة (32)

تقدم وزارة المالية إلى الديوان تقريراً نهائياً كل ربع سنة مفصلاً ومحللاً لوضع الموازنة العامة ويتضمن التقرير التطورات المالية واتجاهات حركة الإيرادات والنفقات مقارنة مع التوقعات وكذلك تفسير الانحرافات الهامة وتحليل تدفق النقد وتأثير هذه التطورات على الوضع المالي العام للسلطة الوطنية، ويستعرض اقتراحات الإجراءات التصحيحية المناسبة لاستعادة التوازن المالي.

مادة (33)

تعد وزارة المالية حسابات موحدة تمهيدية للمعاملات العامة وتقدمها إلى الديوان في غضون ستة أشهر من أقال السنة المالية. وتبين الحسابات ضمن أشياء أخرى أرصدة الافتتاح والإقفال للصندوق الموحد والصناديق الخاصة، وتفصيل العمليات المالية التي تمت لمواجهة العجز المالي "إن وجد" وصافي الدين العام المحلي والأجنبي، وتذكر الحسابات أيضاً القروض المعطاة خلال السنة والالتزامات المرتبطة بها والناجئة عنها.

مادة (34)

على أساس الحسابات التمهيدية المعدة بموجب المادة (33) تعد وزارة المالية مسودة الحساب الختامي وتقدمها إلى الديوان خلال سنة من نهاية السنة المالية لدراستها ورفع ملاحظاته بشأنها إلى المجلس التشريعي.

مادة (35)

على المدققين الماليين في المراكز المالية كافة إبلاغ الديوان بجميع الحالات التي يتضمن الصرف فيها مخالفة مالية، وذلك خلال مدة أقصاها أسبوعان من تاريخ وقوعها.

مادة (36)

على مفوضي الإنفاق في المراكز المالية كافة وجميع الجهات الأخرى الخاضعة لرقابة الديوان، إبلاغه بما يقع في هذه الجهات من وقائع الاختلاس، أو السرقة، أو التبيد، أو الإلتلاف، أو الحريق، أو الإهمال، وما في حكمها، يوم اكتشافها، وعليهم أيضاً أن يوافقوا الديوان بالقرارات الصادرة بشأنها فور صدورها وكذلك:
أ. موافاة الديوان بالبيانات والمؤشرات اللازمة لمتابعة تنفيذ خطة تقويم الأداء، طبقاً للنظم والنماذج التي يعدها الديوان.

ب. الرد على ملاحظات الديوان خلال شهر من تاريخ إبلاغ هذه الجهات بها.
ت. تزويد الديوان بجميع القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات التي تصدرها هذه الجهات.

مادة (37)

على الجهات التي تقوم بتنفيذ مشروعات استثمارية تكون السلطة الوطنية طرفاً أو شريكاً فيها موافاة الديوان بصورة عن العقود والاتفاقيات والمناقصات لكل مشروع استثماري وكذلك بأية تعديلات تطرأ عليها أثناء تنفيذ المشروع.

مادة (38)

يقوم موظفو الديوان بأعمالهم في مكاتبهم، أو في مكاتب الجهات ذات العلاقة، أو في ميادين العمل، وعلى الجهات الخاضعة لرقابة الديوان تهيئة المكان اللازم لهم في مكاتبها، عندما يطلب منها ذلك.

مادة (39)

على الجهات الواردة بالبندين (8,7) من المادة (31) من هذا القانون، عرض ملاحظات الديوان على مجالس إدارتها خلال شهر على الأكثر من تاريخ إبلاغها بها وعلى الجمعيات العمومية حال انعقادها.

الفصل السادس

المخالفات المالية والإدارية

أولاً: المخالفات المالية

مادة (40)

وفقاً لأحكام هذا القانون يعد مخالفة مالية ما يلي:

1. مخالفة القواعد والإجراءات المالية المنصوص عليها في القوانين والأنظمة أو اللوائح النافذة ذات العلاقة.
2. مخالفة القواعد والإجراءات والأحكام الخاصة بتنفيذ قانون الموازنة العامة للسلطة الوطنية.
3. مخالفة القواعد والإجراءات الخاصة بالمشتريات والمبيعات وإدارة المستودعات، بما فيها تلك المتعلقة بالنظم والأحكام المالية والمحاسبية السارية بهذا الشأن.
4. كل تصرف يترتب عليه صرف مبلغ من أموال السلطة الوطنية بغير حق أو ضياع حق من الحقوق المالية للسلطة الوطنية، أو أي من الجهات الخاضعة لرقابة الديوان.
5. عدم موافاة الديوان بصورة من العقود أو الاتفاقيات أو المناقصات التي توجبها أحكام هذا القانون.
6. عدم موافاة الديوان بالحسابات والمستندات المؤيدة لها في المواعيد المقررة أو بما يطلبه من أوراق أو بيانات أو قرارات أو محاضر جلسات أو وثائق أو غيرها مما يكون له الحق في فحصها أو مراجعتها أو الإطلاع عليها وفقاً لأحكام القانون.

ثانياً: المخالفات الإدارية

مادة (41)

وفقاً لأحكام هذا القانون يعد مخالفة إدارية ما يلي:

1. عدم الرد على ملاحظات الديوان أو مراسلاته أو التأخر في الرد عليها دون عذر مقبول عن المواعيد المقررة في هذا القانون، ويعتبر في حكم عدم الرد الإجابة بطريقة الغرض منها المماثلة أو التسوية.
2. إخفاء بيانات يطلبها الديوان، أو الامتناع عن تقديمها إليه، أو رفض إطلاعه عليها، مهما كانت طبيعتها وكذلك الامتناع عن تنفيذ طلب الاستدعاء.
3. التأخير دون مبرر، في إبلاغ الديوان خلال الموعد المحدد في هذا القانون، بما تتخذه الجهة المختصة في شأن المخالفة التي تبلغ إليها.
4. التقصير في العمل الإداري، أو في إدارة المرفق العام.
5. سوء الأداء أو الإهمال في أداء الوظيفة.
6. مخالفة التعليمات أو القرارات ذات العلاقة الصادرة عن الديوان.

العقوبات التأديبية

مادة (42)

1. وفقاً لأحكام القانون كل موظف يرتكب أيًا من المخالفات المالية أو الإدارية، أو يساهم في ارتكابها، أو يسهل وقوعها، أو يتستر على مرتكبيها، أو يقصر في الإبلاغ عنها، يعاقب تأديبياً مع عدم الإخلال بإقامة الدعوى الجزائية أو المدنية وفقاً لأحكام القانون.
2. تتخذ الجهات المختصة ما يلزم من إجراءات لاسترداد المبالغ التي تم صرفها دون وجه حق.
3. إلزام المخالف برد المبالغ المختلسة، أو التي تسبب في ضياعها على خزينة السلطة الوطنية، أو أي من الجهات الأخرى الخاضعة لرقابة الديوان.

مادة (43)

لا يعفى الموظف من العقوبة التأديبية، استناداً إلى أمر رئيسه، إلا إذا ثبت أن ارتكابه المخالفة كان تنفيذياً لأمر كتابي صادر إليه من رئيسه، وعلى الرغم من قيامه بتبنيه هذا الرئيس كتابه إلى المخالفة، وفي هذه الحالة تكون المسؤولية على من أصدر الأمر.

مادة (44)

على جميع الجهات الخاضعة لرقابة الديوان، إبلاغ الديوان فور اكتشافها لأية مخالفة مالية أو إدارية لديها، أو أي حادث من شأنه أن تترتب عليه خسارة مالية للسلطة الوطنية، أو ضياع حق من حقوقها، أو يعرض أصولها الثابتة أو المنقولة للضياع أو التلف على أي وجه، وذلك لاتخاذ الإجراءات الواجبة طبقاً لهذا القانون، ودون إخلال بما يجب أن تتخذه تلك الجهات من إجراءات أخرى.

الفصل السابع

نظام الموظفين في الديوان

مادة (45)

يشترط فيمن يعين موظفاً في الديوان ما يلي:

1. أن يكون فلسطينياً.
2. أن يكون من ذوي الكفاءة والاختصاص.
3. من المشهود له بالنزاهة وحسن السمعة.
4. ألا يكون قد أدين من محكمة مختصة في أية جنائية أو في جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة أو جريمة من جرائم الأموال.

مادة (46)

لا يجوز لرئيس الديوان نذب أي من الموظفين في الديوان للقيام مؤقتاً أو بشكل دائم بعمل معين في أية جهة حكومية أو غير حكومية.

مادة (47)

يكون لمن يفوضهم رئيس الديوان صفة الضبطية القضائية فيما يتعلق بإنجاز أعمال وظيفتهم وفقاً لأحكام هذا القانون.

مادة (48)

يشرف رئيس الديوان على أعمال الديوان كافة ويصدر التعليمات والقرارات التي يتطلبها سير العمل فيه.

مادة (49)

تنظيم تقارير كفاية الأداء للموظفين بلائحة أو نظام يصدر بقرار من رئيس الديوان.

مادة (50)

كل من يعمل في الديوان ويخرج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته أو يظهر بمظهر مخل بشرف الوظيفة المسندة إليه يعاقب تأديبياً وذلك مع عدم الإخلال بإقامة الدعوى الجزائية أو المدنية عند الاقتضاء ولا يعفي من

العقوبة استناداً إلى أمر رئيسه في العمل إلا إذا أثبت أن ارتكابه المخالفة كان تنفيذاً لأمر مكتوب بذلك صادر إليه من رئيسه المباشر بالرغم من تنبيهه كتابة على المخالفة وفي هذه الحالة تكون المسؤولية على مصدر الأمر.

مادة (51)

تعتبر المعلومات والبيانات والوثائق التي يطلع عليها العاملون في الديوان بحكم وظائفهم وفي سياق قيامهم بأعمال الرقابة المالية والإدارية أو بسببها، أنها سرية، وأن يجري التداول بها على هذا الأساس، وأن لا نقشى أو تبرز أو يسمح للغير بالإطلاع عليها إلا للقضاء في دعوى ناجمة عن أعمال الرقابة المالية أو الإدارية فقط، وللجهة المختصة بالديوان أو المرجع الرسمي الذي ترفع إليه تقاريره وتوصياته ونتائج أعماله بمقتضى أحكام هذا القانون وذلك تحت طائلة المسؤولية التأديبية والجزائية.

مادة (52)

لا يجوز توقيع أي من العقوبات التأديبية إلا بعد سماع أقوال الموظف في الديوان ودفاعه ويكون قرار رئيس الديوان في ذلك كتابياً ومسبباً وبعد تشكيل لجنة تحقيق.

مادة (53)

تسري على الموظفين في الديوان أحكام قانون الخدمة المدنية فيما لم يرد بشأنه نص في هذا القانون.

مادة (54)

1. يؤدي رئيس الديوان ونائبه قبل مباشرة العمل اليمين القانونية التالية أمام رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي:
"أقسم بالله العظيم أن أقوم بعملتي بإخلاص وأمانة وأن أخدم وطني بشرف وألا أخالف القوانين والأنظمة المعمول بها في السلطة الوطنية".
2. ويؤدي موظفو الديوان اليمين القانونية أمام رئيس الديوان.

مادة (55)

على رئيس الديوان أن يقدم إقراراً بالذمة المالية الخاصة به وبزوجه وبأولاده القصر مفصلاً فيه كل ما يملكون من عقارات ومنقولات وأسهم وسندات وأموال نقدية في الداخل والخارج وما عليهم من ديون، إلى المحكمة العليا التي تضع الترتيبات اللازمة للحفاظ على سريتها وتبقى سرية ولا يجوز الإطلاع عليها إلا بإذن منها عند الاقتضاء.

الفصل الثامن

أحكام انتقالية وختامية

مادة (56)

تؤول ممتلكات هيئة الرقابة العامة المنشأة بالقانون رقم (17) لسنة 1995 وموظفوها إلى ديوان الرقابة المالية والإدارية المنشأ بمقتضى أحكام هذا القانون.

مادة (57)

تسري فيما يتعلق بأي مهام أو أمور أخرى تدخل ضمن اختصاصات الديوان ولم يرد لها نص في هذا القانون القوانين الأخرى المعمول بها في السلطة الوطنية.

مادة (58)

يلغى قانون هيئة الرقابة العامة رقم (17) لسنة 1995 والقرار رقم 22 لسنة 1994 بشأن إنشاء هيئة الرقابة العامة كما يلغى كل حكم يخالف أحكام هذا القانون.

مادة (59)

يصدر مجلس الوزراء بناء على اقتراح الديوان وبعد التنسيق مع لجنة الموازنة العامة في المجلس التشريعي اللوائح والأنظمة اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القانون.

مادة (60)

على جميع الجهات المختصة كل فيما يخصه تنفيذ أحكام هذا القانون ويعمل به بعد ثلاثين يوماً من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

صدر بمدينة رام الله بتاريخ: 27/ ديسمبر / 2004 ميلادية.
الموافق: 15/ ذو القعدة / 1425 هجرية

ملحق 5.4: ديوان الرقابة المالية والإدارية

النشاطات الديوان

- 1- ضمان سلامة النشاط المالي وحسن استخدام المال العام في الأغراض التي خصص من أجلها.
- 2- التفتيش الإداري لضمان كفاءة الأداء، وحسن استخدام السلطة والكشف عن الانحراف أينما وجد.
- 3- مدى انسجام ومطابقة النشاط المالي والإداري للقوانين والأنظمة واللوائح والقرارات النافذة.
- 4- ضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في الأداء العام وتعزيز المصداقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية والإقتصادية للسلطة الوطنية الفلسطينية.

تعليمات مديرية الرقابة و التدقيق

تعليمات

المديرية الرقابة والتدقيق

اولا : مهام وواجبات مديرية التدقيق والرقابة:

تعولى هذه المديرية القيام بالمهام والمسؤوليات التالية:

- 1- التأكد من قيام الوزارات والدوائر والمؤسسات الرسمية بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات المالية في كافة المعاملات المالية التي تتم فيها.
- 2- تدقيق النفقات الحكومية والتأكد من صحة صرفها وتبويبها وتسجيلها ومن توفر المخصصات المالية لها.
- 3- تدقيق الإيرادات العامة ، والتأكد من صحة قبضها وتبويبها وتسجيلها ومن ابداعها في حساب الخزينة العام لدى البنك المعتمدة اولاً باول ودون تأخير.
- 4- تصويب الأخطاء التي يتم اكتشافها في العمليات المالية فيما يتعلق بصرف النفقات او قبض الإيرادات وتصويبها وفق القوانين والأنظمة المعمول بها.
- 5- القيام بعمليات التفتيش الدوري والمفاجئ لمختلف الوحدات المالية في الوزارات /الدوائر والمؤسسات الرسمية ومديريات ومحاسبات المالية في مختلف مناطق السلطة بهدف التأكد من صحة المعلومات التي تقدمها الى وزارة المالية ومراعاة تطبيقها للقوانين والأنظمة والتعليمات المالية النافذة.
- 6- التأكد من حسن وسلامة استخدام الاموال العامة للأغراض المخصصة لها.
- 7- التأكد من حفظ الوثائق والمستندات والسجلات المالية في اماكن آمنة وحسبما نصت عليه التشريعات المرعية.
- 8- التأكد من تسجيل كافة المعاملات المالية في السجلات الخاصة بها وان الوزارات والدوائر والمؤسسات الرسمية تقوم باعداد التقارير المالية والدورية في مواعيدها المحددة دون تأخير.
- 9- متابعة استخبارات الهيئة العامة للرقابة المتعلقة بالوزارات والدوائر والمؤسسات الرسمية .
- 10- الاشتراك في لجان التحقيق في المخالفات المالية التي تحدث في مختلف الوزارات والدوائر والمؤسسات الرسمية ورفع توصياتها الى الجهات المختصة ومتابعة القرارات التي تتم بشأنها.

- 11- ارشاد الموظفين العاملين في مختلف الوحدات المالية لدى الوزارات والدوائر والمؤسسات الرسمية بهدف تمكينهم من فهم القوانين والانظمة والتعليمات المالية وتطبيق ما ورد فيها حسب الاحول.
- 12- الرقابة على حسابات البنوك واجراء المطابقات اللازمة ومتابعة المبالغ المتعلقة ومعالجتها.
- 13- مراقبة تسجيل أصول وممتلكات السلطة واستخدامها بما يتماشى مع الاصول المرعية وكذلك مراقبة الحسابات الختامية والموجودات النقدية.
- 14- المساهمة في وضع انظمة الرقابة الداخلية ومعايير التدقيق الداخلي وسبل تطويرها.
- 15- اعداد تقارير دورية تتضمن مجموعة الملاحظات التي تبرز خلال عمليات التدقيق والتفتيش ، ورفعها الى الجهات المختصة متضمنة المقترحات والتوصيات اللازمة بشأنها.

ثانيا: التدقيق والرقابة على تنفيذ الموازنة العامة:

للقيام باجراءات التدقيق والرقابة على تنفيذ الموازنة العامة يجب على المدقق / المراقب المالي مراعاة القواعد التالية:-

أ- فيما يتعلق بالنفقات:

- 1- التأكد من صدور الامر المالي العام الذي يتعلق بالنفقات الجارية والامر المالي الخاص الذي يتعلق بالنفقات الرأسمالية.
- 2- التأكد من صدور الحوالة المالية الخاصة بالنفقة ومن توفر السيولة النقدية (السقف المالي) الكافي لتغطية قيمة النفقة.
- 3- التأكد من توفر المخصصات اللازمة لتغطية النفقة من واقع سجل المخصصات للوزارة / الدائرة او المؤسسة المختصة.
- 4- التحقق من ان اجراء تزييل ونقل المخصصات بين مواد الموازنة قد تم وفقا لاحكام التشريعات المعمول بها.
- 5- التأكد من صلاحية المفروض بالاتفاق وبأن النفقة تقع ضمن الصلاحية المخولة له.
- 6- عند مراجعة وتدقيق مستند الصرف يجب مراعاة ما جاء اعلاه بالاضافة الى ما يلي:-
أ- انه قد نظم حسب نوع النفقة واخذ رقما متسلسلاً.

- ب- انه معزز بوثائق تصفية النفقة حسب نوعها على النحو التالي:-
- 1- الرواتب والاجور والعلاوات:
- التأكد من تقديم كفالة الصيانة اذا نص العقد على ذلك.
- شهادة من المتعهد بإبراء ذمة الوزارة/ الدائرة او المؤسسة في حال الدفعة النهائية.
- ج- ان قيعة المستند مساوية لقيمة الوثائق المعززة وانه صدر باسم المستفيد الوارد في عقد النفقة.
- د- انه قد تم اجراء الحسميات المطلوبة من المستفيد وانه تم تحصيل الرسوم والابرادات المترتبة عليه اصولا.
- هـ- ان المستند قد تم اعتماده من المسؤول المالي بالاضافة الى المقوض بالاتفاق.
- و- ان المستند قد تم تسجيله في سجل المخصصات المعتمد (سجل مراقبة الموازنة) وتم توقيعه من الموظف المختص واخذ رقما متسلسلا حسب كل مادة .
- ز- ان المستند قد تم تدقيقه ومراجعته من قسم التدقيق الداخلي في الوزارة / الدائرة والمؤسسة ووقع عليه من قبل المدقق.
- 7- في حال اكتشاف أي خطأ في مستند الصرف يصوب كما يلي:-
- أ- من قبل المدقق / المراقب المالي اذا كان الخطأ في العمليات الحسابية.
- ب- يعاد المستند الى المقوض بالاتفاق بموجب لائحة تدقيق لاجراء التصحيح المطلوب اذا كان الخطأ في غير العمليات الحسابية او مخالفا للشريعات المعمول بها.
- 8- يتم ختم وتوقيع المستند بما يقيد صحته من الناحية الحسابية والقانونية بالاضافة الى الغاء المرفقات المعززة للمستند بختمها بخاتم (مدفوع).
- 9- التأكد من تسجيل جنيع المستندات في يومية الصندوق اولا باول حسب ارقامها المتسلسلة وتواريخها وان التسجيل قد تم طبقا للتوجيه المحاسبي الصحيح وبالقيمة الصحيحة.
- 10- التأكد من عمليات ترحيل جميع المستندات الى السجلات المختصة بها وان عمليات الترضيد صحيحة.
- 11- متابعة اخلاق الحسابات الشهرية وتنظيم موازين المراجعة والمواقف المالية بشكل سليم وارسالها الى كل من وزارة المالية ودائرة الموازنة العامة في المدة المحددة لذلك (أي قبل نهاية الاسبوع الاول من الشهر التالي لشهر الاتفاق).

- 12- التأكد من التزام مراكز المسؤولية المختلفة القواعد التالية حين الشراء:-
- أ- التأكد من وجود حاجة فاسة وحقيقية للشراء.
- ب- عدم المباشرة بالشراء الا بموجب طلب شراء صادر من المفروض بالانفاق معززاً بمستند اعتماد (التزام) مالي او باذن شراء صادر عن دائرة الموازنة العامة محدد فيه وصف واف للوازم المطلوب شراؤها والسادة / البند المرصودة مخصصاته فيها في قانون الموازنة العامة.
- ج- الحصول على اللوازم بافضل الاسعار مع مراعاة درجة الجودة والشروط الافضل للسلطة ووفق التشريعات المعدول بها.
- د- التأكد من عدم تجزئة شراء اللوازم المطلوبة لغايات تجاوز صلاحيات الشراء.
- هـ- التحقق من تشكيل لجان استلام اللوازم المشتراة وفق الاصول بموجب ضبط استلام موقع من اللجنة المختصة بالاستلام يتضمن قبول اللوازم او رفض استلامها لمخالفتها للمواصفات والشروط المقررة تحت طائلة المسؤولية.
- و- مسك كل وزارة / دائرة او مؤسسة القيد والسجلات والبطاقات اللازمة لها لادارة اللوازم وتنظيم المستودعات.
- 13- احكام الرقابة على صرف وبيع واتلاف وشطب اللوازم العامة وفق التشريعات المعمول بها.
- 14- تشكيل لجان الجرد والتفتيش على كل من الصاديق والمستودعات لتأكد من :-
- أ- صحة اجراء استلام وتسليم الاموال العامة (نقد او لوازم) وصرفها وفق الاصول.
- ب- صحة الارصدة الفعلية ومطابقتها مع الارصدة الدفترية.
- ج- صحة التخزين والحفظ بما في ذلك بوالص التأمين ضد الحريق والاختطار المختلفة.
- د- تنظيم قوائم منفردة لكل من الزيادة والنقص والتوقيع عليها من جميع الاطراف المشتركة في الجرد وبيان اسباب الاختلاف ومتابعة معالجتها .
- هـ- تقديم تقارير دورية بذلك الى وزير المالية مع التوصيات اللازمة لمعالجة القضايا العالقة.

15- التأكيد من ان طرق تنفيذ الاشغال الحكومية (المشاريع الرأسمالية) والخدمات الفنية للسلطة الوطنية الفلسطينية والاشراف عليها وصرف قيمتها قد تمت وفق احكام التشريعات المعمول بها ووفق العقود الموقعة بشأنها.

ب- الرقابة على ايرادات الموازنة العامة:

يجب على المدقق / المراقب المالي مراعاة القواعد التالية فيما يتعلق بالايرادات العامة:-

- 1- التأكيد من ان جميع الضرائب والرسوم والعوائد يتم تحققها في اوقاتها.
- 2- التأكيد من ان عمليات التحصيل تجري حسب الاصول ودون تأخير.
- 3- التحقق من اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحصيل أي اموال عامة يتأخر تحصيلها.
- 4- التأكيد من ان يتم ايداع الاموال المحصلة لدى البنك / البنوك المعتمدة اولا باول وضمن المدة المحددة لها في التشريعات سارية المفعول.
- 5- التأكيد من صحة اجراء المناقصة مع الجانب الاسرائيلي مع مراعاة اتخاذ الاجراءات المترتبة على ذلك دون تأخير.
- 6- ضرورة مراعاة ما جاء اعلاه بالاضافة الى اتخاذ الاجراءات التالية حين تدقيق قبض الايرادات:-

أ- التأكيد من تاريخ الارسالية الواردة من قبل الجهة المتخصصة المفروضه بقبض الايرادات العامة مع متابعة التسلسل الرقمي لها وفق البرامج المحددة لذلك.

ب- التأكيد من وجود المعززات لكل ارسالية خاصة النسخة الاولى من دفتر الصندوق مع جلود وصول النقبوضات والرخص والقوائم وارومة المسجلات ومستندات القبض والفيش البنكية او التحاويل.

ج- التأكيد من تسلسل ارقام جلود الوصولات ومطابقة قيمها مع دفتر يومية الصندوق.

د- التأكيد من ان المبالغ المقبوضة قد تم ايداعها في البنك المعتمد اولا باول بنسابقة تواريخ الوصولات وقيمتها مع تواريخ رقم الفيش البنكية او الحوالات.

و- مراجعة الفيش البنكية من حيث القيمة والتاريخ ورقم الحساب وختم البنك عليها.

- د- ختم وتوقيع اخر نسخة مستعملة من الوصول او القسائم او الرخصى لمتابعة تسلسل ارقامها في البيانات الحسابية اللاحقة.
- ح- ختم وتوقيع البيان الحسابي ومستند القبض اشعارا بصحة المعلومات.
- ط- التأكد من ان عمليات ترحيل جميع المستندات الى السجلات الخاصة بها قد تمت وان عمليات الترصيد صحيحة.
- ي- متابعة اغلاق الحسابات الشهرية وتنظيم التقارير الخاصة بها وارسالها الى وزارة المالية ودائرة الموازنة العامة.

STATE OF PALESTINE

General Personnel Council

دولة فلسطين
ديوان الموظفين العام

التقرير السنوي لسنة [سري]

وزارة: _____
 دائرة: _____
 اسم الموظف ورقم: _____
 الرتبة الحالية: _____
 الدرجة: _____
 الملاك: _____

مركز الموظف	العناصر المترتبة	نقاطه	تقسيم الدرجات	
			الرئيس المباشر	مدير عام الوزارة الوزير أو وكيل الوزارة
عمل وإنتاج (50%) درجة	1. الإلمام العام	10		
	2. السرعة	10		
	3. الدقة	10		
	4. الإنتاج	20		
	المجموع	50		
التقني (15%) درجة	1. الفهم	7		
	2. التأخير	4		
	3. التكامل	4		
	المجموع	15		
المشارك الشخصي (15%) درجة	1. التعامل	7		
	2. التعاون	4		
	3. الشجاعة	4		
	المجموع	15		
مخاطر التفتيش (20%) درجة	1. الاستعداد الذهني	5		
	2. الصلابة لتقبل	5		
	3. تحمل المسؤولية	5		
	4. القدرة على التنظيم والإدارة	5		
	المجموع	20		
	المجموع الكلي بترقيم	100		
	المجموع الكلي بخروف	دته		
	التعليقات			

ملحق 4.7: هيئة الرقابة العامة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلطة الوطنية الفلسطينية
Palestinian National Authority
هيئة الرقابة العامة
General Control Institution



• وكل أملاكنا تنبهم من قرون من أجدادهم يمشوا
فتبوا في البلاد هل من محبب * إن في ذلك للاكرى
لمن كان له قلب أو أنسى السع ومنهجه *

الرقم : 7003094-ش.ق

التاريخ : 23 4 1997

هيئة الرقابة العامة
مادة رقم : ٣٩٣١
لسرئخ : ١٩٩٧/٤/٢٤

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

الموضوع : أعمال دائرة الرقابة الداخلية بوزارتكم

- 1- يقع ضمن اختصاصات هيئة الرقابة العامة بموجب المادة 11 من قانون هيئة الرقابة العامة رقم 17 لسنة 1995 التحقق من قيام أجهزة الرقابة الداخلية في الجهات الخاضعة للرقابة ، بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة ، ودراسة القواعد التي تنظم أعمالها لتتثبت من أدائها ودقتها في تحقيق الأهداف المقررة لها .
 - 2- قامت هيئة الرقابة العامة بتاريخ 14/4/1996 من أجل تنظيم أعمال أجهزة الرقابة الداخلية بتعميم مشروع نظام بشأن أعمال ووظائف إدارة الرقابة والتفتيش الداخلي في الدوائر الحكومية ، لوضعه موضع التنفيذ .
 - 3- بموجب النظام المذكور يجب على دائرة الرقابة الداخلية إعداد برامج التفتيش وتقديم تقارير عن الأخطاء، والإنحرافات التي يتم اكتشافها إلى السيد الوزير ، على أن ترسل صورة منها إلى هيئة الرقابة العامة ، وأن إحدى مسؤوليات دائرة الرقابة الداخلية متبعة إصلاح الأخطاء التي يثبتها هيئة الرقابة العامة في تقاريرها .
 - 4- وحيث أن دائرة الرقابة الداخلية بوزارتكم لم تتقدم بما جاء في النظام المذكور ولا ترسل لنا صورة عن تقاريرها وتردود عليها ، وبالإجراء الذي قامت به هذه الدائرة لتصحيح الأخطاء التي أشارت إليها هيئة الرقابة العامة .
- لذا نأمل وضع تلك النظام موضع التنفيذ وأمر الدائرة بتنفيذ كافة المسؤوليات المنوطة على عاتقكم هي وإفادة في النظام ، وموافقات بصورة عن برامج وتقارير الدائرة
- أشكركم وتقديرنا لكم المستمر معجزة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...



الرقم : 7003094-ش.ق

التاريخ : 23 4 1997

هيئة الرقابة العامة
مادة رقم : ٣٩٣١
تاريخ : ٤/٤٤/١٩٩٧

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

الموضوع : أعمال دائرة الرقابة الداخلية بوزارتكم

- 1- يقع ضمن اختصاصات هيئة الرقابة العامة بموجب المادة 11 من قانون هيئة الرقابة العامة رقم 17 لسنة 1995 التحقق من قيام أجهزة الرقابة الداخلية في الجهات الخاضعة للرقابة ، بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة ، ودراسة القواعد التي تنظم أعمالها لتتثبت من أدائها ودقتها في تحقيق الأهداف المقررة لها .
 - 2- قامت هيئة الرقابة العامة بتاريخ 1996/4/4 من أجل تنظيم أعمال أجهزة الرقابة الداخلية بتعميم مشروع نظام بشأن أصل ووظائف إدارة الرقابة والتفتيش الداخلي في الدوائر الحكومية ، لوضع موضوع التفتيش .
 - 3- بموجب النظام المذكور يجب على دائرة الرقابة الداخلية إعداد برامج لتفتيش وتقديم تقارير عن الأخطاء، والإنحرافات التي يتم اكتشافها إلى السيد الوزير ، على أن ترسل صورة منها إلى هيئة الرقابة العامة ، وأن إحدى مسؤوليات دائرة الرقابة الداخلية متابعة إصلاح الأخطاء التي يبينها هيئة الرقابة العامة في تقاريرها .
 - 4- وحيث أن دائرة الرقابة الداخلية بوزارتكم لم تتقدم بما جاء في النظام المذكور ولا ترسل لنا صورة عن تقاريرها والردود عليها ، وبالإجراء الذي قامت بهما هذه الدائرة تصحيح الأخطاء التي أشارت إليها هيئة الرقابة العامة .
- لذا نأمل وضع تلك النظام موضع التنفيذ وأمر الدائرة بتفويض كافة المسؤوليات المتعددة على عاتقها كما هي وارد في النظام . وموافقات بصورة عن برامج وتقارير الدائرة
- أشكر بأنكم تعاونكم المستمر برؤيا

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...



الرقم : 7003063 ر.د
التاريخ : 13.3.1997

هيئة الرقابة العامة
مادر رقم : ٤٦٦٦
التاريخ : ١٥/٣/١٩٩٧

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

أحيل إليكم التوصيف الوظيفي لدائرة الرقابة الداخلية بهدف تطوير نظام الرقابة الداخلية الذي بدأت وزارات السلطة الوطنية بالعمل به بعد التوجيه والتعميم الصادر عن هيئة الرقابة العامة رقم 1001/6 بتاريخ 96/4/4 وذلك بما يتلائم مع كتاب سيادة وزير المعيرة رقم 97/693 بتاريخ 97/1/29 الخاص بالتعليمات المالية.

أولاً - مدير دائرة الرقابة الداخلية

(أ) المهام والمسؤوليات:

- 1- الإشراف على سلامة إنجاز كافة المهام المنوطة بنشاط دائرة الرقابة الداخلية ولحسبها والتحقق منها.
- 2- الفحص والتحقق والإضلاع والتقويم والتوصية حول أداء كافة الأنشطة لدائرة الرقابة الداخلية وفق الخطط ومستويات الأداء والأهداف المرسومة ووفق التوجيهات والتفويض المعمول بها.

(ب) الصلاحيات:

تسيير دائرة الرقابة الداخلية الصلاحية الكاملة في الإشراف والفحص والتحقق والإضلاع والتقويم والتوصية في مجال كافة الأعمال التي تدخل في نطاق مهامه ومسؤولياته.

(ج) المؤهل الفني لمدير دائرة الرقابة الداخلية :

الدرجة الجامعية الأولى في المحاسبة كحد أدنى

(د) الخبرة العملية:

خمس سنوات على الأقل في مجال اختصاصه

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
52الاستثمارات الموزعة و المستردة في محافظة الخليل	1.3
53الاستثمارات الموزعة و المستردة في محافظة بيت لحم	2.3
53 خصائص العينة الديمغرافية	3.3
57نتائج معامل الارتباط بيرسون لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.	4.3
61المعلومات التنظيمية المتعلقة بالرقابة مرتبة حسب الأهمية	1.4
64العوامل التنظيمية المتعلقة بالأداء مرتبة حسب الأهمية	2.4
65العوامل الشخصية المتعلقة بالرقابة مرتبة حسب الأهمية	3.4
66العوامل الشخصية المتعلقة بالأداء مرتبة حسب الأهمية	4.4
68المعلومات القانونية المتعلقة بالرقابة مرتبة حسب الأهمية	5.4
69المعلومات القانونية المتعلقة بالأداء مرتبة حسب الأهمية	6.4
70الأدوات والوسائل التي تستخدم في تحسين الأداء مرتبة حسب الأهمية..	7.4
72الأطراف الرقابية الأكثر فاعلية في تطوير أداء الموظفين مرتبة حسب الأهمية	8.4
73مدى الإفادة من الرقابة مرتبة حسب الأهمية	9.4
74كيفية التعامل مع نتائج الرقابة في تطوير الأداء مرتبة حسب الأهمية...	10.4
74نتائج اختبار (ت) للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس	11.4

- 12.4 نتائج اختبار (ت) للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المحافظة..... 75
- 13.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 76
- 14.4 الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 77
- 15.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... 77
- 16.4 الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... 78

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
90الاستبيان	1
96أسئلة المقابلة	2
97قانون هيئة الرقابة العامة	3
101قانون ديوان الرقابة المالية و الإدارية	4
111ديوان الرقابة المالية و الإدارية	5
117نموذج التقييم السنوي السري	6
118هيئة الرقابة العامة	7

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
78 يبين خصائص العينة الديمغرافية	1.4

فهرس المحتويات

الإهداء	
أ	إقرار
ب	شكر وعرفان
ج	تعريفات المصطلحات
هـ	ملخص الدراسة
ز	Abstract
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	المقدمة	1. 1
3	خلفية الدراسة	2. 1
3	مشكلة الدراسة	3. 1
4	مبررات الدراسة	4. 1
4	أهداف الدراسة	5. 1
5	أهمية الدراسة	6. 1
5	أسئلة الدراسة	7. 1
6	فرضيات	8. 1
6	استعراض عام لفصول الرسالة	9. 1
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	المقدمة	1. 2
8	الإطار النظري للدراسة	2. 2
8	مفهوم الرقابة	1. 2. 2
9	هناك مبدأين أساسيان للرقابة يتوجب الاسترشاد بهم	2. 2. 2
9	مفهوم الرقابة على الأداء الموظف الحكومي	3. 2. 2
9	أركان وعناصر الرقابة	4. 2. 2
10	أهمية الرقابة	5. 2. 2
11	أنواع الرقابة على أداء الموظف الحكومي	6. 2. 2

12	أدوات وأساليب الرقابة.....	7 .2 .2
12	مجالات الرقابة.....	8 .2 .2
13	مراحل وخطوات الرقابة.....	9 .2 .2
14	صفات نظام الرقابة الفعال ومدى توفرها في البيئة	10 .2 .2
15	أطراف الرقابة الحكومية.	11 . 2 .2
16	مشكلات الرقابة على أداء الموظف الحكومي في البيئة العربية	12 .2 .2
16	أغراض عملية تقييم الأداء في القطاع الحكومي	13 .2 .2
17	عناصر نظام تقييم الأداء.....	14 .2 .2
17	أسس التقييم الفاعل.....	15 .2 .2
18	مستويات للأداء	16 .2 .2
19	مصادر معلومات تقييم الأداء الوظيفي.....	17 .2 .2
19	تقييم الأداء السري	18 .2 .2
19	أخطاء وتحديات تطبيق تقييم الأداء في القطاع الحكومي.....	19 .2 .2
20	إدارة الأداء	20 .2 .2
20	أهداف إدارة الأداء	1 .20 . 2 .2
21	عناصر إدارة الأداء.....	2 .20 . 2 .2
21	معايير الأداء.....	3 .20 . 2 .2
22	تحليل الأداء.....	4 .20 . 2 .2
22	تقييم أداء المديرين.....	5 .20 . 2 .2
23	تجارب الرقابة والأداء.....	3 .2
23	التجربة الجزائرية	1.3.2
25	تجربة السلطة الوطنية- فلسطين.....	2 .3 .2
332	التجربة اللبنانية في مجال تطوير أداء الإدارات والمؤسسات العامة	3 .3 .2
34	التجربة الأردنية على الرقابة والتفتيش الإداري	4 .3 .2
36	مقارنة التجارب.....	4 .2
36	التجربة الجزائرية ومقارنتها مع فلسطين.....	1 .4 .2
37	التجربة اللبنانية ومقارنتها مع فلسطين.....	2 .4 .2
37	التجربة الأردنية ومقارنتها مع فلسطين.....	3 .4 .2

38 الدراسات السابقة	5 .2
38 الدراسات اللغة العربية	1 .5 .2
45 الدراسات الأجنبية	2 .5 .2
48 ملخص الدراسات العربية	3 .5 .2
50 ملخص الدراسات الأجنبية	4 .5 .2
51 الفصل الثالث: منهجية وطرق البحث	
51 مقدمة	1 .3
51 تصميم البحث	2 .3
52 عينة الدراسة	3 .3
54 حدود الدراسة	4 .3
55 محددات الدراسة	5 .3
55 منهجية وطرق البحث	6 .3
55 طرق جمع المعلومات	7 .3
56 صدق أداة الدراسة	1 .7 .3
59 ثبات الاستبانة	2 .7 .3
59 طرق تحليل المعلومات - المعالجة الإحصائية	8 .3
59 تحليل الإحصائي للبيانات	9 .3
60 الفصل الرابع: تحليل المعلومات والنتائج	
60 مقدمة	1 .4
60 تحليل النتائج	2 .4
60 معرفة الموظف العام بالعوامل التنظيمية المتعلقة بالرقابة	.1 .2 .4
64 معرفة الموظف العام بالعوامل التنظيمية المتعلقة بالأداء	.2 .2 .4
65 تأثير العوامل الشخصية بالمراقب على نتيجة العملية الرقابية	.3 .2 .4
66 تأثير العوامل الشخصية المتعلقة بالمقيم على نتيجة العملية التقييمية	.4 .2 .4
68 معرفة الموظف العام بالعوامل القانونية المرتبطة بالرقابة	.5 .2 .4
69 معلومات قانونية متعلقة بالأداء أيضاً	6 .2 .4

70	الوسائل والأدوات المستخدمة في الرقابة.....	4 . 2 . 7
71	الدور الذي تلعبه الجهات الرقابية لتطوير أداء الموظف.....	4 . 2 . 8
72	دور العملية الرقابية في تطوير أداء الموظف.....	4 . 2 . 9
73	التعامل مع نتائج الرقابة في تطوير الأداء.....	4 . 2 . 10
74	تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم.....	4 . 3
79	الإجابة على بعض الأسئلة التي تهم الدراسة.....	4 . 4
79	ما هي أسباب ضعف استخدام نتائج الرقابة في تطوير الأداء..	4 . 4 . 1
79	ما هي وجهة نظر المدراء و الموظفين في مساهمة الرقابة في تطوير الأداء؟.....	4 . 4 . 2
80	الوسائل الرقابية التي يتم استخدامها فيما يخص الأداء الوظيفي و تطويره.....	4 . 4 . 3
81	من المسؤول عن تدني مستوى استخدام الرقابة في تطوير الأداء؟.....	4 . 4 . 4
82	خلاصة النتائج.....	4 . 5
84	الاستنتاجات.....	4 . 6
85	التوصيات.....	4 . 7
87	قائمة المراجع.....	
90	الملاحق.....	
121	فهرس الجداول.....	
123	فهرس الملاحق.....	
124	فهرس الأشكال.....	
125	فهرس المحتويات.....	
ج.....	إجازة الرسالة.....	
أ.....	الإهداء.....	
أ.....	إقرار:.....	
ب.....	شكر و عرفان.....	
ج.....	تعريفات.....	
ه.....	ملخص.....	
ز.....	Abstract.....	
1.....	الفصل الأول.....	

1.1	المقدمة	1
2.1	خلفية الدراسة	3
3.1	مشكلة الدراسة	3
4.1	مبررات الدراسة	4
5.1	أهداف الدراسة	4
6.1	أهمية الدراسة	5
7.1	أسئلة الدراسة	5
8.1	فرضيات	6
9.1	استعراض عام لفصول الرسالة	6
8	الفصل الثاني	8
1.2	مقدمة	8
2.2	الإطار النظري للدراسة	8
1.2.2	مفهوم الرقابة:	8
2.2.2	هناك مبدئين أساسيان للرقابة يتوجب الاسترشاد بهم:	9
3.2.2	مفهوم الرقابة على الأداء الموظف الحكومي:	9
4.2.2	أركان و عناصر الرقابة:	9
5.2.2	أهمية الرقابة:	10
6.2.2	أنواع الرقابة على أداء الموظف الحكومي:	11
11	هناك عدة أنواع للرقابة على أداء الموظف الحكومي بحيث يختلف كل نوع بمفهومه وطبيعة تطبيقه وهدفه.	11
11	يمكن تصنيف الرقابة الحكومية إلى أنواع متعددة:	11
7.2.2	أدوات وأساليب الرقابة:	12
8.2.2	مجالات الرقابة:	12
9.2.2	مراحل و خطوات الرقابة:	13
10.2.2	صفات نظام الرقابة الفعال و مدى توفرها في البيئة العربية:	14
11.2.2	أطراف الرقابة الحكومية:	15
12.2.2	مشكلات الرقابة على أداء الموظف الحكومي في البيئة العربية:	16
13.2.2	أغراض عملية تقييم الأداء في القطاع الحكومي:	16
14.2.2	عناصر نظام تقييم الأداء:	17
	من اجل الحصول على نظام فعال لتقييم الأداء لابد من توافر عناصر رئيسية و هي: تحديد أهداف المنظمة العامة و ثم نتائج الأهداف الفرعية ومنها أهداف الموارد البشرية وكذلك أهداف تقييم الداء ثم تحديد أهداف في تقييم الأداء ومن ضمنها، منع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها، ترشيد أداء العاملين بنصح وإرشاد وتدريب. تحديد	

- مجالات التقييم ويعتمد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد. تحديد معايير التحكم وهي جودة كمية الإنجاز في الوقت المحدد السلوك. تحديد طرق التقييم حيث تتعدد طرق تقييم الأداء يجب اختيار الطرق المناسبة والسليمة. تقديم وشرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين. تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المعتمدة. تقييم وتقويم التقييم. (مصطفى، 1997)..... 17
- 15.2.2. أسس التقييم الفاعل:..... 17
- للحصول على تقييم فعال لأداء الموظفين داخل المؤسسات الحكومية يجب أن تتوفر أسس واضحة و هي كما يأتي :
..... 17
- 16.2.2. مستويات للأداء:..... 18
- 17.2.2. مصادر معلومات تقييم الأداء الوظيفي:..... 19
- 19.2.2. أخطاء وتحديات تطبيق تقييم الأداء في القطاع الحكومي:..... 19
- لكل نظام أخطاء وهناك عدة أخطاء تقع عند تقييم أداء الموظف منها أخطاء تنظيمية و أخرى شخصية و في هذه اللحظة يجب على المقيم نقادي هذه الأخطاء من أجل الحصول على تقييم فعال و دقيق ونذكر منها:..... 19
- أما بالنسبة لتحديات التطبيق في القطاع الحكومي فبرغم من أهمية وضرورة تطبيق النموذج في القطاع الحكومي، إلا أن التطبيق قد تعترضه بعض الصعاب نوجزها فيما يلي:..... 20
- 20.2.2. إدارة الأداء:..... 20
- 1.20.2.2. أهداف إدارة الأداء:..... 20
- تهدف إدارة الأداء إلى ما يلي:..... 20
- 2.20.2.2. عناصر إدارة الأداء:..... 21
- 3.20.2.2. معايير الأداء :..... 21
- 4.20.2.2. تحليل الأداء:..... 22
- 5.20.2.2. تقييم أداء المديرين:..... 22
- 3.2 تجارب الرقابة و الأداء..... 23
- 1.3.2. تجربة الجزائرية :..... 23
- 2.3.2. تجربة السلطة الوطنية – فلسطين:..... 25
- 3.3.2. التجربة اللبنانية في مجال تطوير أداء الإدارات و المؤسسات العامة :..... 32
- التعريف بالمشكلة:..... 32
- المشروع التطوير الذي عالج المشكلة:..... 33
- ديوان الرقابة والتفتيش الإداري..... 34
- تشكيل مركز الرقابة والتفتيش الإداري..... 35
- مهام مجلس الرقابة والتفتيش الإداري..... 35
- التوجهات التي تسهل مهمة الرقابة:..... 35

- 36 مفتشو الديوان
- 36 4.2 مقارنة التجارب
- 36 1.4.2 التجربة الجزائية ومقارنتها في فلسطين:
- 37 2.4.2 التجربة اللبنانية ومقارنتها مع فلسطين:
- 37 3.4.2 التجربة الأردنية ومقارنتها مع فلسطين:
- 38 5.2 الدراسات السابقة
- 38 1.5.2 الدراسات باللغة العربية:
- و توصلت الدراسة إلى: عدم وجود نظام فعال لتقييم أداء جهاز الضريبة العامة في الأردن ومن الملاحظة أن كثير من المؤسسات العامة تعاني من هذه المشكلة وهي عدم وجود نظام فعال لتقييم مما أدى إلى أضعاف عملية تقييم وتطوير أداء الأجهزة الحكومية. مستوى أداء الجهاز أعلى من المتوسط إلا أن هناك مجالاً واسعاً لتحسينه، هناك حاجة إلى اهتمام أكبر في مثل: نظم الحوافز للعاملين ونشاطات البحث العلمي وتعزيز الرقابة الداخلية. من الضروري تطبيق الأنظمة والتشريعات الخاصة بالتقييم الأداء. 40
- و توصلت الدراسة إلى: إن تطبيق موازنة البرامج والأداء يؤدي إلى زيادة كفاءة الآثار الإدارية بدرجة عالية (الرقابة الإدارية، الأداء الإداري)، هناك علاقة بين الدورات المتعلقة بإعداد موازنة البرامج والأداء التي شارك فيها أفراد مجتمع الدراسة وغط اتخاذ القرارات العقلانية. ومن الواضح مما سبق أن تطوير أداء الموظف ومشاركته في دورات تدريبية في نطاق عملة يساعد في تحسين أدائه وعقلانية قراراته. 40
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: ضرورة الإسراع في تحديث التشريعات لتتلاءم مع التطور مع مراعاة أطرافه. تحديث أنظمة إدارية ومحاسبة بقياس أداء الوحدات الإدارية. عقد العديد من الدورات لتوفير كفاءات ومؤهلات لمساعدة العاملين في تحسين أدائهم وهذا المطلوب أيضاً ورد في كثير من الدراسات. توفير الحوافز الإدارية والمالية والمعنوية المناسبة للعاملين لتغيير سلوكهم من أجل تحسين أدائهم، تغيير نظام الرقابة المتبع باتجاه نظام الرقابة على الأداء بربط الإنفاق بالأداء الإداري وتفعيل دور وحدات الرقابة الداخلية من خلال وضع الأنظمة التي تضمن ذلك. 41
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: العمل على التدريب المستمر للعاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم وبالأخص لمستخدمي نظم المعلومات الإدارية، توعية الموظفين بأهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية للتخفيف من مقاومتهم لعمليات التحديث داخل الدوائر. والعمل على ربط مختلف دوائر بشبكة معلومات موحدة بحيث تتناسب المعلومات بسهولة ويسر بين الدوائر المختلفة بما يكفل عدم ازدواجية أداء أعمال و توفير الوقت والجهد. 41
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: ضرورة مراعاة أهداف تقويم الأداء و أخذها بعين الاعتبار و ذلك من خلال تحديد أهداف واضحة و محددة للتقييم وربطها بأهداف المؤسسة نفسها. تطبيق معايير لتقويم الأداء وتنوعها وشرحها لكل من الموظفين والمقومين 42
- و توصلت الدراسة إلى: تنوع في الأساليب الرقابية على الأداء وتشمل التفتيش المفاجئ وللتقارير الدورية والملاحظة الشخصية وكشوفات الحضور والانصراف. لا يتم مناقشة الأداء وحل مشكلاته في الجهاز بصورة منتظمة. تسهم أساليب الرقابة المتبعة تسهم في تحقيق جودة الأداء. لا تسهم أساليب الرقابة المتبعة لا تسهم في عملية تطوير الأداء بشكل فعال. التركيز في النشاط الرقابي لدى العديد من المسؤولين على الأداء حول الحضور والغياب. وجود علاقة ارتباط فردية بين الأساليب الرقابية المستخدمة وأداء العاملين. 44

	و قد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: استخدام أدوات التقنية الحديثة في المتابعة والمراقبة وبناء قواعد المعلومات والبيانات اللازمة عن الأداء لتفعيل دور النشاط الرقابي. الاهتمام بوضع معايير موضوعية ومناسبة لطبيعة النشاط. توعية القيادات العاملة بأهداف الرقابة والتأكيد على أنها ليست وسيلة لتقييد الأخطاء وإنما للتصحيح. الاهتمام بتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين. عقد اللقاءات الدورية بين القيادات والعاملين لمناقشة مشكلات الأداء.	44
2.5.2.	الدراسات الأجنبية:	45
3.5.2.	ملخص الدراسات العربية:	48
4.5.2.	ملخص الدراسات الأجنبية:	50
51	الفصل الثالث	51
	منهجية و طرق البحث	51
	1.3 مقدمة	51
	2.3 تصميم البحث	51
	3.3 عينة الدراسة	52
	4.3 حدود الدراسة	54
	5.3 محددات الدراسة	55
	6.3 منهجية وطرق البحث	55
	7.3 طرق جمع المعلومات	55
	1.7.3. صدق أداة الدراسة:	56
	2.7.3. ثبات الاستبانة:	59
	8.3 طرق تحليل المعلومات - المعالجة الإحصائية:	59
	9.3 التحليل الإحصائي للبيانات:	59
60	الفصل الرابع	60
	تحليل المعلومات و النتائج	60
	1.4 المقدمة	60
	2.4 تحليل النتائج	60
	3.4 تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم	74
	5.4 خلاصة النتائج	82
	6.4 الاستنتاجات	84
	7.4 التوصيات	85
	قائمة المراجع:	87
90	بسم الله الرحمن الرحيم	90

90	جامعة القدس
90	الباحثة
121	فهرس الجداول
123	فهرس الملاحق
124	فهرس الأشكال
125	فهرس المحتويات