عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني

أشرف فؤاد شريف عطاطرة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434 هـ - 2012 م

الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني

إعداد:

أشرف فؤاد شريف عطاطرة

بكالوريوس إدارة وريادة من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف الرئيس: د. فتح الله غانم

قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1434 هـ - 2012 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني

إسم الطالب : أشرف فؤاد شريف عطاطرة
الرقم الجامعي : 2812129

المشرف : د. فتح الله غانم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 18 / 6 /2012م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. فتح الله غانم التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا : د. محمد بدر التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا : د. مجيد منصور التوقيع:.....

القدس – فلسطين
1434 هـ - 2012 م

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى خاتم الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى والدي العزيزين اللذان أضاءا لي طريق العلم.

إلى الأمل الذي لا ينقطع ... زوجتي الغالية.

إلى من أشربن فؤادي بالأمل وأفعمنني بالحنان ...أخواتي.

إلى أمثولة التضحية والسخاء بلا عناء ...أخوتي.

إلى أرواح شهداء فلسطين...إلى روح القائد الشهيد أبو عمار.

إلى الذين مشوا بدروبي للثبات..... أصدقائي وزملائي.

إلى كل الشرفاء..... من أبناء هذا الوطن.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

أشرف فؤاد شريف عطاطرة

إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

أشرف فؤاد شريف عطاطرة

التاريخ: .....

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين قبل كل شيء على النعمة التي أنعمها علي بأن أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، كما وأتوجه بالشكر والتقدير والإحترام إلى مشرفي الدكتور فتح الله غانم الذي أشـرف على هذا العمل وبذل جهداً في توجيهاته الحكيمة.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين الدكتور مجيد منصور، والـدكتور محمد بدر لما بذلوه من إرشادات كان لها بالغ الأثر في إخراج هذا العمل بشكله النهـائي،، وإلـى الأخوة العاملين في المكتبات الفلسطينية العامة، ومكتبة جامعة النجاح الوطنية، وجامعـة القـدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس المفتوحة/جنين، وإلى الأخوة في ديوان الرقابة الإدارية والمالية، وكذلك الأخوة المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى معالي الأخ الأستاذ جمال أبو بكر مسـير أعمـال ديـوان الرقابة المالية والإدارية الذي قدم لي كل الدعم والمساندة والتشجيع فجزاه الله عني كل خير.

كما ويطيب لي أن أتوجه بالشكر العميق إلى أعضاء لجنة التحكيم واللجنة الأكاديمية أساتذتي مـن تلقيت على أيديهم العلم والمعرفة في برنامج التنمية الريفية المستدامة / بناء المؤسسـات، وأخـص بالذكر الدكتور زياد قنام، والدكتور ثمين الهيجاوي، وزملاءهم أعضاء الهيئة التدريسية في البرنامج فلهم مني كل الشكر والتقدير والعرفان، وأبقى الله جامعة القدس صرحاً علمياً رياديا فـي فلسـطين الحبيبة.

أشرف فؤاد شريف عطاطرة

تعريفات

الرقابة الإداريـة : هي عملية تقييم الأداء بإستخدام معايير محددة سلفاً، وإتخـاذ القـرارات التصحيحية في ضوء عملية التقييم وذلك بهدف ضمان تحقيـق غايـات المنظمة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية. (عـريفج، وآخرون، 2002)، وفي تعريف آخر للرقابة هي التأكد مـن أن العمـل يسير وفق ما كان مخططاً له، وإذا وجد أن هناك إنحرافات عن الخطـة فيجري العمل على تصحيح هذه الإنحرافات قبـل إسـتفحالها (ديـري، 2011).

الرقابة الداخليـة : تأتي هذه الرقابة من داخل المنظمة، ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون فيها على مختلف مستوياتهم الإدارية. وقد يعهد بها أحياناً إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية (وحدة الرقابة الداخليـة) وتـتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد، وعلى المواد الخام، وعلى مصادر المعلومات، وعلى الخدمات، وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة، وعلى المبنى وطرق استغلاله، وغيرها (عليان، 2007).

الرقابة الداخلية (إجرائياً) : هي النشاط الإداري التي تقوم به الإدارة على أعمالهـا للكشـف عـن الأخطاء وتقويمها، من خلال تخصيص وحدات رقابية داخلية للمراقبـة على أعمال المؤسسة، وأن جهود المؤسسة تتم وفقاً للخطط الموضـوعة والمحددة لتحقيق الكفاءة في الأداء.

الأداء : "هو ناتج جهد معين قام به فرد أو مجموعة ما لإنجـاز عمـل معـين" (ديري، 2011).

الأداء(إجرائياً) : العمل المقدم طبقاً للأنظمة واللوائح والمقاييس وطريقة تقديمـه للأفـراد لتحقيق الخدمة المطلوبة.

مستوى الأداء : نوعية الخدمة المقدمة مقاسه بدرجة فعاليتها (عريفج، وآخرون،2002).

تحسين الأداء : هو عملية تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور الداخلية للمؤسسة، وذلك لتحديد الفجوة في الأداء، (وتبـدأ بتحليـل الأداء، ومعرفـة الفجـوات والأسباب لضعف الأداء، ومن ثم إختيار وسائل المعالجة، وتطبيق أفضل الوسائل للمعالجة، وتنتهي بمراقبة وتقييم الأداء).

ديوان الرقابة المالية والإدارية : هو الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين، وهو عضو في منظمة الأرابوساي التي تضم كافة الأجهزة العربية العليا للرقابة، كما أنه يمتلك

علاقات دولية واسعة مع الكثير من الأجهزة الرقابية في دول العالم، وينظم أعماله القانون الخاص به رقم (15) لسنة (2004)، وله موازنة خاصة ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة والأهلية القانونية الكاملة لممارسة الأعمال التي كلف بها. http://www.saacb.ps/show1.aspx?name=def

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية الداخلية، بالاستناد إلى الهيكل التنظيمي، نظام محاسبي متكامل، وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي، إختيار الموظفين الأكفاء، قواعد ومعايير الأداء، ونظم الاتصال الفعالة، وطرق وأدوات الرقابة في المؤسسات الحكومية. ودورها في تحسين أداء العمل، من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، والتعرف على العلاقة بينهما، في ضوء كل متغير حسب (المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والفئة العمرية، والقطاع)، ومبررات هذه الدراسة تكمن في ملاحظات الباحث أثناء الزيارات الميدانية والمقابلات لبعض المشاكل والعوائق في وحدات الرقابة الداخلية للمؤسسات الحكومية، واستكشاف وجهات نظر ديوان الرقابة في دور الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تحسين أداء العمل.

تم إجراء هذه الدراسة من الفترة ما بين شهر تشرين الأول عام 2010 إلى شهر أيار عام 2012. تكون مجتمع الدراسة من جميع المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني الذين بلغ عددهم (50) مراقب. تم أخذ جميع أفراد المجتمع بأسلوب المسح الشامل بسبب صغر حجمه. ولكن إسترد (40) إستبانه ملائمة للتحليل الإحصائي، بحيث يمكن اعتبارها كعينة ممثلة للمجتمع، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج. طور الباحث إستبانة تكونت من (87) فقرة، حيث تمتعت بدرجة صدق وثبات بنسبة (95%) والتي كانت نسبة جيدة وتفي بأغراض الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط إستجابات أفراد العينة من المراقبين عن واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية بلغ (3.21) بدرجة كبيرة، وبإستجابة بلغت (64.2%) موزعة على مواضيع الإستبانة الرئيسية على مستوى وجود هيكل تنظيمي سليم فعال بمتوسط حسابي مقداره (3.02)، وعلى مستوى نظام محاسبي سليم بحيث يناسب متطلبات الرقابة العامة بمتوسط حسابي مقداره (4.09)، وفي نظم الرقابة الداخلية بمتوسط حسابي مقداره (3.26)، وفي إختيار الموظفين الأكفاء بمتوسط حسابي مقداره (3.26)، وفي قواعد ومعايير الأداء بمتوسط حسابي مقداره (2.68)، وعلى مستوى طرق وأدوات الرقابة بمتوسط حسابي مقدارة (3.01)، وفي نظم الإتصال الفعال بمتوسط حسابي مقداره(3.18)، والتركيز الكلي على وسائل تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية بمتوسط حسابي مقداره(2.77) بنسبة إستجابة قليلة. كما وأظهرت أيضاً أنه لا يوجد فروق إحصائية هامة عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين إستجابات المبحوثين في واقع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية وفقاً لمقاييسها ودرجتها الكلية لكل

متغير حسب المؤهل العلمي، والخبرة، والقطاع، بينما يوجد فروق إحصـائية هامـة فـي متغيـر التخصص، والفئة العمرية. أظهرت النتائج أنه لا يوجد علاقة إحصائية هامة بين الرقابة الإداريـة الداخلية وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية.

كما أظهرت الدراسة أهم معوقات الرقابة الداخلية التي تمثلت في وجود خطط غير قابلة للتطبيـق، ونقص أنظمة إدارية وفقاً لمفـاهيم الإدارة الحديثـة، وغيـاب مرجعيـة واضـحة للصـلاحيات والمسؤوليات. وتم اقتراح بعض الحلول من أهمها، تفعيل عمل وحـدات الرقابـة الداخليـة فـي المؤسسات الحكومية، وتبني مبدأ الموضوعية في التقارير الرقابية، وإنسجام الرقابة الإداريـة مـع الرقابة المالية.

أخيراً، بناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بضرورة تعزيز دور الهياكل التنظيمية ومرونتهـا في المؤسسات الحكومية لتسهيل عملية الرقابة، وتطوير نماذج تقييميه للأداء الفعلي بواسطة وضع معايير معينة لتقييم الأداء، وإعطاء المزيد من الاهتمام بصناديق الشكاوي كأداة من أدوات الرقابة التي تكشف عن أي نقص في العمل، والعمل على إقناع الإدارة العليا بأهمية الرقـابـة ودعمها بواسطة جميع الطرق، وخصوصاً فيما يتعلـق بالملاحظات والتوصيات المذكورة في تقارير الرقابة.

Internal Management Control in Governmental Institutions and its Role in Improving Work Performance from the Point of View the State Audit and Palestinian Administrative Control Bureau

Supervisor : Dr. Fath Allah Ghanem
Student : Ashraf Atatrh

Abstract

The aim of this study is to identify the reality of the internal administrative control in governmental institutions, based on organizational structure, integrated accounting system, internal oversight unit, internal monitoring, qualified staff section, performance norms and standard, effective communication systems, control methods and tools, and its role in improving work performance. The study has been done from the point of view of the state audit and Palestinian administrative control bureau, and identification of their relationship as well as detection whether there are differences in the average responses of respondents about the reality of internal administrative control in governmental institutions depending on its dimensions, in the light of each variant (qualifications, specialization, experience, age and sector), and the justification of this study lies in the researcher's observations during field visits and interviews of some of the problems and impediments in the oversight units of Internal governmental institutions, and exploring views of the Office of oversight of internal oversight role in Palestinian governmental institutions in improving the performance of work.

The study was conducted during the period of October 2010 to May 2012. The study population consisted of all auditors in Palestinian financial and administrative control who were (50) auditor. The researcher took all members of society with a comprehensive survey method due to its small size. (40) questionnaires suitable for statistical analysis were recovered and were considered as a representative sample of the population, the descriptive and analytical method were used, data were analyzed and conclusions were drawn.The researcher developed a questionnaire which was consisted of (87) items that enjoyed a degree of validity and constancy of (95%) which was good and fulfilling the purposes of study.

The results of the study showed that the sample responses from the auditors about the reality of the internal oversight in governmental institutions averaged (3.21) significantly and in response reached (64.2%) distributed by the questionnaire's main topics at the level of the existence of sound effective organizational structure with the statistical average (3.02), and on the sound accounting system level that fits the overall oversight requirements with an average of (4.09), and in the internal control systems with an average of (3.26), and in the selection of qualified staff with an average of (3.26), and in the norms and standards of the performance with an average of (2.68), and at the level of the regulatory methods and tools an average of (3.01), and in the effective communication systems with an average of (3.18), and the total focus on means of improving the performance in governmental institutions with an average of (2.77) with little response. The study also showed that there were no statistically significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) between responses of respondents in the fact of internal management oversight and its role in improving the performance of work in governmental

institutions according to its dimensions and the total degree of the variables of qualification, experience and sector; while there were statistically significant differences in the variables of specialization and age. The results showed that there was no statistical significant correlation between internal administrative control and improving performance in governmental institutions

The study also showed the most important constraints represented by the internal control in the presence of plans unenforceable, and lack of administrative regulations in accordance with modern management concepts, and the absence of clear reference of powers and responsibilities. The study proposed to establish an internal oversight units in governmental institutions, and adopting the principle of objectivity in regulatory reports, and consistency between management oversight and financial control.

Finally, based on the results of the study, the researcher recommends the need for strengthening the role of the organizational structures and flexibility in governmental institutions to facilitate the observation process, and to develop effective performance evaluation models by establishing specific criteria for the assessment of the performance, and giving more attention to complaints as an instrument of control that detects any deficiencies in work, and working to convince senior management of the importance of oversight and support by all methods, particularly with regard to the observations and the recommendations that are mentioned in regulatory reports.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر الإدارة مسؤولة عن النجاح أو الفشل الذي يصيب أي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات، وذلك لكونها حجر الأساس لبناء المجتمع وتقدمه وازدهاره، منطلقة من هدفها الرئيسي ألا وهو الإستخدام والإستغلال الأمثل والأفضل للموارد المتاحة سواء أكانت مادية أم بشرية بكل كفاءة وفعالية، وتتعدد وظائف الإدارة والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة له دلالة معينة وهي أن هذه الوظيفة الإدارية ليست منفصلة عن الوظائف الأخرى بل هي جزءاً يكتمل به الأداء الإداري في المؤسسات العامة والخاصة (ديري، 2011).

الحقيقة أن وظيفة الرقابة تطورت وأصبح لها مفهوم ديناميكي متحرك، فبعد أن كانت وظيفة المراقب وظيفة إصلاحية تشبه وظيفة رجل المطافئ الذي ينتظر وقوع الخطأ ليقوم بإصلاحه(رقابة سلبية إصلاحية) أصبحت وظيفته تسعى لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منعه ما أمكن. وهذا ما يعرف بالرقابة الإيجابية، وعليه فإن جوهر الرقابة هو التأكد من أن الإنجازات والتصرفات والنتائج تتماشى مع الخطط المرسومة، ويرى بعضهم أنه يوجد تلازم حقيقي بين الرقابة والتخطيط فبدون التخطيط لا تتمكن الرقابة من معرفة أن هناك إنحرافاً قد وقع، وبالتأكيد فان هذه الرقابة لا تكشف فقط مقدار تقيد المنفذين بالخطط الموضوعة ونجاحهم في تنفيذ هذه الخطط، بل تكشف أيضاً مقدار صحة الخطط الموضوعة وواقعيتها ومدى تكيفها مع مجريات ومستجدات الواقع ومقدرتها على التنبؤ الدقيق بالمستقبل، لتتفق والخطط الموضوعة، لذلك فلا بد أن تعمل الرقابة على التنبيه

إلى الإنحرافات المتوقع حدوثها، والعمل على تصحيحها قبل وقوعها، وذلك لأن عملية التنبؤ بالخطأ قبل وقوعه تؤدي إلى سهولة تصحيحه قبل إستفحاله وتضخمه (جمعة، 2011).

تتضمن الرقابة مجموعة من العمليات شأنها في ذلك شأن كافة الوظائف الإدارية الأخرى وتبدأ هذه العمليات بتحديد معايير الأداء ومن ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنة هذا الأداء الفعلي مع الأداء المخطط أو المرغوب فيه وفي النهاية تتخذ المعالجة والإجراءات التصحيحية إذا ما وجدت المشاكل والإنحرافات (عريفج، وآخرون، 2002).

العصر الحديث زاد الاهتمام بالرقابة الإدارية والمالية معاً خلال الأزمة الاقتصادية العالمية عام 1929 وما بعدها خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت الرقابة الإدارية على الأعمال تتم من خارج المؤسسات أي من قبل السلطات الحكومية والشعبية، مما أدى ذلك للحاجة الملحة لتطبيق الرقابة الإدارية الداخلية من داخل المؤسسة على ممارسات المديرين ورؤساء الأقسام وكذلك على أداء الموظفين والعمال (عباس، 1995).

الرقابة الإدارية تقسم إلى نوعان رقابة داخلية ورقابة خارجية. وتأتي الرقابة الداخلية من داخل المنظمة، ويمارسها المسؤولون والرؤساء فيها على مختلف مستوياتهم الإدارية، وقد يعهد بها أحيانا إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية. وتكون هذه الرقابة على ممتلكات المنظمة ومواردها المادية والبشرية كالأفراد، والمواد الخام، ومصادر المعلومات، والخدمات، والأجهزة والأدوات المستخدمة، والمبنى وطرق استغلاله وغيرها (عليان، 2007).

إن الغرض الرئيسي للرقابة الداخلية في المنظمة هو ضبط الأعمال الجارية فيها، وإحكام مسارها في الإتجاه الصحيح، حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها، ولهذه الرقابة أهدافا كثيرة وأهمها في المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة من أي تلاعب أو إختلاس أو سوء إستخدام ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمنظمة، ونظراً للصعوبات والتحديات الكثيرة التي تواجه المؤسسات في يومنا هذا، فأصبح الحكم على نجاح المؤسسة ليس فقط بما لديها من موارد مادية وتكنولوجيا حديثة وتقنيات عالية، بل تعدى الأمر أكثر من ذلك وصار يحكم على المؤسسة بمدى نجاحها على رأس مالها البشري وعلى القدرات لموظفيها وكفاءتهم وحسن أداءهم لأعمالهم، وإذا أرادت المؤسسة النجاح في عملها فعليها الإهتمام بالعنصر البشري وأن تعمل على تحسين وتطوير أداءه وبالتالي تحسين الأداء في العمل المؤسسي. ومن هنا يجب على المؤسسة الاهتمام المتواصل بتحسين وتطوير الأداء في عملية تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور الداخلية للمؤسسة، وذلك

لتحديد الفجوة في الأداء، وتبدأ بتحليل الأداء، ومعرفة الفجوات والأسباب لضعف الأداء، ومن ثم إختيار وسائل المعالجة، وتطبيق أفضل الوسائل للمعالجة، وتنتهي بمراقبة وتقييم الأداء.

كما أن لطبيعة أعمال ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني وهدفه ودوره في التأكد من أن الأداء العام يتفق مع أحكام القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات النافذة وفي حدودها وأنه يمارس بكل كفاءة وفاعلية في المؤسسات العامة، وضمان الشفافية والنزاهة والوضوح والتحسين في الأداء العام وحسن الإستخدام والإستغلال الأمثل للمال والإدارة والسلطة، والتحقق من قيام أجهزة الرقابة والتفتيش والرقابة الداخلية في الجهات الخاضعة لرقابته بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة.

تأتي هذه الدراسة لترتكز حول دور الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية في تحسين أداء العمل من وجهة نظر ديوان الرقابة الفلسطيني، وذلك لمعرفة وجهات النظر حول دور هذه الرقابة في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية الخاضعة لرقابة الديوان، ومعرفة مدى نجاح وفاعلية وحدات وأنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل في هذه المؤسسات.

1.2 مشكلة الدراسة

الواقع الذي يمر به الشعب الفلسطيني من انقسامات داخلية وغياب دور المجلس التشريعي في التشريع والرقابة أدى إلى الحد من تحويل التوصيات التي تصدر عن ديوان الرقابة المالية والإدارية إلى قرارات ملزمة لحماية المال العام وعدم سوء إستخدام الإدارة والسلطة والوقوع في المخالفات المالية والإدارية، وإن واقع السلطة الوطنية الفلسطينية يتطلب ضرورة ممارسة الرقابة المالية والإدارية الوقائية الفعالة والهادفة إلى منع المخالفات قبل حدوثها، وهذا يساعد السلطة على كشف الإنحرافات المالية والإدارية وإدارة الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، ويمكن أن يناط هذا الدور إلى ديوان الرقابة المالية والإدارية وهيئات ووحدات الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية، مع مراعاة القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة بعيداً عن التعقيدات في إجراءات العمل وضياع المسؤولية التي يحكمها القانون، وكما أن حداثة التجربة المؤسسية الفلسطينية، ومحدودية الموارد، وعظم التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسات الفلسطينية الحكومية تجعل من الضروري تشخيص واقع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل المؤسساتي، من وجهة نظر ديوان الرقابة الفلسطيني، وهذا التشخيص يعتبر أمراً حتمياً لتحديد دور هذه الرقابة الداخلية في

تحسين أداء العمل، ومعالجة جوانب الخلل والقصور فيها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإستغلال الأمثل والأفضل للموارد المادية والبشرية والتخفيف من المشاكل والإنحرافات ودعم عمليات الإصلاح والتطوير الإداري الشامل، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتركز في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني؟

3.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الأتي:

1.3.1. الأهمية العلمية:

- تكون العمل الرقابي أسلوباً راقياً ومتقدماً تطور مع مرور العصور والأزمنة لمواكبة الأزمات الإدارية والمالية التي تواجه الدول.
- يعتبر العمل الرقابي صمام الأمان الذي يضمن تنفيذ الأعمال، وتحقيق الأهداف المرسومة في المؤسسات.
- تعتبر أجهزة الرقابة الداخلية من أهم الأجهزة التي تقوم بتنفيذ هذا العمل، لما لها من حق في إجراء رقابة مالية وإدارية وقانونية على أعمال الجهاز التنفيذي.
- أصبح العمل الرقابي أشمل وأوسع من مجرد رقابة لتصحيح الإنحرافات وإنما امتدت لتشمل جميع أنواع الرقابة سواء السابقة للتنفيذ والمتزامنة معه، وذلك لتجنب الوقوع في الأخطـاء، والتأكد من حسن إستخدام الموارد المتاحة، وأن استخدامها فيما خصص لها.

2.3.1. الأهمية التطبيقية:

- يمكن الإستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تزويد متخذي القرار بمعلومات عن واقع الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء وعن معوقات نجاح العملية الرقابية ومعالجة هذه المعيقات وتطوير وحدات الرقابة الداخلية للمؤسسات الحكومية.
- تعتبر الدراسة الأولى من نوعها على حد علم الباحث التي تهتم بتقييم واقع الرقابة الداخلية

من وجهة نظر دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحسين الأداء، والذي يعتبر الجهة الرقابية العليا في فلسطين، التي يحق لها متابعة وتقويم جميع أعمال المؤسسات العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، إلى جانب العديد من الدراسات التي تهتم بجوانب أخرى من الرقابة سواء الرقابية الداخلية للمؤسسات أو تقويم أساليبها.

- تكون هذه الدراسة ستكون مؤشر حقيقي في الإنتقال التدريجي من رقابة نظام الرقابة الداخلي إلى رقابة الأداء حسب طموح وخطة الديوان

3.3.1. الأهمية الشخصية:

- ترجع أهمية هذه الدراسة للباحث في التخصص في موضوع هام يعكس مؤشرات حقيقية لتطوير العمل الإداري نحو بيئة إدارية فاعلة إذا ما تم الوقوف على الأخطاء وعلاجها وتعزيز نقاط القوة.
- تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الدارسين والباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال بما يثريه ويغنيه، ويضيف للأدبيات الإدارية عمقاً جديداً.
- الحصول من خلال هذه الدراسة على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية.

4.1 مبررات الدراسة

في ضوء ما ورد أعلاه من عرض لأهمية الدراسة العلمية والتطبيقية والشخصية يعرض الباحـث المبررات التي بنيت عليها هذه الدراسة، وهي كما يلي:

- ملاحظات الباحث أثناء الزيارات والمقابلات الميدانية بوجود بعض المشاكل والمعيقات في وحدات الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية وتأثير ذلك على أداء العمل. (مقابلة الباحث مع رئيس ديوان الرقابة وعدد من العاملين، بتاريخ 2010/12/22).
- التقارير الدورية الصادرة من ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني والتي تبين بعض المشاكل والمعيقات في الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الفلسطينية الحكومية (أنظر التقرير السنوي 2006، 2007، 2008، 2009).
- إستطلاع وجهات النظر لدى ديوان الرقابة الفلسطيني بدور الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية في تحسين أداء العمل وذلك لأن من أهم إختصاصاته هو التحقق من قيام أجهزة الرقابة والتفتيش والرقابة الداخلية في الجهات الخاضعة لرقابته بممارسة مهامها بصورة

سليمة وفعالة.

- إن هذه الدراسة تتزامن مع الإهتمام الذي تحظى به جهود الإصلاح المالي والإداري في السلطة الوطنية الفلسطينية، وتعتبر الرقابة الداخلية أحد مقوماته.

5.1. أهداف الدراسة

ترتكز هذه الدراسة إلى العديد من الأهداف العامة والخاصة، أوردها كما يلي:-

1.5.1. الهدف العام:

التعرف إلى واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.

2.5.1.الأهداف الفرعية:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

- التعرف إلى واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني من حيث:
  - هيكل تنظيمي فعال يوضح خطوط السلطة والمسؤولية.
  - نظام محاسبي سليم يلائم متطلبات الرقابة الشاملة.
  - أنظمة الضبط الداخلي.
  - اختيار الموظفين الأكفاء.
  - قواعد ومعايير للأداء محددة جيداً.
  - الأساليب والأدوات الرقابية.
  - أنظمة إتصال فعالة.
- التعرف على وسائل تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.
- التعرف إلى متوسط إستجابات المبحوثين من حيث الفروق في إجاباتهم حول دور الرقابة

الإدارية الداخلية في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين حسب (المؤهل العلمي، التخصص ، الخبرة، الفئة العمرية،..).

- التعرف إلى المعيقات التي تواجه أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية.
- التعرف إلى الحلول المقترحة للحد من تلك المعيقات والتي من شأنها الرقي بأداء عمل جيد.
- التعرف إلى العلاقة بين الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.

6.1 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية والتي انبثقت من مشكلة الدراسة:

- ما واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني من حيث:
  - هيكل تنظيمي فعال يوضح خطوط السلطة والمسؤولية.
  - نظام محاسبي سليم يلائم متطلبات الرقابة الشاملة.
  - أنظمة الضبط الداخلي.
  - اختيار الموظفين الأكفاء.
  - قواعد ومعايير للأداء محددة جيداً.
  - الأساليب والأدوات الرقابية.
  - أنظمة اتصال فعالة.

- ما طرق تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني ؟
- ما المعيقات التي تواجه أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية؟
- ما الحلول المقترحة للحد من تلك المعيقات والتي من شأنها الرقي بأداء عمل جيد؟
- هل هناك فروق بين متوسط إستجابات المبحوثين في واقع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين حسب كل من (المؤهل العلمي، التخصص ، الخبرة، الفئة العمرية، القطاع) ؟
- هل هنالك علاقة بين الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني؟

7.1 فرضيات الدراسة

تمثلت فرضيات الدراسة فيما يأتي:

1.7.1. الفرضية الرئيسية العامة:

يوجد علاقة ارتباطيه ايجابية لمتوسط إجابات المبحوثين في الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.

2.7.1. الفرضية الإحصائية العامة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إجابات المبحوثين حول واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني تعزى إلى كل من المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، التخصص ، الخبرة، الفئة العمرية، القطاع).

8.1 حدود الدراسة

- الحدود البشرية: إقتصرت هذه الدراسة على عينة من المراقبين العاملين في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني في الضفة الغربية .
- الحدود المكانية: إقتصرت هذه الدراسة على ديوان الرقابة المالية والإدارية في الضفة الغربية
- الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة في الفترة بين شهري 2010/10- 2012/5 ميلادي.

9.1 مصادر الدراسة

تكونت مصادر الدراسة بناء على:

- مصدر رئيسي: وذلك بالإستعانة بالإستبانة من خلال إتباع المنهج الوصفي، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع من خلال إستجابات المبحوثين من المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية.
- مصدر ثانوي: وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والشـبكة العنكبوتيـة لعـرض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

10.1 هيكلية الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول: عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، ومسلماتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضا شاملاً لمنهجيـة الدراسـة، كمنهجيـة الإعـداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: إحتوى عرضا للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: تضمن الإستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصـل إليها، وأخيراً أضيف إلى هذه الفصول الخمسة قائمة بأهم المراجـع ذات الصـلة، والتـي إستخدمها الباحث في دراسته.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل جزأين رئيسيين، أما الجزء الأول فيعرض فيه الإطار النظري، ويقدم فيه عرضاً للمفاهيم الرقابية من مفهـوم الرقابـة الإداريـة، ومراحلهـا، وأهميتهـا، وأهـدافها، وخصائصها، وأنواعها، ومصادرها، وأدواتها، ثم يتناول الرقابة الإدارية في المنظمـات، وصـولاً إلى دورها في تحسين الأداء، فالصعوبات الرقابية المعيقة للأداء الجيد، وخصائص الرقابة الفعـال، وعرض لمنظمات المجتمع المدني، أما الجزء الثاني، فيعرض فيه الباحث الدراسات ذات العلاقـة بموضوع الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين.

2.2. الإطار النظري

تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً هاماً ورئيسياً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري، وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، والرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة، وتتفق كذلك مع الأهداف المنشودة، فهي الجهاز العصبي للتنظيم لكونها تتعرض لكل خلية من خلاياه وتتأثر بها وتؤثر فيها، ولقد أدى التطور العلمي والنمو المتزايد في مجالات النشاط الاقتصادي إلى كبر حجم المشروعات وتشعب أعمالها ووظائفها وصعوبة إداراتها وتعدد مشاكلها، وزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق أهدافها، ولتأخر نتائج التدقيق الخارجي، كانت الرقابة الداخلية أمراً حتمياً تقتضيه الإدارة

العلمية الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة، حيث أن قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية يتوقف عليه توسيع نطاق التدقيق أو عدم توسيع هذا النطاق، كما يتوقف على هذا النظام أيضاً نوع التدقيق المناسب لحالة المنشأة. وكلما كبر حجم المشروع إزدادت الحاجة إلى توافر نظام رقابة داخلية فعال والذي يجب أن يمارس على كل أوجه نشاطات المشروع إذ أن وجوده أصبح أمراً ضرورياً وحتمياً لكل عملية من عمليات المشروع كالعمليات النقدية مثلاً والتي تحتاج لمراجعة بغرض إكتشاف أية إختلاسات أو تلاعب بها (ديري، 2011).

ظهرت الرقابة الداخلية منذ زمن طويل، وبالتالي فهي تعتبر حديثة بالمقارنة بالرقابة الخارجية، وقد لاقت الرقابة الداخلية قبولاً كبيراً في الدول المتقدمة، واقتصرت الرقابة الداخلية في بادئ الأمر على المراجعة المحاسبية للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء إن وجدت، ولكن مع تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير الرقابة الداخلية وتوسيع نطاقها بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات، وبهذا تصبح الرقابة الداخلية أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، وانعكس التطور السابق على شكل برنامج الرقابة، فقد كان البرنامج في السنوات الأولى لظهور الرقابة يرتكز على مراجعة العمليات المحاسبية والمالية ولكن بعد توسيع نطاق الرقابة أصبح برنامج الرقابة يتضمن تقييم نواحي النشاط الأخرى، ومن العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية الحاجة إلى وسائل لاكتشاف الأخطاء، والغش وظهور المنشآت ذات الفروع المنتشرة جغرافياً، والحاجة إلى كشوف دورية دقيقة حسابياً وموضوعياً، ظهور البنوك وشركات التأمين أدى إلى ظهور الحاجة للرقابة الداخلية لكي تقوم بمراجعة العمليات أول بأول (الخطيب، 2010).

1.2.2. تعريف الرقابة:

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وبإستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية، ويصف روبرت موكلر الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة (James,1991).

إن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم فردريك تايلور عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهملة لم تكن مفهومة، ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلائم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها (Aldage,1991). فالرقابة تعمل على كشف الإنحرافات وتصحيحها كما تزود المدير

بتغذية راجعة تساعده في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة، ويمكن القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الإنحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، وبهذا التعريف يمكن إستنتاج الآتي:

- لا بد من وجود هدف مخطط له.
- أن يكون هناك أداء مخططاً له.
- أن هناك أداء سيتحقق عند التنفيذ.
- سيتم تقييم الأدائين.
- سيتم كشف الإنحرافات.
- سيتم تصحيح الإنحراف بالسرعة المناسبة.
- التأكد من أن الهدف قد تحقق.

أما وبالنسبة لتعريف الرقابة الداخلية فنجد أنه قد تعددت التعريفات المحددة لمفهوم الرقابة الداخلية، حيث تناولها كتاب الإدارة من وجهات نظر مختلفة، ومن هذه التعريفات:

نظام الرقابة الداخلية هو تخطيط التنظيم الإداري للمشروع وما يرتبط به من وسائل أو مقاييس تستخدم داخل المشروع للمحافظة على الأصول, إختيار دقة البيانات المحاسبية ومدى الإعتماد عليها وتنمية الكفاية الإنتاجية وتشجيع السير لسياسات الإدارية في طريقها المرسوم (جمعة، 2011).

وتعرف أيضاً على أنها تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر في بعض الأحيان ويقوم بها فئة من الموظفين لحماية الأصول وخدمة الإدارة العليا ومساعدتها في التوصل إلى الكفاية الإنتاجية القصوى والعمل على قياس مدى صلاحية النظام المحاسبي وطرف المراقبات الأخرى (الخطيب، 2010). كما يعرفها البعض بأنها "مجموعة من الإجراءات التي تنشأ داخل الشركة لغرض التحقق من تطبيق السياسات الإدارية والمالية " (الصحن، وآخرون، 2008). وتعرف أيضاً بأنها "وظيفة تقييميه مستقلة تنشأ داخل التنظيم المعين بغرض فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم " (فرحات، 2000).

وقد قام البعض بتعريف الرقابة الداخلية على أنها "مجموعة من أوجه النشاط المستقلة داخل المشروع تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة

البيانات المحاسبية والإحصائية وفى التأكد من كفاية الإحتياطيات المتخذة لحماية أصول وأموال المنشأة وفى التحقق من إتباع موظفي المنشأة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وأخيراً في قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل المراقبة الأخرى في أداء أغراضها وإقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها وذلك حتى يصل المشروع إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى " (الصحن، وآخرون، 2008).

ويمكن القول بأن الرقابة الداخلية هي خطة تضعها الإدارة وهي عبارة عن إجراءات وأساليب تضعها الإدارة لضمان سير العمل، ومن أجل حماية أصول المؤسسة، والمحافظة على القدرات المالية والمحاسبية وفق للمعايير والنظم الصحيحة.

2.2.2. تطوير مفهوم الرقابة:

الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، حيث أن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة دلالة معينة وهي أن الوظيفة ليست منفصلة عن وظائف الإدارة الأخرى، بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في منظمات الأعمال.

والرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمع ومؤسساته عبر مراحل التاريخ، وتطورت تبعاً لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء الإدارة والإقتصاد، إن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاماً يفتقر إلى مقومات وجوده.

ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في منظمات الأعمال، لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف إداري يتعدى أثره إلى الغير، ومن المعتاد أن نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة والإحتكاك وما يترتب على ذلك من إنحرافات عن الأهداف، فقد يتضح مثلا أن التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه الإصلاح، والتشكيل الوظيفي غير سليم (عويسات، 2003).

3.2.2. أسباب الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية:

إن ظهور إدارة علمية حديثة بمفاهيمها وأساليبها المتطورة في المؤسسات الاقتصادية أدى إلى زيادة الإهتمام بالنظام الرقابي من بين هذه الأسباب نجد ما يلي:

- كبر حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة مما أدى إلى صعوبة الإطلاع على المؤسسة بالطرق الرقابية الحديثة.
- تحول عملية المراجعة من مراجعة تفصيلية إلى مراجعة إختيارية على أساس العينات, الأمر الذي أدى إلى وجود نظام رقابي فعال, يحدد المراجع على ضوءه العينة التي يتولى فحصها.
- حاجة المؤسسة إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة عن طريق نظام رقابي يضمن إنجاز خطط موضوعة مسبقا وفق المتاحات لديها.
- حاجة الأطراف الخارجية للمعلومات الدقيقة عن المؤسسة خاصة الدولة, وهذا لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن الضرائب, وأهداف التخطيط على المستوى الوطني.
- الازدياد الهائل في كمية البيانات والمعلومات المحاسبية بشكل أوجب توافر ضوابط تضمن جودة هذه البيانات (قاو، 2004).

4.2.2. التحديات التي تلعب بها الرقابة الإدارية دور هام:

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي :

- التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد: إن الأشياء قد لا تتماشى عـادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هنـاك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ولذلك ومن خلال تطور نظـام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة فـي كشـف وتصـحيح الإنحرافات وتحقيق الأهداف (Kathryn,1991) .
- كشف الأشياء غير المنتظمة: فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ غير المرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات، إرتفـاع التكـاليف، وغيرها وبذلك فإن الكشف المبكر عنها في الغالب يوفر للمنشأة الوقـت والمـال والجهـد (فرحات، 2000).
- إدارة المواقف الصعبة: قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشـاريع عمليـات كبيـرة ومعقدة وبالتالي لا بد من إستخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق مما يدعو إلى

ضرورة وجود نظام رقابي جيد (فرحات، 2000).

- لا مركزية السلطة: الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف (السوافيري، وسرايا، 2006).
- تحديد الفرص: وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التـي تؤدى بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبـه وتوجـه الإدارة إلـى فـرص مستقبلية محتملة (قاو، 2004).

من خلال ما تم إستعراضه هنا يؤكد الباحث بأن أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ إستراتيجياتها.

5.2.2. أهداف الرقابة الداخلية:

تهدف الرقابة بالدرجة الأولى إلى خدمة الإدارة في تحقيق أغراضها، فعن طريق الرقابة الداخلية تتم مراجعة جميع العمليات المالية في المشروع وذلك لغرض مساعدة الإدارة العليا في التوصل إلى أقصى كفاية إنتاجية ممكنة ولتحقيق ذلك يتم التأكد مما يلي:

- التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات الإدارية من قبل الإدارة العليا للمشروع وتقييمها وإبداء الرأي حيالها وتحليل الإنحرافات عن هذه الخطط وتقديم الإقتراحات لتجنب الإنحرافات مستقبلاً (بدران، 2000).
- التأكد من أن المعلومات المعروضة على الإدارة دقيقة وكافية وأنها من واقع مستندات صحيحة وسليمة (علي، 2008).
- التحكم في المؤسسة: يحدث هذا عن طريق التنفيذ الصارم والدقيق لمختلف التعليمات وعليه فإن تصميم وتطبيق نظام رقابي هو من مسؤولية الإدارة والمسيرين (السوافيري، وسرايا، 2006).
- حماية أصول المشروع: ويقصد بها حماية المؤسسة لأصولها وسجلاتها حماية فعلية ونجد في هذا المجال حمايتين الأولى مادية ويقصد بها حماية الأصول من الأخطار التي يمكن أن تتعرض له من جراء العوامل الخارجية من سرقة أو تلف إذا لم تحفظ في مخازن مهيأة

خصيصا لذلك أما الحماية الثانية فهي محاسبية ويقصد بها ارتباط التسجيلات بالحركات الفعلية للأصول وتتضمن جميع تحركاتها حتى يمكن متابعتها بدقة مثل إستلام المواد وإدخالها إلى المخزن وعملية الإستثمار وغيرها من الحالات (فرحات، 2000).

- ضمان الدقة وجودة المعلومات: بحيث يوفر سواء للمؤسسة أو لغيرها المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المؤسسة، وبالتالي إتخاذ قرارات تكون صائبة في معظمها (علي، 2010).
- ضمان تطبيق المعلومات: يجب التأكد من أن الطريقة التعليمية ذات هدف واضح ومناسبة وبسيطة وموجهة لمسؤولين وأشخاص محددين، بعد ذلك يتم التأكد من أن التنفيذ قد تم بكل صرامة(جمعة، 2011).
- تحسين ورفع الأداء: حيث نجد أن جميع تعريفات الرقابة ركزت على عنصر رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التي هي قدرة المؤسسة في الوصول إلى الهدف الذي حددته سابقاً في إطار وظيفة معينة، أما عنصر الفعالية فهو أقل تركيز والذي يقصد به تحقيق المؤسسة لجزء من أهدافها بأقل التكاليف مع المحافظة على نفس الجودة والنوعية، هذه الأهداف يمكن تحقيقها في ظل وجود نظام معلوماتي ذا جودة عالية من الكم والكيف (الخطيب، 2010).

على ضوء ما سبق فإن أهداف الرقابة تتركز حول تحسين ورفع الأداء، ليتم انجازه كما خطط له بإتباع الأنظمة واللوائح المحددة سلفاً، وتحديد الإنحرافات في الأداء وتصحيحها، ومن ثم رفع قدرات العاملين للوصول إلى أفضل أداء بكل كفاءة وفعالية.

6.2.2. خصائص الرقابة الداخلية:

لكي تعمل إدارة الرقابة الداخلية بنجاح ينبغي أن تتمتع بالسمات الآتية (بوتين، 2003) :-

- تعمل إدارة الرقابة الداخلية في استقلال تام عن باقي الإدارات وهذا الإستقلال الوظيفي هو أحد أركان قوتها.
- تعمل إدارة الرقابة الداخلية بناء على سلطات صريحة، وينحصر عمل إدارة الرقابة في عملية المراجعة الداخلية فقط.
- تعتبر الرقابة الداخلية جزء من المراقبة الداخلية أي أنها تعمل بجوار الضبط الداخلي ولذلك يجب عدم الخلط بينهما، فالرقابة الداخلية تتم بعد إتمام العمليات أما الضبط فيتم بطريقة تلقائية أي مع العملية.

- إدارة الرقابة الداخلية تقوم على التأكد من تنفيذ السياسات الإدارية وليس وضعها.
- لا تتدخل إدارة الرقابة الداخلية في شؤون الموظفين وينبغي أن يكون هناك علاقة تعاونية بين إدارة الرقابة والموظفين، ويجب على المدقق أن يساعدهم على أداء مهمتهم ويتعرف على الصعوبات التي تواجههم،كما يجب على المدقق ألا يتدخل في توقيع الجزاءات على الموظفين.
- يجب أن يكون موظفي إدارة الرقابة الداخلية على درجة من التأهيل المهني ومدربين في أعمال المحاسبة والمراجعة والإدارة.

يتضح مما سبق أن هذه الخصائص هي القاعدة الأساسية التي تساعد المسؤولين في المؤسسة على تقييم الرقابة الداخلية بحيث يستطيعوا أن يحكموا على سلامتها ونجاحها وغياب أي من هذه الخصائص تضع المسئولين في موضع الشك والخلل من ناحية التنظيم الداخلي للمشروع.

7.2.2. مبادئ الرقابة الفعالة:

تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ أو المتطلبات التي يجب أن يأخذها المدير المختص في الحسبان حتى تكون الرقابة فعالة، ومن أهم هذه المبادئ (عويسات، 2003):-

- يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وأن يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين. وأن يكون مرناً أي قابلاً للتعديل بحيث يتلائم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل.
- يجب أن لا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية، وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.
- يجب أن يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والإنحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع .
- يجب ألا تتعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل إتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصادياً.
- يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الإنحرافات، بل إن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها، وفي جميع الأحوال يجب أن تصل المعلومات

إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة.

- أن تنجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد، لأن الرقابة وسيلة وليست غاية، فجرس الإنذار بالحريق لا يطفئ النار وإنما يساعد ذلك في استجابة شخص لهذا الإنذار بشكل أو بآخر، والتي تعكس فاعلية الرقابة.
- ينبغي أن لا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات، وإنما يجب أن تشمل الرقابة حتى النتائج غير سهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى أو مصرف، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس وإخضاعه للرقابة.

8.2.2. إجراءات عمل الرقابة الداخلية:

تتضمن أعمال الرقابة كل من تخطيط عملية المراجعة، وفحص وتقييم المعلومات والتقرير عن النتائج ومتابعة التوصيات، وعند التخطيط لعملية الرقابة يجب الاهتمام بوضع الأهداف ونطاق العمل والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي تتم مراجعتها، وكتابة برنامج الرقابة وأخيراً الحصول على موافقة من المشرف على قسم الرقابة الداخلية على خطة أعمال المراجعة، ويتضمن فحص وتقييم المعلومات ضرورة قيام المدقق بتجميعها وتحليلها وتفسيرها، ولكي تتم عملية الفحص والتقييم على المدقق إتباع الآتي:

- تجميع المعلومات حول موضوع المراجعة وذلك باستخدام إجراءات الرقابة التحليلية والتي تشتمل على مقارنات بين الفترة الحالية والفترات السابقة، ودراسة العلاقات بينهما (الفيومي، ونبيل، 1998).
- يجب أن تكون المعلومات كافية ويمكن الإعتماد عليها ويجب أن تتماشى مع أهداف الرقابة.
- يجب اختيار إجراءات الرقابة بما فيها إختبارات المراجعة وأساليب المعاينة الإحصائية المستخدمة (عويسات، 2003).
- يجب توفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات بما يوفر تأكدنا من الحفاظ على موضوعية المدقق والتأكد من تحقيق الأهداف.
- يجب إعداد أوراق العمل لتوثيق عملية الرقابة وذلك عن طريق المدقق، مع مراجعة الأوراق مع المشرف على قسم الرقابة الداخلية (فرحات، 2000).

في ضوء ما سبق يؤكد الباحث بأن المدقق بعد انتهائه من عملية المراجعة وإعداد تقرير يتضمن نتائج الفحص والتقييم يجب على المدقق أن يناقش النتائج والتوصيات مع المستوى الإداري المناسب ويجب أن يتضمن أيضاً توصيات المدقق بشأن التحسينات الممكنة ووجه نظر الجهة محل المراجعة في النتائج والتوصيات، وبعد إصدار التقرير يجب على المدقق متابعة ما تم فيه وذلك للتأكد من أنه قدتم إتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع نتائج الرقابة.

9.2.2. مدى استقلالية المدقق الداخلي:

يعتبر استقلال المدقق أحد المعايير الهامة للرقابة، لذلك يجب أن يكون المدقق الداخلي مستقلاً في أداء أعماله لكي تتحقق فاعلية الرقابة الداخلية لذلك يجب على المدقق أن يتبع المستويات الإدارية العليا لكي يتمكن من مراجعة وفحص المستويات الرقابية الأخرى وتقييمها للتأكد من مدى تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة وهذا يتطلب من المدقق الداخلي أن يكون بعيداً عن وضع السياسات والإجراءات وإعداد السجلات أو الإرتباطات بأي عمل تنفيذي آخر يكون من الطبيعي أن يتولى مراجعته وتقييمه فيما بعد، وبعد عمليات الفحص والمراجعة التي يقوم بها المدقق يقدم نتائج عمله وتوصياته في تقارير لمجلس الإدارة (الخطيب، 2010).

وتتجه كثير من الشركات إلى تكوين لجنة الرقابة والتي تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين، وهدف اللجنة الإشراف على وظيفة الرقابة الداخلية مما يزيد من استقلاليته عن الإدارة وذلك لأن لجنة الرقابة مسؤولة عن توظيف ومكافأة رئيس القسم، ولكن في الحياة العملية لا يستطيع تحقيق ذلك لأن أعضاء لجنة الرقابة هم نفس أعضاء مجلس الإدارة، وقد ذكر مجمع المدققين الداخليين بأمريكا إن استقلال المدقق الداخلي من العوامل الأساسية لفاعلية برنامج الرقابة الداخلية، وإن استقلاله يتوقف على اعتبارين هما (الصحن، وآخرون، 2008):

- إن تحديد المستوى التنظيمي للمدقق يتوقف على قيمة الخدمات التي سوف تحصل عليها الإدارة لذلك يجب على المدقق أن يكون مسؤولاً على قراراته.
- إن موضوعية الدراسة من أهم عوامل نجاح الرقابة الداخلية ولذلك يجب إشراك المدقق في وضع نظام العمل داخل المشروع لأنه يخضع لتقييمه فيما بعد.

10.2.2. الفرق بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي:

هناك اختلاف بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي وذلك من ناحية تعيين المدقق والهدف من عملية التدقيق ودرجة الإستقلال في أداء العمل عن الإدارة وإبداء رأيه بالإعمال المدقق وكذلك مسؤوليته بنتائج عمله ونطاق عمله وتوقيت الفحص للإعمال المراد تدقيقها ومراجعتها وكذلك هناك اختلاف بطريقة العمل بشكل عام والجدول التالي يبين الفرق بين عمل الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية (ارنيز، ولوبك، 2005):-

جدول 1.2: الفرق بين عمل الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية (ارنيز، ولوبك، 2005)

الرقم	وجهة المقارنة	الرقابة الداخلية	الرقابة الخارجية
.1	من ناحية التعيين	يعين من إدارة المشروع	يعين من أصحاب المشروع إذا كان المشروع خاص ومن السلطة العليا إذا كان في الدولة
.2	الهدف	الهدف الرئيسي خدمة الإدارة باكتشاف ومنع الغش والأخطاء	الهدف الرئيسي خدمة طرف ثالث والهدف الثانوي اكتشاف الغش والأخطاء
.3	درجة الاستقلال في أداء العمل وإبداء الرأي	يتمتع باستقلال جزي	يتمتع باستقلال تام عن الإدارة
.4	المسؤولية	مسؤول أمام الإدارة	مسؤول اتجاه أطراف عديدة منها الدائنين والمساهمين
.5	نطاق العمل	تحدد الإدارة نطاق عمل المدقق	يحدد ذلك أمر التعيين والعرف السائد ومعايير المراجعة المتعارف عليها
.6	توقيت العمل	يتم الفحص بصورة مستمرة على مدار السنة	يتم الفحص غالبا مره واحدة في نهاية السنة المالية
.7	طريقة العمل	يقوم بالتأكد من النظام المحاسبي الموضوع	يقوم بالتأكد من الحسابات التي تقدم للجهات الخارجية

11.2.2. مراقبة ومحدودية الرقابة الداخلية:

- أولاً : مراقبة الأنشطة الرقابية: وضع الأنظمة الرقابية وتطويرها هو أحد مسؤوليات الإدارة المهمة، وتقوم الإدارة بمراقبة أداء الأنشطة الرقابية للتأكد من أنها تعمل وفق

الغرض منها وأنه يتم تعديلها بطريقة ملائمة لمقابلة التغير في الظروف، والمراقبة هي عملية تقويم جودة أداء الرقابة الداخلية بمرور الوقت، وهي تتضمن تقويم تصميم وتنفيذ الأنشطة الرقابية أولاً بأول واتخاذ أي إجراءات تصحيحية، ويتم تحقيق ذلك عن طريق أنشطة مستمرة، أو إجراء تقويمات مستقلة أو عن طريق الجمع بين الأسلوبين، وفي كثير من المنشآت يقوم المراجع الداخلي للمنشأة أو أفراد يقومون بنفس الوظيفة بالمساهمة في مراقبة الأداء داخل المنشأة، وقد تشمل مراقبة الأنشطة الرقابية استخدام معلومات من مصادر خارجية مثل شكاوى العملاء وتعليقات الجهات الرقابية التي توضح وجود مشاكل أو تلقي الضوء على نواح تحتاج إلى تحسين (ديري، 2011).

- ثانياً : محدودية الرقابة الداخلية: إن الرقابة الداخلية تزود بتأكيد معقول (وليس مطلق) للإدارة بأن أهداف المنشأة ستتحقق، السبب لهذا يتضمن محدوديات ملازمة في الرقابة الداخلية مثل:
  - أخطاء حكمية: بما تفشل الإدارة والموظفون أحياناً في اتخاذ القرارات الحكيمة أو أداء المهم الروتينية نسبة لعدم اكتمال المعلومات، أو ضيق الزمن أو أية ضغوط أخرى.
  - الإنهيار: ربما ينجم انهيار نظم الرقابة عن فهم الموظفين الخاطئ للتعليمات أو ارتكاب أخطاء نتيجة للإهمال، وعدم التركيز والإعياء، التغيرات المؤقتة أو الدائمة في الموظفين أو في النظم أو الإجراءات (جمعة، 2011).

12.2.2. خطوات العملية الرقابية:

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تتكون من مجموعة خطوات أولها وضع المعايير الرقابية: تعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء.

على سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد، إتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الإستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي (شاهين، 2007):

- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة .
- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات، التدريب، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الإنحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها.
- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث، زيادة معدل السرقات، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام، زيادة عطل الآلات والمعدات (بطيخ، 2010).

13.2.2. أنواع المعايير الرقابية:

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكـل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تسـتخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع، ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية للأنواع التالية:

- أولاً: المعايير المادية "الطبيعية": وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (ماليـة) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلـة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة (الخطيب، 2010).

  - معايير التكلفة: وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتنتشـر فـي المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقـدار تكلفـة العامل تكلفة ساعة العمل تكلفة المولد تكلفة المبيعات لكل دولار.
  - معايير رأس المال: وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة بـرأس المـال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولـذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الإستثمار معـدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية.

- معايير الإيرادات: وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل ركاب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل.

- ثانياً: معايير غير ملموسة: وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير، مدى نجاح برنامج العلاقات العامة، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، معايير قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علـم الـنفس وعلـم الإجتمـاع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالميول والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك مـن خـلال تحويـل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية (جربوع، 2000).

14.2.2. مستويات الرقابة:

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيـادة احتمـالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي (شريف، 2004):-

- أولاً: الرقابة الإستراتيجية: وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئيـة الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإسـتراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الإستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الإستراتيجية في وضـع خطـط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة الإستراتيجية تتم وبصورة أساسية مـن خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشـطة وأقسـام المنشأة المختلفة (الصحن، وآخرون، 2008).
- ثانياً: الرقابة التكتيكية: وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسـطى والتـي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدوريـة المرافقـة لعمليـة التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجهـا وموازنتهـا ومتابعـة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشـاركة مع الرقابة الإستراتيجية من خلال تقـديم المعلومـات المتعلقـة بالقضـايا الإسـتراتيجية (الخطيب، 2010).

- ثالثاً: الرقابة التشغيلية: وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد، والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل (بطيخ، 2010).

15.2.2. أدوات الرقابة:

تستخدم الإدارة عدداً من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات اختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته، بالإضافة إلى ملائمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً ومن أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية، الموازنات التخطيطية، التقارير والسجلات، البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية.

- الرقابة بالملاحظة الشخصية: هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها (العلاق، 2008). كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملاً. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء (أبو بكر، 2010). و من هنا يلاحظ الباحث من خلال ما ذكر في البند الأول من الأساليب الرقابية أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى، والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملاً.
- الموازنات التقديرية: وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية: (الفاعوري، 2008):

- موازنة المبيعات: وتعتبر حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات (جمعة، 2000).
- موازنة الإنتاج: وفيها أيضاً يتم استخدام الوحدات المادية والوحدات النقدية وهي تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر ، سواء بالساعة، موازنة الآلة بالساعة ، وموازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو، موازنة المساحة بالأقدام، ومن ثم موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة والقيمة (عدون، 2000).
- موازنة الدخل والنفقات: وتعتمد هذه الموازنة اعتماداً كلياً على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تكبدتها المنشأة من جراء بيع هذه الكمية .
- موازنة نفقات رأس المال: وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.
- الموازنات النقدية: ومن خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من مقبوضات ومدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن (نور، 1992).

- التقارير: منه يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنته بمعيار يحـدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ويحبذ المديرون التقارير المكتوبـة حيـث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحـص، تقـارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية ، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بـين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة، والتقارير الخاصة وتركز على بنود ماليـة وغيـر مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة (شاهين، 2007).
- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية: وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجهـا أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي ، التنبؤات ، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية، سير العمليات الجارية.
- الخرائط الرقابية: حيث كان لهنري جانت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة، سجل العامل، خريطة التصميم، خريطة تقدم العمل (غنيم، 2002).

16.2.2. مجالات الرقابة:

تتم الرقابة في المجالات التالية (جودة، 2008):

- الرقابة في مجال المشتريات: حيث يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشـراء وانتظـام عملية التوريد وكمية المخزون وقيمة المخزون وشروط الشراء ومواعيد الاستلام والفحص الدقيق والعرض الظاهري .
- الرقابة في مجال الإنتاج: حيث يتم التأكد من مدى مطابقة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة لمجموعة المواصفات والمعايير الموضوعة من حيث وقت الإنتاج وجودته وتكلفته وكميته والتصميم والطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية.
- الرقابة في مجال التسويق: ويتم فيها مراقبة حجم المبيعات وتكلفة المبيعات وحجم المبيعات المرتدة والشكاوي المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس إتجاهات المستهلكين ومدى رضاهم ومتابعة منافذ التسويق ومراقبة رجال البيع والتعرف على الظروف والعوامـل الخارجيـة بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية.
- في مجال الأفراد: يتطلب من المسؤولين التأكد من طاقة الإجراءات والسياسـات المتعلقـة بعملية جذب واستقطاب واختيار وتعيين العاملين وتقييم الأداء ونظـم الأجـور والحـوافز والمكافآت وسياسات الترفيع والترقية والنقل ومراعاة وضع الرجل المناسب فـي المكـان المناسب.
- الرقابة في مجال التمويل: ويتطلب مراقبة عملية تدبير الأموال ومصادرها وتكلفتها ومراقبة الإيرادات والنفقات- والأحوال والأصول والسيولة النقدية والتحصيلات النقدية كي تضـمن سلامة المركز المالي للمنشأة وتعتبر النسب المالية المعايير المالية التي يستخدمها التحليـل المالي في عملية الرقابة المالية وتتمثل في النقاط التالية (جربوع، 2000):

  - نسبة السيولة: وتقيس هذه النسبة مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية القصـيرة الأجل.
  - نسب الربحية: وتقيس مدى كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها المالية متمثلة فـي معـدل الأرباح وهناك نوعان من نسب الربحية العلاقة بين الربحية والمبيعات والعلاقـة بـين الربحية واستثمارات المنشأة .
  - نسب النشاط: وتقيس مدى كفاءة المنشأة في إدارة واستغلال الموارد المتاحة لها وإدارة الموجودات، وتقاس فاعلية استغلال الموجودات بمستوى المبيعات وتقيس نسبة النشـاط

العلاقة بين الموجودات والمبيعات وتعرف نسب النشاط أيضا بمعدل الـدوران لأنهـا توضح مدي السرعة التي يتم بها تحويل أو تدبير الموجودات إلى المبيعات.

- نسبة المديونية ورأس المال: تقيس هذه النسبة مدى مساهمة أموال كل مـن أصـحاب المنشأة وأموال الدائنين في نشاطها فكلما كانت أموال أصحاب المنشأة كبيرة كلما كانت أكثر ضماناً وراحة للدائنين وكلما كانت ربحية المنشأة أكثر فوائد القروض كلما كـان هناك عائد جيد، وتوضح هذه النسبة أيضاً قدرة الشركة على تسديد ديونها والتزاماتهـا الطويلة مثل القروض.

17.2.2. أنواع الرقابة:

بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية فإننا نجدها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة (علي، 2010).

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث في أنواع الرقابة وبشكل عام عديدة ومتنوعة، وعلى ذلك فلا يتسع المقام هنا لعرض كافة أنواع الرقابة ومناقشتها ولهذا سوف نقتصر على تناول أنواع الرقابـة حسب التصنيفات التالية:

1.17.2.2. التصنيف الأول: أنواع الرقابة حسب المدى الزمني:

- الرقابة المسبقة: وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات . فعلى المستوى التشغيلي فـإن الرقابـة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسـات والإجـراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة، أما المسـتوى الاسـتراتيجي فـإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبيه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل (أبو بكر، 2010).
- الرقابة المتزامنة: وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعة، والرقابة

المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي مثلاً يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من إرضاء الزبون، أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية .

- الرقابة اللاحقة: وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وعلى سبيل المثال تقوم شركة بتفتيش دقيق للثلاجات بعد تجميعها (الفاعوري، 2008).

2.17.2.2. التصنيف الثاني: أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها

هنالك نوعان من الرقابة حسب الهدف التي تقوم به الرقابة هي:

- الرقابة الإيجابية: وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف (عباس، 1995).
- الرقابة السلبية: وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم.
- إذاً فالفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن المقصود من الرقابة الإيجابية هو ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية (الفاعوري، 2008).

3.17.2.2. التصنيف الثالث: الرقابة حسب التخصص والأنشطة

تقسم هذه الأنواع على النحو الآتي (شاهين، 2007):

- الرقابة على الأعمال الإدارية: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شؤون الأفراد والنواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها، ومن الأجهزة الحكومية المسؤولة عن مراقبة الأعمال الإدارية الحكومية في فلسطين هو هيئة الرقابة العامة.
- الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفقاً للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية.
- الرقابة الفنية: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة .
- الرقابة على الأنشطة الروتينية: ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق.

وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي: خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آله, وبيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات.

أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت والغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر، أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل

العمليات ومراحلها و تختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها، أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات وما تم إنجازه.

4.17.2.2. التصنيف الرابع: الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة:

عادة ما يشمل المشروع على مجموعة من المراحل وغالبا ما تكون هذه المراحل بمثابة مجـالات تمارس فيها الرقابة الإدارية بغرض التأكد من أن التصرفات والإجـراءات تسـير وفقـا للـوائح والقوانين والأنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المشروع والتنبؤ بالأخطـاء والانحرافـات المحتملـة. ويشتمل المشروع في العادة على عدة مراحل، وأهمها ما يلي (مالو، 2009):

- مرحلة تحديد الأهداف.
- مرحلة جمع المعلومات الأولية.
- مرحلة تحليل المعلومات ودراسة المشروع.
- مرحلة إعداد الخطة الفعلية للمشروع.
- مرحلة إقرار خطة المشروع.
- مرحلة تنفيذ المشروع.
- مرحلة تقييم عملية التنفيذ.
- وأخيراً مرحلة تعديل المشروع إذا اقتضى الأمر ذلك.

ومن الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشـهرية وأسـلوب جانـت (جدول الموازنة اليومية) وأسلوب بيرت (أسلوب تقييم ومراجعة البرامج).

5.17.2.2. التصنيف الخامس: الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:

- الرقابة حسب كمية العمل: ويركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة، عدد ساعات العمل، عدد الآلات المستخدمة، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت.
- الرقابة حسب نوعية العمل: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة (الحربي، 2002).

6.17.2.2. التصنيف السادس: أنواع الرقابة حسب مصدرها (الجهة التي تقوم بالرقابة):

- الرقابة الخارجية: وفيها عدة أشكال (الحربي، 2002):
  - رقابة الجمهور والصحافة: ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط، وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة وتأييد والتضامن مع المؤسسات أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوي وأعمال الشغب.
  - رقابة السلطة التشريعية: ويمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة الخاصة سواء بمنظمات القطاع الخاص أو العام وحق السؤال واستجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة.
  - رقابة السلطة القضائية: وتمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضايا والانحرافات التي ترفع من قبل الجهات المعنية سواء كانت فرد أو مؤسسة، والجدير ذكره أن الرقابة الخارجية عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي أو رئيس الدولة لمنحها سلطات ومكانة رسمية وشعبية قادرة على تذليل العقبات من طريقها.
  - رقابة النائب العام: وهو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو موظف يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ويتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري في الأجهزة الحكومية ويتلقى الشكاوي والتظلمات من الموظفين الرسميين أو الجمهور أو الصحافة أو وسائل الإعلام وأعضاء البرلمان فيقوم بالبحث والتحري ومن ثم يقدم هو ومعاونيه توصياته للإدارة المعنية ويقدم تقرير سنوي بالأعمال التي قام بالتحقيق فيها وتوصياته في تحسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

- الرقابة الداخلية: ويتمثل هذا النوع من الرقابة فيما يلي (عباس، 1995):

  - الرقابة الذاتية: ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها كما يقصد بها مراقبة الموظف على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد.

- رقابة متخصصة: وتقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة أو وحدة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل المؤسسة ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة وحدة الحسابات، وحدة شؤون الأفراد، وحدة الرقابة المالية، وحدة التفتيش العام.
- رقابة رئاسية (هرمية): وأساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته والمستويات الإدارية المختلفة بمعني أنها تمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحدته الإدارية ولكن في مستوى إداري أدنى.
- ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة كما أنه مسؤول عن التأكد من تعليماته وتوجيهاته وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة إن كانت منفذة بصورة مرضية.

- أنواع رقابية أخرى: كما ويوجد أنواع رقابة أخرى نذكر منها ما يلي (علي، 2010) :

- رقابة شاملة: ويتم ممارستها على جميع الأعمال والأنشطة أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة.
- رقابة جزئية: ويتم ممارستها على أنشطة معينة ومحدودة.
- رقابة مفاجئة: وتمارس على شكل جولات تفتيشية مفاجئة.
- الرقابة الدورية: ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج باستخدام جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية.

18.2.2. خصائص نظام الرقابة الداخلية :

- الدقة: يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة.
- الاقتصاد: إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعني أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف ومن هنا لابد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها (شريف، 2004).
- سهولة الفهم: يجب أن يستند على شرحاً وافياً ومفصلاً لكل أداة من أدواته.
- يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته: حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعال يجب أن يتلائم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة.

- المرونة: إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية.
- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات: إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها.
- التنبؤ بالمستقبل: يجب السعي للحصول على أساليب رقابية تمكن من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة (شاويش، 2000).
- الأعمال التصحيحية: إن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات.
- التركيز على الإستراتيجية: يجب التركيز على العوامل والنقاط الإستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة.
- استخدام جميع خطوات الرقابة: إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.
- المشاركة: ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين، وحتى يكون هناك قبول فلابد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام .
- الاتفاق مع التنظيم: لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له و أما التنظيم الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل.
- الموضوعية: أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج

أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والإختياروالتدقيق(Richard,1991) .

19.2.2. معوقات ومقاومة الرقابة:

تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وآخرين يعملون وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها والتي تتمثل بـالاتي (عباس، 2008):

- الإفراط في الرقابة
- نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية.
- الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة.

وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يثبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية. وقد أشار نيومان وسمر دورن أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها (الصحن، وآخرون، 2008) :

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع .
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز .
- عدم الثقة بصحة المقاييس .
- عدم تقبل الحقائق الغير سارة .
- الضغط من مصادر غير شرعية .
- الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية .

20.2.2. مقومات نظام الرقابة الفعال

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات الآتية (سلامه، 2010):

- وجود جهاز إداري كفء: تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها، ويجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف وهذا يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية لوظائفها، ومن أهمها الرقابة حتى يمكنها أن تصل بالمشروع إلي بر الأمان، وهنا يظهر دور الإدارة العملية الرشيدة في مجال الرقابة.
- وجود هيئة الموظفين: إن الموظفين هم الإدارة التي ستحول النظام الموضوع في شكل أهدف وخطط وإجراءات، إلى كيان نابض بالحركة والحياة، فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذو خبرة ودراية ومستوى فني يصبح التنفيذ خاوياً كل ما يحمل أسمه الرنان فقط بهذا نرى أن للعنصر البشري دوراً هاماً في مجال الرقابة وخصوصاً لو اهتمت المنشأة باختياره وتدريبه ووضع وسائل التشجيع والحوافز .
- توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات: لا شك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلاً عن واقعها وانتظامها، وهذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة لأن السرعة والدقة والانتظام يمكنوا الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة وبالتالي توضح الإجراءات المصححة كما يمكن الإدارة من رسم سياستها وخططها في الوقت المناسب ومن هنا ظهرت أهمية الوسائل الآلية في مجال الرقابة.
- مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية: يلزم توافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة واختيار هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.

21.2.2. الأداء:

تعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعة ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير

متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه (الفاعوري، 2008).

1.21.2.2. مقارنة الأداء بالمعايير:

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة حيث تعتمد هذه الخطـوة وبدرجـة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحسـاب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير مـا إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلـى بعـض التصـحيح(عبـاس، 2008). ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهـذا يسـتوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة ، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير (سلامه، 2010). وتتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير العديـد مـن الأنشطة (مالو، 2009):

حيث يتم قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتـائج بنـاء علـى المعايير الموضوعة بفرض تحديد الانحرافات، ومن ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسؤول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين . وهنالك العديد من العوامـل التي يجب مراعاتها عند القيام بعملية قياس الأداء وهي كما يلي (عباس، 2008):

- ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس.
- قياس النتائج كمية وكيفية.
- استخدام حالات معينة في الرقابة.
- استخدام التنبؤ في الرقابة.
- استخدام العينات في القياس.
- طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية.

2.21.2.2. تصحيح الانحرافات:

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيدها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب التي نتج الانحراف بتأثيرها، وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للرقابة.

أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذٍ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال وهي البقاء على الوضع الحالي، اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، تغيير المعايير (شاويش، 2000).

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعة بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية:

- تعديل ظروف العمل: كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، ولهذا يجب العمل ما أمكن على تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.
- تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم: يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها.
- تعديل الخطط عند الحاجة: وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض إستمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسؤول مراقبتها من الحين للآخر.
- تحسين وسائل الحفز: إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف(سلامه، 2010).

- البحث عن الأسباب وليس الظواهر: يجب على المسؤول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.

3.21.2.2. مفهوم تقييم الأداء:

في ظل هذا التوسع في عمل الإدارة المالية خاصة والإدارات الحكومية عامة، وظهور التخصصات الدقيقة المختلفة، مما اقتضى معه الأمر تفويض بعض الاختصاصات والمسؤوليات إلى المسؤولين عن الإدارات حتى يتمكنوا من أداء الأعمال الموكولة لهم، وتحقيق أهداف المؤسسة، ظهرت الحاجة إلى تقويم الأداء، وهو ما اصطلح البعض على تسميته بمراجعة الأداء أو الرقابة على الأداء، مع الأخذ في الاعتبار أن عملية تقويم الأداء تكتسب أهمية خاصة عند تطبيقها على القطاع الحكومي لكونها تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص، ويدعم سعي الإدارة لتحقيق أهدافها (الخطيب، 2010).
وتهتم كل منظمة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء (نصر الله، 2001).

تعرف عملية تقييم الأداء " بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل و تعريفه به و كيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا" (صالح، 2004).

ويقول باحثون آخرون أن تقييم الأداء" يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، و أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة" (نصر الله ،2001).

ومن التعريفات الشاملة لتقييم الأداء أنه "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا. ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، و يعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداؤه (صالح، 2004).

فقد عرفت لجنة الأدلة والمصطلحات التابعة للمجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقابة الأداء بأنها "تقويم أنشطة هيئة ما للتحقق مما إذا كانت مواردها قد أديرت بالصورة التي روعيت فيها جوانب التوفير والكفاءة والفاعلية، ومن أن متطلبات المساءلة قد تمت الاستجابة لها بصورة معقولة " (مجلة الرقابة المالية، 1996).

ويرى الباحث أن تقويم الأداء هو فحص وتحليل سياسات الإدارة عن طريق مجموعة الإجراءات والوسائل المناسبة بهدف ترشيد هذه السياسات، وتحسين الكفاية التي تنفذ بها.

4.21.2.2. تقييم الأداء وعلاقته بالرقابة :

ترتبط الرقابة بتقييم الأداء ارتباطا وثيقا، فتقييم الأداء يعتبر جزءاً من نظام الرقابة، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييمه هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها، ولاشك أن الهدف من تقييم الأداء بهذا التعريف هو التعرف أو الحكم على مدى فعالية المنظمة أو قياس إنتاجيتها.

هذا ويجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى ما يلي (الخطيب، 2010). وتتعدد مقاييس ومؤشرات قياس الفعالية ليس فقط بتعدد أهداف وتوجيهات الباحثين بل أيضا بتعدد واختلاف طرق ومداخل الدراسة وطبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات. ويضاف إلى ما سبق أن تقييم الأداء يساعد أيضا في تحقيق الأهداف والمنافع الآتية:

- بالنسبة للفرد: تحسين إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييم الأداء (أساليب التقييم، الأداء الماضي والأداء المتوقع) بالإضافة على توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد، ودعم ثقة الفرد في نفسه وتشجيع أو إرشاد الإدارة.
- بالنسبة للمدير: تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع الأفراد سلوكا وأداء، مساعدة المديرين في تخطيط القوى العاملة، دعم ثقتهم بأنفسهم وبمرؤوسيهم.
- بالنسبة للمنظمة: يساعد تقييم الأداء في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو التحفيز

بالإضافة إلى تحديد متطلبات أو برنامج التدريب والتنمية للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وكذلك اختيار العمالة الجيدة وغيرها (الصحن، وآخرون، 2008).

وأخيرا فإن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لابد أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء هذا ويوضح الشكل التالي تقييم الأداء في عملية الرقابة (السوافيري، وسرايا، 2006) .

5.21.2.2. أهمية تقييم الأداء:

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي (نصر الله، 2001):

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام.

6.21.2.2. مقومات الأداء الجيد:

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية الأداء، وهذه المقومات هي (السوافيري، وسرايا، 2006): والإدارة الإستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المؤسسة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة.

- التخطيط السليم الذي يقوم على دراسة أداء الماضي واستشراف المستقبل , وأمل الواقع القائم، والتخطيط السليم يرتكز على:

  - وضوح الأهداف وقابلية تحويلها إلى أرقام إن أمكن.
  - إمكانية قياس العمل المنجز وتحديد مدخلات ومخرجات كل برنامج أو مركز مسؤولية.

- وجود هيكل تنظيمي سليم ومناسب للجهة .
- وجود نظام للمتابعة وتقويم الأداء الذاتي يمكن من خلاله متابعة تنفيذ النشاط، وكشف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح أولاً بأول:

  - الشفافية: هي حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي.
  - إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: وممارسته فعلياً من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء
  - تطوير النظم المحاسبية: إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء.

7.21.2.2. التحسين المستمر للأداء

الأداء وسيلة هادفة للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمات، فهو نتاج لجهد معين يبذله الأفراد لإنجاز أعمالهم، فالمنظمات تسعى إلى تطوير أساليبها وتعمل على خفض تكاليف الأنشطة بغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بأعلى جودة، وأقل كلفة كما أن إن السعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات العميل من خلال مجموعة من العمليات التي تتم من خلالها التقليل أو الحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة إلى عمليات إنتاج السلع والخدمات. ويقوم جوهر التحسين المستمر على تقليل

الاختلافات، والعمل على تلافي العيوب (السبيعي، 2004).

8.21.2.2. معايير تحسين الأداء الإداري:

إن قياس تحسين الأداء الإداري للمنظمات تتم بالاعتماد على معايير محددة، يكاد يتفق عليها في السواء الأعظم من المنظمات العالمية حيث يتم تقييم أداء المنظمات باعتماد عدد من المعايير والتي أهمها:

- الملائمة: وذلك يفحص تقدير ملائمة مشروع ما مدى ملائمة النتائج بالنسبة إلى: الاحتياجات والسياسات واحتياجات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع.
- الفاعلية: يركز تقدير فاعلية المشروع على مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستتحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في النواتج المحددة والأثر المحدد.
- الاستدامة: يتحقق تقدير استدامة المشروع من مدى استمرار نتائجه، أو احتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد.
- الكفاءة: وبها يقيس تقدير كفاءة المشروع، فهو يقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة (Mcgee Thomes and Wilson, 2005.p.787).
- الأثر: يفحص أثر المشروع على المدى البعيد، ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وإنجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب (أبو بكر، 2010).

9.21.2.2. تقويم الأداء في القطاع الحكومي

إن عملية تقويم الأداء تكتسب أهمية خاصة عند تطبيقها على القطاع الحكومي لكونها تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص، ويدعم سعي الإدارة لتحقيق أهدافها ويرى بعض الباحثين أن تقويم الأداء يرتكز على ثلاثة مقاييس أساسية هي (عليان، 2002):

- الكفاءة: ويقصد بها القدرة على استخدام الموارد المتاحة لانجاز الأداء المطلوب كما يجب.
- الفاعلية: ويقصد بها مستوي تحقيق الإدارة للأهداف التي حددت لها.
- الاقتصاد: التأكد من استخدام الموارد المتاحة للحصول على المخرجات المطلوبة بالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة.

وقد أشارت العديد من الدراسات والتقارير، التي أجريت حول تقويم الأداء إلى أن هناك صعوبة في قياس أداء أية منظمة حكومية، ويرجع ذلك إلى العديد من الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات الحكومية نذكر منها (النظاري، 2000):

- طبيعة الخدمات الحكومية: إذ أنها خدمات يصعب إخضاعها للقياس الكمي.
- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات: عادة ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة.
- غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية: عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسيب في المسؤولية وغياب المساءلة نذكر منها ما يلي:
  - التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية.
  - الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.
  - غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.
  - الروتين في الأجهزة الحكومية.
  - الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل: تتمثل الصعوبات والإختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الآتي:

✓ التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من إزدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.
✓ ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.
✓ صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.
✓ خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.

- غياب رقابة الملكية الخاصة.
- الضغوط السياسية: عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.
- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص.

- قياس الأداء المضلل: في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.
- غياب المعيار الكمي للمخرجات: ويتضح ذلك في عدم قابلية أهداف القطاعـات الحكوميـة للقياس الكمي، إلى جانب عدم الأخذ بمعايير أخرى اجتماعية أو اقتصادية لقياس نتائج أداء هذه القطاعات.

22.2.2. ديوان الرقابة المالية والإدارية:

ديوان الرقابة مؤسسة دستورية أنشئ تنفيذًا لأحكام القانون الأساسي الفلسطيني إعمالاً لأحكام المادة (96) منه، وينظم أعماله القانون الخاص به رقم (15) لسنة (2004)، وله موازنة خاصـة ضـمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة والأهلية القانونية الكاملة لممارسة الأعمال التي كلف بها(منشورات ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2012.)

يعتبر ديوان الرقابة المالية والإدارية حسب القانون الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين، وهو عضو في منظمة الأرابوساي التي تضم كافة الأجهزة العربية العليا للرقابة، كما أنه يمتلك علاقات دوليـة واسعة مع الكثير من الأجهزة الرقابية في دول العالم (منشورات ديوان الرقابة الماليـة والإداريـة، 2012).

1.22.2.2. التشريعات المعمول بها في ديوان الرقابة المالية والإدارية:

التشريعات المعمول بها في ديوان الرقابة المالية والإدارية تتمثل فيما ياتي:

- يستند الديوان في عمله إلى مرتكزات صلبة كفلها له القانون، بدءا من قانونـه رقـم (15) لسنة 2004.
- بالإضافة إلى جميع القوانين والأنظمة والتعليمات في فلسطين التي منحته هذه المكانة.
- كما يستند الديوان في عمله على جميع الإصدارات والنشرات والتوجيهات التي تصـدرها المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة "الانتوساي" وباقي المنظمات الدولية المهنية الأخرى.
- يكون المقر الرئيسي للديوان في مدينة القدس، وله مقران مؤقتان في كل من مـدينتي رام الله و غزة (قانون الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004).

2.22.2.2. التركيب النوعي للعاملين بالديوان:

يمتلك الديوان ثروة بشرية على مستوى عال من الكفاءة والتخصص، ويبلغ عدد مـوظفي الـديوان حتى نهاية (2010) (148) موظفًا ، كما يأمل الديوان بزيادة القوى العاملة فيه ليستطيع ممارسـة مهامه واختصاصاته على الوجه المطلوب (دائرة شؤون الموظفين، ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2010).

3.22.2.2. آلية تعيين رئيس الديوان ونائبه:

أما آلية تعيين رئيس الديوان ونائبه فتتمثل في:

- يعين رئيس الديوان بقرار من رئيس السلطة الوطنية بناء على تنسيب من مجلس الوزراء، وبعد المصادقة على تعيينه بالأغلبية المطلقة للمجلس التشريعي (المادة الرابعة الفقرة الأولى من قانون الديوان)، كما يعين نائب الرئيس والمدير العام بقرار من مجلس الوزراء بتنسيب من رئيس الديوان (المادة الرابعة الفقرتين الثانية والثالثة من القانون).
- مدة رئاسة الديوان سبع سنوات لفترة واحدة فقط غير قابلة للتجديد (المادة 10 من القانون).
- يتمتع رئيس الديوان ونائبه والمدير العام وموظفو الديوان بالحصانة عن ما يقومون به من أعمال تتعلق بتنفيذ مهامهم (المادة الحادية عشر من القانون).
- يشكل الديوان من الرئيس والنائب والمدير العام وعدد من المديرين والمستشارين والخبراء والمفتشين والفنيين والموظفين، وذلك وفقاً للهيكل الوظيفي وجـدول تشـكيلات الوظـائف المعتمد من المجلس التشريعي (المادة 13) من القانون،ويضم الديوان عدد كافٍ ومناسـب من التخصصات اللازمة مثل الاقتصاد، إدارة الأعمال،المحاسبة، القانون، الهندسة، الطب. (قانون الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004).

4.22.2.2. علاقة الديوان مع السلطة التنفيذية والتشريعية:

يقدم رئيس الديوان لكل من رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي ومجلس الـوزراء تقريـراً سنوياً أو عند الطلب عن أعماله وملاحظاته وعليه أن يزود رئيس السـلطة الوطنيـة والمجلـس 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 (منشورات ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2012).

5.22.2.2. رؤية ديوان الرقابة المالية والإدارية:

جهاز رقابي مهني وقوي يتمتع بالإستقلالية الكاملة يسهم في تحسين الأداء وتعزيز الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد في إدارة المال العام (منشورات ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2012).

6.22.2.2. رسالة ديوان الرقابة المالية والإدارية:

تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة وفق الممارسات المهنية الفضلى ورفع تقارير موضوعية وذات مصداقية عالية إلى رئيس السلطة الفلسطينية وإلى المجلس التشريعي ومجلس الوزراء (منشورات ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2012).

7.22.2.2. القيم الجوهرية لديوان الرقابة المالية والإدارية:

إن لديوان الرقابة المالية والإدارية قيم جوهرية يستند عليها في عمله كما يلي (منشورات ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2012):

- النزاهة.
- الشفافية.
- الإستقلالية.
- التعاون.
- المهنية.
- التجديد .

8.22.2.2. أهداف ديوان الرقابة المالية والإدارية:

ترتكز أهداف ديوان الرقابة المالية والإدارية على الأهداف التالية:

- ديوان رقابة قوي ومستقل يعمل بمنهجية ومعايير مهنية.
- التميز المؤسسي وضبط الجودة .
- تقارير رقابية مهنية وذات مصداقية وجودة عالية.
- تبادل الخبرات والمعرفة وتعزيز الثقة بالرقابة والتدقيق (منشورات ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2012).

3.2 الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي الذي قام به الباحث للأدبيات والدراسات السابقة في مجال الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر المؤسسات المتخصصة في الرقابة أن هناك نقص في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر(في حدود علم الباحث)، مما يؤكد ضرورة إجراء مثل هذه الدراسة

وبشكل عام فقد استطاع الباحث حصر عدد من الدراسات القريبة من موضوع الدراسة الحالية أهمها:

1.3.2. ولاً: الدراسات العربية:

دراسة أبو بكر (2010) : بعنوان " دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدرائها، وآفاق تعزيزها" حيث هدفت إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء و كذلك الكشف فيما إذا كان هناك فروق في متوسط استجابات المبحوثين حول دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني تبعاً لمحاورها، في ضوء كل من متغير المؤهل العلمي، والتخصص، وطبيعة النشاط، وعدد العاملين بالمنظمة، وسنوات الخبرة، والعمر الزمني المنظمة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (104)مديراً، وتم تحديد عينة الدراسة وفق اعتبارات خاصة من ضمنها أن تكون المنظمة مسجلة رسمياً في وزارة الداخلية الفلسطينية، وأن لا يقل عدد العاملين فيها عن 15 موظف، وأن تكون قد قدمت تقريراً مالياً وفنياً خلال 3 سنوات ماضية، بأسلوب المعاينة المقصودة على عينة قوامها (93) مديراً كعينة لهذه الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، حيث تم تطوير إستبانة تألفت من (70) فقرة، وتمتعت بدرجة صدق وثبات معدله (95%)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن 80.2% من أفراد العينة يؤكدون بأن هنالك دور فاعل للرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، هذا على جميع محاور الدراسة ومحورها الكلي، وبدرجة استجابة عالية، كذلك تبين أنه لا توجد فروق بين متوسط استجابة المبحوثين تبعاً لمحاورها بحسب كل من متغيرات المؤهل العلمي، وعدد العاملين بالمنظمة، وسنوات الخبرة، كما وتبين أن هنالك فروق في استجابات المبحوثين بحسب متغير التخصص وعمر المنظمة، حيث كانت الفروق عند متغير التخصص تبعاً لمحور تقييم الأداء الفعلي، ومحور تحقيق الكفاءة والفاعلية، ما بين تخصص العلوم الاجتماعية والهندسة، وكانت الفروق لصالح حملة تخصص العلوم الاجتماعية، كذلك تبين

وجود فروق في متغير عمر المنظمة تبعاً لمحور الأدوات الرقابية وآفاق التعزيز، حيث كانت الفروق لصالح العمر الزمني للمنظمة من 13- 17 سنة. وقد أوصى الباحث بوضع تصور مقترح لتعزيز دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء كان منها اعتماد مبدأ الموضوعية في التقارير الرقابية، وإيجاد وحدة مستقلة للرقابة الداخلية، واعتماد أنظمة إدارية ومالية تكون كفيلة في إرساء مفاهيم الرقابة الإدارية بين العاملين.

دراسة الزبير (2010): بعنوان " دور نظام الرقابة الداخلية في تقويم الأداء الإداري للمنشآت الصناعية: دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة" حيث هدفت إلى قياس دور الرقابة الداخلية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء في المنشآت بصفه عامه وعلى شركة سكر كنانة كدراسة حاله تطبيقية، لمعرفة ما يترتب من أثار سلبية على أدائها وتناول بعض المشكلات والصعوبات التي تؤثر على عمل المراجعة الداخلية بالشركة بصفتها جهة رقابية مهمة، وأفرزت المشكلة عدة فرضيات تم اختبارها في ثنايا هذه الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحليل المفاهيم النظرية كمفهوم الرقابة الداخلية ممثله في المراجعة الداخلية، كما تعرف البحث إلى معرفة الإدارات والأقسام المختلفة بالشركة ومعرفة طريقة عمل أنشطتها بجميع أنواعها ومكوناتها ومقارنة ذلك بما تقوم بها إدارة المراجعة الداخلية من دور في تمويل و زيادة كفاءة الأداء ومن ثم تحديد النتائج والتوصل إلى اقتراح لتطويرها وتعـزيز عملها بما يتوافق مع التطورات الاقتصادية المتلاحقة مستفيدا مما صدر عن المنظمات المهنية والعالمية الدولية في هذا المجال ومما صدر عن بعض الشركات العربية والمهنيين بأمر المراجعة الداخلية مراعيه الظروف الموضوعية للشركة.

اعتمدت الدراسة على البيانات المتجمعة من الإدارات التنفيذية وإدارة المراجعة الداخلية والأجهزة الرقابية بالشركة من خلال الأسئلة التي طرحت من خلال الاستبيان .استخدمت عدة مناهج لدراسة الظاهرة موضوع البحث وهي المنهج الوصفي والاستقرائي والاستنباطي والمنهج التاريخي وقدمت الدراسة العديد من التوصيات نذكر منها:

- عقد دورات تدريبية للعاملين بإدارة التدقيق واستخدام الحاسب الآلي في كل أنظمة العمليات مع التركيز على نظام التدقيق الآلي بوجود وحدة تدقيق داخلي تقوم بالتدقيق الفوري مستخدمة الحاسب الآلي كسباً للوقت والسرعة، مع الاهتمام بتطبيق مقومات نظم المراجعة الداخلية لضمان جودة عملية المراجعة الداخلية وجودة التقارير والاهتمام برفع جرعات التدريب عند المراجعين الداخليين وضرورة إلمامهم بجوانب التخصصات الأخرى لتحسين أدائهم وتزويدهم بالمهارات المتجددة التي ترتبط بأدائهم المهني.

- يجب اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة والمؤهل العلمي المناسب للعمل.
- ضرورة تضافر المعايير الملائمة والموازنات التخطيطية الموضوعة مع الإشراف المباشر والمعلومة الموثوقة وحماية الممتلكات لتحقيق الأهداف المنشودة.
- لابد من تركيز العناية بالجانب الإنساني للعاملين وتوضيح أهداف منشآتهم وتقبل مقترحاتهم وابتكاراتهم والإشادة بها، وتدريبهم وتحفيزهم وإنصافهم.

دراسة شاهين (2007) : بعنوان" واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتوضيح الدور الهام الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات الأهلية ، كذلك التعرف على بعض العوامل المؤثرة في الرقابة الداخلية، ولقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة، وتم استعمال أداة الدراسة(الإستبانة)، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ممن يعملون كرؤساء للمجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين وأمناء الصندوق وأمناء السر، وكانت عينة الدراسة مكونة من (129) منظمة أهلية في القطاع وتم توزيع الإستبانات على كامل المؤسسات وتم استخدام طريقة المسح الشامل للبيانات،وتوصلت الدراسة إلى نتائج ايجابية أهمها هو توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية واهتمام هذه المؤسسات بالعديد من الأساليب الرقابية وان الأنظمة الرقابية المطبقة تحقق أهدافها، وقد أوصت الباحثة بنشر الوعي بأهمية العمل الرقابي، وان تهتم السلطة بقطاع المنظمات الأهلية، وتشكيل هيئة وطنية تقوم بمساءلة المنظمات الأهلية، والتحديث الدائم للأساليب الرقابية.

دراسة فضيلة (2007): بعنوان **:**" دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك: دراسة حالة (الصندوق الوطني الجزائري للتعاون ألفلاحي- بنك)"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آليات دراسة وتقييم فعالية الرقابة الداخلية ومعرفة مدى فعالية وسلامة نظام الرقابة الداخلية للصندوق الوطني الجزائري للتعاون ألفلاحي- بنك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي الاستقرائي، واستخدمت الإستبانة وتوزيعها على العاملين داخل البنك، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات أهمها، تطوير نظام الرقابة الداخلية في البنك، وإذا ما طبق هذا النظام بشكل جيد سيكون دور فعال في تقييم الأداء، الاهتمام بنظام التشغيل الآلي ولكن لا يمكن الاستغناء عن النظام اليدوي، الاهتمام بنظم المعلومات داخل البنك، إجراء الدورات التدريبية للموظفين القدامى لمواكبة التطور الحاصل في عالم البنوك، تطوير النظام الرقابي والتركيز على التقييم اليومي، زيادة عدد الموظفين واختيارهم بشكل يلائم حاجات البنك، الاهتمام بالمقومات الإدارية والمحاسبية والمالية.

دراسة لـ ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني (2007): بعنـوان "واقـع التـدقيق والرقابـة الداخلية في مؤسسات السلطة الوطنية"، وباقي المؤسسات الخاضعة لها، وذلك بهدف التعرف علـى عوامل القوة والضعف فيه، ووضع التوصيات المناسبة لتفعيله وتطويره ورفع كفاءته، ومـن أجـل قياس النتائج قام الديوان بدراسة المقومات الأساسية لنظام التدقيق والرقابة الداخلية، وتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر، وإعطاءه علامة تراوحت ما بين ممتاز وضعيف.

ولتحقيق الهدف تم إسقاط واقع نظام التدقيق والرقابة الداخلية لأربع وتسـعين(94) مؤسسـة مـن المؤسسات الخاضعة لرقابة الديوان، وكان التقييم الغالب للمؤسسات قيد الدراسة ضعيفاً، في حـين حصلت (6) مؤسسات على درجة بتقدير ممتاز لنظام التدقيق والرقابـة الداخليـة أي مـا نسـبته (6.4%) كما حصلت (10) مؤسسات على تقدير جيد، أي ما نسبته (10.5%) ، في حين قيم نظام التدقيق والرقابة الداخلية (29) مؤسسة بتقدير متوسط، وهذا يشكل ما نسبه (30.9%)، أمـا بـاقي المؤسسات والبالغ عددها(49) فقد حظيت بتقدير ضعيف، وهذا ما يشكل نسبة(52.1%)، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إستراتيجية وطنية شاملة لبناء نظام التدقيق ورقابة داخلية عصري، يرسـخ مأسسة العمل في جميع المؤسسات الفلسطينية، والرقي بنظـام التـدقيق والرقابـة الداخليـة فـي المؤسسات الفلسطينية من ضعيف إلى جيد حتى نهاية العام 2007 بشـرط تـوفر الإدارة الكفـؤة والإرادة السياسية الصادقة لدى أصحاب القرار.

دراسة هداف (2006) : بعنوان " تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة الماليـة والإداريـة: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة "، حيث هدفت هذه الدراسـة إلـى تقـويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين، وذلـك مـن خـلال دراسـة المقومات الضرورية للعمل الرقابي والمتغيرات المؤثرة فيها، والمتمثلة في توفر الاستقلال للديوان، اعتماد معايير الرقابة الدولية، توفر التدريب واكتساب الخبرة للمفتشين العاملين بالديوان، اسـتخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل،واستخدام أساليب الأداء الرقابي الحكومي عند التنفيذ، واسـتخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام (الإستبانة) كأداة للدراسة، وتكـون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء ديوان الرقابة المالية والإدارية الذين يؤدون الأعمال الرقابية على مؤسسات السلطة في غزة، ولصغر حجم أفراد المجتمع تم اختيار عينة الدراسـة لتشـمل جميـع مفردات المجتمع وتتمثل أيضا في جميع المحاسبين العاملين فـي الـدوائر الماليـة بالمؤسسـات الحكومية، وتم توزيع الإستبانات على عينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها تدني مستوى تحقيق ديوان الرقابة المالية والإدارية للمهام التي أنشى من اجلها، وعدم تمتعه بالاسـتقلال المالي، وضعف مستوى الاستقلال الإداري والوظيفي لهذا الديوان، ضعف المعـايير الرقابيـة ولا

يستند عليها في تنفيذ السياسة العامة، وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها، إعطاء الديوان الصلاحية بإقرار وتنفيذ موازنته المالية، ربط الديون إدارياً بالسلطة التشريعية، العمل على معالجة المشاكل التي تحول دون استخدام معايير الرقابة الدولية، وتنظـيم الـدورات التدريبيـة، وتـوفير الإعتمادات المالية المناسبة للتدريب، واستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.

دراسة عيدي (2005): بعنوان:أثر الرقابة على أداء العاملين بالقطاع المصرفي في السودان: دراسة حالة على بنك التضامن الإسلامي السوداني" وتناولت الدراسة أساسيات ومفهوم وأهمية الرقابة وأساليبها من واقع أهداف وطرق تقييم الأداء الإداري, صيغت المشكلة من أن الرقابة الإدارية لم تجد القدر المناسب الاهتمام بالقطاع المصرفي , كما هدفت لإبراز أهمية الرقابة باعتبارها أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية ومحاولة الربط بينها وأداء العاملين وترسيخ الرقابة الذاتية باعتبارها أحد الوسائل المهمة بتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال دراسة لبنك التضامن الإسلامي ودوره في الاستثمار والتعرض للأهداف والهياكل واطر البنك الإدارية, افترضت الدراسة بأن هنالك علاقة طردية بين الرقابة الإدارية ومستوى الأداء, وهناك علاقة بين الرقابة الذاتية وترقية أداء العاملين, اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي، وتوصلت للنتائج أهمها أن هناك علاقة بين الرقابة الإدارية وأداء العاملين والنظام الرقابي الفاعل يمكن أن يساعد في الأداء بكفاءة عالية وان هناك حاجة لتغيير أسلوب تقييم معايير الأداء وإقامة المحاضرات بصورة دورية للعاملين والاهتمام بالصفات والمؤهل الأكاديمى, وأوصت بضرورة وضع معايير ومقاييس حديثة عند وضع الأدوات المستخدمة للرقابة الإدارية مما ينسجم مع طبيعة العمل.

دراسة المقرن (2005) بعنوان **:**" تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي(دراسـة تحليليـة وصفية)"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع الرقابة الداخلية في السعودية، ووصف هيكـل نظـام الرقابة الداخلية مع تحديد المشاكل واقتراح الحلول لمعالجتها، وتصميم نظام رقابـة داخليـة علـى المخازن الحكومية، واستخدم الباحث أكثر من أسلوب في جمع البيانات، أسلوب الدراسة المكتبيـة، وأسلوب المقابلة الشخصية، وأسلوب الزيارات الميدانية والملاحظة الشخصية، وتوصل الباحث إلى بعض النتائج وأهمها، عدم وجود نظام للرقابة الداخلية في السـعودية بمعنـاه العلمـي والمهنـي والموجود فقط بعض الإجراءات الرقابية، قدم النظام المحاسبي الحكومي، وصـعوبة قيـاس الأداء الحكومي، وقد أوصى الباحث، بتأسيس وإصدار أنظمة رقابة داخلية سليمة وفعالة بالتنسـيق مـع وزارة المالية وديوان المراقبة العامة، وإصدار معايير للرقابة الداخلية الحكومية من قبـل ديـوان المراقبة العامة.

دراسة كلاب (2004) بعنوان " واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي(دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)"، هدف هذا البحث إلى تحليل وتشخيص واقع الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في غزة، وبيان أهمية الرقابة الداخلية في المحافظة على المال العام وحسن استغلاله وتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاية الإنتاجية لدى الوزارات الفلسطينية، والتعرف على جوانب الخلل والقصور في الرقابة الداخلية وأثارها السلبية، ولقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه انسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، وتم استخدام أداة الدراسة(الإستبانة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الرقابيين العاملين بدوائر الرقابة الداخلية بوزارت السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (130) موظفاً في (22) وزارة فلسطينية، وتم توزيع الإستبانات على عينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها التأكد من وجود علاقة ارتباط معنوية بين وجود نظم رقابة داخلية جيدة تحقق أهدافها، وبين وجود درجة تطبيق المقومات الإدارية والمالية الخاصة بالنظم الرقابية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ووجود ضعف في تطبيق وتطوير نظم الرقابة الداخلية داخل الوزارات، وقد أوصى الباحث بان تسعى السلطة ومجلس الوزراء إلى الاهتمام والتطوير لنظم الرقابة الداخلية للوزارات الفلسطينية، وتطوير أساليب ومقومات الرقابة الإدارية والمالية في الوزارات الفلسطينية، والاهتمام بالعنصر البشري، ومعايير الأداء.

دراسة السبيعي (2004) : بعنوان" الأساليب الرقابية وعلاقتها بكفاءة الأداء الأمني: دراسة مسحية على العاملين بالقوات الخاصة على أمن الطرق بمنطقة الرياض"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب الرقابية المستخدمة في القوات الخاصة لأمن الطرق، والكشف عن مدى فاعلية الأساليب الرقابية ومعوقاتها، وتقييم علاقة الأساليب الرقابية بأداء العاملين، واستخدم الباحث بدراسته المنهج الوصفي، واستخدام أداة الدراسة(الإستبانة)،وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوحدات التابعة للقوات الخاصة لأمن الطرق بمنطقة الرياض، وتم اختيار عينة عشوائية من المجتمع وبلغ مجموع عينة الدراسة(404) مفردة، وتوصل الباحث إلى بعض النتائج، بأن الأساليب الرقابية المتبعة لا تسهم في تطوير الأداء للقوات الخاصة لأمن الطرق، وعدم كفاءة قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بالأداء، عدم مواكبة التطورات في الأساليب الرقابية، وعدم كفاءة الاتصال بين القوات الخاصة لأمن الطرق، وقد أوصى الباحث بتوعية القيادات بأهداف الرقابة، والاهتمام بتدريب القيادات والمشرفين، واستخدام الأدوات التقنية الحديثة في المتابعة والرقابة، والاهتمام بتنمية الرقابة الذاتية، والتطوير التنظيمي، وتحسين بيئة العمل للأجهزة الأمنية.

دراسة الحربي (2003): بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي"، هدفت هذه الدراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، والتعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية ومعوقاتها على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي في مدينة الرياض، واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة، واستخدام أداة الدراسة(الإستبانة)، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الرقابة، والتفتيش عل الركاب، والبضائع بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض والبالغ عددهم أثناء تطبيق الدراسة(323)موظفاً، واستخدم في الدراسة أسلوب المسح الشامل على جميع مفردات مجتمع الدراسة، وتوصل الباحث إلى بعض النتائج، تدني متابعة الأداء، وعدم فاعلية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية في جمرك المطار وعدم تركيز هذه الأساليب على تطوير الأداء، وقد أوصى الباحث بتطوير قطاع الجمارك وذلك برفع مستوى كفاءة الأداء الإداري للعاملين فيه، ورفع مستوى كفاءة النظم الرقابية الإدارية فيه، وإتباع الأساليب العلمية الحديثة في معالجة مشكلات قطاع الجمارك وخصوصاً في مجال الرقابة الإدارية والأداء، ودعم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحسين الأساليب الرقابية وتحسين بيئة العمل.

دراسة السبيعي (2000): بعنوان" تقويم الأساليب الرقابية المطبقة على الجهات الحكومية والمؤسسات العامة" وذلك بهدف التعرف على الأساليب الرقابية على الجهات الحكومية والمؤسسات العامة وتقويمها ، وقد استخدم المنهج الوصفي في تطبيق هذه الدراسة من خلال التركيز على جهود ديوان المراقبة العامة في المملكة العربية السعودية في مجال الرقابة الإدارية على الأجهزة العامة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج: من أبرزها:

- عدم توفير معايير محددة للأداء في أغلب الجهات الحكومية.
- عدم توفر البيانات والمعلومات بالقدر المناسب، وضعف نظام المعلومات المحاسبي في بعض الأجهزة العامة.
- ضعف نظام المراقبة الداخلية في بعض الأجهزة العامة، ذلك أنه أحد أهم المقومات الأساسية لنجاح الجهود التي تبذل في تطبيق الرقابة على الأداء.

ومن أهم توصيات الدراسة: استقطاب الكوادر الوطنية ذات التأهيل العالي في كافة المجالات للعمل في الأجهزة الرقابية. والعمل على زيادة فعالية الرقابة على الأداء في رفع مستوى مسائلة الجهات الحكومية والمؤسسات العامة. وزيادة الاهتمام بالرقابة الشعبية، عن طريق الاهتمام بمصدر المعلومات المتمثل في جمهور المراجعين للأجهزة الحكومية .

دراسة الغيث (2000):بعنوان" مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر الرقابة التنفيذية بالوزارات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رقابة هيئة الرقابة والتحقيق على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية، إضافة إلى التعرف على مدى فاعلية الأساليب الرقابية المستخدمة من قبل الهيئة،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق دراسته، وكان من أهم نتائجها: إن فعالية الأساليب الرقابية التي تستخدمها الهيئة متوسطة، حيث لم تكن تلك الأساليب والوسائل الرقابية ذات فعالية عالية. وإن من أهم العوامل التي تعمل على تحسين الأداء تتم باستخدام الأساليب الرقابية الحديثة، كتنمية الرقابة الذاتية لدى الموظف، والرفع من مستوى كفاءة مراقبي الهيئة الرقابية الفنية والإدارية. ومن أبرز توصيات الدراسة: أهمية عقد اجتماعات دورية بين مسئولي الهيئة، والجهات الحكومية خاصةً تلك التي يوجد بها مخالفات. وتنمية روح التعاون بين الهيئة وبين الجهات عن طريق إيضاح دورها الرقابي للأجهزة، وإبراز أهمية الرقابة من خلال الدور التي تقوم به الهيئة.

دراسة الطيار (1996):بعنوان: "دور الرقابة الداخلية في الوقاية من جريمة الاختلاس" هدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة الرقابة الداخلية في المنظمات الاقتصادية ودورها الوقائي ضد ارتكاب جريمة الاختلاس في منظمات قطاع الأعمال، وقد استخدم مدخل المسح الاجتماعي في تطبيق هذه الدراسة التي أُجريت على مجموعة من شركات الخدمات التسويقية في مدينة الرياض، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- وجود هياكل تنظيمية للمؤسسات الاقتصادية محدد بها خطوط السلطة والمسؤولية، واختصاصات وواجبات كل إدارة وكل موظف، وهذا يحقق للمنشأة القدرة على تحديد المسؤولية عن أي تلاعب واكتشاف المتسبب فيه.
- إن إعادة توزيع العمل بشكل دوري بين موظفي كل قسم يحقق للمنشأة ضبطاً داخلياً فعالاً، ويمكن موظفيها من أداء العمل بكفاءة، ويقلل من فرص الأخطاء أو التلاعب.
- إن غالبة المنشآت التي تعمل في مجال نشاط الخدمات التسويقية تستخدم نظم رقابية سليمة، نظراً لتوفير معايير لقياس الأداء ونظام محاسبي متكامل.

ومن أبرز توصيات الدراسة: العمل على تطوير الأساليب الرقابية بما يلائم طبيعة النشاط في كل منظمة. والاهتمام بأسلوب الرقابة الفجائية في جميع الوحدات، وخطوط الإنتاج، ذلك أنه وسيلة رقابية فعالة تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء في جميع الأوقات.

دراسة القحطاني (1995): بعنوان: "فعالية إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" هدفت هذه الدراسة للتعرف على مراحل التطور التاريخي، والواقع التنظيمي لإدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية، ووضع القوى العاملة بإدارات المتابعة، والمستوى المرضي لها، ومدى وضوح المهام الرقابية لإدارات المتابعة بالأجهزة الحكومية، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب والوسائل الرقابية المتبعة في الأجهزة الحكومية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه تطبيق الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- إن إدارات المتابعة تستخدم الوسائل الرقابية التقليدية لتحقيق أهدافها.
- أن نشاط الرقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية قد حظي باهتمام كبير من المسؤولين خلال العقود الأربعة الماضية.
- عدم وضوح وكفاية التعليمات، والصلاحيات، والسلطات اللازمة لأداء إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية.

وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات، من أهمها: ضرورة الالتزام بما جاء في قرار اللجنة المركزية حول الوضع التنظيمي لإدارات المتابعة من حيث الارتباط التنظيمي، والمستوى الإداري، والمسمى الوظيفي.والعمل على تحسين أداء وحدات المتابعة، ودعمها بالقوى البشرية المتخصصة وتوفير الفرص التدريبية للعاملين في هذه الإدارات.

دراسة الثقفي (1994):بعنوان "أثر تعدد الرقابة على الأجهزة الحكومية" **و**تهدف هذه الدراسة للتعرف على أجهزة الرقابة الحكومية وتأثير تعدد هذه الأجهزة على أداء العمل الحكومي. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق هذه الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- ضعف اللقاءات بين وحدات الرقابة والأجهزة الحكومية مما يسهم في تدني كفاءة أداء العاملين.
- أن تطبيق أساليب الرقابة التقليدية على جميع الأجهزة الحكومية يؤثر سلباً على أداء العاملين.
- أن ازدواجية الاختصاصات بين الأجهزة الرقابية تؤثر سلباً على الأداء بالجهات موضع الرقابة.

- إن من أساسيات عدم إتباع الأساليب الرقابية الحديثة يرجع إلى جمود أساليب وإجراءات العمل بالأجهزة الرقابية, وعدم الاهتمام في التحديث والتطوير بالإضافة إلى عدم الكفاءة ونقص الخبرة لدى العاملين بالأجهزة الرقابية.

ومن أبرز توصيات الدراسة: تدريب العاملين بالأقسام الرقابية الداخلية, ورفع كفاءاتهم عن طريق عقد اللقاءات بين الوحدات الرقابية والأجهزة الحكومية, ونقل النتائج للأقسام والإدارات الداخلية، توضيح أهداف ومسؤوليات أجهزة الرقابة للعاملين في كل جهاز حكومي، وضع دليل تنظيمي يوضح مهام ومسؤوليات الوحدات الإدارية المختلفة في الأجهزة, ويكون جميع المسؤولين والمختصين على علم به ويتجدد كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

2.3.3. ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Alessa Ndro Spenol, 2005) **:** بعنوان" تقييم الأداء كأداة لتحسين الجاذبية والمنافسة للقطاع العام"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التقييم في تحسين الأداء وزيادة المنافسة ما بين القطاع العام والخاص، وخلصت الدراسة إلى أن أنظمة الرقابة الإدارية مميزة بالأنظمة، فهي تراقب وتقييم، وتعطي حوافز من النواحي الإيجابية، وتقوم بعمل خصومات من ناحية العقوبات، وأن هنالك تطبيق صحيح لأنظمة الرقابة الإدارية من أجل تقييم الأداء، كما خرجت الدراسة بوجود تطوير في الأنظمة الرقابية الإدارية في القطاع الخاص، وبدأ ينتشر في مؤسسات القطاع العام، وأوصت الدراسة بالاحتفاظ بالموظفين من خلال تطوير أدائهم، وعمل دورات تدريبية مناسبة لهم، ووضع نماذج معينة للتقييم حسب العنصر البشري سواء في البرامج أو السياسات، أو الأفراد أو غيرها، ووضع نظام للأداء في القطاع العام يكون نظام قوي يتبنى أساليب حديثة للنمو والتطور.

دراسة (Biers Taker , 2004): بعنوان" أثر الرقابة الداخلية على جودة الأداء/ دراسة ميدانية"، حيث هدفت إلى فحص العلاقة ما بين أنظمة الرقابة الداخلية في بعض مؤسسات القطاع العام في السويد، وتكونت عينة الدراسة من خمس مؤسسات عامة، كما وبلغ حجم العينة(203) من العاملين ففي الإدارة العليا والوسطى، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أهمها أن هناك أثر إيجابي لأنظمة الرقابة الداخلية على جودة الأداء من حيث سرعة الأداء ودقته، وأن هناك علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية ما بين أنظمة الرقابة الداخلية، والأداء تعزى للمتغيرات الشخصية

والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة الرقابة الإدارية من أجل الارتقاء بتوعية الموظفين إلى أعلى المستويات(العمري، 2008).

دراسة (Margret A. Abernetthy, 2003): بعنوان "أنظمة الرقابة على الأفراد والدور الذي تلعبه في تطوير أداءهم"، حيث هدفت الدراسة إلى فحص دور الرقابة والمحاسبة في تطوير وبحث سلوك الأفراد، وخلصت الدراسة إلى أن هنالك خصائص تؤثر على فاعلية الموظف من خلال محاسبته على سلوكه، ومنها سلوك القائمين أنفسهم على الرقابة، وأسلوب ممارسة الرقابة والأدوات المستخدمة، وأوصت الدراسة إلى أنه يجب أن يتصف المراقب بصفات معينة وتطوير أداءهم باستمرار، وأن يكون هنالك نماذج تقنية وتركيبات فعالة لاستكشاف تأثير خصائص أو أسلوب المراقبين على الأفراد (الجعبري، 2007).

دراسة (Swanson, Richard W 2002) بعنوان" استخدام الرقابة الداخلية كأداة إدارية في الولايات المتحدة الأمريكية" ، ويحاول تصحيح نظرة العاملين بقطاع الأعمال إلى الرقابة، الداخلية بأنها أطواق أو حواجز يتعين عليهم تخطيها، وتوضيح أنها أداة إدارية تساعدهم، على تنفيذ الأعمال حسب ما خطط لها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وتبين هذه الدراسة، أن تبعية الرقابة الداخلية إلى المدير المالي يؤدي إلى تحقيق النظرة الخاطئة إلى الرقابة الداخلية بأنها أطواق أو حواجز يجب تخطيها، ومن هنا تأكد هذه الدراسة على أن الرقابة الداخلية هي مسؤولية الإدارة العليا ويجب أن تتبع لها، وليس للمدير المالي أو أي شخص تابع للإدارة المالية بما يجعلها وسيلة وأداة إدارية نافعة وليس طوق أو حاجز.

دراسة هولتفريتر (2004) "آليات الرقابة التي تستخدمها المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية"، هدفت هذه الدراسة على التركيز على نوع من أنواع جرائم الموظفين، والتي تعرف بأنها احتيال واختلاس في المهنة والتي تقدر ب 6% من إجمالي الدخل في الولايات المتحدة الأمريكية، وتصف هذه الدراسة آليات الرقابة التي تستخدمها المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية في الرقابة على هذه الجريمة ومعها، ومن ضمنها فحص خلفيات الموظفين، التدقيق الداخلي، واستخدام التقارير السرية والتي تهدف إلى جعل الموظفين يتخلصون من التدليس والاحتيال مع زملاءهم في العمل، ومن خلال الاطلاع على أدبيات البحث حول هذا الموضوع ووصف المنهجية المستخدمة في البحث، والتي تفحص الأنماط الأربعة لآليات الرقابة فقد توافقت الدراسة مع نتائج دراسة سابقة وهي أن التكاليف المباشرة للاحتيال المهني كبيرة، ونتيجة مرتبطة بالتأثيرات الاجتماعية والتي تعتبر غير قابلة للقياس وغير دقيقة، وافتراضياً فانه لا توجد أي مؤسسة في الولايات المتحدة

الأمريكية تعتبر محصنه من الاحتيال الداخلي، وتم التوصل إلى أن هناك حاجة لأدوات وأساليب رقابية وأدوات قياس متنوعة وفعالة للسيطرة على جريمة التدليس والاحتيال المهني.

دراسة سميث وجونز (2000): بعنوان: "طرق تعزيز الرقابة الداخلية في المنظمات"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طرق تدعيم وتعزيز الرقابة الداخلية في المنظمات وأهميتها خصوصاً في مجال منع وكشف الأخطاء والغش وسوء الإدارة، وقد حددت الدراسة القواعد الأساسية للرقابة الداخلية في بناء ومراجعة مقاييس ومؤشرات الأداء، ومراجعة الإدارة العليا للأداء التشغيلي للوكالات والمستويات الوظيفية، والإدارة الفعالة للقوى العاملة، الرقابة على معالجة البيانات والمعلومات، الفصل بين السلطات والواجبات، التحقق والتوثيق الملائم للمعاملات ولإجراءات الرقابة الداخلية. وقد بينت هذه الدراسة إن ضعف الرقابة الداخلية من شانه أن يترتب علية نتائج خطيرة، أهمها: الضياع من خلال الإهمال وعدم الاهتمام، والإسراف الناتج عن خلل وقصور في الإجراءات والنظم والقرارات، وسوء الاستعمال من خلال المبالغة في الإجراءات والأوامر، وسوء الإدارة، وانتهت هذه الدراسة إلى أن إمكانية الغش والاحتيال تبقى موجودة، وإن البرنامج الجيد للرقابة الداخلية على ورق لا يضمن التزام الأفراد بالإجراءات الرقابية الموضوعة، البرنامج فاعلية برنامج الرقابة الداخلية هو من مسؤولية الإدارة، لذلك فإنه إن لم تكن هناك مشاركة فعلية للإدارة العليا وعلى كافة المستويات الإدارية، فان نظام الرقابة لن يكون فعالاً.

3.3.2. التعقيب على الدراسات العربية:

تناول الباحثون موضوع الرقابة الداخلية من زوايا مختلفة فمنهم من تناولها في القطاع الخاص، ومنهم من درس واقعها ودرجة تقييمها، ومنهم من سلط الضوء على الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء، ومنهم من درس واقع الرقابة الإدارية الداخلية في منظمات المجتمع المدني، حيث أن دراسة الزبير(2010) تناولت قياس دور الرقابة الداخلية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء في المنشآت بصفه عامه، وكذلك دراسة شاهين(2007)، ومثلها دراسة السبيعي(2004)، والغيث(2000)، ودراسة الحربي(2004)، أما فضيلة(2007) تناول في دراسته تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في مؤسسات القطاع الخاص وهي البنوك كحالة دراسية، أما دراسة ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني(2007) تناولت واقع التدقيق والرقابة الداخلية في مؤسسات السلطة الوطنية"، وباقي المؤسسات الخاضعة لها، وذلك بهدف التعرف على عوامل القوة والضعف فيه، ومثيلتها دراسة الهداف(2006) ودراسة كلاب (2004)، بينما تناولت دراسة عيدي(2005): أساسيات ومفهوم وأهمية الرقابة وأساليبها من واقع أهداف وطرق تقييم الأداء الإداري، ومثلها

دراسة المقرن(2005) في تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي(دراسة تحليلية وصفية)"، أما دراسة القحطاني(1995) تناولت مراحل التطور التاريخي، والواقع التنظيمي لإدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية، أما الثقفي (1994) فتناول في دراسته الدراسة التعرف على أجهزة الرقابة الحكومية وتأثير تعدد هذه الأجهزة على أداء العمل الحكومي.

4.3.2. التعقيب على الدراسات الأجنبية:

تناول الباحثون في الدول الأجنبية موضوع الرقابة الإدارية بزوايا متعددة ففي دراسة(Alessa Ndro Spenol, 2005) : تناول" تقييم الأداء كأداة لتحسين الجاذبية والمنافسة للقطاع العام"، أما دراسة سميث وجونز(2000) فتناول فيها طرق تعزيز الرقابة الداخلية في المنظمات"، وكذلك دراسة (Margret A. Abernetthy, 2003): حيث تناول "أنظمة الرقابة على الأفراد والدور الذي تلعبه في تطوير أداءهم، وكذلك دراسة Swanson, Richard W 2002) في التطرق إلى استخدام الرقابة الداخلية كأداة إدارية في الولايات المتحدة الأمريكية ، ومثلها دراسة هولتفريتر(2004) في التعرف على آليات الرقابة التي تستخدمها المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية"، هدفت هذه الدراسة، وكذلك تناول (Biers Taker, 2004): في دراسة حول أثر الرقابة الداخلية على جودة الأداء/ دراسة ميدانية"، حيث هدفت إلى فحص العلاقة ما بين أنظمة الرقابة الداخلية في بعض مؤسسات القطاع العام.

5.3.2. تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات سواء العربية أو الأجنبية، يتضح بأن الدراسات تناولت موضوع دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في قطاعات مختلفة، فمنها ما تناول موضوع واقع التدقيق والرقابة الداخلية في مؤسسات فلسطينية وعربية وأجنبية، ومنها تحدث عن دور الرقابة في القطاع العام، والقطاع الخاص ، وأن الناظر إلى هذه الدراسات يجد بأنها دراسات ذات أهمية بالغة في إظهار دور الرقابة الإدارية ومدى فاعليتها في تحسين الأداء، وأنها سوف تثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون لتناول أبعادٍ جديدة حول موضوع الرقابة، وأنماطها في سبيل تطوير أداء المنظمات بصفة عامة، وتحسين الأداء بشكل خاص.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو تناولها لدور الرقابة الإدارية الداخلية في تحسين الأداء لدى وزارات ومؤسسات السلطة والقطاع الحكومي في فلسطين، ومن هنا يأمل الباحث بأن

تكون هذه الدراسة ذات نفع وفائدة للمنظمات في فلسطين من مدراء وعاملين، وكذلك مؤسسات القطاع العام بما فيها من وزارات ومديريات، وديوان الرقابة المالية والإدارية، والجامعات الفلسطينية والدوائر الإدارية فيها، والباحثين الجدد حول موضوع الرقابة الداخلية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعها، ألا وهي الجوانب التوضـيحية لكافـة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجـل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة، حول دور الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل، من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.

لذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي أتبعها الباحث لبلوغ هذا الهدف، ابتـداء مـن منهج هذه الدراسة ونضوج فكرتها، ومروراً بتحديد عينتها ومنهجها، وآليات تطبيقها، والتأكد مـن صدقها وصحتها وتنفيذها.

2.3 المنهج المستخدم

اختار الباحث المنهج الوصفي للتعرف على دور الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكوميـة ودورها في تحسين أداء العمل، من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، وذلك لكون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع معلومات عنها، ويتطلب ذلـك عـدم التحيز أثناء الوصف، كما يتطلب دراسة الحالة والمسح الشامل أو مسح العينة، كما أنـه أسـلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصـفاً دقيقـاً،

ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقـدار هـذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة(عبيدات، وأبو السميد، 2002).

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية والبالغ عددهم(50) مراقب حسب سجلات ديوان الرقابة المالية والإدارية للعام (2011).

4.3 عينة الدراسة

سعى الباحث إلى اخذ جميع أفراد المجتمع بأسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع، ولكن لظروف عدة منها سفر بعض المراقبين والتحاقهم في مهمات عمل رسمية، تم جمع (40) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي واعتبرت هذه العينة هي عينة ممثلة للمجتمع . حيث تم اختيار مفردات العينة وفقاً للآتي: وفيما يلي خصائص هذه العينة

جدول 1.3: المؤهل العلمي للعينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	37	92.5
دبلوم متوسط	1	2.5
دراسات عليا	2	5.0
المجموع	40	100.0

يبين الجدول (1.3) أن ما نسبته 92.5% من عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى(بكالوريوس)، تلاها فئة الماجستير بنسبة 5%، في حين تبين أن ما نسبته 2.5% من أفراد العينة يحملون درجة الدبلوم، وهذا يدل على أن أكثر من 98% من مجمل العينة يحملون درجة البكالوريوس والدراسات العليا ويتمتعون بمستويات علمية عالية بصفتهم مراقبين على منظمات ومؤسسات حكومية وأهلية ، وهذا يتفق إذا ما تمت المقارنة مع دراسة كلاب (2004) حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمؤهلات علمية عالية من حملة البكالوريوس والدراسات العليا تزيد نسبتهم عن 80%، وكذلك يتفق مع دراسة أبو بكر(2010) .

جدول 2.3: التخصص للعينة

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
إدارة	6	15.0
محاسبة	24	60.0
مالية	2	5.0
غير ذلك حدد تخصصات أخرى	8	20.0
المجموع	40	100.0

يبين الجدول (2.3) أن ما نسبته 60% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة تخصص المحاسبة، تلاها فئة تخصص العلوم الإدارية بنسبة 15%، وأن ما نسبته 20% من أفراد العينة من تخصصات أخرى كالهندسة والعلاقات العامة والحقوق لما له علاقة بالرقابة على بعض المؤسسات التي تتطلب ذلك، في حين أن 5% يحملون تخصص المالية، وهذا طبيعي حيث أن هنالك انسجام ما بين تخصصات أفراد العينة وبين طبيعة عمل الديوان ليحقق الغاية من وجودة.

جدول 3.3: سنوات الخبرة العملية للعينة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	67.5
من 5-10 سنوات	13	32.5
المجموع	40	100.0

يبين الجدول (3.3) أن ما نسبته 67.5% من أفراد العينة من تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات ، في حين أن 32.5% منهم سنوات خبرتهم 5-10سنوات، وهذا يتوافق مع كلاب (2004).

جدول 4.3: الفئة العمرية للعينة .

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	%5.0
من 25 سنة إلى 35 سنة	36	%90.0
من 36 سنة إلى 45 سنة	2	%5.0
المجموع	40	%100.0

يبين الجدول (4.3) أن ما نسبته 90% من المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية أعمارهم تتراوح ما بين (25-35 سنة)، في حين أن 5% منهم أعمارهم أقل من (25 سنة) وبنفس النسبة للفئة العمرية من(36-45 سنة).

جدول 5.3: القطاع الذي يتم الرقابة عليه.

القطاع الذي يتم الرقابة عليه	التكرار	النسبة المئوية
القطاع الاقتصادي	6	15.0
البنية التحتية	7	17.5
الحكم والأمن	9	22.5
الخدمات الاجتماعية والثقافية	6	15.0
المنظمات غير الحكومية	6	15.0
الرقابة الداخلية	2	5.0
وحدات الحكم المحلي	4	10.0
المجموع	40	100.0

يبين الجدول (5.3) أن ما نسبته 22.5% من استجابات أفراد العينة من المراقبين العاملين في ديوان الرقابة المالية والإدارية يراقبون قطاع الحكم والأمن، وأن 17.5% منهم يراقبون على قطاع البنية التحتية، وأن 15% منهم يراقبون على كل من(القطاع الاقتصادي، والخدمات الاجتماعية والثقافية، والمنظمات غير الحكومية) وبنسب متساوية، في حين أن10% يراقبون على وحدات الحكم المحلي، وأن 5% هم موظفين في وحدة الرقابة الداخلية في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.

5.3 أداة الدراسة

لغرض تنفيذ الدراسة قام الباحث بإعداد(استبانه)، والتي هي صفحة محددة من الفقرات والأسئلة، تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة، وتم صياغة الإستبانه على أسس محددة، منها الصيغة الشكلية ومنها صياغة محتوى الإستبانة(شوكت، وفائق، 2004)، وقد طور الباحث الإستبانة مستعينا بالأدبيات السابقة ومتبعا الخطوات التالية:

- صمم نموذج الإستبانة على غرار استبانات الدراسات السابقة التي أعدت من قبل باحثين سابقين، مثل دراسة أبو بكر 2010.
- قام الباحث بصياغة فقرات الإستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات والاطلاع على دراسات سابقة .
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.

وعلى ذلك فقد قسمت الإستبانة إلى أربعة أقسام كما يلي:

- القسم الأول: الفقرة الإرشادية.
- القسم الثاني: البيانات الأولية الخاصة بالمستجيب.
- القسم الثالث: وتضمن مجالات الدراسة وهي:

  - مجال الهيكل التنظيمي وخصص له الفقرات من (1-10).
  - مجال النظام المحاسبي المتكامل وخصص له الفقرات من (11-20).
  - مجال وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي وخصص له الفقرات من (21-28).
  - مجال اختيار الموظفين الأكفاء وخصص له الفقرات من (29-37).
  - مجال قواعد ومعايير الأداء وخصص له الفقرات من (38-46).
  - مجال أنظمة اتصال فعالة وخصص له الفقرات من (47-56).
  - مجال الأساليب والأدوات الرقابية وخصص له الفقرات من (57-67).
  - مجال وسائل تحسين الأداء الإداري وخصص له الفقرات من (68-87).

- القسم الرابع: وتضمن أسئلة مفتوحة تبين معيقات عمل الرقابة وكذلك الحلول المقترحة.

1.5.3. صدق أداة الدراسة:

يقال للأداة أنها صادقة إذا ما قاست ما وضعت لقياسه أصلاً (عبد الحفيظ، وباهي، 2000)، وعلى ذلك تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ممن لهم صلة بالبحث العلمي، ومن ذوي الخبرات والتخصصات الإدارية والتنموية للتأكد من أن الفقرات التي تضمنتها مناسبة لكل مجال من مجالات الدراسة، وكذلك صياغتها اللغوية، وأنها تحقق الغرض الذي صممت لأجله، ولمعرفة المشكلات التي قد تواجه

المستجيب على الإستبانة، ومدى فهمهـم لفقراتهـا بغيـة تعـديلها، وكـذلك مـن اجـل زيـادة موضوعية الدراسة، حيث لاحظ الباحث اجتهادات مختلفـة للمحكمـين مـن تعـديل، وحـذف أو إضافة، واعتمد الباحث جزءا منهـا بعـد المناقشـة مـع بعـض المحكمـين، وإعـادة توزيـع الفقرات على المحاور لتجنب نقـاط الضـعف ولتعزيـز نقـاط القـوة، وأخيـراً الأخـذ بأيـة ملاحظات مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي:

- حذف بعض الفقرات.
- إضافة بعض الفقرات.
- تعديل بعض العبارات، وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.

2.5.3. ثبات الأداة :

يعرف ثبات الأداة بأنه درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة منه مكافئة له على نفس المجموعة (عبد الحفيظ، وباهي، 2000)، وعلى ذلك تكونت الإستبانة بصورتها النهائية من (87) فقرة فعليه موزعة على ثمانية مجالات أساسية، حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي بالإضافة إلى ستة متغيرات مستقلة صنفها الباحث على النحو الآتي: (المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العملية، الفئة العمرية، القطاع) .

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ–ألفا(Cronbach-Alpha)- باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، وذلك من خلال توزيع فقرات الأداة، البالغ عددها (87) فقرة على عينة ثبات قوامها (15) كعينة استطلاعية ، حيث تبين أن الأداة تتمتع بمعاملات ثبات عالية نسبياً، وذلك على مستوى المجالات الفرعية وعلى الأداة الكلية، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية (95%).

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الإطلاع على الأدبيات السابقة تم تصميم الإستبانة لمعرفة واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، وبعد تصميم الإستبانة بصورتها النهائية تم توزيعها على أفراد العينة بطريقة المقابلة

الشخصية، وعلى هذا تكون الدراسة قد مرت بالمراحل التالية:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة من قبل الباحث التي أراد معالجتها وقام بصياغتها على شكل سؤال رئيسي متعلق بمشكلة الدراسة، وأسئلة فرعية منبثقة عنها، وقام الباحث بصياغة فرضية رئيسية للدراسة وفرضيات فرعية.
- قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة من هذا المجتمع، وقام بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي اختارها وهي الإستبانة بطريقة منظمة ودقيقة.
- بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (40) استبانه، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج التحليل (**SPSS**) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليـق عليها، ومن ثم استخلاص التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.3 متغيرات الدراسة

لقد تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

1.7.3. المتغيرات المستقلة:

تشمل المتغيرات المستقلة ما يلي:

- المؤهل العلمي.
- التخصص.
- الخبرة العملية.
- الفئة العمرية.
- القطاع.

2.7.3. المتغيرات التابعة:

تشمل المتغيرات المستقلة واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.

8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات من عينة الدراسة، وتفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برمجية الـ (SPSS) بهدف الحصول على معالجات إحصائية وصفية دقيقة لتلك البيانات المتوفرة، لذلك بعد تحويل استجابات أفراد العينة على السلم الخماسي، تم حساب التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة.

كما تم إجراء اختبار(t-test) وتحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بالموازنة مع($\alpha \leq 0.05$) إذا كانت النتيجة أقل من (0.05) ترفض الفرضية، وإذا كانت أكبر من (0.05) تقبل الفرضية، بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين، واختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لفحص فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلـى دور الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل، من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني ، وفحص ما إذا كان هذا الدور يختلف باختلاف كل مـن متغير المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة العملية، والفئة العمرية، والقطاع.

1.1.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والمتعلق بمشكلة الدراسة: الذي ينص على " ما واقـع الرقابـة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية من وجهـة نظـر ديـوان الرقابـة الماليـة والإداريـة الفلسطيني ؟

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسـة الـرئيس ، ولتسـهيل عمليـة عـرض النتـائج، فقـد تـم استخراج مجموعة من الأسئلة الفرعيـة المنبثقـة عـن مشـكلة الدراسـة، وذلـك باسـتخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجـة التقـدير لفقـرات الإسـتبانه ولمحاورهـا، وتم توزيع درجات التقدير كما يلي:-

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي كما يأتي:

درجات الاستجابة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4-4.99	3.01-3.99	3	2-2.99	1-1.99

من أجل الإجابة على سؤال مشكلة الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة ومحورها الكلي.

الرقم	محاور الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	محور هيكل تنظيمي فعال يوضح خطوط السلطة والمسؤولية.	3.0225	0.62161	كبيرة
2	محور نظام محاسبي سليم يلائم متطلبات الرقابة الشاملة.	4.0917	0.62999	كبيرة
3	محور أنظمة الضبط الداخلي.	3.2687	0.65874	كبيرة
4	محور اختيار الموظفين الأكفاء.	3.2611	0.72032	كبيرة
5	محور قواعد ومعايير للأداء محددة جيداً.	2.6861	0.70268	قليلة
	محور الأساليب والأدوات الرقابية.	3.0150	0.69524	كبيرة
6	محور أنظمة اتصال فعالة.	3.1864	0.68029	كبيرة
	المحور الكلي	3.2188	0.52553	كبيرة

يتضح من جدول(1.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة من المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية حول محاور الدراسة كانت على التوالي: في محور وجود هيكل تنظيمي سليم وفاعل بمتوسط حسابي مقداره (3.02)، وفي محور نظام محاسبي سليم يلاءم متطلبات الرقابة الشاملة بمتوسط حسابي مقداره (4.09)، وفي محور أنظمة الضبط الداخلي بمتوسط حسابي مقداره (3.26)، وفي محور اختيار الموظفين الأكفاء بمتوسط حسابي مقداره (3.26)، وفي محور قواعد ومعايير للأداء محددة جيداً بمتوسط حسابي مقداره (2.68)، وفي محور الأساليب والأدوات الرقابية بمتوسط حسابي قدرة (3.01)، وفي محور أنظمة اتصال فعالة بمتوسط حسابي قدره(3.18) كما وحظيت الدرجة الكلية بمتوسط حسابي مقداره (3.21) وبدرجة كبيرة، وهذا يدل

على أن المحاور الخاصة بواقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر المـراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية بلغت 64.2%
وفيما يتعلق بالإجابة عن تفرعات سؤال الدراسة الأول من حيث:

- واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية في وجود هيكل تنظيمي فعال يوضح خطوط السلطة والمسؤولية؟

من أجل الإجابة على الفرع الأول من سؤال الدارسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسـابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينـة على محور دور الرقابة الإدارية في وجود هيكل تنظيمي فعال يوضح خطوط السلطة والمسؤولية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تلتزم المؤسسات الحكومية بالهياكل التنظيمية المعتمدة من مجلس الوزراء.	3.2750	0.98677	**كبيرة**
2	يوجد صلاحيات واضحة للموظفين في المؤسسات الحكومية.	2.8750	0.93883	**قليلة**
3	الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية تحقق أهدافها.	2.8750	0.99195	**قليلة**
4	يمكن الإشراف على المرؤوسـين فـي المؤسسـات الحكوميـة بسهولة.	3.1500	0.80224	**كبيرة**
5	جميع الواجبات التي يقوم بها الموظفون من صميم عملهم.	2.8000	0.93918	**قليلة**
6	تتسم الواجبات المناطه للموظفين بالوضوح.	2.9250	1.09515	**قليلة**
7	يوجد وصف وظيفي واضح للمراقبين في المؤسسات الحكومية.	3.1250	1.11373	**كبيرة**
8	يوجد هياكل تنظيمية تتلاءم مع أعمال المؤسسات الحكومية.	3.1750	0.90263	**كبيرة**
9	يوجد دليل تنظيمي للمؤسسـات الحكوميـة يوضـح الوجبـات المطلوب القيام بها.	2.9750	1.04973	**قليلة**
10	تتناسب صلاحيات الموظفين في المؤسسـات الحكوميـة مـع مسؤولياتهم.	3.0500	1.08486	**كبيرة**
الدرجة الكلية		3.0225	0.62161	**كبيرة**

- أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (2.4) أن هنالك هيكل تنظيمي فعال يوضح خطوط السلطة والمسؤولية في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة على هذا المحور ضمن الفقرات (1-10) وبدرجة تقدير كبيرة.

وبناء على ذلك نلاحظ أن الفقرة والتي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور وجود هيكل تنظيمي فعال يوضح خطوط السلطة والمسؤولية كانت الفقرة الأولى، والتي تنص على" تلتزم المؤسسات الحكومية بالهياكل التنظيمية المعتمدة من مجلس الوزراء "، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.27)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هنالك دور مباشر للرقابة الإدارية الداخلية في وجود هياكل تنظيمية تعتمد على معايير علمية في وضعها، حيث أن إقرار هياكل تنظيمية ترتبط ارتباط مباشر بجداول التشكيلات الحكومية هو محور أساسي في أي مؤسسة حكومية، وتمر الهياكل التنظيمية بخطوات أساسية من اجل اعتمادها حيث تقوم المؤسسة الحكومية بوضع هيكلها التنظيمي الذي يلبي احتياجاتها ويساعد على تحقيق أهدافها، ومن ثم تقوم برفعه للجنة الإدارية في وزارة التخطيط التي تقوم بوضع الملاحظات عليه، وبعد الاتفاق وتعديل هذه الملاحظات يتم رفع الهيكل التنظيمي لإقراره من مجلس الوزراء بصفة رسمية، ومن ثم يبدأ ملئ الشواغر من خلال التعيين والتسكين، بطريقة قانونية، وكل ذلك يخضع لإجراءات رقابة داخلية بشكل علمي حيث أنها تقوم بالكشف عن الأخطاء في هذه الهياكل التنظيمية قبل اعتمادها وذلك منعاً لإحداث خلل في العمل الإداري والتنظيمي للمؤسسة الحكومية، كما وتهدف الرقابة الإدارية الداخلية للتأكيد من تطابق الوصف الوظيفي مع المواصفات الوظيفية، والتي سيتم تقييم الأداء على أساسها، وكل ذلك يؤدي إلى تعزيز العمل المؤسساتي، ويؤدي بالمؤسسات الحكومية نحو التميز بالأداء.

أما الفقرة والتي حظيت بأقل متوسط حسابي لمحور وجود هيكل تنظيمي فعال يوضح خطوط السلطة والمسؤولية كانت الفقرة الخامسة والتي تنص على" جميع الواجبات التي يقوم بها الموظفون من صميم عملهم"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.80)، وبدرجة قليلة ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هنالك تبيان في مستوى الإدراك والمعرفة من قبل المستجيبين تجاه أهمية ارتباط بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها في مؤسساتهم، حيث أن هنالك تباين في ممارسة الأعمال الفعلية مع المهام المحددة في بطاقة الوصف الوظيفي للعاملين في بعض الوزارات، الأمر الذي ينعكس سلباً على نوعية الأداء المقدم من هؤلاء الموظفين.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور وجود هيكل تنظيمي فعال يوضح خطوط السلطة والمسؤولية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.02)، وبوزن نسبي 60.4% وبدرجة تقدير كبيرة،

وهذا يدل على أن وضع الهيكل التنظيمي هي المهمة الأساسية لعملية التنظيم حيث من خلالها يتم تحديد الوظائف وإداراتها وأقسامها ومجالسها ولجانها للمنظمة، وأيضا تحديد المهام والصـلاحيات والمسؤوليات ونطاق الإشراف والمستويات الإدارية والهرم التنظيمي والمركزية واللامركزية فـي الإدارة، ويوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال الرسـمي فـي المؤسسـة فتظهر، من له سلطة على من ، ومن مسؤول أمام من، ومن يتصل بمن، وعليـه فإن كـل رئيس أو مرؤوس يتعرف على مكانه في السلم الإداري.

- واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية في وجود نظام محاسبي سليم يلائم متطلبات الرقابة الشاملة. ومن أجل الإجابة على الفرع الثاني من سؤال الدارسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة (جدول 3.4)

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور نظام محاسبي سليم يلائم متطلبات الرقابة الشاملة.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تستخدم المؤسسات الحكومية نظام محاسبي موحد مـرتبط مـع وزارة المالية.	4.1750	.74722	كبيرة جدا
2	للنظام المحاسبي قدرة على الإفصاح عن المركز المالي للمؤسسة الحكومية.	3.8500	.69982	كبيرة
3	يحدد النظام المحاسبي الإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.	3.9250	.65584	كبيرة
4	يوفر النظام المحاسبي سجلات ومستندات مالية واضحة وكاملة.	3.7250	.84694	كبيرة
5	تستخدم المؤسسات الحكومية نظام محاسبي محوسب.	3.9250	.72986	كبيرة
6	تسجل المعاملات المالية بصورة منتظمة.	3.7000	.79097	كبيرة
7	يوفر النظام المحاسبي المعلومات الدقيقة والكاملة.	3.5750	.81296	كبيرة
8	يمكن النظام المحاسبي من إعداد التقارير المالية فـي المواعيـد المحددة لها(للبرامج والمشاريع).	3.3750	.77418	كبيرة
9	يساهم النظام المحاسبي في تقييم أداء البرمجيات والكشـف عـن الانحرافات.	3.4750	.87669	كبيرة
10	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمـة لها.	3.1000	.92819	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.0917	.62999	كبيرة

يتضح من الجدول (3.4) أن نظام محاسبي سليم يلائم متطلبات الرقابة الشاملة، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة ضمن الفقرات (1-10)، وبدرجة استجابة كبيرة.

بناء على ذلك نلاحظ أن الفقرة والتي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور نظام محاسبي سـليم يلائم متطلبات الرقابة الشاملة كانت الفقرة الأولى، والتي تنص على" تستخدم المؤسسات الحكوميـة نظام محاسبي موحد مرتبط مع وزارة المالية "، حيث حظيـت بمتوسـط حسـابي قـدره (4.17) وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم وعي وإدراك تجاه أهمية توحيد النظام المحاسبي في وزارات السلطة ويكون مرتبط بوزارة الماليـة، حيـث أن النظام المحاسبي الموحد يوفر قاعدة للبيانات الأساسية في نظام يسمح بتحويلها إلى معلومات تفيـد في اتخاذ القرار، كما أنه يسهل عملية تجميع القوائم المالية على مسـتوى المؤسسـات الحكوميـة الفلسطينية والخروج بتقرير مالي موحد يمتاز بالدقة والشمولية. كما ونجد من جدول (3.4)أن الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في محور نظام محاسبي سليم يلائم متطلبات الرقابة الشاملة كانت الفقرة العاشرة، والتي تنص على" يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمـة لها"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحـث ذلـك إلـى أن البعض من أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات متنوعة ومتباينة حول أهميـة ودور وجـود نظـام محاسبي موحد في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها، حيث انه ومن خلال وجود هذا النظـام يمكن للمؤسسات العامة إعداد الموازنة الخاصة بها بالإضافة إلـى وضـع وتصـنيف وتبويـب وتوصيف الإيرادات والنفقات ضمن المشاريع التي تنفذها، كما ويساعدها في التعرف على بيانـات الحسابات والحساب الختامي والمركز المالي لها بما يتفق مع تصنيف الموازنـة العامـة وبنودهـا ورموزها.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور نظام محاسبي سليم يلائم متطلبات الرقابة الشاملة، فقد كان المتوسط الحسابي لها (4.09) وبوزن نسبي 81.8%، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذا إلـى أن هنالك دور بارز للرقابة الإدارية الداخلية في التحقق من وجود نظام محاسـبي سـليم يتفـق مـع متطلبات الرقابة الشاملة، حيث أن لوجود مثل هذا النظام دور حقيقي في تسهيل العمل والرقابة على المؤسسات العامة في فلسطين، ويوجد معايير العمل والنماذج المالية الأمر الذي يسهل التدقيق على إجراءات العمل والكشوفات المالية ومدى ملائمتها للمعايير المحددة.

- واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية في وجود وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي.

من أجل الإجابة على الفرع الثالث من سؤال الدارسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	يوجد وحدات رقابية فاعلة في المؤسسات الحكومية.	2.7750	1.09749	قليلة
2	يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله.	2.8500	1.16685	قليلة
3	يرفع المراقب تقارير دورية عن أداء العمل لرئيس المؤسسة.	3.3250	0.85896	كبيرة
4	تتبع الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في المؤسسة الحكومية.	3.3750	1.10215	كبيرة
5	يوجد إجراءات خاصة للمحافظة على الأصول والممتلكات في المؤسسات الحكومية.	3.2500	1.03155	كبيرة
6	وجود نظام خاص بالتفتيش الإداري داخل المؤسسات الحكومية.	3.3750	0.95239	كبيرة
7	يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد منها.	3.7000	0.91147	كبيرة
8	يراعى الفصل بين وظيفة المسؤول عن المعاملات المالية والمسؤول عن تسجيلها.	3.5000	0.96077	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.2687	.65874	كبيرة

- **أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.**

يتضح من الجدول (4.4) أن هنالك وحدات للرقابة الداخلية والضبط الداخلي في المؤسسات الحكومية، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة ضمن الفقرات (1-8)، وبدرجة استجابة كبيرة.

بناء على ذلك نلاحظ أن الفقرة والتي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي، كانت الفقرة السابعة والتي تنص على" يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد منها"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.70)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الدور الأساسي لوحدة الرقابة الداخلية هو التأكد من حسن تنفيذ وسير الأعمال داخل المؤسسات بطريقة سليمة، حيث يوجد في كل مؤسسة حكومية مدقق مالي لجميع الأعمال المالية للتأكد من أوجه صرفها وقانونيتها وسقوفها المسموح بها، من اجل اعتمادها قبل رفعها لوزارة

المالية لاعتماد صرفها، حيث أن وحدة الرقابة الداخلية من أهمها محاور عملها هو التدقيق المالي على عمل المؤسسة.

كما تبين من جدول (4.4) أن الفقرة والتي حظيت بأقل مستوى إجابة كانت الفقرة الأولى والتي تنص على "يوجد وحدات رقابية فاعلة في المؤسسات الحكومية"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.77)، وبدرجة مساهمة قليلة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هنالك تبيان في وجهات النظر من قبل المراقبين في ديوان الرقابة المالية تجاه فاعلية وحدات الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية، والسبب في ذلك انه يتم ضبط العديد من المخالفات المالية والإدارية في العديد من المؤسسات الحكومية، الأمر الذي يشير إلى خلل معين في عمل وحدة الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى أنها قد لا تستطيع تنفيذ سياستها الرقابة بسبب استثناءات الوزير المختص أو مسؤول الدائرة الحكومية، الأمر الذي يترك انطباع عن أدائها في بعض الأحيان بأنه ضعيف وغير كفء.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي ، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.26) وبوزن نسبي 65.2% وبدرجة مساهمة كبيرة، ويعزو الباحث هـذا إلـى أن للرقابة الإدارية أهمية كبيرة في المؤسسات الحكومية تتمثل في مراجعـة المعـاملات وتحليلهـا؛ لضمان فعالية الضوابط الإدارية، والالتزام بالقوانين المعمول بها، والالتزام بالسياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسات الحكومية، وتطوير الإجراءات المتعلقة بالعمليات الإدارية العامة، والتخطيط، والاتصال، والرقابة على الأعمال المستهدفة، ومتابعة قيام الإدارات والدوائر بالإجراءات الإداريـة التصحيحية، وتقييم نتائج الانحرافات عن مستويات الأداء والخطط والسياسات المرسومة، والفحص والتحقق من سلامة أساليب الأداء وإجراءات العمل، وتشخيص المشكلات القائمة، وتقديم التوصيات بالإجراءات التصحيحية والحلول المقترحة، وعمل تقارير وتحاليل موضحة لنتائج الرقابة، ومرفقـة بالإرشادات المناسبة.

- واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية في اختيار الموظفين الأكفاء من أجل الإجابة على الفرع الرابع من سؤال الدارسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

يتضح من الجدول (5.4) ادناه أن اختيار الموظفين الأكفاء في المؤسسات الحكومية كان بدرجة جيدة، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة في هذا المحور ضمن الفقرات (1-9)، وبدرجة استجابة كبيرة.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينـة على محور اختيار الموظفين الأكفاء.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تعتبر بطاقة الوصف الوظيفي الأساس في تحديد شروط شـغل الوظائف.	3.2000	1.20256	كبيرة
2	يتم شغل الوظائف عن طريق الإعلانات في الصحف.	3.7250	0.81610	كبيرة
3	يتم اختيار الموظفين الجدد من خلال مسابقات حرة ونزيه.	3.2500	0.98058	كبيرة
4	تستخدم المؤسسات الحكومية (الامتحانـات، المقـابلات) فـي الاختيار وشغل الوظائف.	3.7000	0.72324	كبيرة
5	يتم التعيين حسب شاغر وظيفي حقيقي.	3.2500	1.03155	كبيرة
6	وجود أنظمة واضحة للاختيار والتعيين.	3.1000	1.05733	كبيرة
7	تعتمد قرارات الاختيار والتعيين على الكفاءة والخبرة والمؤهل.	2.9250	1.02250	قليلة
8	يتم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.	2.8750	1.20229	قليلة
9	يتم تشكيل لجان مختصـة لإجـراء المقـابلات والامتحانـات للمتقدمين للوظائف.	3.3250	1.11832	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.2611	0.72032	كبيرة

- أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

بناء على ذلك نلاحظ أن الفقرة والتي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور اختيـار المـوظفين الأكفاء في المؤسسات الحكومية كانت الفقرة الثانية والتي تنص على" يتم شغل الوظائف عن طريق الإعلانات في الصحف"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.72)، وبدرجة مسـاهمة كبيـرة ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من المراقبين في ديوان الرقابة الإداريـة والماليـة يؤكدون على أن جميع الوظائف في المؤسسات الحكومية تتم وفق الإعلان بالصحف الرسمية، حيث أن المؤسسات الحكومية تلتزم بقانون الخدمة المدنية الذي يلزم جميع المؤسسات الحكومية بالإعلان عن الشواغر من اجل إشغالها والتعين عليها، ولفتح الفرصة أمام الجميع للتقدم لها والمنافسة ضمن إجراءات تتسم بالشفافية، وذلك ضمن إجراءات إدارية واضحة ومحددة، وهنـا يبـرز دور وحـدة الرقابة الداخلية في التأكد من تنفيذ هذه الإجراءات بالطرق السليمة.

كما تبين من جدول(5.4)أن الفقرة الثامنة حظيت بأقل مستوى إجابة، والتي تنص على" يتم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب" حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.87)، وبدرجة قليلة،

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم تباين في آرائهم تجاه هذه الفقرة، حيث أنهم يلمسون بعض المخالفات التي تقوم بها بعض المؤسسات الحكومية في عملية التعيين، وإشغال الوظائف، فيوجد هنالك استثناءات معينة تتيح لرئيس الدائرة الحكومية اختيار الموظفين ضمن مواصفات خاصة استثنائية، كذلك لا يوجد تقيد كامل بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف، حيث يتم إشغالها من أشخاص ليس لديهم الخبرات الكافية ولا التخصص المناسب لشغل مثل هذه الوظائف.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور اختيار الموظفين الأكفاء في المؤسسات الحكومية ، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.26)، وبوزن نسبي 65.2% وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذا إلى أن هنالك أهمية كبيرة لعملية اختيار الموظفين حيث أنها تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، حيث إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد، إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية؛ ويوفر للعاملين الاستقرار الوظيفي، ويضمن إنتاجية عالية، وأداء وكفاءة أفضل للمؤسسة الحكومية، يمكن عن طريقها تحقيق رؤيتها ورسالتها والأهداف الخاصة بالمنظمة. حيث أن المؤسسة المثالية الفعالة، هي التي يمتلك أفرادها المعرفة، والمهارة، والرغبة، والفرصة للنجاح الشخصي، بطريقة تؤدي إلى النجاح الشامل للمؤسسة ككل.

- واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية في قواعد ومعايير الأداء من أجل الإجابة على الفرع الخامس من سؤال الدارسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 6.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور قواعد ومعايير الأداء.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تستند معايير الأداء المحددة على بطاقة الوصف الوظيفي.	2.8750	1.15886	قليلة
2	تتميز معايير الأداء المستخدمة بالموضوعية	2.5500	1.03651	قليلة
3	معايير الأداء مفهومة(للعاملين والرؤساء).	2.6500	1.05125	قليلة
4	المرونة في تعديل معايير الأداء بما يتفق مع الواقع.	2.7750	1.07387	قليلة
5	تعد تقارير الأداء بشكل وصفي أي يعبر عنها بصورة إنشائية.	2.8500	1.07537	قليلة
6	تعد تقارير الأداء بشكل كمي أي يعبر عنها بصورة رقمية.	2.8750	1.11373	قليلة
7	تستخدم نتائج تقارير الأداء بشكل أساسي للكشف عن الانحرافات.	2.7250	1.21924	قليلة

جدول 6.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور قواعد ومعايير الأداء.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
8	تستخدم نتائج تقارير الأداء بشكل أساسي للتحفيز وترقية الموظفين.	2.3500	0.94868	قليلة
9	تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء.	2.5250	0.93336	قليلة
	الدرجة الكلية	2.6861	0.70268	قليلة

- أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (6.4) أن محور قواعد ومعايير الأداء حظي بدرجات استجابة قليلة، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة في هذا المحور ضمن الفقرات (1-9).

بناء على ذلك نلاحظ أن الفقرة والتي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور قواعد ومعايير الأداء في المؤسسات الحكومية كانت الفقرتين الأولى والسادسة والتي تنصان على "تستند معايير الأداء المحددة على بطاقة الوصف الوظيفي" " تعد تقارير الأداء بشكل كمي أي يعبر عنها بصورة رقمية""، حيث حظيتا بمتوسط حسابي قدره (2.87)، وبدرجة قليلة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن السبب في ذلك أن معايير الأداء في القطاع الحكومي لا تستند بشكل أساسي على المعايير المحددة ببطاقة الوصف الوظيفي بل يرتبط بها الكثير من العوامل وبالذات الشخصية، ومدى التقرب من المسؤول المباشر، وتأثير الحدث الأخير في العمل، كما أن تقارير الأداء السنوية في القطاع العام يتم اعتماد معايير رقمية تعبر عن محاور التقييم الأربعة والمتعلقة بالعمل والإنتاجية والمواظبة والسلوك الشخصي والصفات الذاتية، وتلتزم الدوائر الحكومية بإصدار هذا التقرير بشكل سنوي عن أداء موظفيهم، ويرتبط بهذا التقرير الكثير من الأمور التي تتعلق بالحياة الوظيفية للموظف، من ترقية أو نقل أو حوافز، ولا شك أن عملية التقييم في القطاع الحكومي تتم بطريقة سرية دون أن يتم مناقشة الموظفين بنتائج هذه التقييمات، وتخضع بشكل أساسي لمزاجية المسؤول المباشر في العمل، وهذا بدوره ينعكس سلباً على رغبة العاملين في القطاع الحكومي ويحد من قدراتهم، ومن هنا فإن دور وحدة الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي تقتصر على التأكد من وجود هذه التقييمات وإدراجها في ملفات الموظفين ومراسلة ديوان الموظفين العام بها، كما لها دور أخر في عملية التظلم من نتائج هذه التقييمات فيما لو تم إعلام الموظف بها.

كما تبين من جدول(6.4) أن الفقرة الثامنة حظيت بأقل مستوى إجابة، والتي تنص على" تستخدم نتائج تقارير الأداء بشكل أساسي للتحفيز وترقية الموظفين." حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.35)، وبدرجة قليلة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الواقع الفعلي في عمل الدوائر الحكومية لا تعتمد وبشكل أساسي على نتائج هذه التقييمات في عملية التحفيز للترقية، كون أن القانون لم يعالج هذه النقطة بشكل واضح ولم يتم اعتماد الترقية الجوازية بنص القانون، كذلك فان تقييم الأداء هو سلاح وأداة للترهيب بيد المسؤول المباشر تجاه الموظف العام.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور قواعد ومعايير الأداء في المؤسسات الحكومية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (2.68)، وبوزن نسبي 53.6% وبدرجة قليلة، ويعزو الباحث هذا إلى نموذج تقييم الأداء الحالي المعمول به في المؤسسات الحكومية والمعايير المعتمد عليه، هو بالأساس عقيم لا يؤدي الغرض الموجود لأجله، وليلائم جميع الفئات الوظيفية في القطاع العام، ولا يستند لمؤشرات قياس واضحة، وحالياً يتم تعديل هذا النموذج ليصبح هنالك خمسة نماذج في القطاع العام لتقييم الأداء تتناسب واحتياجات كل فئة، وترتبط بشكل أساسي على المهام والواجبات الموجودة ببطاقة الوصف الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي.

- واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية في وجود أنظمة اتصالات فعالية من أجل الإجابة على الفرع السادس من سؤال الدارسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 7.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور أنظمة اتصالات فعالة.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تصدر تقارير من قبل الموظفين للمسؤولين بشكل يومي.	2.9750	1.07387	قليلة
2	تتخذ الإجراءات اللازمة فور استلام التقارير.	2.7000	0.88289	قليلة
3	يتم عقد اجتماعات بشكل منتظم.	2.6750	1.09515	قليلة
4	يوجد اتصالات(أفقية وعمودية)بين الرؤساء والمرؤوسين.	3.0000	1.03775	متوسطة
5	تحرص الإدارة على التواصل المستمر مع المرؤوسين.	3.1250	1.13652	كبيرة
6	عملية نقل وتبادل المعلومات سريعة.	3.0000	1.19829	متوسطة
7	يتم مراعاة التسلسل الإداري في مخاطبة المرؤوسين.	3.4750	1.01242	كبيرة

جدول 7.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاسـتجابات أفـراد عينة على محور أنظمة اتصالات فعالة.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
8	يتم تخزين المعلومات بشكل صحيح مهما كبر حجمها ونوعها.	3.3250	1.30850	**كبيرة**
9	هناك استفادة من التغذية الراجعة من المرؤوسين.	3.0750	1.22762	**كبيرة**
10	يشارك العاملين الرؤساء في عملية اتخاذ القرارات.	2.8000	1.26491	**قليلة**
الدرجة الكلية		3.0150	0.69524	**كبيرة**

يتضح من الجدول (7.4) أن محور أنظمة اتصالات فعالة في المؤسسات الحكومية حظي بمستوى استجابة كبير، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد العينة في هذا المحور ضمن الفقرات (1-10).

بناء على ذلك نلاحظ أن الفقرة والتي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور أنظمة اتصالات فعالة في المؤسسات الحكومية كانت الفقرة الثامنة والتي تنص "يتم تخزين المعلومات بشكل صحيح مهما كبر حجمها ونوعها" حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.32) وبدرجة كبيرة ، ويعزو الباحـث ذلك إلى أن المراقبين في ديوان الرقابة الإدارية والمالية يؤكدون من خلال زياراتهم الميدانية التـي يقومون بها على التزام جميع المؤسسات الحكومية بتوثيق جميع المعاملات ضمن أنظمة متخصصة بالأرشفة، كما وأن وحدة الرقابة الداخلية في هذه المؤسسات تحدد معايير واضـحة لعمليـة حفـظ المعلومات وآليات الوصول إليها، وتدقيقها من قبل الجهات المختصة، الأمر الذي يساعد في تحقيق النزاهة والشفافية في عمل هذه المؤسسات.

كما تبين من جدول(7.4)أن الفقرة الثالثة حظيت بأقل مستوى إجابة، في محور أنظمة اتصالات فعالة في المؤسسات الحكومية والتي تنص على" يتم عقد اجتماعات بشكل منتظم." حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.67)، وبدرجة قليلة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم وجهات نظر متباينة حول هذه الفقرة، حيث أن المؤسسات الحكومية غير ملزمة بعقد هذه الاجتماعات، على الرغم من أهميتها في حسن أداء وتنفيذ الخطط والسياسات على مستوى المؤسسة، وتجنب الأخطاء ووضع الحلول للإشكاليات التي من الممكن أن تواجه المؤسسات، وبالتالي تحسن نوعية الخدمات المقدمة بكفاءة وفاعلية.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور أنظمة اتصالات فعالة في المؤسسات الحكومية، فقد كان

المتوسط الحسابي لها (3.01)، وبوزن نسبي 60.2% وبدرجة قليلة، ويعزو الباحث هذا إلى المؤسسات الحكومية لا تلتزم بشكل أساسي بخطوط الاتصال المحددة بالهيكل التنظيمي، على الرغم من أهميتها، حيث إن التجربة الإدارية للمؤسسات الحكومية حديثة بعض الشيء وما زالت بحاجة لتطوير مستمر لكي يتسنى لها الإلتزام بمعايير التطوير المؤسساتي.

- واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية في الأساليب والأدوات الرقابية من أجل الإجابة على الفرع السادس من سؤال الدارسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور الأساليب والأدوات الرقابية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تستخدم الموازنة في عملية الرقابة في المؤسسات الحكومية.	3.2500	0.98058	كبيرة
2	تقر موازنة الوزارة في المواعيد المحددة قانونيا.	3.0750	1.07148	كبيرة
3	يستفاد من الخطط كأداة رقابية في المؤسسات الحكومية.	3.2000	1.01779	كبيرة
4	يستخدم الإشراف الإداري كأداة رقابية.	3.2750	0.96044	كبيرة
5	تساعد الملاحظة الشخصية في تحسين الأداء.	3.0500	1.06096	كبيرة
6	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية.	3.4000	1.00766	كبيرة
7	تساعد التقارير في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء.	3.1750	1.17424	كبيرة
8	تستخدم الأساليب الكمية وبحوث العمليات كأداة رقابية.	3.0000	1.15470	كبيرة
9	تستخدم الشكاوى كأداة رقابية.	3.2000	1.04268	كبيرة
10	يستخدم التدقيق والمتابعة كأداة رقابية.	3.3250	0.88831	كبيرة
11	تستخدم النسب والتحليلات المالية كأداة رقابية.	3.1000	1.05733	كبيرة
الدرجة الكلية		3.1864	0.68029	كبيرة

أظهرت بيانات الجدول (8.4) أن هنالك أساليب متعددة في الإجراءات الرقابية، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد عينة الدراسة من المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.18) وبنسبة 63.6% وهذا يعني من وجهة نظر الباحث إلى أن هنالك تفعيل لعمل وحدة الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية والتي تهدف من خلال استخدمها لهذه الأدوات

إلى تحسن العمل الإداري، حيث يتم استخدام الموازنة كأداة رقابة على الإيرادات والمصـروفات، كذلك الخطط الإستراتيجية أو قصيرة المدى يتم متابعتها للتأكد من تنفيذ بنودها بما يخـدم تحقيـق مصلحة المؤسسة، كما يتم استخدام أسلوب الإشراف المباشر على أداء الأعمال ضـمن إجـراءات عمل واضحة ومحددة، ويتم أيضاً اعتماد التقارير الإدارية من الإدارات العامة حول سير العمل بها ويتم مراجعتها والتأكد من مصداقيتها وملامستها لانجازات حقيقية.

- الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: الذي ينص على "ما طرق تحسين الأداء في المؤسسـات الحكومية من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني ؟ ومن أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، ولتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم استخراج أعلى (10) فقـرات من استجابات المبحوثين مرتبة تنازلياً حسب أهميتها وفقاً لترتيب المحور في أداة الدراسـة على مستوى الفقرات وعلى مستوى الأداة الكلية

- على مستوى الفقرات:

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينـة على محور طرق تحسين الأداء في المؤسسات مرتبة تنازلياً .

الرقم	الرقم بالإستبانة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
.1	6	الاهتمام بشكاوى الجمهور	3.4878	1.02767	كبيرة
.2	13	نشر رؤية المؤسسات الحكومية.	3.2683	1.02529	كبيرة
.3	5	زيادة البرامج التدريبية	3.1707	1.11585	كبيرة
.4	11	إدخال وسائل اتصالات متطورة في العمل.	3.0732	1.23268	كبيرة
.5	14	تطبيق رسالة المؤسسات الحكومية	3.0000	1.11803	متوسطة
.6	17	تطبيق رسالة المؤسسات الحكومية	2.9756	1.06037	قليلة
.7	15	تطبيق أهداف المؤسسات وصولا لمستوى خدماتي جيد للجمهور.	2.9268	1.19143	قليلة
.8	17	أنظمة محاسبية خالية من الأخطاء.	2.9024	1.17909	قليلة
.9	10	زيادة عقد اللقـاءات الدوريـة بـين المرؤوسـين والرؤساء.	2.8780	1.26876	قليلة
.10	9	توثيق الأخطاء والقيام بالإجراءات التصحيحية لها.	2.8049	1.22922	قليلة

أظهرت بيانات الجدول (9.4) أن الفقرة السادسة وهي الاهتمام بشكاوى الجمهور نالت الدرجة الأولى من حيث وسائل تحسين الأداء حسب إفادات أفراد عينة الدراسة من المراقبين حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.48) وبدرجة استجابة كبيرة حيث أن دوائر الرقابة الداخلية تهتم بمراجعة شكاوي الجمهور تجاه عمل الإدارات العامة في المؤسسات الحكومية، من اجل معالجة الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها، الأمر الذي يحسن من مستوى الأداء العام ويزيد ثقة الجمهور بالمؤسسة.

أما الطريقة الثانية في تحسين الأداء الحكومي والتي نالت المرتبة الثانية فقد كانت نشر رؤية المؤسسات الحكومية وهي الفقرة الثالثة عشرة في محور وسائل تحسين الأداء حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره(3.26) وبدرجة كبيرة، حيث أن ذلك يعتبر مؤشر لشفافية المؤسسة ومعيار للتوجه المستقبلي للمؤسسة ويحدد السبب من وجودها وغايتها، أما الفقرة التي حظيت بالمرتبة الثالثة فقد كانت الفقرة الخامسة والتي تنص على زيادة البرامج التدريبية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.17) وبدرجة كبيرة، ولا شك أن برامج التدريب هي الأساس العملي في تحسين قدرة العاملين في المؤسسات الحكومية في تنفيذ أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

كذلك جاءت الفقرة الحادية عشر بالمرتبة الرابعة والتي تنص إدخال وسائل اتصالات متطورة في العمل. وبمتوسط حسابي قدره(3.07) وبدرجة استجابة كبير، حيث أن من شأن وجود الاتصالات الفاعلة في المؤسسات من تحديد خطوط الاتصال والمسؤولية في المؤسسات ويزيد من سرعة انجاز العمال وتوضيح إجراءات العمل الإداري بشكل سليم.

أما الفقرة والتي نالت المرتبة الخامسة من استجابات المبحوثين فقد كانت الفقرة الرابعة عشر والتي تنص على تطبيق رسالة المؤسسات الحكومية وبمتوسط حسابي قدره (3.00) وبدرجة استجابة متوسطة. حيث أن رسالة المؤسسة تحدد الغرض من المؤسسة وسبب وجودها، وعملية الرقابة تتم على مدى انجاز الأهداف العامة والخطط التي من شأنها تحقيق رسالة المنظمة، وهنا يأتي دور وحدة الرقابة الداخلية للتأكيد من النهج الذي من شأنها مساعدة المؤسسة من تحقيق رسالتها.

- على مستوى الدرجة الكلية:

أشار جدول (10.4) إلى المتوسط العام للمحور الكلي المتعلق بطرق تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية وبمتوسط حسابي قدره(2.77) وبنسبة استجابة قليلة، ويعزوا الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية يؤكدون على أن طرق التحسين

المؤسسي المعمول بها حالياً في المؤسسات الحكومية ما زالت أساليب نظرية غير مطبقة بشكل حقيقي، ولا يتم متابعتها بشكل دقيق، وما زالت المؤسسات الحكومية بحاجة لتعزيز قدراتها، ضمن مختلف الجوانب الإدارية والمالية، ومساعدتها للالتزام بمعايير العمل المؤسساتي.

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور طرق تحسين الأداء في المؤسسات

المجال الكلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
طرق تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية	2.7756	0.95342	قليلة

- لإجابة عن سؤال الدراسة الثالث:- والذي ينص على" ما المعيقات التي تواجه أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية؟

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة الثالث فقد تم استخراج أكثر استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال وكانت استجابات أفراد العينة كما يلي:

- وجود خطط في أعمال غير قابلة للتطبيق.
- عدم توفر أنظمة إدارية وفق مفاهيم الإدارة الحديثة.
- غياب مرجعية واضحة للصلاحيات والمسؤوليات.
- النظام المركزي في الوزارات الحكومية.
- العلاقات الشخصية والوساطة.
- وجود وحدات رقابية مجمدة وغير فاعلة
- عدم التزام بعض الموظفين بالقوانين والأنظمة نتيجة لفقدان مبدأ المشاركة في العمل.

- الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع : والذي ينص على" ما الحلول المقترحة للحد من تلك المعيقات والتي من شأنها الرقي بأداء عمل جيد ؟ ومن أجل الإجابة على سؤال الدراسة الرابع فقد تم استخراج أكثر استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال وكانت استجابات أفراد العينة كما يلي :
- تفعيل عمل وحدات الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية.
- اعتماد مبدأ الموضوعية في التقارير الرقابية.

- انسجام الرقابة الإدارية مع الرقابة المالية
- توفير الدعم الفني للقائمين على الرقابة في المؤسسات الحكومية
- وجود نظام متكامل للرقابة الإدارية في النظام الداخلي في المؤسسات الحكومية
- عقد ورشات عمل للمرؤوسين توضح نظام الرقابة في المؤسسات الحكومية
- التعاون مع ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني للنهوض بعمل المؤسسات الحكومية
- عمل برامج تدريبية للموظفين على آليات الرقابة الفاعلة
- تفعيل أنظمة الحوافز في الوزارات.

2.1.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضية الدراسة الإحصائية ومناقشتها:

الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على" هل هناك فروق بين متوسط استجابات المبحوثين في واقع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين حسب كل من (المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، الفئة العمرية، القطاع "؟. ومن أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس فقد تم فحص الفرضية الإحصائية التالية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية تبعاً لمحاورها بحسب كل من متغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، الفئة العمرية، القطاع "؟. وعلى ذلك فقد تم إجراء الاختبارات الإحصائية لكل المتغيرات كما يلي:

- متغير المؤهل العلمي: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول 11.4-أ: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على واقع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية حسب متغير المؤهل العلمي.

محاور واقع الرقابة الإدارية الداخلية:	متغير المؤهل العلمي		
	دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
الهيكل التنظيمي	3.7000	2.9757	3.5500
النظام المحاسبي المتكامل	4.3333	4.0901	4.0000

جدول 11.4-ب: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على واقع الرقابة الإدارية الداخليـة ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية حسب متغير المؤهل العلمي.

محاور واقع الرقابة الإدارية الداخلية:	متغير المؤهل العلمي		
	دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي	3.3750	3.2365	3.8125
اختيار الموظفين الأكفاء	3.5556	3.2192	3.8889
قواعد ومعايير الأداء	3.2222	2.6366	3.3333
أنظمة اتصال فعالة	3.2000	2.9784	3.6000
الأساليب والأدوات الرقابية	3.3636	3.1622	3.5455
الدرجة الكلية	3.5357	3.1855	3.6757

جدول 12.4 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لدلالة الفـروق فـي استجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

محاور الدراسة واقع الرقابة الإدارية الداخلية	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة F	الدلالة الإحصائية
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات		
الهيكل التنظيمي	1.097	2	0.548	13.973	37	0.378	1.452	0.247
النظام المحاسبي المتكامل	0.075	2	0.038	15.403	37	0.416	.090	0.914
وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي	0.641	2	0.321	16.282	37	0.440	.728	0.489
اختيار الموظفين الأكفاء	0.940	2	0.470	19.296	37	0.522	.901	0.415
قواعد ومعايير الأداء	1.216	2	0.608	18.041	37	0.488	1.247	0.299
أنظمة اتصال فعالة	0.768	2	0.384	18.083	37	0.489	.786	0.463
الأساليب والأدوات الرقابية	0.311	2	0.155	17.738	37	0.479	.324	0.725
الدرجة الكلية	0.559	2	0.279	10.212	37	0.276	1.013	0.373

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (12.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول في واقع الرقابة الإدارية الداخلية

ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية تبعاً لمحاورها ودرجتها الكلية حسب متغير المؤهل العلمي.

فقد بلغت الدلالة الإحصائية لمحور الهيكل التنظيمي(0.247)، ولمحور النظام المحاسبي المتكامل (0.914)، ولمحور وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي (0.489)، ولمحور اختيار الموظفين الأكفاء(0.415)، ولمحور قواعد ومعايير الأداء (0.299)، ولمحور أنظمة الاتصال الفعالة(0.463)، ولمحور الأساليب والأدوات الرقابية (0.725) ، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة من($\alpha \leq 0.05$)، قد يكون السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة من المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية سوءا كانوا من حملة الدبلوم المتوسط فأقل، أو من حملة البكالوريوس، أو الدراسات العليا، أجابوا على فقرات جميع المحاور، إجابات منسجمة وواعية للدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أن أفراد عينة الدراسة من المراقبين في ديوان الرقابة الإدارية والمالية الفلسطيني لديهم مستويات عالية من الفهم والإدراك تجاه أهمية دور الرقابة الداخلية في مؤسسات السلطة في تحسين الأداء، حيث أنها تساعد في وضع الهياكل التنظيمية ضمن أسس علمية ترتبط بطاقات الوصف الوظيفي وبأهداف المؤسسة، كما وأنها تراقب على عملية منح الصلاحيات الإدارية من اجل تسهيل تنفيذ الأعمال في المؤسسات، بالإضافة إلى أنها ومن خلال وجود نظام مالي موحد تراقب على الأداء العام للمؤسسات من حيث الإيرادات والمصروفات، وبالتالي تلزم المؤسسة على الإفصاح المالي ضمن قواعد وأسس مالية محددة، حيث انه نلاحظ وجود عدد كبير من الوحدات الرقابية داخل المؤسسات الفلسطينية لديها صلاحيات متنوعة تشرف من خلالها على جميع الإجراءات في تلك المؤسسات، لذا تهتم وحدة الرقابة الداخلية أيضاً بعملية اختيار الأكفاء للعمل في هذه المؤسسات ضمن إجراءات موحدة وتلتزم بما جاء بنص قانون الخدمة المدنية في هذا المجال ابتدءاً بالإعلان بالصحف مروراً بإجراءات المقابلة وتحديد الأدوار والتعيين، وتهتم وحدة الرقابة أيضاً بموضوع معايير الأداء الموضوعية ومدى ارتباطها بشكل مباشر ببطاقات الوصف الوظيفي، كما وإنها تتأكد من سلامة طرق الاتصال الإداري في المؤسسات من اجل تسهيل وتسريع تنفيذ الأعمال بكفاءة وفاعلية، كما وإنها تستخدم أساليب رقابية متنوعة للتأكد من أن أعمال المؤسسة تسير بطريقة تساعدها في تحقيق أهدافها بدون أي أخطاء، وذلك في سبيل تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام، وبناءاً على ذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

- متغير التخصص: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير التخصص، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول13.4 : المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على واقع الرقابـة الإداريـة الداخليـة ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية حسب متغير التخصص

واقع الرقابة الإدارية الداخلية	المتوسطات الحسابية			
	إدارة أعمال	محاسبة	مالية	غير ذلك تخصص آخر
الهيكل التنظيمي	2.9333	3.2208	3.0000	2.5000
النظام المحاسبي المتكامل	3.9815	4.0648	4.5000	4.1528
وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي	3.3333	3.2969	3.1250	3.1719
اختيار الموظفين الأكفاء	3.2778	3.4028	2.8333	2.9306
قواعد ومعايير الأداء	2.8519	2.8657	2.0000	2.1944
أنظمة اتصال فعالة	2.6861	2.9500	3.1958	3.0500
الأساليب والأدوات الرقابية	2.9242	3.3409	3.7273	2.7841
الدرجة الكلية	3.1789	3.3411	3.1765	2.8923

جدول 14.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لدلالة الفـروق فـي استجابات أفراد العينة حسب متغير التخصص.

محاور الدراسة واقع الرقابة الإدارية الداخلية	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة F	الدلالة الإحصائية
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات		
الهيكل التنظيمي	3.177	3	1.059	11.893	36	0.330	3.205	*0.035
النظام المحاسبي المتكامل	0.453	3	.151	15.025	36	0.417	0.362	0.781
وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي	0.160	3	.053	16.763	36	0.466	0.115	0.951
اختيار الموظفين الأكفاء	1.723	3	.574	18.512	36	0.514	1.117	0.355
قواعد ومعايير الأداء	3.815	3	1.272	15.442	36	0.429	2.964	*0.045
أنظمة اتصال فعالة	2.833	3	.944	16.018	36	0.445	2.122	0.114

جدول 14.4-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير التخصص.

محاور الدراسة واقع الرقابة الإدارية الداخلية	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة F	الدلالة الإحصائية
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات		
الأساليب والأدوات الرقابية	2.865	3	.955	15.184	36	0.422	2.264	0.098
الدرجة الكلية	1.225	3	.408	9.546	36	.265	1.540	0.221

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول في واقع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية تبعاً لمحاورها ودرجتها الكلية حسب متغير التخصص عدا محوري الهيكل التنظيمي، وقواعد ومعايير الأداء.

فقد بلغت الدلالة الإحصائية لمحور الهيكل التنظيمي(0.035*)، ولمحور قواعد ومعايير الأداء (0.045*) وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة من ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية والجداول (15.4)، (16.4) تبين مواطن الفروق، ولعل السبب في ذلك من وجهة نظر الباحث هو التباين في مستويات الفهم والمعرفة لدى البعض من أفراد عينة الدراسة في دور الرقابة الداخلية تجاه هذين المحورين.

أما محور النظام المحاسبي المتكامل (0.781)، ولمحور وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي (0.951)، ولمحور اختيار الموظفين الأكفاء(0.355)، ولمحور أنظمة الاتصال الفعالة(0.114) ، ولمحور الأساليب والأدوات الرقابية (0.098)، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة من ($\alpha \leq 0.05$)، قد يكون السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة من المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، وعلى اختلاف تخصصاتهم العلمية سوءا كانوا ممن كانت تخصصاتهم إدارية أو مالية أو محاسبية أو من ذوي تخصصات الهندسة أو الحقوق أو غير ذلك ، أجابوا على فقرات جميع المحاور، إجابات منسجمة وواعية للدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية الداخلية في تحسين الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من حيث

رقابتها على النظام المالي الموحد الذي يمكن من خلاله تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم، وتوفيره لمستندات مالية واضحة وكاملة، بالإضافة إلى وجود وحـدات الرقابـة الداخلية من شأنها التأكد من حسن تنفيذ الأعمال داخل المؤسسة من خلال التقارير الإدارية التي يتم تداولها بين المستويات الإدارية، كما وانه من خلالها يتم التأكد من آلية اختيار الموظفين عن طريق المسابقات النزيهة بين جميع المتقدمين على اختلافهم، وبدورها تتأكد وحدة الرقابة الداخلية من هذه الإجراءات، ومدى تقيد المؤسسات الحكومية بنصوص القانون في عملية وضع الامتحانات وإجراء المقابلات لاختيار الموظفين لشغل الوظائف، كما وتتأكد الرقابة الإدارية مـن أنظمـة الاتصـالات المعمول بها داخل المؤسسة ومدى سلامتها وتسلسلها الإداري منعاً لحدوث التجـاوزات الإداريـة، وجعل الإجراءات الإدارية أكثر سلامة وموضوعية، وتستخدم وحدة الرقابة بشكل عام العديد مـن وسائل الرقابة الإدارية ومنها الخطط الإدارية والإشراف الإداري المباشر، لذا تم قبـول الفرضـية الصفرية.

للكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديـة لإظهار الفروق حسب متغير التخصص، وفيما يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 15.4: نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئـات طبيعـة التخصص لمحور دور الرقابة الإدارية في وجود هيكل تنظيمي سليم.

متغير التخصص	إدارة أعمال (2.93)	محاسبة (3.22)	مالية (3.00)	غير ذلك تخصص آخر (2.50)
إدارة أعمال(2.93)	----	-.28750-	-.06667-	.43333
محاسبة(3.22)	----	----	.22083	.72083*
مالية(3.00)	----	----	----	.50000
غير ذلك تخصص آخر(2.50)	----	----	----	----

أظهر الجدول (15.4) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بـين متوسط استجابات أفراد العينة حسب متغير التخصص وفقاً لمحور جود هيكل تنظيمي سليم، حيـث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات المبحوثين من المراقبين في ديوان الرقابـة المالية والإدارية، حيث كانت الفروق بين تخصص المحاسـبة والتخصصـات الأخـرى لصـالح المتخصصين في المحاسبة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.22).

جدول 16.4: نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئـات طبيعـة التخصص لمحور دور الرقابة في قواعد ومعايير الأداء.

متغير التخصص	إدارة أعمال (2.85)	محاسبة (2.88)	مالية (2.00)	غير ذلك تخصص آخر (2.19)
إدارة أعمال (2.85)	----	-.01389-	.85185	.65741
محاسبة (2.88)	----	----	.86574	.67130*
مالية (2.00)	----	----	----	-.19444-
غير ذلك تخصص آخر (2.19)	----	----	----	----

أظهر الجدول (16.4) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بـين متوسط استجابات أفراد العينة حسب متغير التخصص وفقاً لمحور الرقابة فـي قواعـد ومعـايير الأداء، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات المبحوثين من المـراقبين فـي ديوان الرقابة المالية والإدارية، حيث كانت الفروق بين تخصص المحاسبة والتخصصات الأخـرى لصالح المتخصصين في المحاسبة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (2.88).

- متغير الخبرة: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة، فقد تـم إجـراء (ت) (t-test) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول 17.4-أ: نتائج اختبارات (ت) (T-Test) لإجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة :

محاور الدراسة واقع الرقابة الإدارية الداخلية	الخبرة	العدد	المتوسط	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	اقل من 5 سنوات	27	2.9000	38	1.851-	0.072
	من 5 – 10 سنوات	13	3.2769	38		
النظام المحاسبي المتكامل	اقل من 5 سنوات	27	4.1564	38	.935	0.356
	من 5 – 10 سنوات	13	3.9573	38		
وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي	اقل من 5 سنوات	27	3.3611	38	1.289	0.205
	من 5 – 10 سنوات	13	3.0769	38		
اختيار الموظفين الأكفاء	اقل من 5 سنوات	27	3.2222	38	-.487-	0.629
	من 5 – 10 سنوات	13	3.3419	38		

جدول 17.4-أ: نتائج اختبارات (ت) (T-Test) لإجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة :

محاور الدراسة واقع الرقابة الإدارية الداخلية	الخبرة	العدد	المتوسط	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
قواعد ومعايير الأداء	اقل من 5 سنوات	27	2.6831	38	-.038-	0.970
	من 5 – 10 سنوات	13	2.6923	38		
أنظمة اتصال فعالة	اقل من 5 سنوات	27	3.0259	38	.141	0.888
	من 5 – 10 سنوات	13	2.9923			
الأساليب والأدوات الرقابية	اقل من 5 سنوات	27	3.0808	38	-1.433-	0.160
	من 5 – 10 سنوات	13	3.4056			
المجال الكلي	اقل من 5 سنوات	27	3.2042	38	-.249-	0.804

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول في واقع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية تبعاً لمحاورها ودرجتها الكلية حسب متغير الخبرة.

فقد بلغت الدلالة الإحصائية لمحور الهيكل التنظيمي(0.072)، ولمحور النظام المحاسبي المتكامل (0.356)، ولمحور وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي (0.205)، ولمحور اختيار الموظفين الأكفاء(0.629)، ولمحور قواعد ومعايير الأداء (0.970)، ولمحور أنظمة الاتصال الفعالة(0.888) ولمحور الأساليب والأدوات الرقابية (0.160)، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة من ($\alpha \leq 0.05$).

وقد يكون السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة من المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني ، وعلى اختلاف سنوات خبرتهم سواء ممن يحملون سنوات خبرة أقل من (5 سنوات) أو من (5-10) سنوات أجابوا على فقرات جميع المحاور، إجابات منسجمة وواعية للدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، حيث أنها تساعد في إيجاد هيكل تنظيمي فعال يوضح خطوط السلطة والمسؤولية، ويساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويسهل إجراءات الإشراف على المرؤوسين، ويحدد بوضوح الواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظفين القيام بها، كما وأنها تهتم بوجود نظام محاسبي سليم يلائم متطلبات الرقابة الشاملة ويسهل عملها، حيث أن لوجود مثل هذا النظام الدور الكبير في

توفير معلومات دقيقة وكاملة وموثقة بشكل مستمر عن النظام المحاسبي الأمر الذي يضمن كفـاءة العمل الرقابي في المؤسسات، ومن شأن وجود الرقابة الداخلية أيضـاً المحافظـة علـى أصـول وممتلكات المؤسسات الحكومية والتأكد من حسب استخدمها بشكل امثل، حيث تقوم وحدة الرقابـة بدوريات الرقابة والتفتيش الإداري الداخلي على العملين للتأكد من سلامة إجراءات العمل وحسـن استخدام الأصول، وهنالك دور رئيسي ومهم للرقابة الداخلية في عملية اختيار الموظفين من خـلال التأكد من وجود شاغر وظيفي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، واعتماد قرار التعيين علـى الكفـاءة والخبرة والمؤهل العلمي، كما وتوضح الرقابة الداخلية معايير الأداء وطرق قياسـه مـن خـلال مؤشرات واضحة، وإعداد تقارير الأداء بشكل كمي ونوعي، كما وأنها تتأكد من حسن سير عمليـة تخزين ونقل وتبادل المعلومات بطريقة سريعة ضمن التسلسل الإداري المعمول به في المؤسسـة، وتستخدم وحدة الرقابة الداخلية العديد من أساليب الرقابة ومنها الملاحظة الشخصية للأداء والتقارير الدورية وبحوث العمليات للتأكد من سلامة الإجراءات في النظام، لذا فقـد تـم قبـول الفرضـية الصفرية.

- متغير العمر: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير العمر، فقد تم إجـراء اختبـار تحليـل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول18.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على واقع الرقابـة الإداريـة الداخليـة ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية حسب متغير العمر.

واقع الرقابة الإدارية الداخلية	المتوسطات الحسابية		
	اقل من 25 سنة	من 25-35 سنة	36-45 سنة
الهيكل التنظيمي	2.3500	3.0278	3.6000
النظام المحاسبي المتكامل	3.3889	4.1142	4.3889
وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي	2.7500	3.2674	3.8125
اختيار الموظفين الأكفاء	2.4444	3.2809	3.7222
قواعد ومعايير الأداء	1.6667	2.7191	3.1111
أنظمة اتصال فعالة	1.8000	3.0722	3.2000
الأساليب والأدوات الرقابية	1.6818	3.2854	2.9091
الدرجة الكلية	2.2974	3.2524	3.5348

جدول 19.4 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لدلالة الفـروق فـي استجابات أفراد العينة حسب متغير العمر.

محاور الدراسة واقع الرقابة الإدارية الداخلية	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة F	الدلالة الإحصائية
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات		
الهيكل التنظيمي	1.573	2	0.786	13.497	37	0.365	2.155	0.130
النظام المحاسبي المتكامل	1.183	2	0.591	14.296	37	0.386	1.531	0.230
وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي	1.130	2	0.565	15.794	37	0.427	1.323	0.279
اختيار الموظفين الأكفاء	1.773	2	0.887	18.463	37	0.499	1.777	0.183
قواعد ومعايير الأداء	2.479	2	1.240	16.777	37	0.53	3.139	0.078
أنظمة اتصال فعالة	3.139	2	1.569	15.712	37	0.425	3.696	*0.034
الأساليب والأدوات الرقابية	5.034	2	2.517	13.015	37	0.352	7.155	*0.002
الدرجة الكلية	1.938	2	.969	8.833	37	0.239	4.060	*0.025

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية تبعاً لمحاورها حسب متغير العمر عدا محوري أنظمة الاتصال الفعالة، والأساليب والأدوات الرقابية، ومحور الدرجة الكلية.

فقد بلغت الدلالة الإحصائية لمحور أنظمة الاتصال الفعالة(0.0.34*)، ولمحور الأساليب والأدوات الرقابية (0.002*)، وللدرجة الكلية (*0.025) وهذه القيم أقـل مـن قيمـة الدلالـة الإحصـائية المفترضة من ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني رفض الفرضية الصـفرية والجـداول (20.4)، (21.4)، (22.4) تبين مواطن الفروق، ويعزو الباحث هذا التباين في مستوى الإجابات إلى أن أفراد عينـة الدراسة لكل منهم رأيه الخاص في دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء من خلال وجود أنظمـة الاتصال الفعالة ومحور استخدام الأدوات الرقابية.

فقد بلغت الدلالة الإحصائية لمحور الهيكل التنظيمي (0.130)، ولمحور النظام المحاسبي المتكامـل (0.230)، ولمحور وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي (0.279)، ولمحور اختيـار المـوظفين

الأكفاء(0.183)، وقواعد ومعايير الأداء(0.078)، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالـة الإحصـائية المفترضة من ($\alpha \leq 0.05$)، قد يكون السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلـى أن أفـراد عينـة الدراسة من المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني ، وعلى اخـتلاف أعمـارهم، أجابوا على فقرات جميع المحاور، إجابات منسجمة وواعية للدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية فـي المؤسسات الفلسطينية في تحسين الأداء من خلال ما تقوم به من إجراءات على مسـتوى النظـام المحاسبي الموحد، حيث أن لوجود مثل هذا النظام الأثر الكبير في عملية إعداد التقارير المالية في المواعيد المحددة للبرامج والمشاريع، والمساعدة في تقييم أداء البرمجيات والكشف عن الانحرافات وتصحيح مسارها، كذلك تساعد الرقابة الداخلية في مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكـد من قانونيتها، كما وأنها تساعد في وضع الإجراءات الخاصة بوضع الرجل المناسب فـي المكـان المناسب بما يتلائم مع قدرات ومهارات الشخص ومهام الوظيفة المحددة ببطاقة الوصف الـوظيفي الأمر الذي يساعد على حسن أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، كما وأنها تراقب عملية تشـكل لجـان المقابلات وتحدد معايير تشكيلها ضمن الإجراءات المحددة بالقانون، كما وتستخدم الرقابة الإداريـة أنظمة للضبط الداخلي من خلال مراجعة نتائج تقارير الأداء للكشف عن الانحرافات، وتصـحيحها، ووضع معايير للتحفيز والترقية مبينة على نتائج محددة، الأمر الذي يحقق العدالة والشـفافية فـي العمل داخل المؤسسات ويدعم فرص التقدم والازدهار للعاملين، كما وتهتم الرقابة الداخلية بعمليـة إيجاد بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين، تتناسب مع مهام الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمـي، حيث أن وجود الهيكل التنظيمي الواضح دور أساسي في تسهيل العمل وحسن أداء الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية، لذا تم قبول الفرضية الصفرية.

للكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديـة لإظهار الفروق حسب متغير العمر، وفيما يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 20.4: نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات العمـر لمحور دور الرقابة في محور الأساليب والأدوات الرقابية

متغير العمر	اقل من 25 سنة (1.80)	من 25-35 سنة (3.07)	36-45 سنة (3.20)
اقل من 25 سنة(1.80)	----	-1.27222-*	-1.40000-
من 25-35 سنة(3.07)	----	----	-.12778-
36-45 سنة(3.20)	----	----	----

أظهر الجدول (20.4) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بـين متوسط استجابات أفراد العينة حسب متغير العمر وفقاً لمحور الأساليب والأدوات الرقابية ، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات المبحوثين من المراقبين في ديوان الرقابـة المالية والإدارية، حيث كانت الفروق بين الفئتين العمريتين (أقل من 25 سنة) وبين (25-35 سنة) ولصالح الفئة العمرية (25-35) سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.07) .

جدول 21.4: نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات العمـر لمحور دور الرقابة في وجود أنظمة اتصال فعالة

متغير العمر	اقل من 25 سنة (1.68)	من 25-35 سنة (3.28)	36-45 سنة (2.90)
اقل من 25 سنة(1.68)	----	-1.60354-*	-1.22727-
من 25-35 سنة(3.28)	----	----	.37626
36-45 سنة(2.90)	----	----	----

أظهر الجدول (21.4) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بـين متوسط استجابات أفراد العينة حسب متغير العمر وفقاً لمحور أنظمة اتصالات فعالة ، حيث دلـت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات المبحوثين من المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية، حيث كانت الفروق بين الفئتين العمريتين (أقل من 25 سـنة) وبـين (25-35 سـنة) ولصالح الفئة العمرية (25-35) سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.28) .

جدول 22.4: نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات العمـر لمحور الأداة الكلية

متغير العمر	اقل من 25 سنة (2.29)	من 25-35 سنة (3.25)	36-45 سنة (3.53)
اقل من 25 سنة(2.29)	----	-.95501-*	-1.23743-
من 25-35 سنة(3.25)	----	----	-.28241-
36-45 سنة(3.53)	----	----	----

أظهر الجدول (22.4) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات أفراد العينة حسب متغير العمر وفقاً لمحور أنظمة اتصالات فعالة ، حيث دلـت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات المبحوثين من المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية ، حيث كانت الفروق بين الفئتين العمريتين (أقل من 25 سـنة) وبـين (25-35 سـنة) ولصالح الفئة العمرية (25-35) سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.25) .

- متغير القطاع: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير القطاع، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول23.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء المؤسسات الحكومية تبعاً لمحاورها حسب متغير القطاع.

متغير القطاع	المتوسطات الحسابية						
واقع الرقابة الإدارية الداخلية	القطاع الاقتصادي	البنية التحتية	الحكم والأمن	الخدمات الاجتماعية والثقافية	المنظمات غير الحكومية	الرقابة الداخلية	وحدات الحكم المحلي
الهيكل التنظيمي	3.3000	3.0429	2.6889	2.9167	3.3667	2.5000	3.2250
النظام المحاسبي المتكامل	4.3704	3.8413	3.9630	4.0185	4.4259	4.2222	3.9444
وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي	3.6042	3.0893	3.0000	3.2917	3.6875	3.1875	3.0625
اختيار الموظفين الأكفاء	3.6667	3.0952	2.8025	3.2037	3.6667	3.1667	3.5000
قواعد ومعايير الأداء	2.9259	2.5873	2.4321	2.5741	2.9815	3.0000	2.6389
أنظمة اتصال فعالة	3.3167	3.0000	2.5000	2.9833	3.3833	3.4500	3.0250
الأساليب والأدوات الرقابية	3.2273	3.3766	2.9697	2.9394	3.1970	3.3182	3.5682
الدرجة الكلية	3.4873	3.1475	2.9080	3.1325	3.5298	3.2635	3.2806

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (24.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول في واقع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية تبعاً لمحاورها ودرجتها الكلية حسب متغير القطاع الذي يتم المراقبة عليه.

جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير القطاع.

محاور الدراسة واقع الرقابة الإدارية الداخلية	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة F	الدلالة الإحصائية
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات		
الهيكل التنظيمي	2.955	6	0.492	12.115	33	0.367	1.341	0.267
النظام المحاسبي المتكامل	1.877	6	0.313	13.601	33	0.412	0.759	0.607
وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي	2.789	6	0.465	14.134	33	0.428	1.085	0.391
اختيار الموظفين الأكفاء	4.325	6	0.721	15.910	33	0.482	1.495	0.210
قواعد ومعايير الأداء	1.799	6	0.300	17.458	33	0.529	0.567	0.754
أنظمة اتصال فعالة	4.134	6	0.689	14.718	33	0.446	1.545	0.195
الأساليب والأدوات الرقابية	1.670	6	0.278	16.378	33	0.496	0.561	0.758
الدرجة الكلية	1.982	6	0.330	8.789	33	0.266	1.240	0.312

فقد بلغت الدلالة الإحصائية لمحور الهيكل التنظيمي(0.267)، ولمحور النظام المحاسبي المتكامل (0.607)، ولمحور وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي (0.391)، ولمحور اختيار الموظفين الأكفاء(0.210)، ولمحور قواعد ومعايير الأداء (0.754)، ولمحور أنظمة الاتصال الفعالة(0.195)، ولمحور الأساليب والأدوات الرقابية (0.758)، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة من ($\alpha \leq 0.05$) قد يكون السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة من المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، وعلى اختلاف القطاع الذي يراقبون عليه سواء على القطاع الاقتصادي، أو قطاع البنية التحتية أو الحكم والأمن أو قطاع المنظمات غير الحكومية أو من المراقبين الداخلين أو المراقبين على وحدات الحكم المحلي أجابوا على فقرات جميع المحاور، إجابات منسجمة وواعية للدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية في إيجاد هياكل تنظيمية تحدد خطوط الاتصال والسلطة والمسؤولية، والتأكد من تناسب صلاحيات الموظفين في هذه المؤسسات مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، كمان وانه ومن خلال وجود نظام محاسبي سليم يتم المساهمة في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة له ضمن إجراءات واضحة وموحدة في جميع المؤسسات الحكومية الأمر الذي يسهل عملية الرقابة

على عمل هذه المؤسسات، كما وان دائرة الرقابة الداخلية تراقب على جميع الإجراءات المعمـول بها في هذه المؤسسات ابتدءاً من اختيار وتعيين الموظفين وانتهاءاً بتقاعدهم وانتهاء خدماتهم، كمـا وتستخدم الرقابة الداخلية التقارير الإدارية من اجل معالجـة جوانـب القصـور وتطـوير الأداء المؤسساتي، وتهتم الرقابة الإدارية كذلك بعملية الاتصال التي تساعدها في الاستفادة مـن التغذيـة الراجعة من المرؤوسين في تحسين الأداء، ولدى وحدات الرقابة العديد من أساليب الرقابة التي من ضمنها شكاوي المراجعين والتدقيق والمتابعة على الأداء واستخدام النسب والتحليلات المالية، لـذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

- الإجابة عن سؤال الدراسة السادس والذي ينص على" هل هنالك علاقة بين الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل من وجهة نظـر ديـوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.؟ من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السادس تم فحص فرضية الدراسة التالية: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بـين الرقابـة الإداريـة الداخلية وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية.

جدول 25.4: معامل ارتباط بيرسون بين واقع الرقابة الداخلية وتحسـين الأداء فـي المؤسسـات الحكومية.

	Pearson Correlation	وسائل تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية
واقع الرقابة الداخلية	معامل ارتباط بيرسون	-.138-
	مستوى المعنوية	.395
	عدد أفراد العينة	40

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم إيجاد معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكوميـة وبين طرق ووسائل تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، ويظهر الجدول رقم (25.4) أن قيمـة معامل الارتباط تساوي0.138 ومستوى المعنوية 0.395 مما يؤكد رفض الفرضية، أي انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الرقابة الإدارية الداخلية وتحسين الأداء في مؤسسات السـلطة الوطنية الفلسطينية، بسبب تعطيل دور وإجراءات عمل هذه الدوائر في المؤسسات الفلسطينية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 المقدمة

تعد الرقابة الإدارية الداخلية مهمة جدا في قياس كفاءة الخطط الموضوعة، ووسيلة فعالة في تصحيح الانحرافات إذا ما أحسن استخدامها الاستخدام الأمثل، وما إذا كان هنالك بدائل أفضل لتحقيقها، ومن خلال المعلومات التي تم جمعها بواسطة الإستبانة وهي الأداة البحثية في هذه الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي، وبعد التوصل إلى النتائج الإحصائية في هذه الدراسة، من خلال تحليل البيانات وعرض هذه النتائج ومناقشتها لا بد للباحث في هذا الفصل من استعراض الاستنتاجات والتوصيلات التي توصل إليها.

2.5 الاستنتاجات

- أن أكثر من 98% من مجمل العينة يحملون درجة البكالوريوس والدراسات العليا ويتمتعون بمستويات علمية عالية بصفتهم مراقبين على منظمات ومؤسسات حكومية وأهلية .
- أن هنالك انسجام ما بين تخصصات أفراد العينة المدير وبين طبيعة عمل الديوان ليحقق الغاية من وجودة، فهنالك تخصصات في العلوم الإدارية والمالية وأخرى بالهندسة والحقوق وغيرها .
- يتمتع موظفو الديوان بسنوات خدمة تؤهلهم للعمل والرقابة الإيجابية على المؤسسات وأن 90% من المراقبين في ديوان الرقابة المالية والإدارية أعمارهم تتراوح ما بين (25-35 سنة).

- أظهرت نتائج الدراسة أن 22.5% من استجابات أفراد العينة من المراقبين العاملين في ديوان الرقابة المالية والإدارية يراقبون قطاع الحكم والأمن، وأن 17.5% منهم يراقبون على قطاع البنية التحتية، وأن 15% منهم يراقبون على كل من(القطاع الاقتصادي، والخدمات الاجتماعية والثقافية، والمنظمات غير الحكومية) وبنسب متساوية، في حين أن10% يراقبون على وحدات الحكم المحلي، وأن 5% هم موظفين في وحدة الرقابة الداخلية في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.
- الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية لها دور أساسي في وجود هياكل تنظيمية فاعلة تستند لمعايير علمية محددة في عملية إنشائها وإقرارها فهي تعمل على إنهاء حالة تداخل المسؤوليات الوظيفية المتشابهة وتجعل القرارات الإدارية أكثر رشداً .
- الرقابة الإدارية الداخلية لها دور مهم في إيجاد نظام محاسبي سليم يلائم متطلبات الرقابة الشاملة، حيث أن لوجود مثل هذا النظام دور حقيقي في تسهيل العمل والرقابة على المؤسسات العامة الأمر الذي يسهل التدقيق على إجراءات العمل والكشوفات المالية ومدى ملائمتها للمعايير المحددة.
- تسهم الرقابة الإدارية الداخلية في عملية الضبط الداخلي من خلال مراجعة المعاملات وتحليلها؛ لضمان فعالية الضوابط الإدارية، والالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسات الحكومية.
- تساعد الرقابة الإدارية الداخلية في عملية اختيار الموظفين الأكفاء في المؤسسات الحكومية، ووضعهم في المناصب التي يمكنهم تحمل مسؤولياتها، وهذا الأمر يستدعى الأخذ في الاعتبار اختيار الموظفين على أساس تحليل الوظائف وتقدير المؤهلات اللازمة لها، ومن ثم اختبار المتقدمين للوظيفة لاختيارهم.
- تسهم الرقابة الداخلية في وضع قواعد ومعايير الأداء في المؤسسات الحكومية، ضمن مؤشرات حقيقية قابلة للقياس، حيث أن عملية تقييم أداء الموظف الصحيحة في الوزارة عمل ضروري وأساسي لتوفير وسيلة موثوقة للعاملين والمشرفين على التواصل باستمرار حول الأهداف، وأداء العمل، والنتائج. هذا النظام يساعد المشرفين على اتخاذ قرارات سليمة ومنصفة بشأن تحسين الأداء، لتقييم التقدم المحرز في تحقيق تلك الأهداف والتوقعات وتحقيق المساهمات في فرص العمل، وتحديد نقاط القوة ومجالات التنمية.
- تساعد الرقابة الداخلية في وضع وتحديد أنظمة اتصالات فعالة في المؤسسات الحكومية، حيث إن من شأن منهجية الاتصالات الداخلية المعدة بشكل جيد والمطبقة بشكل فاعل أن تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالأمور الإدارية الحالية والمستقبلية.

- تستخدم الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية أساليب متنوعة من الإجراءات الرقابية التي من شأنها أن تسهم وبشكل أساسي في تحسين مستوى الأداء الحكومي للمؤسسات الفلسطينية ومن ضمن هذه الإجراءات، الموازنات والخطط الإستراتيجية والإشراف المباشر والتقارير الإدارية، حيث تعتبر الرقابة الداخلية أداة فاعلة في ضمان تطبيق السياسات والخطط المرسومة من قبل الإدارة العليا، كما وان استخدام هذه الأدوات يساعد في معرفة ومتابعة سير العمل في المشروعات، والاستفادة من البيانات لرسم الخطط واتخاذ الإجراءات المناسبة، ولكتشاف الثغرات ونواحي القوة والضعف في عمل المؤسسة.
- تبين أن هنالك مجموعة معيقات لتطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية منها وجود خطط في العمل غير قابلة للتطبيق، وعدم توفر أنظمة إدارية وفق مفاهيم الإدارة الحديثة، وغياب مرجعية واضحة للصلاحيات والمسؤوليات.
- هناك تباين لدى عينة الدراسة في واقع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية تبعاً لمحاورها تعزى لبعض متغيرات الدراسة، وتوافق عند البعض الآخر للمتغيرات.
- تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الرقابة الإدارية الداخلية وتحسين الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، بسبب تعطيل دور وإجراءات عمل هذه الدوائر في المؤسسات الفلسطينية.

3.5 التوصيات

تأسيساً على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن اجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات التي إذا ما تم الأخذ بها من قبل المؤسسات الحكومية، سيكون لها تأثيرا ايجابيا على عملها اليومي ونجاحها في المستقبل وهذه التوصيات ما يلي:

- تعزيز دور الهياكل التنظيمية ومرونتها في المؤسسات الحكومية لتسهيل العملية الرقابية، بحث تكون خطوط السلطة والمسؤولية واضحة المعالم، ومستندة إلى أهداف المنظمة المنبثقة من رؤيتها ورسالتها، وأن تراعى في ذلك إشراك العاملين على مختلف المستويات في إعدادها.
- إن توفر مستوى مناسب لمقومات الرقابة الداخلية اليوم لا يعني أن تلك المقومات ستكون مناسبة في المستقبل، لذلك لا بد من التحديث والتطوير المستمر للهياكل التنظيمية، والنظم

الرقابية المستخدمة، وأساليب الاتصال والتواصل بين المؤسسة والعاملين فيها وكذلك بينها وبين المجتمع الخارجي، كذلك لا بد من التحديث المستمر في الوسائل والأساليب الرقابية المستخدمة وفق ما تتطلبه طبيعة العمل، وقد يتطلب الأمر الاستفادة من التطور التكنولوجي والمعلوماتي الحاصل في العالم من أجل تطوير الرقابة الداخلية للمنظمات.

- تطوير نماذج تقييميه للأداء الفعلي من خلال وضع معايير محددة لتقييم الأداء، يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي ومدى اتفاقه مع الخطط الموضوعة مستندةً على برامج قائمة على سياسات لتحقيق الأهداف، وتحديد الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وفق نظام علني لتقييم الأفراد وتقييم المشاريع المنفذة وعمل نماذج محددة لتقييم الأداء اليومي، من أجل تحقيق الموضوعية في تقييم الأداء والتأكد من أن النشاط يتم وفق ما هو مخطط له.
- الاهتمام بتنوع أساليب الرقابة الإدارية المطبقة في المؤسسات الحكوميـة والتركيـز علـى التقارير الإدارية، ونظام الشكاوي، والموازنـة التقديريـة، ومقارنـة الأداء مـع الخطـط الموضوعة، حيث أن هذه الأساليب تكشف عن جوانب القصور في العمل.
- إعطاء المزيد من الاهتمام بصناديق الشكاوي كأداة من أدوات الرقابة والتي تقوم بالكشف عن أي قصور في العمل، وان تشرف عليه لجنة من الموظفين.
- القيام بحملة توعية في المؤسسات الحكومية بأهمية وجود نظام رقابي سليم، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك يتطلب عقد ورش عمل ودورات تدريبية تقودها أو تشـرف عليهـا السلطة الوطنية الفلسطينية، على أن تنمي تلك الحملة مهارة إعداد نظم وأساليب رقابية تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسات وحجمها.
- تعاون وحدات الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية والتنسيق مع المؤسسات المختصـة وخاصة ديوان الرقابة المالية والإدارية للنهوض بالعمل الرقابي المسـتند علـى المعـايير الرقابية العالمية، لما يتمتع به من سمعة ونزاهة وشفافية ومصداقية.
- وضع معايير معتمدة وموضوعية؛ لإعداد التقارير الرقابية على اعتبار أن تقرير الرقابة هـو الناتج النهائي للعمل الرقابي؛ ولكي يسهل عملية الرقابة والمقارنة في مراحل مختلفة.
- إقناع الإدارة العليا بأهمية الرقـابـة ودعمها بكافة السبل والأساليب ولا سيما فيما يتعلـق بالملاحظات والتوصيات الواردة في التقارير الرقابيـة.
- إشراك العاملين وإعلامهم داخل الدوائر الحكومية بأهداف وأدوات الرقابة المتبعة.
- رفد جهاز الرقابة الداخلي بالتخصصات التي تقتضيها طبيعة عملهم، وزيادة عملهـم بمـا يتناسب وحجم العمل في المؤسسات الحكومية.
- تفعيل مقترحات الرقابة والمحاسبة والمساءلة المالية والإدارية على مستوى كافة مؤسسات

السلطة الوطنية الفلسطينية.

- تفعيل عمل وحدات الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية، واعتماد مبدأ الموضوعية في التقارير الرقابية، وانسجام الرقابة الإدارية مع الرقابة المالية.

4.5 المقترحات

- أن يقوم الباحثين بإجراء مزيداً من الدراسات التطبيقية حول دور الرقابة الإدارية في مجالات تختلف عن مجالات هذه الدراسة لما لها من أهمية كبيرة في النهوض بعمل المؤسسات، وتقديم مقترحاتهم وتصوراتهم للنهوض بالعملية الإدارية في المؤسسات الحكومية وعلاج وتشخيص الكثير من المشكلات الإدارية.
- إجراء دراسات حول فاعلية أساليب الرقابة الداخلية في اكتشاف الأخطاء ومعالجتها في القطاع الحكومي، من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية بالسلطة الوطنية الفلسطينية.
- إجراء دراسة حول مشكلات وحدات الرقابة الداخلية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وسبل علاجها.

المراجع

المراجع العربية

- أبو بكر، أ. (2010): دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المـدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدرائها، وآفاق تعزيزها" ، جامعة القدس.رسالة ماجستير غير منشورة.
- بدران، س .(2000): .الاتجاهات الحديثة في المراجعة – النظرية والتطبيق . القاهرة.
- بطيخ، رمضان.(2010): الرقابة على أداء الجهاز الإداري: دراسة عملية وعلمية في النظم الوضعية والإسلامية، مكتبة الفلاح، الكويت.
- بوتين، م.(2003): المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق ديوان المطبوعات الجامعية .
- الثقفي، أ. (1994): "أثر تعدد الرقابة على الأجهزة الحكومية"، المملكة العربية السـعودية السعودية.
- جربوع، ي .(2000): مراجعة الحسابات بين النظرية و التطبيق - مؤسسة الوراق.
- جمعة، أحمد.(2011): المحاسبة الإدارية: التخطيط والرقابة وصنع القـرار، دار صـفاء للنشر، عمان.
- جمعة ،أ .(2000): المدخل الحديث لتدقيق الحسابات ، دار الصفاء عمان .
- جودة، م.(2008): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات،الطبعة الأولى، دار وائل، عمان.
- الجعبري، م.(2007): دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء في وزارات السلطة الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- الحربي، أ. (2003): " الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفـاءة الأداء: دراسـة تطبيقيـة علـى المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي "، جامعـة نـايف العربيـة للعلـوم الأمنية، السعودية.
- الحربي، أ.(2002): الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الخطيب، خ.(2010):مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخـاص، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- ديري، ز .(2011): الرقابة الإدارية، دار المسيرة ، عمان.

- الزبير ، هـ.(2010): دور نظام الرقابة الداخليـة فـي تقـويم الأداء الإداري للمنشـآت الصناعية: دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة، كلية التجارة، جامعة السودان للعلـوم والتكنولوجيا، السودان.
- السبيعي، م.(2000): "تقويم الرقابة على أداء الجهات الحكوميـة والمؤسسـات العامـة". المملكة العربية السعودية.
- السبيعي، ن. (2004): " الأساليب الرقابية وعلاقتها بكفاءة الأداء الأمني: دراسـة مسـحية على العاملين بالقوات الخاصة على لأمن الطرق بمنطقة الرياض "، جامعة نايف العربيـة للعلوم الأمنية، السعودية.
- السبيعي، ن.(2004): الأساليب الرقابة وعلاقتها بكفاءة الأداء الأمني، رسـالة ماجسـتير، جامعة نايق العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- سلامة، م.(2010): مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والإدارية، دار البداية، عمان.
- السوافيري، ف، سرايا، م.(2006): الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- شاهين، س.(2007): واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غـزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة
- شاويش، ن.(2000): *الإدارة* الحديثة، مفاهيم، وظائف، تطبيقات، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- شريف، ع. (2004): " الإدارة المعاصرة "، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- شوكت، ع، فائق، ف.(2004): البحث العلمي، مناهجه، أساليبه، أدواته، دار المناهج للنشـر والتوزيع، عمان.
- صالح، م .(2004): إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليـل، ، دار الحامـد للنشـر و التوزيع، عمان.
- الصحن، وآخرون، عبد الفتاح.(2008): المراجعة التشـغيلية والرقابـة الداخليـة، الـدار الجامعية، الإسكندرية.
- الطيار، ع. (1996): المملكة العربية السعودية، بعنوان "دور الرقابة الداخلية في الوقاية من جريمة الاختلاس".
- عباس، ع. (1995): الرقابة الإدارية على المال و الأعمال فـي الشـركات المسـاهمة و المؤسسات المصرفية، الطبعة الأولى، مكتبة تلاع العلي، عمان، الأردن.
- عباس،ع.(2008):الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الحفيظ.إ، باهي.م(2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي فـي المجـالات التربويـة

والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- عبيدات، ذ، أبو السميد، س.(2002): البحث العلمي، البحث النـوعي والكيفـي، دار الفكـر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- عدون، ن .(2000): اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر.
- عريفج، ع. ، وآخرون (2002): " مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة "، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.
- العلاق، ب.(2008): الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليـازوري العلميـة للنشـر والتوزيع، عمان.
- العمري، ع.(2008): نحو توظيف ايجابي لخصائص المعلومات في تعزيز فاعلية الرقابـة الإدارية في الشركات الخاصة في محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- علي، س.(2006): الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإداريـة: التخطـيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- علي، م.(2010) الرقابة على أعمال الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- عليان، ر. (2007): " أسس الإدارة المعاصرة "، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان.
- عليان، ع.(2002): موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء- القواعد والتطبيـق، القـاهرة: مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء،اكتوبر2002م.
- عويسات، ج .(2003): مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر.
- عيدي، ب .(2005): اثر الرقابة على أداء العاملين بالقطاع المصرفي في السودان : دراسة حالة على بنك التضامن الإسلامي السوداني (ماجستير).
- غنيم، أ.(2002): إدارة الأعمال، الإنجلو المصرية، المنصورة.
- الغيث، س. (2000): "مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهـة نظـر الرقابة التنفيذية بالوزارات". المملكة العربية السعودية، الرياض.
- الفاعوري، م.(2008):الإدارة بالرقابة، دار كنوز للمعرفة،عمان.
- فرحات، ثناء.(2000): الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبـرى، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية.
- فلسطين ، ديوان الرقابة المالية والإدارية:(2010)دائرة شؤون الموظفين، رام الله.
- فضيلة، ب. (2007): " دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخليـة فـي البنـوك: دراسـة حالة(الصندوق الوطني الجزائري للتعاون الفلاحي- بنك) "، جامعـة محمـد بوضـياف، الجزائر.

- فلسطين، ديوان الرقابة المالية والإدارية (2004) : قانون الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004، رام الله.
- فلسطين، ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.(2007): واقع التدقيق والرقابة الداخلية في مؤسسات السلطة الوطنية، وباقي المؤسسات الخاضعة لها، ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، رام الله.
- فلسطين، ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.(2012): منشورات داخلية ، ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، رام الله.
- فلسطين، ديوان الرقابة المالية والإدارية(2004):منشورات ديوان الرقابة المالية والإدارية، رام الله.
- الفن ارنيز، وجمس لوبك.(2005): المراجعة مدخل متكامل – ترجمة د.محمد محمد عبد القادر الدسيطي، دار المريخ، الرياض.
- الفيومي.م، نبيل .ع.(1998):أصول المراجعة المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية
- قاو مصطفى، ب.(2004): المراجعة الداخلية في المؤسسة/ مذكرة لنيل شهادة الليسانس.
- القحطاني، س .(1995): فعالية إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية". المملكة العربية السعودية، الرياض.
- كلاب، س. (2004): " واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة "، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- مالو، ج. (2009) أساسيات الرقابة الإدارية، دار الرضا، دمشق.
- مجلة الرقابة المالية.(1996): المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ،تونس: السنة الخامسة عشرة –العدد 28 .
- المقرن، س. (2005): " تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي: دراسة تحليلية وصفية "، ديوان المراقبة العامة، السعودية.
- نصر الله، ح.(2001): إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان.
- النظاري، م.(2000): اتخاذ القرارات لدى القادة الإداريين في الجمهورية اليمنية: مدى فاعليتها والعوامل المؤثرة فيها، رسالة دكتوراه: جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، شعبة إدارة الأعمال .
- نور، أ.(1992): مراجعة الحسابات من الناحية العلمية والنظرية . مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية .
- هداف، م. (2006): " تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة "، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Aldage and Stearn (1991)“Management” by south western publishing co. cincinnati,ohio 2,ED
- Alessa Ndro Spenol,:(2005)University di cagliani, Performance Evaluation as aTol for Improving Attractivencess and competiveness of public sector as Employer.
- Holtfreter, Kristy(2004): "Fraud in US Organisations, An Examination of Control Mechanisms", Journal of Financial Crime, Emerald Group Publishing Limited, 12 issue, USA.
- James Higgins (1991).”the management challenge” Macmillan publishing company ,USA p 568
- John McGee Howard Thomas, David Wilso(2005) Strategy analysis & practice, McGraw-Hill,
- Kathryn. Batrol and David martin (1991)“Management” McGRAW-Hill, INC., P 595.
- Richard L.Daft (1991)"Management” by dryden press U.S.A 2nd Ed1991 p:512
- Smith, David; Jones, Deborah(2000): "Strengthening Internal Control" Armed Forces Comptroller, vol.45 issue 3, Fall2000, USA.(Electronic Copy http://www.butler.edu/library).
- Swanson, Richard W.(2002)., Internal controls: Tools, not hoops , Strategic Finance, Sep99, Vol. 81 Issue 3,p6, 4/5p

ملحق 1.3: الاستبانة بصورتها النهائية

الأخ/ات المراقب /ـة المحترم/ـة
ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، وبعد ،،،

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى:

"واقع **الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل، من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني**"

وقد تم تصميم الإستبانة المرفقة من اجل استكمال رسالة ماجستير في بناء المؤسسـات والتنمية البشرية من جامعة القدس/ أبوديس.

إن تعاونكم معنا هو دعماً للبحث العلمي وتهمنا آراءكم وأفكاركم لذا نأمل منكم التكـرم بالإجابة على أسئلة هذه الإستبانة، وأعلمكم بأن إجاباتكم ستكون بغاية السرية ولن يـتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

"**وأنتهز هذه الفرصة لأقدم جزيل الشكر على تعاونكم معنا**"

المشرف: د. فتح الله غانم
الباحث: أشرف عطاطرة

القسم الأول : البيانات الأساسية(العامة والشخصية)

❖ **ضع/ي إشارة (x) داخل المربع المناسب :**

أولاً : المؤهل العلمي: □بكالوريوس □ دبلوم متوسط □دراسات عليا

ثانياً : التخصص: □إدارة أعمال □محاسبة □مالية □ تخصص آخر (حدد)-------

ثالثاً : الخبرة العملية: □اقل من 5 سنوات □من 5 – 10 سنوات □ أكثر من 10 سنوات

رابعاً : الفئة العمرية: □ أقل من 25 سنة □ من 25 سنة إلى 35 سنة □ من 36 سنة إلى 45 سنة □ أكثر من 45 سنة

خامساً : القطاع الذي تراقب عليه:(.....)

القسم الثاني: والمتمثل بواقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية :

يمثل هذا الجزء دور الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ، من وجهة نظـر ديـوان الرقابـة الماليـة والإدارية الفلسطيني، وعليه، من فضلك/ي الإجابة على فقرات الإستبانة وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الـذي يمثل وجهة نظرك، مع الشكر.

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الهيكل التنظيمي						
.1	تلتزم المؤسسات الحكومية بالهياكل التنظيمية المعتمدة من مجلس الوزراء.					
.2	يوجد صلاحيات واضحة للموظفين في المؤسسات الحكومية.					
.3	الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية تحقق أهدافها.					
.4	يمكن الإشراف على المرؤوسـين فـي المؤسسـات الحكوميـة بسهولة.					
.5	جميع الواجبات التي يقوم بها الموظفون من صميم عملهم.					
.6	تتسم الواجبات المناطه للموظفين بالوضوح.					
.7	يوجد وصف وظيفي واضح للمراقبين في المؤسسات الحكومية.					
.8	يوجد هياكل تنظيمية تتلائم مع أعمال المؤسسات الحكومية.					
.9	يوجد دليل تنظيمي للمؤسسـات الحكوميـة يوضـح الوجبـات المطلوب القيام بها.					
.10	تتناسب صلاحيات الموظفين في المؤسسـات الحكوميـة مـع					

	مسؤولياتهم.					
ثانياً:النظام المحاسبي المتكامل						
.11	تستخدم المؤسسات الحكومية نظام محاسبي موحد مرتبط مع وزارة المالية.					
.12	للنظام المحاسبي قدرة على الإفصاح عن المركز المالي للمؤسسة الحكومية.					
.13	يحدد النظام المحاسبي الإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.					
.14	يوفر النظام المحاسبي سجلات ومستندات مالية واضحة وكاملة.					
.15	تستخدم المؤسسات الحكومية نظام محاسبي محوسب.					
.16	تسجل المعاملات المالية بصورة منتظمة.					
.17	يوفر النظام المحاسبي المعلومات الدقيقة والكاملة.					
.18	يمكن النظام المحاسبي من إعداد التقارير المالية في المواعيد المحددة لها(للبرامج والمشاريع).					
.19	يساهم النظام المحاسبي في تقييم أداء البرمجيات والكشف عن الانحرافات.					
.20	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.					
ثالثا: وحدة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي						
.21	يوجد وحدات رقابية فاعلة في المؤسسات الحكومية.					
.22	يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله.					
.23	يرفع المراقب تقارير دورية عن أداء العمل لرئيس المؤسسة.					
.24	تتبع الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في المؤسسة الحكومية.					
.25	يوجد إجراءات خاصة للمحافظة على الأصول والممتلكات في المؤسسات الحكومية.					
.26	وجود نظام خاص بالتفتيش الإداري داخل المؤسسات الحكومية.					
.27	يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد منها.					
.28	يراعى الفصل بين وظيفة المسؤول عن المعاملات المالية والمسؤول عن تسجيلها.					

رابعا:اختيار الموظفين الأكفاء						
.29	تعتبر بطاقة الوصف الوظيفي الأساس في تحديد شـروط شـغل الوظائف.					
.30	يتم شغل الوظائف عن طريق الإعلانات في الصحف.					
.31	يتم اختيار الموظفين الجدد من خلال مسابقات حرة ونزيه.					
.32	تستخدم المؤسسات الحكومية (الامتحانات، المقابلات) في الاختيار وشغل الوظائف.					
.33	يتم التعيين حسب شاغر وظيفي حقيقي.					
.34	وجود أنظمة واضحة للاختيار والتعيين.					
.35	تعتمد قرارات الاختيار والتعيين على الكفاءة والخبرة والمؤهل.					
.36	يتم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.					
.37	يتم تشكيل لجان مختصة لإجراء المقابلات والامتحانات للمتقدمين للوظائف.					
خامسا: قواعد ومعايير الأداء						
.38	تستند معايير الأداء المحددة على بطاقة الوصف الوظيفي.					
.39	تتميز معايير الأداء المستخدمة بالموضوعية					
.40	معايير الأداء مفهومة(للعاملين والرؤساء).					
.41	المرونة في تعديل معايير الأداء بما يتفق مع الواقع.					
.42	تعد تقارير الأداء بشكل وصفي أي يعبر عنها بصورة إنشائية.					
.43	تعد تقارير الأداء بشكل كمي أي يعبر عنها بصورة رقمية.					
.44	تستخدم نتائج تقارير الأداء بشكل أساسي للكشف عن الانحرافات.					
.45	تستخدم نتائج تقارير الأداء بشـكل أساسـي للتحفيـز وترقيـة الموظفين.					
.46	تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء.					
سادسا : أنظمة اتصال فعالة						
.47	تصدر تقارير من قبل الموظفين للمسئولين بشكل يومي.					
.48	تتخذ الإجراءات اللازمة فور استلام التقارير.					
.49	يتم عقد اجتماعات بشكل منتظم.					
.50	يوجد اتصالات(أفقية وعمودية)بين الرؤساء والمرؤوسين.					
.51	تحرص الإدارة على التواصل المستمر مع المرؤوسين.					
.52	عملية نقل وتبادل المعلومات سريعة.					
.53	يتم مراعاة التسلسل الإداري في مخاطبة المرؤوسين.					
.54	يتم تخزين المعلومات بشكل صحيح مهما كبر حجمها ونوعها.					

.55	هناك استفادة من التغذية الراجعة من المرؤوسين.					
.56	يشارك العاملين الرؤساء في عملية اتخاذ القرارات.					
سابعا: الأساليب والأدوات الرقابية						
.57	تستخدم الموازنة في عملية الرقابة في المؤسسات الحكومية.					
.58	تقر موازنة الوزارة في المواعيد المحددة قانونيا.					
.59	يستفاد من الخطط كأداة رقابية في المؤسسات الحكومية.					
.60	يستخدم الإشراف الإداري كأداة رقابية.					
.61	تساعد الملاحظة الشخصية في تحسين الأداء.					
.62	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية.					
.63	تساعد التقارير في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء.					
.64	تستخدم الأساليب الكمية وبحوث العمليات كأداة رقابية.					
.65	تستخدم الشكاوى كأداة رقابية.					
.66	يستخدم التدقيق والمتابعة كأداة رقابية.					
.67	تستخدم النسب والتحليلات المالية كأداة رقابية.					

القسم الثالث: والمتمثل بوسائل تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية:

يمثل هذا الجزء وسائل تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية، من وجهة نظر ديـوان الرقابـة الماليـة والإدارية الفلسطيني، وعليه، من فضلك/ي الإجابة على فقرات الإستبانة وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الـذي يمثل وجهة نظرك، مع الشكر.

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.68	توفير حوافز(مادية ومعنوية) تتناسب مع ما تم إنجـازه مـن أعمال.					
.69	تشجيع المنافسة بين المستويات الإدارية حول معدلات الأداء.					
.70	تشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.					
.71	اعتماد قيم (الشفافية، النزاهة، المساءلة) في تقييم الأداء الإداري.					
.72	زيادة البرامج التدريبية.					
.73	الاهتمام بشكاوى الجمهور					
.74	تفعيل دور الإعلام في متابعة الشكاوي.					
.75	تعديل اللوائح والتعليمات التي تعيق العمل.					
.76	توثيق الأخطاء والقيام بالإجراءات التصحيحية لها.					

.77	زيادة عقد اللقاءات الدورية بين المرؤوسين والرؤساء.					
.78	إدخال وسائل اتصالات متطورة في العمل.					
.79	العمل بروح الفريق .					
.80	نشر رؤية المؤسسات الحكومية.					
.81	تطبيق رسالة المؤسسات الحكومية.					
.82	تطبيق أهداف المؤسسات وصولا لمستوى خدماتي جيد للجمهور.					
.83	هياكل تنظيمية عصرية تتناسب مع أهداف المؤسسة.					
.84	أنظمة محاسبية خالية من الأخطاء.					
.85	نماذج تقييم أداء عصرية قائمة على عدم التحيز منسـجمة مـع إنتاجية العمل.					
.86	توظيف مهني خال من الوساطة.					
.87	البعد عن الروتين في العمل.					

من وجهة نظرك/ي **ما المعيقات و الأخطاء التي تواجه أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية** ؟
برجاء ذكر خمسة معيقات وتوثيقها وفقاً لأهميتها:

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....
5. .....

من وجهة نظرك/ي **ما الحلول المقترحة لمعالجة معيقات وأخطاء العملية الرقابية القائمة والتي من شأنها الرقي بأداء عمل جيد**، برجاء ذكر حلا واحدا لكل معيق تم ذكره آنفا ؟

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....
5. .....

انتهت الأسئلة مع جزيل الشكر لكم.

الباحث

r ملحق 2.3: رسالة تحكيم الإستبانة.

حضرة الدكتور: فتح الله غانم حفظه الله

الموضوع:تحكيم استبانه

تحية طيبة وبعد،،،

أتقدم لحضرتكم بأحر التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأدامكم الله لخدمة العلم وأهله، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الإستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

"واقع **الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل، من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني"**

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنميـة الريفيـة المسـتدامة/ بنـاء مؤسسات وتنمية موارد بشرية/ جامعة القدس/ أبو ديس.

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيـث الطـول والقصـر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقـرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترح حذفها.

مع احترامي وتقديري

- نسخة

- د. عبد الوهاب الصباغ/أستاذ العلوم التنموية في جامعة القدس.
- د. فدوى اللبدي/أستاذة العلوم التنموية في جامعة القدس.
- د. عبد الفتاح الشملة/أستاذ الإدارة العامة في جامعة النجاح الوطنية .
- د. زكريا الجمال/ أستاذ العلوم المالية والمصرفية في جامعة القدس المفتوحة .

- د. مجيد منصور/ أستاذ العلوم الإدارية في جامعة النجاح الوطنية، و في كلية الدراسـات العليـا /برنامج التنمية الريفية المستدامة فرع الزيابدة.
- د. شاهر عبيد/ أستاذ العلوم الإدارية والاقتصادية في جامعة القدس المفتوحة.
- أ. قاسم عوض/ أستاذ العلوم الإدارية في جامعة القدس.
- أ. نيللي قصاص / أستاذة العلوم الإدارية في جامعة القدس.
- أ. محمد شريعة / أستاذ العلوم الإدارية في جامعة القدس.
- أ. أحمد أبو بكر /أستاذ الإدارة في جامعة القدس المفتوحة.
- أ. أحمد زيد / ديوان الموظفين العام.

الباحث: أشرف عطاطرة .

ملحق 3.3: ثبات أداة الدراسة

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.953	87

فهرس الملاحق

فهرس الجداول

فهرس المحتويات

الفصل الثاني / الإطار النظري والدراسات السابقة.....