

.

—

2010 / 1431

.

—

2010 / 1431

.

:

-

-

∴

/

2010/ 1431



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات والتنمية البشرية

إجازة الرسالة

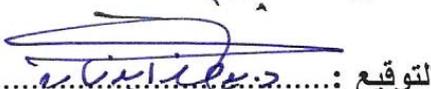
دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية
في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية

محاسن سليمان محمود البرغوثي

(20511481)

المشرف: د. عبد الوهاب الصباغ

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2010/2/7 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الوهاب الصباغ
التوقيع: 
2. ممتحناً داخلياً: د. يوسف أبو فارة
التوقيع: 
3. ممتحناً خارجياً: د. أحمد أبو دية
التوقيع: 

القدس - فلسطين

1430هـ - 2010م

:

.

.....:

2010/02/10 :

•

•

•

•

•

•

•

•

•

(2005) . :

:

).

(2005

(2005) :

:

.(2005)

:

)

.(2008

:

(2008)

:

.(2002)"

) :

.(2005

:

.)

(2009

:

(2007)

:

()

.(2007)

:

:

فيها وعددها 25 مؤسسة ووزارة وهيئة، وتم

إنجاز الدراسة في الفترة الممتدة ما بين شهري تشرين ثاني 2008-حزيران 2009

%25

(64)

SPSS

Abstract

The idea of the effectiveness of government agencies and one of the things important in many countries in the world, there has been a strong interest in the performance of the governmental body, and how to improve this performance to reach the efficiency and effectiveness desired, therefore, was the work of the Civil Service Bureau General to establish the idea of non-stereotyped portrayal of management control, which the idea of proactive and modern, and based on a combination of centralized and decentralized management through the creation of a unit for administrative oversight and scrutiny in the various public institutions, and a new mechanism is through the appointment of a management auditor in each of the ministries of various checks on all the transactions of the Court of General Staff, is also checks on all matters relating to attendance, leave and other absences, as shown in the powers and duties of the auditor where management stated in the resolutions of the Council of Ministers and the Office of the General Personnel and other relevant institutions.

This study was prepared in order to identify the role of the Inspection and management control which is followed General Personnel Council to strengthen the principles of good governance in the ministries concerned, this study included the ministries that had been set by the administrative auditor's 25 Foundation, the study was completed in the period between the months of November 2008 - October 2009, the population of the study, included all auditors of administrative staff in the control unit and management audit of the ministries concerned, and all the General Managers of Management in these ministries, and community study sample included 25% of administrative staff in the ministries which operates Checker, The total sample (64) male and female employees of different degrees and functional categories.

The researcher used statistical analysis package SPSS for data analysis and examination of the links and access to the results.

As the use of manners, who spoke earlier on the subject of study, specifically the philosophy of control, methods and mechanisms and methods and means which, as was the previous use of manners, with the theme of good governance and standards, particularly in the public service sector.

The study found the need for management control as an integral part of the functions of the administrative process through which that is checked against the results achieved the desired objectives, is also a need to control as a safety measure performance and to ensure that a pre-measured by the standards of work.

The unit if administrative control has achieved over deployment of a broader concept of respect towards the public career, also worked on the standardization of performance in different institutions and found that the role of auditors in the ministries contributed to the high rate of commitment to action, and minimalist the paper cycle period of the duration of the correspondence between the institutions various public and the General Personnel Council.

The study found that there is need to develop mechanisms to fit the role of auditors in the various institutions in the interest of work, and that through the modernization of work and the use of techniques more effective and efficient, which contributes to reduce the time and effort expended by both the auditor or by the administrative staff and employees in administrative and even by the staff of General Personnel Council.

The study found that there was an agreement between the groups examined, that there is an improvement in the areas of integrity, transparency and accountability and fight corruption, and contributed to a checker in the emergence of a general trend of the staff greater respect towards the public service.

The study also found a harmonization between the role of the control and auditing unit of the administrative and principles of the Code of Conduct and Ethics for public sector employees, which states that there should be a civil servant efficient and effective, that the principles which the unit of control and auditing worked to make it more efficiency.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1

2007

:

2.1

:

•

•

•

:

•

: **3.1**

:

.1

.2

.3

.4

.5

:

.1

.2

.3

.4

.5

4.1

:

5.1 أهداف الدراسة

:

:

:

•

•

•

•

6.1

:

•

:

•

()

•

.

•

•

•

•

()

•

()

•

•

()

•

7.1

(0.05=∞)

)

.

(0.05= ∞) •

(0.05=∞)

•

.

(0.05=∞)

•

.

:

8.1

30
()

30

2007

. 26

2009

.()

:

:

.(2007-2009) 2007

:

:

(2009-2007)

)

(9)

25(

()

(- -)

.

.

.

()

()

.

.

()

: 1.2

.

·
:
2.2

(2008)

·
:
3.2

·
.(2004)

()

(2007)

(2003)

(1997)

.(Giovanni and Arthur)

" (2002)

(1997) "

.(1997)

.(2003)" .

.(Herath,S 2007)

()

.

()

()

.(2009)

"

"

(P.Drucker)

"

"

.(2007).

”

”

.(2003)

: **4.2**

:

.1

.2

.3

.(2003)

.(2007)

:

: .1

"

"

.

"

:

.2

(2003) "

:

(

):

2.6.1

(2003)

1994 (22)

.

:

2.6.2

(6000)

1993/10/30

(59)

1994

"

"

2002/7/7

"

(31)

(2003) "

: 2.6.3

" (34)

.(2003)"

: 2.6.4

(131)

: 2.6.5

1994 (1)

1994

1967

(5)

1995

(4) 1998

2005

.(2003)

: **6.2**

"

"

.

"

.

()

.

:

.

.

.

.

.

: **3.1**

()

:

3.2

()

2009

.)

.(

2005

(2009 .)

: 2007/9/3

(2008)

: 3.3

:

-
-
-
-
-

(2008)

: 3.4

()

(2008)

()

()
.(2009)

:

3.5

:

-
-
-
-
-
-

(2008) .

: **3.6**

8

%56

()

:

.

.1

.

.2

.3

.4

()

.5

.6

.7

. (2008)

()

()

()

.(2009 .)

:

3.7

:

)

()

.

(

()

.

.

.

()

.

.

()

()

.

.

()

2009 .)

.(

: **3.8**

" :

.) "

.(2009

: **3.9**

()

.) .

.(2009

: **3.10**

()

()

()

()

:

.1

7).

(2008

.2

.3

()

.4

()

() .5

()

() .6

()

()

.7

()

() .8

.9

.)

.(2009

:

3.11

()

: ()

() .1

.2

() .3

() .4

() .5

() .6

.7

.8

.(2009 .)

3.12

:

() .1

.2

.3

.4

.5

.(2009 .)

()

2009 ()
.)

()

.(

.(2009 .)

()

: 4.1

)

(1995

.(2008)

.(2004)

" 2002

.(2003)

":

(2007)"

"

.(2007)

.(2004)

.(2004)

4.3

. (2004)

.(2006)

grand)

(State Capture)

(corruption

(micro corruption)

.(2006)

:

4.4

:

:

.1

.

.2

: .3

(2006)

.4

.5

(2002)

.6

(2009)

.7

: **4.5**

:

.1

..

.2

..

.

.3

(2009).

:

:

.1

.2

.3

.4

(2009) .

.5

.6

.7

.8

.(2007).

: **4.6**

:

. (Equity & Equality) .1

.(More Effective & Efficiency) .2

.(Civic Engagement) .3

.(Transparency) .4

.(Accountability) .5

.(Inclusiveness)	.6
.(Sustainability)	.7
(2007).(Gender Sensitivity)	.8

:

.	.1
.	.2
.	.3
.	.4
.	.5
.	.6
.	.7
.	.8

:

4.7

. (2004)

:

4.8

(" "

)

"

"

)

(2004

:

. (2005)

.1

.2

.3

.4

.5

"

"

"

.1

:

-

:

-

:

-

:

-

.2

.3

:

.1

.2

.(2003)

"

"

Better Governance for development in the Middle East and North "

2004

"Africa

5.1

: **5.2**

(SPSS)

: 5.3

5.1

11	()	
13	()	
17		
11	()	

	.	
9		
14	()	
10	()	
5		

. / 5.2

9	()	
10	()	
17		
10	()	
10		
15	()	
11	()	

6		
---	--	--

5.3

10	()	
10	()	
17		
10	()	
10		
15	()	
11	()	

:

5.4

(9) .

: **5.5**

(SPSS)

()

: **5.6**

5.4

20.0	4	29.4	15	15.0	3	29-20	
55.0	11	47.1	24	30.0	6	39-30	
25.0	5	52.1	11	35.0	7	49-40	
0.0	0	2.0	1	20.0	4	60-50	
80.0	16	52.9	27	85.0	17		

20.0	4	47.1	24	15.0	3		
15.0	3	711.	6	10.0	2	12	
60.0	12	27.5	14	10.0	2	14-12	
25.0	5	39.2	20	35.0	7	16-14	
0.0	0	21.6	11	45.0	9	16	
5.0	1	29.4	15	20.0	4	5	
50.0	10	29.4	15	45.0	9	10-5	
45.0	9	41.2	21	35.0	7	15-10	
-	-	54.9	28	30.0	6	5	
-	-	27.5	14	45.0	9	10-5	
-	-	17.6	9	25.0	5	15-10	
90.0	18	70.6	36	65.0	13		
10.0	2	29.4	15	35.0	7		
0.0	0	31.4	16	-	-	6-10	
5.0	1	237.	19	-	-	1-5	

95.0	19	31.4	16	-	-	C-A	
-	-	-	-	50.0	10		
-	-	-	-	50.0	10		
-	-	-	-	0.0	0		
0.0	0	27.5	14	-	-		
0.0	0	519.	10	-	-		
5.0	1	27.5	14	-	-		
95.0	19	25.5	13	-	-		
0.0	0	21.6	11	-	-	1900 -1000	
5.0	1	237.	19	-	-	3000-2000	
95.0	19	41.2	100.0	100	20-	3000	
100.0	20	100.0	51	100	20		



6.1

0.912	9	() :
0.861	10	() :
0.846	17	:
0.686	10	() :
0.897	10	:
0.602	15	() :
0.586	11	() :
0.939	81	

6.2

0.770	9	() :
0.935	10	() :
0.847	17	:
0.749	10	() :
0.910	10	:
0.916	15	() :
0.868	11	() :
0.977	82	

6.3

0.882	11	:
0.902	13	() :
0.893	17	:
0.973	9	:
0.507	13	() :
0.748	10	() :
0.930	84	

:6.4

78.4	0.69	3.92	64.3	0.66	3.22	85.1	0.82	4.26	: ()
82.1	0.58	4.10	65.0	0.92	3.25	74.9	0.67	3.75	: ()
73.0	0.66	3.65	64.9	0.67	3.25	74.2	0.58	3.71	:
38.6	1.63	1.93	51.6	1.25	2.58	44.6	1.74	2.23	: ()
89.9	0.84	4.50	67.3	0.93	3.36	78.0	0.89	3.90	:
63.2	0.31	3.16	63.4	0.80	3.17	62.9	0.39	3.14	: ()
69.7	0.58	3.49	65.3	0.92	3.27	70.3	0.53	3.52	: ()
-	-	-	67.5	1.05	3.38	78.8	0.82	3.94	:
76.0	0.49	3.80	65.4	0.70	3.27	71.9	0.55	3.60	

: (5)

.1

.(2.23 - 4.26)

.2

.(2.58 - 3.38)

.3

.(1.93 - 3.53)

:

:

•

()

6.5

84.2	0.85	4.21	()	1	4
80.0	1.08	4.00	()	2	1
80.0	1.08	4.00	()	3	2
80.0	0.73	4.00	()	4	9
79.0	1.10	3.95	()	5	3
78.0	1.02	3.90	()	6	5
75.0	1.02	3.75	()	7	8

69.0	1.15	3.45	()	8	6
68.0	1.31	3.40	()	9	10
60.0	1.03	3.00	()	10	7
74.9	0.67	3.75			

()

: (4.5)

() .1

(3.00 - 4.21)

() " (4) .2

(4.21) "

() " (1) (0.85)

(4.00) "

(1.08)

() () " (7)
" ()
. (1.03) (3.00)
/

()

6.6

74.1	1.12	3.71	()	1	4
70.0	1.25	3.50	()	2	9
66.3	1.17	3.31	()	3	1
66.3	1.26	3.31	()	4	7
65.9	1.10	3.29	()	5	3
65.1	1.15	3.25	()	6	2
63.9	1.20	3.20	()	7	8

63.6	1.16	3.18	()	8	5
60.0	1.29	3.00	()	9	10
58.4	1.23	2.92	()	10	6
65.0	0.92	3.25			

()

: (.21)

() .1

.(2.92 - 3.71)

() " (4) .2

(3.71) "

() " (9) (1.12)

.(1.25) (3.50) "

" () " (6)

.(1.23) (2.92) ()

()

()

()

()

:6.7

()

95.0	0.44	4.75		1	12
92.0	0.75	4.60	()	2	4
86.0	0.92	4.30	()	3	9
84.0	0.95	4.20		4	13
83.0	0.93	4.15	()	5	2
83.0	0.81	4.15	()	6	3
83.0	0.59	4.15		7	10
82.0	0.97	4.10	()	8	1
82.0	1.17	4.10		9	11
78.0	1.02	3.90	()	10	7

78.0	0.64	3.90	()	11	8
77.9	1.05	3.89	()	12	5
70.5	1.02	3.53	()	13	6
82.1	0.58	4.10			

()

: (4.7)

() .1

.(3.53 - 4.75)

" (12) .2

(4.75)

"

()

" (4)

(0.44)

(4.60)

"

.(0.75)

"

()

" (6)

.(1.02)

(3.53)

()

()

:

.1

/ /

.2

:6.8

()

84.6	0.83	4.23	()	1	7
83.1	1.07	4.15		2	5
81.5	1.04	4.08	()	3	3
76.9	1.14	3.85	()	4	6
73.8	1.44	3.69	()	5	2
58.5	0.64	2.92		6	8
56.9	0.69	2.85		7	10
53.8	1.03	2.69	()	8	9
47.7	1.26	2.38		9	4

68.6	0.56	3.43			
------	------	------	--	--	--

()

: (1.2)

.1

()

.(2.38 - 4.23)

"

" (7)

.2

" (5)

(0.83)

(4.23)

"

.(1.07)

(4.15)

"

" (4)

.(1.26)

(2.38)

()

:6.9

()

71.4	1.30	3.57	()	1	1
69.1	1.37	3.45	()	2	7
65.9	1.32	3.30	()	3	5
61.8	1.33	3.09	()	4	3
60.0	1.23	3.00	()	5	8
55.5	1.36	2.77	()	6	9
53.6	1.16	2.68	()	7	2
53.3	1.36	2.67	()	8	4
53.2	1.36	2.66	()	9	6
59.9	0.74	2.99			

()

:

(2.2)

.1

()

.(2.66 - 3.57)

(1.30) () " (1) .2

(3.57)

"

() " (7)

"

(3.45)

"

() " (6)

()

(1.37) (2.66)

(1.36)

:6.10

()

90.0	0.52	4.50	()	1	5
75.0	1.06	3.75	()	2	6
75.0	1.14	3.75	()	3	7
68.3	1.16	3.42		4	8
61.7	0.67	3.08	()	5	9
56.7	1.53	2.83	()	6	4
56.7	1.11	2.83	()	7	10
55.0	1.36	2.75		8	1

53.3	1.44	2.67	()	9	2
51.7	1.38	2.58	()	10	3
55.1	1.20	2.76		8	

()

:

(3.2)

.1

()

.(2.58 - 4.50)

.2

" (5)

(0.52) (4.50) "

" (6)

"

.(1.06) (3.75)

" (3)

.(1.38) (2.58) ()

()

:6.11

()

91.0	0.94	4.55	()	1	11
86.0	0.92	4.30	/ ()	2	5
86.0	1.08	4.30	()	3	9
85.0	1.21	4.25	()	4	10
84.0	0.95	4.20		5	7
83.0	0.93	4.15		6	6
81.0	1.00	4.05	()	7	8
76.0	1.01	3.80		8	1

72.0	0.99	3.60	/	9	4
60.0	1.08	3.00		10	3
58.0	1.07	2.90	()	11	2
78.4	0.69	3.92			

()

: (1.3)

() .1

.(2.90 - 4.55)

() " (11) .2

(0.94) (4.55) "

() / " (5)

.(0.92) (4.30) "

" (2)

() "

()

.(1.07) (2.90)

(6)

:6.12

92.0	0.94	4.60	()	1	10
90.5	0.77	4.53	()	2	2
90.0	0.76	4.50		3	9
89.0	1.10	4.45	()	4	7
88.4	0.96	4.42		5	1
86.3	0.82	4.32		6	3
86.0	1.08	4.30	()	7	6
84.0	0.95	4.20	()	8	8
76.7	0.99	3.83		9	4
76.7	1.34	3.83		10	5
68.0	1.23	3.40	()	11	11
68.0	0.82	3.40		12	16

61.0	1.10	3.05		13	15
59.0	1.19	2.95		14	17
55.0	1.16	2.75		15	12
53.0	1.23	2.65	()	16	14
51.1	1.34	2.56	()	17	13
73.0	0.66	3.65			

(2.3)

:

.1

.(2.56 - 4.60)

()

" (10)

.2

(0.94)

(4.60)

"

()

" (2)

(4.53)

"

.(0.77)

()

" (13)

(2.56)

()

"

.(1.34)

()

()

()

/

()

()

•
:6.13

76.7	1.28	3.84	()	1	1
75.2	1.06	3.76	()	2	4
74.0	1.15	3.70	()	3	5
72.0	1.29	3.60	()	4	2
61.6	1.47	3.08	()	5	6
56.4	1.41	2.82	()	6	3
67.5	1.05	3.38			

(1.4)

:

					.1
		.(2.82 - 3.84)			
		()	" (1)		.2
	(3.84)		"		
" ()			" (4)	(1.28)	
	.(1.06)		(3.76)		
	" ()			" (3)	
.(1.41)		(2.82)		()	

:6.14

86.0	0.92	4.30	()	1	2
82.0	1.02	4.10	()	2	1
82.0	1.02	4.10	()	3	5
81.0	0.76	4.05	()	4	4
63.0	1.50	3.15	()	5	3
78.8	0.82	3.94			

(2.4)

:

.1

.(3.15 - 4.30)

() " (2)

.2

(4.30)

() " (1) (0.92)

(4.10)

"

.(1.02)

" ()

" (3)

.(1.50)

(3.15)

()

()

()

. ()

(0.05= ∞)

:

6.15

(ONE WAY Analysis of Variance)

0.501	0.82	0.26	3	0.77		
		0.31	16	5.02		
			19	5.79		
0.993	0.03	0.02	3	0.05		
		0.51	47	24.19		
			50	24.24		

0.972	0.03	0.01	2	0.01		
		0.26	17	4.50		
			19	4.52		

0.005 sig

(0.05=∞)

(0.05=∞)

:

:6.16

Independent Samples)

(Test

0.498	18	0.69	0.59	3.63	17		
		1.18	0.26	3.39	3		
0.193	49	1.32	0.58	3.39	27		
		1.29	0.80	3.13	24		
0.150	18	-1.50	0.51	3.72	16		
		-2.31	0.23	4.12	4		

0.005 sig T .Test
(0.05=∞)

(0.05=∞) :

:6.17

(ONE WAY Analysis of Variance)

0.517	0.79	0.25	3	0.75		
		0.32	16	5.04		
			19	5.79		
0.294	1.28	0.61	3	1.83		
		0.48	47	22.42		
			50	24.24		
0.429	0.89	0.21	2	0.43		
		0.24	17	4.09		

			19	4.52		

0.005 sig
(0.05=∞)

(0.05=∞) :

:6.18

(ONE WAY Analysis of Variance)

0.520	0.68	0.21	2	0.43		

		0.32	17	5.36		
			19	5.79		
0.823	0.20	0.10	2	0.20		
		0.50	48	24.04		
			50	24.24		
0.688	0.38	0.10	2	0.19		
		0.25	17	4.32		
			19	4.52		

0.005 sig
(0.05=∞)

(0.05=∞)

:

:6.19

(ONE WAY Analysis of Variance)

0.916	0.09	0.03	2	0.06		
		0.34	17	5.73		
			19	5.79		
0.384	0.98	0.47	2	0.95		
		0.49	48	23.29		

			50	24.24		

0.005 sig
(0.05=∞)

(0.05=∞) :

:6.20

(ONE WAY Analysis of Variance)

0.869	0.03	0.01	1	0.01		

		0.32	18	5.78		
			19	5.79		
0.884	0.22	0.11	3	0.33		
		0.51	47	23.91		
			50	24.24		
0.919	0.01	0.00	1	0.00		
		0.25	18	4.51		
			19	4.52		

0.005 sig
(0.05=∞)

(0.05=∞) :

:6.21

(ONE WAY Analysis of Variance)

0.275	1.32	0.63	2	1.27		
		0.48	48	22.97		
			50	24.24		
0.919	0.01	0.00	1	0.00		
		0.25	18	4.51		
			19	4.52		

($\alpha = 0.05$)

*

0.005 sig
(0.05=∞)

(0.05=∞)

:6.22

(Correlations)

0.640	1		
*0.002	.		
20	20		
1	0.640		
.	*0.002		
20	20		

($\alpha = 0.05$)

*

0.05
(0.05= ∞)

(Correlations)

(0.05= ∞)

0.640
0.002

(0.05= ∞)

(0.05=∞)

•

:6.23

(Correlations)

0.855	1		
*0.000	.		
51	51		
1	0.855		
.	*0.000		
51	51		

($\alpha = 0.05$)

*

0.05

(Correlations)

(0.05=∞)

(0.05=∞)

0.855

0.000

(0.05=∞)

(0.05=∞)

:6.24

(Correlations)

0.461	1		
0.041	.		

20	20		
1	0.461		
.	0.041		
20	20		

($\alpha = 0.05$)

*

0.05
(0.05= ∞)

(Correlations)

(0.05= ∞)

0.461
0.041

(0.05= ∞)

(0.05=∞)

:6.25

(Correlations)

()		
1		()
.		
20		
0.381		()
0.098		
20		
0.123		()
0.606		
20		
-0.384		()
0.095		
20		

-0.178		
0.453		
20		
-0.504		()
*0.023		
20		
-0.260		()
0.269		
20		

($\alpha = 0.05$)

*

0.05

(Correlations)

•

(0.05= ∞)

()

0.381

0.098

(0.05= ∞)

()

0.05

(Correlations)

•

(0.05= ∞)

.

()

0.123

0.606

(0.05= ∞)

()

.

0.05

(Correlations)

•

(0.05= ∞)

.

- 0.384

0.095

(0.05= ∞)

0.05

(Correlations)

•

(0.05=∞)

- 0.178

0.453

(0.05=∞)

0.05

(Correlations)

•

(0.05=∞)

()

(0.05=∞)

()

- 0.504
0.023

(0.05=∞)

()

0.05

(Correlations)

•

(0.05=∞)

()

- 0.260
0.269

(0.05=∞)

()

(0.05=∞)



:6.26

(Correlations)

()		
1		()
.		
51		
0.425		()
0.002*		
51		
0.417		()
*0.002		
51		
0.368		
*0.008		

51		
0.523		
*0.000		
51		

($\alpha = 0.05$)

*

0.05

(Correlations)

•

(0.05= ∞)

()

(0.05= ∞)

()

0.425

0.002

(0.05= ∞)

()

0.05

(Correlations)

•

(0.05=∞)

()

(0.05=∞)

()

0.417

0.002

(0.05=∞)

()

0.05

(Correlations)

•

(0.05=∞)

(0.05=∞)

0.368

0.008

(0.05=∞)

0.05

(Correlations)

•

(0.05=∞)

(0.05=∞)

0.523

0.000

(0.05=∞)

(0.05=∞)

•

:6.27

(Correlations)

()		
1		()
.		
20		
0.143		()
0.547		
20		
-0.119		()
0.616		
20		
-0.049		()
0.838		
20		

0.416		
0.068		
20		

($\alpha = 0.05$)

*

0.05

(Correlations)

•

(0.05= ∞)

()

0.143

0.547

(0.05= ∞)

()

0.05

(Correlations)

•

(0.05= ∞)

()

- 0.119
0.616
(0.05= ∞)
()

0.05 (Correlations) •
(0.05= ∞)

- 0.049
0.838
(0.05= ∞)

0.05 (Correlations) •
(0.05= ∞)

0.416
0.068
(0.05=∞)



7.1

()

.

:

.1

()

()

.2
()

()

:

7.2

•

•

()

()

()

()
()

()

()

.

•

()

()

•

()

.

()

•

()

()

•

()

()

()

()

.

•

.

()

•

()

.

()

•

.

()

•

.

()

•

•

()

()

()

•

()

: 7.3

()

()

:

•

•

()

•

()

•

()

() •

•

•

•

()

•

()

•

•

•

•

•

()

()

•

()

•

•

()

•

()

•

•

•

•

()

•

		:	
.()	. (2008)		.1
	: (2005)	:	.2
	.	.	
	: (2004)	:	.3
(15)	(2005)	:	.4
		.2004	
	:(2007).		.5
	- -	.	
	(2009)	.	.6
		.	
		:(2003)	.7
	-	.	
.100-95 .3	_____."	":(1997).	.8
		:(2003)	.9
		.	
	:(2007)		.10
		.	
		":(2004).	.11
.85-73	.310 _____."		
	:(2004)		.12
	.	.	
	:(2004)		.13
	.	.	
2004 -			.14

	:(2004).	.15
	: (2008)	.16
.2008	:(2008)	.17
	:(1978).	.18
:	:(2005)	.19
	:(2008)	.20
	:(2002)	.21
	:(2003)	.22
	:(2003).	.23
:(2002)		.24
	:(2001)()	.25

المراجع باللغة الإنجليزية

1. Flamholtz,E,Das,T.K,Tsui,A(1985):"Toward An Integrative Framework of Organizational Control ".Accounting organizations and society ,Vol 10 pp35-50Great Britain Pergamon press LTD.
2. Giglioni,G,Bedlian,A(Jun,1974):" **A Concpetus of Management Control Theory: 1900-1972**".The Academy Of Management Journal ,Vol 17,pp292-305 , Academy of Management ,United States Of America.
3. Green,S,Welsh,M(1990):"Cybernetics and Dependence:Reframing The Control Concept ".Academy Of Management Review,Vol 13 pp 287-301 University of Cincinnati, USA.
4. Herath,S(2007):" **A Framework for Management Control Research**". Journal of Management Development ,Vol 26 pp 895-915, Emerald Group Publishing Limited,USA.

المواقع الألكترونية

- 2 <http://www.aman-palestine.org1>.
- 3 <http://www.kenanaonline.com/page/1341>.
- 4 www.gpc.ps.
- 5 <http://www.gohod.net/node/>
- 6 www.anhri.net/yemen/makal/2009/pr0709.shtml
- 7 <http://www.un.org/arabic/reform/governance5>
- 8 [www .alquds.edu](http://www.alquds.edu)
- 9 www.nscopyemen.com/index3.php?id2=220&id...
- 10 marebpress.net/news_details.php?sid=17418&lng
- 11 www.transparency-kuwait.org/index.php?ind

الملاحق :

ملحق رقم (1)

استمارة المدققين الإداريين



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

التنمية المستدامة- بناء المؤسسات

السيدة : المدقق (المراقب)/ة الإداري/ة المحترم/ة

هذه استمارة مقدمة لحضرتكم لقياس رأيكم حول دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري التابعة لديوان الموظفين العام خلال فترة عملكم في مجال التدقيق في الدائرة، وهي استمارة مقدمة لاستكمال متطلبات رسالة ماجستير حول دور الوحدة في تعزيز مبادئ الحكم الصالح للطالبة محاسن سليمان محمود البرغوثي، وهي لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل المعلومات الواردة فيها بسرية تامة .

تأمل الباحثة منكم التعاون لملء الاستمارة وتشكركم مقدماً على تعاونكم.

دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في محافظات الضفة الغربية.

الطالبة : محاسن سليمان محمود برغوثي.

(20511481)

إشراف : د. عبد الوهاب الصباغ.

2009-2008

القدس-فلسطين

الأسئلة التعريفية

1. العمر
أ- 20-29
ب- 30-39
ت- 40-49
ث- 50-60
- الجنس :
أ- ذكر
ب- أنثى
2. السنوات التعليمية :
أ- من 12-14
ب- 14-16
ت- 16 فأعلى.
3. مدة العمل بالسلطة الفلسطينية
أ- أقل من 5 سنوات
ب- 5-10 سنوات
ت- 10-15
4. التخصص الدراسي ومجال العمل :
أ- أعمل في مجال دراستي
ب- أعمل في مجال بعيد عن دراستي
5. الدرجة الوظيفية : أ- 6-10 ب- 1-5 ت- A-C
6. المسمى الوظيفي : أ- بدون مسمى وظيفي ب- رئيس شعبة ت- رئيس قسم ث- مدير دائرة
7. مستوى الدخل : أ- 1000-1900 ب- 2000-3000 ت- أكثر من 3000.

باعتبارك مدققاً إدارياً هل ترى أن:

دور المدقق (المراقب) الإداري في تعزيز البناء المؤسسي						
1	2	3	4	5	الفقرة	
					يتم العمل الرقابي في الوزارة بطريقة منهجية علمية؟	
					يوجد لدى الوزارة آلية محددة للتعامل مع الموضوع الرقابي قبل استلام المدقق (المراقب) الإداري مهام عمله في الوزارة؟	
					وجود الكثير من الأجهزة الرقابية يسهم في خدمة قيام بناء مؤسسي في الوزارة المعنية؟	
					تتفق العقوبات الصادرة عن الوزارة /المؤسسة مع قانون الخدمة المدنية واللوائح والنشرات المنظمة له.	
					تحتاج الوزارة /المؤسسة إلى مساعدة من المدقق (المراقب) الإداري لمراجعة الإجراءات الإدارية أو تعديلها؟	
					معايير التدقيق واضحة ومحددة بالنسبة لي؟	
					التدقيق الإداري وحد الإجراءات الإدارية؟	
					وجود المدقق أسهم في اعتماد أسس علمية في إنجاز المعاملات المختلفة	
					وجود المدقق أسهم في زيادة الالتزام بالدوام في الوزارة؟	
					الالتزام الدوام في المكتب الرئيس الذي يوجد فيه المدقق أكبر من التزام المكاتب الفرعية؟	.
					أسهم وجود المدقق في تصحيح أوضاع خاطئة إدارياً ؟	.

دور المدقق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية.						
1	2	3	4	5	الفقرة	
					الدور الذي يؤديه المدقق الإداري أسهم في تعزيز مبدأ المساءلة؟	
					عمل المدقق أدى لتعزيز مبدأ الشفافية؟	
					عمل المدقق أدى لتعزيز مبدأ النزاهة؟	
					أثر وجود المدقق بشكل إيجابي في قدرة دائرة الشؤون الإدارية على محاسبة الموظفين اللاملتزمين؟	
					أدى وجود المدقق لتعزيز مبدأ تساوي الفرص؟	
					عمل المدقق الإداري على تفعيل بعض الدوائر المعطلة؟	
					المدقق يرسل نسخة من التقرير الذي يتم رفعه للديوان للموظف المعني؟	
					وجود المدقق الإداري في الوزارة جعل الموظفين أكثر جرأة في المطالبة بحقوقهم؟	
					وجود المدقق أسهم في توضيح لبعض جوانب القانون؟	
					يبلغ الموظف الذي سيوقع عليه إجراء معين مباشرة بالإجراء المتخذ بحقه؟	.
					أناقش الموظفين في الجوانب التي أتخذ على أساسها كل إجراء بحقهم إذا رغبوا؟	.
					أرفق نص المادة القانونية التي تم اعتماد الإجراءات على أساسها في كل معاملة؟	.
					يتم تطبيق نفس العقوبات على كل الموظفين الذي يرتكبون نفس المخالفة؟	.

دور وحدة الرقابة والتدقيق في مواجهة الفساد						
					الفقرة	
					شكل وجود أجهزة التدقيق المختلفة خطوة هامة في مواجهة الفساد الإداري في الوزارة؟	
					عمل المدقق الإداري أدى لإجبار بعض الموظفين	

					المستهترين على العودة والالتزام بالدوام؟
					لاحظت فهماً أكبر من قبل الموظفين للقانون بعد عملي في الوزارة؟
					اتخاذ الإجراء بحق الموظف المخطئ لا يعتمد على درجته؟
					التقرير الإداري يرفع بنفس الصيغة للموظفين بغض النظر عن درجتهم الوظيفية؟
					المدقق أسهم في كشف حالات تلاعب بكشوف الدوام لصالح موظفين معينين في الوزارة؟
					أسهم المدقق في الكشف عن حالات تغطية على موظفين غير متواجدين؟
					عمل وجود المدقق على تقليص مساحة العلاقات الشخصية في إنجاز المعاملات المختلفة؟
					أحاسب نفسي على أخطائي الإدارية كما أحاسب الموظفين؟
					عمل وجود المدقق الإداري على رفع مستوى الأداء في الوزارة؟
					لا تزال هناك مناطق محرمة لا يستطيع المدقق التدقيق عليها؟
					تستطيع الوزارة الالتفاف على المعاملات وإنجازها على الرغم من عدم قانونيتها؟
					لا يستطيع المدقق وقف المعاملات الإدارية الصادرة عن سلطات عليا؟
					لا يستطيع المدقق وقف المعاملات التي تصدر عن أشخاص ذوي نفوذ في الوزارة؟
					لا زالت العلاقات الشخصية عاملاً مهماً لتسيير العمل؟
					وجود وحدة التدقيق الإداري أسهم في التخفيف من حالات الفساد في الوزارة؟
					هناك التزام من كافة الموظفين بالقانون بغض النظر عن درجتهم الوظيفية؟

العلاقة بين عمل المدقق الإداري وعمل وحدات الرقابة الداخلية في الوزارة.					
1	2	3	4	5	الفقرة
		لا		نعم	هناك دائرة/وحدة للرقابة الداخلية في الوزارة/المؤسسة؟(إذا وجدت الرجاء إكمال الإجابة عن أسئلة الفقرة)
					الإطار الذي تعمل من خلاله وحدة الرقابة الداخلية واضح ومحدد؟
					عمل المدقق الإداري يكمل عمل وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة؟

آليات التدقيق والرقابة المتبعة من قبل المدقق الإداري .					
1	2	3	4	5	الفقرة
					خلال فترة عملي بالدائرة عملت على تطوير آليات تناسب العمل؟
					الآليات التي يستخدمها المدقق غير مجدية؟
					إجراءات التدقيق طويلة ومعقدة؟
					تؤدي الطريقة المستخدمة حالياً في التدقيق إلى تأخير المعاملات؟
					ينبغي تطوير آليات خاصة بالتدقيق؟
					ينبغي العمل على تطوير برنامج تأهيلي دائم للمدققين؟
					ليس من صلاحيات المدقق البت في الأوضاع الاستثنائية؟
					ينبغي العمل على تفويض المدقق حرية أكبر في المعاملات للتقرير في المعاملات الاستثنائية؟
					تحتاج الآليات المستخدمة لتطوير لتلاءم متطلبات العمل؟
					أرى أن الجهد المبذول من المدقق الإداري أكبر من الناتج المتحقق في تعزيز البناء المؤسسي؟
					الآليات التي استخدمها للتدقيق آليات محرجة؟
					لدينا كمدققين حرية كاملة في اختيار آليات التدقيق ضمن القانون؟
					الموظفون يرفضون التعامل مع الآليات المستخدمة باعتبارها آليات تفتيشية؟
					عند تدوير المدققين وجدت أنه لا اختلاف في آليات العمل بيني وبين المدقق السابق لي؟

العلاقة بين المدقق الإداري ودائرة شؤون الموظفين					
1	2	3	4	5	الفقرة
					تمتاز العلاقة بين المدقق والشؤون الإدارية بالودية؟
					تقوم العلاقة بين المدقق ودائرة الشؤون الإدارية على الاحترام

					المتبادل ؟	
					اشعر بغربة ونبذ من قبل الموظفين في الوزارة؟	
					تقوم الوزارة/المؤسسة بتقديم كل ما يطلبه المدقق من وثائق وأوراق لاستكمال المعاملات المختلفة	
					تقدم دائرة شؤون الموظفين كل ما يحتاجه المدقق للتدقيق على المعاملات ؟	
					هناك ترحيب وتقبل لفكرة الرقابة من قبل موظفين الوزارة؟	
					تقدم دائرة شؤون الموظفين للمدقق ما يحتاجه في الوقت المناسب؟	
					تعمل دائرة شؤون الموظفين أحياناً على تعطيل المعاملات ؟	
					يحتاج عمل المدقق لتدخل دائم من قبل موظفي ديوان الموظفين العام؟	
					عدم الالتزام بالدوام في الوزارة سببه التهاون من قبل دائرة الشؤون الإدارية	.

ملحق رقم (2)



استمارة الموظفين في الشؤون الإدارية

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

التنمية المستدامة- بناء المؤسسات

السيدة/ الموظف / في دائرة الشؤون الإدارية المحترم/ة

هذه استمارة مقدمة لحضرتكم لقياس رأيكم حول دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري التابعة لديوان الموظفين العام في وزاراتكم، وهي استمارة مقدمة لاستكمال متطلبات رسالة ماجستير حول دور الوحدة في تعزيز مبادئ الحكم الصالح للطالبة محاسن سليمان محمود البرغوثي، وهي لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل المعلومات الواردة فيها بسرية تامة.

تأمل الباحثة منكم التعاون لملء الاستمارة وتشكركم مقدماً على تعاونكم.

دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في محافظات الضفة الغربية.

الطالبة : محاسن سليمان محمود برغوثي.

(20511481)

إشراف : د. عبد الوهاب الصباغ.

2009-2008

القدس-فلسطين

الاسئلة التعريفية

8. العمر

ج- 20-29

ح- 30-39

خ- 40-49

د- 50-60

الجنس :

ب- ذكر

ب- أنثى

9. السنوات التعليمية :

ث- أقل من 12

ج- من 12-14

ح- 14-16

خ- 16 فأعلى.

10. مدة العمل بالسلطة الفلسطينية

ث- أقل من 5 سنوات

ج- 5-10 سنوات

ح- 10-15

11. مدة العمل بالدائرة الحالية:

أ- أقل من 5 سنوات

ب- 5-10 سنوات

ت- 10-15

12. التخصص الدراسي ومجال العمل :

ب- أعمل في مجال بعيد عن دراستي

ب- أعمل في مجال دراستي

13. الدرجة الوظيفية : أ- 6-10

ب- 5-1

ت- A-C

14. المسمى الوظيفي : أ- بدون مسمى وظيفي

ب- رئيس شعبة

ت- رئيس قسم

ث- مدير دائرة

15. مستوى الدخل : أ- 1000-1900

ب- 2000-3000

ت- أكثر من 3000.

باعتبارك موظفاً/موظفة في الشؤون الإدارية في الوزارة المعنية هل تعتقد أن؟

دور المدقق الإداري في تعزيز البناء المؤسسي						
1	2	3	4	5	الفقرة	
					المؤسسات الحكومية تعاني حالة من الترهل الإداري؟	
					أن التدقيق الإداري ضرورة لا بد منها؟	
					وجود الكثير من الأجهزة الرقابية يسهم في قيام بناء مؤسسي في الوزارة المعنية؟	
					أصبحت الوزارة أكثر التزاماً بتطبيق القانون بعد قدوم المدقق؟	
					كانت إجراءات العمل يغلب عليها الطابع الشخصي قبل قدوم المدقق الإداري؟	
					يعتمد المدقق إجراءات واضحة سهلة الفهم في إنجاز المعاملات؟	
					يتخذ المدقق إجراءات موحدة للمعاملات المتشابهة؟	
					وجود المدقق في الوزارة خفف من التعامل بمزاجية مع المعاملات المختلفة؟	
					وجود المدقق خفف من الطابع الشخصي الذي ساد التعامل في السابق؟	

دور المدقق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية.						
1	2	3	4	5	الفقرة	
					1. الدور الذي يؤديه المدقق الإداري أسهم في تعزيز مبدأ المساءلة في الوزارة التي أعمل بها؟	
					2. عمل المدقق أدى لتعزيز مبدأ الشفافية في الوزارة التي أعمل بها؟	
					3. عمل المدقق أدى لتعزيز مبدأ النزاهة في الوزارة التي أعمل بها؟	
					4. أثر وجود المدقق بشكل إيجابي على قدرتي على محاسبة الموظفين المستهترين؟	
					5. أدى وجود المدقق لتعزيز مبدأ تساوي الفرص؟	
					6. عمل المدقق الإداري على تفعيل بعض الدوائر المعطلة؟	

					7. وجود المدقق الإداري في الوزارة ساهم في كشف بعض المعلومات التي كانت مخفية؟
					8. وجود المدقق الإداري في الوزارة جعل الموظفين أكثر جرأة في المطالبة بحقوقهم؟
					9. وجود المدقق أسهم في توضيح لبعض جوانب القانون؟
					10. إذا علمت عن حالة تجاوز للقانون فأنتي أبلغ المدقق الإداري بها مباشرة

دور وحدة الرقابة والتدقيق في مواجهة الفساد					
					الفقرة
					شكل وجود أجهزة التدقيق المختلفة خطوة هامة في مواجهة الفساد الإداري في الوزارة؟
					عمل المدقق الإداري أدى لإجبار بعض الموظفين المستهترين على الالتزام بالدوام؟
					أدى وجود المدقق إلى تغيير في منظور الموظفين نحو الوظيفة الحكومية؟
					المدقق الإداري يتخذ الإجراءات اللازمة بحق الموظف المخطئ بغض النظر عن درجته؟
					كانت العقوبات تختلف باختلاف الدرجة الوظيفية قبل قدوم المدقق الإداري؟
					بعد قدوم المدقق أصبح الموظفين يدركون أن القانون ينطبق على جميع الموظفين بدون استثناء؟
					أصبحت كل المعاملات في الوزارة بحاجة لسند قانوني لكي يتم الموافقة عليها بعد قدوم المدقق الإداري؟
					عمل وجود المدقق على تقليص مساحة العلاقات الشخصية في إنجاز المعاملات المختلفة؟
					المدقق الإداري عمل على وقف بعض الأوضاع الإدارية الخاطئة في الوزارة؟
					عمل وجود المدقق الإداري على رفع مستوى الأداء في الوزارة؟
					لم تطل وحدة التدقيق مواطن الخلل الفعلية في الوزارة؟
					يعتبر التدقيق الإداري من وجهة نظري إجراءً شكلياً.
					تستطيع الوزارة الالتفاف على المعاملات وإنجازها على الرغم من عدم قانونيتها؟
					لا يستطيع المدقق وقف المعاملات الإدارية الصادرة

					عن سلطات عليا؟
					لا يستطيع المدقق وقف المعاملات التي تصدر عن أشخاص ذوي نفوذ في الوزارة؟
					لا زالت العلاقات الشخصية عاملاً مهماً لتسيير العمل؟
					وجود وحدة التدقيق الإداري أسهم في التخفيف من حالات الفساد في الوزارة

العلاقة بين عمل المدقق الإداري وعمل وحدات الرقابة الداخلية في الوزارة.					
1	2	3	4	5	الفقرة
	لا		نعم		هل توجد وحدة للرقابة الداخلية في الوزارة (إذا كانت الإجابة بنعم الرجاء الإجابة عن بقية أسئلة الفقرة)
					عمل المدقق الإداري يكمل عمل وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة؟
					وجود المدقق الإداري أدى لتقليص دور وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة؟
					وحدة الرقابة الداخلية أكثر قدرة على ضبط الأوضاع الإدارية في الوزارة بحكم اطلاعها على الوضع في الوزارة.
					وحدة التدقيق الداخلية في الوزارة كافية وليس هناك حاجة لمدققين خارجيين؟
					تتعاون الوزارة مع المدقق الإداري أفضل من تعاونها مع وحدة التدقيق الداخلية؟
					وجود المدقق الإداري يغني عن وحدة التدقيق الداخلية في الوزارة؟
					كثرة أجهزة التدقيق تعمل على إرباك العمل؟
					في كثير من الأحيان يتضارب عمل المدقق مع عمل وحدة الرقابة الداخلية مما يعيق العمل بشكل كبير؟
					التدقيق الخارجي أفضل من التدقيق الداخلي؟

وحدة الرقابة وتسهيل العمل الإداري.						
1	2	3	4	5	الفقرة	
					أدى وجود المدقق إلى تقليص الأخطاء الإدارية في المعاملات المختلفة؟	
					أدى وجود المدقق إلى توضيح الجوانب القانونية في المعاملات المختلفة؟	
					يعتبر المدقق الإداري مرجعية قانونية لكافة الموظفين؟	
					بعد قدوم المدقق تقلص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات المختلفة؟	
					أدى وجود المدقق الإداري لتوحيد آليات العمل في المعاملات المختلفة؟	
					أصبحت المعاملات تنجز بشكل أسرع في ديوان الموظفين العام بعد قدوم المدقق الإداري؟	
					كثرة متطلبات المدقق الإداري تعمل على تعقيد العمل؟	
					أرى أن المدقق ينبغي أن يكون أكثر تساهلاً في العمل؟	
					المدقق الإداري يلتزم بالقانون بحذافيره؟	
					بعض ما يطلبه المدقق لا لزوم له من وجهة نظري؟	

آليات التدقيق والرقابة المتبعة من قبل المدقق الإداري .						
1	2	3	4	5	الفقرة	
					عمل المدقق على تطوير آليات عمل جديدة خلال فترة عمله في الوزارة؟	
					الآليات التي يستخدمها المدقق غير مجدية؟	
					إجراءات التدقيق طويلة ومعقدة؟	
					تؤدي الطريقة المستخدمة حالياً في التدقيق إلى تأخير المعاملات؟	
					عمل المدقق الإداري يشكل عبئاً على الشؤون الإدارية؟	
					يملك المدقق مرونة عالية في التعامل مع المعاملات المختلفة؟	
					يقدر المدقق الظروف الاستثنائية ويتفهمها؟	
					يحتاج المدقق إلى تأهيل أكثر في مجال	

					عمله؟
					تحتاج الآليات المستخدمة لتطوير لتلائم متطلبات العمل؟
					ينبغي استخدام وسائل أكثر تطوراً في التدقيق؟
					الجهد الذي يبذله المدقق في عمله غير كافٍ لمواجهة متطلبات العمل؟
					لا اتفق مع الأساليب التي يستخدمها المدقق في الرقابة على الموظفين؟
					لو كنت مدققاً فستستخدم أساليب تختلف عن تلك المستخدمة حالياً؟
					يستخدم المدقق أساليب في الرقابة تضع الموظفين تحت ضغط نفسي كبير؟
					تختلف معايير التدقيق باختلاف شخصية المدقق؟

العلاقة بين المدقق الإداري ودائرة شؤون الموظفين					
1	2	3	4	5	الفقرة
					تمتاز العلاقة بين المدقق والشؤون الإدارية بالودية؟
					تقوم العلاقة بين المدقق ودائرة الشؤون الإدارية على الاحترام المتبادل؟
					قدم المدقق نموذجاً في الانضباط الإداري؟
					يستخدم المدقق أساليب تعمل على تعزيز الثقة بينه وبين الموظفين؟
					أشعر أن العلاقة بين دائرة الشؤون الإدارية والمدقق تقوم على الشك المتبادل وعدم الثقة
					وجود المدقق سهل عمل دائرة الشؤون الإدارية؟
					موظفين دائرة الشؤون الإدارية يشعرون بضغط نفسي نتيجة وجود المدقق؟
					عمل المدقق الإداري يشكل تعدياً على صلاحياتي كمدير عام للشؤون الإدارية؟
					عمل المدقق يشكل تعدياً على صلاحيات موظفي دائرة الشؤون الإدارية؟
					نتعامل مع المدقق بروح الفريق في العمل؟
					أشعر بارتفاع نسبة النشاط في العمل في دائرة الشؤون الإدارية بوجود المدقق؟

تقييم عام لعمل وحدة الرقابة والتدقيق الإداري						
1	2	3	4	5	الفقرة	
					يتأكد المدقق من كل تفصيلات الحالة قبل رفع التقارير لديوان الموظفين العام؟	
					يعمل المدقق على تغيير الأوضاع الإدارية الخاطئة في الوزارة.	
					أفضل عودة الأمور إلى ما كانت عليه قبل قدوم المدقق؟	
					تغير نظام العمل بعد قدوم المدقق؟	
					يستند عمل المدقق إلى معايير واضحة ومحددة؟	
					وجود المدقق هو تكريس لنظام الفرد الواحد في الوزارة؟	

ملحق رقم (3)

استمارة المدراء العاميين

جامعة القدس



كلية الدراسات العليا

التنمية المستدامة- بناء المؤسسات

السيد: مدير عام / قائم بأعمال مدير عام الشؤون الإدارية

هذه استمارة مقدمة لحضرتكم لقياس رأيكم حول دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري التابعة لديوان الموظفين العام في وزارتكم، وهي استمارة مقدمة لاستكمال متطلبات رسالة ماجستير حول دور الوحدة في تعزيز مبادئ الحكم الصالح للطالبة محاسن سليمان محمود البرغوثي، وهي لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل المعلومات الواردة فيها بسرية تامة .
تأمل الباحثة منكم التعاون لملء الاستمارة وتشكركم مقدماً على تعاونكم.

دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في محافظات الضفة الغربية.

الطالبة : محاسن سليمان محمود برغوثي.

(20511481)

إشراف : د. عبد الوهاب الصباغ.

2009-2008

القدس-فلسطين

الأسئلة التعريفية

16.العمر

ذ- 20-29

ر- 30-39

ز- 40-49

س- 50-60

الجنس :

ت- ذكر ب- أنثى

17.السنوات التعليمية :

د- أقل من 12

ذ- من 12-14

ر- 14-16

ز- 16 فأعلى.

18.مدة العمل بالسلطة الفلسطينية

خ- أقل من 5 سنوات

د- 5-10 سنوات

ذ- 10-15

19.مدة العمل بالدائرة الحالية:

ث- أقل من 5 سنوات

ج- 5-10 سنوات

ح- 10-15

20.التخصص الدراسي ومجال العمل :

ت- أعمل في مجال دراستي ب- أعمل في مجال بعيد عن دراستي

21.المسمى الوظيفي : أ- قائم بأعمال مدير عام ب- مدير عام ت- وكيل مساعد

باعتبارك مديراً عاماً للشؤون الإدارية في الوزارة المعنية هل تعتقد أن؟

دور المدقق الإداري في تعزيز البناء المؤسسي						
1	2	3	4	5	الفقرة	
					المؤسسات الحكومية تعاني من ترهل إداري	
					أن التدقيق الإداري ضرورة لا بد منها؟	
					وجود الكثير من الأجهزة الرقابية يسهم في خدمة قيام بناء مؤسسي في الوزارة المعنية؟	
					أصبحت الوزارة أكثر التزاماً بالقانون بعد قدوم المدقق؟	
					هناك الكثير من المعاملات التي كان يغلب عليها الطابع الشخصي قبل قدوم المدقق	
					يعتمد المدقق إجراءات واضحة سهلة الفهم في إنجاز المعاملات؟	
					ينخذ المدقق إجراءات موحدة للمعاملات المتشابهة؟	
					وجود المدقق في الوزارة خفف من التعامل بمزاجية مع المعاملات المختلفة	
					وجود المدقق خفف من الطابع الشخصي الذي ساد التعامل في السابق	

دور المدقق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية.						
1	2	3	4	5	الفقرة	
					الدور الذي يؤديه المدقق الإداري أسهم في تعزيز مبدأ المساءلة في الوزارة التي أعمل بها؟	
					عمل المدقق أدى لتعزيز مبدأ الشفافية في الوزارة التي أعمل بها؟	
					عمل المدقق أدى لتعزيز مبدأ النزاهة في الوزارة التي أعمل بها؟	
					أثر وجود المدقق بشكل إيجابي على قدرتي على محاسبة الموظفين المستهترين؟	
					أدى وجود المدقق لتعزيز مبدأ تساوي الفرص	

					عمل المدقق الإداري على تفعيل بعض الدوائر المعطلة ؟
					وجود المدقق الإداري في الوزارة ساهم في كشف بعض المعلومات التي كنت أفضل عدم كشفها؟
					وجود المدقق الإداري في الوزارة جعل الموظفين أكثر جرأة في المطالبة بحقوقهم؟
					وجود المدقق أسهم في توضيح لبعض جوانب القانون ؟
					أزود المدقق بالمعلومات التي لا يعلمها حول التجاوزات القانونية في الوزارة؟

دور وحدة الرقابة والتدقيق في مواجهة الفساد					
					الفقرة
					شكل وجود أجهزة التدقيق المختلفة خطوة هامة في مواجهة الفساد الإداري في الوزارة؟
					عمل المدقق الإداري أدى لإجبار بعض الموظفين المستهترين على الالتزام بالدوام؟
					أدى وجود المدقق إلى تغيير في منظور الموظفين نحو الوظيفة الحكومية ؟
					المدقق الإداري يتخذ الإجراءات اللازمة بحق الموظف المخطئ بغض النظر عن درجته؟
					كانت الإجراءات المتخذة بحق الموظفين تختلف باختلاف درجتهم الوظيفية؟
					بعد قدوم المدقق أصبح الموظفين يدركون أن القانون ينطبق على جميع الموظفين بدون استثناء؟
					أصبحت كل المعاملات في الوزارة بحاجة لسند قانوني لكي يتم الموافقة عليها بعد قدوم المدقق الإداري؟
					عمل وجود المدقق على تقليص مساحة العلاقات الشخصية في إنجاز المعاملات المختلفة؟
					المدقق الإداري عمل على وقف بعض الأوضاع الإدارية الخاطئة في الوزارة؟
					عمل وجود المدقق الإداري على رفع مستوى الأداء في الوزارة؟
					لم تطل وحدة التدقيق مواطن الخلل الفعلية في الوزارة؟
					يعتبر التدقيق الإداري من وجهة نظري إجراءً شكلياً.
					تستطيع الوزارة الالتفاف على المعاملات وإنجازها على الرغم من عدم قانونيتها؟
					لا يستطيع المدقق وقف المعاملات الإدارية الصادرة عن سلطات عليا؟
					لا يستطيع المدقق وقف المعاملات التي تصدر عن

					أشخاص ذوي نفوذ في الوزارة؟
					لا زالت العلاقات الشخصية عاملاً مهماً لتسيير العمل؟
					وجود وحدة التدقيق الإداري أسهم في التخفيف من حالات الفساد في الوزارة؟

العلاقة بين عمل المدقق الإداري وعمل وحدات الرقابة الداخلية في الوزارة.					
1	2	3	4	5	الفقرة
		لا		نعم	هل توجد وحدة للرقابة الداخلية في الوزارة (إذا كانت الإجابة بنعم الرجاء الإجابة عن بقية أسئلة الفقرة)
					عمل المدقق الإداري يكمل عمل وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة؟
					وجود المدقق الإداري أدى لتقليص دور وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة؟
					وحدة الرقابة الداخلية وحدة شكلية ليس لها أثر فعلي على العمل؟
					وحدة التدقيق الداخلية في الوزارة كافية وليس هناك حاجة لمدققين خارجيين؟
					تتعاون الوزارة مع المدقق الإداري أفضل من تعاونها مع وحدة التدقيق الداخلية؟
					وجود المدقق الإداري يغني عن وحدة التدقيق الداخلية في الوزارة؟
					كثرة أجهزة التدقيق تعمل على إرباك العمل؟
					في كثير من الأحيان يتضارب عمل المدقق مع عمل وحدة الرقابة الداخلية مما يعيق العمل بشكل كبير؟
					التدقيق الخارجي أفضل من التدقيق الداخلي

وحدة الرقابة وتسهيل العمل الإداري.					
1	2	3	4	5	الفقرة
					أدى وجود المدقق إلى تقليص الأخطاء الإدارية في المعاملات المختلفة؟
					أدى وجود المدقق إلى توضيح الجوانب القانونية في المعاملات المختلفة؟
					يعتبر المدقق الإداري مرجعية قانونية

					لكافة الموظفين؟
					بعد قدوم المدقق تقلص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات المختلفة؟
					أدى وجود المدقق الإداري لتوحيد آليات العمل في المعاملات المختلفة؟
					أصبحت المعاملات تنجز بشكل أسرع في ديوان الموظفين العام بعد قدوم المدقق الإداري؟
					كثرة متطلبات المدقق الإداري تعمل على تعقيد العمل؟
					أرى أن المدقق ينبغي أن يكون أكثر تساهلاً في العمل؟
					المدقق الإداري يلتزم بالقانون بحذافيره؟
					بعض ما يطلبه المدقق لا لزوم له؟

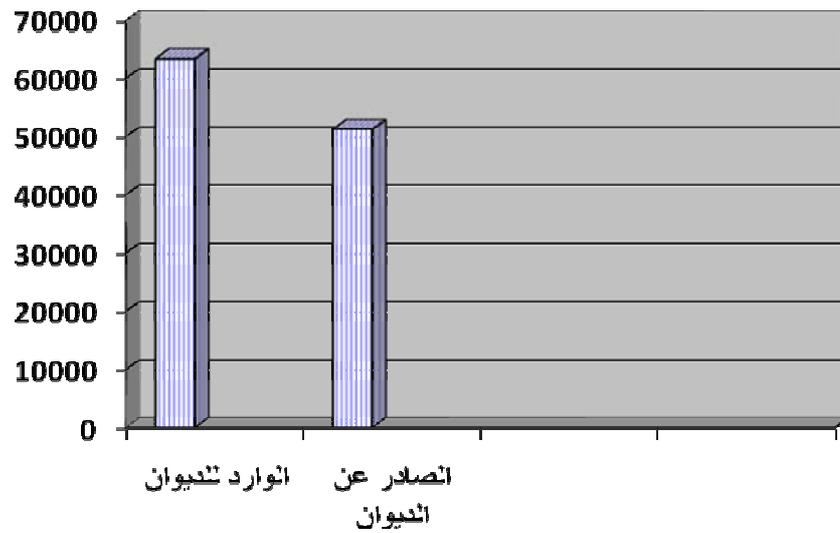
آليات التدقيق والرقابة المتبعة من قبل المدقق الإداري .					
1	2	3	4	5	الفقرة
					عمل المدقق على تطوير آليات جديدة لتلائم متطلبات العمل؟
					الآليات التي يستخدمها المدقق غير مجدية؟ إجراءات التدقيق طويلة ومعقدة؟
					تؤدي الطريقة المستخدمة حالياً في التدقيق إلى تأخير المعاملات؟
					عمل المدقق الإداري يشكل عبئاً على الشؤون الإدارية؟
					يملك المدقق مرونة عالية في التعامل مع المعاملات المختلفة؟
					يقدر المدقق الظروف الاستثنائية ويفهمها؟
					يحتاج المدقق إلى تأهيل أكثر في مجال عمله؟
					تحتاج الآليات المستخدمة لتطوير لتلائم متطلبات العمل؟
					ينبغي استخدام وسائل أكثر تطوراً في التدقيق؟
					الجهد الذي يبذله المدقق في عمله غير كافٍ لمواجهة متطلبات العمل؟
					لا اتفق مع الأساليب التي يستخدمها المدقق في الرقابة على الموظفين؟
					لو كنت مدققاً فستستخدم أساليب تختلف عن تلك المستخدمة حالياً؟
					يستخدم المدقق أساليب في الرقابة تضع الموظفين تحت ضغط نفسي كبير؟
					تختلف معايير التدقيق باختلاف شخصية المدقق؟

العلاقة بين المدقق الإداري ودائرة شؤون الموظفين						
1	2	3	4	5	الفقرة	
					تمتاز العلاقة بين المدقق والشؤون الإدارية بالودية؟	
					تقوم العلاقة بين المدقق ودائرة الشؤون الإدارية على الاحترام المتبادل؟	
					قدم المدقق نموذجاً في الانضباط الإداري؟	
					يستخدم المدقق أساليب تعمل على تعزيز الثقة بينه وبين الموظفين؟	
					أشعر أن العلاقة بين دائرة الشؤون الإدارية والمدقق تقوم على الشك المتبادل وعدم الثقة؟	
					وجود المدقق سهل عمل دائرة الشؤون الإدارية؟	
					موظفين دائرة الشؤون الإدارية يشعرون بضغط نفسي نتيجة وجود المدقق؟	
					عمل المدقق الإداري يشكل تعدياً على صلاحياتي كمدير عام للشؤون الإدارية؟	
					عمل المدقق يشكل تعدياً على صلاحيات موظفي دائرة الشؤون الإدارية؟	
					نتعامل مع المدقق بروح الفريق في العمل؟	
					أشعر بارتفاع نسبة النشاط في العمل في دائرة الشؤون الإدارية بوجود المدقق؟	

تقييم عام لعمل وحدة الرقابة والتدقيق الإداري						
1	2	3	4	5	الفقرة	
					يتأكد المدقق من كل تفصيلات الحالة قبل رفع التقارير لديوان الموظفين العام؟	
					يبذل المدقق جهداً كبيراً لتغيير الأوضاع الإدارية الخاطئة في الوزارة؟	
					أفضل عودة الأمور إلى ما كانت عليه قبل قدوم المدقق؟	
					تغير نظام العمل للأفضل بعد قدوم المدقق؟	
					يستند عمل المدقق إلى معايير واضحة؟	

ملحق رقم (4)

المعاملات الواردة لديوان الموظفين العام والصادرة عن الديوان من 2008/1/1-2008/12/31 حيث بلغ حجم المعاملات الواردة للديوان (63437) وحجم المعاملات الصادرة عن الديوان (51357) بإنجاز حجمه أكثر من 80% .

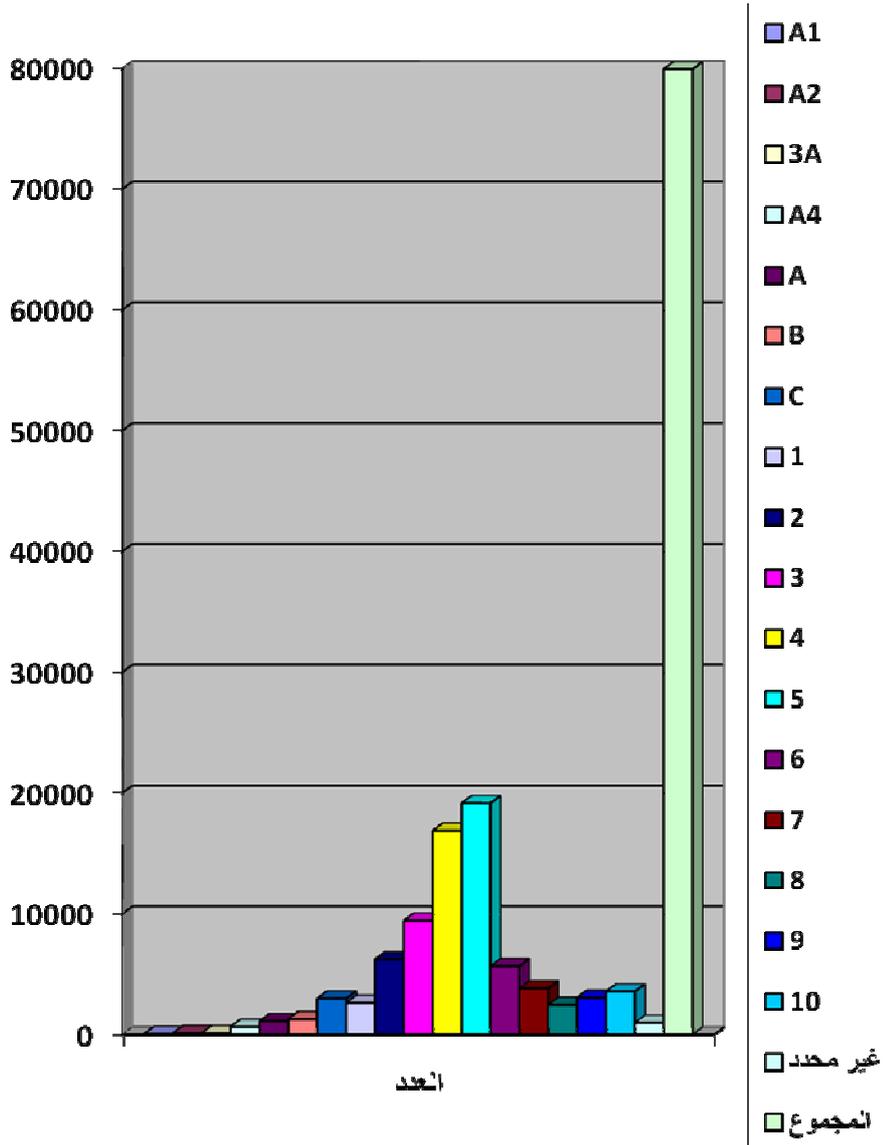


(فلسطين ديوان الموظفين العام، 2008)

ملحق رقم (5)

أعداد موظفي السلطة موزعين حسب الدرجة حتى نهاية العام 2008

(فلسطين ديوان الموظفين العام، 2008)



الدرجة	العدد
A1	34
A2	95
A3	101
A4	632
A	1096
B	1268
C	2971
1	2605
2	6209
3	9422
4	16856
5	19139
6	5653
7	3815
8	2447
9	3038
10	3556
غير محدد	959
المجموع	79896

ملحق رقم (6) جدول إحصائي حول معاملات الصحة خلال العام 2008

الرقم	نوع المعاملة	عدد المعاملات المستوفاة	عدد المعاملات غير المستوفاة
	تعديل درجة	630	120
	تعديل مؤهل علمي	490	75
	علاوة زوجة	180	31
	علاوة مولود	360	44
	إعفاء ضريبي لطالب جامعي	110	17
	إجازة بدون راتب	370	20
	إجازة أمومة	60	0
	إجازة دراسية براتب	14	3
	علاوة مخاطرة	473	32
	تعديل بدل مواصلات	520	180
	تقاعد	210	14
	اعادة تسكين	113	17
	تعديل مسمى وظيفي	170	0
	تعيين	19	0
	احتساب سنوات خدمة	40	22
	استقالة	14	0

0	11	انهاء خدمات	.
0	95	معاملات أطباء الامتياز	.
0	12	العمل الاضافي	.
575	3891	المجموع	

(فلسطين ديوان الموظفين العام، 2008)

ملحق رقم (7) مبادئ مدونة السلوك الأخلاقي لموظفي القطاع العام:

الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان

المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار

العالمي والديمقراطية- مفتاح

مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع العام

مشروع تعزيز قيم النزاهة ومبادئ الشفافية في القطاع العام

مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع العام

مقدمة

يعتبر الوصول إلى بناء منظومة النزاهة في العمل العام الهدف الأساس لبناء قطاع عام فعال يحظى باحترام المواطنين، إذ من خلال هذه المنظومة يمكن تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير الآليات الفعالة للتعامل مع ظواهره. فالمدونة تعبير عن احترام الموظف لقواعد العمل السليم (الحكم الصالح) في الدوائر العامة، وعن الإخلاص الحقيقي من الموظف العام للخدمة العامة (public servant) باعتباره خادم للمواطنين دافعي الضرائب؛ واحترام لمفهوم المواطنة، واستعداده الطوعي للعمل بموجب قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة بجانب احترام سيادة القانون وأحكامه، إضافة لاحترامه لزملائه الموظفين ومسؤوليه.

مدونة السلوك هذه عبارة عن معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية في إطار الدوائر الحكومية تحدد للموظفين العاميين مجموعة القيم والسلوكيات التي ينبغي إتباعها أثناء أداء مهماتهم وفي علاقاتهم فيما بينهم من جهة ومع جمهور المستفيدين من جهة ثانية. ترتبط هذه المدونة بنظام الخدمة المدنية وتضمن تطبيق أكثر فاعلية للقوانين في هذا المجال، وتتميز عن النصوص القانونية كونها التزام أخلاقي طوعي من قبل الدوائر والموظفين العموميين حيث يكون الضمير أداة رقابية داخلية فعالة. ويحق للدوائر المختلفة وبشكل منفرد أن تصيغ رسالتها وقيمتها المنفصلة بها بناء على القيم الأساسية ويشمل ذلك معايير التصرف والسلوك المتوقعة من الموظف عند تعامله مع زملائه في العمل. إن المدونة تشكل جزءاً من المنظومة الشاملة للحكم الصالح والأداء السليم للوظيفة العامة.

تعتمد هذه المدونة على خمسة مبادئ أساسية "لواجبات الأخلاقية" لسلوك الموظف أثناء تأديته الخدمة هي:

1. احترام القانون: الخضوع للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقاً للقوانين والمبادئ أو اللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو إبطاء.

2. الحيادية: وهي التصرف فقط بما تمليه الجوانب الموضوعية للقضية المعروضة على الموظف، وتقديم الخدمات والنصيحة بالجودة نفسها للحكومات والمواطنين بغض النظر عن معتقداتهم السياسية المختلفة.

3. النزاهة: بما أن خدمة المواطنين ونيل ثقتهم هما غاية الوظيفة العامة، فإنه يتعين على الموظف العام أن يسعى إلى الحفاظ على ثقة المواطنين وتعزيزها والتأكيد على أهمية نزاهة الإدارة الحكومية، والعمل على تعزيز المصلحة العامة للمجتمع؛ بالألا يستخدم سلطاته ومنصبه أو يسمح باستخدامها بطريقة غير سليمة، وأن يغلب المصلحة العامة على مصالحه الشخصية في حال نشوء تضارب بين هذه المصالح، وأن يكشف عن حالات الاحتيال وسوء الإدارة في حال اطلع عليها، وأن لا يكشف عن المعلومات الرسمية بطريقة غير صحيحة أو يستخدمها لأغراض شخصية.

4. الاجتهاد: يتعين على الموظف العام أن يؤدي واجباته بكل جد واجتهاد وعناية وانتباه، وأن يسعى لتحقيق أعلى مستويات الإدارة الحكومية في تقديم الخدمة للمواطنين، وان يتقيد بالعدالة الإجرائية المطلوبة لعملية صنع القرارات الإدارية، وأن يقدم النصيحة المناسبة لمسؤوليه وأن يتجنب السلوك الذي ينم عن الإهمال.

5. الاقتصاد والفعالية: ينبغي على الموظف العام عند قيامه بواجباته أن يضمن عدم تبديد المال العام أو إساءة استعماله أو استعماله بطريقة غير سليمة، وأن يدبر كل أشكال الموارد العامة كالموارد البشرية والمادية والمعنوية بطريقة تؤدي إلى الحفاظ على الممتلكات والإيرادات العامة مع ضمان تقديم الخدمة بفاعلية وجودة عالية.

تنطلق هذه المدونة من أن:

- الوظيفة العامة تتطلب الأمانة والثقة.
- معايير السلوك المتوقعة من الموظفين العموميين في كل المستويات تظل مصدر قلق مشروع ومتواصل بالنسبة للحكومة والمجتمع.
- الموظفين العموميين يتمتعون بسلطات تقديرية كبيرة في تنفيذ السياسات الحكومية وهو ما يمس الحقوق الفردية والجماعية للمواطنين ويظهر تأثيره بشكل واضح على المجتمع.
- الموظف العام يخضع لرقابة ذاتية على تصرفاته وسلوكه الوظيفي ويتمتع بالولاء والانتماء ويقظة الضمير تجاه الفعاليات الإدارية التي تتصل بعمله.
- الموظفين العموميين يسيطرون بطرق مختلفة على استعمال الموارد المالية وغيرها من الموارد المقدمة من المواطنين (دافعي الضرائب) لذلك فإن استعمال وإساءة استعمال هذه الموارد يثير تساؤلات لدى المواطنين حول أخلاقيات العمل ويؤثر على ثقة المواطن بحكومته.

وتقر المدونة بأن:

- الموظفين العموميين يريدون التصرف بطريقة أخلاقية، ويرغبون بالفوز بأعلى درجات الاحترام بين المواطنين.
- الموظفين العموميين يريدون إبطال كل إمكانية لحدوث تعارض في المصالح بين المصلحة العامة ومصالحهم الشخصية قبل حصوله.
- مسألة تضارب المصالح من أكثر الأمور تعقيدا في مجال الأخلاقيات لعلاقتها بالمكتسبات المادية بأنواعها المختلفة.

أهداف المدونة:

1. تحدد معايير السلوك والأخلاق المرغوبة والمتوقعة من قبل الدوائر الحكومية وموظفي القطاع العام.
2. تعرف المواطنين بالسلوك المرغوب فيه والمتوقع من الدوائر الحكومية والموظف في القطاع العام.
3. الترويج للمعايير المهنية وأخلاقيات السلوك.
4. تضع السلوك المهني المثالي والمسؤول في إطار محدد بدلا من أن يترك للإجتهد الشخصي لكل موظف أو إدارة.
5. المحافظة على الثقة المتبادلة بين المواطنين والموظفين العموميين.
6. تشجيع الموظفين العموميين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية والوظيفية والإدارية.
7. تساهم المدونة في جعل البيئة الوظيفية أكثر شفافية وبناءة بالنسبة إلى الموظف العام.

الفئة المستهدفة:

تتوجه المدونة إلى من يقومون على الدوائر الحكومية من وزراء وشاغلي وظائف الفئة الخاصة (من يعين بدرجة وزير، وموظفي الفئة العليا، الوكلاء والوكلاء المساعدون والمدراء العامون)، وموظفي الفئات الأولى إلى الخامسة التي تتضمن من يعين بوظيفة مدير أو مستشار، والوظائف التخصصية والفنية والكتابية، ووظائف الخدمات كالحراسة والسعاة.

دور قيادة الدائرة

- تبني مدونات السلوك والترويج لها وتدريب الموظفين عليها في مختلف المستويات الوظيفية.
- توفير بيئة عمل تضمن توفير مكان مناسب لطبيعة عمل الموظفين وحوافز مادية ومعنوية تساعد على تعزيز ولاء الموظف للمؤسسة وليس للأشخاص.
- تحديد المستويات الإدارية في المؤسسة ومهام الدوائر والموظفين والوصف الوظيفي لهم، وحدود مسؤولياتهم، والعلاقة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة، ونطاق الإشراف والرقابة والمساءلة.
- تبني سياسات تضمن الحفاظ على حقوق المواطنين في الحصول على فرص متساوية في تلقي الخدمات.

- كفالة حق المواطن في الحصول على التراخيص القانونية بشكل عام ، وتسهيل الإجراءات الرسمية لاستصدار هذه التراخيص من الدائرة الحكومية.
- تبني إجراءات توظيف وترقية معلنة تمنع من التدخل السياسي في عملية التوظيف والترقية.
- تحديد الإجراءات الواجب اتباعها في عملية المشاركة في المؤتمرات الدولية والتمثيل والبعثات للخارج بشكل يؤدي إلى توافقها مع عمل الدائرة ويكفل تحقيق أهدافها وتحسين الأداء فيها وترشيد نفقاتها.
- إشراك جمهور المستفيدين من خدمات الدائرة باتخاذ القرارات ووضع السياسات والبرامج المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم.
- إتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تخص المواطنين بشكل يسهل وصولهم إليها. والمحافظة على الخصوصية والسرية وفقا للقانون.

واجبات القيادة في المؤسسات العامة

- عدم استخدام الممتلكات والموارد العامة في خدمة جهة معينة بناء على اعتبارات سياسية أو اجتماعية خاصة.
- العمل على تسهيل الإجراءات وتقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات وانجاز المعاملات.
- توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين والتنوع الثقافي والديني وخصوصية المرأة، وتوفير شروط الأمان والسلامة.
- الأخذ بأراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لإدماجها في سياسة الحكومة وبرامجها.
- عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات المخول بها لتحقيق مصالح خاصة.
- تدريب الدائرة موظفيها على مضمون حق المواطن في الاطلاع على المعلومات.
- توفر إمكانية وصول المواطنين للمعلومات الموثقة حول القرارات وسياسات الدائرة دون قيود وبإجراءات سهلة ومعلنة.
- تنشر المعلومات على نحو واسع لاطلاع المواطنين على الإجراءات الإدارية، وكيفية الاستفادة من الخدمات المقدمة من الدائرة.
- تتعامل بجدية وأمانة في حالة اكتشاف، قضايا الكسب غير المشروع بحيث تقدم البيانات والإيضاحات المتوفرة لديها بمصادقية للجهات المعنية دون أن تعتمد إلى التضليل أو الخداع أو المحاباة.
- استقبال شكاوى المواطنين والتحقيق فيها بجدية وفقا لقواعد السلوك الواردة بالمدونة، وعلى الموظف المسؤول عن تلقي الشكاوى مخاطبة صاحب الشكاوى بما توصلت إليه الدائرة في عملية التحقيق.
- منع استغلال عدم معرفة المواطنين بإجراءات الحصول على التراخيص القانونية للحصول على مكاسب مادية.

العلاقة بين الدوائر الحكومية والقطاع الخاص

يتعامل العاملون في دوائر اللوازم مع الجميع باحترام وعلى قاعدة ومبدأ الانفتاح وتعزيز المنافسة وتكافؤ الفرص.

- تمتنع الدوائر الحكومية والعاملون فيها عن قبول أية هدية أو خدمة مقدمة من جهات أو أشخاص أيا كان السبب وبشكل خاص إذا كان الغرض تقديم تسهيلات أو معلومات للحصول على عقود أو معاملات تجارية لصالح شخص أو شركة خاصة.
- تعتمد الدوائر الحكومية إجراءات معلنة وواضحة في طرح العطاءات الحكومية لتوفير اللوازم أو تقديم الخدمات الفنية.

قواعد عامة لسلوك الموظف العام

- أحرص على تادية عملي بدقة وأمانة وإخلاص وتجرد بعيداً عن أية اعتبارات خاصة قد تخل بوظيفتي.
- أخصص وقت العمل الرسمي في أداء مهامي الوظيفية، وأحافظ على ذات مستوى الأداء في غير أوقات العمل الرسمي إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
- أحترم مواعيد العمل المخصصة لوظيفتي.
- أؤدي المهام الموكلة إلي بموجب موقعي الوظيفي، وأنجز العمل في الوقت المحدد.
- أتقيد في سلوكي بقيم النزاهة، وأقوم بجميع الواجبات التي تفرضها علي طبيعة عملي وتفرضها القوانين واللوائح.
- أحرص على تنمية قدراتي وكفاءتي العلمية والعملية، وأسعى للحصول على المهارات والمعلومات الضرورية التي تمكنني من القيام بالأعمال المطلوبة والمتوقعة مني.
- أمتنع عن الاحتفاظ بحوزتي الشخصية بأصل أي سند أو تقرير أو وثيقة أو رسالة خاصة بالدائرة أو بنسخ منها، واستخدامها لأغراض خاصة.
- أبلغ دائرتي فوراً بأي مخالفة أو تهمة توجه إلي أو طلب للحضور إلى المحكمة أو غيرها من الملاحقات القانونية والقضائية، باستثناء ما يتعلق منها بحوادث شخصية بسيطة لا أكون فيها بموقع المتهم ولا تؤثر في سمعتي أو في سير عملي.
- أتقيد بعدم الاطلاع على المستندات والأوراق والسجلات التي ليست من شأن اختصاصي.
- أحرص على عدم الظهور بمظهر من شأنه المساس أو الإخلال بكرامة وظيفتي.
- أحسن معاملة الجمهور وأتعامل معه بانفتاح واحترام.
- أحرص، في حال قيامي بمهمة رسمية، على استخدام أكثر أدوات السفر المتوفرة كفاءة وترشيد.
- ألتزم بإبلاغ مسؤولي المباشر أو أي مسؤول حسب التسلسل الوظيفي بنتائج مشاركتي في المهمات الرسمية.
- أتأكد من الحفاظ على ممتلكات الإدارة وأحسن استعمالها.

المحافظة على موارد الدائرة

- أستخدم الموارد المتاحة تحت تصرفي لتحقيق الأهداف العامة فقط وفي المجال المخصص لها.
- أحرص على المحافظة على الأموال والممتلكات العامة التي أستخدمها أثناء قيامي بواجبات وظيفتي.
- أمتنع عن مزاوله أي عمل من غير أعمال وظيفتي سواء أكان ذلك مقابل أجر أم دون أجر، حتى ولو كان ذلك خارج أوقات العمل الرسمية، ما لم يتم الحصول على موافقة مسبقة من الجهات المخولة قانونياً.

- أحافظ على سلامة الأموال والموجودات المملوكة للدائرة التي في عهدي.
- أحرص على الحؤول دون حصول أي هدر لموجودات أو ممتلكات الدائرة أو سوء استخدامها.
- أمتنع عن استخدام موجودات المؤسسة لأغراض شخصية أو لا تتعلق بالعمل.
- أراعي اختصار طول المكالمات الهاتفية قدر الإمكان لضمان عدم انشغال الخطوط وإتاحة استخدام هذه الوسائل بكفاءة للغرض الذي وجدت من أجله وبأقل التكاليف.

الحيادية الوظيفية

- أحافظ على تقديم الخدمات للجمهور بشكل حيادي بعيداً عن الفئوية الحزبية أو التعصب في المعتقدات والمصالح والاهتمامات الخاصة.
- أتخذ قراراتي بناء على الحقائق والجوانب الموضوعية للقضية، وأعطي الأسباب التي دفعتني إلى اتخاذ قرار معين إذا طلب مني ذلك.
- ألتزم بعرض الحقائق دون أية اعتبارات خاصة ودون إخفاء للمعلومات أو تحريفها أو تأخيرها.
- أقدم المعلومات بناء على الأدلة دون أي تحيز، وأعرض الخيارات والحقائق بشكل سليم ودقيق.

الحيادية السياسية

- أقوم بخدمة الحكومة، بغض النظر عن توجهاتها السياسية ومعتقداتها، بأفضل شكل ممكن وبطريقة تضمن الحفاظ على الحياد السياسي وتتماشى مع متطلبات قواعد السلوك هذه بعيداً عن معتقداتي السياسية والشخصية.
- أتصرف بطريقة جديرة بالاحتفاظ بثقة المسؤولين وفي الوقت ذاته أحاول ضمان القدرة على إنشاء نفس العلاقة مع أشخاص قد يطلب إلي العمل معهم في الحكومات المستقبلية.
- أحتزم القيود القانونية المفروضة على النشاطات السياسية لبعض المناصب الإدارية، وفي مكان العمل وأوقاته.
- أحرص على عدم السماح لأرائي السياسية الشخصية بتحديد طبيعة النصح والمشورة المقدمة من قبلي للمسؤولين أو أن تؤثر على أعمالي وأفعالي.

تضارب المصالح

- أحرص على عدم استخدام المعلومات التي أحصل عليها خلال أداء الوظيفة أو بعد ترك العمل العام لتحقيق مصالح خاصة.
- أمتنع عن الجمع بين وظيفتي وبين أي عمل آخر يتعارض ومهام عملي.
- أحرص على عدم استغلال موقعي الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية أو حزبية أو لمكاسب مادية أو قبول لأية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة مباشرة أو بالواسطة سواء أثناء تأديتي الخدمة أو بعد تركي العمل في القطاع العام.

- أعمل على إعلام الجهة المسؤولة في دائرتي عن أي تعارض في المصالح قد ينشأ أثناء شغلي وظيفتي؛ بحيث لا يجوز أن تكون لي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في اتفاقات أو مناقصات أو عقود خارجية تتصل بأعمال الدائرة أو في قرارات تعيين أو تقييم.
- أقدم، بما يتوافق مع مناصبي الرسمي وبالقدر الذي يقتضيه القانون، إقراراً بالذمة المالية الخاصة بي وبزوجي وبأولادي القصر.
- أفصح، بالقدر الذي يقتضيه مناصبي، عن أعمالتي الخاصة ومصالحي التجارية والمالية أو ما أقوم به من أنشطة لتحقيق كسب مالي قد ينشأ عنها تضارب محتمل في المصالح.
- ألتزم، في حالات احتمال حدوث تضارب في المصالح بين واجباتي ومصالحي الخاصة، بالتدابير المتخذة للحد من التضارب في المصالح أو إزالته!

العلاقة مع زملاء العمل

- أحترم التسلسل الإداري في اتصالاتي الوظيفية، وأنفذ ما يصدر إلي من أوامر وتعليمات في حدود القوانين واللوائح النافذة.
- أعامل زملائي باحترام وتقدير، وأكون مستعداً للعمل كأحد أفراد الفريق إذا تطلب العمل ذلك.
- أعمل على مساندة ودعم جهود زملائي بشكل يمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم وتأدية أعمالهم.
- أحترم كافة القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وأحث المواطنين على احترامها.

الاستشارة

يمكنك الحصول على النصح والمشورة حول قواعد السلوك في المدونة أو في حال تخوفك من قضية معينة ذات صلة من الجهات التالية:

- المسؤولون في دائرتك الحكومية، والدائرة القانونية.
- ديوان الموظفين العام
- ديوان الرقابة المالية والإدارية
- هيئة الكسب غير المشروع
- أعضاء المجلس التشريعي ولجانه

ملحق: النصوص القانونية التي عالجت سلوك الموظف والإدارة

أولاً: المواد المتعلقة بالإدارة:

مادة (4) من قانون الخدمة المدنية واجبات الدوائر الحكومية

على الدوائر الحكومية القيام بما يلي:-

- 1 - أن تحدد أساليب تحقيق الأهداف والمهام الموكولة إليها بكفاءة وفعالية وأن تعتمد الوسائل الكفيلة بتعريف الموظفين والمواطنين بأهدافها ومهامها.
- 2 - أن تضع مشروعاً لهيكلها التنظيمي بتقسيماته محدداً فيه اختصاصات كل منها ويصدر باعتماده قرار من مجلس الوزراء.
- 3 - أن تضع جدولاً لوظائفها مرفقاً به بطاقة وصف لكل وظيفة محدداً به واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها وتصنيفها وترتيبها وفقاً للفئات الواردة في الجدول رقم (1) الملحق بهذا القانون على أن يقدم إلى مجلس الوزراء لإصدار القرار بشأنه.
- 4 - أن تحدد حاجتها السنوية من الوظائف الواردة في جدول وظائفها المعتمد لإدراجها في الموازنة العامة.
- 5 - أن توفر وسائل العمل الضرورية للموظف لتحسين أدائه لواجباته مع مراعاة الاقتصاد في النفقات والحرص على أموال الدولة.
- 6 - أن تقوم بتوجيه الموظف المعين لديها تحت التجربة لتعريفه على جهاز الدائرة وأهدافها ومهامها، وتنظيمها الإداري، والتشريعات الخاصة بها وبشؤون الخدمة المدنية، وإيقافه على مهام وظيفته وتدريبه على أساليب العمل في وحداتها الإدارية المختلفة.

مادة (5) من قانون الخدمة المدنية وحدات شؤون الموظفين ومهامها

تُنشأ في كل دائرة حكومية وحدة لشؤون الموظفين تتولى المهام التالية:-

- 1 - التعاون مع متخذي القرارات في الدائرة الحكومية التابعة لها لوضع السياسات الخاصة بالموظفين فيها، وتنفيذها ومتابعتها، ومراجعتها بين وقت وآخر.
- 2 - المساهمة في تهيئة المناخ المناسب للعمل في الدائرة الحكومية التابعة لها مما يساعد الموظفين فيها على الارتفاع بمستوى أدائهم وإنتاجهم.

- 3 - المشاركة في تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين وتطبيقها في إطار من التخطيط للقوى البشرية وتقييم الأداء في الدائرة الحكومية التابعة لها وتصنيف الوظائف وإدارة المحفوظات فيه.
- 4 - متابعة إجراءات شؤون الموظفين كالتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة وغيرها وضبط الملفات والسجلات الخاصة بها.
- 5 - إجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب، وإيفادهم في بعثات دراسية وعلمية ومتابعة أعمال الموفدين منهم وذلك كله بالتنسيق مع ديوان الموظفين.
- 6 - وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون الإجراءات والسجلات والنماذج التي تستخدم في عمل هذه الوحدة.

مادة (7) من قانون الخدمة المدنية مهام ومسؤوليات الديوان

- تحقيقاً للغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري في فلسطين يتولى الديوان المهام والمسؤوليات التالية:-
- 1 - الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
 - 2 - المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها.
 - 3 - المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.
 - 4 - مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدائرة الحكومية بالتعيين والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوماً من صدورها، وللديوان أن يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية ويبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً وفقاً لأحكام هذا القانون.
 - إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.
 - إعداد الإحصاءات عن الموظفين وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها.
 - توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.
 - إعداد دليل للخدمة المدنية في فلسطين توضح فيه واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا القانون وسائر التشريعات المعمول بها في فلسطين والتي يجب على الموظف الإلمام بها.

ملحق: المواد القانونية المتعلقة بسلوك الموظف

مادة (66) من قانون الخدمة المدنية واجبات الموظفين

الوظائف العامة تكليف للقائمين بها، هدفها خدمة المواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة طبقاً للقوانين واللوائح.

وعلى الموظف مراعاة أحكام هذا القانون واللوائح وتنفيذها وأن يلتزم بما يلي:-

- 1 - تأدية العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته، وأن يلتزم بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية بناءً على تكليف من الجهة المختصة إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
- 2 - أن يحسن معاملة الجمهور وأن ينجز معاملاتهم في الوقت المحدد.
- 3 - احترام مواعيد العمل.
- 4 - المحافظة على الأموال والممتلكات العامة.
- 5 - احترام التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية وتنفيذ ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات في حدود القوانين واللوائح النافذة، ويتحمل كلُّ مسؤول مسؤولية الأوامر التي تصدر منه كما يكون مسؤولاً عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته.
- 6 - أن يعمل على تنمية قدراته وكفاءاته العلمية والعملية والاطلاع على القوانين واللوائح والتعليمات المتعلقة بعمله والإحاطة بها وتقديم الاقتراحات التي يراها مفيدة لتحسين طرق العمل في الدائرة ورفع مستوى الأداء فيها.

مادة (67) من قانون الخدمة المدنية المحظورات على الموظفين

يحظر على الموظف ما يلي:-

- 1 - مخالفة أحكام هذا القانون أو القوانين واللوائح الأخرى المعمول بها والمتعلقة بالخدمة المدنية والموظفين.
- 2 - الجمع بين وظيفته وبين أي عمل آخر يؤديه بنفسه أو بالواسطة.
- وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون الضوابط والأحكام للأعمال التي يجوز للموظف أداؤها في غير أوقات الدوام الرسمية بما لا يضر أو يتعارض أو يتناقض مع الوظيفة أو مقتضياتها.
- 3 - استغلال وظيفته وصلاحياته فيها لمنفعة ذاتية أو ربح شخصي أو القبول مباشرة أو بالواسطة لأية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة بمناسبة قيامه بواجبات وظيفته.

- 4 - أن يحتفظ لنفسه بأصل أيّة ورقة رسمية أو صورة أو نسخة أو ملخص عنها أو أن ينزعها من الملفات المخصصة لحفظها ولو كانت خاصة بعمل كلف به شخصياً.
- 5 - أن يفشي أيّاً من الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته خلافاً للمجالات التي يجيزها القانون حتى ولو ترك الوظيفة.
- 6 - الخروج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته أو الظهور بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة.
- 7 - شرب الخمر ولعب القمار في الأندية أو في المحال العامة.

يجب على كل موظف أن يتقيد بتطبيق مواد القانون المذكورة أعلاه والتي يقصد منها محاولة الوصول إلى قدر من الفاعلية والإيجابية في أداء الخدمة العامة . وفي حال قصر الموظف في تطبيق أحكام هذه المواد القانونية يصبح معرضاً لنوعين من المسائلة :

أولاً : محاسبة إدارية:

حيث يكون الموظف معرض لإحدى العقوبات التأديبية التالية وفقاً لقانون الخدمة المدنية :

مادة (68) العقوبات التأديبية

- إذا ثبت ارتكاب الموظف مخالفة للقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات المعمول بها في الخدمة المدنية أو في تطبيقها فتوقع عليه إحدى العقوبات التأديبية التالية:-
- 1 - التنبيه أو لفت النظر.
 - 2 - الإنذار.
 - 3 - الخصم من الراتب بما لا يزيد عن راتب خمسة عشر يوماً.
 - 4 - الحرمان من العلاوة الدورية أو تأجيلها مدة لا تزيد عن ستة أشهر.
 - 5 - الحرمان من الترقية حسب أحكام هذا القانون.
 - 6 - الوقف عن العمل مدة لا تتجاوز ستة أشهر مع صرف نصف الراتب.
 - 7 - تخفيض الدرجة.
 - الإنذار بالفصل.
 - الإحالة إلى المعاش.
 - الفصل من الخدمة.

ثانياً : محاسبة جزائية

حيث يكون الموظف معرض لإحدى العقوبات الجزائية التالية وفقاً لطبيعة الفعل المرتكب من قبله وفقاً لقانون العقوبات :

المادة 170

قبول الرشوة

كل موظف عمومي وكل شخص ندب إلى خدمة عامة سواء بالانتخاب أو بالتعيين وكل امرئ كلف بمهمة رسمية كالمحكم والخبير والسنديك طلب أو قبل لنفسه أو لغيره هدية أو وعداً أو أية منفعة أخرى ليقوم بعمل حق بحكم وظيفته عوقب بالحبس من ستة أشهر إلى سنتين، وبغرامة من عشرة دنانير إلى مائتي دينار.

المادة 171

طلب الرشوة

- 1- كل شخص من الأشخاص السابق ذكرهم طلب أو قبل لنفسه أو لغيره هدية أو وعداً أو أية منفعة أخرى ليعمل عملاً غير حق أو ليمتنع عن عمل كان يجب أن يقوم به بحكم وظيفته، عوقب بالحبس من سنة إلى ثلاث سنوات وبغرامة من عشرين ديناراً إلى مائتي دينار.
- 2- يعاقب بالعقوبة نفسها المحامي إذا ارتكب هذه الأفعال.

المادة 174

عقوبة الاختلاس

- 1- كل موظف عمومي أدخل في ذمته ما وكل إليه بحكم الوظيفة أمر إدارته أو جبايته أو حفظه من نقود وأشياء أخرى للدولة أو لأحد الناس عوقب بالحبس من ستة أشهر إلى ثلاث سنوات وبغرامة من عشرة دنانير إلى مائة دينار.
- 2- إذا وقع الفعل المبين في الفقرة السابقة بدس كتابات غير صحيحة في القيود أو الدفاتر أو بتحريف أو حذف أو إتلاف الحسابات والأوراق أو غيرها من الصكوك وعلى صورة عامة بأية حيلة ترمي إلى منع اكتشاف الاختلاس، عوقب بالأشغال المؤقتة أو الاعتقال المؤقت.

المادة 175

عقوبة استثمار الوظيفة

من وكل إليه بيع أو شراء أو إدارة أموال منقولة أو غير منقولة لحساب الدولة أو لحساب إدارة عامة، فاقترب غشاً في أحد هذه الأعمال أو خالف الأحكام التي تسري عليها إما لجر مغنم ذاتي أو مراعاة لفريق أو إضراراً بالفريق الآخر أو إضراراً بالإدارة العامة عوقب بالحبس من ستة أشهر إلى ثلاث سنوات وبغرامة لا تنقص عن قيمة الضرر الناجم.

المادة 176

عقوبة الحصول على منفعة شخصية والاتجار غير المشروع

يعاقب من ستة أشهر إلى سنتين وبغرامة أقلها عشرة دنانير:

- 1- كل موظف حصل على منفعة شخصية من إحدى معاملات الإدارة التي ينتمي إليها سواء أفعّل ذلك مباشرة أو على يد شخص مستعار أو باللجوء إلى صكوك سورية.
- 2- ممثلو الإدارة وضباط الشرطة والدرك وسائر متولي الشرطة العامة إذا قدموا جهازاً أو باللجوء إلى صكوك سورية مباشرة أو على يد شخص مستعار على الاتجار في المنطقة التي يمارسون فيها السلطة بالحبوب وسائر الحاجات ذات الضرورة الأولية غير ما أنتجته أملاكهم.

المادة 177

حالات معينة لتخفيض عقوبات

- 1- يخفض نصف العقوبات المنصوص عليها في المادة (174) إذا كان الضرر الحاصل والنفع الذي توخاه الفاعل زهيداً أو إذا عوض عن الضرر تعويضاً تاماً قبل إحالة القضية على المحكمة.
- 2- وإذا حصل الرد والتعويض أثناء المحاكمة وقبل أي حكم في الأساس وغير مبرم خفض من العقوبة ربعها.

المادة 181

دخول المساكن وتحري الأماكن بشكل غير قانوني

- 1- كل موظف يدخل بصفة كونه موظفاً مسكن أحد الناس أو ملحقات مسكنه في غير الأحوال التي يجيزها القانون، يعاقب بالحبس من ثلاثة أشهر إلى ثلاث سنين وبغرامة من عشرين ديناراً إلى مائة دينار.
- 2- وإذا انضم إلى فعله هذا تحري المكان أو أي عمل تعسفي آخر فلا تنقص العقوبة عن ستة أشهر.
- 3- وإذا ارتكب الموظف الفعل السابق ذكره دون أن يراعي الأصول التي يفرضها القانون يعاقب بالحبس من شهر إلى سنة وبغرامة من خمسة دنانير إلى عشرين ديناراً.
- 4- وكل موظف يدخل بصفة كونه موظفاً محلاً من المحال الخصوصية كبيوت لتجارة المختصة بأحد الناس ومحال إدارتهم في غير الحالات التي يجيزها القانون أو دون أن يراعي الأصول التي يفرضها القانون يعاقب بالحبس حتى ستة أشهر أو بغرامة لا تزيد على خمسين ديناراً.

المادة 182

إعاقة تنفيذ أحكام القوانين أو القرارات القضائية أو جباية الرسوم والضرائب

- 1- كل موظف يستعمل سلطة وظيفته مباشرة أو بطريق غير مباشر ليعوق أو يؤخر تنفيذ أحكام القوانين، أو الأنظمة المعمول بها أو جباية الرسوم والضرائب المقررة قانوناً أو تنفيذ قرار قضائي أو أي أمر صادر عن سلطة ذات صلاحية يعاقب بالحبس من شهر إلى سنتين.
- 2- إذا لم يكن الذي استعمل سلطته أو نفوذه موظفاً عاماً، يعاقب بالحبس من أسبوع إلى سنة.

المادة 183

عقوبة التهاون في القيام بواجبات الوظيفة

- 1- كل موظف تهاون بلا سبب مشروع في القيام بواجبات وظيفته وتنفيذ أوامر أمره المستند فيها إلى الأحكام القانونية يعاقب بالغرامة من عشرة دنانير إلى خمسين ديناراً أو بالحبس من أسبوع واحد إلى ثلاثة أشهر.

2- إذا لحق ضرر بمصالح الدولة من جراء هذا الإهمال عوقب ذلك الموظف بالحبس من شهر واحد إلى سنة وضمن قيمة هذا الضرر.

المادة 184

الامتناع عن تلبية طلبات السلطة الإدارية أو القضائية

كل ضابط أو فرد من أفراد الشرطة أو الدرك امتنع عن تلبية طلب قانوني صادر من السلطة القضائية أو الإدارية يعاقب بالحبس من أسبوع إلى سنة أو بالغرامة من خمسة دنانير إلى خمسين ديناراً أو بكلتا العقوبتين معاً.

التوقيع

المؤسسات الموقعة

.....

نقابة العاملين في الوظيفة العمومية

.....

اتحاد نقابات المعلمين

.....

نقابة المهن الصحية

ملحق رقم (8)

الجهات الخاضعة أو التي خضعت للرقابة الإدارية ضمن عمل وحدة الرقابة والتدقيق الإداري -ديوان الموظفين العام/الوزارات والمؤسسات والهيئات العامة.

الرقم	الوزارة/المؤسسة/الهيئة
1.	الأمانة العامة لمجلس الوزراء
2.	هيئة إذاعة وتلفزيون فلسطين
3.	وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الدينية
4.	وزارة المالية
5.	وزارة التربية والتعليم العالي
6.	وزارة الصحة
7.	وزارة الاقتصاد الوطني
8.	وزارة الحكم المحلي
9.	وزارة الاتصالات
10.	وزارة الزراعة
11.	وزارة الأشغال العامة
12.	وزارة الإعلام
13.	وزارة الداخلية
14.	وزارة شؤون الأسرى
15.	وزارة الشؤون الخارجية
16.	وزارة التخطيط
17.	وزارة العمل
18.	وزارة السياحة
19.	وزارة الشؤون الاجتماعية

20.	وزارة الثقافة
21.	سلطة الأراضي
22.	هيئة الشؤون المدنية
23.	وزارة النقل والمواصلات
24.	وزارة الشباب والرياضة
25.	وزارة العدل

ملحق رقم (9) :

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي
1.	د. وداد البرغوثي	دكتوراة في الصحافة	محاضر/كلية الاعلام /جامعة بيرزيت
2.	كليب مشعل	ماجستير في الإدارة العامة	نائب مدير عام الشؤون الإدارية /وزارة المالية
3.	محمد حماد	ماجستير في الإدارة العامة	نائب مدير عام الشؤون الإدارية /هيئة الشؤون المدنية
4.	سميرة ابراهيم عبد الجليل	بكالوريوس لغة عربية	مدير دائرة الشؤون الإدارية /وزارة الاعلام
5.	إيمان صباح	ماجستير حقوق	المستشار القانوني /وزارة الإعلام
7.	محمد المصري	بكالوريوس إحصاء	جهاز الإحصاء المركزي

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	المحاور الرئيسية لاستبانة المدققين.	5.1
54	المحاور الرئيسية لاستبانة المدراء العامين/ القائمين بأعمال مدير عام الشؤون الإدارية	5.2
55	المحاور الرئيسية لاستبانة موظفي الشؤون الإدارية	5.3
56	خصائص العينة الديمغرافية حسب صفة المبحوث	5.4
60	معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا لاستمارة المدراء	6.1
60	معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا لاستمارة الموظفين	6.2
61	معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا لاستمارة المدققين	6.3
62	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات استمارة الدراسة حول دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في محافظات الضفة الغربية	6.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور دور المدقق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر المدراء مرتبة تنازليا	6.5
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور دور المدقق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازليا	6.6
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور دور المدقق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر المدقق مرتبة تنازليا	6.7
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور العلاقة بين عمل المدقق الإداري وعمل وحدات الرقابة الداخلية في الوزارة من وجهة نظر المدراء مرتبة تنازليا	6.8

- 6.9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور العلاقة بين
عمل المدقق الإداري وعمل وحدات الرقابة الداخلية في الوزارة من وجهة
نظر الموظفين مرتبة تنازليا 75
- 6.10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور العلاقة بين
عمل المدقق الإداري وعمل وحدات الرقابة الداخلية في الوزارة من وجهة
نظر المدققين مرتبة تنازليا 77
- 6.11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور دور المدقق
الإداري في تعزيز البناء المؤسسي من وجهة نظر المدققين مرتبة تنازليا 79
- 6.12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور دور وحدة
الرقابة والتدقيق في مواجهة الفساد من وجهة نظر المدققين مرتبة تنازليا 82
- 6.13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تقييم عام لعمل
وحدة الرقابة والتدقيق الإداري من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازليا 85
- 6.14 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تقييم عام لعمل
وحدة الرقابة والتدقيق الإداري من وجهة نظر المدراء مرتبة تنازليا 87
- 6.15 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)
لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أداء وحدة
الرقابة والتدقيق الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة
الغربية وتعزيز مبادئ الحكم الصالح في هذه المؤسسات تبعا لمتغير العمر 89
- 6.16 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات
(Independent Samples Test) لمتوسطات استجابات أفراد عينة
الدراسة نحو أداء وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في المؤسسات الحكومية
العاملة في الضفة الغربية وتعزيز مبادئ الحكم الصالح في هذه المؤسسات
تبعا لمتغير الجنس 90
- 6.17 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)
لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أداء وحدة
الرقابة والتدقيق الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة
الغربية وتعزيز مبادئ الحكم الصالح في هذه المؤسسات تبعا لمتغير
سنوات التعليم 92
- 6.18 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)
لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أداء وحدة
الرقابة والتدقيق الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة 93

- الغربية وتعزيز مبادئ الحكم الصالح في هذه المؤسسات تبعا لمتغير مدة العمل بالسلطة
- 95 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أداء وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة الغربية وتعزيز مبادئ الحكم الصالح في هذه المؤسسات تبعا لمتغير مدة العمل بالدائرة 6.19
- 96 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أداء وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة الغربية وتعزيز مبادئ الحكم الصالح في هذه المؤسسات تبعا لمتغير المسمى الوظيفي 6.20
- 98 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أداء وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة الغربية وتعزيز مبادئ الحكم الصالح في هذه المؤسسات تبعا لمتغير مستوى الدخل 6.21
- 99 نتائج اختبار (Correlations) لواقع أداء وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة الغربية وتعزيز مبادئ الحكم الصالح في هذه المؤسسات من وجهة نظر المدققين 6.22
- 101 نتائج اختبار (Correlations) لواقع أداء وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة الغربية وتعزيز مبادئ الحكم الصالح في هذه المؤسسات من وجهة نظر الموظفين 6.23
- 102 نتائج اختبار (Correlations) لواقع أداء وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة الغربية وتعزيز مبادئ الحكم الصالح في هذه المؤسسات من وجهة نظر المدراء 6.24
- 104 نتائج اختبار (Correlations) لواقع أداء وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة الغربية وأداء وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات قيد الدراسة من وجهة نظر المدققين الإداريين 6.25

- 6.26 نتائج اختبار (Correlations) لواقع أداء وحدة الرقابة والتدقيق الإداري 109
في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة الغربية وأداء وحدات الرقابة
الداخلية في الوزارات قيد الدراسة من وجهة نظر الموظفين
- 6.27 نتائج اختبار (Correlations) لواقع أداء وحدة الرقابة والتدقيق الإداري 113
في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة الغربية وأداء وحدات الرقابة
الداخلية في الوزارات قيد الدراسة من وجهة نظر المدراء

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق	فهرس الملاحق
130	استمارة المدققين	ملحق رقم (1)	
138	استمارة الموظفين في الشؤون الإدارية	ملحق رقم (2)	
146	استمارة المدراء العاميين	ملحق رقم (3)	
153	المعاملات الواردة لديوان الموظفين العام والصادرة عن الديوان من 2008/1/1-2008/12/31	ملحق رقم (4)	
154	أعداد موظفي السلطة موزعين حسب الدرجة حتى نهاية العام 2008	ملحق رقم (5)	
155	جدول إحصائي حول معاملات الصحة خلال العام 2008	ملحق رقم (6)	
157	مبادئ مدونة السلوك الأخلاقي لموظفي القطاع العام	ملحق رقم (7)	
173	الجهات الخاضعة أو التي خضعت للرقابة من قبل مراقب إداري من وحدة الرقابة والتدقيق الإداري -ديوان الموظفين العام	ملحق رقم (8)	
174	قائمة المحكمين	ملحق رقم (9)	

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
أ	إقرار	
ب	شكر و عرفان	
د	التعريفات	
و	الملخص بالعربية	
ح	المخلص بالانجليزية	
	الفصل الأول	
	خلفية الدراسة	
1	خلفية الدراسة	1.1
2	مبررات الدراسة	1.2
3	أهمية الدراسة	1.3
4	المشكلة البحثية	1.4
5	أهداف الدراسة	1.5
5	أسئلة الدراسة	1.6
6	فرضيات الدراسة	1.7
8	حدود الدراسة	1.8
9	استعراض عام لفصول الدراسة	1.9
	الفصل الثاني	
	الرقابة الإدارية	
13	مقدمة	2.1
14	تعريف الرقابة	2.2
14	الرقابة الإدارية	2.3

18	أهمية الرقابة الإدارية	2.4
18	الرقابة الإدارية على مؤسسات القطاع العام في فلسطين	2.5
21	دراسات سابقة للفصل	2.6

الفصل الثالث

وحدة الرقابة والتدقيق الإداري-ديوان الموظفين العام

24	مقدمة	3.1
25	نشوء فكرة وحدة الرقابة والتدقيق الإداري	3.2
26	مهام المراقبين الإداريين	3.3
27	انجازات المراقبين الإداريين	3.4
28	مهام ومسؤوليات المراقبين الإداريين	3.5
29	تفويض الصلاحيات للمراقبين	3.6
31	الرقابة على المراقبين	3.7
32	رؤية وحدة الرقابة والتدقيق الإداري	3.8
32	الرؤية الاستراتيجية لوحدة الرقابة والتدقيق الإداري	3.9
33	معوقات عمل المراقبين	3.10
35	إيجابيات دوام المراقب في الوزارة التي يقوم بالرقابة عليها	3.11
35	سلبيات دوام المراقب في الوزارة التي يقوم بالرقابة عليها	3.12
36	الدراسات السابقة للفصل الثالث	3.13

الفصل الرابع - الحكم الصالح

38	مقدمة	4.1
39	تعريف الحكم الصالح	4.2
40	الفساد الإداري	4.3
41	معوقات التنمية الإدارية في فلسطين	4.4

42	مبادئ الحكم الصالح	4.5
44	معايير الحكم الصالح	4.6
46	الحكم الصالح والرقابة الإدارية	4.7
47	الدراسات السابقة للفصل الرابع	4.8
	الفصل الخامس	
	منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها	
52	منهج البحث	5.1
52	الأساليب البحثية	5.2
53	أداة الدراسة	5.3
55	تحكيم ومراجعة الاستبانة	5.4
56	تحليل البيانات	5.5
56	خصائص العينة	5.6
	الفصل السادس	
	نتائج الدراسة	
59	نتائج الدراسة	6.1
	الفصل السابع	
	الاستنتاجات والتوصيات	
117	مقدمة	7.1
118	الاستنتاجات	7.2
122	التوصيات	7.3
126	المراجع باللغة العربية	
128	المراجع باللغة الانجليزية	
129	المواقع الالكترونية	
130	الملاحق	

175	فهرس الجداول
179	فهرس الملاحق
180	فهرس المحتويات