

الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة

في قطاع غزة

The Effectiveness of Control Methods
In Public Institutions in
The Gaza Strip

إعداد الطالب

كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي

إشراف الدكتور

سامي علي أبو الروس

2004 - 2003

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الشكر والتقدير

بجزيل الحمد والثناء أتوجه إلى خالقي الذي تتم بقدرته الصالحات، وما كان لهذا الجهد أن يتم إلا بتوفيق الله سبحانه وتعالى، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله، ولذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأخ الدكتور/ سامي علي أبو الروس الذي بذل الجهد الكبير في التوجيه والمساعدة لإنجاز هذا العمل، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل الزملاء والأصدقاء والأخوة الأفاضل الذين لم يدخروا جهداً في تذليل الصعاب التي واجهتها في البحث، سواء كان بالنصح أو بالمساعدة، كما أتقدم بالشكر للعاملين في المؤسسات العامة الذين ساهموا بشكل مباشر في إنجاح هذه الدراسة، والتمس العذر لمن لم تسعفهم الجرأة في تقديم المساعدة، أو وضع العقبات في طريق هذه الدراسة، كما أتقدم بالشكر للأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا في برنامج الماجستير سواء كانوا من كلية التجارة أو من كلية الشريعة، إضافة لإدارة الجامعة التي سعت لتطوير الجامعة لتصبح صرحاً علمياً يعتز به الجميع، كما أتقدم بالشكر الجزيل لأهل بيتي الذين تحملوا معي تبعات هذا العمل، والذين كانوا خير معين لي في عملي هذا.

كامل أحمد أبو ماضي

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	صفحة العنوان
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	جدول الأشكال
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ن	مقدمة الدراسة
ن	مشكلة البحث
س	فروض البحث
ع	أهداف البحث
ع	أسباب اختيار موضوع البحث
ص	هيكلية البحث
1	الفصل الأول إدارة مؤسسات القطاع العام
1	المبحث الأول مفاهيم في الإدارة العامة
1	مقدمة
2	تعريف الإدارة
3	التخطيط
4	التنظيم
4	التوجيه
4	الرقابة
6	تعريف الإدارة العامة
7	خصائص الإدارة العامة
9	تعريف المؤسسة العامة
9	أهداف المؤسسة العامة
11	أركان المؤسسة العامة
11	البيروقراطية وإدارة المؤسسة العامة
12	خصائص النظام البيروقراطي
13	نظرة الإسلام للمؤسسة العامة في الدولة

الصفحة	العنوان
14	المبحث الثاني: الإدارة العامة في فلسطين
15	المؤسسات العامة في فلسطين
23	مشاكل الإدارة العامة في فلسطين
25	عوائق مواجهة مشاكل القطاع العام في فلسطين
26	الفصل الثاني الرقابة في المؤسسات العامة
26	المبحث الأول
26	مقدمة
27	تعريف الرقابة
28	أهمية الرقابة
29	أهداف الرقابة
30	الاتجاهات المختلفة للرقابة
33	مراحل عملية الرقابة
33	المرحلة الأولى
34	المرحلة الثانية
34	المرحلة الثالثة
36	الرقابة الداخلية والخارجية
36	الرقابة الداخلية
37	الرقابة الخارجية
38	الرقابة الشعبية
38	الرقابة التشريعية
39	الرقابة القضائية
39	الرقابة الإدارية
40	أساليب ووسائل الرقابة على المؤسسات العامة
40	الموازنة التقديرية
41	التقارير الإدارية
42	أنواع التقارير الإدارية
43	التقارير الإحصائية
43	الملاحظة الشخصية والتفتيش الإداري
44	المراجعة الداخلية
44	المراجعة المالية
45	المراجعة الذاتية

الصفحة	العنوان
45	الشكاوى
45	الخرائط الرقابية
47	العوامل المؤثرة في الرقابة الإدارية
48	نظم المعلومات الإدارية والرقابة
48	مميزات نظم المعلومات الإدارية
49	المفهوم المعاصر للرقابة
50	المفهوم الإسلامي للرقابة
51	النظام الرقابي
51	خصائص النظام الرقابي الجيد
52	الوسائل التي تجعل النظام الرقابي أكثر قبولا
53	معوقات الرقابة
54	المشكلات الإنسانية للرقابة
55	مخاطر المبالغة في الرقابة
57	المبحث الثاني الرقابة في المؤسسات العامة في فلسطين
57	مقدمة
58	الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة في فلسطين
58	أولاً: الرقابة الداخلية
58	ثانياً: الرقابة الخارجية
58	1- هيئة الرقابة العامة
58	أهداف هيئة الرقابة العامة
59	آلية عمل هيئة الرقابة العامة
59	استقلالية هيئة الرقابة العامة
59	الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة
60	2- ديوان الموظفين العام
61	وحدات ديوان الموظفين العام
62	مهام ديوان الموظفين العام
64	3- المجلس التشريعي
65	اللجان العاملة في المجلس
66	آلية عمل اللجان
66	إجراءات المتابعة

الصفحة	العنوان
67	4- وزارة المالية
67	مديرية الرقابة والتدقيق بوزارة المالية
68	دائرة تدقيق النفقات
69	دائرة تدقيق الإيرادات
69	معوقات عمل مديرية الرقابة والتدقيق
71	المبحث الثالث: نماذج لهيئات الرقابة في بعض الدول العربية
71	الرقابة في لبنان
71	1- مجلس الخدمة المدنية
72	2- التفتيش المركزي العام
72	3- ديوان المحاسبة
73	4- المجلس التأديبي العام
73	الرقابة في الأردن
73	1- وحدات الرقابة الداخلية
73	2- رقابة الأجهزة المركزية
74	أ- ديوان المحاسبة
74	ب- ديوان الرقابة والتفتيش الإدارية
74	ج- ديوان الخدمة المدنية
74	الرقابة في المملكة العربية السعودية
74	1- رقابة السلطة التنفيذية (مجلس الوزراء)
74	2- وزارة المالية والاقتصاد الوطني
75	3- ديوان المراقبة العامة
75	4- مؤسسة النقد العربي السعودي
75	5- هيئة الرقابة والتحقيق
75	6- وزارة التخطيط
75	7- ديوان الخدمة المدنية
75	8- المباحث الإدارية
76	الرقابة في جمهورية مصر العربية
76	1- الجهاز المركزي للمحاسبات
76	2- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
76	3- الإدارة المركزية للتفتيش والمتابعة
76	4- النيابة الإدارية

الصفحة	العنوان
76	5- هيئة الرقابة الإدارية
77	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
77	أولاً: الدراسات العربية
92	ثانياً: الدراسات الأجنبية
95	الفصل الرابع: منهجية البحث
95	المنهجية المتبعة في البحث
95	مجتمع الدراسة
96	عينة الدراسة
97	الأدوات المستخدمة
97	فحص صدق المحتويات وثبات بنود الاستبانيتين
98	أسلوب تحليل البيانات
98	معوقات البحث
99	الفصل الخامس: الإطار العملي للبحث
99	مقدمة
99	أولاً: فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانيتين
99	الاستبانة الأولى
122	الاستبانة الثانية
129	ثانياً: تحليل البيانات
129	الاستبانة الأولى
133	الاستبانة الثانية
135	ثالثاً: تحليل المجموعات الرئيسية التي تكونت منها الاستبانيتين
135	الاستبانة الأولى
176	الاستبانة الثانية
190	رابعاً: اختبار الفرضيات
191	الفرضية الأولى
192	الفرضية الفرعية الأولى
193	الفرضية الفرعية الثانية
194	الفرضية الفرعية الثالثة
195	الفرضية الفرعية الرابعة
196	الفرضية الثانية

الصفحة	العنوان
197	الفرضية الثالثة
198	الفرضية الرابعة
199	الفرضية الفرعية الأولى
200	الفرضية الفرعية الثانية
201	الفرضية الفرعية الثالثة
202	الفرضية الفرعية الرابعة
203	الفرضية الفرعية الخامسة
204	الفرضية الفرعية السادسة
205	الفرضية الفرعية السابعة
206	الفصل السادس: النتائج التوصيات
206	أولاً: نتائج الدراسة
211	ثانياً: التوصيات
214	المراجع
214	أولاً: الكتب
214	أ. الكتب العربية
216	ب. الكتب الأجنبية
216	ثانياً: الدوريات والتقارير والدراسات
216	أ. المقالات والتقارير
219	ب. أبحاث ماجستير ودكتوراة
219	ثالثاً: أبحاث ودراسات عبر الإنترنت
220	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أعداد الموظفين في المؤسسات العامة بين عامي 2002-2003	19
2	التغيرات في أعداد الموظفين	21
3	التغيرات في مؤسسات السلطة الفلسطينية ومواقعها	22
4	توزيع أفراد العينة على الوزارات	129
5	توزيع أفراد العينة على الفئات العمرية	130
6	توزيع عناصر العينة حسب سنوات الخبرة	131
7	توزيع عناصر العينة حسب المؤهلات العلمية	132
8	توزيع عناصر العينة حسب ناحية الجنس	132
9	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	133
10	توزيع أفراد العينة حسب العمل	134
11	توزيع أفراد العينة حسب الجامعات	134
12	الأدوات الرقابية المطبقة في المؤسسة	136
13	الموازنة التقديرية	141
14	التقارير الإدارية	143
15	التقارير الإحصائية	145
16	الملاحظة الشخصية	147
17	الشكاوى	149
18	التخطيط	151
19	الممارسات الإدارية	154
20	دور هيئة الرقابة العامة في عملية الرقابة في المؤسسات العامة	157
21	دور الرقابة الداخلية في المؤسسة	160
22	دور المجلس التشريعي الفلسطيني في عملية الرقابة	162
23	دور ديوان الموظفين العام في عملية الرقابة	165
24	دور وزارة المالية في عملية الرقابة	167
25	عوائق في طريق الرقابة	169
26	التطوير في المؤسسة	172
27	العاملون في المؤسسات العامة	177
28	الخدمات المقدمة من المؤسسات العامة	179
29	موقع المؤسسة ومرافقها	181

الرقم	العنوان	الصفحة
30	تطوير العمل في المؤسسة	183
31	العلاقة مع جمهور المؤسسة	185
32	الاستجابة لشكاوى الجمهور في المؤسسة	188
33	العلاقة الارتباطية بين مدى فعالية الدور الرقابي للهيئات الرقابية والتزام المؤسسات العامة بتوصيات هذه الهيئات.	191
34	يبين العلاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات المجلس التشريعي وفعالية الدور الرقابي للمجلس.	192
35	يبين العلاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات ديوان الموظفين العام وفعالية الدور الرقابي للديوان.	193
36	يبين العلاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات وزارة المالية وفعالية الدور الرقابي للوزارة.	194
37	يبين العلاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات هيئة الرقابة العامة وفعالية الدور الرقابي للهيئة.	195
38	يبين المتوسط الحسابي للمؤسسات المطبقة وغير المطبقة لعملية التخطيط	196
39	يبين وجود تشابك بين السلطات الثلاث	197
40	يبين العلاقة الارتباطية بين مدى فعالية أسلوب الرقابة المستخدم، والتطوير في المؤسسات العامة	199
41	يبين العلاقة الارتباطية بين مدى فعالية الموازنة التقديرية كأسلوب رقابي ، والتطوير في المؤسسات العامة	199
42	يبين العلاقة الارتباطية بين مدى فعالية التقارير الإدارية كأسلوب رقابي ، والتطوير في المؤسسات العامة	200
43	يبين العلاقة الارتباطية بين مدى فعالية التقارير الإحصائية كأسلوب رقابي، والتطوير في المؤسسات العامة	201
44	يبين العلاقة الارتباطية بين مدى فعالية الشكاوى كأسلوب رقابي، والتطوير في المؤسسات العامة	202
45	يبين العلاقة الارتباطية بين مدى فعالية الرقابة الداخلية كأسلوب رقابي، والتطوير في المؤسسات العامة	203
46	يبين العلاقة الارتباطية بين مدى فعالية الممارسات الإدارية كأداة رقابية، والتطوير في المؤسسات العامة	204
47	يبين العلاقة الارتباطية بين مدى فعالية الملاحظة الشخصية كأسلوب رقابي، والتطوير في المؤسسات العامة	205

جدول الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	شكل يبين علاقات الوظائف الإدارية مع بعضها البعض	1
31	شكل يبين أنواع الرقابة من حيث الزمن	2
46	شكل يبين خريطة تقدم العمل	3

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، وقد كانت مشكلة البحث تتمثل في تحديد مدى فعالية، ومهنية أساليب الرقابة، كما كان من أهداف هذه الدراسة تقييم مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، وذلك من خلال مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الهيئات الرقابية، وتطبيق المؤسسات العامة للأساليب الرقابية المختلفة، وعلاقة ذلك بعملية التطوير.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في الرقابة، ومدى أدائها لأهدافها، وهل الأساليب المستخدمة مناسبة للعمل أم لا. وتحديد العوائق التي تعترض عملية الرقابة، وكيفية التغلب على هذه العوائق في المؤسسات العامة، وذلك من خلال تطوير الكوادر الإدارية في هذه المؤسسات ونشر الوعي المؤسسي في المجتمع. كما أرادت الدراسة الاستفادة من نتائج هذا البحث في الارتقاء بمستوى الخدمة في المؤسسات العامة المقدمة للجمهور الفلسطيني.

وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج والتي منها وجود ارتباط بين تطبيق أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، وعملية التطوير في هذه المؤسسات. كما توصل الباحث إلى أن هناك مؤسسات رقابية لا تمارس دورها الرقابي بشكل فعال. كما تبين وجود فجوة بين رأي الجمهور وبين رأي المدراء حيث تبين أن عملية التطوير في المؤسسات العامة فعالة وذلك حسب وجهة نظر المدراء، بينما يرى الجمهور أن عملية التطوير غير فعالة، إضافة لتقييم الجمهور للخدمات المقدمة له من المؤسسات العامة والعلاقة بين المؤسسات العامة والجمهور ضعيفة. وقد كان سبب اختلاف رأي الجمهور مع رأي المدراء هو أن المدراء لا يريدون الحديث بصراحة عن مشاكل مؤسساتهم.

وعليه فقد توصل الباحث إلى العديد من التوصيات ومنها تطوير القوى البشرية من خلال التدريب، وتفعيل دور بعض المؤسسات الرقابية. والعمل على توضيح الصلاحيات الوظيفية في المؤسسات العامة، إضافة إلى تطوير العلاقة بين المؤسسات العامة والجمهور.

Abstract

This study aims to identify exactly the effectiveness of control methods in public institutions in The Gaza Strip. The problem of the study was to define the range of effectiveness and professionalism of control methods in the public institutions in The Gaza Strip, and to evaluate the effectiveness of control methods used by these institutions, through the range of commitment of these institutions with the recommendations of control institutions, application of different control methods, and the relation of this commitment with development.

Also this study aims to identify the control methods used by public institutions, and whether it achieves its objectives, and whether these methods are useful or not. Also this study tries to find out the barriers which hinder the application of these methods, and to overcome these barriers, through developing the career and spreading institutional understanding in the society.

This study aims to make use of its' findings to improve the level of the services which are introduced to the Palestinian public.

The student found many results, as there is a co-relation between the application of control methods, and development in the public sector institutions. In addition, there are some control institutions were ineffective. Also there was a gap in questionnaires which were introduced to managers in public institutions, and the public. The public evaluates the development in public sector institutions as ineffective, but the managers have a different view. Also the public is not satisfied with services introduced by public sector institutions, but the managers have also a different view, because they are not willing to speak frankly about the problems of their institutions.

The student introduced many recommendations, which includes developing the human resources through training, also improving the role of some control institutions, and making duties clear for employees in the public institutions. In addition to above mentioned recommendations, the public sector institutions must develop the relationship between the institutions and the public.

مقدمة الدراسة

مقدمة

إن عملية الرقابة من الوظائف الإدارية الهامة في المؤسسة حيث يتم التعرف من خلالها على أن ما يتم تنفيذه يتم حسبما خطط له داخل المؤسسات العامة. ومن المعلوم أن المؤسسات العامة هي عصب حياة المجتمع حيث أنها تؤدي الكثير من الخدمات للمواطنين ولذلك أصبح من الضروري أن تسيّر هذه المؤسسات على خطة واضحة المعالم، كما أنه من الضروري جدا أن تتأكد جهات الاختصاص من صحة عملية التنفيذ والالتزام بالخطط الموجودة.

ونظرا لتطور الإدارة وتعدد مدارسها وكثرة البحوث التي بدأت تجرى في كثير من المناطق على المؤسسات العامة والخاصة، ونظرا لأهمية المؤسسات العامة في خدمة المواطن وتلبية حاجاته فقد أصبح من الضرورة بمكان إفراد دراسات خاصة حول المؤسسات العامة في قطاع غزة.

علما بأنه تناولت بعض الدراسات المؤسسات العامة في قطاع غزة، بالبحث والتحليل، والتعرف على نقاط الضعف، حيث تم إعداد هذه الدراسات من قبل مؤسسات المجتمع المدني، وهدفت هذه الدراسات للارتقاء بها أو التعرف على حاجة هذه المؤسسات من الدعم المالي.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة في قطاع غزة، وذلك من خلال تحديد فعالية الرقابة الداخلية، وهيئة الرقابة العامة، وديوان الموظفين العام، ووزارة المالية.

مشكلة البحث

تمثل المؤسسات العامة عصب الحياة العامة في أي بلد من بلدان العالم، كما أنها تعتبر الوسيلة التنفيذية لسياسات الحكومة في تلك المنطقة، وليس من الممكن تنفيذ سياسة حكومة دون وجود المؤسسات العامة. كما يجب على المؤسسات العامة أن تؤدي رسالتها بالتنسيق والتوافق التام مع الحكومة والمؤسسات الأخرى في المجتمع.

ولا ينكر أحد دور المؤسسات العامة في خدمة المواطنين، حيث يتعامل معها جميع المواطنين نظرا لحاجتهم لها، وعليه فإن حيوية هذه المؤسسات أصبحت ضرورة ملحة من ضرورات الحياة المعاصرة.

إن عدم سلامة الهيكلية التنظيمية لهذه المؤسسات، يؤثر على مدى فعالية عمليات التوجيه، والقيادة. أما بالنسبة لأساليب الرقابة فهي من الأمور الحيوية لهذه المؤسسات لتتمكن من تنفيذ خططها، والتي تنعكس بشكل مباشر وحيوي على المواطن في قطاع غزة. وعليه فإن مشكلة البحث تتلخص في تحديد مدى فعالية، ومهنية أساليب الرقابة، لذلك وجد الباحث ضرورة دراسة هذه المشكلة والبحث فيها.

وتتمثل عمليات الرقابة في المؤسسات العامة في الرقابة الداخلية، وهيئة الرقابة العامة، والمجلس التشريعي، وديوان الموظفين العام، ووزارة المالية، إضافة لمؤسسات المجتمع المدني ودورها في عملية الرقابة. ومن أجل ذلك طرح الباحث العديد من التساؤلات التي يجب الإجابة عليها بخصوص عملية الرقابة وهي:-

- 1- ما هي أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة بقطاع غزة ؟
- 2- هل هذه الأساليب المستخدمة فعالة بشكل كاف ؟
- 3- هل تؤدي عملية الرقابة الهدف المطلوب منها ؟
- 4- ما العوائق والعقبات التي تقف في طريق وجود نظام رقابي فعال ؟
- 5- ما هو أثر استخدام هذه الأساليب على الخدمات المقدمة للجمهور في المؤسسات العامة ؟

فروض البحث

- 1- يعتمد مدى فعالية الدور الرقابي للهيئات الرقابية المختلفة على مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات هذه الهيئات.
- 2- لا يوجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قياس فعالية عملية التخطيط في المؤسسات العامة التي تعتمد على عملية التخطيط، والمؤسسات التي لا تعتمد على عملية التخطيط.
- 3- لا يوجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المستبانيين بشأن تداخل السلطات الثلاث وإعاقتها للعمل، ورأي محايد.
- 4- إن الحد من فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، يؤدي إلى ضعف تطويرها في المستقبل مما يؤثر سلباً على أدائها، وعلى خدمة المواطن الفلسطيني.

اعتمد الباحث في تحديد معايير نجاح المؤسسة على الالتزام بالخطط، والموازنات التقديرية، واستخدام أساليب الرقابة المختلفة، وعملية التطوير في المؤسسة. ووجود المراجعة الداخلية، ودورها في المؤسسة، ورضا الجمهور عن خدمات هذه المؤسسات.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:-

- 1- التعرف على الأساليب المستخدمة في الرقابة، ومدى أدائها لأهدافها، وهل الأساليب المستخدمة مناسبة للعمل أم أن لها آثارا سلبية قد تضر بالمؤسسة بشكل عام، وتعيق تحقيق أهداف عملية الرقابة.
- 2- تقييم أساليب الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، نظرا لأهمية عملية الرقابة، وذلك من خلال مدى الالتزام بعملية التخطيط، واعتبار الخطة أداة رقابية في المؤسسة.
- 3- تحديد العوائق التي تعترض عملية الرقابة، وكيفية التغلب على هذه العوائق في المؤسسات العامة، وذلك من خلال تطوير الكوادر الإدارية في هذه المؤسسات ونشر الوعي المؤسسي في المجتمع.
- 4- الاستفادة من نتائج هذا البحث في الارتقاء بمستوى الخدمة في المؤسسات العامة مستقبلا.

أسباب اختيار موضوع البحث

تم اختيار موضوع البحث لعدة أسباب منها:-

- 1- أهمية المؤسسات العامة، وضرورة دراسة أوضاعها من أجل تقديم النصح، والإرشاد لأصحاب الشأن، وذلك نظرا لأن المؤسسات العامة لها دور حيوي في المجتمع، ويناط بها العديد من الخدمات الواجب تأديتها للمواطن في قطاع غزة.
- 2- الآثار المترتبة على عدم فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، وما قد يسودها من فساد إداري، وتعطيل لرسالة هذه المؤسسات، والإضرار بالمواطن الفلسطيني.
- 3- يكون هذا البحث مقدمة لأبحاث أكاديمية أخرى في نفس المجال، والتعرض لمعالجة نقاط لم يتم معالجتها في هذا البحث.

- 4- رغبة الباحث في التخصص في هذا المجال نظرا لأهميته، وضرورته في الحياة العامة في قطاع غزة.
- 5- ندرة الدراسات السابقة حول فعالية الرقابة في المؤسسات العامة في فلسطين بشكل عام ، وفي قطاع غزة بشكل خاص، حيث اتضح ذلك من خلال المسح المكتبي الذي قام به الباحث .

هيكلية البحث

يتكون البحث من الفصول التالية:-

1-مقدمة الدراسة

تتكون مقدمة الدراسة من مشكلة البحث، وفروضه، وأهدافه، وأسباب اختيار الموضوع.

2- الفصل الأول: إدارة مؤسسات القطاع العام

يتكون هذا الفصل من مفاهيم في الإدارة العامة، وتعريف للإدارة، كما يحتوي على تعريف للإدارة العامة، وخصائص الإدارة العامة، وتعريف المؤسسة العامة، وخصائص النظام البيروقراطي. كما يناقش هذا الفصل المؤسسات العامة في فلسطين، ومشاكل الإدارة العامة في فلسطين.

3- الفصل الثاني: الرقابة في المؤسسات العامة

يناقش هذا الفصل مسألة الرقابة من ناحية التعريف والأهمية والأهداف، كما يلقي الضوء على مراحل الرقابة، وأنواعها، وأساليب الرقابة. كما يناقش الفصل مسألة الرقابة في المؤسسات العامة في فلسطين، والهيئات الرقابية في فلسطين كذلك. وفي المبحث الثالث يعرض لنماذج من الهيئات الرقابية في بعض الدول العربية.

4- الفصل الثالث: الدراسات السابقة

وقد تم عرض العديد من الدراسات السابقة في مجال الإدارة العامة، والرقابة، كما شملت هذه الدراسات، الدراسات العربية والأجنبية، والتي نشرت في مجلات علمية محكمة، أو رسائل ماجستير ودكتوراة.

5- الفصل الرابع: منهجية البحث

يناقش هذا الفصل المنهجية المتبعة في البحث، وتحديد مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في البحث.

6- الفصل الخامس: الإطار العملي للبحث

وقد تم تحليل البيانات التي حصل عليها الباحث من خلال الاستبانات الموزعة على المدراء في المؤسسات العامة، وعلى الجمهور. وقد قام الباحث في هذا الفصل بفحص صدق وثبات بنود الاستبانتين، كما قام بتحليل المجموعات الرئيسية التي تكونت منها الاستبانتان، كذلك تم إثبات فرضيات البحث.

7- الفصل السادس: النتائج والتوصيات

وفي هذا الفصل تم عرض النتائج التي توصل إليها الباحث، كما تم تسجيل التوصيات التي تم الوصول إليها بناء على التحليل الذي جرى للإستبانتين.

الفصل الأول

إدارة مؤسسات القطاع العام

المبحث الأول

مفاهيم في الإدارة العامة

مقدمة

لقد باتت الإدارة اليوم عنصرا هاما في حياة الشعوب، فأصبحت الإدارة تدخل في جميع مناحي الحياة، من حياة الفرد إلى حياة المجتمع بشكل عام، وبرغم تأخر نشأة الإدارة وظهورها بشكل منظم في نهاية القرن التاسع عشر حيث أصدر جيفونز W.S. Jevons كتابه بعنوان نظرية الاقتصاد السياسي عام 1871م ، والذي سبق فيه فردريك تايلور بحوالي ثلاثين عاما حيث دعا إلى التعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف المطلوبة.(1)

كما أن الإدارة رافقت الإنسان منذ نزول آدم إلى الأرض، حيث بدأ ينظم حياته ويوفر مطعمه ومشربه، وينسق العلاقة بين أبنائه، وما كان بناء الحضارات القديمة، وتشكيل الجيوش وقيادتها، وخوض المعارك وتحقيق النصر فيها إلا من خلال الجهود الجماعية المنظمة، والتي اعتمدت أساسا على التخطيط الجيد، وتنظيم جهود الأفراد وتوجيه الأوامر لهم بشكل سليم.

وقد شهدت دولة الإسلام حضارة عريقة عرفت على مدار التاريخ سواء في العمارة أو تنظيم الحياة المدنية للمسلمين، وما كان ذلك إلا عبر جهود منظمة، ابتداء من بعثة النبي الكريم الذي أرسى قواعد هذا الدين وعلم أتباعه تفاصيل السلوكيات السليمة، ووضع نظاما اجتماعيا دقيقا، كما عرف المسلمين طريقة اختيار قيادتهم، وحدد علاقة المسلم بربه، كما حدد علاقة المسلم بأخيه المسلم، وعلاقة المسلم بأخيه الإنسان، وعلاقة المسلم بمكونات الطبيعة. وتبع رسول الله.... الخلفاء الراشدون، ومن بعدهم أمراء المؤمنين في مختلف الدول الإسلامية سواء الأمويين أو العباسيين أو غيرهم من الأمراء في العصور المختلفة. حتى نشأت في المنطقة حضارة من أشهر الحضارات امتد عمرها إلى مئات السنين. وعرفت هذه الحضارة التنظيم الإداري الدقيق والذي يعتمد على

(1) د. كامل المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1995

كثير من مبادئ الإدارة فهناك التخطيط الجيد، وتنسيق علاقات عناصر المنشآت في المجتمع، والتوجيه السليم إضافة إلى الرقابة والتي اشتهر بها المجتمع المسلم، حيث أن الرقابة الذاتية النابعة من شعور المسلم بإطلاع الله على كل حركاته، وسكناته، مما يدفعه إلى العمل الصالح وخشية الله سبحانه وتعالى مما يزيد عنصر الانضباط في المجتمع. وقد أصبحت الإدارة اليوم من العلوم المهمة في المجتمع، ومؤشرا مهما من مؤشرات التنمية والتطور في المجتمعات المعاصرة، حيث يمكن بواسطتها قياس مدى تطور المجتمع.

تعريف الإدارة

اختلفت تعريفات الإدارة باختلاف الفلسفة أو الميدان العلمي الذي ينتمي إليه من يقدم التعريف، فقد عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كما عرفها آخرون بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية." (1)

كما عرفها رالف دافيز Ralph Davis بأنها عملية القيادة التنفيذية، ويعرفها جون مي John F. Mee بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من العامل وصاحب العمل مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع. (2) كما يذهب البعض إلى تبسيط تعريف الإدارة كما فعل كونتز وأدونال Koontz and O'Donnell حيث عرفا الإدارة بأنها وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين. (3) ويعرف فردريك تايلور الإدارة في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1903 أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها، (4) أما هنري فايول فيرى أن معنى أن تدير هو أن تنتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب، (5) أما بيتر دركر وهو من المعاصرين، فقد عرفها بأنها "وظيفة ومعرفة، وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال." (6)

(1) د. جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1986 ، ص 19

(2) نفس المصدر السابق ص 19-20

(3) نفس المصدر السابق ص 20

(4) د. كامل المغربي وآخرون، (مرجع سابق) ، ص 18

(5) د. جميل أحمد توفيق ء. (مرجع سابق) ، ص 19

(6) د. محمد الصحن وآخرون ، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001-2002 ، ص 22

أما ستيفن روبنز وماري كولتر فقد عرفا الإدارة على أنها:
"عملية تنسيق، وتكامل في الأعمال، والأنشطة من أجل إتمامها بكفاءة، وفاعلية من
خلال الأشخاص الآخرين".⁽¹⁾

وقد عرفها د. خليل جعفر حجاج بأنها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال
الموارد استغلالاً امثلاً، عن طريق التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة للوصول إلى
الهدف بكفاية، وفاعلية.⁽²⁾

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن الوصول إلى أن الإدارة عملية تتفاعل فيها
عناصر مختلفة من موارد المؤسسة، تتم في وسط اجتماعي متأثرة بالعوامل البيئية
المحيطة بها سواء من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وباستمرار دون انقطاع، وتهدف
إلى استغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل للوصول إلى الأهداف المنشودة وذلك
باستخدام وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

وتؤدي الإدارة في المؤسسات العامة في فلسطين العديد من الوظائف، والتي لا تختلف
عن الوظائف الإدارية في أي مجال من مجالات الإدارة، إلا أن للإدارة العامة خصوصيتها
من حيث التطبيق في المؤسسات العامة، وفيما يلي ذكر ملخص لوظائف الإدارة المتعارف
بين كتاب الإدارة وهي:-

1- التخطيط

هو من أهم وظائف الإدارة، وقد زخرت كتب الإدارة بالتعريفات المختلفة للتخطيط،
حيث أن التخطيط يرتبط بالمستقبل، ويمكن تعريفه بأنه " تحديد الأهداف للإنجاز
المستقبلي، واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات واستخدام الموارد المطلوبة لتحقيقها".⁽³⁾
كما عرفه فايول: "أن التخطيط في الواقع يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع
الاستعداد لهذا المستقبل".⁽⁴⁾ كما يمكن تعريفه بأنه " التدبير الذي يرمي إلى مواجهة

(1) Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary, **Management**, Prentice Hall International, Inc. New Jersey, U.S.A., 1999, p8.

(2) د. خليل جعفر حجاج ، محاضرات في إدارة الأعمال ، مكتبة القدس ، غزة ، 2001 ، ص24

(3) د. موفق حديد محمد ، الإدارة العامة هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ برامج الحكومة ، دار الشروق للنشر
والتوزيع، عمان، الأردن، 2000-ص74

(4) د. عبد الكريم درويش ، ود. ليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو مصرية ، مصر ، عام 1995 -

المستقبل بخطط مصممة سلفا لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني محدد".⁽⁵⁾ وتختلف أهمية التخطيط باختلاف المستوى الإداري الذي يمارسه، فهناك اختلاف بين أهمية ومجال التخطيط الذي يمارس في مستوى الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا، حيث تزداد أهمية التخطيط كلما كان الاتجاه صاعدا إلى الإدارة العليا.

2- التنظيم

يعتبر التنظيم من أهم الوظائف بعد التخطيط، والوظيفة الإدارية الثانية، ويمكن تعريفه على "أنه إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل، والأشخاص، وأماكن العمل بغرض تمكن الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة".⁽¹⁾ كما عرفه البعض الآخر بأنه "عملية تجميع الأنشطة والموارد في شكل وحدات منطقية وبشكل مناسب، وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة والمسؤولية وتحديد العلاقات بينها".⁽²⁾

3- التوجيه

وتتطوي وظيفة التوجيه على كثير من الأنشطة التي تعمل على تشجيع المرؤوسين للعمل بكفاءة وفاعلية ويمكن تعريف التوجيه على "أنه الكيفية أو الأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقتهم، وذلك في إطار مناخ يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم".⁽³⁾ وتشمل عملية التوجيه موضوع التحفيز، وأنماط القيادة، والتفويض، بما يحقق أهداف المنشأة.

4- الرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة، الوظيفة الإدارية الرابعة والتي تقع في نهاية النشاط الإداري، حيث يقوم المسؤولون بقياس ما تم إنجازه فعلا ومقارنته بالمعايير التي وضعت أثناء عملية التخطيط. كما تعتبر الرقابة أداة استشعار يعرف من خلالها المسؤولون مدى تحقق أهداف المنشأة التي يعملون فيها. ويمكن تعريفها على "أنها متابعة الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطط المحددة سلفا، من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المعنية، والعمل على تصحيح الأخطاء"،⁽⁴⁾ وقد عرفها البعض بأنها "ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص

(5) نفس المصدر السابق ص306

(1) د. جميل أحمد توفيق، (مرجع سابق)، ص185

(2) د. محمد فريد الصحن وآخرون، (مرجع سابق)، ص266

(3) أ.د. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، ط9، 2000

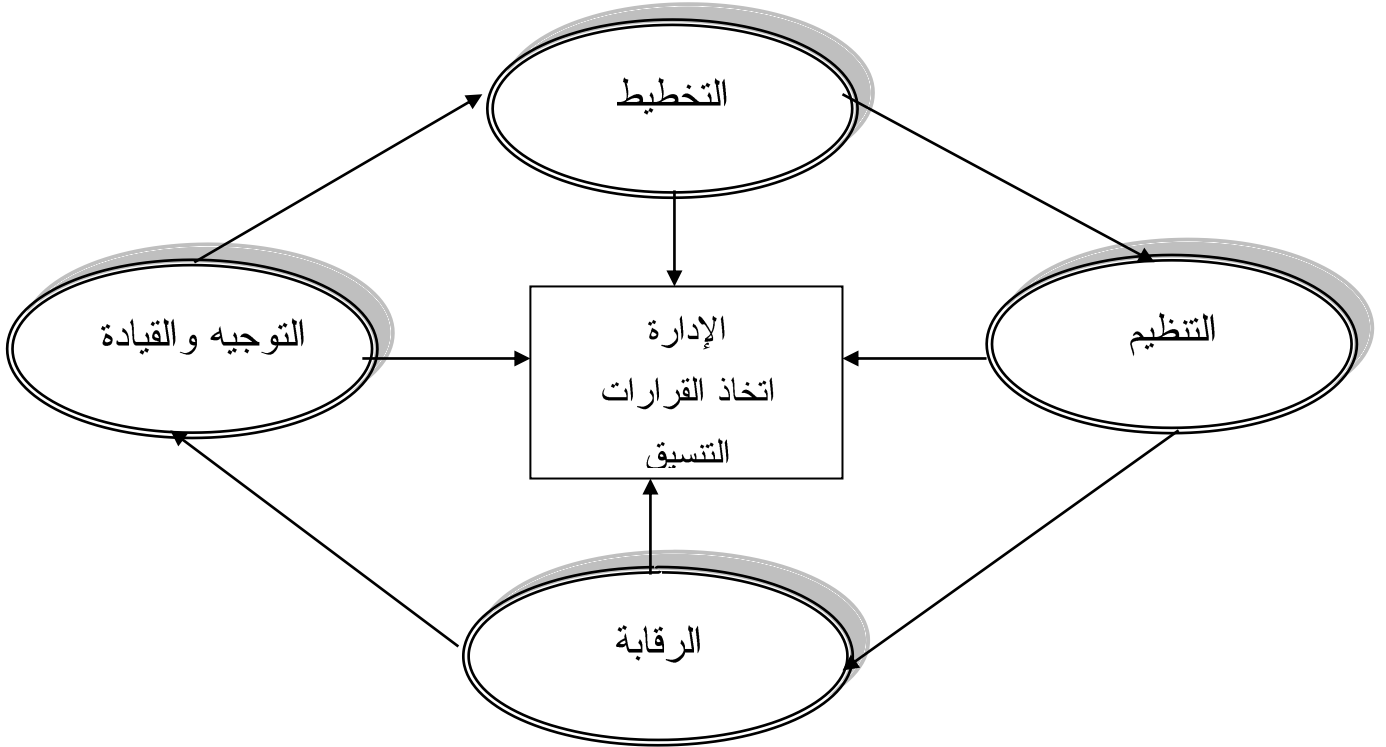
- ص309

(4) نفس المصدر السابق ص441

بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما (يتم) (5) تنفيذه، ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين". (1) كما يمكن تعريفها ببساطة على أنها التأكد من أن ما يتم تنفيذه يجري حسب الخطة المرسومة. وتعتبر الرقابة الوظيفة المكملة لوظيفة التخطيط، حيث تعتبر الخطة أداة رقابية يتم من خلالها التأكد من السير قدما نحو تحقيق الأهداف المدرجة في الخطة. كما أن وظائف الإدارة تترابط مع بعضها البعض، فالتخطيط لا يسير في معزل عن التنظيم، وكذلك التوجيه لا يسير في معزل عن بقية وظائف الإدارة الأخرى.

شكل رقم (1)

شكل يبين علاقات الوظائف الإدارية مع بعضها البعض



المصدر: أ. د. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة - السعودية، 2000، ص 96

(5) ما ورد بين قوسين تم إضافته من قبل الباحث ليستقيم المعنى.
(1) د. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، (مرجع سابق)، ص 335

وسيتعرض البحث لموضوع الرقابة بالتفصيل في الفصل التالي بإذن الله تعالى، والذي يعتبر محور هذه الدراسة.

تعريف الإدارة العامة

تهتم الإدارة العامة بالنشاط المركزي للحكومة وبالمشاريع العامة والكبيرة، وتختلف في أهدافها عن إدارة الأعمال في كثير من المجالات.

ويعتبر ودرو ولسون من الرواد الأوائل الذين حاولوا دراسة علم الإدارة العامة، فقد عرفها في عام 1887 "بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفرد الشعب"،⁽¹⁾ "ومنذ أن نشر مقالته عام 1887 تحت عنوان The Study of Public Administration والتي نبه فيها إلى ضرورة دراسة الإدارة العامة

دراسة علمية تحليلية ، والكتابات والدراسات في هذا الفرع لم تنقطع منذ ذلك الحين".⁽²⁾ كما عرفها ليونارد وايت وهو أول من كتب مؤلفاً علمياً في هذا الموضوع بعنوان " مقدمة في دراسة الإدارة العامة " في عام 1926 بأنها جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها.⁽³⁾

أما جون بفينفر John M. Pfiffner وروبرت برثوس Robert Prethus فيذهبان في مؤلفهما " الإدارة العامة " إلى القول بأن تعريف الإدارة العامة مهمة شاقة لكثرة وتعقد التداخلات فيها، وعلى الأخص الاعتبارات السياسية. أما مارشال ادوارد ديموك و جلدس اوجدن ديموك فيريان في كتابها "الإدارة العامة" أن الإدارة العامة مظهر لحقل واسع هو الإدارة، لكن الإدارة العامة تتميز عن غيرها من حيث أنها تتعلق بأهداف الدولة، وإرادة السيادة والمصالح العامة. والقانون باعتباره العنصر الأساسي في المجتمع.⁽⁴⁾

كما يعرفها د. محمود عساف في كتابه أصول الإدارة بأنها: " الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع ممثلة في مختلف الأجهزة من وزارات ومجالس

(1) د. عادل حسن ، د. مصطفى زهير ، الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، عام 1978 ، ص19

(2) د. أحمد صقر عاشور ، الإدارة العامة (مدخل بيئي مقارن) ، مطبعة السلام ، الإسكندرية ، مصر ، 1983 ، ص17

(3) د. عادل حسن ، د. مصطفى زهير (مرجع سابق) ، ص 16

(4) د. إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، دار النهضة العربية، مصر، عام 1982، ص23

وهيئات وإدارات ومكاتب وأقلام، لكل منها مهمة تسهم بها في المحافظة على الجمهور وسلامته والمحافظة على صحته.(1)

وبتعدد تعريفات الإدارة العامة واختلافها، يمكن أن يلاحظ، أن الإدارة العامة تتعلق بالنشاط الحكومي وتنفيذ سياسة الدولة وخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه، وذلك بأداء المهمات التالية:-(2)

1- تنفيذ مختلف القوانين واللوائح التي تختص بها أجهزة الدولة التنفيذية.

2- إشباع حاجات المواطنين الأساسية.

3- أداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا.

مع العلم أن هذه المهام كلها موجهة لخدمة المجتمع وتحقيق سياسة الدولة العامة.

خصائص الإدارة العامة

يختلف كتاب الإدارة العامة في تحديد خصائصها، ويمكن تلخيص هذه الخصائص التي وردت في بعض كتب الإدارة العامة على النحو التالي:-(3)

1- الهدف

يختلف هدف المؤسسة العامة عن المؤسسات الخاصة، فهدف المؤسسة الخاصة تعظيم الربح، بينما يكون هدف المؤسسة العامة تقديم الخدمة للمجتمع، كما يصعب تحديد هدف واحد للمؤسسة العامة.

2- صناعة القرار ونطاق الاهتمامات

تسعى المؤسسة الخاصة لتحقيق الربح من خلال كسب المزيد من العملاء من خلال المنافسة مع المؤسسات الأخرى، بينما عملاء المؤسسات العامة هم جماهير الشعب ودافعوا الضرائب. ولذلك فهي تسعى لتحقيق الرفاهية لهم.

3- المسؤولية

يعتبر الموظف الحكومي مسؤولاً أمام الجهات التشريعية، كما يعتبر مسؤولاً أمام الشعب، وقد يتعرض لمهاجمة الصحف وتوجيه الانتقاد إلى سلوكه. أما الموظف في المؤسسات الخاصة فيخضع لجهة واحدة هم المسؤولين الإداريين في مؤسسته.

(1) د. محمود عساف، أصول الإدارة، مكتب لطفي للآلات الكاتبة، الجيزة، مصر، عام 1982، ص27

(2) نفس المصدر السابق ص27

(3) د. موفق حديد محمد، إدارة الأعمال الحكومية النظريات والعمليات والموارد، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002، ص22 (بتصرف)

4- الصبغة الرسمية

يعمل الموظف العام في إطار المؤسسات العامة ضمن القانون بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية.

5- الشكل التنظيمي

ويقصد بالشكل التنظيمي الهياكل التنظيمية للإدارة العامة بمختلف صورها، والمستويات الموجودة فيها، وخطوط السلطة وعلاقة المؤسسات العامة مع بعضها البعض، حيث أن الشكل السائد في المؤسسات العامة هو التنظيم الهرمي، أما في المؤسسات الخاصة فهناك من المرونة ما يسمح باستخدام العديد من الهياكل التنظيمية.

6- بيئة الإدارة العامة

تمارس الإدارة العامة دورها في بيئة متعددة الجوانب من الناحية السياسية، والاقتصادية، والقانونية، والثقافية، إضافة إلى سياسة الحكومة، والسياسة التي ترسمها المجالس التشريعية. كما أن البيئة الداخلية والتي تتمثل في الرئاسات العليا في السلطة التنفيذية والتشريعية لها دور فاعل في أداء الإدارة العامة.

7- إنسانية الإدارة العامة

تنفذ الإدارة العامة رسالتها وأهدافها من خلال العنصر البشري، والذي لا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال، ولذلك فإن الإدارة تتضمن السلوك الاجتماعي الجماعي الدائم المستمر، مما يتطلب دراسة العلاقات الإنسانية لأهمية هذه العلاقات في تحقيق أهداف المؤسسة. (1)

8- التخصص

تختلف وظائف المؤسسات العامة باختلاف المجال الذي تعمل فيه كل مؤسسة، لذلك كان لابد من تخصص هذه المؤسسات العامة حسب الأهداف المنوطة بكل نوع من هذه المؤسسات، كما قد نجد التخصص في داخل أفرع المؤسسة الإدارية الواحدة. إلا أن عملية التخصص هذه نسبية نظرا لتشابك العمليات الإدارية في المؤسسات العامة. (2)

(1) د. إبراهيم درويش ، (مرجع سابق)، ص57 بتصرف

(2) نفس المصدر السابق ص61 بتصرف

تعريف المؤسسة العامة

يمكن تعريف المؤسسة العامة "بأنها كل مشروع يعجز أو يحجم الأفراد والجماعات الخاصة عن القيام به، إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات أو لقلّة أو انعدام الربح الممكن تحقيقه في المدى القصير"،⁽¹⁾ ، كما يمكن تعريفها على أنها "استراتيجية إدارية تقوم على تحقيق سياسات الدولة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية العامة من خلال التوجيه والرقابة والترشيد الاقتصادي للمرافق العامة التي لها شخصية معنوية وتدار لتحقيق مصلحة عامة دون الاقتصار على الربحية"،⁽²⁾ حيث لا يستطيع الأفراد تحمل مخاطر إنشاء هذا المشروع أو تشغيله. كما يمكن تعريف المؤسسة العامة على أنها "أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة بواسطة منظمة عامة تمنح شخصية معنوية مستقلة".⁽³⁾

ومن خلال التعريف السابق يمكن القول بأن المؤسسة العامة تتطلب جهدا كبيرا لا تنهض به إلا الحكومات، كما أنها تقدم خدمة عامة للمجتمع وأفراده. والوزارات هي مؤسسات (تقليدية) عامة تقدم خدماتها للجمهور سواء بطريق مباشر أو بطريق غير مباشر.

أهداف المؤسسة العامة

تختلف أهداف المؤسسة العامة عن أهداف مؤسسة الأعمال فالمؤسسة العامة تهدف إلى خدمة المجتمع وتحقيق السياسة العامة للدولة، كما أنها تختلف فيما بينها من حيث الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فالمؤسسة الطبية تختلف في أهدافها عن المؤسسة التعليمية، إلا أنهما تلتقيان في الهدف العام وهو خدمة المواطن وتحقيق الرفاهية له، وتنفيذ سياسة الحكومة، وفيما يلي بيان بالجوانب العامة التي تدرج تحتها الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العامة:-

1- أهداف اقتصادية، حيث تهدف المؤسسة العامة إلى توفير السلع والخدمات اللازمة للاستهلاك لأفراد المجتمع.

2- أهداف سياسية، حيث تهدف المؤسسة العامة إلى تحقيق الاستقرار السياسي وحماية النظام الاجتماعي والتعامل مع المشاكل الخارجية بما يتلاءم مع طبيعة هذه المشاكل.

(1) د. علي شريف، إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، مصر، 1987، ص50

(2) د. نائل عبد الحفيظ العواملة، إدارة المؤسسات العامة وتطبيقاتها في الأردن، مركز أحمد ياسين الفنيين، ط2، عمان، الأردن، 1996، ص 73

(3) د. موفق حديد محمد، "إدارة الأعمال الحكومية - النظريات والعمليات والموارد"، (مرجع سابق)، ص161

3- أهداف ثقافية، تهدف المؤسسة العامة إلى حماية ثقافة المجتمع وتراثه، وتوفير سبل زيادة ثقافة الأفراد وتعليمهم.

4- أهداف أخلاقية، حيث تهدف بعض المؤسسات العامة إلى المحافظة على تحقيق العدل والمساواة والحرية، كما تحدد إطارا للتصرفات التي تعد مقبولة في المجتمع من خلال واقع القيم والمفاهيم السائدة في المجتمع.

5- أهداف قانونية، تهدف المؤسسات العامة إلى حفظ القانون والنظام وذلك من خلال تطبيق النظام والقانون وحماية مصالح المجتمع ومؤسساته.

6- أهداف روحية، حيث تعتبر هذه الأهداف ضرورية للمجتمع لأنها تحدد الفرق بين الخطأ والصواب، كما تسهم في تحديد سلوك المجتمع نحو المسائل التي تمس جوهر حياة المجتمع.

7- أهداف تتعلق بالصحة العامة، حيث تسعى المؤسسات العامة إلى المحافظة على صحة المجتمع وحمايته من الأوبئة والأمراض.

8- أهداف تتعلق بالبيئة والجمال، حيث تسعى المؤسسات العامة إلى تحقيق المحافظة على البيئة والمحافظة على الأبعاد الجمالية في المؤسسات العامة.

ومن المؤكد أن كل جانب من الجوانب التي ذكرت أعلاه يشمل العديد من الأهداف التي تدرج في إطار هذا الجانب، وتقوم المؤسسة ذات الاختصاص بتحقيق هذا الهدف. مع العلم أن هذه الأهداف تؤدي إلى التنمية المجتمعية بكافة أبعادها السياسية والاقتصادية الثقافية. وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها فلا بد أن تتصف بالكفاءة والفعالية، ويقصد بالكفاءة حسن استخدام الموارد المتاحة من "أموال، وآلات، وأفراد وغيرها"، فالمشروع (أو القسم، أو المدير) الذي يستخدم أقل موارد ممكنة في أدائه للعمل هو كفاء. أما المشروع (أو القسم، أو المدير) الذي يستخدم موارد أكثر مما ينبغي في أداء العمل فهو غير كفاء.⁽¹⁾

كما يرى البعض بأنه العمل بأية صورة من الصور دون وجود فاقد في الموارد (بشرية أو مادية أو مالية أو معلوماتية).⁽²⁾ ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الإدارة ذات الكفاءة العالية هي التي تحصل على أعلى مخرجات (نوعا، وكما) بأقل قدر ممكن من المدخلات مع أقل فاقد ممكن.

(1) د. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 340

(2) أ.د. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 1999م، ص16

أما بخصوص الفعالية فيقصد بها أداء الأعمال المناسبة بالطرق المناسبة في الأوقات المناسبة،⁽¹⁾ كما يعرفها البعض بأنها تحقيق الأهداف، كما يمكن تعريف الفعالية، على أنها ما يتم وصفها بأنها فعل الأشياء الصحيحة،⁽²⁾ كما يمكن تعريف الفعالية بأنها "صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي، وهكذا نستطيع أن نقول مثلاً، أن الفلاحين الذين يزرعون الأرض فعالون، وكذا العمال في خطوط الإنتاج في المصانع"،⁽³⁾ ومن خلال التعريفات السابقة فإن الفعالية تعني تحقيق الأهداف بغض النظر عن كيفية تحقيق هذه الأهداف، ولا يعني أن يكون المدير فعالاً أنه ذو كفاءة، أو يقوم بعمله بكفاءة، إذ قد يحقق أهدافه ولكن ليس بأقل تكلفة ممكنة أو بعوادم قليلة.

أركان المؤسسة العامة⁽⁴⁾

تقوم المؤسسة العامة على أركان ثلاثة وهي:-

- 1- تتمتع المؤسسة العامة بالشخصية المعنوية.
 - 2- تخضع المؤسسات العامة لرقابة الدولة.
 - 3- وسيلة لتنظيم وإدارة المرافق العامة.
- وتعتبر هذه الأركان من الأساسيات التي تقوم عليها المؤسسة العامة، فهي تتمتع بالشخصية المعنوية، وتخضع لرقابة الدولة، إذ لا يمكن لمؤسسة أن تقوم برسالتها بعيداً عن الدولة حيث تعتبر أداة لتنفيذ سياسات الدولة العامة. كما تعتبر المؤسسة العامة أداة لتنظيم المرافق العامة.

البيروقراطية وإدارة المؤسسة العامة

ترتبط الإدارة العامة بالبيروقراطية وهي المفهوم الذي تبناه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber الذي وضع حجر الأساس لهذا المفهوم. ورغم المفهوم السلبي الذي قد يتبادر للذهن عند سماع مصطلح البيروقراطية إلا أن نشأة البيروقراطية كانت بهدف العمل بشكل جيد وصحيح وهي إدارة العمل عبر المكاتب، حيث استهدف فيبر وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات الإنتاجية يقوم على أساس التقسيم الإداري

(1) أ.د. محمد بهجت جاد الله كشك، (مرجع سابق)، ص16

(2) Robbins, Stephen, P., and Coulter, Mary, Ibid., p9

(3) د. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص193

(4) محفوظ جودة، الإدارة العامة وتطبيقاتها في الأردن، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997م، ص143

والعمل المكتبي. ومع مرور الزمن تحول هذا المفهوم من تسهيل العمل وتحقيق الأهداف إلى مفهوم سلبي ممل يعبر عن نظام يسوده الروتين ويتصف بضعف الإنجاز والبطء في التصرف. وقد تميز فيبر 1920 عن غيره من الباحثين بالنظر إلى البيروقراطية من زاوية اجتماعية وتنظيمية في نفس الوقت، حيث أنها تمثل تجسيما لفكرة الرشد والعقلانية التي تصبو إليها الحياة الإنسانية. كما يرى فيبر أن تطبيق البيروقراطية يمكن أن تطبق في المنظمات العامة، أي المنظمات الحكومية. وتهدف نظرية ماكس فيبر إلى تحقيق النمط المثالي للتنظيم من خلال علاقات السلطة، وخصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.(1)

خصائص النظام البيروقراطي

حدد ماكس خصائص النظام البيروقراطي في الخصائص التالية(2):-

- 1- التحديد القاطع للواجبات والمراكز، حيث أن كل فرد يشغل مركزا معينا، وهذا المركز محدد بطريقة لا تقبل التأويل، حيث يتم اختيار المركز حسب مؤهلات وقدرات الشخص شاغل الوظيفة.
- 2- العلاقات الوظيفية، حيث تكون العلاقات بين المراكز التي يشغلها الأفراد وليست بين الأشخاص، مما يحقق التعاون الموضوعي.
- 3- معايير محددة لأداء العمل، لكل عمل في التنظيم طريقة محددة لأدائه، ينبغي أن يتمسك بها جميع الأفراد، وهذا ما يعبر عنه بالطرق والإجراءات المكتوبة في المؤسسة.
- 4- التخصص الوظيفي، حيث يتم اختيار الأفراد لشغل الوظائف المعينة على أساس الخبرة الفنية والإدارية، كما يعتبر التدريب ضروريا لرفع كفاءة العاملين.
- 5- بناء هرمي للسلطة، حيث يتضمن التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن تحقيق الرقابة من المستويات العليا للمستويات الأقل، كما تحدد موقع الفرد التنظيمي في المنشأة وحدود سلطة الفرد.
- 6- شغل الوظائف بالتعيين وليس بالانتخاب، وذلك من أجل ضمان توفير المؤهلات المناسبة لأداء الأعمال.

(1) د. علي شريف، (مرجع سابق)، ص 315 - 317

(2) نفس المرجع السابق، ص 322 - 324

8- أداء العمل وفق سجلات ومستندات رسمية، حيث يتم تسجيل جميع الاتصالات التي تتم داخل المؤسسة، كما يتم تسجيل جميع التصرفات كذلك، وتشكل هذه المعلومات السجلات والمستندات وتمثل في مجموعها كيانا موضوعيا مستقلا عن الأشخاص العاملين بالمنظمة.

8- احترام الوظيفة، حيث تمثل الوظيفة للموظف في المؤسسة البيروقراطية وظيفية رئيسية له، ومن ثم لا يجوز الجمع بينها وبين مهنة أخرى.

نظرة الإسلام للمؤسسة العامة في الدولة

جاء الإسلام للمحافظة على دين الفرد وعقله ونفسه وماله ونسله، وقد شرع الأحكام الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف وهي ما يطلق عليها الفقهاء الكليات الخمس، وتعتبر أهدافا استراتيجية يحافظ الإسلام عليها. وقد اهتم الإسلام بالمؤسسات العامة وطالب المسلمين بالمحافظة عليها وبذل كل الجهد من أجل ذلك.

ويعتبر الإسلام أن ما خصص للمنافع العامة مثل الأماكن المعدة لحفظ البلاد كالقلاع والحصون والمرافئ، ومثلها الطرقات العامة والقناطر والجسور المعدة لاجتياز الناس، أموالا لا تقبل التملك مطلقا مادامت مخصصة لمنفعة الكافة.⁽¹⁾

وقد جعل الإسلام للتملك طرقا مشروعة سوغ بها تملك الإنسان الأشياء دون حرج شرعي، واعتبر ما يخالف ذلك خروجاً على أحكام الشريعة تقتضي المحاسبة. فمثلا المرافق العامة مثل الأرض، والمراعي، ومصادر المياه، بل والشوارع، والطرق، والظل كل هذه أملاك عامة للمسلمين لا يجوز للمسلم أن يستغلها لمصلحته الشخصية، دون أن أي اعتبار للآخرين، وقد وردت الكثير من المواقف التي تنهى عن ذلك. كما قيدت استخدام أمير المؤمنين لها، أو استخدام بطانته أو عصبته لها، وقد وردت مواقف عديدة من علماء الإسلام تحد من سلطة أمير المؤمنين في التصرف في الملك العام. وقد روى أبو هريرة رضي الله عنه أن أعرابيا سأل الرسول الله... عن الساعة فقال: " إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قال كيف إضاعتها قال: إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة. " (2) كما أن مسؤولية اختيار الكفاءات للعمل العام لا تقتصر على فئة دون فئة. كما أن حق الحصول على العمل حق لجميع المسلمين سواسية دون تمييز.

(1) الإمام / محمد أبو زهرة ، الملكية ونظرية العقد في الشريعة الإسلامية ، ملتزم الطبع والنشر دار الفكر العربي، 1977، ص73
(2) أخرجه البخاري في كتاب العلم الباب الثاني ، حديث رقم 59 المجلد الأول ص141-142، البخاري مع الفتح ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر ، بدون تاريخ.

المبحث الثاني الإدارة العامة في فلسطين

مقدمة

تعتبر الإدارة العامة في فلسطين تجربة حديثة، حيث لم تعط الفرصة للشعب الفلسطيني أن يدير شؤونه بنفسه، فقد سبق الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين الإدارة المصرية في قطاع غزة، والإدارة الأردنية في الضفة الغربية، وقبل ذلك كان الانتداب البريطاني على فلسطين، ومن قبل ذلك كان الحكم العثماني. وقد كان للتغيرات التي جرت على ساحة فلسطين الكثير من التأثيرات على مؤسساتها العامة.

إن انتقال السلطة من يد العثمانيين في بداية القرن العشرين إلى الانتداب البريطاني أحدث كثيرا من التغيرات، فما أن دخلت الحملة العسكرية البريطانية بقيادة الجنرال اللنبي E- Allenby فلسطين خلال الحرب العالمية الأولى، حتى أديرت البلاد بإدارة عسكرية، رأسها منذ البداية الجنرال كلايتون Clayton الضابط السياسي البريطاني في المكتب العربي بالقاهرة وقتذاك.

بيد أن هذا الربط بين الإدارتين السياسية والعسكرية البريطانية في فلسطين لم يستمر طويلا حيث تشكلت في فلسطين ابتداء من تشرين الثاني أكتوبر 1918 إدارة جديدة عرفت باسم الإدارة الجنوبية لبلاد العدو المحتلة Occupied Enemy Territory، وقد عملت الإدارة العسكرية البريطانية التي تشكلت في البلاد على جباية الضرائب والمكوس التي كانت تجمع من الأهالي خلال العهد العثماني، ولم تعف منها أحد.⁽¹⁾

وبعد خروج البريطانيين وقيام دولة إسرائيل حيث قسمت فلسطين إلى ثلاث مناطق، مناطق خضعت للحكومة الأردنية، وأخرى للحكومة المصرية، وأخرى سيطرت عليها إسرائيل حيث أقامت عليها دولة (إسرائيل). وقد طبقت كل من مصر والأردن نظامها الإداري العام في المناطق الخاضعة لسيطرتها. وبعد عام 1967م سيطرت إسرائيل على كافة مناطق فلسطين، وبقيت المؤسسات العامة على حالها دون تغيير، وكما ورد في كتاب إعادة إعمار فلسطين القضايا - الخيارات - السياسات - الاستراتيجيات لمجموعة من الكتاب " لقد منعت المؤسسات في فلسطين من العمل بشكل مناسب لفترة تقارب 28 عاما، إذ وضعت قوات الاحتلال إدارة

(1) د. إبراهيم رضوان الجندي، الصناعة في فلسطين إبان الانتداب البريطاني، منشورات دار الكرمل، صامد، عمان، الأردن، 1986، ص15

مدينة مكان تلك المؤسسات وهي إدارة عسكرية إلى حد كبير. وأدى هذا إلى الإضرار بالتخطيط المادي فحد ذلك من التطور الاقتصادي".⁽¹⁾

وكان مجيء السلطة فرصة مناسبة لتشكيل هذه المؤسسات، وتفعيلها، وقيامها بالدور المنوط بها، وقد ورث الفلسطينيون تحديات كثيرة على جميع المستويات، سواء على الصعيد الزراعي، أو الصناعي، أو التجاري، أو البنية التحتية، حيث دمر الاحتلال كثيرا من الطرق والممرات، سواء تحت مسمى سياسة العقاب الجماعي أو من باب المحافظة على الأمن ولو بتدمير وإغلاق الممتلكات العامة أو الفردية.

كما حاول الاحتلال ربط الاقتصاد الفلسطيني بعجلة الاقتصاد الإسرائيلي، وجعل مناطق تجمع الفلسطينيين في قطاع غزة، والضفة الغربية سوقا لاستهلاك ما يصنعه الإسرائيليون من بضائع، ومصدرا يأخذون منه ما يحتاجونه من قوى بشرية تدير عجلة اقتصادهم بأجور متدنية، وشروط سيئة.

ومما لا شك فيه فإن دخول الشعب الفلسطيني في الانتفاضة الثانية في 28 سبتمبر 2000،⁽²⁾ والتي جاءت بعد قيام السلطة الفلسطينية، أضاف الكثير من التحديات، والمشاكل للمؤسسات العامة. حيث رافق قيام هذه الانتفاضة الكثير من العقوبات الجماعية، والممارسات التي يقوم بها الجيش الإسرائيلي، من تدمير للبنى التحتية، والمؤسسات العامة، والخاصة، وذلك من خلال القصف الجوي أو من خلال تجريف المناطق الزراعية والطرق والممرات، إضافة إلى إعاقة التبادل التجاري سواء بين المناطق الفلسطينية أو مع الخارج. وقد بلغت الخسارة الكلية في الدخل القومي الإجمالي 5.2 مليارات دولار أمريكي بعد مرور 27 شهرا على اندلاع الانتفاضة.⁽³⁾

المؤسسات العامة في فلسطين

تؤدي المؤسسات العامة في فلسطين دورها كبقية المؤسسات في المناطق المحيطة بفلسطين، إلا إنه نظرا للمشكلة الفلسطينية التي كانت عائقا في تطوير أداء المؤسسات

(1) رولف جنسن، سميح العيد، أولف تلفسن، (بناء المؤسسات لتخطيط مادي مستدام في فلسطين)، إعادة إعمار فلسطين - القضايا - الخيارات - الاستراتيجيات - بحوث وتوصيات مؤتمر "الإعمار الريفي والحضري لدولة فلسطين"، الذي ينظمه المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية وإعادة الإعمار تحرير (أنطوان زحلان)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1997، ص118

(2) مركز الميزان لحقوق الإنسان، الانتفاضة في أرقام 2000-2002، عمان على الانتفاضة في الأراضي الفلسطينية المحتلة 2000/9/28 - 2002/9/28م، ص1

(3) البنك الدولي، تقرير البنك الدولي حول أثر الانتفاضة، نيسان 2003م، ص2

الفلسطينية كانت سببا مباشرا في الحد من أداء هذه المؤسسات، كما أنها تعاني من نفس المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المؤسسات في منطقة الوطن العربي.

كما أنها تخضع لنفس أساليب الإدارة المستخدمة في بقية المنطقة، وتتمثل المؤسسات العامة في فلسطين في الوزارات، والهيئات، والسلطات، إضافة إلى السلطات المحلية والتي تبلغ 120 بلدية، 251 مجلسا قرويا، وتمثل هذه المؤسسات الذراع التنفيذي للسلطة الفلسطينية⁽¹⁾، ومن أهم مؤسسات السلطة الفلسطينية الوزارات، والتي تعتبر مسؤولة عن تنفيذ سياسة السلطة، وتحقيق أهدافها. وبالرجوع إلى مجلس الوزراء الذي قدمه السيد محمود عباس رئيس الوزراء الفلسطيني إلى المجلس التشريعي حسب ما ورد في جريدة القدس بتاريخ 20 نيسان 2003م، فإنه يمكن تحديد الوزارات في السلطة على النحو التالي، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض الوزارات غير المذكورة في تشكيلة هذه الحكومة:-⁽²⁾

- 1- رئاسة الوزراء.
- 2- وزارة الداخلية.
- 3- وزارة المفاوضات.
- 4- وزارة المالية.
- 5- وزارة الشؤون الخارجية.
- 6- وزارة العدل.
- 7- وزارة المواصلات.
- 8- وزارة الاقتصاد الوطني.
- 9- وزارة العمل.
- 10- وزارة الإعلام.
- 11- وزارة الزراعة.
- 12- وزارة التخطيط.
- 13- وزارة الشؤون الاجتماعية.
- 14- وزارة الحكم المحلي.
- 15- وزارة الأشغال العامة والإسكان.

(1) د. أسامة شهبان، ورقة عمل حول توجهات عامة في مجال الإصلاح الإداري لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، ص

www.cfip.org/arabic/new/fnf/adminpaper.htm 3

(2) جريدة القدس، الأربعاء 20 نيسان 2003م - العدد 12,100 ص1 و ص21

16- وزارة الطاقة.

17- وزارة الثقافة.

18- وزارة السياحة.

19- وزارة الأسرى.

20- وزارة الصحة.

21- وزارة التربية والتعليم العالي.

22- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

كما أن هناك وزارتين لم يتم ذكرهما في التشكيل الحكومي، وهما وزارة التموين، والتي تم ضمها لوزارة الاقتصاد الوطني، ووزارة الأوقاف التي بقيت بدون وزير. وتقوم المؤسسات العامة بالخدمة في مجال التعليم والصحة والزراعة والسياحة والاتصالات ومجالات متعددة حسب توزيع الوزارات التي تم ذكرها.

ومع صعوبة متابعة التغييرات في الوزارات الفلسطينية نظرا لتقلب الأمور، وكثرة التغييرات، فقد تم الاكتفاء بالتشكيل الذي قدمه السيد محمود عباس في الوزارة السابقة. مع العلم أنه تم استحداث وزارات جديدة في التشكيل الذي قدمه السيد/ أحمد قريع الرئيس الجديد للوزراء بتاريخ 12/11/2003 م .

يعمل في المؤسسات العامة في فلسطين حسب إحصائية يناير 1998 ما يبلغ عدده 45000 موظفا موزعين على الضفة الغربية وقطاع غزة،⁽¹⁾ حيث بلغ عدد العاملين في قطاع غزة 19000 موظفا، أي بنسبة 42% من مجموع الموظفين في المؤسسات العامة، أما في الضفة الغربية فقد بلغ عدد الموظفين فيها 26000 موظفا، أي بنسبة 58% من مجموع الموظفين في المؤسسات العامة.

ولدى السلطة الفلسطينية تعداد مضخم بشكل بارز لموظفي القطاع العام، إضافة للتوظيف الزائد عن الحد في الخدمة المدنية، في حين أن هناك نقصا في عدد الموظفين في مستويات أخرى خاصة تلك التي تتطلب طاقما متخصصا وذا تأهيل عال. إن الرغبة في التخفيف من البطالة، إضافة إلى العوامل السياسية والشخصية، قد حولت التوظيف العام جزئيا إلى وسيلة للمكافأة على الولاء ولتأمين قاعدة جماهيرية. وهذا أدى إلى تراجع نوعية وفعالية الخدمات العامة عن المستوى الأفضل وأضر بالتوازن بين الكلفة والمردود.

(1) د. نبيل شعت، "الإصلاح الإداري" - ندوة شارك فيها الدكتور/ نبيل شعت في منتدى الفكر والحوار الوطني، آفاق،

www.aafaq.org/fact5/5htm

ويهدد ذلك الشرعية الداخلية للسلطة الفلسطينية، فيما يتقلها بفاتورة الأجور والمبالغ بها بالإضافة إلى متطلبات التقاعد في المستقبل والتي من المحتمل أن لا تقدر على تليتها.⁽¹⁾

وبعد الإطلاع على الموازنة العامة لعام 2003م وعام 2004 والمقدمة للمجلس التشريعي فقد تبين زيادة هذا العدد في عام 2002 لئبلغ 69674 موظفا إضافة إلى زيادة متوقعة عام 2003 م تبلغ 3118 حيث سيبلغ مجموع الموظفين في القطاع العام 72792 موظفا، أي بزيادة تبلغ 27792 موظفا من عام 1998 حتى عام 2003م، ومن أجل التعرف على أعداد الموظفين وتوزيعهم لعام 2004م، فقد تم الإطلاع على صفحة الانترنت الخاصة بوزارة المالية حيث تبين أن عدد الموظفين يبلغ 127609 موظفا بما فيهم العاملين في المجال العسكري من موظفي السلطة، وبزيادة متوقعة أثناء العام تبلغ 4240 موظفا، وقد تمت المقارنة بين أعداد الموظفين لعام 2003 وعام 2004 ، ومقارنة الزيادة المتوقعة كذلك، وقد كان توزيع الموظفين على النحو المبين في الجدول رقم (1).

(1) ميشيل روكاد وآخرون ، تأليف يزيد صايغ و خليل الشقاقي "تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية"، تقرير فريق العمل المستقل برعاية مجلس العلاقات الخارجية ، منشورة على موقع الانترنت www.pcpsr.org/arabic/cfr/full1.html

جدول رقم (1)

يبين التغييرات في أعداد الموظفين في المؤسسات العامة

بين 2002 - 2003 / (يتبع)

م	الوزارة أو المؤسسة	أعداد الموظفين 2002	الإحداثيات المقترحة 2003	أعداد الموظفين 2003	الإحداثيات المقترحة 2004	الزيادة أو النقص
1	مكتب الرئيس	866		677		189 -
2	المجلس الوطني الفلسطيني	28	1	24		4 -
3	اللجنة التنفيذية	49		47		2 -
4	السفارات	842		846		4 +
5	الصندوق القومي	524		733		209 +
6	دائرة العلاقات القومية	34		35		1 +
7	دائرة شؤون اللاجئين	64	1	71		7 +
8	اللجنة العليا للتمويل والاستثمار	14		46		32 +
9	الهيئة العامة للاستعلامات	117		115		2 -
10	المجلس التشريعي	521		520		1 -
11	مجلس الوزراء	43		78		44 +
12	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	21		21		0
13	هيئة الرقابة العامة	130		131		1 +
14	ديوان الموظفين العام	2203	40	3348		1145 +
15	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	279	5	291	21	12 +
16	هيئة شؤون المنظمات الأهلية	60	3	59		1 -
17	وزارة الداخلية	1675		1695		20 +
18	وزارة العدل	383	55	114		تداخل مع النيابة
19	النيابة العامة	0	0	212	30	تداخل مع العدل
20	مجلس القضاء الأعلى	483	137	539		56 +
21	سلطة الأراضي	168	20	297		129 +
22	وزارة الحكم المحلي	458		462		4 +
23	وزارة الشؤون المدنية	432		412		20 -
24	ديوان قاضي القضاة	242	35	253		11 -
25	دار الفتوى والبحوث الإسلامية	124		95		29 -
26	الإدارة المالية	0	0	55615		العاملون في الأجهزة الأمنية
27	وزارة المالية	1545	30	1957		412 +
28	وزارة الأوقاف	3547		3085		462 -
29	سلطة المياه	16	25	13	64	3 -
30	بكدار	116				
31	التأمينات والمعاشات	53				
32	دائرة شؤون المفاوضات	49		47		2 -
33	وزارة الاقتصاد والصناعة والتجارة	549	5	1094		دمجت عدة وزارات في وزارة واحدة

4 +		60	4	56	الهيئة العامة للمدن الصناعية	34
3 -		86		89	مؤسسة المواصفات والمقاييس	35
1 +		46	3	45	الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار	36
14 +		151		137	وزارة الموارد الطبيعية	37
الاتصال بين الوزارتين		107	4	406	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	38
		274	0	0	وزارة الخارجية	39
22 +		1718		1696	وزارة الأشغال العامة والإسكان	40
64 +		2062	10	1998	وزارة الزراعة	41
دمجت في وزارة الاقتصاد				586	وزارة التموين	42
8 -		166	5	174	سلطة جودة البيئة	43
				125	الهيئة العامة للتبغ	44
1324 +	2100	34002	2100	32678	وزارة التعليم العالي	45
143 +	2013	9114	600	8971	وزارة الصحة	46
27 -		977	26	1004	وزارة الشؤون الاجتماعية	47
وزارة مستحدثة	12	0	0	0	وزارة شؤون المرأة	48
36 +		294		258	وزارة شؤون الأسرى والمحررين	49
2 +		864		862	وزارة العمل	50
تم الفصل بين الوزارتين		173		414	وزارة الإعلام (والثقافة)	51
		221			وزارة الثقافة	52
5 -		499		504	وزارة السياحة والآثار	53
3 -		660		663	وزارة الشباب والرياضة	54
24 -		1018		1042	هيئة الإذاعة والتلفزيون (والفضائية)	55
3 -		146		149	وكالة وفا	56
2 +		424		422	مفوضية التوجيه الوطني	57
1 -		20		21	اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم	58
504 +		988		484	وزارة النقل والمواصلات	59
21 +		674	9	653	وزارة البريد والاتصالات	60
		0		499	سلطة الطيران المدني	61
		0		3	سلطة الموانئ البحرية	62
57935 +	4240	127609	3318	69674	المجموع	

المصدر: صفحة وزارة المالية على الانترنت www.MOF.gov.ps/axis1.htm

وبمقارنة الأعداد الواردة في موازنة عام 2003، والواردة في موازنة عام 2004م، يمكن ملاحظة أن هناك زيادة غير مخططة في الوظائف، وخارج إطار الإحداثيات المخصصة لكل مؤسسة وذلك حسب موازنة العام 2003. أي أنه لا يتم الالتزام فعلا بالإحداثيات المقترحة، أو المخطط لها في الموازنة. كما يلاحظ أن هناك تغيراً سلبياً في أعداد الموظفين بشكل ملحوظ وخارج الظروف الطبيعية التي يمكن أن نتوقعها، مثل إنهاء الخدمة، أو الاستقالة، أو الإحالة على المعاش، أو الوفاة، أو الانتقال إلى عمل آخر. ورغم الظروف الصعبة التي يعاني منها الشعب الفلسطيني، فإن عملية التعيين تتم بشكل غير مبرر وخارج حاجة المؤسسات العامة. وفيما يلي مقارنة بين أعداد الموظفين على مدار العامين 2003، و2004:-

جدول رقم (2)

يبين التغييرات في أعداد الموظفين

السنة	عدد الموظفين	معدل النمو السنوي
2002	69674	---
2003	72792	4.47%
2004 (متوقع)	131849	81.13%

المصدر: صفحة وزارة المالية على الانترنت www.MOF.gov.ps/axis1.htm

مع ضرورة العلم أن الزيادة الواردة في إحصائية 2004 والتي تقدر بحوالي 81%، تشمل الموظفين العاملين في الأجهزة الأمنية والأمن الوطني حيث تم تحويل مرتباتهم إلى وزارة المالية. ويوضح الجدول رقم (3) ص 22 التغييرات الحاصلة في أعداد الموظفين في مختلف المؤسسات العامة.

جدول رقم (3)

جدول يبين التغيرات ومواقعها في

مؤسسات السلطة الفلسطينية

م	المؤسسة	التغير سلبي أو ايجابا
1	مكتب الرئيس	189 -
2	الصندوق القومي	209 +
3	اللجنة العليا للتمويل والاستثمار	32 +
4	مجلس الوزراء	44 +
5	ديوان الموظفين العام	1145 +
6	وزارة الداخلية	20 +
7	مجلس القضاء الأعلى	56 +
8	سلطة الأراضي	129 +
9	وزارة المالية	412 +
10	وزارة الأوقاف	462 -
11	وزارة الموارد الطبيعية	14 +
12	وزارة الأشغال والإسكان	22 +
13	وزارة الزراعة	64 +
14	وزارة شؤون الأسرى والمحررين	36 +
15	وزارة النقل والمواصلات	504 +
16	وزارة البريد والاتصالات	21 +

المصدر: صفحة وزارة المالية على الانترنت www.MOF.gov.ps/axis1.htm

ومن خلال مراجعة الجدول السابق، يتبين أن هناك زيادة غير منطقية في أعداد العاملين في بعض المؤسسات، كما يلاحظ عدم الالتزام بالخطة الموضوعية، مما يدل على ضعف التخطيط في هذه المؤسسات، رغم صعوبة الظروف الاقتصادية التي يعاني منها القطاع العام الفلسطيني.

مشاكل الإدارة العامة في فلسطين

تعاني الإدارة العامة في فلسطين من الكثير من المشاكل، والمعوقات، والتي على رأسها ممارسات الاحتلال الإسرائيلي، إضافة إلى العديد من المشاكل، وفيما يلي بعض هذه المشاكل:-(1)

- 1- عدم تواصل المناطق الفلسطينية، مما يعيق عملية المتابعة، ويزيد من عدد العاملين في هذه المؤسسات، ويفقد السلطة المركزية السيطرة على هذه المؤسسات.
- 2- حداثة التجربة الفلسطينية في مجال الإدارة العامة، وما يتبعها من وظائف كخطيطة وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- 3- كثرة إغلاق الطرق والمعابر، مما يعيق عملية توريد الأجهزة، والمعدات الخاصة بالمؤسسات في فلسطين.
- 4- عدم وعي الجمهور بفلسفة المؤسسة العامة وما هو مطلوب منها.
- 5- عدم تأهيل المديرين في مجالات الإدارة، وتدني مؤهلات البعض، مما يضر بالمؤسسة وجمهورها، وتدني مستوى الخدمات المقدمة منها، وغياب التطوير الإداري المتوقع منها.
- 6- تفشي الفساد الإداري في مؤسسات السلطة، مما يعيق أداء هذه المؤسسات لدورها.
- 7- تداخل الصلاحيات بين الجهاز الإداري، والقضائي، والتشريعي، وعدم وجود ما يمنع هذا التداخل.
- 8- تداخل الصلاحيات الوظيفية والازدواجية، وذلك نتيجة لتشوه البنية التنظيمية الهرمة واختلال التوازن الضروري بين الوزارات والهيئات الحكومية من ناحية، وبين المستويات الإدارية المختلفة من ناحية أخرى.
- 9- المركزية الشديدة، حيث تتركز السلطات في المستويات العليا من صنع القرار، ونجد أن أكثر القرارات أهمية يبقى في يد رئيس السلطة ومجموعة من الوزراء المتنفذين، الذي يصدرن ليس فقط القرارات المتعلقة بالعملية السلمية، بل وما يشمل الكثير من النواحي الإدارية، لا سيما فيما يتعلق بالتعيينات في المناصب الكبرى في أجهزة السلطة المختلفة.
- 10- التضخم الوظيفي، حيث تزيد القوى العاملة في الجهازين الأمني والمدني، عن حاجة هذه الأجهزة، ويرجع السبب في هذا التضخم إلى التعيينات السياسية لاسيما في

(1) د. أسامة شهوان، توجهات عامة في الإصلاح الإداري لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (ورقة عمل)، الملتقى المدني، آب 2003، ص 6

المراكز الإدارية العليا، كالمدرء العامين، ومدراء الدوائر، والاعتبارات المتعلقة بالعائدين الذين سمح لهم بالعودة إلى المناطق الفلسطينية، وفق اتفاقية أوسلو.

11- غياب المعايير السليمة في عملية التعيين، ودخول الأبعاد السياسية، والعائلية في عمليات التعيين في المؤسسات العامة. وكما أشار التقرير من اللجنة الخاصة المكلفة من المجلس التشريعي الفلسطيني حول تقرير رئيس هيئة الرقابة العامة للعام 1996 (ص58) إلى ظاهرة تعيين أزواج وأقارب كبار المسؤولين من الدرجة الأولى في مراكز صنع القرار والتميز الواضح، والمحابة من قبل الوزراء، والعديد من المسؤولين في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بتعيين الأقرباء، والمقربين وأبناء العشيرة، والبلدة في المؤسسات التي يقومون بالإشراف عليها، وتحمل مسؤولية إدارتها، مما أدى إلى إلغاء أو تعطيل مبدأ تكافؤ الفرص.

12- عدم توفر هيكلية تنظيمية تبين المناصب الإدارية والتخصصات الوظيفية على المستويين العمودي والأفقي للدائرة الحكومية.

ورد في تقرير فريق العمل برعاية مجلس العلاقات الخارجية برئاسة ميشيل روكارد رئيس الفريق، وهنري سيغمان، مدير المشروع بقلم يزيد صايغ، وخليل الشقافي حول الإدارة العامة ومؤسسات السلطة الفلسطينية ما يلي:-

ما زالت الإدارة العامة في السلطة الفلسطينية ضعيفة في مجالات معينة. وهذه المجالات تشمل تعددا في الوظائف، والمؤسسات التي تؤدي أو تقوم بنفس العمل، وتشمل تسلسلا متضاربا في القيادة والتحكم، وتفويضا غير كاف للسلطة، والتفتيت المفرط في جوانب معينة، وفقدان استقلالية الدوائر في جوانب أخرى، وعدم كفاية الإجراءات الرسمية، ونقص تدفق المعلومات داخل المؤسسات وفيما بينها، وعدم كفاية التدقيق الخارجي الروتيني. إن التدخلات ذات الدوافع الشخصية، والسياسية تعني أن الأحكام، والتنظيمات الداخلية لا تعمل بثبات كإجراءات مستقرة، وممأسسة (قائمة على أسس مؤسسية)، ومتوقعة ولا يمكن قلبها بسهولة.⁽¹⁾

(1) ميشيل روكارد وآخرون ، تأليف يزيد صايغ وخليل الشقافي، (مرجع سابق)

عوائق مواجهة مشاكل القطاع العام في فلسطين

لقد واجهت الكثير من الدول ظروفًا صعبة، في بداية تكوينها، وبذلت هذه الدول جهودًا كبيرة لمواجهة المشاكل التي يعاني منها القطاع العام فيها، ومن عوائق مواجهة مشاكل القطاع العام ما يلي:-(1)

- 1- عدم وجود أجهزة رقابة صارمة، تسعى إلى وضع الأمور في نصابها الطبيعي، وتعمل على محاسبة الفاسدين.
 - 2- عدم جدية المساءلة والمحاسبة إن وجدت واقتصارها على صغار الفاسدين.
 - 3- انحصار دور الصحافة والإعلام في توعية الجمهور بما يحدث من انتهاكات داخل المؤسسات كل فيما يعنيه.
 - 4- قلة تأثير الأحزاب السياسية على متخذي القرار في الضغط نحو محاسبة المفسدين، وعدم وجود آذان صاغية من الجهات العليا، هذا إذا لم تكن هي متورطة بفضائح الفساد.
 - 5- انحصار الوعي الجماهيري في تحريك القضية ووضعها على المحك حتى تكون مطلبًا جماهيريًا يسعى الجميع إلى انتظار نتائج التغيير المرجوة.
 - 6- عدم وجود أي نوع من أنواع الاتصال بين كافة الأقطاب المعنية بالمشكلة لوضع الحلول والسعي لتحقيق نموذجٍ إصلاحٍ معين.
 - 7- تفرد المفسدين بالمراكز العليا في الدولة، وضعف قوة الذين يسعون إلى الإصلاح في مواجهتهم.
- ومما سبق ذكره يتبين حجم العقبات التي يعاني منها القطاع العام في فلسطين، والذي يحتاج إلى المزيد من الجهد للتخلص من هذه العقبات والتي ستعيق العمل لفترة ليست بالقليلة، مما يؤثر سلبًا على أداء هذه المؤسسات، وبالتالي على المواطن الفلسطيني.

(1) مركز غزة للحقوق والقانون، الدائرة القانونية، واقع وآفاق الإصلاح في السلطة الوطنية الفلسطينية، ص 7-8

الفصل الثاني

الرقابة في المؤسسات العامة

المبحث الأول

مقدمة

تعتبر الرقابة الوظيفية الرابعة من وظائف الإدارة، وتحتل أهمية كبيرة في العملية الإدارية. وقد كانت تهتم بالبحث عن الأخطاء ومعاقبة المسيء، إلا أنها اليوم تهتم بالتعرف على الخطأ ومحاولة تجنبه في المستقبل، وذلك بهدف التطوير وتقليل الأخطاء.⁽¹⁾

وتحظى هذه الوظيفة بأهمية كبيرة في الإدارة العامة لأهميتها وضرورتها، والدور المنتظر منها، فمن خلالها يتم التعرف على سير المؤسسة، كما أنها ترتبط بعملية التخطيط بشكل مباشر إذ تعتبر الخطة أداة رقابية يتم من خلالها التأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ومع ترابط العمليات الإدارية مع بعضها البعض، فلا يمكن أن نوقف عملية التخطيط مثلا، من أجل القيام بعملية التنظيم، ولا أن نوقف عملية التوجيه لقيامنا بعملية الرقابة، فالوظائف الإدارية متداخلة، ومتراطة مع بعضها البعض، ومن الصعوبة بمكان الفصل بينها. وعليه فإن هناك علاقة وثيقة بين الرقابة، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه.

وترتبط الرقابة بالتخطيط ارتباطا وثيقا، فالتخطيط سابق للرقابة، والرقابة هي التأكد من أن العمل يسير حسب الخطة التي وضعت. ومن الواضح أنه لا رقابة بدون خطة، كما أن المخطط يستفيد بشكل مباشر من التغذية الراجعة، والتي تستمد من عملية الرقابة. فإذا وجد انحراف، سرعان ما يبلغ المخطط بذلك فيقوم بعملية التعديل في خطته.

كما لا يمكن المباشرة في عملية الرقابة إلا إذا أقرت الخطة وبدأت جهات الاختصاص في تنفيذها.

وسنتعرف في هذا الفصل على عملية الرقابة وأساليبها وكل ما يتعلق بها من مواضيع.

(1) د. عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير - التقويم - التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 1997، ص278 - ص279

تعريف الرقابة

يختلف تعريف الرقابة من كاتب إلى كاتب ومن فترة زمنية إلى أخرى، وكما أختلف الكتاب في تعريف الإدارة، أو التخطيط، أو التنظيم فإنهم قد اختلفوا أيضا في تعريف الرقابة، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:-
تعريف فايول للرقابة " الرقابة تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها "(1) .

1- تعريف Samuel Cetro and Paul Peter " إحدى عناصر العملية الإدارية وهي تسعى إلى متابعة العمل وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الإنجاز ، حيث تحدد نتيجة المقارنة الإنجازات الإيجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب علاجها، وتلافيها مستقبلا، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة "(2).

2- تعريف د. عبد الفتاح حسن "هي عملية الكشف عن الانحرافات أيًا كان موقعها، سواء في ذلك الانحرافات عما يجب إنجازه أو الانحرافات عن الإجراءات، والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم، حتى تصحح، وحتى لا تظهر مرة أخرى في المستقبل "(3).

3- تعريف د. حسن أحمد توفيق "هي النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية، وتقييمها، والعمل على إصلاح ما قد يعثر عليها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة "(4)

4- تعريف د. فؤاد العطار "هي وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف بكفاية، وفي الوقت المحدد لها، أي أنها تعني المتابعة بمحاولة إنجاز الأعمال بدقة، وبسرعة والعمل على تقييمها مع إصلاح ما قد ينطوي عليه من انحرافات أو أخطاء"(5)

(1) د. إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة " العملية الإدارية"، الدار الجامعية، بيروت ، ص411

(2) د. موفق حديد محمد، إدارة الأعمال الحكومية - النظريات والعمليات والموارد، (مرجع سابق)، ص343

(3) د. إبراهيم عبد العزيز شيحا، (مرجع سابق) ، ص412

(4) نفس المصدر السابق ص412

(5) نفس المصدر السابق ص 412

ويمكن تحديد تعريف الرقابة، بأنها عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية، والكشف عن معوقات تحقيقها، والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن، ومن هذا التعريف يمكن الوصول إلى أن عملية الرقابة تتضمن أمرين:-

1- التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية.

2- الكشف عن المعوقات التي قد تقف إزاء تحقيق الأهداف وتذليلها، وتقويم ما قد يكون هناك من انحرافات (1).

أهمية الرقابة

تتبع أهمية الرقابة من تأكد المدير الذي يضع الخطة، أو يكلف أفرادَه بعمل معين، من تنفيذ هذا العمل، ولو كان الناس يقومون بكل ما يكلفون به، وعلى النحو المطلوب منهم حسب المواصفات الواردة في التكلفة، لما كان هناك حاجة إلى الرقابة. وكما يقول الخبير في مجال الرقابة Kenneth Merchant:- "أن هدف نظام الرقابة، هو عدم مواجهة أي مفاجآت غير سارة في المستقبل، ويكون المدير على استعداد للاستجابة لأي متغير في الوقت المناسب" (2).

كما أن تطور مجال الأعمال، وتوسع المؤسسات العامة، واعتماد بعض المؤسسات على الطريقة الالكترونية في أداء أعمالها، تطلب قياسا دقيقا لعملها، وتحديد المسؤولية، كما تطلب نظاما رقابيا دقيقا، ولهذا فإن للرقابة أهمية بالغة في التأكد من سير العمل وتنفيذ ما هو مطلوب.

وتتضح أهمية الرقابة في المؤسسات العامة من خلال ضخامة العبء المنوط بالمؤسسة، والإدارة المشرفة عليها، ويعتبر المديرون الناجحون هم الذين يفوضون ما يستطيعون من أعمال لمروسيهم، وإنشاء نقاط فحص أثناء العمل للتأكد من سير العمل على النحو المطلوب. إن خطة بدون رقابة لن تؤتي ثمارها، ولذلك فإن عملية الرقابة مكملة لعملية التخطيط في المؤسسة، إضافة لبقية وظائف الإدارة الأخرى، والتي لا يمكن إغفالها. كما أن من مواصفات التنظيم الجيد تحقيق الرقابة التلقائية في المؤسسة، وذلك من خلال الفصل الواضح بين أعمال الأقسام، والإدارات المختلفة إضافة، لتحديد أعمال هذه الأقسام والإدارات.

(1) د. إبراهيم عبد العزيز شيحا، (مرجع سابق)، ص412

(2) Dessler, Gary, **Management** Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, U.S.A., 2/e, (n.d.)

أهداف الرقابة

للقابة أهداف، ويمكن تحديد أهدافها في النقاط التالية (1):-

- 1- حماية الصالح العام بالكشف، عن المخالفة التي تكون موضوع المساءلة تمهيدا لتحديد المسؤولية الإدارية لتوقيع الجزاء العقابي.
- 2- توجيه القيادة الإدارية، أو السلطة المسؤولة إلى التدخل لحماية المصالح العامة واتخاذ ما يلزم من قرارات لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
- 3- الكشف عن العناصر التي يكون لها دور في التقليل من الأخطاء، أو منعها، أو حتى الكشف عنها، مما يتطلب منحهم الحوافز الملائمة، مادية كانت أو معنوية.
- 4- التأكد من تنفيذ القوانين، والالتزام بالأنظمة، واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- 5- التأكد من سير العمل حسب التوجيهات الصادرة من الجهات المختصة.
- 6- التأكد من الالتزام بالموازنات المالية في المؤسسة، وعدم تجاوزها.
- 7- التأكد من الالتزام بالصرف الصحيح، وعدم الإسراف، أو التبذير، أو تبديد مقدرات المؤسسة.

8- التأكد من المساواة، والعدالة في التعامل مع جميع العاملين في المؤسسة.

9- اكتشاف الانحرافات عن الخطة المرسومة والمعالجة الفورية لها.

وقد ذكر طلال سراج الغرياني في بحثه حول الرقابة الإدارية، وأجهزتها في المملكة العربية السعودية المنشور في مجلة الإدارة العامة العدد 53 مارس 1978 أن أغراض الرقابة هي (2) :-

- 1- التأكد من أن العمل يسير ضمن اللوائح، والأنظمة، والإجراءات المقررة.
- 2- اكتشاف الانحرافات في حينها، ثم اتخاذ الإجراءات الفورية لإيجاد حلول مناسبة لها قبل استفحالها وصعوبة تعديلها.
- 3- التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة، من موارد مادية وبشرية، والتصرف فيها وفقا للخطة المقررة والحدود المرسومة.
- 4- تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ، والحد من الإسراف الذي لا مبرر له.
- 5- تستهدف الرقابة تنفيذ القرارات بأفضل صورة ممكنة، والتأكد من أنها محل احترام الجميع.

(1) محفوظ أحمد جودة ، الإدارة العامة وتطبيقاتها في الأردن، دار زهران للنشر ، الأردن ، 1997 ، ص159

(2) طلال سراج الغرياني، الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة

ومحكمة، الرياض، السعودية، ع53، مارس 1978، ص37.

6- تحقيق العدالة بين جميع أفراد المؤسسة، وذلك من خلال المحافظة على حقوق ومزايا جميع العاملين في المنظمة.

ومن خلال مراجعة الأهداف المذكورة أعلاه، يتبين أهمية هذه الأهداف وضرورتها في المؤسسة العامة، من أجل تحقيق أهداف المنشأة، مع العلم أن كل مؤسسة تستطيع تطوير أهداف النظام الرقابي فيها، بما يخدم مصلحتها ويحقق أهدافها بشكل عام.

الاتجاهات المختلفة للرقابة

تختلف مداخل دراسة الرقابة باختلاف الأزمان والمدارس التي تتناولها فهناك المداخل التقليدية وهناك المداخل الحديثة، وتحت هذا العنوان سيتم التعرف على هذه الاتجاهات والمداخل.

1- المدخل التقليدي

ينظر إلى عملية الرقابة في هذا المدخل على أنها عملية تفتيش، وبحث عن الأخطاء، وتهديد الموظفين بالعقوبات، ولذلك فإن الكتاب يعتمدون على مفاهيم القوة، أو السلطة عند تعريفهم للرقابة، ومن خلال هذا المنظور فإن المدير يستخدم سلطته، أو قوته في إرغام الموظفين على تنفيذ التعليمات والأوامر ومحاسبة المخطئين. أما الأفراد فهم يقومون بأعمالهم خوفا من الوقوع تحت طائلة العقوبة، وليس رغبة في إنجاز المهام.

2- المدخل السلوكي

يتم تعريف الرقابة من خلال هذا المدخل على أنها التأثير في سلوك الآخرين، بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المرجوة. ويركز أصحاب هذا المدخل على ضرورة وأهمية العلاقات الإنسانية والتأثير السلوكي في العملية الرقابية. كما أن أصحاب هذه المدرسة يركزون على دور المدير الإنساني وتأثيره على الموظفين معه.

3- المدخل العملي أو التطبيقي

ينظر أصحاب هذا المدخل إلى الرقابة على أنها خطوات أو إجراءات يتم القيام بها، فيعرفون الرقابة على أنها تحديد لما يتم تنفيذه واتخاذ الإجراءات العلاجية إذا استلزم الأمر، حتى يتمشى الأداء مع الخطوات الموضوعية (1).

(1) د. ثابت عبد الرحمن إدريس و د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص428

وتصنف الرقابة من حيث الزمن، أو الوظيفة، أو المصدر، أو المكان، إضافة إلى تصنيفات أخرى، وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات:-

1- الرقابة من حيث الزمن وتصنف إلى:-

أ- **الرقابة ما قبل التنفيذ:** أي قبل تنفيذ وبدء العمليات، ومهمتها أن تمنع وقوع الأخطاء وتقي من الانحراف منذ البداية، ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة الوقائية (Protective Control).

ب- **الرقابة أثناء التنفيذ:** حيث تقوم بتصحيح الانحرافات التي تحدث في نفس وقت حدوثها، أو بعده بفترة بسيطة. ويتميز هذا النوع من الرقابة بالقدرة على معالجة الخطأ بسرعة كبيرة، وعدم السماح له بالتفاقم الذي قد يؤدي إلى خسارة كبيرة في المؤسسة. وقد ساعد التطور التكنولوجي في استخدام الحاسبات الآلية في وجود هذا النوع من الرقابة حيث يسهل التعرف على حجم ومستوى الأداء أثناء العمل.

ج- **الرقابة ما بعد التنفيذ:** أي بعد الشروع في التنفيذ، وبدء العمليات، أو بعد إنجاز كل مرحلة من مراحل العمل، أو جزئية من جزئياته، وذلك عن طريق متابعة الأعمال، وحصرها، ومقارنتها بالمعايير المقررة. وبذلك يتم تقييم الخطأ بعد وقوعه، وتكون مهمة الرقابة عندئذ منع تكراره. ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة العلاجية (Remedial Control).

شكل رقم (2)

يبين أنواع الرقابة من حيث الزمن

النشاط		
الرقابة ما بعد التنفيذ	الرقابة أثناء التنفيذ	الرقابة ما قبل التنفيذ

المصدر: شوقي حسين عبد الله، أصول الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، بتصرف ص196

2- الرقابة من حيث الوظيفة، وتصنف إلى:

أ- الرقابة الإدارية، وهي التي تقوم على أساس متابعة الأداء وتقييمه، والهدف منها الاطمئنان إلى حسن سير النشاط الإداري بعناصره ووظائفه المختلفة.

ب- الرقابة المحاسبية، وهي رقابة على البيانات المالية، ومهمتها التأكد من صحة المعاملات المالية مع الغير، والتأكد من أنها مؤيدة بمستندات قانونية، والاطمئنان إلى ما

من شأنه أن يحمي الأصول، والممتلكات، ويحفظ حق الغير، وصحة التسجيل والتوجيه المحاسبي.

ج- الرقابة التشغيلية: وهي الرقابة التي تتعلق بالتنفيذ، إذ تقيد العمل بقواعد، وتراقب سيره بصفة مستمرة، وأثرها كبير على العمل، إذ تدفعه إلى الأمام، وعلى سلوك العاملين إذ تقوّمه، ويطلق عليها الرقابة المستمرة Continuous Control. (1)

3- الرقابة من حيث المصدر، وتصنف إلى:

أ- الرقابة الداخلية: بمعنى وجود قسم خاص في المنشأة يضطلع بمهام الرقابة، مثل قسم التدقيق الداخلي.

ب- الرقابة الخارجية: بمعنى أن عملية الرقابة يقوم بها أناس من خارج المنشأة، وليسوا موظفين فيها، ومن أمثلتها ما يقوم به البنك المركزي من رقابة على البنوك التجارية والمتخصصة عندما يقوم موظفوه بجولات تفتيشية على البنوك الأخرى. كذلك ما يقوم به ديوان المحاسبة من رقابة مالية على الدوائر الحكومية.

وفي إطار هذا المعيار، هناك أنواع أخرى من الرقابة، مثل الرقابة التشريعية، والقضائية، والمصرفية والإدارية وغيرها. (2)

4- الرقابة من حيث المكان الذي تجري فيه، وتصنف إلى:

أ- الرقابة المكتبية: وهي التي تتم داخل المنظمة أو المنشأة ولا تقتضي انتقالاً لممارستها.

ب- الرقابة الحقلية (الميدانية): (3) وهي التي تتم في حقل أو ميدان العمل.

5- أنواع أخرى من الرقابة مثل:

أ- الرقابة العامة، وهي التي تجريها المستويات الإدارية الأعلى للثبث من حسن الاتجاهات وسلامتها.

ب- الرقابة التخصصية، وهي تلك التي تتعلق بنشاط مميز، ويكون موضوعها ذلك النشاط وحده.

ج - الرقابة المستندية، وهي التي تعتمد على فحص المستندات، والثبث من صحة تحركها وفقاً للإجراءات المرسومة.

د- الرقابة الشخصية: وهي التي تعتمد على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وأدائهم.

(1) د. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 337-338.

(2) نفس الصدر السابق، ص 338 - 339

(3) وردت في المصدر الرقابة الحقلية ولكن تم تعريفها من قبل الباحث بأنها ميدانية لأنها أقرب إلى المعنى وأفضل.

- هـ- الرقابة الكمية، وهي التي تنصب على كمية العمل.
- و- الرقابة النوعية، وهي التي يكون مجالها نوعية العمل وكيفية أدائه.
- ز- الرقابة المفاجئة، وتتم دون إنذار مسبق.
- ح- الرقابة الدورية، وهي رقابة مبرمجة تتم على فترات محددة.
- وباختلاف أنواع الرقابة الموجودة في المؤسسات العامة، إلا أن المؤسسة عليها أن تحدد نوع الرقابة الذي يخدم أهدافها، ويتفق مع ثقافة المؤسسة، والعاملين فيها.

مراحل عملية الرقابة

تتكون عملية الرقابة من عدة خطوات أساسية، وهي وضع المعايير الرقابية، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وفيما يلي بيان بكل مرحلة من مراحل العملية الرقابية:-

المرحلة الأولى : وضع المعايير الرقابية

لا يمكن أن تبدأ عملية الرقابة إلا بوجود معايير يتم القياس عليها، وعادة ما يتم الاعتماد على الخطة من أجل تحديد المعايير الرقابية، ويمكن تعريف المعايير "بأنها الحد الأدنى من الأداء المتوقع، أو المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية.(1) وقد تكون المعايير مادية مثل كميات من السلع المنتجة تقاس بالوحدة، أو وحدات من الخدمات أو ساعات العمل، كما يمكن تعريف المعيار على أنه " أداة قياس لكمية أو نوعية (أو الاثنين معا) العمل المطلوب".(2) ويجب أن يتصف المعيار بالواقعية، والدقة، والمرونة، وعدم المغالاة في عدد المعايير، كما قد تكون المعايير معنوية، مثل حسن المعاملة مع الجمهور، أو رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة. وقد يتم التعبير عن المعايير بإحدى الصيغ التالية:-

1. معايير كمية، وهي تلك التي يعبر عنها بعدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة مثلا في فترة معينة، أو بنسبة مئوية معينة كمعدل العائد على الاستثمار.
2. معايير نوعية، وتتعلق بنوعية الإنتاج المطلوب كبيان مستوى الجودة المطلوب تحقيقه في كل وحدة من الوحدات المنتجة.
3. معايير كمية - نوعية، وهي تلك المعايير التي تجمع بين الصيغتين الأولى والثانية.

(1) د. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983 - ص433

(2) د. علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، مكتبة تلاح العلي،

عمان الأردن، 1995 - ص30

مع أنه يمكن أن توجد معايير أخرى وبمسميات مختلفة، إلا أنها لا تعدو أن تكون واحدة من الأنواع السابقة من المعايير.

المرحلة الثانية : مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية

وتعتبر المرحلة الثانية من مراحل الرقابة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابق وضعها. ويتم قياس الأداء من خلال عدة وسائل سواء بواسطة الملاحظة الشخصية، أو من خلال التقارير الإدارية، أو الشكاوى، أو التفتيش. كما يلاحظ وجود حدود مسموح بها للانحراف عن المعايير الموضوعية، حيث يتم التغاضي عن هذه الانحرافات ضمن المسموح به. ومن أجل ضمان نجاح عملية القياس هذه لابد أن تكون المعايير قد وضعت بدقة، وبشكل واضحة ومفهومة.

وتحتاج هذه المرحلة إلى العديد من الأنشطة، مثل قياس النتائج الفعلية للأداء، أو توقع هذه النتائج على ضوء ما تم فعلا، وبناء على المعايير الموضوعية بغرض تحديد الانحرافات عن هذه المعايير، وتوصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسؤول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها وذلك بالشكل والوقت المناسبين.⁽¹⁾ وتستخدم العديد من الأساليب للقياس ومنها التقارير الإدارية، والتقارير الإحصائية، والموازنات التقديرية، والخرائط الرقابية.

المرحلة الثالثة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن عملية قياس الأداء، والتأكد من مستوى تحقيق المعايير المطلوبة للأداء، تتطلب خطوة أخرى، وهي عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية، من أجل معالجة الانحراف إن وجد، وتتم عملية تصحيح الانحرافات بمرحلتين هما:-

1- مرحلة الإبلاغ عن الانحرافات، ويكون ذلك في الوقت المناسب، بإبلاغ جهات الاختصاص بالانحراف الموجود حتى يمكن التعرف على الأسباب التي تقف من ورائه ودوافعه.

2- مرحلة علاج الانحرافات، وذلك باتخاذ الخطوات اللازمة لعملية العلاج بعد التعرف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى الانحراف ومعالجتها.

(1) د. السيد ناجي عبده، (مرجع سابق) ، ص49

وتنقسم الانحرافات إلى نوعين:-

أ- الانحرافات الطبيعية والتي تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:-

1- يوجد فرق بسيط بين الخطأ، والتنفيذ.

2- تكون الانحرافات خارجة عن سيطرة القائمين على عملية التنفيذ.

3- حدوث الانحرافات نتيجة لظروف طارئة.

4- انحرافات غير متكررة.

ب- الانحرافات غير الطبيعية والتي تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:-

1- تكون الانحرافات كبيرة وغير محتملة.

2- قد تكون راجعة لقصور في المنفذين، وتعمدهم.

3- قد تكون راجعة لظروف غير معروفة، وكان بالإمكان السيطرة عليها.

4- انحرافات غير متكررة.

وتحتاج الانحرافات غير الطبيعية إلى علاج حاسم، وسريع، ومخطط بشكل يعتمد على نوع الخطأ، وجسامته، أما الانحرافات الطبيعية فقد لا تحتاج إلى علاج، كما قد تحتاج إلى علاج بسيط وسطحي في بعض الأحيان.

وتتعدد أسباب الانحرافات بين الأداء المعياري، والأداء الفعلي، وفيما يلي بيان لهذه

الأسباب:-⁽¹⁾

أ- التخطيط السيئ.

ب- ضعف الاتصالات.

ج- الإهمال الشخصي.

د- الحاجة للتدريب.

ه- ضعف الحوافز.

و- عوامل خارجية تؤثر سلباً على المنظمة، مثل القوانين الحكومية المعقدة، والمنافسة

الحادة مع المنظمات المشابهة، والتكنولوجيا الحديثة وسريعة التطوير.

(1) د. موفق حديد محمد، إدارة الأعمال الحكومية - النظريات والعمليات والموارد، (مرجع سابق)، ص348

الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية

تعتبر الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية من أنواع الرقابة العامة، والتي توظف لصالحها أساليب الرقابة المختلفة، وفيما يلي توضيح للرقابة الداخلية والرقابة الخارجية.

أولاً: الرقابة الداخلية

تسعى بعض المؤسسات إلى إيجاد جهات، أو دوائر معينة، للقيام بعملية الرقابة على أعمال الدوائر المتخصصة داخل المنشأة، أو التي تقوم بها الدوائر نفسها على بعضها البعض، وتشمل هذه الرقابة جميع الأنشطة التي تقوم بها إدارات المنشأة على مختلف المستويات. إن الغرض من الرقابة الداخلية في المؤسسة، هو ضبط الأعمال الجارية فيها، وإحكام مسارها في الاتجاه الصحيح حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها. وتتمثل أنماط الرقابة الداخلية في الأشكال التالية:-

أ. رقابة تلقائية ذاتية يقوم بها كل موظف على نفسه، ويمكن تعزيز هذا النوع من الرقابة من خلال تنمية الوازع الديني لدى الأفراد، وزيادة الولاء للمؤسسة، إضافة لخلق ثقافة تشعر الفرد بالانتماء لمجتمعه، ومؤسسته التي يعمل فيها، وتزيد من حبه لخدمة الوطن. ومن أهم العوامل المساعدة على تنمية الرقابة الذاتية وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي للأفراد، وعلاقتهم الحميدة مع مسؤوليهم في العمل.

ب. الرقابة الداخلية من خلال التدرج الرئاسي، وتعني أنه من حق الرئيس الإداري ممارسة سلطة التنظيم، والتأديب من جهة، وسلطة إصدار الأوامر والتعليمات من جهة أخرى،⁽¹⁾ وتمارس هذه الرقابة عبر التدرج الإداري، والمستويات الإدارية المختلفة، والتي تهدف إلى تحسين أداء العاملين، وتجنب الأخطاء من خلال الرقابة المباشرة، والملاحظات الشخصية، ودراسة التقارير الواردة حول العمل. كما يوجد العديد من الوحدات الإدارية، والأجهزة المتخصصة في عملية الرقابة في المؤسسات العامة، وتتخذ الرقابة الداخلية صورتين هما الرقابة على الأشخاص، والرقابة على الأعمال.⁽²⁾

ج- الرقابة المتخصصة، قد يتم تأسيس إدارة خاصة بالرقابة، أو قسماً إدارياً، أو وحدة إدارية، أو لجنة رقابية دائمة أو مؤقتة، أو يكلف أشخاص من داخل المؤسسة للقيام بأعمال الرقابة، والتفتيش على سير العمل في وحدات المؤسسة وأقسامها. وذلك نظراً

(1) أ.د. علي محمد منصور ، ميادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية ، 1999 - ص251

(2) نفس المصدر السابق، ص251

لتوسع نشاط هذه المؤسسات، وكبر حجمها، مما يتطلب وجود هذه الأجهزة الداخلية، والتي تسعى للقيام بالنشاط الرقابي المتخصص داخل هذه المؤسسة. كما تقوم هذه الأجهزة بتقديم التقارير إلى المستويات الإدارية العليا حول سير العمل.

وتقوم أجهزة الرقابة الداخلية بالعديد من الأعمال والتي يمكن إجمالها في الجوانب التالية:-
(1)

- 1- المساهمة في تحديد المعايير الرقابية، ووضع الأنظمة الرقابية كنظام الجودة.
- 2- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ، وذلك لقياس الأداء، ومقارنته بالمعايير الموضوعية.
- 3- تحديد الانحرافات، ومعرفة أسبابها، بما في ذلك إجراء دراسات متخصصة، للوقوف على الأسباب الحقيقية للانحرافات.
- 4- تحديد أنسب الوسائل الواجب اتباعها، للتغلب على المشكلات التي تعترض التنفيذ، والعمل على معالجتها.
- 5- رفع التقارير الرقابية المختلفة للمستويات الإدارية ذات العلاقة.

ثانيا : الرقابة الخارجية

تتمثل الرقابة الخارجية في جهات الرقابة الرسمية على مستوى الدولة، حيث تتمتع هذه الأجهزة بالاستقلالية، وتشتمل الرقابة على الجوانب المالية، والجوانب الإدارية، ولا تتعرض للجوانب الفنية. وتعتبر الرقابة الخارجية متممة للرقابة الداخلية، إلا أن الرقابة الخارجية تتمتع بدرجة أعلى من التأثير، وذلك لاستقلالية هذا النوع من الرقابة، واستقلالية الجهة المشرفة عليه، حيث تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي، أو رئيس الدولة لمنحها سلطة، ومكانة رسمية، وشعبية كبيرتين لتذليل بعض العقبات التي تواجهها. وتستعمل الرقابة الخارجية على مستوى المؤسسات العامة، كما قد يمارس بعضها النشاط الرقابي على المؤسسات الخاصة في بعض الحالات.

(1) د. عبد الرحمن الصباح، (مرجع سابق)، ص 126 - 129

1- الرقابة الشعبية

يقوم أفراد الشعب بهذا النوع من الرقابة على المؤسسات العامة، كما قد تظهر هذه الرقابة في شكل التقارير الصادرة بحق هذه المؤسسات، أو الشكاوى المقدمة، أو التقارير الصحفية، أو المقالات، كما قد تمارس من خلال الأفراد في المنظمات السياسية أو النقابية. وتتبع أهمية هذا النوع من الرقابة، لكونه رقابة مستمرة ودائمة، ولكن هذا النوع من الرقابة يحتاج إلى وعي لدى أفراد الشعب، ووعي لدى أفراد الأحزاب السياسية والصحفيين، ومؤسسات المجتمع المدني. كما يتطلب ذلك حرية التعبير عن الرأي واحترام الرأي الآخر. وتقف الدكتاتورية، والتسلط، والأحكام العرفية حائلاً دون تحقيق هذا النوع من الرقابة. كما تقوم مؤسسات المجتمع المدني بدور هام في عملية الرقابة على المؤسسات العامة، إذ تمثل هذه المؤسسات أداة رقابية هامة، وتضم مؤسسات المجتمع المدني نخبة كبيرة من قادة الفكر والرأي بالمجتمع، مما يعطي متابعتها مستوى عالياً من العمق وبعد النظر. وتمثل دور المراقب والناقد وذلك لعدم ارتباطها بأعمال التنفيذ، مما يجعلها تتحرك بحرية كبيرة لتقييم أعمال التنفيذ.⁽¹⁾

2- الرقابة التشريعية

تتمثل الرقابة التشريعية في سلطة إصدار القوانين المنشئة للمؤسسات العامة، وما تحتويه من أنشطة، وأحكام، وقيود، وحرية تصرف أو استقلال. وتمارس هذه الرقابة عبر ممثلي الشعب، متوقفة على درجة التطور السياسي، إلى جانب المفاهيم الثقافية، والحضارية، والأحوال الاجتماعية السائدة في القطر. كما تستطيع السلطة التشريعية مساءلة الوزير عن أوضاع الوزارة المسؤول عنها، والمرافق التابعة لها. كما يتم إقرار الموازنات التقديرية للدولة في المجالس التشريعية. وتمثل مجالات هذا النوع من الرقابة فيما يلي:-

أ- إصدار التشريعات الخاصة بنشأة المؤسسة العامة، وإعطائها الشخصية القانونية المستقلة، كما ينطبق هذا الأمر على إلغاء المؤسسة، أو عمليات الدمج أو الفصل في البنية التنظيمية للمؤسسة العامة.

(1) د. موسى يوسف خميس ، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 79-80

ب- مساءلة السلطة التنفيذية، حيث تتم مساءلة مجلس الوزراء، وأعضاء الحكومة المكلفين بالإشراف على المؤسسات العامة، وسير العمل فيها، ومناقشة مشاكلها والتطرق لشكاوى الجمهور أحياناً، ومستوى الخدمة في هذه المؤسسات.

كما يعتبر مراقب الدولة نوعاً آخر من أنواع الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي، وقد ظهر هذا النوع من الرقابة في السويد في أوائل القرن التاسع عشر، وهو موظف يعينه البرلمان السويدي في وظيفة قضائية عليا، ومن ثم أقيمت نفس السلطة في العام 1962م في كل من فنلندا، والدانمارك، والنرويج، ونيوزلندا، ومن ثم امتدت هذه السلطة لتشمل معظم دول العالم الغربي. هدفت هذه السلطة إلى مراقبة السلطة التنفيذية بجميع مؤسساتها (بما يتضمنه ذلك من وزارات، وموظفين، وأصحاب صلاحيات)، وذلك من خلال التأكد من مدى التزام السلطة التنفيذية بالقوانين التي تسنها السلطة التشريعية.⁽¹⁾

3- الرقابة القضائية

تسعى الدول المتحضرة للفصل بين السلطات التشريعية، والقضائية، والتنفيذية، ويتحقق هذا الفصل بمقدار توفر الجو الديمقراطي وحرية الرأي في القطر، كما توجد محاكم إدارية مستقلة في بعض الأقطار للبت في المنازعات التي تنشأ بين الأفراد والحكومة، والتي تتصل بالإجراءات غير القانونية، أو التعسفية للإدارة في أي مؤسسة عامة من مؤسسات الدولة. وتمارس المحاكم باختلاف أنواعها هذا النوع من الرقابة، وذلك من أجل ضمان احترام إدارة المؤسسات العامة للقانون، وحماية حقوق العاملين في هذه المؤسسات.

4- الرقابة الإدارية

تنقسم الرقابة الإدارية إلى عدة أقسام، وذلك وفقاً لعدد من المعايير المتنوعة مثل معيار الزمن، ومعيار التنظيم، ومعيار المصدر، كما أنها تشمل العديد من المؤسسات التي توجد في الدولة من أجل تنظيم عملية الرقابة، فمنها هيئات رقابية تابعة للسلطة التنفيذية، وأخرى تابعة للسلطة التشريعية، وفيما يلي أنواع الرقابة حسب كل معيار من هذه المعايير وغيرها.

(1) المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، المجلس التشريعي الفلسطيني تقييم الأداء خلال دورتي الانعقاد الأولى والثانية (مارس 1996 - مارس 1998)، سلسلة الدراسات (13) ص 67

أساليب ووسائل الرقابة على المؤسسات العامة

إذا كانت عملية الرقابة تهتم بالتأكد من أن ما يتم تنفيذه يجري حسب الخطة، وحسب المعايير الموضوعية، فإن عملية التأكد هذه تحتاج إلى أساليب لتتم من خلالها، فما هي أساليب الرقابة إذن؟

اختلف فقه الإدارة العامة في تعداد هذه الوسائل. فمنهم من يرجعها إلى ثلاثة، ومنهم من يحصرها في أربعة، ومنهم من يردّها إلى ستة، ومنهم من يجعلها ثمانية. ولا يرى الباحث ضرورة التعرض لهذا الخلاف النظري بشأن تعداد هذه الوسائل، ويرى الاكتفاء بالإشارة إلى أهم هذه الوسائل تأثيراً، وأغلبها استعمالاً، وهي التقارير الإدارية، والملاحظة، والتفتيش الإداري، والشكاوى، والميزانيات.⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق ذكره، والإطلاع على العديد من كتب الإدارة العامة فيمكن أن تعتبر وسائل الرقابة على النحو التالي:-

1- الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية إحدى الخطط فريدة الاستعمال (أي لا تستخدم إلا مرة واحدة)، كما يعرفها رجال الإدارة، كذلك تعتبر ترجمة رقمية للخطة خلال فترة زمنية معينة، كما تحتوي على بيانات تدل على النتائج المتوقعة، وتفصيلاً لكل جانب من جوانب النشاط. ولذلك فهي تعتبر أداة رقابية يمكن الاعتماد عليها في تحديد المعايير الرقابية التي ينبغي تحقيقها.

وتتعدد الميزانيات التقديرية، وفيما يلي بيان بها:-⁽²⁾

- 1- الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات.
- 2- الميزانيات التقديرية للزمن، الحيز، المواد والمنتجات.
- 3- الميزانيات التقديرية الرأسمالية.
- 4- الميزانيات التقديرية النقدية.
- 5- الميزانيات العمومية التقديرية.

وتؤدي الميزانيات التقديرية الكثير من الفوائد لعملية الرقابة وهي:-⁽³⁾

- أ- تعاون الميزانية التقديرية في التخطيط، وبلورة الأهداف المنشودة في شكل رقمي.
- ب- تعاون الإدارة في ممارسة التنسيق الشامل على مستوى المشروع ككل.

(1) د. إبراهيم عبد العزيز شبحا ، (مرجع سابق)، ص 417-418

(2) د. محمد فريد الصحن وآخرون، (مرجع سابق)، ص 387-388

(3) أ.د. علي محمد منصور، (مرجع سابق)، ص 254

ج- تبرز أهمية استخدام مبدأ الرقابة على المسائل الشاذة، أي تركيز الانتباه على العناصر التي تنحرف عن المعدلات المقررة.

د- تعاون الرقابة عن طريق الميزانية في تحديد المسؤولية.

2-التقارير الإدارية

" ويقصد بها تلك التقارير التي توضع لقياس مستوى العاملين، أو لتوضيح الكيفية التي تنجز بها الأعمال الإدارية "، (1) وتعتبر التقارير الإدارية من أهم أساليب الرقابة لما تتصف به من الدقة، والموضوعية، حيث تقوم المستويات التنفيذية بإعدادها وإرسالها للإدارة العليا. وتهدف التقارير إلى وضع الإدارة العليا في مجريات الأمور على أرض الواقع، ونقل المشاكل التي تحدث، واقتراح الحلول المناسبة. كما تحتوي التقارير إضافة إلى الأسلوب الإنشائي الذي يستخدم فيها، على الجوانب الرقمية والأشكال البيانية والخرائط.

ويحتوي التقرير الكتابي على بيان حول سير العمل في المؤسسة، أو في الجهة المرفوع منها التقرير، والإنجازات التي تم تحقيقها والانحرافات عن الخطة الموضوعية مقارنة بالمعايير التي وضعت للعمل. وحتى يحقق التقرير أهدافه لابد أن يتصف بساطة لغة التقرير، ليسهل على الجهة المرفوع إليها قراءته دون أي عوائق لغوية أو إنشائية، والبعد عن غريب اللغة. ودقة المعلومات الواردة في التقرير، لتعبر عن الحقيقة، والبعد عن التهويل، أو تبسيط الموضوع قيد الكتابة. وإظهار الانحراف بسرعة، حيث من الواجب إظهار الفرق بين ما تم إنجازه فعلا، وما يجب أن يتم إنجازه، وعدم الخوض في تفاصيل أخرى.

كما يجب أن يكون التقرير مختصرا، بما لا يضر بطبيعة المعلومات الواردة في التقرير. ووصول المعلومة في وقتها الملائم، له دور كبير في معالجة الخلل إن وجد، وإلا فمع مرور الوقت تزداد الأمور تعقيدا، ويصعب حل المشكلة وتستفحل الأخطاء. كما يجب أن يشتمل التقرير على مقدمة حول موضوع التقرير، ومعه، والجهة المقدم إليها، ثم الموضوع بتفاصيله المطلوبة، وفي نهاية التقرير يتم تقديم التوصيات والحلول التي يراها معد التقرير.

(1) د. عبد الرحمن الصباح، (مرجع سابق)، ص124

أنواع التقارير الإدارية

- لقد صنف الدكتور عبد الرحمن الصباح في كتابه مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح التقارير الإدارية إلى الأصناف التالية:-
- أ- التقارير الدورية، والتي يتم إعدادها بانتظام كل فترة زمنية محددة تتراوح بين اليوم - الأسبوع - الشهر - الفصل - السنة، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، أو بعد انتهاء المشروع كله.
- ب- تقارير سير الأعمال الإدارية، توجه هذه التقارير إلى الإدارة العليا من قبل رؤساء الأقسام، أو من ينوب عنهم حول أنشطة الإدارة، وإنجازاتها المتعددة. وتعتبر هذه التقارير حلقة الوصل بين الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والتنفيذية.
- ج- تقارير الفحص، وتهدف هذه التقارير إلى تحليل ظروف المشروع في وقت سابق، وفي الوقت الحالي، وذلك من أجل تمكين الإدارة العليا من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- د- تقارير قياس كفاءة الموظفين، وتقدم بشكل دوري حول أداء الموظفين في المؤسسة، وذلك من أجل قياس قدراتهم، وتطور تلك القدرات، ومتطلبات تطويرها، ومدى تعاونهم مع زملائهم. وتهدف هذه التقارير إلى حفز الموظفين على تحسين الأداء.
- هـ- المذكرات، وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات، وأقسام المؤسسة الواحدة، وتعتبر وسيلة اتصال يتم فيها نقل المعلومات، والبيانات، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات الكبيرة لصعوبة الاتصال الشخصي.
- و- تقارير التوصية، ويتم فيها تقديم التوصيات، والاقتراحات، والحلول المناسبة بطريقة مقنعة، وذات دلالة، وتعبر عن رؤية الأشخاص الميدانيين الذين يمارسون العمل على أرض الواقع، وتهدف إلى حل المشاكل، وتحسين خطط العمل وظروفه.
- ز- التقارير الخاصة، وتركز على بنود مالية، وغير مالية، وهي متممة للتقارير الإدارية، كما تفيد مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة.(1)

(1) د. عبد الرحمن الصباح، (مرجع سابق)، ص126 - 129

3-التقارير الإحصائية

إن استخدام التقارير الإحصائية، والإحصائيات التي تعدها المؤسسة من الوسائل الهامة في عملية الرقابة، حيث يفضل المديرون عرض المعلومات الإحصائية، وتحليلاتها عن طريق خرائط (Charts)، إضافة إلى الرسوم البيانية. ويحتاج فهم الأشكال البيانية، ونتائج التحليلات الإحصائية إلى إحاطة بالجانب الإحصائي، إضافة لقدرة الشخص على ربط العلاقات بين هذه النتائج.

ويستطيع الشخص الذي يطلع على التقرير الإحصائي، مقارنته بتقارير سابقة لنفس النشاط، مما يمكنه من تحديد التغيرات التي جرت خلال الفترة الحالية مقارنة بالفترة السابقة، ليصل في النهاية إلى بعض النتائج بسرعة كبيرة.

وقد أصبحت التقارير الإحصائية سمة بارزة، وأداة مهمة لرجال الأعمال، ورجال الإدارة العامة لمساعدتهم على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

4-الملاحظة الشخصية والتفتيش الإداري

تعتمد الملاحظة الشخصية على الاتصال المباشر بين المشرف، أو المدير مع العاملين، والمنفذين للأعمال، ويعتبر هذا من أقدم الوسائل الرقابية، تحمل الكثير من الإيجابيات، حيث أنها تقوي العلاقة بين المشرف وبين العاملين، وتزيل كثيرا من الحواجز بينهم .

ويسعى المسؤولون من خلال هذا الأسلوب، إلى التحقق من حسن أداء الأعمال، ودقة إنجازها، وسلامة الإجراءات لكشف الأخطاء، والتعرف على أسبابها، وتحديد الجهة المسؤولة عن هذه الأخطاء.

ويتم التفتيش الإداري عن طريق تنقل المسؤول بين مواقع العمل المختلفة، لفحص الإجراءات، والمستندات، والوثائق، للتأكد من صحة مجريات العمل، وتحقيق الأهداف المطلوبة على الوجه الأمثل. كما يأخذ التفتيش صوراً مختلفة، فقد يأخذ الصورة الكلية، أو الجزئية، كما قد يكون دورياً، وقد يكون فجائياً. وكل ذلك تحدده الإدارة المسؤولة عن عملية الرقابة.

كما وقد تستخدم الوسائل الإلكترونية، وكاميرات المراقبة في عملية الملاحظة، وقد ساهم التطور التكنولوجي، والعلمي، في تطوير هذه الأدوات مما يكسب عملية الملاحظة، والتفتيش الإداري أثرا كبيرا على أداء الموظفين. ولقد اعتمد عمر بن الخطاب رضي الله عنه هذه الأداة ليتعرف على مجريات الأمور في الدولة الإسلامية، وهو بعيد عن موقع الحدث فكان يرسل (العيون) المراقبين ليطلعوا عن قرب على أداء ولاته.

ولابد من تحديد أهداف عملية التفتيش، وإجراءاتها مسبقا قبل المباشرة في التفتيش، كما يجب وضع الأسس، والضوابط التي يجب أن تقوم عليها عملية التفتيش للابتعاد عن أي سلبية قد تحدث.

وللرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية العديد من الإيجابيات، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:-

- أ- نشوء علاقة مباشرة بين المشرف والعاملين.
- ب- شعور العاملين باهتمام المسؤول بهم، وبعملهم.
- ج- القدرة على تعديل الخطأ بسهولة، وبسرعة.
- د- قدرة المسؤول على تحديد نقاط الضعف في العمل بشكل مباشر.
- هـ- سهولة الوصول إلى المسؤول، ونقل وجهة نظر العاملين إليه.

5- المراجعة الداخلية

وهي وسيلة هامة من وسائل الرقابة الإدارية على الأداء الكلي، وهناك نوعان أساسيان من المراجعة هما:-

أ- المراجعة المالية

ويقصد بها مراجعة الحسابات، والعمليات المالية. وتركز المراجعة على تجنب الأخطاء، والانحرافات عن المعايير المقررة قبل وقوعها، وقد تكون المراجعة داخلية حيث تتم بواسطة المراجعين المحليين، الذين يتولون مراجعة السجلات الحسابية، والقوائم

المالية، والتأكد من التزامها بالميزانيات، والإجراءات، والقواعد المالية. كما قد تكون المراجعة خارجية حيث تتم مراجعة الحسابات، والعمليات المالية بواسطة منظمات خارجية للحسابات، كأمانة الخزنة، أو ديوان المحاسبة، وذلك للتأكد من الالتزام بالقواعد، والخطط الموضوعية، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات في شأنها. (1)

ب- المراجعة الذاتية

ويقصد به قيام الإدارة العليا بإجراء مراجعة دورية للمشروع، أو المنظمة التي يتولون إدارتها، أو بإجراء دراسة، وتقييم شامل لجميع أنشطة المنظمة، أو المشروع الإدارية، والمالية، والفنية، ومدى تحقيقها لأهدافها، ومدى كفاءة العمل فيها. وهذا يعطي الفرصة للإدارة العليا للوقوف على مدى نجاح المشروع، أو المنظمة في تحقيق أهدافها، واكتشاف الأخطاء، والانحرافات العامة، واتخاذ إجراءات التصحيح العامة في الخطة، أو التنظيم، أو الرقابة وغير ذلك.

6- الشكاوى

تستخدم الكثير من المؤسسات هذه الوسيلة، إذ تخصص وحدة لاستقبال شكاوى الجمهور، وتظلماتهم، وتقوم الإدارة بدراسة هذه الشكاوى، والعمل على معالجتها. كما قد تستخدم المؤسسة صندوق الشكاوى ليكون المجال مفتوحاً أمام المواطنين للتعبير عن الشكاوى التي يعانون منها، وتعتبر الشكاوى إحدى الوسائل الرقابية التي يمارسها المواطنون، والمراجعون على العاملين، والمسؤولين في المؤسسة. وتظهر الشكاوى مدى تفاعل المؤسسة مع جمهورها، والعاملين فيها، فكلما كان تفاعلها سريعاً، كلما زادت ثقة الجمهور في المؤسسة، وارتفعت الروح المعنوية للعاملين فيها.

7- الخرائط الرقابية

كان أول من ابتكر هذه الخرائط هنري غانت، والتي تستخدم في المنشآت التجارية، ولكن يمكن استخدامها كذلك في المؤسسات العامة، وتطويعها لهذه المهمة، ومن أهم الخرائط الرقابية:-

(1) د. محمد مختار عثمان، مبادئ الإدارة العامة، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ص 230-231

أ- خريطة سجل العامل، حيث توضح الوقت الذي يستغرقه الشخص القائم بالعمل في عمله، ومقدار التقدم الذي يحققه، والهدف النهائي من هذا السجل هو العمل على أن ينجز العامل واجباته خلال الوقت المقرر لها.

ب- خريطة التصميم، والتي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات، وتشبه خريطة سجل العامل، لكنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها، وهي أقرب ما تكون إلى البرنامج الزمني.

ج- خريطة تقدم العمل أو جدول جانت، ويعتبر هذا الجدول من أقدم الرسومات التوضيحية في مجال الرقابة على الإنتاج، إلا أنه الأكثر شيوعا. ويوضح هذا الجدول مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله، وما تم تنفيذه فعلا.

شكل رقم (3)

يبين خريطة تقدم العمل

ديسمبر		نوفمبر				أكتوبر				
2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
										المشروع (أ)
										المشروع (ب)
										المشروع (ج)

المصدر: د. شوقي حسين عبد الله، (مرجع سابق)، بتصريف، ص 205.

د- سجل الآلة، وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة. وبيان الوقت الضائع دون استخدام هذه الآلة.

العوامل المؤثرة في الرقابة الإدارية

هناك العديد من المؤثرات على الرقابة الإدارية والتي تتحدد طبيعة الرقابة من خلالها وهي:-⁽¹⁾

1- تحديد النقاط الاستراتيجية

إن تحقيق الرقابة الفعالة يتم من خلال التعرف على نقاط هامة، ومحددة في التنظيم، ومن خلال هذه النقاط يتم توجيه الاهتمام لعملية الإصلاح إذا حدث أي خلل.

2- أهمية الاستقرار التنظيمي

إن عملية الاستقرار التنظيمي لها دور بارز في أداء عملية الرقابة لدورها، ونظرا لتداخل الوظائف الإدارية بشكل كبير، فلا يمكن لوظيفة أن تقوم بدورها في معزل عن الوظائف الإدارية الأخرى.

3- الرقابة المباشرة

إن التوسع في الرقابة يؤدي إلى الكثير من السلبيات، لأنه يزيد من توسع شبكات الاتصالات، والتقارير المكتوبة، مما يزيد التكلفة.

4- مرونة الرقابة

عند اختيار الخطط يقع الاختيار على أحسن الخطط وأفضلها، كما أن المعيار، أو النموذج الموضوع مسبقا يجب أن يتصف بالمرونة.

5- المعلومات والاتصالات

تتأثر عملية الرقابة بنظم الاتصالات، وشبكاتهما حيث تستفيد بشكل مباشر من عملية الاتصالات. فإذا كان نظام الاتصال رديئا، فإن فائدة المعلومات التي توفرها عملية الرقابة ستكون محدودة، وقد تكون غير مفيدة، والعكس صحيح، كما أن عملية الرقابة تؤثر في فعالية تلك الاتصالات فالتأثير من الطرفين.

6- العائد كعامل جوهري في عملية الرقابة

إن الاستفادة من العائد هي عملية تعديل للتصرفات المستقبلية على ضوء الأداء السابق، والذي تم تقييمه من قبل الرقابة الإدارية، ومن أحدث التطبيقات لمبدأ الاستفادة من العائد، استخدام الدوائر الإلكترونية في تحديد نسبة المخرجات، والمدخلات التي تتحدد في

⁽¹⁾ الأستاذ/ طلال سراج الغرياني، "الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، ع53، مارس 1978م، ص47-49 بتصرف من الباحث

ضوء الإدارة العامة، على ضوء الخدمة كمرجات، وإنجاز الأعمال كمدخلات. وقد أصبح هذا النموذج جزءا من لغة الإدارة العصرية.

7- العنصر الإنساني في الرقابة

من المعلوم أن أسس الرقابة واحدة، وثابتة، وأن نظامها يتأثر بالعوامل المحيطة بالمنشأة، والتي تطبق في ظلها، ولا شك أن العنصر البشري بما يحمله من مفاهيم، وثقافة، ومبادئ وقيم تؤثر تأثيرا مباشرا على عملية الرقابة. فهناك فرق كبير بين من يخشى عملية الرقابة، ويعمل تحت نظر المسؤول، وإذا تغيب عنه المسؤول ترك العمل، أو أهمل فيه، وبين من يرى أن العمل واجبا عليه، ولا تتأثر إنتاجيته بغياب، أو وجود المسؤول عنه.

نظم المعلومات الإدارية والرقابة

تعتمد الإدارة، وعملياتها على وجود نظام جيد للمعلومات، وحتى يستطيع المديرون القيام بمهام الإدارة المعروفة، من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، لا بد أن يكون لديهم نظام معلومات يزودهم بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب. ونظرا للتطور التكنولوجي، أصبحت مشكلة المدير في الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة محل البحث، حيث بدأت المعلومات تتراحم بشكل كبير أمام المدير.

كما أنه لا بد لأي نظام معلومات للإدارة العامة، "أن يعترف بأهمية البيئة المحيطة بالمنشأة التي يبينها (الحجم، والهيكل، والإطار، الزمني، والموارد التنظيمية، والنضج التنظيمي)، كما تعتبر الصفات المميزة للعاملين داخل المنشأة، هامة أيضا بالنسبة لنظام معلومات الإدارة العامة. ويحدد تلك الصفات "الأسلوب الإدراكي لكل فرد، ومستوى تقبله لنظام معلومات الإدارة، وصفات مميزة أخرى، مثل الصفات الشخصية والسكانية"، إلا أن نظام معلومات الإدارة العامة أصبح أكثر شمولاً، لأنه يرجع مطالب المعلومات إلى البيئة الخارجية.⁽¹⁾

مميزات نظم المعلومات الإدارية

تتميز نظم المعلومات الإدارية بالمميزات التالية:-

1- التركيز على المعلومات الموجهة لمديري الإدارات الوسطى في المنظمات.

(1) كول بليس جراهام، الابن و استيفن ديليو هايز، إدارة المنشآت العامة، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، مراجعة وفيق مازن، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر ص 286 - 287

- 2- التدفق المستمر والمبرمج للمعلومات.
- 3- التكامل مع نظم معالجة البيانات، لخدمة المجالات الوظيفية المختلفة في المؤسسة.
- 4- تقديم تقارير تجيب على تساؤلات الإدارة الوسطى، وتوفر لهم قاعدة البيانات المرتبطة بها.⁽¹⁾

ولهذا فإنه لا بد من وجود نظام معلومات جيد في المؤسسة العامة، ليوفر المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، للجهة المناسبة.

المفهوم المعاصر للرقابة

كانت الرقابة في الماضي عبارة عن بحث عن الأخطاء وتصيدها، ومن يرتكب الخطأ، لغرض معاقبة المخطئ بالخصم من الراتب، أو فصله من العمل، أو اتخاذ أي إجراء آخر بحقه، أما بالنسبة للنظرة الحديثة لعملية الرقابة فهي تسعى لمنع وقوع الخطأ ابتداءً، وإذا وقع الخطأ كيف يمكن معالجته بسرعة وبدون تأخير، بل والسعي للتطوير المستمر للإنتاج أو خدمات المؤسسة.

إن انتقال الرقابة من البعد العقابي، وتصيد الأخطاء إلى التطوير وتحسين الإنتاج، والخدمات، والبحث عن أسباب الخطأ لمنع تكراره، يرفع الروح المعنوية للعاملين، ويعمق لديهم الولاء للمنشأة، بل ويشعر العاملون أنهم شركاء، وليسوا عمالاً (أجراء)، قد يلقي بهم في أي لحظة في الشارع نتيجة خطأ ارتكبه سواء بقصد أو بغير قصد.

ولو تمت الرقابة بطريقة جيدة فإنها تكشف نقاط القوة لدى العاملين في المنشأة، والتعرف على مميزات الأفراد ومحاسنهم، ومن خلال ذلك يتم مكافأة المحسنين منهم مما يدفعهم إلى إتقان العمل ويرفع روحهم المعنوية.

ولتعميق هذا المفهوم لدى المديرين، يلزم تزويدهم بالجديد في عالم الإدارة، وعدم الاكتفاء بما حصلوا عليه من علوم أثناء دراستهم الجامعية، فإن انقطاع المديرين عن الدراسة والتطوير، يوقع المؤسسة في كثير من الأخطاء والتي تساوي تكلفتها ما يفوق تكلفة العديد من الدورات التدريبية التي كان الأولى أن تخصص لرجال الإدارة.

(1) د. عبد الرحمن الصباح ، (مرجع سابق)، ص 278 - 279

المفهوم الإسلامي للرقابة

إن نظرة الإسلام للرقابة تختلف من حيث المنطلق، فالرقابة في الإسلام قائمة على كشف الأخطاء، ومعالجتها بشكل فوري، والبعد تماما عن تصيد الأخطاء. كما أن الإسلام جعل الرقابة الذاتية من أهم عناصر الرقابة، بل ودعم هذا النوع من الرقابة وجعل الإنسان في اتصال دائم مع ربه، ويتبين ذلك في حديث جبريل المشهور الذي رواه أبو هريرة رضي الله قال ".... قال ما الإحسان ، قال: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك". (1)

ولم يكن أحد فوق المساءلة، فكان أمير المؤمنين يخضع للمساءلة من أي فرد من أفراد الأمة، فهذا رجل يسأل عمر عن ثوبه من أين حصل على كمية القماش التي صنع منها الثوب، وهذه امرأة تقف لعمر بن الخطاب أثناء خطبة الجمعة، وتعرض على تحديد المهور، وتعتبر أن ذلك لم يرد في القرآن الكريم أو سنة الرسول صلى الله عليه وسلم. ويزخر التاريخ الإسلامي بحوادث مختلفة على مر العصور، تبدو فيها الرقابة الشديدة على الحاكم المسلم، فهو لا يتصرف من تلقاء نفسه، بل يعلم أن هناك رقباء عليه في كل أعماله.

كما أن للقضاة في التاريخ الإسلامي دور بارز في عملية الرقابة، حيث كان القاضي يتبع عاصمة الخلافة مباشرة حتى لا يكون تحت سطوة حاكم الولاية، كما أن راتبه يصرف من العاصمة مباشرة.

وكما فتح الإسلام باب الرقابة، فقد ركز على حسن الظن بالغير، فيكون نظام الرقابة بعيدا عن تصيد أخطاء الغير، بل السعي لعلاج هذه الأخطاء وتلافيها، وهذا هو المفهوم الذي توصل له علماء الإدارة في العصر الحديث.

(1) رواه البخاري ، حديث جبريل المجلد الأول 1/114، البخاري مع الفتح، حديث رقم 50 في صحيح البخاري ، كتاب الإيمان، باب رقم 37 سؤال جبريل النبي عن الإيمان والإسلام والإحسان.

النظام الرقابي

يعتبر النظام الرقابي في المؤسسة، أساساً لضمان تحقيق أهداف وظيفة الرقابة، ولا بد للنظام الرقابي أن يكون فعالاً، كما لا بد أن يشمل على تحديد واضح ومنطقي للأجهزة، والمعدات، أو الوسائل، أو الأشخاص المسؤولين عن العملية الرقابية، كما لا بد أن تحدد صلاحيات الأفراد الذين سينفذون عملية الرقابة.

ويتكون النظام الرقابي الجيد من العناصر التالية:-(1)

- 1- عناصر بشرية مدربة تدريباً جيداً للقيام بعملية الرقابة.
- 2- وسائل وأدوات تساعد الأفراد للقيام بواجباتهم.
- 3- السلطات، والصلاحيات، والتي لا بد أن تتوازن مع مسؤولياتهم المنوطة بهم.
- 4- علاقات تنظيمية واضحة ضمن هيكل تنظيمي واضح في المؤسسة يحدد هذه العلاقات بشكل جيد غير قابل للتباس أو سوء الفهم.
- 5- إجراءات رقابية واضحة.

خصائص النظام الرقابي الجيد

لا بد للنظام الرقابي الجيد، والذي يؤدي إلى تحقيق أهدافه أن يتصف بالعديد من الخصائص والشروط، وتكاد كتب الإدارة العامة أن تتفق حول هذه الشروط مع بعض الاختلافات البسيطة، وفيما يلي ذكر هذه الشروط:-(2)

- 1- اتفاق النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنشأة، وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية، فلا يعقل أن يوضع نظام رقابي معمول به في مؤسسة صغيرة لمؤسسة كبيرة مثلاً، ولا يمكن أن يتعارض النظام الرقابي مع أهداف المنشأة وتطلعاتها.
- 2- كشف الخطأ بسرعة، فكلما كان النظام الرقابي قادراً على كشف الخطأ في الوقت المناسب، وبالسرعة الكافية، كلما كان هذا النظام فعالاً، ويمكن الوصول إلى تصحيح الخطأ في الوقت المناسب دون حدوث أي مضاعفات أخرى.
- 3- الاقتصاد، إذ لا بد من أن تكون تكاليف النظام الرقابي متوازنة على الأقل مع الفوائد العائدة من تطبيق النظام الرقابي، ولا حاجة لنظام تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن استخدامه، وتطبيقه، ويعتبر ذلك مبدأ إداري هام من مبادئ الإدارة.

(1) د. بشير العلق (مرجع سابق)، ص 332

(2) نفس المصدر السابق، ص 333 - ص 334 بتصرف من الباحث

- 4- المرونة ، حيث تكون لدى النظام الرقابي إمكانية مواجهة الكثير من التقلبات، والتغيرات، ويصلح العمل به في كافة الظروف والمتغيرات، سواء في حالة نجاح المؤسسة أو فشلها .
- 5- التوافق مع البنيان التنظيمي، حيث يعتبر التنظيم هو الأساس الذي تقوم عليه عملية الرقابة، ولا يستطيع أي شخص في المؤسسة القيام بعملية الرقابة إلا من يسمح له وضعه التنظيمي بذلك.
- 6- الوضوح، ومن أجل نجاح عملية الرقابة، لابد أن تكون الوسائل الرقابية واضحة، ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة لتكون عملية التطبيق ناجحة، وسليمة.
- 7- القدرة على تشخيص الخطأ وتصحيحه، فليس من فائدة تذكر لنظام رقابي يستطيع الوصول إلى الخطأ وتحديده، ثم لا توجد لديه القدرة على معالجة هذا الخطأ، بل لابد من تحديد أسباب الخطأ والمسؤول عنه، للوصول إلى معالجة سليمة لهذه الأخطاء.
- 8- ارتباط الرقابة بالمراكز التنظيمية، والتي من صلاحيتها اتخاذ القرارات، والمسؤولة عن تحقيق الأداء، وتقييمه، حيث تكون هذه الجهات قادرة على اتخاذ القرار والتدخل وقت الضرورة.
- 9- وجود نظام معلومات مناسب قادر على تزويد المسؤولين عن نظام الرقابة بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، للقيام بعملية المعالجة، كما أن نظام المعلومات أصبح من الضرورات لكل مؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

الوسائل التي تجعل عملية الرقابة أكثر قبولا

- 1- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين في المؤسسة عند تحديد الأنماط والمعايير الكمية المطلوبة ولو بشكل جزئي، والاهتمام بتطوير كفاءة الأفراد وتحسين إنتاجيتهم.
- 2- السماح للأفراد بالمشاركة في وضع الأهداف داخل الأقسام، والاعتماد على الرقابة الذاتية.
- 3- النزاهة في تقييم الرقابة، حيث أن وسيلة الرقابة ليست بالشيء المقدس الذي لا يمكن تغييره، أو تعديله، ولذلك على الإدارة أن تنظر للوسائل الرقابية بصورة موضوعية.
- 4- استخدام الحقائق في عملية التصويب، حيث لا يستطع أحد أن يجادل في الحقيقة.

- 5- مرونة عملية الرقابة، حيث يلزم أن تتماشى مع ظروف الحالة التي يرغب المسؤول في تصويبها.(1)
- 6- تنمية الوازع الديني، وشعور المسلم أنه محاسب على عمله، ومكلف من الله سبحانه وتعالى بأداء العمل على أحسن صورة.(2)
- وعليه فإن مراعاة الجوانب السلوكية، والإنسانية، في عملية الرقابة يزيد من فاعليتها، وقبولها لدى العاملين في المنشأة. ورغم مشاكل الرقابة الإنسانية المتعددة، فلا يمكن إغفالها، مع الأخذ بعين الاعتبار هذه المشاكل ومحاولة الحد منها وتفهمها إن حدثت فعلا.

معوقات الرقابة

- توجد العديد من المعوقات التي تحد من فعالية الرقابة في المؤسسات العامة، ومن هذه المعوقات:- (3)
1. تداخل الصلاحيات بين أجهزة الرقابة، حيث أن تقوم عدة أجهزة ومؤسسات بعملية الرقابة، مما يؤدي إلى التناقض والاختلاف، وضياع الجهد والوقت.
 2. الثقافة السائدة في المؤسسة والتي تعتبر الرقابة أمرا مشينا يجب ألا يتم ويجب أن يحارب.
 3. عدم وجود هيكلية سليمة تساهم في نجاح الرقابة في مهامها.
 4. عدم مرونة الجهاز الرقابي، والتعامل مع الموظفين بأنظمة جامدة لا تأخذ اعتبار للظروف المتغيرة.
 5. عدم ملاءمة النظام الرقابي في المؤسسة، حيث تم نقله من مؤسسة أخرى لا تتشابه مع المؤسسة القائمة بتطبيقه.
 6. عدم وضوح إجراءات النظام الرقابي لدى الموظفين أنفسهم الذي يجري عليهم النظام الرقابي.
 7. عدم فهم موظفي الرقابة لدورهم وإجراءات النظام الرقابي الذي يطبقونه.
 8. خضوع النظام الرقابي للأهواء الشخصية، والبعد عن الموضوعية.
 9. عدم وجود معايير يتم الاعتماد عليها في عملية الرقابة.

(1) د. كامل محمد المغربي (مرجع سابق) ، ص288 - 289

(2) د. محمود عساف، (مرجع سابق) ، ص574

(3) د. كامل المغربي (مرجع سابق)، ص202- ص210

10. عدم اقتصادية النظام الرقابي، حيث أن تكاليف تطبيق النظام الرقابي تزيد كثيرا عن الوفورات المتوقع الحصول عليها من خلال تطبيق النظام الرقابي.

فإذا وجدت هذه المعوقات مجتمعة في نظام رقابي، فإنه لن يؤدي الغرض المطلوب منه، ولذلك لا بد من إجراء تغييرات جذرية في النظام الرقابي، أما إذا وجد عائق أو اثنين، فيمكن إجراء تعديلات جزئية في النظام الرقابي بما يحدث التغيير المطلوب ليحقق النظام الرقابي الدور المطلوب منه.

المشكلات الإنسانية للرقابة

إن للنظام الرقابي مشاكل متعددة، فإذا لاحظ العاملون أن نظام الرقابة المعمول به ملاصقا لهم، فسرعان ما يثورون على هذا النظام ويطالبون بالتخلص منه، أو يطلبون الانتقال إلى أعمال أخرى، أو يخفضون جودة الإنتاج، وكميته مما يضر بالمؤسسة بشكل كبير. ولذلك يجب على المدير أن يضع في حساباته هذه المشاكل والسلبيات عندما يصمم نظام الرقابة لمؤسسته. والمشاكل الناتجة عن نظام الرقابة تكون على النحو التالي:-(1)

1- نتائج غير مقصودة بسبب تكثيف الرقابة، حيث تؤدي إلى ردود أفعال غير مقصودة، وغير مرغوبة من جانب العاملين. إلا أن نظام الرقابة اللصيق قد ينتج عنه أداء أفضل على المدى القصير.

2- إن الموازنات تضع المشرفين تحت ضغوط معينة، حيث تعتبر أدوات ضغط نظرا لاعتبارها أداة لتقييم المشرفين، مما يجعل المشرفين مضطرين للضغط على العاملين لديهم لتحقيق هذه المعايير.

3- تؤدي الرقابة إلى وجهات نظر ضيقة، حيث يسعى المدراء لتحقيق الأهداف الخاصة بهم، وبدوائرهم ويهملون الأهداف العامة والتي تخص المؤسسة بشكل عام.

4- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل، حيث يسعى بعض المدراء لتحقيق أهداف قصيرة الأجل، وإهمال الأهداف الاستراتيجية، وذلك لدوافع شخصية وضيقة.

(1) جاري ديسلر ، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة ، تعريب د. عبد القادر محمد عبد القادر ، مراجعة د. درويش مرعي، دار المريخ للنشر ، الرياض - السعودية 1992م ، ص 619 - 624 . (بتصرف)

5- اللجوء إلى المراوغة حيث يتم إعداد الموازنات بطريقة تتفق مع رغبات المدراء، وفي هذه الحالة يتم التحايل على المهتمين بقياس إنجاز المؤسسة، من خلال حجب معلومات معينة وعرض معلومات أخرى تحقق غرضهم.

6- تقود الرقابة إلى صراعات داخلية، وتشمل الصراع بين الجهات التنفيذية، والجهات الاستشارية، كذلك قد يكون الصراع بين الأقسام بسبب تباين الأهداف، وسوء الفهم ومحاولة إصااق التقصير بجهات أخرى.

ورغم المشاكل السالفة الذكر، إلا أنه يجب تفاعل الأفراد، والعاملين مع أنظمة، ووسائل الرقابة، إذ لا جدوى من عملية الرقابة بدون هذا التفاعل.

ومن أجل تعميق مفهوم، وأهداف الرقابة، يجب على الإدارة أن تتولى توضيح أهداف الرقابة للعاملين في المؤسسة، وإقناعهم بأن الرقابة ليس من أجل عقوبة العامل بل من أجل الارتقاء بأدائه وتحسين كفاءته في العمل. كما يجب على إدارة المؤسسة شرح المعايير الرقابية الموجودة، وطرق قياس النتائج، ومقارنتها بالمعايير، وتقويم العمل المنجز.

مخاطر المبالغة في الرقابة

إن المبالغة في الرقابة يؤدي إلى سلبيات متعددة، والتقليل من فاعلية الرقابة، فالمؤسسة العامة التي تستخدم نظاما رقابيا معقدا، قد يؤدي إلى آثار غير مرغوبة، ومن هذه الآثار:-⁽¹⁾

1- التداخل والازدواجية، وذلك من خلال تداخل تناول الموضوع من عدة جهات، أو أجهزة، وعملها على موضوع واحد، ومن الممكن قيام جهة واحدة بهذا الأمر، وتوفير الجهد والوقت.

2- إعاقة ظاهرة الابتكار، إن التركيز على الالتزام باللوائح، والقوانين، والنظم، وحرفية التطبيق، يؤدي إلى ضعف الابتكار لدى العاملين في المؤسسة، مما يقود إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم.

3- عدم تشجيع عملية التفويض، إن مبالغة المدير في عملية الرقابة تضعف لديه الرغبة في التفويض، مما يجعل الإدارة العليا مثقلة بالهموم، والتفاصيل مما يؤثر سلبا على نمط الإدارة وإنجازها.

(1) د. موفق حديد محمد، إدارة الأعمال الحكومية - النظريات والعمليات والموارد، (مرجع سابق)، ص 359 - ص 360

- 4- ارتفاع التكلفة، إن التشدد في عملية الرقابة، ورغبة المسؤول في التعرف على دقائق الأمور، يدفعه إلى توظيف عدد كبير من الأشخاص للقيام بعملية الرقابة، مما يقود إلى زيادة كبيرة في التكاليف، وإرهاق المؤسسة بهذه النفقات.
- 5- تحول الرقابة من وسيلة إلى غاية، فبدلاً من أن يقوم المدير باستخدام الوسائل الرقابية للتأكد من سير العمل، قد يندفع إلى الإكثار من هذه الوسائل، والتي تتسبب في زيادة حجم المعلومات الرقابية، وتفصيلها غير ذات الفائدة، حتى تصبح عملية الرقابة هدفاً وليس وسيلة، وهذا ما يحدث في كثير من الأمور التي تتم المبالغة في الاهتمام بها.
- 6- مقاومة العاملين لنظام الرقابة، إن تشدد المدير في نظام الرقابة، والإمعان في هذه العملية، ومحاولة المدير المتابعة الدقيقة لتفاصيل الأمور، قد يعود بالتأثير السلبي على العاملين، مما يدفعهم إلى مقاومة نظام الرقابة، وهبوط الروح المعنوية لدى العاملين، بل وفقدان الولاء لهذه المؤسسة.

المبحث الثاني

الرقابة في المؤسسات العامة في فلسطين

مقدمة

لا شك أن مسألة الإدارة العامة في فلسطين من المواضيع الشائكة حيث مرت مؤسسات القطاع العام بظروف صعبة للغاية، فكانت تعاني من الإهمال وعدم الاهتمام بل التسبب في الالتزام الإداري، وكذلك في عمليات التعيين. وقد رافق فترة الاحتلال ممارسات غير قانونية، فقد كان تدخل الاحتلال يسبب خلافاً في وظيفة المؤسسة العامة، كما يؤثر سلباً على التسلسل الوظيفي، ويعطل المحاسبة، والمسؤولية في المؤسسة العامة. وقد كانت اتفاقية أسلو التي عقدت بين منظمة التحرير الفلسطينية، وإسرائيل، مع العلم أن المقام ليس موضع تقييم الاتفاقية، ومناقشة سلبياتها، ولكن كان حصول الشعب الفلسطيني على شيء محدود من الحرية في ممارسة حياته المدنية فرصته الأولى التي استطاع أن يتخلص فيها من الاحتلال بشكل جزئي، وقد ورث الشعب مؤسسات تركز بمشاكل كبيرة وصور مختلفة من الفساد الإداري والأمني والمالي.

كما أن غياب الدستورية وممارسة الشعب لوظائفه في مؤسساته العامة، فرصة أخرى لظهور صور أخرى من الفساد الإداري والمالي، خاصة وأن التواصل الجغرافي لقطاع غزة، والصفة الغربية غير متوفر، إضافة لبعض المفاهيم المتوارثة للقادمين من الخارج والذين يحملون ثقافات مختلفة ولو جزئياً عن ثقافة أهل الداخل.

وقد كان وجود المجلس التشريعي كمحاولة فلسطينية أولى لوجود برلمان فلسطيني يقوم بعملية المتابعة للمؤسسات العامة، ولا شك أن هذا البرلمان ورث ظروفًا غير طبيعية، سواء كانت هذه الظروف داخلية (داخل البرلمان)، أو كانت ظروفًا خارجية تتمثل في ظروف البيئة المحيطة في قطاع غزة، والصفة الغربية. ثم صدرت التشريعات بشكل تدريجي حول ضبط سير المؤسسات العامة، وضبط إدارتها ومحاسبة المسؤولين فيها.

الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة في فلسطين

أولاً: الرقابة الداخلية

تتمثل هذه الرقابة في المستوى الرئاسي بكل مؤسسة، حيث تقوم بعملية الرقابة الداخلية في الإدارة العليا، وبقية المستويات الإدارية الأخرى من مديرين ومشرفين، وقد تدفع ظروف المؤسسة الداخلية إلى إنشاء جهة مسؤولة داخل المؤسسة عن الرقابة الداخلية ومتابعة الالتزام التام بسياسة المؤسسة، وتنفيذ الخطط الموضوعة. كما قد تنشئ بعض المؤسسات دائرة للرقابة والتدقيق الداخلي، كما قد تتولى الدائرة المالية عملية الرقابة الداخلية على الأمور المالية.

ثانياً: الرقابة الخارجية

وتقوم بهذا الدور هيئات عامة مسؤولة أمام المجلس التشريعي، وأمام مجلس الوزراء، والتي تتمثل في هيئة الرقابة العامة، وديوان الموظفين العام، ووزارة المالية، وفيما يلي بيان بدور كل من هذه الهيئات ومسؤولية كل منها:-

1- هيئة الرقابة العامة

تم تشكيل هيئة الرقابة العامة حسب نص المادة (2) من قانون الرقابة العامة رقم 17 لسنة 1995، وهي هيئة مستقلة ذات شخصية اعتبارية تتبع رئيس السلطة التنفيذية وتخضع لإشرافه المباشر.⁽¹⁾

أهداف هيئة الرقابة العامة (2)

- أ. تحقيق الرقابة على المال العام.
 - ب. ضمان حسن استغلال المال العام.
 - ج. تطوير السياسات، والإجراءات الإدارية.
 - د. تحسين الأداء والإنتاج.
- وتتكون الهيئة من رئيس، ونائب، وعدد كاف من الوظائف الرقابية الفنية، والمتخصصة، وعدد آخر من الوظائف المساعدة.

(1) المحامي باسم بشناق، تقرير حول الرقابة المالية على الأجهزة الحكومية في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية (هيئة

الرقابة العامة) - الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن حزيران 2001، ص 25

(2) نفس المصدر السابق، ص 25

وتقسم الهيئة إلى ست قطاعات مركزية، يشتمل كل قطاع على دائرتين، كل منها مزودة بطواقم رقابية متخصصة تغطي جميع التخصصات القانونية، والمالية، والهندسية، والاقتصادية، والإدارية، وتقوم هذه الطواقم بالرقابة على جميع الجهات الخاضعة لهيئة الرقابة العامة.

آلية عمل هيئة الرقابة العامة

- أ- تضع الهيئة خطة عملها السنوية بمشاركة جميع القطاعات والدوائر.
 - ب- تعتمد هذه الخطة من رئيس الهيئة.
 - ج- تحدد الجهات، والمواضيع التي تريد الهيئة فحصها خلال الفترة الزمنية المحددة.
 - د- يعد كل فريق عمل تقريراً حول الدائرة التي خضعت لعملية الرقابة.
 - هـ- يطلب في التقرير الإجابة على ما فيه من ملاحظات خلال شهر من تاريخه.
 - و- تعد هيئة الرقابة تقريراً حول أعمالها، وترفعه لرئيس السلطة التنفيذية مباشرة.
- ورغم الفترة الزمنية التي مرت على عمل الهيئة، إلا أنه لم يتم الإعلان إلا عن تقرير واحد لهيئة الرقابة، مما يعد نقطة سلبية في عمل هيئة الرقابة. (1)

استقلالية هيئة الرقابة العامة

لم ينص مشروع القانون الأساسي للسلطة على استقلال هيئة الرقابة العامة، إلا أن قانون هيئة الرقابة العامة نص صراحة في المادة الثانية على ذلك، غير أن القانون عاد واتبعها لرئيس السلطة التنفيذية. (2) مع العلم أن استقلالية الهيئة تعني الاستقلالية عن المؤسسات الأخرى التي تقوم بالرقابة عليها. وهذه الخاصية متوفرة لهيئة الرقابة العامة.

الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة

- تراقب هيئة الرقابة العامة الجهات التالية:-
- 1- وزارات وأجهزة السلطة المختلفة.
 - 2- الهيئات والمؤسسات العامة النقابات، والجمعيات، والاتحادات بجميع أنواعها، ومستوياتها.
 - 3- المؤسسات الخاصة، والشركات التي تساهم فيها السلطة، أو تتلقى مساعدة منها، أو المؤسسات التي رخص لها باستغلال أو إدارة مرفق من مرافق السلطة.
 - 4- وحدات الحكم المحلي، وتتمثل في البلديات والمجالس القروية.

(1) نفس المصدر السابق، ص 26

(2) نفس المصدر السابق ص 26-27

5- الجهات التي يرى رئيس السلطة التنفيذية إخضاعها لهيئة الرقابة.

6- يجوز لرئيس السلطة التنفيذية إعفاء بعض الجهات من الرقابة.

وتختص هيئة الرقابة بالقيام بالوظائف التالية:-

1- الرقابة المالية.

2- الرقابة الإدارية، وتقييم الأداء ومتابعة تنفيذ الخطة.

3- الرقابة القانونية.

ترفع هيئة الرقابة تقاريرها الدورية إلى رئيس السلطة التنفيذية، وفيها يدون رئيس الهيئة ملاحظاته، واقتراحاته حول الجهات الخاضعة لرقابته، كما يرفع رئيس الهيئة نتائج مراجعة الميزانيات، والقوائم، والحسابات الختامية، ويرسلها إلى رئيس السلطة التنفيذية.

2- ديوان الموظفين العام

يرجع أصل ديوان الموظفين العام إلى خمسين عاما مضت، حيث كان مشابها لمؤسسة وجدت في الخدمة المدنية الفلسطينية خلال فترة الانتداب البريطاني منذ عام 1948م، وقد تتابعت الأحداث، والمتغيرات، واختلفت الأشكال، والقوانين المتعلقة بشؤون الموظفين في قطاع غزة، والضفة الغربية، مما أدى إلى خلق أشكال مختلفة من الأنظمة، والقوانين، والتشريعات. واعتمدت الإدارة المصرية في قطاع غزة خلال الفترة الواقعة بين 1948 و 1967 على قوانين، ولوائح الخدمة مستوحاة من الانتداب البريطاني، ومن التوجيهات، والأساليب المصرية في إدارة شؤون الأفراد. كما اعتمدت إدارة الاحتلال الإسرائيلي في الفترة من 1967 إلى 1994 على أنظمة استخدمت في فترات الحكم البريطاني، والمصري.

أما بخصوص الضفة الغربية، والتي ألحقت بالأردن عام 1950 وانفصلت عنه عام 1988 فقد طبقت القوانين الأردنية فيها.

ويعتبر ديوان الموظفين هو المسؤول عن إدارة القوى العاملة في مؤسسات السلطة، حيث يتولى عمليات التعيين، وتشكيل لجان المقابلات، وتحديد الكادر المالي للموظف الجديد، كما أن ديوان الموظفين يقوم بتحديد مدى استحقاق الموظف للعلاوة المستحقة في وقتها، كما أنه يعتبر المسؤول عن متابعة الترقيات، وتحديد مدى استحقاق الموظف لهذه الترقيات. وبعد الرجوع لمجموعة التشريعات الفلسطينية من عام 1994 حتى 1998، والذي أعده ديوان الفتوى والتشريع من وزارة العدل فقد أورد نشأة ديوان

الموظفين العام، ويعنى بشؤون الخدمة المدنية، ويتولى إدارته رئيس يرتبط بمجلس الوزراء، ويعين بقرار من رئيس السلطة التنفيذية بناء على تنسيب مجلس الوزراء. كما يمارس رئيس الديوان صلاحياته في إدارة الشؤون المتعلقة بالديوان وفقا لأحكام قانون الخدمة المدنية. (1)

وحدات ديوان الموظفين العام

- يتكون ديوان الموظفين العام وذلك حسب مسودة خطة ديوان الموظفين العام لخمسة سنوات والتي نشرت على الانترنت فإن الديوان يتكون من الوحدات التالية:-
- أ. دائرة التعيينات، وتعتبر هذه الدائرة مسؤولة عن كل التوظيف بالتنسيق مع الوزارات.
 - ب. قسم الرواتب، حيث يقوم هذا القسم بالمشاركة مع وزارة المالية بإعداد مرتبات الموظفين في الحكومة، وإعداد أوراق الموظفين عند التقاعد وتقديمها لدائرة المعاشات.
 - ج. دائرة شؤون الموظفين، ويتولى هذا القسم التعامل مع شؤون الموظفين بطريقة مركزية.
 - د. الأرشيف، حيث تحفظ فيه ملفات الموظفين بصورة جيدة.
 - هـ. دائرة الإحصاء وتخطيط القوى البشرية، حيث تقدم تقاريرها لرئيس الديوان بشكل مباشر، كما تقوم بالتخطيط للقوى البشرية للإدارة المدنية.
 - و. دائرة خدمات الكمبيوتر في ديوان الموظفين بالضفة الغربية، ويهدف هذا القسم إلى الحوسبة الشاملة لديوان الموظفين.
 - ز. دائرة الشؤون القانونية، وتهدف هذه الدائرة إلى متابعة تنفيذ القوانين الجارية على الموظفين سواء في قطاع غزة أو الضفة الغربية.
 - ح. الدائرة المالية والتدقيق الداخلي، وتعتبر هذه الدائرة مسؤولة عن الجوانب المالية، ومن ضمنها الحسابات، والمشتريات، والتدقيق الداخلي الشامل لمراقبة جميع أنواع اللوائح، والأنظمة والممارسات المالية.
 - ط. وحدة معاملة البريد (الصادر/الوارد).
 - ي. وحدة التنظيم والأنظمة (الميزانيات).
 - ك. دائرة التدريب، وتهدف إلى تقديم دورات التدريب لجميع الموظفين المدنيين.

(1) مسودة خطة ديوان الموظفين العام لخمسة سنوات منشورة على الانترنت

ل. المركز الوطني للإدارة العامة، وقد كان تابعا لوزارة التخطيط ثم نقل إلى ديوان الموظفين.

دائرة العلاقات العامة في ديوان الموظفين العام، وتتضمن أنشطة هذه الدائرة الإعلان، والعلاقات بين موظفي الديوان، والوزارات الأخرى.⁽¹⁾

مهام ديوان الموظفين العام

- 1- الإشراف على تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية، والتحقق من تطبيق دوائر الحكومة لهذا القانون 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 سنويا، أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية، والجهات الأخرى المعنية.
- 4- مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدوائر الحكومية بالتعيين، والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوما من صدورها، وللديوان أن يعترض على ما يراه مخالفا منها لأحكام قانون الخدمة المدنية، واللوائح السارية بشأن هذا القانون، كما يبلغ الديوان أسباب اعتراضه للدائرة الحكومية خلال ثلاثين يوما من تاريخ تبليغه بها. وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان، والدائرة الحكومية المعنية، يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسبا وفقا لأحكام هذا القانون.
- 5- إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.
- 6- إعداد الإحصاءات عن الموظفين، وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها.
- 7- توثيق التشريعات، والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.
- 8- إعداد دليل للخدمة المدنية في فلسطين توضح فيه واجبات الموظف، وحقوقه التي يتضمنها قانون الخدمة المدنية، وسائر التشريعات المعمول بها في فلسطين، والتي يجب على الموظف الإلمام بها.

(1) نفس المصدر السابق

9- يقدم رئيس الديوان لمجلس الوزراء تقريراً سنوياً عن أعمال الديوان، ونشاطاته قبل أربعة أشهر من انتهاء السنة المالية، أو كلما طلب منه ذلك.⁽¹⁾

ومما سبق يتبين لنا أن دور ديوان الموظفين هو الرقابة على الجانب الإداري في المؤسسات العامة، وأن دور مجلس الوزراء هو الرقابة على ديوان الموظفين العام. ومن الأساليب المستخدمة في هذه الرقابة التقارير السنوية، والدورية إضافة للرقابة المباشرة على الموظفين داخل الديوان.

أما بخصوص تعاون الديوان مع الباحثين، فإن الديوان لا يسمح بإطلاع الباحث على الإحصائيات الموجودة لديه مهما كانت حاجة الباحث، ولو حصل على إذن من المؤسسة التي يدرس فيها. مما يعيق البحث العلمي، أو الاستفادة من نتائج هذه البحوث التي تسعى للارتقاء بأداء المؤسسات العامة.

(1) نفس المصدر السابق

3- المجلس التشريعي

يعتبر وجود رقابة برلمانية حقيقية من أهم الضمانات لعدم تعدي السلطة التنفيذية على السلطات الأخرى، وعدم تجاوزها للقانون. كما تعتبر من أهم آليات محاربة الفساد الإداري، والمالي في المؤسسات العامة. ويمكّن المجلس التشريعي عدداً من الأدوات التي تمكنه من مراقبة أعمال السلطة التنفيذية وهي:-

1- الأسئلة، والاستجابات: حيث يبدأ ذلك من مجرد سؤال واستفسار إلى استجواب وتحقيق، في هذه الحالة يجب أن يكون هناك نص قانوني واضح يعطي السلطة التشريعية الحق في توجيه الحق إلى الممثلين التنفيذيين واستجوابهم، كذلك يجب أن يعطي هذا القانون السلطة التشريعية الصلاحيات الضرورية بالشكل الذي يمكنها من تحميل المسؤولين التنفيذيين نتائج أعمالهم، ولذلك فإن وجود إطار وسند قانوني واضح يعتبر شرطاً رئيسياً وأساسياً لتفعيل وإنجاح دور السلطة التشريعية في استجواب السلطة التنفيذية.

2- حجب الثقة، حيث يحق للسلطة التشريعية أن تستبعد من لا تثق بهم من الممثلين التنفيذيين أو أن تبدي عدم موافقتها على تشكيل الوزارة أو أحد وزرائها.

3- لجان التحقيق، وهي تتكون في العادة من أعضاء في البرلمان ويتم تشكيلها لفترة مؤقتة وذلك لإنجاز مهمة محددة، وينتهي عملها بانتهاء المهمة التي تشكلت من أجلها، وتعتبر التوصيات التي تخرج بها هذه اللجان على درجة كبيرة من الأهمية، وقد تلعب هذه التوصيات دور المعدل لبعض مظاهر الخلل في أداء السلطة التنفيذية، إذا تم الالتزام بها، وإذا كان هناك نصاً قانونياً واضحاً يلزم السلطة التنفيذية بالأخذ بتوصيات لجان البرلمان.⁽¹⁾

كما يملك المجلس صلاحية إقرار الموازنة العامة السنوية، والمصادقة على الاتفاقيات. وتتيح هذه الأدوات للمجلس الحصول على المعلومات المتعلقة بتنفيذ الحكومة للقوانين، والسياسات العامة، كما تتيح له تقييم أدائها، ومسألة أعضائها عن أعمالهم.⁽²⁾

(1) المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان سلسلة الدراسات (13)، المجلس التشريعي الفلسطيني تقييم الأداء خلال دورتي

مارس 1996 - مارس 1998 ط2 1999م - ص67

(2) الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، حالة حقوق المواطن الفلسطيني خلال عام 2002 التقرير السنوي الثامن -

ويتولى المجلس التشريعي مهمة التشريع (سن القوانين)، ومتابعة شكاوى الجمهور، ومن خلال مقابلة الباحث مع الدكتور / موسى الزعبط حول عمل المجلس التشريعي الرقابي تبين له أن المجلس التشريعي يمكنه التعرف على المشكلة من خلال الجمهور، أو من خلال المعاينة الشخصية، أو من خلال الصحافة، وقد يوفد المجلس مندوبيه لمعاينة المشكلة، أو يتم مساءلة الوزير المختص في جلسة من جلسات المجلس التشريعي.⁽¹⁾

اللجان العاملة في المجلس التشريعي

ومن أجل قيام المجلس بدوره المنوط به، فقد تم تشكيل العديد من اللجان، والتي يتلخص دورها في مجال التشريع، ومجال الرقابة، ومجال دراسة، ومراجعة الخطط، والبرامج، والاتفاقيات، والمعاهدات، ويمكن حصرها في اللجان التالية:-⁽²⁾

1- اللجنة القانونية، وتهتم هذه اللجنة بالجوانب القانونية، ومشروعات القوانين التي يقترحها المجلس التشريعي، إضافة إلى المعاهدات، والاتفاقيات المبرمة، أو المزمع إبرامها.

2- لجنة القدس، وتهدف للمحافظة على الهوية العربية للقدس، وحقوق المواطنة للمواطنين الفلسطينيين فيها، ومتابعة مفاوضات الوضع النهائي بشأن المدينة في إطار الثوابت الوطنية.

3- لجنة الموازنة، والشؤون المالية، ومن مهامها دراسة مشروع الموازنة، ورفع التوصيات بشأنه للمجلس لإقرارها، كما تهتم بمتابعة، ومراقبة تطبيق السلطة التنفيذية لبنود الموازنة المقررة من المجلس التشريعي.

4- اللجنة الاقتصادية، وتهتم بدراسة السياسات الاقتصادية التي تطرحها السلطة التنفيذية، ورفع التوصيات اللازمة بشأنها، وكذلك دراسة الخطط، والبرامج الاقتصادية التي تطرح من قبل مؤسسات السلطة لتنمية الموارد الاقتصادية، ومتابعة تنفيذها.

(1) مقابلة أجراها الباحث مع النائب موسى الزعبط (عضو المجلس التشريعي)، بتاريخ 2002/6/19م

(2) المجلس التشريعي، نشرة خاصة صادرة عن المجلس التشريعي الفلسطيني حول آليات عمل اللجان في المجلس، (بدون تاريخ)

- 5- لجنة المصادر الطبيعية، والطاقة، والبيئة، وتعمل على تعزيز التنمية في فلسطين، وتحسين الصحة، والمحافظة على البيئة، والقضاء على الفقر، والعمل على تحسين الظروف المعيشية لأبناء الجيل الحالي، وعدم تحميل النظام البيئي فوق طاقته.
- 6- لجنة شؤون اللاجئين، والفلسطينيين بالخارج، وتهدف للعمل على ضمان حق العودة للاجئين الفلسطينيين بتطبيق قرارات الأمم المتحدة المتعلقة بها، والتنسيق الدائم مع مؤسسات منظمة التحرير الفلسطينية ذات العلاقة، ومتابعة المفاوضات الجارية للحل النهائي بما يضمن حق العودة، وحقوق اللاجئين.
- 7- اللجنة السياسية، وتهتم بتفعيل، وتطوير، ودعم الأداء الفلسطيني بالوسائل المتاحة، والمساهمة في بناء، وتطوير الممارسة الديمقراطية، وتكريس التعددية السياسية على أرضية المشاركة، والبناء استنادا إلى مبدأ احترام سيادة القانون.
- 8- لجنة الرقابة العامة، وتغطي الجانب المالي، والإداري، والحقوق، والحريات العامة، والتشريعات.
- 9- لجنة التربية والتعليم، والقضايا الاجتماعية، وتعمل على ضمان تحقيق شعار الصحة، والتعليم، والعمل حق للجميع، والنظر في الشكاوى، والعرائض التي يحيلها المجلس إلى اللجنة، ورفع التوصيات بشأنها.
- 10- لجنة الأمن، والداخلية، والحكم المحلي، وتعمل هذه اللجنة على مراقبة النظام السياسي القائم على أساس سيادة القانون، والحريات العامة، واحترامه، والتعددية السياسية، وصيانة وحدة المجتمع.

آلية عمل اللجان

تقوم اللجان التابعة للمجلس التشريعي، والتي تم ذكرها آنفا بتنفيذ مهامها من خلال:-

أ- نظر ومتابعة الشكاوى، والعرائض، والقضايا المحالة إليها.

ب- أخذ المبادرات تجاه القضايا، والمواضيع، والتي تختص بعمل اللجان .

إجراءات المتابعة

أ. جمع المعلومات، والوثائق المتعلقة بالقضية قيد البحث من الجهات ذات العلاقة.

ب. المتابعة الميدانية، وإجراء التحقيقات العملية المطلوبة لاستيفاء المعلومات بدقة.

ج. عقد جلسات استماع، واستشارة، واستجواب حسب ما ترثيه مناسبا، واستدعاء ذوي

العلاقة بهدف الحصول على إجابات من الجهات الرسمية، أو استيضاح أمور محددة من

ذوي الاختصاص، أو الاستماع إلى إفادات الشهود وفقا لمقتضيات الحالة.

4- وزارة المالية

تمارس وزارة المالية عملها الرقابي على أداء المؤسسات العامة من خلال العديد من مديريات الرقابة والتدقيق، والتي تنقسم إلى دائرة تدقيق النفقات، ودائرة تدقيق الإيرادات، وفيما يلي بيان بدور كل منها:-

مديرية الرقابة والتدقيق بوزارة المالية

أنشئت مديرية الرقابة والتدقيق بقرار من وزير المالية بتاريخ 1994/11/6م، وتم تحديد مهمة هذه المديرية بمعرفة وضبط نفقات وإيرادات السلطة الفلسطينية. وتقوم مديرية الرقابة والتدقيق بتطبيق القوانين والقواعد المحاسبية المتعارف عليها دولياً، وكذلك التعليمات المالية الصادرة عن وزير المالية. ويرأس هذه المديرية مدير عام يكون مسؤولاً أمام وزير المالية. وتمارس مديرية الرقابة والتدقيق رقابتها على الأجهزة الحكومية عن طريق دائرتين أساسيتين تم تشكيلهما لهذا الغرض وهما: دائرة تدقيق النفقات ودائرة تدقيق الإيرادات، هذا بالإضافة إلى دوائر مساندة أخرى. وتلتزم وزارات السلطة الوطنية بإرسال جميع معاملاتها ومصرفاتها المسددة لمديرية الرقابة والتدقيق لفحصها وتدقيقها.

وتهدف مديرية الرقابة والتدقيق بشكل عام إلى الوصول إلى الحقائق، وذلك منعا للتلاعب، والاختلاسات والغش، وذلك بالتأكد من سلامة وصحة العمليات المالية والمستندات الداعمة لعمليات الشراء والصرف والنماذج المالية المعتمدة من وزارة المالية.

وعلى وجه الخصوص فإن الغرض من التدقيق هو التالي:- (1)

- التحقق من أن الإنفاق يتم وفقاً لما هو مقرر في بنود الموازنة.
- التحقق من أن الإيرادات حصلت كما هو مقرر لها ووردت إلى خزينة وزارة المالية.
- التأكد من دقة الفواتير وصحتها وتقرير مدى الاعتماد عليها.
- اكتشاف ما قد يوجد بالفواتير من أخطاء.
- تقليل فرص الأخطاء والغش.
- تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات المالية والإدارية.
- تطبيق النظم والتعليمات الصادرة عن وزارة المالية.
- المحافظة على المال العام.
- عمل دراسة شاملة للنفقات العامة.

(1) المحامي باسم بشناق، تقرير حول الرقابة المالية على الأجهزة الحكومية في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية (هيئة الرقابة العامة)، (مرجع ساق)، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، سلسلة التقارير القانونية (23)، ص12

وعندما يتم اكتشاف تجاوز لأحد البنود يتم إيقاف المعاملة إلى أن يعالج الأمر من خلال دائرة الموازنة أو وزارة المالية. أما في حالات الاختلاس يتم التنسيق بين وزير المالية والوزير المختص إحالة الأمر إلى النيابة العامة. (1)

دائرة تدقيق النفقات

تقوم دائرة تدقيق النفقات بتدقيق كافة نفقات أجهزة ومؤسسات السلطة التنفيذية، دون أن يشمل ذلك نفقات الأجهزة الأمنية، ومكتب الرئيس، والرواتب، بشقيها المدني والعسكري.

وتمارس دائرة تدقيق النفقات رقابتها على النحو التالي: - (2)

- تقوم المديرية باستلام نفقات الوزارات والمؤسسات والهيئات بعد الصرف (أي دفعها من الوزارة وتدقيقها ومراجعتها في الوزارة نفسها أصولياً)، حسب النظام المعمول به في وزارة المالية.
- تقوم المديرية باعتماد النفقات المستوفاة أصولياً بعد تدقيقها حسابياً ومستندياً حسب الأصول والنظام والتعليمات المالية، وإرجاع المستندات غير القانونية والمخالفة للنظم والتعليمات للوزارات المعنية.
- تقوم المديرية بتدقيق المستندات والفواتير المقدمة للتدقيق حسب الأنظمة والتعليمات واعتماد المبالغ أصولياً، وكذلك فحص بنود الصرف حسب الأوامر المالية الصادرة للوزارات المعنية، وفي حدود المبالغ المخصصة لكل بند على حدة، وإرجاع المستندات التي تزيد عن قيمة البنود المسموح بها إلى الوزارات المعنية.
- تقوم المديرية بإعداد تقرير شهري يبين المبالغ المعتمدة لكل وزارة أو دائرة أو مؤسس وإرسالها إلى وزارة المالية.
- تقوم وزارة المالية بعمل سندات قيد يومية حسب البنود المعتمدة، وخصمها من أرصدة الموازنة وفقاً للأمر المالي الصادر لكل وزارة أو للوزارة المعنية بخصمها من السلف المسجلة عليها.

(1) نفس المصدر السابق ، ص14

(2) نفس المصدر السابق، ص12 - 13

دائرة تدقيق الإيرادات

تقوم دائرة تدقيق الإيرادات بتدقيق إيرادات الوزارات والأجهزة الحكومية في السلطة الفلسطينية (ضرائب، جمارك، رسوم،.....الخ). وتمارس دائرة تدقيق الإيرادات رقابتها على النحو التالي:- (1)

- تدقيق إيصالات التحصيل اليومية من الأجهزة الحكومية المختلفة.
- تدقيق تقارير التحصيل اليومية من الأجهزة الحكومية المختلفة.
- مطابقة الإيصالات مع تقارير التحصيل اليومي مع "فيش" الإيداع في البنك.
- مطابقة "فيش" الإيداع مع كشف حساب البنك.
- القيام بتدوين جميع المخالفات وإخطار الجهات المعنية بذلك.

معوقات عمل مديرية الرقابة والتدقيق

تواجه مديرية الرقابة والتدقيق الكثير من العقبات والتي يمكن تحديدها على النحو التالي:- (2)

- عدم وجود نظام للتدقيق المالي ينظم عمل وصلاحيات مديرية الرقابة والتدقيق، ويفرض التزامات قانونية على الوزارات والمؤسسات الحكومية. إن غياب مثل هذا النظام يفسح المجال في كثير من الأحيان إلى التحايل على مديرية الرقابة والتدقيق عن طريق اختلاق مبررات وذرائع مختلفة.
- عدم موافاة مديرية الرقابة والتدقيق بالحسابات ونتائج الأعمال والمستندات المؤيدة لها في المواعيد المقررة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم اعتماد المبالغ المخالفة، وبالتالي إلى عدم إقفالها وتراكمها من سنوات سابقة.
- عدم الرد على ملاحظات مديرية الرقابة والتدقيق أو مراسلها في كثير من الأحيان، أو التأخر في الرد عليها بغير عذر مقبول.
- التدخل الدائم للأجهزة الأمنية والعسكرية في شؤون الجمارك، الأمر الذي يؤدي إلى عدم قدرة المديرية على ضبط وضمان توريد جميع الأموال المحصلة إلى الخزينة العامة.

(1) نفس المصدر السابق، ص 13 - 14

(2) نفس المصدر السابق ص 14-15

- عدم خضوع رواتب الموظفين بشقيها المدني والعسكري للرقابة والتدقيق، كذلك ما زال هناك العديد من المؤسسات وصناديق الخزينة التي لا تخضع نفقاتها للرقابة والتدقيق.
- عملية الرقابة والتدقيق الخاصة بالنفقات تتم بعد الصرف وليس قبله، مما يجعل بعض النفقات تصرف بغير حق.
- عدم وجود نظام الحاسب الآلي بمديرية الرقابة والتدقيق، مما يعيق السرعة والدقة في إنجاز العمل.
- تركيز مديرية الرقابة والتدقيق في رقابتها على تدقيق النفقات دون الإيرادات مما يجعلها قاصرة عن أداء مهامها على الوجه الأكمل.
- عدم وجود دليل رقابي يبين أساليب وإجراءات الرقابة على الإيرادات والنفقات.

وعليه فإن عملية الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة تتكون من رقابة داخلية، ورقابة خارجية تتمثل في هيئة الرقابة العامة، وديوان الموظفين العام، والمجلس التشريعي الذي له دوره في عملية الرقابة، إضافة إلى دور وزارة المالية في عملية الرقابة. كما أن دور وزارة المالية التدقيق على سلامة الإجراءات المالية في المؤسسات العامة، ودور ديوان الموظفين التأكد من سلامة عمليات التوظيف والرقابة على الجوانب الإدارية في المؤسسات العامة، حيث يتكامل هذا الدور مع دور هيئة الرقابة العامة حيث تقوم بمسألة الإشراف العام على المؤسسات العامة، إلا أن هناك تقاطعا بين دور وزارة المالية ودور هيئة الرقابة العامة مما يتطلب تحديد صلاحيات كل جهة بشكل أدق ومراجعة أنظمة كافة هذه المؤسسات والعمل على تطويرها وإزالة كل ما من شأنه أن يكون سببا في الازدواجية، كما أن الكثير من العقبات التي تقف في طريق هذه المؤسسات تمنعها من القيام بدورها على النحو المطلوب. ومن هذه العقبات داخلية ومنها خارجية أي مرتبطة بالبيئة الفلسطينية، ومنها ما هو مرتبط بمسائل الاحتلال.

المبحث الثالث

نماذج لهيئات الرقابة في بعض الدول العربية

ومن أجل أن تكتمل الصورة، ونظرا لكون البحث يعالج الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، فقد كان من الضرورة التعرف على الهيئات الرقابية في مؤسسات القطاع العام في بعض الدول الشقيقة، والتي تتشابه ظروفها إلى حد معين مع ظروف قطاع غزة، مع العلم بأن الظروف التي يعيشها أهل قطاع غزة تعتبر ظروفًا صعبة وقاسية. ولكن كان لابد من الاسترشاد بتجربة بعض الشعوب العربية والاستفادة منها حسب الإمكان.

وتقوم بعملية الرقابة في هذه الدول العديد من الهيئات والتي منها المجالس التشريعية، والجماهيرية، إضافة لأنماط الرقابة الأخرى مثل القضائية والشعبية والسياسية، ولكن ما سيتم التعرض له في هذا المبحث هو الجهات الرقابية التابعة بشكل مباشر للسلطة التنفيذية.

الرقابة في لبنان

لقد تعرض الدكتور / إبراهيم عبد العزيز شحيا في كتابه الإدارة العامة " العملية الإدارية " إلى الأجهزة الرقابية المركزية المتخصصة في لبنان، والتي أنشئت كوحدات مساعدة للإدارات العاملة في تحقيق مهامها، وقد جمعت هذه الأجهزة بين الدور الرقابي، والذي يكمن في مراقبة أعمال الإدارة وواجباتها، وبين دور آخر من شأنه رعاية شؤون الموظفين والارتقاء بالعمل الإداري.⁽¹⁾

وسيتم ذكر الهيئة الرقابية وتخصصاتها بشكل مجمل، وذلك من أجل الإفادة والبعد عن زيادة التفاصيل فيما لا فائدة منه، وفيما يلي هذه الهيئات:-

1- مجلس الخدمة المدنية

أنشأ عام 1959م لرعاية شؤون الموظفين، وتشمل صلاحياته جميع الإدارات، والمؤسسات العامة، وموظفيها والبلديات الكبرى، والبلديات التي تخضعها الحكومة لرقابته بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء. وفيما يلي صلاحيات هذا المجلس:-

(1) د. إبراهيم عبد العزيز شحيا، (مرجع سابق)، 1994، ص 441 - 445

أ- الصلاحيات التي تنيطها به القوانين، والأنظمة فيما يتعلق بتعيين الموظفين، وترقيتهم، وتعويضاتهم، ونقلهم، وتأديبهم، وصرافهم من الخدمة، وسائر شؤونهم الذاتية.

ب- رفع مستوى الموظفين المسلكي، لا سيما عن طريق إعدادهم للوظيفة وتدريبهم عليها. وتتعلق الرقابة التي يجريها هذا المجلس بطبيعة الحال بإبداء الرأي في قانونية التقنيات، ودراسة جميع شؤون الموظفين الذاتية، ومراقبة معاملاتهم. ويستثنى من الخضوع لرقابة مجلس الخدمة المدنية، رجال القضاء، والجيش، والأفراد الملحقين بالجيش، وقوى الأمن الداخلي، والأمن العام، والضابطة الجمركية.

2- التفتيش المركزي العام

أنشئت هذه الهيئة عام 1959، وهو يتبع مجلس الوزراء، وتشمل صلاحياته جميع الإدارات العمومية، والمصالح المستقلة، والبلديات، والعاملين في هذه الإدارات بصفة دائمة أو مؤقتة. ويستثنى من الخضوع لرقابة هذه الجهة، رجال القضاء، والجيش، وقوى الأمن الداخلي، والأمن العام إلا في الحقل المالي.

3- ديوان المحاسبة

يعتبر ديوان المحاسبة جهازا مركزيا متخصصا للرقابة المالية، على الإدارات العامة، وأنشئ الديوان كمحكمة إدارية تتولى القضاء المالي، ومهمتها السهر على حماية الأموال العامة، وذلك من خلال الوسائل التالية:-

أ- مراقبة استعمال الأموال العامة، ومدى تطابقه مع القوانين، والأنظمة المعمول بها في البلد.

ب- الفصل في صحة، وقانونية معاملة هذه المؤسسات وحساباتها.

ج- محاكمة المسؤولين عن مخالفة القوانين، والأنظمة المتعلقة بها.

ويرتبط ديوان المحاسبة إداريا برئيس مجلس الوزراء، ومركزه في بيروت، ويشرف ديوان المحاسبة على إدارات الدولة، والبلديات، والمؤسسات العامة، وهيئة الرقابة التي تمثل الدولة في المؤسسات التي تشرف عليها، والمؤسسات، والجمعيات، وسائر الهيئات، والشركات التي تملكها الدولة، أو تتبع البلديات.

صلاحيات الديوان

- 1- الرقابة الإدارية التي يمارسها الديوان سواء كانت مسبقة أو مؤخره.
- 2- الرقابة القضائية، وتكون على الموظفين أو على الحسابات.

4- المجلس التأديبي العام

وهو هيئة أنشئت عام 1959، ويرتبط بمجلس الوزراء، ويختص بالرقابة على جميع موظفي الإدارات العامة دون الموظفين الذين يخضعون لأنظمة خاصة حيث تفرد لهم مجالس تأديب خاصة. ويختص بالنظر في أمر المخالفات التي تقع من الموظفين، ويتخذ بشأنهم العقوبات المناسبة.

الرقابة في الأردن

لقد تعرض لموضوع الرقابة في المؤسسات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية كل من الأستاذ/ تحسين أحمد الطراونة، والأستاذ/ سليمان أحمد اللوزي، في بحث تحت عنوان " دراسة ميدانية لواقع الرقابة الإدارية كما يراها العاملون في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلة "، والذي نشر في مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات المجلد العاشر، العدد السادس عام 1995م. كما تعرض لهذا الموضوع الدكتور/ نائل عبد الحافظ العوامل في كتابه " إدارة المؤسسات العامة وتطبيقاتها في الأردن ". كما تعرض لهذا الموضوع الأستاذ/ محفوظ أحمد جودة في كتابه " الإدارة العامة وتطبيقاتها في الأردن ". ومن خلال دراسة هذه الكتب أمكن التعرف على أجهزة الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة في الأردن، حيث تم التوصل إلى أن أجهزة الرقابة الإدارية على النحو التالي:-(1)

1- وحدات الرقابة الداخلية

تهتم هذه الوحدات بإحكام الرقابة على أداء الأجهزة الإدارية وتحسين مستوى الخدمة العامة بالإضافة إلى التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة من المؤسسة بنفس المواصفات والكفاءة.

2- رقابة الأجهزة المركزية

يوجد العديد من الأجهزة المركزية في الأردن، والتي تقوم بعملية الرقابة في المؤسسات العامة، وفيما يلي بيان بتلك المؤسسات:-

(1) محفوظ أحمد جودة، (مرجع سابق)، ص 167 - ص 177

أ- ديوان المحاسبة، تم إنشاؤه سنة 1952 ويقوم بأعمال الرقابة على مؤسسات الدولة بكافة أشكالها، حيث يرفع تقاريره إلى السلطة التشريعية مما يعطي هذه السلطة صلاحية الرقابة على المؤسسات العامة.

ب- ديوان الرقابة والتفتيش الإداري، حيث تم إنشاؤه بتاريخ 17/11/1992م والذي يهدف إلى تطوير الإجراءات، والأعمال الإدارية في الدوائر، وتحسين الأداء فيها.

ج- ديوان الخدمة المدنية، حيث تم إنشاؤه بموجب نظام الخدمة المدنية رقم (1) لسنة 1998 الصادر بمقتضى المادة (120) من الدستور حيث يمارس مهامها وصلاحيات ذات صفة رقابية استشارية، ويقوم الديوان بعمله بمساعدة مجلس الخدمة المدنية، ووحدة الإشراف والمتابعة.⁽¹⁾

الرقابة في المملكة العربية السعودية

بالرجوع إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ/ طلال سراج الغرياني باسم " الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية "، والتي نشرت في مجلة الإدارة العامة التي تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد 53 الصادرة في مارس 1978 م، والدراسة التي قام بها الأستاذ/ كمال جعفر المفتي باسم "الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة والمصالح الحكومية بالمملكة (السعودية)"، والتي نشرت كذلك في مجلة الإدارة العامة العدد 41 الصادرة في أبريل 1984، فقد تبين أن أجهزة الرقابة الإدارية في المملكة العربية السعودية على النحو التالي:-⁽²⁾

1- **رقابة السلطة التنفيذية (مجلس الوزراء)**، وتتمثل في مجلس الوزراء الذي يتولى الإشراف على تنفيذ السياسة الداخلية، والخارجية للدولة من النواحي المالية، والاقتصادية، والتعليمية. كما يعتبر المرجع لشؤون المالية، والشؤون المرتبطة بسائر الوزارات، والمصالح الهامة في الدولة.

2- **وزارة المالية والاقتصاد الوطني**، حيث تحولت وكالة المالية إلى وزارة حيث أصبح من مهامها المسؤولية عن أموال الدولة، والمحافظة عليها، وتأمين ضبط

(1) أ.د. أمل حمد الفرحان، و عبد الكريم صالح السكر، الإدارة العامة في الأردن، بين النظرية والتجربة العملية، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، 2002م، ص126-ص130

(2) طلال سراج الغرياني، "الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، ع53، 1978، ص50 - ص56، كمال جعفر المفتي، "الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة والمصالح الحكومية بالمملكة"، مجلة الإدارة العامة، ع41، 1984. ص165 - ص168

- الإيرادات والمصروفات. ورسم السياسة الاقتصادية، والمالية للدولة. وتمارس الوزارة رقابتها عبر مديري، ورؤساء الحسابات، ووكلائهم بالأجهزة المختلفة للدولة.
- 3- **ديوان المراقبة العامة**، ويتولى تدقيق، ومراجعة حسابات الدولة للإيرادات، والمصروفات، وتقديم تقارير إلى رئاسة مجلس الوزراء حول الحسابات الختامية التي تقدمها وزارة المالية، وتقديم تقارير حول التجاوزات، والتلاعب إن وجد. والتفتيش على حسابات، ومستودعات الوزارات، والمصالح الحكومية.
- 4- **مؤسسة النقد العربي السعودي**، والتي تم تأسيسها عام 1371هـ، وتهدف إلى دعم، وتثبيت العملة السعودية، وحفظ الأموال، وتشغيلها الموجودة في حوزة المؤسسة، وشراء، وبيع النقود، والسبائك الذهبية، والفضية لحساب الحكومة.
- 5- **هيئة الرقابة والتحقيق**، والتي تعتبر إحدى أجهزة الرقابة الإدارية التي تقوم بالرقابة على الموظفين من ناحية قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم، وكشف المخالفات المالية والإدارية، وفحص الشكاوى المقدمة أو المحولة من جهة رسمية معينة. ومتابعة الدعاوى التي تحال إلى هيئة التأديب.
- 6- **وزارة التخطيط**، والتي عرفت أول ما عرفت باسم المجلس الأعلى للتخطيط، والذي أنشئ عام 1380 هـ، وعدم عام 1384هـ.
- 7- **ديوان الخدمة المدنية**، وهو أحد الأجهزة الرقابية في المملكة، ويقوم بمراقبة تطبيق الأنظمة، واللوائح، والتعاميم، والقرارات الخاصة بالموظفين، والتأكد من أن الأجهزة الحكومية تطبق نظام التعيين بناء على الكفاءة، والترقية، والنقل. كما يمارس الرقابة على إيجاد الوظائف الجديدة في مؤسسات الدولة.
- 8- **المباحث الإدارية**، وهي جهاز رقابي حديث متخصص منفرع عن المديرية العامة للمباحث، ومسؤول عن محاربة الرشوة والقضاء عليها بالتنسيق مع هيئة الرقابة والتحقيق.

الرقابة في جمهورية مصر العربية

بالرجوع إلى كتاب الإدارة العامة للدكتور/ محمد سعيد عبد الفتاح، وكتاب أصول الإدارة للدكتور/ محمود عساف فقد كانت أجهزة الرقابة العاملة في جمهورية مصر العربية على النحو التالي:-⁽¹⁾

- 1- **الجهاز المركزي للمحاسبات**، وقد أنشئ هذا الجهاز عام 1964، وتشرف على حسابات مختلف أجهزة الدولة من جانبي الإيرادات، والمصروفات من خلال التفتيش، والمراقبة للمستندات، والسجلات الخاصة بالإيرادات والمصروفات لكل مؤسسة، كما تقوم بمراجعة حسابات المرتبات، والأجور، والتأكد من صحة التعيينات، والترقيات، وعمليات النقل داخل المؤسسات العامة في الدولة.
- 2- **الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة**، وهو منظمة مركزية تتبع وزير التنمية الإدارية، ويتولى عملية الرقابة على الهياكل التنظيمية للوحدات الحكومية، ووحدات القطاع العام، وما تشمله من وظائف ودرجات.
- 3- **الإدارة المركزية للتفتيش، والمتابعة**، وتقوم بوضع النظم الختامية للتفتيش، والمتابعة، والكشف عن المخالفات المالية، والإدارية ومعالجتها، والتعرف على العوائق التي تقف في طريق تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.
- 4- **النيابة الإدارية**، وتقوم بمتابعة المخالفات الإدارية، والمالية المنسوبة إلى العاملين المدنيين في المؤسسات العامة بالدولة، كما تقوم بفحص المخالفات التي يتم الوصول إليها عبر الرقابة، وفيما يحال إليها من الجهات الإدارية.
- 5- **هيئة الرقابة الإدارية**، وهي هيئة مركزية تتبع لرئيس الدولة، وتتولى بصفة أساسية إجراءات التحريات، والبحوث بقصد الكشف عن المخالفات الإدارية، والمالية، والجرائم الجنائية التي يرتكبها العاملون في مؤسسات الدولة أثناء عملهم، وتحيل أوراق هذه القضايا إلى النيابة العامة أو النيابة الإدارية وذلك حسب الاختصاص.

ومن خلال الإطلاع على هيئات الرقابة في المؤسسات العامة في بعض الدول العربية يتبين أهمية هذه المؤسسات وتشابهها في أدوارها وفي المهام المطلوبة منها.

(1) د. محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 319 - ص 325، د. محمود عساف، (مرجع سابق) ص 595 - ص 599

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تناولت دراسات الإدارة العامة الكثير من البحوث في مجال الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة، وقد اطلع الباحث على العديد من الدراسات العربية، والأجنبية، والتي تتناول القطاع العام، ومجال الرقابة، كذلك تم التعرف على الدراسات التي تتناول المؤسسات الفلسطينية في القطاع العام، وقد حرص الباحث على تعدد مصادر هذه الدراسات. وفيما يلي بعض هذه الدراسات:-

أولاً: الدراسات العربية

1- الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني "دراسة تحليلية"، أمل حمد الفرحان - كلية إدارة الأعمال - الجامعة الأردنية، 2002. (1)

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية، والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات. وبتطبيقها على عينة عشوائية مكونة من أربعمئة (400) موظفاً من العاملين على مستوى الإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية، والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات، تبين أن أبعاد الثقافة التنظيمية، والتطوير الإداري تتوفر بنسب متوسطة ومتفاوتة، ووجود علاقات معنوية متقاربة بين الثقافة التنظيمية، والتطوير الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة، ووجود علاقات معنوية داخلية بين أبعاد الثقافة التنظيمية، وكذلك بين أبعاد التطوير الإداري، إن جميع العلاقات السابقة تختلف باختلاف أحجام المؤسسات.

وبناء على هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تركزت حول ضرورة زيادة الاهتمام بتوفير ثقافة تنظيمية مناسبة تمهيدا للتطوير الإيجابي.

(1) أمل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني "دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلة علمية محكمة ومفهرسة، تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2002 - ص5

2- الكفايات الإدارية المتوافرة ومعوقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، إعداد الطالب: علي خالد يوسف بواقنة، بإشراف الدكتور: عبد محمد عساف، جامعة النجاح الوطنية، 2001م.⁽¹⁾

وقد ناقشت الدراسة مسألة الكفايات الإدارية المتوافرة ومعوقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات والتي تتضمن ضرورة اهتمام المدير بتنظيم أنشطة رياضية، وثقافية داخلية بمشاركة الموظفين، وذلك بهدف توثيق العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، والحفاظ على الصحة، والترويح عن النفس والتخلص من التوترات النفسية للموظفين. وضرورة إعداد المدراء للمشاريع الإنتاجية وتنفيذها. وضرورة تفعيل دور المدراء في كيفية الحصول على الدعم المادي الخارجي من أجل الرقي والتقدم في الدوائر التي يعملون بها.

3- الرقابة الإدارية في الشريعة الإسلامية: دراسة مقارنة، إعداد خميس بن عبد الله بن خميس الحديدي، إشراف محمد أحمد القضاة - رسالة دكتوراة 2001.⁽²⁾

جاءت هذه الدراسة في مقدمة، وتمهيد وخمسة فصول، وقد تناولت موضوع الرقابة الإدارية في الشريعة الإسلامية، وهدفت إلى تأصيل فكرة الرقابة الإدارية فيها، وتحديد معالمها، وبيان أهميتها ومكانتها من خلال التعرف على مفهومها وأنواعها وأساليبها. وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالجانب التثقيفي، والتوعية حول الرقابة الإدارية وواقعها في الشريعة الإسلامية، واختيار أعضاء الأجهزة الرقابية من ذوي الكفاءات العلمية في المجال الذي يعملون فيه.

4- تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية، إعداد زياد أمين عبد الغني زيدان - إشراف عبد الرزاق شحادة - رسالة ماجستير 2001.⁽³⁾

احتوى البحث على ثلاثة فصول، وهدف إلى تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة. وذلك بدراسة واقع أنظمة الرقابة الداخلية، ومدى اهتمام الإدارات بموضوعها. وأثر تقييم مدقق الحسابات الخارجي لنظام الرقابة الداخلية، والعمل على

(1) علي يوسف بواقنة، بإشراف الدكتور/ عبد محمد عساف، الكفايات الإدارية المتوافرة ومعوقات تطويرها لدى مديري

الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2001
(2) دليل الرسائل الجامعية ومستخلصاتها المودعة من الجامعة العربية في مركز الإيداع بمكتبة الجامعة الأردنية ج29 ص

إعداد مقترحات لتحسينها، وتطويرها في الجامعات الخاصة. وتحدث عن الرقابة الداخلية في الفكر المحاسبي وواقعها، وأوصى بإصدار تشريعات تلزم الجامعة الخاصة بنشر تقارير عن فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية فيها.

5- تقييم واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية الفلسطينية، من وجهة نظر إدارتها: دراسة ميدانية، إعداد عياش إسماعيل أحمد أبو عياش، بإشراف الدكتور/ نضال رشدي صبري - رسالة ماجستير 2000. (1)

هدفت هذه الدراسة التي جاءت في خمسة فصول وملاحق، إلى التعرف على واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية من خلال استطلاع آراء المدراء العاملين، والماليين، والمدققين الداخليين فيها حول فاعلية نظام الرقابة الداخلية، ودور كل من المحاسب القانوني الخارجي، والمدقق الداخلي منها. وتحدث عن أهدافها، وأهميتها، ومشكلاتها، وفرضياتها، وأدبياتها، ومنهجيتها، وإجراءاتها، وعرضت النتائج، والتوصيات وناقشتها. وأوصى الباحث بضرورة قيام المحاسب الخارجي بمتابعة تنفيذ توصياته المتعلقة بالرقابة الداخلية، والعمل على إيجاد دائرة رقابة متكاملة داخل كل مؤسسة للقيام بأعمال الرقابة.

6- المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، للباحث محمد ذنبيات، عمان، 1999. (2)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أثر الأبعاد الرئيسية في المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الرقابة المركزية المالية (ديوان المحاسبة)، والإدارية (ديوان الرقابة والتفتيش الإداري) في الأردن على أداء العاملين في هذه الأجهزة، وبالتحديد على مدى وأثر كل من الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية المتبعة، والبيئة الخارجية، والتكنولوجيا على مستوى الأداء في هذه الأجهزة. وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة بين كل من متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة لدى أفراد عينة

(1) نفس المصدر السابق ص164

(2) فضل ححيش عايد الدبيس، بإشراف الدكتور/ موفق التكريتي، تقويم دور ديوان الرقابة والتفتيش الإداري في تحسين الأداء في الدوائر الحكومية في الأردن، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999، ص4

الدراسة، وبين النظر إلى أثر عوامل المناخ التنظيمي، وبالذات الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية، والبيئة الخارجية، والتكنولوجيا في أداء العاملين.

وإن هذه العلاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية فيما عدا متغيرات الهيكل التنظيمي، وكل من المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والنظر إلى أثر التكنولوجيا في أداء العاملين، والتي أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بينهما. وأكدت الدراسة أن عوامل السياسات الإدارية، وأساليب العمل، وكيفية معاملة المرؤوسين، والبيئة الخارجية للتنظيم، ومدى استخدام التكنولوجيا لها أثر في أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية، والإدارية المبحوثة (ديوان الرقابة والتفتيش الإداري وديوان المحاسبة). وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعلاقات الداخلية في أجهزة الرقابة المركزية، وعقد اللقاءات المستمرة بين رؤساء الأجهزة الرقابية ونظرائهم في بقية أجهزة الدولة.

7- الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية - دراسة تحليلية وتطبيقية - للباحث حمدي سليمان القبيلات - بإشراف الدكتور/ نواف كنعان الجامعة الأردنية - 1997. (1)

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

ومن خلال هذه الدراسة أمكن التعرف على عدد من المعوقات التي تعترض أجهزة الرقابة الإدارية والمالية في الأردن في ممارستها لمهامها وأدائها لواجباتها، وأهم

(1) حمدي سليمان القبيلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية - دراسة تحليلية وتطبيقية - الجامعة الأردنية - 1997

هذه المعوقات ضعف التشريعات التي تحكم عمل هذه الأجهزة وقصورها عن مواكبة المفاهيم.

8- تقويم دور ديوان الرقابة والتفتيش الإداري في تحسين الأداء في الدوائر الحكومية في الأردن، إعداد فضل جحيش عايد الدبيس، إشراف الدكتور: موفق التكريتي، رسالة ماجستير 1999م.(1)

جاء البحث في مقدمة، وأربعة فصول وملاحق، وقد تحدث في الفصل الأول عن ماهية الرقابة الإدارية، وتناول في الفصل الثاني ديوان الرقابة والتفتيش في الأردن. وناقش الفصل الثالث تقويم دور ديوان الرقابة والتفتيش في تحسين الأداء. وأفرد الفصل الرابع لعرض النتائج، والتوصيات. وقد طالب الباحث بتفعيل دور ديوان الرقابة عن طريق تطبيق مبدأ العقاب والثواب، والمساعدة في مواجهة الظروف غير المستقرة داخل العمل وخارجه، وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين. وتوفير بيئة عمل مناسبة ومعالجة المشكلات التي قد تقع في العمل.

9- دور المراجعة الإدارية في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية مع دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للأسماك، للباحثة منى خالد فرحات، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، بإشراف الأستاذ الدكتور حسين القاضي، 1997.(2)

وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج، والتوصيات، ويمكن إجمال أهمها على النحو التالي، توسع مفهوم المساءلة، والرقابة المالية العليا ليشمل كلا من المساءلة المالية، والمساءلة الإدارية الخاصة بالبرامج، ثم تبني هذا المفهوم من قبل منظمات الرقابة المالية العليا وهيئاتها في أغلب الدول. كما ظهرت الحاجة إلى المراجعة الإدارية نتيجة عجز المراجعة المالية عن تزويد مستخدمي المعلومات بالمعلومات اللازمة للحكم على مدى كفاءة، وفعالية النشاطات المختلفة.

(1) فضل جحيش عايد الدبيس ، بإشراف الدكتور/ موفق التكريتي، تقويم دور ديوان الرقابة والتفتيش الإداري في تحسين الأداء في الدوائر الحكومية، جامعة آل البيت ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 1999م .

(2) دور المراجعة الإدارية في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية مع دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للأسماك، للباحثة منى خالد فرحات ، بإشراف د. حسين القاضي، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، 1997.

كما تعني المراجعة الإدارية تقويم أوجه الأداء المالي والإداري والاجتماعي بهدف إبداء رأي موضوعي في مدى الكفاءة والاقتصاد والفعالية في الأداء، من أجل تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة من أجل تحسين الأداء. وتتضمن المراجعة الإدارية ثلاثة جوانب أساسية هي: الكفاءة، والاقتصاد، والفعالية، وتعني الكفاءة الإنفاق بصورة سليمة، ويعني الاقتصاد الإنفاق بأقل ما يمكن، وتعني الفعالية العلاقة بين النتائج المستهدفة والنتائج الفعلية. كما أن المراجعة الإدارية لا تهدف إلى تصيد الأخطاء وإلقاء اللوم، إنها ليست رقابة إنتقادية بل رقابة تقويمية. ويجب أن تكون تقارير المراجعة متوازنة بحيث تبين كلا من الجوانب الإيجابية، والسلبية في الأداء.

ويتركز الهدف من بيان الجوانب السلبية في الإشارة لمواطن الخلل بهدف اقتراح السبل اللازمة لتحسين الأداء. وتعد مشكلة عدم توفر معايير تقويم الأداء متعارف عليها هي المشكلة الأهم التي تواجه المراجع الإداري، لذلك كان لابد من وجود معايير عامة يمكن الاستناد عليها في عملية تقويم الأداء.

10- الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري- بحث تطبيقي في المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي - للباحث - الحاج عارف دبالا - رسالة دكتوراة - جامعة دمشق - كلية الاقتصاد - 1996⁽¹⁾.

تناولت الدراسة دور الرقابة الإدارية في تحقيق كفاءة العمل الإداري في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية. ورأت الدراسة أن القطاع العام يعاني من عدة مشاكل، ومن انخفاض في مستوى الكفاءة والفعالية. كما توصلت الدراسة إلى أن القطاع العام الاقتصادي يتصف بالظواهر المرضية مثل: عدم واقعية الأهداف والخطط، وتدني مستوى الإنتاجية كما ونوعاً، وعدم وجود أسس علمية مدروسة للهيكل التنظيمية، والإدارية، في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي. إضافة إلى عدم تناسب مستويات الأجور مع مستويات المعيشة، وقصور نظام الحوافز والمكافآت، وضعف مجال المشاركة في وضع المعايير وتحديد الأهداف. وعدم موضوعية معايير الرقابة التي تستخدمها

(1) منى خالد فرحات ، بإشراف الأستاذ الدكتور حسين القاضي ، دور المراجعة الإدارية في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية ، مع دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للأسماك ، بحث ماجستير ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، 1997م ، ص 11

إدارات الرقابة الداخلية، وعدم قابليتها للتحقيق. وأن الرقابة الداخلية لا تمارس بشكل مستمر ودوري.

كما لا تتمتع إدارات الرقابة الداخلية بالاستقلال حيث أنها تابعة إداريا وتنظيميا لإدارة المؤسسة، وتابعة فنيا للهيئة المركزية للرقابة والتفتيش، وهذا يضعف دورها وخاصة في مجال الرقابة على الإدارة العليا ذاتها. وحاجة العاملين في إدارات الرقابة الداخلية إلى تدريب وتأهيل مستمرين. كما أن تعدد الجهات التي تقوم بعملية الرقابة الإدارية على المؤسسات الاقتصادية، مما انعكس ذلك على فعاليتها وكفاءة أدائها. وعدم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، ومبدأ الرقابة بالاستثناء. من الأخطاء الفادحة في عملية الرقابة سعى الرقابة إلى تصيد الأخطاء وتقييد حرية الأفراد ومحاسبتهم.

يتضح من هذه الدراسة أن مستلزمات المراجعة الإدارية غير متوفرة، ومنه لا بد من إيلاء موضوع المراجعة الإدارية الاهتمام الكافي لفتح لها القيام بدور فعال في تحسين أداء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي.

11- تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في

الأردن - دراسة ميدانية للباحث نائل عبد الحافظ العواملة، 1995. (1)

تهدف الدراسة إلى تحليل المسار الوظيفي نظريا، وبيان جوانبه التطبيقية في الوزارات، والدوائر المركزية في الأردن من خلال دراسة ميدانية لعينة شملت أربعمئة مدير من مختلف المستويات التنظيمية العليا، والوسطى، والدنيا.

توصلت الدراسة إلى تدني مستوى الوضوح، والحرية في اختيار المسار الوظيفي للمدراء في الوزارات المبحوثة، وضعف فرص التقدم الوظيفي للمدراء في الوزارات، والدوائر محل البحث. كما أن الحوافز المادية تشكل أهم الدوافع للمدراء لتغيير وظائفهم التي كانوا يعملون فيها. وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من البحوث، والدراسات النظرية، والميدانية في مجال المسار الوظيفي بهدف سد الفجوة الواضحة في أدبيات الإدارة العربية في هذا المجال. كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية في الأردن بتخطيط المسار الوظيفي وتطويره باستمرار.

(1) نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن - دراسة

ميدانية، مؤنة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن المجلد 10 العدد 6 سنة 1995، ص 51

12- التنسيق في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك - دراسة ميدانية للباحث تحسين الطراونة، 1995. (1)

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى دراسة وتحليل ضعف التنسيق بين متخذي القرارات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وتحديد الحاجة إلى التنسيق وأهم الوسائل المستخدمة، ومعالجة الصعوبات التي تواجه التنسيق، وتفعيل نشاطات التنسيق بقصد تخفيض النفقات المترتبة على تقديم الخدمات للمواطنين. ولتحقيق الأهداف تمت الإجابة على أسئلة البحث المتعلقة بالتأكد من القيام بالتنسيق، وبيان أهم وسائله، وتوفير السلطة اللازمة للتنسيق، وتوضيح جدوى التنسيق ومدى تداخل الاختصاصات ووجود الازدواجية ومعدل الوقت الذي تستغرقه عملية التنسيق. وقد أشارت النتائج إلى أن المدراء، ورؤساء الأقسام يمارسون التنسيق، ويملكون الصلاحيات اللازمة، ويستخدمونها لأغراض التنسيق. كما أن أهم وسائل التنسيق هي الهاتف والكتب الرسمية والاجتماعات واللجان التنسيقية. ويدرك المدراء جدوى التنسيق من حيث خفض التكلفة، وتطوير علاقات العمل. وتدل العينة على وجود الازدواجية، وكذلك تداخل الاختصاصات مما يتطلب تكثيف جهود التنسيق على مستوى الدائرة الحكومية وفيما بينها.

13- دراسة ميدانية لواقع الرقابة الإدارية كما يراها العاملون في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلة، للباحثين / تحسين أحمد الطراونة، وسليمان أحمد اللوزي، 1995. (2)

شملت هذه الدراسة الميدانية جميع الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلة، واستهدفت استطلاع آراء الموظفين حول واقع الرقابة الإدارية في المحافظة. وكذلك هدفت الدراسة إلى توضيح علاقة الرقابة الإدارية بكل من الهياكل التنظيمية، والأنظمة والتعليمات، والقرارات الإدارية، ووسائل الرقابة الإدارية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير خمس فرضيات صفرية جرى اختبارها إحصائياً وتبين وجوب رفض جميع الفرضيات. مما يقدم الدليل على وجود علاقات إحصائية ذات دلالة هامة بين الرقابة الإدارية وكل من الهياكل

(1) تحسين الطراونة ، التنسيق في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك ، مؤتمة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتمة، الأردن
المجلد 10 العدد 6 سنة 1995 ، ص85

(2) تحسين أحمد الطراونة ، وسليمان اللوزي، دراسة ميدانية لواقع الرقابة الإدارية كما يراها العاملون في محافظة الطفيلة، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتمة، الأردن ، المجلد العاشر: العدد السادس 1995 ص145

التنظيمية والأنظمة والتعليمات والقرارات الإدارية ووسائل الرقابة الإدارية. وتبين أن الرقابة الإدارية يمكن تفسيرها وفهم واقعها باستخدام أي بعد من أبعاد الدراسة المتمثلة في الهياكل التنظيمية والتعليمات، والأنظمة والقرارات الإدارية ووسائل الرقابة الإدارية المستخدمة.

14- فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على منطقة جـ _____ دة التعليمية للباحث سعيد بن يوسف بن صعبان الغامدي 1994، باشراف د. علي بن مشهور السفلان.(1) تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى فعالية الدور الرقابي للمفتشين العاملين في أجهزة التفتيش الإداري (المتابعة الإدارية) في إدارات البنين بالمملكة العربية السعودية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعفا في عمليات التنسيق بين المفتشين الإداريين، وموجهي الإدارة المدرسية، وأن هناك تداخلا في الاختصاصات خلال متابعة أعمال مديري المدارس، كما أظهرت النتائج أن هناك قصورا من قبل بعض المفتشين الإداريين في إتباع الوسائل التي من شأنها مساعدة مديري المدارس للقيام بدور فعال للرقابة الذاتية كتقديم الدعم المعنوي لهم، وتشجيعهم على تقويم أنفسهم.

15- مستوى رضا الموظفين عن الخدمات العامة في الأردن - دراسة ميدانية - للدكتور / علاء الدين أحمد، والدكتور / سليمان بطارسة - جامعة اليرموك - اربد- الأردن عام 1994م.(2)

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء، وانطباعات المواطنين حول الخدمات العامة المختلفة في محافظتي العاصمة واربد، وتكونت عينة الدراسة من (1000) مواطن، موزعين على فئتين. أولاهما تتكون من 700 مواطن من سكان العاصمة - عمان، والأخرى تتكون من 300 مواطن من سكان محافظة اربد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات مثل الاهتمام بالخدمات المقدمة لسكان القرى، وتخصيص مكاتب

(1) د. حبيب الله بن محمد رحيم التركستاني، مستخلصات رسائل الماجستير، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000م ص109.

(2) د. علاء الدين أحمد، ود. سليمان بطارسة، مستوى رضا الموظفين عن الخدمات العامة في الأردن - دراسة مقارنة- أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - من منشورات جامعة اليرموك - اربد - الأردن - 10م - 4ع - عام 1994 ص93

للشكاوى والاقتراحات التي يقدمها المواطنون لمتابعة هذه الشكاوى وتوصيلها لجهات الاختصاص، ومراعاة العدالة في التعامل مع المواطنين، وتنشيط دور العلاقات العامة في الأجهزة الإدارية لمؤسسات الخدمة العامة.

16- اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن، للدكتور/ محمد طعمنة - جامعة اليرموك - اربد - الأردن - عام 1994 (1).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية نحو نظام تقييم الأداء المعمول به في نظام الخدمة المدنية في الأردن، وقد تضمنت الدراسة الإجابة على السؤالين التاليين:-

أ- ما هي اتجاهات الموظفين العامين نحو نظام تقييم الأداء.

ب- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات مجموعة الموظفين الإشرافية، ومجموعة الموظفين غير الإشرافية على كل من تحقيق الأهداف، وعلانية التقارير السنوية، عناصر التقييم، المقابلات والصعوبات التي تواجه عملية التقييم، وعلى كل المجالات ككل.

وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي أن اتجاهات الموظفين نحو نظام تقييم الأداء تمثل اتجاها سلبيا. كما يعتقد الموظفون بأن أهداف تقييم الأداء تتحقق بدرجة دون الوسط، وأن عملية التقييم تنقصها الموضوعية والعدالة. وقد كانت توصيات الباحث تدور حول إعطاء دورات في تقييم الأداء للرؤساء، والمشرفين، والمسؤولين الذين يقومون بتقييم الأداء للموظفين لديهم. وضرورة إخضاع جميع الموظفين لتقييم الأداء بما فيهم موظفي الفئة الأولى. ومنح ثلاث زيادات سنوية إضافية في بحر الدرجة الأولى من الفئة الأولى بدلا من قصرها على زيادة إضافية واحدة، وذلك بسبب طول مدة الخدمة فيها والتي تبلغ 15 سنة. والاهتمام بأسلوب الثواب والعقاب، وتفعيل ذلك من أجل القضاء على الممارسات الخاطئة.

(1) د. محمد طعمنة، اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن، أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - من منشورات جامعة اليرموك - اربد - الأردن - م10 - ع3 - عام 1994 ص

17- الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الإدارة العامة الأردنية - دراسة ميدانية في وزارة الأشغال العامة والإسكان - إعداد الباحث ممدوح محمد الرشيدات بإشراف الدكتور/ نائل عواملة - الجامعة الأردنية - بحث ماجستير في الإدارة العامة - 1992 (1).

تتناول الدراسة الرقابة الإدارية، وأثرها على أداء الإدارة العامة الأردنية في وزارة الأشغال العامة والإسكان. تتمثل مشكلة الدراسة بضعف أجهزة الرقابة الإدارية في الإدارة العامة الأردنية، كذلك عدم وجود جهاز رقابة مركزي حيث أن ضعف الرقابة الإدارية قد ساهم بجزء من الفساد الإداري والاقتصادي، وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية، واهم المشكلات التي تواجهها الرقابة الإدارية، وتحديد أهم المقترحات لتعزيز الرقابة الإدارية في وزارة الأشغال العامة والإسكان.

وقد توصل الباحث إلى أن هناك علاقة موجبة ما بين التجاوز في تطبيق القوانين، والأنظمة وبين ضعف الرقابة، وكذلك ما بين ضعف الرقابة وإساءة استعمال السلطة مع المواطنين والموظفين، وكذلك لوحظ أن هناك تدنياً في مستوى الأداء، وأن الوازع الذاتي لدى العاملين منخفض. كما تعرف الباحث على بعض المقترحات التي تساعد في تعزيز الرقابة، وذلك من خلال اختيار الأمناء العاملين للوزارات، والمدراء العاملين على أسس علمية، وكذلك من خلال تحديد الأهداف ووضوحها، والتركيز على عنصر موظفي الإدارة، وإنشاء وحدة رقابة مركزية، وكذلك مساهمة العاملين في التعديلات التنظيمية وإنشاء مدرسة للإدارة لتخريج الإداريين اللازمين للعمل في المؤسسات العامة.

18- العوامل المؤثرة في مستوى إنجاز وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الدوائر الحكومية الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بتلك الوحدات - للباحث علي محمد صلاح المستريحي - بإشراف - الأستاذ الدكتور/ ياسر العدوان - جامعة اليرموك 1991. (2)

تهدف الدراسة إلى محاولة تقييم، وفحص مستوى الإنجاز الكلي لوحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الدوائر الحكومية الأردنية، والتعرف على مدى توافر العوامل

(1) ممدوح محمد الرشيدات بإشراف د. نائل عواملة، الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الإدارة العامة الأردنية - دراسة

ميدانية في وزارة الأشغال والإسكان - الجامعة الأردنية - 1992

(2) علي محمد صلاح المستريحي ، العوامل المؤثرة في مستوى إنجاز وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الدوائر الحكومية

الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بتلك الوحدات رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك - 1999

المؤثرة في ذلك الإنجاز (المتتملة في تعاون الدوائر مع الوحدات، وعوامل البنية التنظيمية لها، والمصادر البشرية العاملة فيها، والتشريعات التي تحكم عملها، والعملية الرقابية والظروف التي تمارس فيها)، وأكثرها مساهمة في التأثير فيها. كما هدفت إلى دراسة أثر المتغيرات المستقلة (وهي الخصائص التنظيمية للوحدات الرقابية المبحوثة، والخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين فيها، والعوامل المؤثرة في مستوى إنجازها، على المتغير التابع (ممثلاً بمستوى الإنجاز الكلي للوحدات الرقابية المبحوثة). والتعرف على مدى العلاقة والارتباط بين أبعاد الدراسة بعضها ببعض. إضافة إلى الكشف عن المعوقات، والمشاكل التي تحد من قيام الوحدات المبحوثة بدورها الرقابي والمقترحات التي تفيد في مواجهة تلك المعوقات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على العوامل المؤثرة في مستوى إنجاز الوحدات المبحوثة من منظور نظمي شمولي: وذلك بالتركيز على جوانب مدخلاتها المتمثلة بالبعد الهيكلي التنظيمي لوحدات الرقابة، والتشريعات التي تحكم عملها، والمصادر البشرية العاملة فيها. وجوانب عملياتها بتوفير أساسيات تعاون الدوائر معها وتوفير المستلزمات الضرورية والظروف المناسبة لعملها، وذلك من أجل تحسين أداء ومستوى إنجاز الرقابة الإدارية الداخلية وتعظيم مخرجاتها. هذا إلى جانب ضرورة تركيز الدوائر والوحدات معاً على الجوانب والعناصر التي أظهر أفراد مجتمع الدراسة على اختلاف فئاتهم درجة متوسطة أو منخفضة من الموافقة عليها في أبعاد الدراسة. كما أوصت الدراسة أن ترتبط الوحدات المبحوثة بسلطة محايدة خارج نطاق الدوائر الحكومية الموجودة فيها مثل ديوان الرقابة، والنقثيش الإداري أو أن تتبع لهيئة عليا تنظم أعمالها في رئاسة الوزراء أو مجلس الأمة الأردني لإعطائها مزيداً من الاستقلالية والدعم.

19- نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام للدكتور/ علي مشهور السفلان، الأستاذ المشارك، ورئيس قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 1989. (1)

(1) علي مشهور السفلان، نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م2، 1409هـ - 1989م، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، ص195 - ص196

يتعرض الباحث لأساليب الإدارة العامة في الدول النامية، كما يتعرض للبيروقراطيات المعاصرة باختلاف أسمائها، كما تعرض لتجربة الماضي في البيروقراطيات، حيث تعرض لمداخل وطرق اختيار القيادات الإدارية، كما خلص الباحث إلى تحديد مدخل لاختيار القيادات الإدارية يقوم على عدد من المحاور، وأولها الالتزام بمهنة الوظيفة الإدارية، ووجود نظام للبيانات والمعلومات القيادية لمساعدة الإدارة في عملية التعيين. كما طالب هذا المدخل بالبحث عن روافد جديدة لتزويد القطاع العام بقياداته دون حصر الاختيار على من بداخله. كما طالب الباحث بضرورة وجود "كادر متخصص للقيادات الإدارية" يوفر النوعية التي يحتاجها القطاع العام من القادة الإداريين مع توفير "مدارس الإعداد بمهنة الإدارة" لتحقيق التجهيز المسبق لرجال الإدارة.

20- مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية للباحثين: د. سمير أسعد مرشد، و د. نبيل إسماعيل رسلان من كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز، 1989. (1)

تناول الباحثان موضوع الكفاية في التفكير والممارسات الإدارية، وحاولت الدراسة التعرف على المفهوم السائد للكفاية في الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتحليله في ضوء مدارس الإدارة الفكرية المختلفة. وقد تم تحليل نتائج هذه الدراسة من خلال ثلاثة محاور رئيسية، الانطباعات السائدة عن مفهوم الكفاية، العوامل المؤثرة في مدلولها، الصفات الإيجابية التي ساعدت إدارات الحكومة على بلوغ الكفاية. وذلك باستبيان اتجاهات موظفي إدارات الحكومة، وجمهور من المنتفعين من خدماتها. وقد أظهرت الدراسة وجود اختلاف بين منسوبي الإدارات الحكومية وبين الجمهور في تحديد معنى الكفاية. فتربط الفئة الأولى معنى الكفاية بوجود مناخ تنظيمي يسهم في تلطيف العلاقات المتبادلة بين أفرادها، وحسن التنظيم، وقيام الإدارة بالاهتمام بجانب العمل، ومشاعر العاملين على السواء، في حين يعتبر أفراد الجمهور أن هذه العوامل أقل أهمية. وتربط مفهوم الكفاية أكثر بنوعية المخرجات التنظيمية ومستوى الخدمات المقدمة من الإدارات الحكومية.

(1) د. سمير أسعد مرشد، و د. نبيل إسماعيل رسلان، مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 2، 1409هـ، 1989م، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، ص 281

21- دور النظم الإداري في ممارسة الرقابة على أعمال الإدارة - دراسة مقارنة للباحث / محمد الأمين البيانوني، 1988. (1)

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة فصول، حيث تحدث الفصل الأول عن مبدأ المشروعية ودوره البارز في توطيد سيادة القانون، وما هو التظلم، ووسائله، وأنواعه، وشروطه الشكلية، وماهية القرار الإداري القابل للتظلم، وعناصر تكوينه، وشروط التظلم الموضوعية. كما أشار البحث إلى نتائج التظلم الإداري بالنسبة للمتظلم، والإدارة المتظلم عليها، والقرار نفسه، وقد توصل الباحث إلى أهمية التظلم الإداري في ممارسة الرقابة على أعمال الإدارة، والاعتراض على تصرفاتها بهدف تقويم أخطائها، وتصويب أوضاعها، وتصحيح مخالقاتها وصولاً إلى ترسيخ مبدأ المشروعية وتوطيد سيادة القانون. كما أبرزت الدراسة الدور المهم للتظلم الإداري في تحقيق العدالة للأفراد، وتأمين الاستقرار الإداري لأجهزة الدولة المختلفة عن طريق حل النزاعات الإدارية القائمة بين الأفراد، والإدارة من جهة وبين الجهات الإدارية المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى.

22- الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة والمصالح الحكومية بالمملكة العربية السعودية، للسيد / جمال جعفر المفتي نشرت بمجلة الإدارة العامة العدد 41 شهر أبريل 1984م. (2)

تعرضت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الرقابة الإدارية، وأهدافها، وأنواعها، كما تعرضت إلى وسائل الرقابة، وموقع الرقابة بين عناصر العملية الإدارية، ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة الحكومية، حيث خلصت إلى أن وجود الوحدات الرقابية موضع الحديث داخل المصلحة، أو الجهاز، توجد نوعاً من التضارب في الاختصاص بين الوحدات المختلفة داخل المصلحة، كما تؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية مما يتعارض مع الهدف الأساسي للرقابة. ويخلص الكاتب إلى أنه لا بد أن يكون العمل الرقابي من مبادأة الأشخاص مما يدعم الفكرة التي ينادي بها كثير من الباحثين بأن تكون هناك رقابة ذاتية

(1) محمد الأمين البيانوني، دور النظم الإداري في ممارسة الرقابة على أعمال الإدارة - دراسة مقارنة، مجلة الإدارة

العامة، العدد 60 السنة الثامنة والعشرون، ديسمبر 1988 ص 179 - 219

(2) جمال جعفر المفتي، الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة

الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة ومحكمة يصدرها كل 3 شهور معهد الإدارة العامة العدد 41، أبريل 1984، الرياض، السعودية.

نابعة من ضمير الفرد العامل في المنظمة، ولا بد في هذا الشأن من إعادة النظر في الوحدات الرقابية القائمة أو على الأقل التوسع في إحداث مثل هذه الوحدات.

23- الرقابة الإدارية، وأجهزتها في المملكة العربية السعودية لطلال سراج الغرياني، 1978. (1)

تناول الكاتب في هذه الدراسة التعريف بالرقابة الإدارية، وأهميتها، وأغراضها الإدارية، كما يتعرض للعلاقة بين الرقابة الإدارية، والتخطيط، وعناصر الرقابة الإدارية وأنواعها. كما أنه يتناول وسائل الرقابة الإدارية بالتوضيح، والبيان، وأساسيات الرقابة الإدارية، والعوامل المؤثرة فيها، وفي النهاية يعرض لدور الوحدات الرقابية في الأجهزة الحكومية، والمصالح الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما يعرض للأجهزة التي تقوم بدور الرقابة في المملكة، وفي نهاية الدراسة يخلص الكاتب إلى أهمية الرقابة الإدارية التي تسعى إلى قياس أداء المؤسسات الحالي، وتوجيهه نحو الأهداف العامة للدولة، وللمصلحة، وأنها تقوم بمراجعة أي تصرف يخرج عن المسار المرسوم له في عملية التخطيط.

24- المراجعة الإدارية ودورها في مجال الموازنات التخطيطية في وحدات القطاع العام، للدكتور أحمد رجب عبد العال كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، 1978. (2)

هدف البحث إلى فحص تطور مفهوم المراجعة الإدارية بغرض استنباط الدور الذي يمكن أن تؤديه في وحدات القطاع العام لزيادة فاعلية الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط وتقييم الأداء. وقد خلص الباحث إلى أنه يمكن للمراجعة الإدارية أن تلعب دوراً حيوياً لزيادة فاعلية الموازنات التخطيطية في وحدات القطاع العام، وذلك من خلال الاهتمام بالجهاز المركزي للمحاسبات وبتوسيع مهام هذا الجهاز وتطويره.

(1) طلال سراج الغرياني، الرقابة الإدارية، وأجهزتها في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة ، دورية علمية متخصصة ومحكمة يصدرها كل 3 شهور معهد الإدارة العامة العدد 53، مارس 1978، الرياض، السعودية .

(2) د. أحمد رجب عبد العال، المراجعة الإدارية ودورها في مجال الموازنات التخطيطية في وحدات القطاع العام، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية السنة 15 العدد 2 مصر 1978 ص 23 - 36

ثانياً: الدراسات الأجنبية

25- الفساد في السويد: كشف مناطق الخطر والتغيير، إعداد الباحث اندرسون ستافان

- رسالة دكتوراة - 2002، نشرت باللغة الإنجليزية.(1)

تناول الباحث الفساد في القطاع العام في السويد، ذلك القطر الذي يمتلك من الأدبيات التي تعتبر أن الفساد محدوداً لدى السويد، وبناءً على ذلك تعتبر السويد من البلدان الأقل فساداً في العالم. ومن أجل جسر هذه الفجوة قام الباحث بهذه الدراسة، وتركز على السويد بالذات، واستخدم منهجية المقارنة مع النظر على مستوى عالمي.

كما تعرض الباحث إلى أنواع الفساد وكيفية حدوثه، وكيفية معالجته. ومن النتائج التي توصل إليها البحث أن الثقافات الفرعية المغروسة في (الذكور) والتي تسبب مشاكل، وتحتاج إلى استخدام معايير ممزوجة مثل ترويج مجموعات متغايرة من السياسيين، وإيجاد إجراءات واضحة في مجموعات اتخاذ القرار، وإيجاد تدقيق فعال. كما أشار البحث إلى أهمية إيجاد معايير رقابية لهيكلية التفويض الموجودة. كما أنه لا بد من الربط بين مناطق الخطر، والمعرفة الموجودة لدينا حول الآليات المؤثرة على السلوك الفاسد ومعالجة ذلك.

26- فساد القطاع العام والسيطرة عليه للباحثين بيتر جرابوسكي، وبيتر لارمر، نشر

البحث في يناير 2000.(2)

يتحدث البحث عن بداية الفساد في الحياة العامة في استراليا، وكيف أنه أمر مؤلم، حيث بدأ يظهر خلال القرنين الماضيين بدرجات متفاوتة. وناقش البحث الفساد بشكل عام في استراليا، ولخص الأشكال أو الأنماط الأساسية، وشخص أسباب حدوث الفساد. كما تعرض لجهود الحكومة الأسترالية وجهود القطاع الخاص من أجل تخفيض حدة الفساد في المجتمع.

(1) Staffan, Andersson, **Corruption in Sweden: Exploring Danger Zones and Change**, Oalster Search Results, <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-18>, 2002

(2) Grabosky, Peter and Larmour, Peter, **Public Sector Corruption and its control**, Australian Institute of Criminology, 2000

27- لا تحاول التحكم في كل شيء، إعداد ماثيو تايلور المدير الجديد لمعهد بحوث السياسة العامة 1999، ونشر عام 2000م من قبل قبل قروب (Gale Group).⁽¹⁾ في هذه الدراسة يحث تايلور الوزراء على تشجيع القطاع العام على المخاطرة. ويرى ضرورة وجود الدولة التي تقوم بعملية تقييم أداء مؤسساتها. ويتركز البحث على الخدمات العامة في المملكة المتحدة في مجال التعليم والصحة، كما تحدث عن وجود المؤسسات المسؤولة عن عملية التقييم. ونظرا لكون الوزراء، والعاملين في الخدمة المدنية ينظرون بأهمية بالغة إلى نتائج أعمالهم، فقد بدأوا يمارسون ضغوطهم لضمان الوصول إلى الشكل الأفضل لهذه الخدمات، مما أدى إلى سيرهم ضد التيار، وذلك يحد من مجال العاملين في الخدمة العامة، مما يعيق وجود عقول مبدعة ضمن الحوافز، والأجور المتاحة في القطاع العام. ويرى الكاتب أن القيم الليبرالية التقليدية، والديمقراطية الاجتماعية شيئا متكاملا، بينما وجود الرقابة المركزية يبطل هذه المسألة. وكما يتحدث رئيس الوزراء توني بلير، وجوردن براون عن ضرورة وجود الأموال لعملية التحديث (التجديد)، فإن الكاتب يرى ضرورة وجود الحرية كذلك.

وأخيرا يخلص الباحث إلى أنه لا بد للحكومة من القيام بأمرين هامين رغم صعوبة ذلك، وهما مقاومة إغراء ممارسة الرقابة المركزية، والتجاوز عن المبدعين إذا بدت أساليبهم التي يستخدمونها خاطئة، أو غير عادية.

28- خيارات الإصلاح الإداري في بولندا، للباحث Michael Kulesza، 1993.⁽²⁾ تصف الدراسة الجهاز الحكومي في جمهورية بولندا وتعتبره أنه من مخلفات النظام السياسي القديم، تسوده أنظمة حكومية إدارية قديمة لا تستجيب للتغيرات في بيئة المجتمع. ثم جاءت جهود الحكومة البولندية لإصلاح الجهاز الإداري الذي أصبح ضرورة تقتضيها طبيعة التقدم، والتغيير في المجتمعات، وذلك للتخلص من مخلفات الأنظمة القديمة والفوضى والخلل.

(2) Taylor, Matthew, **Don't try to control everything. (public governance)**, 1999 www.findarticles.com

(2) على خالد يوسف بواقنة، بإشراف الدكتور/ عبد محمد عساف - **الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مدبري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**، رسالة ماجستير - جامعة النجاح الوطنية - 2001 -

وقد بدأت الجهود الرسمية في بولندا منذ عام 1989م حيث شهدت المرحلة إعادة تنظيم تدريجي للمؤسسات على أساس النظام الديمقراطي الجديد ومعاييرها، وسيادة القانون وهي:-

أ- أداء الهيئات المركزية واللامركزية.

ب- نظام الحكومة المحلي.

ج- الخدمة المدنية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتبين أن مجال الرقابة غني بالدراسات، إلا أن الرقابة في المؤسسات الفلسطينية بحاجة إلى مزيد من الجهد والبحث.

29- المواطنة والخدمة العامة والعلاقة الوظيفية، للباحث سايمون ديكن و مارك فريدلاند (بدون تاريخ).⁽¹⁾

تناقش الدراسة أثر التحول من البروقراطية إلى نمط السوق في التزويد بالخدمات العامة في بريطانيا. وقد تم التعامل مع حالتين دراسيتين متعارضتين، إحداهما تختص بمجال التعليم، والأخرى تختص بمجال المنفعة. ونظرا لبقاء مجال التعليم ضمن الرقابة الهيكلية من خلال العمليات السياسية والإدارية، والتي شكلت نوعا من التعاقد المفروض في هذا المجال، مما أدى إلى توقع ضعف في الأداء نظرا لضعف الثقة في مجال العلاقات الوظيفية. وعلى النقيض من ذلك فإن الخدمات التي تتعلق بمجال المنفعة والتي أخذت طابع الخصخصة، والتي قادت إلى الوصول إلى مستوى المشاركة بين الإدارة والعاملين. إن الاستمرار في وضع الموظفين تحت طائلة ضغوط خفض التكاليف، وخفض مستويات التشغيل، واللجوء إلى أسلوب المشاركة في أوضاع غير مستقرة لن يستمر هذا الحل طويلا باستخدام أسلوب الرقابة المتشدد.

(1) Deakin, Simon, and Freedland, Mark, Citizenship, Public Service, and the Employment Relationship, OALster Search Results, n.d., www.cbr.cam.ac.uk/pdf/wp161.pdf ترجمة الباحث

الفصل الرابع

منهجية البحث

المنهجية المتبعة في البحث

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن أي ظاهرة وتفسير وتحليل هذه البيانات، وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات:-

1- مصادر ثانوية، وتتمثل في الإطلاع على المعلومات، والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة من كتب، ومقالات علمية، وتقارير، وأبحاث ماجستير ودكتوراة.

2- مصادر أولية، وتتمثل في استخدام الوسائل والأدوات التالية:-

أ- الاستبانة .

ب- المقابلة الشخصية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الوزارات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، والتي تصل في عددها إلى 23 وزارة، وقد كان من الصعوبة التعرف على عددهم لأسباب كثيرة ستذكر في معوقات البحث، وقد بلغ عددهم حسب الإحصائيات غير المعلنة في ديوان الموظفين العام 3800 مديرا في قطاع غزة.⁽¹⁾ وقد استهدفت الدراسة فئة المدراء من الفئات (A,B,C)، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على وزارات السلطة في قطاع غزة باليد والتي تبلغ 23 وزارة وفيما يلي بيان بهذه الوزارات:-

1- وزارة الثقافة

2- وزارة الإعلام

3- وزارة الداخلية

4- وزارة المالية

5- وزارة التخطيط

6- وزارة الخارجية

⁽¹⁾ مصادر من ديوان الموظفين العام، رفضت ذكر اسمها.

- 7- وزارة الشؤون الاجتماعية
- 8- وزارة الصحة
- 9- وزارة العدل
- 10- وزارة الحكم المحلي
- 11- وزارة الاقتصاد الوطني
- 12- وزارة الشؤون المدنية
- 13- وزارة المواصلات
- 14- وزارة الأشغال والإسكان
- 15- وزارة العمل
- 16- وزارة السياحة
- 17- وزارة الزراعة
- 18- وزارة التعليم العام والتعليم العالي
- 19- وزارة الأسرى
- 20- وزارة الأوقاف
- 21- وزارة المفاوضات
- 22- وزارة الطاقة
- 23- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

كما يتكون مجتمع الدراسة من الجمهور الذي يتعامل مع مؤسسات القطاع العام، ولذلك تم توزيع 500 استبانة على عينة من الجمهور، والمكون من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، والإداريين، والطلاب العاملين في مؤسسات خارج الجامعة، والمتدربين داخل الجامعة.

عينة الدراسة

أما بخصوص عينة الدراسة فقد قام الباحث بتصميم عينتين لإجراء هذا البحث، حيث تتمثل العينة الأولى في فئة المدراء العاملين في المؤسسات العامة في قطاع غزة، من الفئات (A,B,C)، ولقد كان من المقترح في بداية الدراسة أن يتم استخدام العينة الطبقية التناسبية بما يتناسب مع التركيبة الطبقية لمجتمع المدراء، ولكن تعذر على الباحث أثناء توزيع الاستبانة استخدام هذه العينة نظرا لانخفاض الكبير في نسبة المردود من

الاستبانات، ولذلك تم استخدام العينة العشوائية ، وقد بلغت عينة الدراسة 380 مفردة، وبلغ عدد الاستبانات المرجعة (218) استبانة، أي بنسبة (57.37%) من العدد الإجمالي للاستبانات الموزعة، وقد تم تحليل (203) استبانة واستبعاد (15) استبانة نظرا لعدم صلاحيتها للتحليل.

أما العينة الثانية فتم اختيارها من الجمهور الذي يتعامل مع المؤسسات العامة، ولقد ارتأى الباحث أن يختار العينة الغرضية، حيث روعي أن تتوفر خاصية الدراية والقدرة التحليلية الكافية بطبيعة عمل المؤسسات العامة، لذلك اشتملت العينة على أفراد من الأكاديميين والإداريين ، وطلاب الجامعات العاملين في مؤسسات خارج الجامعة، والطلاب المتدربون داخل مراكز التعليم المستمر في هذه الجامعات. والبالغ عددهم 500 مفردة حيث تم استرداد (356) استبانة، وبنسبة (71.2%)، وخضع منها (342) استبانة للتحليل، أي بنسبة (96%) من مجموع الاستبانات المرجعة، واستبعدت الاستبانات التي لم تستوف الشروط المطلوبة.

الأدوات المستخدمة

أما بالنسبة لوسيلة البحث (جمع البيانات) اعتمد الباحث على الاستبانة التي وزعت على المدراء، والجمهور، وكذلك على أسلوب المقابلة الشخصية. كذلك اعتمد الباحث على الزيارة الميدانية في بعض الحالات، وذلك حسب الظرف الذي وجده الباحث مناسباً.

فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانتين

تم فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانتين للتأكد من مدى ارتباط بنود الاستبانة، باستثناء المحور الأول من الاستبانة الأولى والذي يقيس مدى وجود أسلوب الرقابة من عدم وجوده، وذلك من خلال الإجابة بنعم أو لا على الأسئلة الموجهة. أما بقية المحاور فقد تم فحص المحتوى للاستبانتين وذلك من خلال ارتباط بنود كل مجموعة على حدة، وذلك باستخدام معامل بيرسن، أما بخصوص فحص الثبات فقد تم استخدام اختبار Split-Half، واختبار ألفا.

أسلوب تحليل البيانات

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات الواردة لاختبار الفرضيات التي وضعها الباحث في بداية دراسته، وذلك باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، ومن الأساليب الإحصائية التي استخدمها في عملية التحليل، عرض التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي لكل بند من البنود، وللمجموعة ككل، إضافة لاستخدام (One Sample T-Test) لتحديد مستوى المعنوية. لكل بند في المجموعات المختلفة، وذلك للوقوف على مدى قبول أو رفض كل بند من هذه البنود. إضافة لتحديد المتوسط الحسابي للمجموعة ككل. إضافة إلى معامل الارتباط ، T-Test ، Chi-square .

معوقات البحث

- ومن خلال تعامل الباحث بشكل مباشر مع المؤسسات العامة ومكاتب الوزارات فقد واجه الباحث العديد من المعوقات والتي من أهمها:-
- رفض بعض الوزارات التعاون في توزيع الاستبانة، والتعامل بحذر شديد في الموضوع.
 - طغيان الجانب الأمني على الموظفين، والتخوف من الأبعاد الأمنية للاستبانة.
 - الخوف الشديد من المسؤولين، والتحسب من تحمل المسؤولية.
 - عدم قدرة بعض المدراء على تعبئة الاستبانة نظرا لتدني مستواه التعليمي، حيث أن تعليمه دون الثانوية العامة.
 - التسويف الشديد لدى بعض المديرين، وعدم تعبئة الاستبانة، بل والتهرب أحيانا من هذا الموضوع.
 - رفض بعض المبحوثين الإجابة على كامل فقرات الاستبانة أو على بعضها، مما أفقد بعض الاستبانات صلاحية التحليل.
 - عدم تقدير البحث العلمي، والشعور بأهميته لدى بعض المسؤولين، وقد تبين ذلك من خلال ملاحظة المدراء وعدم اهتمامهم بتعبئة الاستبانة.
- ورغم هذه المعوقات، إلا أن الباحث حاول التغلب عليها من خلال العلاقات الشخصية، والمتابعة المستمرة للحصول على المعلومات المطلوبة للبحث، مما استغرق فترة طويلة بلغت 3 شهور ونصف تقريبا، إضافة للعديد من المواقف السلبية من قبل البعض.

الفصل الخامس

الإطار العملي للبحث

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للبيانات التي تم حصول الباحث عليها بواسطة استبانتيين، إحداهما موجهة للمدراء في المؤسسات العامة، والأخرى موجهة للجمهور، وتقيس الاستبانتيان مدى فعالية أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في المؤسسات العامة بقطاع غزة. كما يعالج هذا الفصل مجموعة من التحليلات بغرض الوصول إلى مفهوم أدق حول موضوع البحث، والذي بدوره يساعد في التوصل إلى نتائج سليمة، ويشمل التحليل الجوانب التالية:-

- 1- فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانتيين.
- 2- تحليل البيانات.
- 3- تحليل المجموعات التي تضمنتها الاستبانتيين.
- 4- إثبات فرضيات موضوع البحث.

أولاً: فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانتيين

قام الباحث بفحص صدق وثبات الاستبانتيين كل على حدة على النحو التالي:-

الاستبانة الأولى

تم التعرض في بداية التحليل إلى فحص صدق المحتوى للاستبانة للتأكد من مدى ارتباط بنود الاستبانة، باستثناء المحور الأول الذي يقيس مدى وجود أسلوب الرقابة من عدم وجوده، وذلك من خلال الإجابة بنعم أو لا على الأسئلة الموجهة. أما بقية المحاور فقد تم فحص صدق المحتوى للاستبانة وذلك من خلال فحص ارتباط بنود كل مجموعة على حدة، ويتم ذلك من خلال فحص ارتباط كل بند في المجموعة مع المجموع الكلي لنفس المجموعة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد تبين من خلال الفحص أن جميع البنود في المجموعات ذات ارتباط قوي بالمجموع الكلي، مما يدل على صدق محتوى بنود الاستبانة، وبغرض فحص مدى ثبات الاستبانة تم إيجاد معامل الارتباط بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية لكل محور من محاور الاستبانة باستخدام اختبار Split-Half

إضافة لاختبار الفا ، حيث تبين ثبات محتوى الاستبانة، كما سيتم استعراض نتائج الفحص لكل مجموعة من المجموعات كل على حدة.

1- الأدوات الرقابية المستخدمة في المؤسسة العامة

تعرض الباحث إلى الأدوات الرقابية المستخدمة في المؤسسات العامة، ويهدف هذا المحور إلى التأكد من وجود أسلوب الرقابة في المؤسسة، من عدم وجوده، وذلك بالإجابة على الأسئلة بنعم أو لا فقط. وفي هذه الحالة لا يحتاج المحور إلى فحص صدق للمحتوى أو ثبات بنوده.

ثم قام الباحث في الجزء التالي من الاستبانة بقياس مدى فاعلية الأساليب المستخدمة في الرقابة، وذلك من خلال توجيه العديد من الأسئلة حول فاعلية هذا الأسلوب. ثم يبدأ في قياس مدى فاعلية أسلوب الموازنات التقديرية من خلال الأسئلة التالية:-

2- الموازنة التقديرية

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
1	يشترك العاملون في الدائرة في وضع بنود الموازنة التقديرية	.708**	0.000	ارتباط طردي قوي
2	يتم الاستفادة من تجربة السنوات الماضية في إعداد الموازنة للعام القادم	.656**	0.000	ارتباط طردي قوي
3	يتم الالتزام ببنود الموازنة التقديرية في الدائرة	.597**	0.000	ارتباط طردي قوي
4	ترفض بعض مشتريات الدائرة بسبب عدم وجود رصيد في الموازنة	.218**	0.002	ارتباط طردي قوي
5	تكثر البنود ذات المبالغ الكبيرة والتي سجل أمامها متفرقات	.349**	0.000	ارتباط طردي قوي
6	تلزم الجهات التنفيذية بتقديم تقارير مالية حول أداء الموازنة إلى المستويات الإدارية الأعلى	.501**	0.000	ارتباط طردي قوي
7	يعتبر نظام الرقابة الذي يركز على التحقق من إتباع القواعد والإجراءات والتعليمات الخاصة بأداء العمل كاف لتقييم الأداء في مؤسستكم	.623**	0.000	ارتباط طردي قوي
8	يمكن أن يعتبر نظام الرقابة الذي يركز بصفة أساسية على تحقيق نتائج يمكن إحصاؤها كاف لتقييم الأداء في المؤسسة	.462**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $\text{Sig} < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $\text{Sig} < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للمحور.

بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول الموازنة التقديرية، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (0.708) و (0.218)، أما $Sig.= 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن $(Sig. = 0.000)$ لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة الثانية ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.6292)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية. كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.6631)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

3- التقارير الإدارية

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
9	تعتمد الدائرة على التقارير الإدارية كوسيلة رقابية	.632**	0.000	ارتباط طردي قوي
10	تتم الاستفادة من التقارير في حل المشاكل المتناولة	.686**	0.000	ارتباط طردي قوي
11	تستخدم تقارير الأداء في المؤسسة لديكم	.683**	0.000	ارتباط طردي قوي
12	تستخدم المعايير بشكل دقيق في إعداد التقارير الإدارية	.731**	0.000	ارتباط طردي قوي
13	تصل التقارير في الوقت المحدد	.699**	0.000	ارتباط طردي قوي
14	تطلب الجهات العليا تعديلات على التقارير الصادرة من طرفنا	-.093	.200	ليس له دلالة معنوية، ومعامل الارتباط عكسي ضعيف
15	يسهل الحاسوب العملية الرقابية في المؤسسة	.488**	0.000	ارتباط طردي قوي
16	تستخدم تقارير الدوام في المؤسسة لديكم	.445**	0.000	ارتباط طردي قوي
17	يوجد في المؤسسة تقارير متابعة العمل	.667**	0.000	ارتباط طردي قوي
18	توجد نماذج محددة للتقارير الإدارية في المؤسسة	.586**	0.000	ارتباط طردي قوي
19	تستخدم نماذج مختلفة للتقارير تخدم أغراضا متعددة	.603**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

أما بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والذي يدور حول فعالية التقارير الإدارية، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (.731) و (.445)، أما $Sig = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن $(Sig = 0.000)$ لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما سؤال 14 فهو ليس ذو دلالة معنوية ، نظرا لوجود التباس في فهم السؤال مما أفقده صلاحية الاستدلال به لأنه يفهم منه ضعف في التقارير الصادرة أو قوة الرقابة الموجودة.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.7354)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.8082)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

4- التقارير الإحصائية

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
20	يتم عرض الإحصائيات والجداول بطريقة سهلة للقارئ	.861**	0.000	ارتباط طردي قوي
21	تلقى التقارير الإحصائية الاهتمام اللازم من الجهات المختصة	.851**	0.000	ارتباط طردي قوي
22	يتم عرض محتويات التقرير بشكل مفهوم	.865**	0.000	ارتباط طردي قوي
23	يتم استخدام وسائل الإيضاح في التقارير المستخدمة في المؤسسة	.714**	0.000	ارتباط طردي قوي
24	يسهل على المدير الربط بين المعلومات والنتائج في التقارير الإحصائية	.874**	0.000	ارتباط طردي قوي
25	يتم المقارنة بين تقارير هذه الفترة مع فترات سابقة	.793**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

أما بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والذي يدور حول التقارير الإحصائية، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (.874) و (.714)، أما $Sig. = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن $(Sig. = 0.000)$ لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (.9061)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية. كما استخدم الباحث ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (.9221)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

5- الملاحظة الشخصية

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
26	يميل المدبرون إلى استخدام أسلوب الملاحظة الشخصية	.512**	0.000	ارتباط طردي قوي
27	تحدد أهداف عملية التفقيش بشكل دقيق	.609**	0.000	ارتباط طردي قوي
28	للملاحظة الشخصية أثر إيجابي على أداء الموظفين	.642**	0.000	ارتباط طردي قوي
29	يرحب الموظفون بزيارة المسؤولين لهم في العمل	.691**	0.000	ارتباط طردي قوي
30	يستجيب الموظفون لتوجيهات المدير أثناء زيارته الميدانية	.623**	0.000	ارتباط طردي قوي
31	يتم تحسين أداء الموظفين كلما زادت الزيارات الميدانية لهم	.715**	0.000	ارتباط طردي قوي
32	يفضل الموظفون المكاتب المفتوحة	.535**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig. < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig. < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

أما بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والذي يدور حول الملاحظة الشخصية، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (0.715) و (0.512)، أما $Sig. = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن $(Sig. = 0.000)$ لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.7002)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية. كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت النتيجة تساوي (0.7431)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

6- الشكاوى

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
33	تعتبر الشكاوى أداة رقابية في المؤسسة	.410**	0.000	ارتباط طردي قوي
34	يتم وضع الشكاوى في صندوق الاقتراحات	.605**	0.000	ارتباط طردي قوي
35	توجد جهة محددة في المؤسسة لاستقبال الشكاوى الداخلية	.665**	0.000	ارتباط طردي قوي
36	توجد جهة محددة في المؤسسة لمتابعة الشكاوى الداخلية	.692**	0.000	ارتباط طردي قوي
37	يتم توجيه الشكاوى إلى مكتب المدير	.502**	0.000	ارتباط طردي قوي
38	توجد جهة محددة في المؤسسة لمعالجة شكاوى الجمهور	.690**	0.000	ارتباط طردي قوي
39	تصل الشكاوى إلى إدارة المؤسسة بسرعة كبيرة	.705**	0.000	ارتباط طردي قوي
40	تستجيب المؤسسة لمعالجة المشاكل بسرعة كبيرة	.773**	0.000	ارتباط طردي قوي
41	يتم تطوير أداء الموظفين من خلال الاستفادة من المقترحات الواردة في الشكاوى	.790**	0.000	ارتباط طردي قوي
42	يتم تحسين وتطوير الخدمات بناء على الشكاوى الواردة للمؤسسة	.686**	0.000	ارتباط قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

أما بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول الشكاوى كأحد الأساليب الرقابية المستخدمة، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (0.790) و (0.410)، أما $Sig = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في هذه المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن ($Sig = 0.000$) لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.7861)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.8629)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

7- التخطيط

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
43	توجد أسس منهجية واضحة لوضع خطط العمل في المؤسسة	.825**	0.000	ارتباط طردي قوي
44	توجد أسس منهجية واضحة لتنفيذ خطط العمل في المؤسسة	.789**	0.000	ارتباط طردي قوي
45	تعتبر أهداف المؤسسة واضحة للمديرين ورؤساء الأقسام	.788**	0.000	ارتباط طردي قوي
46	تعتبر أهداف المؤسسة واضحة للعاملين فيها	.815**	0.000	ارتباط طردي قوي
47	تعتبر الخطة وسيلة رقابية في المؤسسة	.747**	0.000	ارتباط طردي قوي
48	تحدد الخطة المعايير والأهداف المطلوب تحقيقها بدقة	.804**	0.000	ارتباط طردي قوي
49	يفهم كل موظف في الدائرة ما هو مطلوب منه فعلا	.769**	0.000	ارتباط طردي قوي
50	يشارك الموظفون في وضع الخطط في الدائرة	.737**	0.000	ارتباط طردي قوي
51	يتم مقارنة الإنجازات التي تحقها المؤسسة بالأهداف الموضوعه في الخطة	.797**	0.000	ارتباط طردي قوي
52	يشارك الموظفون في المؤسسة في تقييم أداء الأقسام التي يعملون فيها	.735**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

بالنسبة لفحص صدق محتوى هذه المجموعة والتي تدور حول التخطيط والتطوير، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (0.825) و (0.737)، أما $Sig = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة الثانية ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن ($Sig. = 0.000$) لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس

المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.9080)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية. كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.9324)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة الأولى ككل.

8- الممارسات الإدارية

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
53	توجد هيكلية تنظيمية واضحة في المؤسسة	.680**	0.000	ارتباط طردي قوي
54	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في المؤسسة	.684**	0.000	ارتباط طردي قوي
55	يتم الأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم أداء الموظف عند الترقية	.713**	0.000	ارتباط طردي قوي
56	يتم الاستفادة من تقييم أداء الموظف في تطوير القوى العاملة في المؤسسة	.776**	0.000	ارتباط طردي قوي
57	يتم الاستفادة من تقييم أداء الموظفين في تطوير المؤسسة	.817**	0.000	ارتباط طردي قوي
58	تعتبر الإجراءات واضحة لدى العاملين في المؤسسة	.685**	0.000	ارتباط طردي قوي
59	تعتبر الصلاحيات في المؤسسة واضحة	.735**	0.000	ارتباط طردي قوي
60	يوجد نظام عقوبات واضح يستخدم عند الضرورة	.505**	0.000	ارتباط طردي قوي
61	تعتبر القرارات الصادرة في الدائرة التي أعمل فيها ارتجالية	.500**	0.000	ارتباط طردي قوي
62	تنسجم القرارات الإدارية مع الأنظمة والتعليمات الصادرة	.621**	0.000	ارتباط طردي قوي
63	توكل بعض الأعمال في الدائرة لأكثر من شخص في آن واحد	.209**	0.003	ارتباط طردي قوي
64	يوجد فارق زمني كبير بين صدور القرار وتطبيقه	.442**	0.000	ارتباط طردي قوي
65	يتحدث المراجعون دوماً عن أهمية حسن المعاملة	.188**	0.008	ارتباط طردي قوي
66	يتزاحم المراجعون على أبواب المكاتب في المؤسسة	.348**	0.000	ارتباط طردي قوي
67	ينكدس العمل على مكاتب الموظفين لديك	.241**	0.001	ارتباط طردي قوي
68	يتم إرجاع المعاملات بسبب عدم استكمال الإجراءات بالشكل المطلوب	.114	0.111	ليس له دلالة معنوية
69	لا يوجد تداخل في الصلاحيات داخل المؤسسة	.620**	0.000	ارتباط طردي قوي
70	في حال حدوث الخطأ تتم المحاسبة عليه من قبل المسؤولين في المؤسسة	.568**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $\text{Sig} < 0.01$

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $\text{Sig} < 0.05$

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

بالنسبة لفحص صدق محتوى هذه المجموعة والتي تدور حول الممارسات الإدارية، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (0.817) و (0.188)، أما $Sig. = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن $(Sig. = 0.000)$ لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.6450)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

أما بخصوص سؤال رقم 68 فمعامل الارتباط ليس ذو دلالة معنوية بسبب عدم فهم السؤال بشكل دقيق، فهل هو سؤال إيجابي أو معاكس لوظيفة الرقابة. كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.8686)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

9- دور هيئة الرقابة العامة في عملية الرقابة في المؤسسات

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
71	يقوم موظفو الهيئة بزيارة المؤسسة باستمرار	.621**	0.000	ارتباط طردي قوي
72	ترسل الهيئة تقاريرها حول أداء المؤسسة للمسؤولين فيها	.667**	0.000	ارتباط طردي قوي
73	ترفع إدارة المؤسسة لديكم تقاريرها إلى هيئة الرقابة العامة	.696**	0.000	ارتباط طردي قوي
74	تلتزم المؤسسة بالتغيير بناء على تقارير هيئة الرقابة	.753**	0.000	ارتباط طردي قوي
75	للهيئة دور مؤثر في عملية الرقابة في المؤسسة	.763**	0.000	ارتباط طردي قوي
76	يوجد تعاون بين موظفي المؤسسة وموظفي هيئة الرقابة	.672**	0.000	ارتباط طردي قوي
77	تعتبر صلاحيات هيئة الرقابة واضحة في الرقابة على المؤسسة	.722**	0.000	ارتباط طردي قوي
78	توجد آليات واضحة ومفهومة لعمل هيئة الرقابة في المؤسسة	.671**	0.000	ارتباط طردي قوي
79	يتم الاستفادة من تقارير هيئة الرقابة وملاحظاتها	.775**	0.000	ارتباط طردي قوي
80	تهتم هيئة الرقابة العامة بأداء الموظفين في المؤسسة	.690**	0.000	ارتباط طردي قوي
81	يتمتع موظفو هيئة الرقابة العامة بالمهنية المطلوب لأداء العمل المنوط بهم	.670**	0.000	ارتباط طردي قوي
82	عند الكشف عن وجود أوجه قصور في نواح معينة في العمل ، تتم محاسبة المتسببين في ذلك	.573**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول دور هيئة الرقابة العامة، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (0.775) و (0.573)، أما $Sig = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن $(Sig. = 0.000)$ لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس

المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.8750)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية. كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.9084)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

10- دور الرقابة الداخلية في المؤسسة

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
83	للرقابة الداخلية دور مؤثر في عمل المؤسسة	.768**	0.000	ارتباط طردي قوي
84	تقوم الرقابة الداخلية بالتدقيق بشكل مباشر على أعمال المؤسسة	.849**	0.000	ارتباط طردي قوي
85	لمدير الرقابة الداخلية الحق في وقف بعض الإجراءات داخل المؤسسة	.761**	0.000	ارتباط طردي قوي
86	يرفع مدير الرقابة الداخلية تقاريره إلى رئيس المؤسسة بشكل مباشر	.855**	0.000	ارتباط طردي قوي
87	تقع الرقابة الداخلية في موقع قريب من صنع القرار في المؤسسة	.853**	0.000	ارتباط طردي قوي
88	يتم تعديل الإجراءات بناء على ملاحظات الرقابة الداخلية	.896**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول الرقابة الداخلية في المؤسسة، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فمعامل الارتباط محصور بين (0.855) و (0.761)، أما $Sig = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن $(Sig = 0.000)$ لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.8811)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية. كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.9191)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

11- دور المجلس التشريعي الفلسطيني في عملية الرقابة

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
89	يقوم أعضاء المجلس التشريعي بزيارة المؤسسة من وقت لآخر	.768**	0.000	ارتباط طردي قوي
90	يقدم أعضاء المجلس التشريعي تقاريرهم حول أداء المؤسسة	.808**	0.000	ارتباط طردي قوي
91	تولي إدارة المؤسسة اهتماما بالغا لمداومات المجلس التشريعي فيما يخصها من مواضيع	.794**	0.000	ارتباط طردي قوي
92	تلتزم المؤسسة بالتغيير الداخلي بناء على ملاحظات ونتائج مداومات المجلس التشريعي فيما يخص المؤسسة من مواضيع	.783**	0.000	ارتباط طردي قوي
93	للمجلس التشريعي دور مؤثر في عملية الرقابة في المؤسسة	.880**	0.000	ارتباط طردي قوي
94	يوجد تعاون بين موظفي المؤسسة ولجنة الرقابة في المجلس التشريعي	.840**	0.000	ارتباط طردي قوي
95	استفادت المؤسسة من دراسات قامت بها لجنة الرقابة في المجلس التشريعي فيما يخص عمل المؤسسة	.847**	0.000	ارتباط طردي قوي
96	توجد آليات واضحة ومفهومة لعمل المجلس التشريعي في التعامل مع المؤسسة في عملية الرقابة	.806**	0.000	ارتباط طردي قوي
97	قام المجلس التشريعي بإعداد دراسة في مجال عمل المؤسسة	.803**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول دور المجلس التشريعي في الرقابة، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (0.880) و (0.768)،

أما $Sig.= 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن $(Sig. = 0.000)$ لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي $(.9034)$ ، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي $(.9422)$ ، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

12- دور ديوان الموظفين العام في عملية الرقابة

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
98	يقوم موظفو الديوان بزيارة المؤسسة باستمرار	.706**	0.000	ارتباط طردي قوي
99	يقدم موظفو الديوان تقاريرهم حول أداء المؤسسة	.768**	0.000	ارتباط طردي قوي
100	تلتزم المؤسسة بالتغيير بناء على تقارير موظفي الديوان	.762**	0.000	ارتباط طردي قوي
101	ترفع المؤسسة لديكم تقاريرها إلى ديوان الموظفين العام	.702**	0.000	ارتباط طردي قوي
102	يوجد تعاون بين موظفي المؤسسة وموظفي الديوان	.720**	0.000	ارتباط طردي قوي
103	تعتبر صلاحيات ديوان الموظفين العام واضحة في الرقابة على المؤسسة	.765**	0.000	ارتباط طردي قوي
104	توجد آليات واضحة ومفهومة لعمل ديوان الموظفين العام في المؤسسة	.755**	0.000	ارتباط طردي قوي
105	يتم الاستفادة من تقارير ديوان الموظفين العام وملاحظاته	.735**	0.000	ارتباط طردي قوي
106	يقوم ديوان الموظفين بتقييم أداء موظفي المؤسسة لديكم	.554**	0.000	ارتباط طردي قوي
107	لديوان الموظفين العام تأثير إيجابي مباشر على مستوى أداء المؤسسة	.618**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

أما بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول دور ديوان الموظفين العام في عملية الرقابة، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فمعامل الارتباط محصور بين (0.765) و (0.554)، أما $Sig = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن ($Sig = 0.000$) لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.7801)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.8716)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

13- دور وزارة المالية في عملية الرقابة

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
108	يقوم موظفو وزارة المالية بزيارة المؤسسة باستمرار	.744**	0.000	ارتباط طردي قوي
109	يقدم موظفو الوزارة تقاريرهم حول أداء المؤسسة	.782**	0.000	ارتباط طردي قوي
110	تلتزم المؤسسة لديكم بتقديم تقاريرها إلى وزارة المالية	.843**	0.000	ارتباط طردي قوي
111	تلتزم المؤسسة بالتغيير بناء على تقارير موظفي الوزارة	.833**	0.000	ارتباط طردي قوي
112	يوجد تعاون بين موظفي المؤسسة وموظفي الوزارة	.842**	0.000	ارتباط طردي قوي
113	تعتبر صلاحيات وزارة المالية واضحة في الرقابة على المؤسسة	.857**	0.000	ارتباط طردي قوي
114	توجد آليات واضحة ومفهومة لعمل وزارة المالية في المؤسسة	.836**	0.000	ارتباط طردي قوي
115	يتم الاستفادة من تقارير وزارة المالية وملاحظاتها	.847**	0.000	ارتباط طردي قوي
116	يوجد لوزارة المالية تأثير إيجابي مباشر على مستوى أداء المؤسسة	.769**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول دور وزارة المالية الرقابي في المؤسسات العامة، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (0.857) و (0.744)، أما $Sig = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن ($Sig. = 0.000$) لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس

المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.8850)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية. كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.9407)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

14- عوائق في طريق الرقابة

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
117	يعتبر عدم فهم الموظف لعملية الرقابة عائقا في طريق تحقيق أهدافها	.308**	0.000	ارتباط طردي قوي
118	تقف الانتماءات السياسية عائقا في طريق الرقابة	.697**	0.000	ارتباط طردي قوي
119	غالبا ما تغض السلطة التنفيذية الطرف عن تقارير هيئة الرقابة بهدف عدم إثارة الرأي العام ضدها	.632**	0.000	ارتباط طردي قوي
120	يضعف اثر الرقابة في حال وجود الانتفاضة	.612**	0.000	ارتباط طردي قوي
121	يساعد تشابك السلطات في الحد من اثر عملية الرقابة	.541**	0.000	ارتباط طردي قوي
122	توجد منهجية واضحة في التعامل مع المخالفات داخل المؤسسة	.246**	0.000	ارتباط طردي قوي
123	تتدخل الأجهزة الأمنية في عمل المؤسسة بشكل واضح	.718**	0.000	ارتباط طردي قوي
124	يتدخل مديرون من خارج الدائرة في عمل المؤسسة	.664**	0.000	ارتباط طردي قوي
125	يوجد تداخل في صلاحيات السلطات الثلاث مما يعيق عمل المؤسسة	.699**	0.000	ارتباط طردي قوي
126	تتم التعيينات في المؤسسة على أساس غير سليم	.708**	0.000	ارتباط طردي قوي
127	يتم تدخلات خارج حدود النظام في المؤسسة	.636**	0.000	ارتباط طردي قوي
128	يوجد دليل إجراءات للعمل في المؤسسة	.262**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول عوائق الرقابة في المؤسسات العامة، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (0.718) و (0.246)، أما $Sig. = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن ($Sig. = 0.000$) لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.6757)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية. كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.8235)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

15- التطوير في المؤسسة

م	البند	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
129	يتم مكافأة المبدعين في نهاية كل عام	.700**	0.000	ارتباط طردي قوي
130	يوجد برامج تدريبية متواصلة في المؤسسة	.717**	0.000	ارتباط طردي قوي
131	يتم ترشيح المتدربين للبرامج التدريبية حسب احتياجات العمل	.758**	0.000	ارتباط طردي قوي
132	توجد موازنة محددة للتدريب في المؤسسة	.590**	0.000	ارتباط طردي قوي
133	يتم تشجيع الموظفين للإقبال على التدريب	.719**	0.000	ارتباط طردي قوي
134	يساعد التدريب في حل مشاكل المؤسسة لديكم	.720**	0.000	ارتباط طردي قوي
135	يعمل التدريب على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة لديكم	.740**	0.000	ارتباط طردي قوي
136	يساعد التدريب في تحسين الخدمات المقدمة لجمهور مؤسستكم	.710**	0.000	ارتباط طردي قوي
137	لدى المؤسسة القدرة الكافية على علاج المشاكل	.770**	0.000	ارتباط طردي قوي
138	لدى المؤسسة القدرة على الاتصال الفعال مع الجمهور	.749**	0.000	ارتباط طردي قوي
139	تستطيع المؤسسة تغيير الفكرة السلبية لدى الجمهور بسهولة	.687**	0.000	ارتباط طردي قوي
140	يوجد مكتب استعلامات في المؤسسة	.585**	0.000	ارتباط طردي قوي
141	توجد لوحات إرشادية لإرشاد جمهور المؤسسة داخلها	.583**	0.000	ارتباط طردي قوي
142	يستطيع المواطن الوصول إلى مكتب الاستعلامات في المؤسسة بسهولة	.573**	0.000	ارتباط طردي قوي
143	يساهم مكتب الاستعلامات تسهيل تقديم الخدمات المقدمة للجمهور	.574**	0.000	ارتباط طردي قوي
144	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها للجمهور باستمرار	.763**	0.000	ارتباط طردي قوي
145	يوجد أثر ملموس للتدريب على مستوى أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي	.796**	0.000	ارتباط طردي قوي
146	يؤدي أسلوب تعيين الموظفين الحالي لاختيار أفضل العناصر للعمل في المؤسسة	.706**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $\text{Sig} < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $\text{Sig} < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول التطوير في المؤسسات العامة، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (0.796) و (0.573)، أما $Sig. = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن ($Sig. = 0.000$) لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.8288)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية. كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.9362)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

الاستبانة الثانية

ذتعرض الباحث في بداية التحليل إلى فحص مدى وصدق المحتوى للاستبانة للتأكد من مدى ارتباط بنود الاستبانة وذلك من خلال فحص ارتباط بنود كل مجموعة على حده، وتم ذلك من خلال فحص ارتباط كل بند في المجموعة مع المجموع الكلي لنفس المجموعة وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد تبين من خلال الفحص أن جميع البنود في المجموعات ذات ارتباط قوي بالمجموع الكلي، مما يدل على صدق محتوى بنود الاستبانة، وبغرض فحص مدى ثبات الاستبانة، ثم إيجاد معامل الارتباط بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية لكل محور من محاور الاستبانة، مما يدل على ثبات محتوى الاستبانة. كما سيتم استعراض نتائج الفحص لكل مجموعة من المجموعات على حدة.

1- العاملون في المؤسسات العامة

م	البنود	معامل الارتباط بيرسن	Sig.	النتيجة
1	يتميز العاملون في المؤسسات العامة بحسن المعاملة	**631	0.000	ارتباط طردي قوي
2	يقوم العاملون في المؤسسات العامة بدورهم على أحسن وجه	**711	0.000	ارتباط طردي قوي
3	يشعر العاملون في المؤسسات العامة بواجبهم تجاه المواطنين	**693	0.000	ارتباط طردي قوي
4	يفهم الموظف في المؤسسة العامة دوره بشكل دقيق	**723	0.000	ارتباط طردي قوي
5	يلتزم الموظف في المؤسسة العامة بمكان عمله بشكل دائم	**600	0.000	ارتباط طردي قوي
6	تكثر الطوابير أمام الموظف في المؤسسة العامة	**400	0.000	ارتباط طردي قوي
7	تشعر بأن العاملين في المؤسسات العامة مدربون بشكل جيد	**636	0.000	ارتباط طردي قوي
8	يرفع الموظفون أصواتهم على طالبي الخدمة	**535	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للمحور.

بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة، والتي تدور حول تقييم أداء العاملين في المؤسسات العامة، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع أسئلة المحور ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة كان معامل الارتباط يقع بين

(.171) و (.757) ، وحيث أن Sig.= 0.000 ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن (Sig. = 0.000) لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (.7117)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (.7638)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

2- الخدمات المقدمة من المؤسسات

م	البنود	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
9	تتميز الخدمات المقدمة في المؤسسات العامة بالجودة العالية	.730**	0.000	ارتباط طردي قوي
10	تقدم الخدمات للمواطنين في الوقت المناسب دون تأخير	.731**	0.000	ارتباط طردي قوي
11	يتم تطوير الخدمات المقدمة للجمهور بشكل مستمر	.757**	0.000	ارتباط طردي قوي
12	يتم تطوير أساليب تقديم الخدمات بشكل مستمر	.694**	0.000	ارتباط طردي قوي
13	تسود الوساطة والمحسوبة المؤسسات العامة في تقديم خدماتها للجمهور	.457**	0.000	ارتباط طردي قوي
14	يعتبر مستوى الخدمات المقدمة للجمهور جيد	.643**	0.000	ارتباط طردي قوي
15	تتشابه المؤسسة في خدماتها مع المؤسسات الأخرى	.171**	0.002	ارتباط طردي قوي
16	تقدم المؤسسات العامة خدماتها بسرعة مناسبة للجمهور	.665**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون Sig < 0.01.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون Sig < 0.05.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول الخدمات المقدمة من المؤسسات العامة، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (.757) و

(.171)، أما Sig.= 0.000 ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن (Sig. = 0.000) لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (.7303)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (.7459)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

3- موقع المؤسسة ومرافقها

م	البنود	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
17	تقع المؤسسات العامة في أماكن قريبة من السكان	.526**	0.000	ارتباط طردي قوي
18	تتميز المؤسسات العامة بالأبنية المناسبة	.702**	0.000	ارتباط طردي قوي
19	توجد تهوية جيدة في المؤسسات العامة	.709**	0.000	ارتباط طردي قوي
20	توجد أماكن مناسبة لانتظار المواطنين	.534**	0.000	ارتباط طردي قوي
21	تتميز المؤسسات العامة بنظافتها ونظافة مرافقها	.668**	0.000	ارتباط طردي قوي
22	يزدحم الموظفون داخل المكاتب في المؤسسات العامة	.328**	0.000	ارتباط طردي قوي
23	يسهل وصول المواطن إلى المؤسسة العامة	.626**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون Sig < 0.01.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون Sig < 0.05.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول موقع المؤسسات العامة ومرافقها، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (.709) و (.328)، أما Sig.= 0.000 ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما

يلاحظ أن (Sig. = 0.000) لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.6489)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.7108)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

4- تطوير العمل في المؤسسة

م	البنود	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
24	يوجد تطوير في عمل المؤسسات العامة بشكل ملحوظ	.629**	0.000	ارتباط طردي قوي
25	تعتبر الأجهزة المستخدمة في المؤسسات العامة حديثة	.807**	0.000	ارتباط طردي قوي
26	يتميز أثاث المؤسسات العامة بالجودة	.841**	0.000	ارتباط طردي قوي
27	يعتبر مكان العمل مريح للموظفين	.701**	0.000	ارتباط طردي قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول تطوير العمل في المؤسسات العامة، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (0.841) و (0.629)، أما $Sig = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن (Sig. = 0.000) لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.7337)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية. كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.7489)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

5- العلاقة مع جمهور المؤسسة

م	البنود	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
28	يوجد مكتب للاستعلامات في المؤسسات العامة	.693**	0.000	يوجد ارتباط قوي
29	يوجد مكتب الاستعلامات على مدخل المؤسسات العامة	.674**	0.000	يوجد ارتباط قوي
30	يستطيع المواطن الوصول مكتب الاستعلامات في الوقت المناسب	.716**	0.000	يوجد ارتباط قوي
31	يتفاعل مكتب الاستعلامات مع جمهور المؤسسة	.715**	0.000	يوجد ارتباط قوي
32	هناك إرشادات توجه المواطنين للأماكن المطلوبة	.640**	0.000	يوجد ارتباط قوي
33	يكثر المواطنون الاستفسار في المؤسسات العامة	.035	.515	لا يوجد ارتباط
34	تجري إدارة المؤسسة بحوثا على رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة منها	.642**	0.000	يوجد ارتباط قوي
35	يقوم المسؤولون بحل مشاكل الجمهور بشكل ميداني	.661**	0.000	يوجد ارتباط قوي
36	يوجد صندوق اقتراحات في المؤسسات العامة	.576**	0.000	يوجد ارتباط قوي
37	تتفاعل إدارة المؤسسات العامة مع اقتراحات الجمهور	.710**	0.000	يوجد ارتباط قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $\text{Sig} < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $\text{Sig} < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول علاقة المؤسسات العامة مع جمهورها، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (0.716) و (0.576)، أما $\text{Sig} = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة،

كما يلاحظ أن (Sig. = 0.000) لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية. ما عدا السؤال رقم 33 فإنه لا يوجد ارتباط مع بقية المجموعة نظرا لالتباس السؤال على الفئة المستبانه، مما يفقد السؤال أهميته.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.6410)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة الأولى تساوي (0.8153)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة الأولى ككل.

6- الاستجابة لشكاوى الجمهور في المؤسسة

م	البنود	معامل الارتباط (بيرسن)	Sig.	النتيجة
38	يوجد صندوق شكاوى في المؤسسات العامة	.548**	0.000	يوجد ارتباط قوي
39	يمكن للمواطن إيصال شكواه للمسؤولين بدون عوائق	.785**	0.000	يوجد ارتباط قوي
40	تتفاعل إدارة المؤسسة العامة بشكل إيجابي مع شكاوى الجمهور	.845**	0.000	يوجد ارتباط قوي
41	يسهل على أصحاب الشكاوى الوصول إلى المسؤول في المؤسسة العامة	.792**	0.000	يوجد ارتباط قوي
42	يشعر المواطن بالتغيير بناء على الشكاوى المقدمة	.785**	0.000	يوجد ارتباط قوي
43	تتم عمليات التطوير في المؤسسات العامة بناء على الشكاوى المقدمة	.776**	0.000	يوجد ارتباط قوي

** يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.01$.

* يعني أن الارتباط ذو دلالة معنوية عندما تكون $Sig < 0.05$.

مما يدل على صدق المحتوى للاستبانة.

بالنسبة لفحص صدق محتوى المجموعة والتي تدور حول استجابة المؤسسات العامة لشكاوى الجمهور، فقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع الأسئلة ذو دلالة معنوية، وبالنظر التفصيلي لكل سؤال على حدة فعامل الارتباط محصور بين (0.845) و (0.548)، أما $Sig = 0.000$ ، وهذا يعني أن الارتباط قوي جدا، كما يتضح من الجدول

أن جميع البنود الموجودة في المجموعة ذات ارتباط قوي جدا بالمجموع الكلي للمجموعة، كما يلاحظ أن (Sig. = 0.000) لجميع بنود المجموعة وهذا ما يؤكد أن بنود المجموعة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Split-Half ، من أجل قياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة، حيث تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.8164)، مما يؤكد على أن هناك ارتباط طردي قوي بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

كما استخدم الباحث اختبار ألفا لفحص ثبات بنود المجموعة حيث كانت نتيجة المجموعة تساوي (0.8477)، مما يدل على أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين جميع بنود المجموعة ككل.

ثانياً: تحليل البيانات

الاستبانة الأولى

اشتملت عينة البحث في الاستبانة الأولى على عناصر من مختلف الخصائص الشخصية ومختلف الوزارات سواء كان من ناحية العمر أو الجنس أو الخبرة أو الدراسة العلمية أو مكان العمل، وتحدد الجداول المذكورة أدناه هذه الاختلافات وعدد التكرارات في كل مستوى من المستويات.

تركيبة عينة البحث

تم توزيع الاستبانات على الوزارات المختلفة في قطاع غزة، ولم يستثن الباحث أي وزارة من الوزارات، وقد كان عدد الاستبانات الموزعة على الوزارات حسب عدد الموظفين في الوزارة وذلك نظراً لغياب الإحصائيات الدقيقة حول أعداد المدراء، ورفض ديوان الموظفين التعاون مع الباحث، وقد كان سبب تباين عدد الاستبانات المعبأة بين الوزارات المختلفة هو مستوى تعاون هذه الوزارات مع الباحث.

جدول رقم (4)

توزيع أفراد العينة حسب الوزارات

م	الوزارة	التكرارات	النسبة المئوية
1	الداخلية	11	5.4
2	المفاوضات	6	3.0
3	المالية	17	8.4
4	الخارجية	4	2.0
5	العدل	3	1.5
6	المواصلات	3	1.5
7	الاقتصاد الوطني	15	7.4
8	العمل	5	2.5
9	الإعلام	6	3.0
10	الزراعة	15	7.4
11	التخطيط	2	1.0
12	الشؤون الاجتماعية	15	7.4

13	الحكم المحلي	5	2.5
14	الأشغال والإسكان	6	3.0
15	الطاقة	3	1.5
16	الثقافة	3	1.5
17	السياحة	5	2.5
18	الأسرى	2	1.0
19	الصحة	24	11.8
20	التعليم العام والتعليم العالي	30	14.8
21	الاتصالات	8	3.9
22	الأوقاف	3	1.5
23	الشباب والرياضة	8	3.9
24	الشؤون المدنية	4	2.0
	المجموع	203	100

السمات الشخصية لعينة الدراسة

من خلال الجدول رقم (5)، يتبين أن النسبة الكبرى من المدراء تقع بين مواليد عام 1951 فما فوق والتي تبلغ 68.7 ، وهي نسبة جيدة حيث تعتبر هذه الفئة من الموظفين قادرة على العمل والإنتاج وتتمتع بالحيوية، والنشاط اللازم للعمل، كما أن نسبة 11% من المدراء الذين يقعون بين 1939 - 1950 نسبة يمكن تحملها، مع عدم إغفال خبرة هذه الفئة وتجربتها في العمل الإداري.

جدول رقم (5)

توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

م	الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
1	1940 - 1939	2	1.00
2	1950 - 1941	20	10.00
3	1960 - 1951	54	26.8
4	1970 - 1961	48	22.8
5	1980 - 1971	15	7.5
6	1981 - فما فوق	1	0.6
7	بدون إجابة	63	31.3
	المجموع	203	100

من خلال دراسة الجدول رقم (6)، يتبين أن أصحاب سنوات الخبرة الذين يقعون بين 30 سنة و 10 سنوات يمثلون نسبة 45%، مما يعطي المؤسسات قدرا من الاستقرار والفعالية إذا تم استغلال هذه الخبرات بالشكل المطلوب، وترك المجال لأصحاب الخبرة ليعملوا بدون عوائق. ومع هذه الخبرة فإن العمل الإداري يتطلب وضع برامج تدريبية وتطويرية لأصحاب فترات الخدمة الطويلة من أجل الارتقاء بهم في العمل.

جدول رقم (6)

توزيع عناصر العينة حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
1	خمس سنوات فأقل	20	9.8
2	من 6 - 10	35	17.00
3	من 11 - 20	45	22.20
4	من 21 - 30	39	19.40
5	من 30 فما فوق	8	4.00
6	بدون إجابة	56	27.6
	المجموع	203	100

من خلال الإطلاع على الجدول رقم (7)، يلاحظ أن حملة البكالوريوس أهم أكبر فئة من المدراء وهي ظاهرة صحية، إلا أنه لا يوجد إحصائيات دقيقة بتوزيع المدراء والموظفين حسب المؤهلات العلمية التي يحملونها. أما نسبة 24.13% الذين رفضوا الإجابة على هذه الجزئية فلا يوجد سبب مقنع يبرر هذا الرفض.

جدول رقم (7)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية

م	المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
1	الدكتورة	6	3.0
2	الماجستير	16	7.9
3	الدبلوم العالي	3	1.5
4	البكالوريوس	108	53.2
5	الدبلوم المتوسط	11	5.4
6	الثانوية العامة	9	4.4
7	دون الثانوية العامة	1	0.5
8	بدون إجابة	49	24.1
	المجموع	203	100

ومن خلال مراجعة الجدول رقم (8)، يتبين عدم حصول نسبة معقولة من النساء على وظيفة مدير، مع العلم أن المرأة تستطيع أن تقدم خدمات لا يستهان بها في المؤسسات العامة، فما هو سبب هذه النسبة المتدنية من الحاصلات على وظيفة مدير في المؤسسات العامة؟ هل هو ضعف مشاركة النساء في الوظائف الحكومية بشكل عام؟ أم هناك عدم تقدير للنساء وعدم إتاحة الفرصة لهن بالمشاركة الفعلية في الإدارة؟ مع العلم أن هذه المسألة تؤثر سلباً على قطاع الخدمات الخاصة بالنساء.

جدول رقم (8)

توزيع عناصر العينة حسب الجنس

م	الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
1	الذكور	140	69.0
2	الإناث	17	8.4
3	بدون إجابة	46	22.6
	المجموع	203	100

الاستبانة الثانية

تعتبر هذه الاستبانة مدعمة للاستبانة الأولى، وهي موجهة إلى الجمهور والذي يستهدف الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، والإداريين، والطلاب والمتدربين، وقد كان توزيع أفراد العينة على النحو التالي:-

السمات الشخصية العامة لأفراد العينة

من خلال مراجعة الجدول رقم (9)، يتبين ارتفاع المستوى التعليمي للفئة المستبانة، حيث شملت حملة الدكتوراة، والماجستير والدبلوم العالي، والبكالوريوس ، أي بنسبة 58.6% من مجموع أفراد العينة، مما يفيد بإيجابية ووعي الفئة المستبانة، إضافة لخبرتهم في مجال التعامل مع المؤسسات العامة. وهذه الفئة من الجمهور تشكل ركيزة مهمة في تقييم أداء المؤسسات التي يتعاملون معها، وعليه فإنه يمكن الاعتماد على نتائج هذه الاستبانة.

جدول رقم (9)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

م	الدرجة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
1	الدكتوراة	51	14.9
2	الماجستير	46	13.5
3	الدبلوم العالي	5	1.5
4	البكالوريوس	98	28.7
5	الدبلوم المتوسط	22	6.4
6	الثانوية العامة	112	32.7
7	بدون إجابة	8	2.33
	المجموع	342	100

بالرجوع إلى جدول رقم (10)، تبين أن نسبة المشاركين في الاستبانة من الأكاديميين والإداريين تبلغ 59.9% حيث تعتبر نسبة مناسبة ويعتمد عليها في عملية التحليل. كما أن فئة الطلاب العاملين خارج إطار الدراسة، والمتدربين يمثل رأيهم مؤشرا قويا لتقييم أداء المؤسسات العامة، حيث تتميز هذه الفئة بالوعي، والنضج، ولا يعتبروا طلابا عاديين.

جدول رقم (10)

توزيع أفراد العينة حسب العمل

م	العمل	التكرارات	النسبة المئوية
1	أكاديميون	129	37.7
2	إداريون	76	22.2
3	طلاب	110	32.2
4	متدربون	10	2.9
5	بدون إجابة	17	5.0
	المجموع	342	100

يتبين من خلال الجدول رقم (11)، أن هناك اختلافا في نسبة مشاركة الجامعات في تعبئة الاستبانة، حيث تم الاعتماد في توزيع الاستبانات على الجامعات على أعداد الموظفين، والطلاب في الجامعات الفلسطينية، أما بخصوص تباين مشاركة هذه الجامعات فقد اعتمد بصورة أساسية على مدى تعاون الجامعة مع الباحث، حيث أعطيت الفرصة لمشاركة جميع الجامعات وعلى قدم المساواة.

جدول رقم (11)

توزيع أفراد العينة حسب الجامعات

م	الجامعة	التكرارات	النسبة المئوية
1	الجامعة الإسلامية	201	58.8
2	جامعة الأقصى	52	15.2
3	جامعة القدس المفتوحة	63	18.3
4	جامعة الأزهر	19	5.6
5	جامعات أخرى	4	1.2
6	بدون إجابة	3	0.9
	المجموع	342	100

ثالثاً: تحليل المجموعات الرئيسية التي تتكون منها الاستبانتين

الاستبانة الأولى: من وجهة نظر المدراء

سوف يتم عرض نتائج تحليل المجموعات المختلفة وعددها (15) والتي تتكون منها الاستبانة وذلك من خلال:-

- 1- عرض (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي).
- 2- استخدام اختبار (One Sample T-Test لتحديد قيمة Sig.) لكل بند في المجموعات المختلفة، وذلك للوقوف على مدى قبول أو رفض كل بند من هذه البنود.
- 3- تحديد المتوسط الحسابي للمجموعة ككل، واستخدام اختبار One Sample T-Test لتحديد قيمة Sig. للمجموعة بشكل كلي، ذلك بهدف التعرف على مدى قبول أو رفض المستقصى منهم حول مضمون كل مجموعة.
- 4- يراعى أن (1) تشير إلى (لا) ، و(2) نعم، في الأسئلة من 1 - 21.
- 5- مراعاة أن (4) يشير إلى أوافق بشدة ، (3) يشير إلى أوافق، (2) يشير إلى لا أوافق، أما (1) فيشير إلى لا أوافق بشدة، أما الأسئلة رقم (5،4 ، 14 ، 61 ، 63 ، 64 ، 65 ، 66 ، 67 ، 68 ، 117 ، 118 ، 119 ، 120 ، 121 ، 123 ، 124 ، 125 ، 126 ، 127) فإن (1) أوافق بشدة ، (2) أوافق ، (3) لا أوافق، (4) لا أوافق بشدة. وقد كان سبب تغيير أسلوب الترميز في الأسئلة هو اكتشاف مدى اهتمام الشخص الذي يقوم بتعبئة الاستبانة ، وهل يجيب على أسئلة الاستبانة بتمعن أم أنه يختار الإجابة بشكل عشوائي، حيث يختار (موافق جداً)، أو (موافق) لجميع بنود الاستبانة دون التمييز بين سؤال وآخر. كذلك تم صياغة بعض الأسئلة بصيغة الإيجاب، وأخرى بصيغة السلب، وهذا استوجب استخدام ترميز عكسي للإجابات.

ملاحظة: يتم اعتبار النتائج ذات دلالة معنوية إذا كانت قيم $\text{Sig.} = 0.000$ أو أقل من 0.05 .

المحور رقم (1)

تبحث هذه المجموعة عن الأدوات الرقابية المطبقة في المؤسسات العامة، حيث يسعى هذا المحور للتأكد من وجود الأداة الرقابية بشكل أولي، وتظهر نتائج التحليل من خلال الجدول التالي رقم (12).

الجدول رقم (12)

الأدوات الرقابية المطبقة في المؤسسة

م	البنية	نعم		لا	
		ع	%	ع	%
1	تستخدم الموازنة التقديرية في عملية الرقابة	123	62.8	73	37.2
2	يستفاد من الخطط كأداة رقابية في المؤسسة	129	65.2	69	34.8
3	تقر الموازنة التقديرية للمؤسسة في الوقت المناسب وقبل بداية السنة المالية	149	74.9	50	25.1
4	تستخدم التقارير الإدارية في الرقابة	158	78.2	44	21.8
5	تستخدم التقارير الإحصائية في الرقابة	116	57.4	86	42.6
6	تستخدم الملاحظة الشخصية في عملية الرقابة	158	78.2	43	21.3
7	يستفاد من الشكاوى أسلوباً من أساليب الرقابة	142	70.6	59	29.4
8	تستخدم الخرائط الرقابية أسلوباً من أساليب الرقابة	52	26.7	142	72.8
9	تمارس المراجعة الداخلية في المؤسسة	164	82.0	36	18.0
10	يوجد جسم رقابي داخل المؤسسة	154	75.9	49	24.1
11	تمارس هيئة الرقابة العامة دورها الرقابي على المؤسسة	163	82.3	35	17.7
12	يمارس المجلس التشريعي الفلسطيني دوره الرقابي على المؤسسة	62	31.2	136	68.3
13	يمارس ديوان الموظفين العام دوره الرقابي على المؤسسة	143	70.8	59	29.2
14	تمارس وزارة المالية دورها الرقابي على المؤسسة	155	76.7	47	23.3
15	يتم تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء في المؤسسة	102	50.5	100	49.5
16	يتم قياس أداء المؤسسة لديكم بشكل دوري	91	45.0	111	55.0
17	تتدخل إدارة المؤسسة في الوقت المناسب لمعالجة الخلل	135	67.5	64	32.0
18	هل يتم تقييم أداء الموظفين لديكم بشكل دوري	135	67.8	64	32.2
19	تمارس الرقابة في المؤسسة (قبل التنفيذ)	79	40.3	117	59.7

20	تمارس الرقابة في المؤسسة (أثناء التنفيذ)	127	63.5	73	36.5
21	تمارس الرقابة في المؤسسة (بعد التنفيذ)	156	78.0	44	22.0

من خلال مراجعة الجدول السابق، يتبين أن الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة في المؤسسات العامة على النحو التالي:-

* أفادت 62.8% من المدراء المستبانيين بأن الموازنة التقديرية تستخدم في عملية الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، حيث يعتبر اتجاهها إيجابيا نحو تطبيق هذه الأداة من أدوات الرقابة.

* كما أفاد 65.2% من المدراء بأنه يستفاد من الخطط كأداة رقابية في المؤسسات العامة، حيث يعتبر اتجاهها إيجابيا نحو تطبيق هذه الأداة من أدوات الرقابة.

* أفاد 57.4% من المدراء بأن التقارير الإحصائية تستخدم كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، مما يعد مؤشرا متوسطا لاستخدام هذه الأداة الرقابية.

* أفاد 72.8% من المدراء بأنه لا يتم استخدام الخرائط الرقابية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، حيث يعتبر اتجاهها سلبيا نحو استخدام هذه الأداة من أدوات الرقابة في المؤسسات العامة.

* أفاد 74.9% من أفراد العينة المستبانه بأن الموازنة التقديرية للمؤسسات العامة تقر في الوقت المناسب وقبل بداية السنة المالية، مما يفيد بإقرار الموازنة التقديرية في الوقت المناسب، مما يعد مؤشرا إيجابيا.

* أفاد 78.2% من المدراء باستخدام التقارير الإدارية في الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، حيث يعد مؤشرا إيجابيا في استخدام هذه الأداة من أدوات الرقابة في المؤسسات العامة.

* يستخدم 78.2% من أفراد العينة الملاحظة الشخصية في عملية الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، مما يعد مؤشرا إيجابيا نحو استخدام هذا الأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة.

* يستفيد 70.6% من أفراد العينة من الشكاوى كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، مما يعد مؤشرا إيجابيا نحو استخدام هذا الأسلوب من أساليب الرقابة.

* أفاد 55.00% من المدراء المستبان رأيهم بأنه لا يتم قياس أداء المؤسسات العامة بشكل دوري، مما يعد مؤشرا سلبيا على أداء هذه المؤسسات العامة.

- * أفاد 67.5% من المدراء المستبان رأيهم بأن إدارة المؤسسات العامة تتدخل في الوقت المناسب لمعالجة الخلل، مما يعد مؤشرا إيجابيا على أداء هذه المؤسسات العامة.
- * كما أفاد 67.8% من المدراء المستبان رأيهم بأنه يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري في المؤسسات العامة مما يعد مؤشرا إيجابيا على أداء المؤسسات العامة.
- * أفاد 82.3% من المدراء المستبان رأيهم بفعالية دور هيئة الرقابة العامة في عملية الرقابة الإدارية، مما يعد مؤشرا إيجابيا في فعالية دور هيئة الرقابة في العملية الرقابية في المؤسسات العامة.
- * أما بخصوص ممارسة المراجعة الداخلية في المؤسسة، فقد أفاد 82.00% من المدراء المستبان رأيهم بممارسة هذا الدور في مؤسساتهم، مما يعد مؤشرا ايجابيا نحو فعالية هذه الأداة من أدوات الرقابة في المؤسسات العامة.
- * أما بخصوص وجود جسم رقابي (رقابة داخلية) في المؤسسات العامة فقد أفاد 75.9% من المدراء بوجود هذا الجسم الرقابي، مما يعد مؤشرا ايجابيا نحو وجود الرقابة الداخلية في المؤسسات العامة.
- * أفاد 68.3% من المدراء المستبان رأيهم بعدم فعالية الدور الرقابي للمجلس التشريعي على المؤسسات العامة، مما يعطي مؤشرا سلبيا نحو فعالية هذا الأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة.
- * أفاد 70.8% من المدراء المستبان رأيهم بفعالية الدور الرقابي لديوان الموظفين العام ، مما يعد مؤشرا إيجابيا نحو فعالية ديوان الموظفين العام.
- * أفاد 76.7% من المدراء المستبان رأيهم بفعالية دور وزارة المالية الرقابي في المؤسسات العامة، مما يعد مؤشرا إيجابيا لفعالية دور الوزارة الرقابي في المؤسسات العامة.
- * أفاد 50.5% من المدراء المستبان رأيهم بأنه يتم تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء في المؤسسات العامة، مما يعد مؤشرا متوسطا في هذا الجانب والذي يحتاج إلى المزيد من التدعيم الاهتمام.
- * أما بخصوص أنواع الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة فقد تبين ما يلي:-
- أفاد 59.7% من المدراء المستبان رأيهم بأنه لا يستخدم أسلوب الرقابة قبل التنفيذ في المؤسسات العامة بقطاع غزة، مما يعد مؤشرا سلبيا تجاه هذا الجانب من الرقابة.

- كما أفاد 63.5% من المدراء المستبان رأيهم بأنه يستخدم أسلوب الرقابة أثناء التنفيذ في المؤسسات العامة بقطاع غزة، مما يعد مؤشرا إيجابيا في هذا الاتجاه.
- كما أفاد 78.0% من المدراء المستبان رأيهم بأنه يستخدم أسلوب الرقابة بعد التنفيذ في المؤسسات العامة بقطاع غزة، مما يعد مؤشرا إيجابيا في هذا الاتجاه.

ترتيب استخدام أساليب الرقابة

أما بخصوص ترتيب الأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسات العامة فقد تم توزيعها على أساس المؤسسات الرقابية، والأساليب الرقابية وذلك حسب ترتيب كل منها في فعالية الأداء.

أ- المؤسسات الرقابية

- من خلال دراسة الاستبانة السابقة تبين أن تأثير الهيئات الرقابية على المؤسسات العامة حسب الترتيب التالي:-
- 1- هيئة الرقابة العامة 82.3% .
 - 2- وزارة المالية 76.7% .
 - 3- ديوان الموظفين العام 70.8% .
 - 4- المجلس التشريعي الفلسطيني كمؤسسة رقابية 31.2% .

ب- أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة

- ومن خلال مراجعة الجدول السابق تبين أن ترتيب استخدام أساليب الرقابة في المؤسسات العامة كان حسب الترتيب التالي:-
- 1- المراجعة الداخلية في المؤسسة 82% .
 - 2- الملاحظة الشخصية 78.2% .
 - 3- التقارير الإدارية 78.2% .
 - 4- الرقابة بعد التنفيذ 78% .
 - 5- وجود جسم رقابي داخل المؤسسة 75.9% .
 - 6- الشكاوى 70.6% .
 - 7- تقييم أداء الموظفين لديكم بشكل دوري 67.8% .
 - 8- الخطط كأداة رقابية في المؤسسة 65.2% .

- 9 - الرقابة أثناء التنفيذ 63.5%.
- 10- الموازنة التقديرية 62.8%.
- 11- التقارير الإحصائية 57.4%.
- 12- الرقابة قبل التنفيذ 40.3%.
- 13- الخرائط الرقابية كأسلوب من أساليب الرقابة 26.7%.

ومن خلال مراجعة الأساليب السابقة والتي تعد من أهم أساليب الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة ، يتبين مدى استخدام هذه الأساليب وموقع كل أسلوب من ناحية الترتيب. وبالرجوع إلى جدول رقم (12) ص136، تبين أن هيئة الرقابة تحتل المرتبة الأولى من حيث المؤسسات الرقابية ذات الفعالية العالية، ثم تتلوها وزارة المالية، ثم ديوان الموظفين العام، أما المجلس التشريعي فيعتبر دوره ضعيفا إذا ما قورن بالمؤسسات الرقابية الأخرى. أما الأساليب الرقابية المستخدمة وبالرجوع إلى ص139، تبين أن المراجعة الداخلية تأتي في مقدمة الأساليب الرقابية في المؤسسات العامة.

المحور رقم (2) الموازنة التقديرية

يعالج هذا المحور موضوع الموازنة التقديرية ومدى فعاليتها كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسة العامة، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13) الموازنة التقديرية

م	البنود	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
1	يشترك العاملون في الدائرة في وضع بنود الموازنة التقديرية	17.5	35	45	90	22	44	15.5	31	2.6450	0.000
2	يتم الاستفادة من تجربة السنوات الماضية في إعداد الموازنة للعام القادم	29.6	59	52.3	104	12.1	24	5.9	12	3.0553	0.000
3	يتم الالتزام ببنود الموازنة التقديرية في الدائرة	13.6	27	48.5	96	30.3	60	7.6	15	2.6818	0.000
4	ترفض بعض مشتريات الدائرة بسبب عدم وجود رصيد في الموازنة	31.5	63	48.5	97	15.0	30	5.0	10	1.9350	0.261
5	تكثر البنود ذات المبالغ الكبيرة والتي سجل أمامها متفرقات	12.0	22	23.9	44	50.5	93	13.6	25	2.6576	0.000
6	تلتزم الجهات التنفيذية بتقديم تقارير مالية حول أداء الموازنة إلى المستويات الإدارية الأعلى	25.0	50	50.0	100	22.5	45	2.5	5	2.9750	0.000
7	يعتبر نظام الرقابة الذي يركز على التحقق من اتباع القواعد والإجراءات والتعليمات الخاصة بأداء العمل كاف لتقييم الأداء في مؤسستكم	11.1	22	45.5	90	35.5	72	7.1	14	2.6061	0.000
8	يمكن أن يعتبر نظام الرقابة الذي يركز بصفة أساسية على تحقيق نتائج يمكن إحصاؤها كاف لتقييم الأداء في المؤسسة	10.0	20	39.5	79	41.5	83	9.0	18	2.5050	0.000
										2.6326	0.001

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول مدى فعالية استخدام الموازنة التقديرية كأداة رقابية، ومن خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود هذا المحور فقد كانت النتائج على النحو التالي مرتبة ترتيباً تنازلياً:-

- 1- بلغ الاستفادة من تجربة السنوات الماضية في إعداد الموازنة للعام القادم 3.0553 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
- 2- أما بخصوص التزام الجهات التنفيذية بتقديم تقارير مالية حول أداء الموازنة إلى المستويات الإدارية الأعلى فقد بلغ المتوسط 2.9750، مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
- 3- بلغ الالتزام ببنود الموازنة التقديرية في الدائرة 2.6818 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
- 4- أما بخصوص كثرة البنود ذات المبالغ الكبيرة والتي تسجل أمامها متفرقات 2.6576 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
- 5- بلغ المتوسط الحسابي لاشتراك العاملين في وضع بنود الموازنة التقديرية 2.6450 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
- 6- أما بخصوص تركيز نظام الرقابة على التحقق من إتباع القواعد والإجراءات والتعليمات الخاصة بأداء العمل كاف لتقييم الأداء في المؤسسة بلغ المتوسط 2.6061 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
- 7- وعن إمكانية اعتبار نظام الرقابة الذي يركز بصفة أساسية على تحقيق نتائج يمكن إحصاؤها كاف لتقييم الأداء في المؤسسة بلغ المتوسط 2.5050 مما يعد مؤشراً إيجابياً.
- 8- بلغ رفض بعض مشتريات الدائرة بسبب عدم وجود رصيد في الموازنة 1.9350 مما يعد مؤشراً سلبياً في هذا الإطار.

أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.6326)، مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.001)، ويفيد ذلك بفعالية هذه الأداة.

ومن خلال النتائج السابقة تبين أن بعض المشتريات يتم رفضها بسبب عدم وجود رصيد في الموازنة، مما يدل على عدم دقة تقديرات بيانات الموازنة السنوية، وحسب ما صدر عن مركز الميزان⁽¹⁾ فإن هناك فروقا تصل إلى نسب عشرية عالية عند المقارنة بين البيانات التقديرية للموازنة والنتائج الفعلية في معظم بنود الموازنة، مما يفقد الموازنة

⁽¹⁾ مركز الميزان لحقوق الإنسان، "الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية في موازنات السلطة الوطنية الفلسطينية"، غزة، 2002، ص57

صلاحيتها لاعتبارها أداة رقابية رغم النتائج الإيجابية التي توصل إليها الباحث، ويرجع ذلك إلى عدم كفاءة المدراء في عملية الحكم على استخدام الموازنة.

المحور رقم (3)

التقارير الإدارية

يعالج هذا المحور موضوع التقارير الإدارية، ومدى فعاليتها كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسة العامة، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14)

التقارير الإدارية

م	البنود	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة	المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع			
9	تعتمد الدائرة على التقارير الإدارية كوسيلة رقابية	18.6	37	56.8	113	18.1	36	6.5	2.8744	0.000
10	تتم الاستفادة من التقارير في حل المشاكل المتناولة	16.4	33	62.7	126	15.4	31	5.5	2.9005	0.000
11	تستخدم تقارير الأداء في المؤسسة لديكم	17.6	35	58.3	116	19.6	39	4.5	2.8894	0.000
12	تستخدم المعايير بشكل دقيق في إعداد التقارير الإدارية	11.5	23	40.5	81	39.0	78	9.0	2.5450	0.000
13	تصل التقارير في الوقت المحدد	9.5	19	44.2	88	38.7	77	7.5	2.5578	0.000
14	تطلب الجهات العليا تعديلات على التقارير الصادرة من طرفنا	9.3	18	40.7	79	41.2	80	8.8	2.4948	0.200
15	يسهل الحاسوب العملية الرقابية في المؤسسة	26.3	52	46.0	91	19.2	38	8.6	2.8990	0.000
16	تستخدم تقارير الدوام في المؤسسة لديكم	36.5	73	59.0	118	3.0	6	1.5	3.3050	0.000
17	يوجد في المؤسسة تقارير متابعة العمل	22.6	45	51.8	103	23.1	46	2.5	2.9447	0.000
18	توجد نماذج محددة للتقارير الإدارية في المؤسسة	15.3	30	58.7	115	23.0	46	3.1	2.8622	0.000
19	تستخدم نماذج مختلفة للتقارير تخدم أغراضا متعددة	12.9	25	57.2	111	25.3	49	4.6	2.7835	0.000
									2.8233	0.001

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول مدى فعالية التقارير الإدارية كأداة رقابية، ومن خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود هذا المحور فقد كانت النتائج على النحو التالي مرتبة ترتيبا تنازليا:-

- 1- أما بخصوص استخدام تقارير الدوام في المؤسسة فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.3050 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا في هذا الجانب.
 - 2- بلغ المتوسط الحسابي لوجود تقارير متابعة العمل في المؤسسة 2.9447 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 3- بلغ المتوسط الحسابي للاستفادة من التقارير في حل المشاكل المتناولة 2.9005 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 4- أما بخصوص تسهيل الحاسوب العملية الرقابية في المؤسسة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.8990 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 5- يبلغ استخدام تقارير الأداء في المؤسسة متوسطا حسابيا 2.8894 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 6- أما بخصوص اعتماد الدائرة على التقارير الإدارية كوسيلة رقابية فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.8744 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 7- أما بخصوص وجود نماذج محددة للتقارير الإدارية في المؤسسة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.8622، مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 8- أما استخدام نماذج مختلفة للتقارير تخدم أغراضا متعددة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.7835 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 9- أما بخصوص وصول التقارير في الوقت المحدد فقد كان المتوسط الحسابي لها 2.5578 مما يعد توجهها إيجابيا.
 - 10- أما بخصوص استخدام المعايير بشكل دقيق في إعداد التقارير الإدارية فقد كان المتوسط الحسابي 2.5450 مما يعد مؤشرا إيجابيا.
 - 11- بلغ طلب الجهات العليا تعديلات على التقارير الصادرة من طرفها متوسطا حسابيا مقداره 2.4948 مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا.
- أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.8233)، مما يعد توجهها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت 0.001، ويفيد ذلك بفعالية هذه الأداة.
- ومما سبق يتبين فعالية استخدام التقارير الإدارية في المؤسسات العامة، وبالرجوع إلى جدول رقم (12)، تبين أن نسبة 78.2% من المدراء يستخدمون التقارير الإدارية، وبالرغم

من هذه النسبة العالية فإن هناك نسبة 21.8% من المدراء لا يستخدمون هذه الأداة الرقابية، مما يتطلب التأكيد على بقية المدراء بضرورة استخدام هذه الأداة.

المحور رقم (4) التقارير الإحصائية

يعالج هذا المحور موضوع التقارير الإحصائية، ومدى فعاليتها كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسة العامة، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15)

التقارير الإحصائية

م	البنية	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
20	يتم عرض الإحصائيات والجدول بطريقة سهلة للقارئ	19.2	38	43.9	87	25.3	50	11.6	23	2.7071	0.000
21	تلقى التقارير الإحصائية الاهتمام اللازم من الجهات المختصة	17.7	35	39.4	78	33.3	66	9.6	19	2.6515	0.000
22	يتم عرض محتويات التقرير بشكل مفهوم	17.7	35	52.0	103	23.7	47	6.6	13	2.8081	0.000
23	يتم استخدام وسائل الإيضاح في التقارير المستخدمة في المؤسسة	13.5	27	40.5	81	37.5	75	8.5	17	2.5900	0.000
24	يسهل على المدير الربط بين المعلومات والنتائج في التقارير الإحصائية	17.0	34	52.0	104	24.0	48	7.0	14	2.7900	0.000
25	يتم المقارنة بين تقارير هذه الفترة مع فترات سابقة	21.8	43	43.1	85	26.4	52	8.6	17	2.7817	0.000
										2.7214	0.000

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول فعالية استخدام التقارير الإحصائية، وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند وقد كانت على النحو التالي مرتبة ترتيباً تنازلياً:-

1- يتم عرض محتويات التقرير بشكل مفهوم وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا السؤال 2.8081 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.

- 2- أما بخصوص أنه يسهل على المدير الربط بين المعلومات والنتائج في التقارير الإحصائية فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.7900 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 3- بلغ المتوسط الحسابي للمقارنة بين تقارير الفترة الحالية مع فترات سابقة 2.7817 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 4- أما بخصوص عرض الإحصائيات والجداول بطريقة سهلة للقارئ فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.7071 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 5- أما بخصوص الاهتمام اللازم بالتقارير الإحصائية من الجهات المختصة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.6515 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 6- أما بخصوص استخدام وسائل الإيضاح في التقارير المستخدمة في المؤسسة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.5900 مما يعد مؤشرا إيجابيا.
- أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.7214)، مما يعد توجها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفيد بفعالية هذا الأسلوب من أساليب الرقابة.
- وبالرجوع إلى الجدول رقم (12)، تبين أن 57.4% من المدراء يستخدمون التقارير الإحصائية، وهذه النسبة لا تعتبر كافية حيث يتطلب الأمر تعزيز استخدام التقارير الإحصائية في عملية الرقابة في المؤسسات العامة.

المحور رقم (5) الملاحظة الشخصية

يعالج هذا المحور أسلوب الملاحظة الشخصية، ومدى فعاليتها كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسة العامة، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (16).

الجدول رقم (16)

الملاحظة الشخصية

م	البنود	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة	المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع			
26	يميل المديرون إلى استخدام أسلوب الملاحظة الشخصية	33.7	68	57.4	116	5.9	12	3.0	3.2178	0.000
27	تحدد أهداف عملية التفتيش بشكل دقيق	14.1	28	47.7	95	30.7	61	7.5	2.6834	0.000
28	للملاحظة الشخصية أثر إيجابي على أداء الموظفين	27.6	56	56.2	114	12.8	26	3.4	3.0788	0.000
29	يرحب الموظفون بزيارة المسؤولين لهم في العمل	21.3	43	53.5	108	19.8	40	5.4	2.9059	0.000
30	يستجيب الموظفون لتوجيهات المدير أثناء زيارته الميدانية	23.8	48	67.8	137	7.9	16	0.5	3.1485	0.000
31	يتم تحسين أداء الموظفين كلما زادت الزيارات الميدانية لهم	31.7	64	50.2	102	14.9	30	3.0	3.1089	0.000
32	يفضل الموظفون المكاتب المفتوحة	14.3	29	39.4	80	36.5	74	9.9	2.5813	0.000
									2.9607	0.000

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول مدى فعالية الملاحظة الشخصية في الرقابة، وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند من البنود حيث كانت على النحو التالي مرتبة ترتيباً تنازلياً:-

1- بلغ المتوسط الحسابي لميل المدراء إلى استخدام أسلوب الملاحظة الشخصية 3.2178 مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً.

2- أما بخصوص استجابة الموظفين لتوجيهات المدير أثناء زيارته الميدانية فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.1485 مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً.

- 3- بلغ المتوسط الحسابي بخصوص تحسين أداء الموظفين كلما زادت الزيارات الميدانية لهم 3.1089 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
- 4- بلغ المتوسط الحسابي بأن للملاحظة الشخصية أثر إيجابي على أداء الموظفين 3.0788 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
- 5- بلغ المتوسط الحسابي بخصوص ترحيب الموظفين بزيارة المسؤولين لهم في العمل 2.9059 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
- 6- أما بخصوص تحديد أهداف عملية التفتيش بشكل دقيق فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.6834 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
- 7- أما بخصوص تفضيل الموظفين المكاتب المفتوحة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.5813 مما يعد توجهها إيجابيا.

أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.9607)، مما يعد توجهها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفيد بفعالية أسلوب الملاحظة الشخصية كأسلوب من أساليب الرقابة.

ومن خلال الإطلاع على النتائج السابقة، تبين أهمية الزيارات الميدانية والتي تحقق تقوية العلاقات الإنسانية بين المسؤول والأفراد العاملين تحت سلطته،⁽¹⁾ مع الموظفين، والقدرة على تقييم العمل بشكل ميداني، والعمل على حل المشاكل بشكل مباشر. ومع أن هذا الأسلوب أحد أساليب الرقابية التقليدية وبالرجوع إلى جدول رقم (12)، تبين أن 78% من المدراء يستخدمون هذا الأسلوب، وتبلغ نسبة المدراء الذين لا يستخدمون هذا الأسلوب 22%، وهي نسبة لا يستهان بها. وعليه لا بد من تعزيز استخدام هذا الأسلوب بين بقية المدراء.

(1) د. كامل المغربي وآخرون، (مرجع سابق)، ص 201 - ص 202

المحور رقم (6)

الشكاوى

يعالج هذا المحور أسلوب الشكاوى كأسلوب من أساليب الرقابة، ومدى فعاليتها في المؤسسة العامة، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (17).

جدول رقم (17)

الشكاوى

م	البنية	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
33	تعتبر الشكاوى أداة رقابية في المؤسسة	14.0	28	51.0	102	28.5	57	6.5	13	2.7250	0.000
34	يتم وضع الشكاوى في صندوق الاقتراحات	10.5	21	30.5	61	41.5	83	17.5	35	2.3400	0.000
35	توجد جهة محددة في المؤسسة لاستقبال الشكاوى الداخلية	9.0	18	41.5	83	35.0	70	14.5	29	2.4500	0.000
36	توجد جهة محددة في المؤسسة لمتابعة الشكاوى الداخلية	11.9	24	44.3	89	34.3	69	9.5	19	2.5871	0.000
37	يتم توجيه الشكاوى إلى مكتب المدير	19.0	38	62.5	125	14.5	29	4.0	8	2.9650	0.000
38	توجد جهة محددة في المؤسسة لمعالجة شكاوى الجمهور	9.5	19	38.5	77	36.5	73	15.5	31	2.4200	0.000
39	تصل الشكاوى إلى إدارة المؤسسة بسرعة كبيرة	11.4	23	42.8	86	32.8	66	12.9	26	2.5274	0.000
40	تستجيب المؤسسة لمعالجة المشاكل بسرعة كبيرة	12.4	25	41.8	84	32.8	66	12.9	26	2.5373	0.000
41	يتم تطوير أداء الموظفين من خلال الاستفادة من المقترحات الواردة في الشكاوى	7.2	14	45.6	89	36.4	71	10.8	21	2.4923	0.000
42	يتم تحسين وتطوير الخدمات بناء على الشكاوى الواردة للمؤسسة	6.1	12	46.2	91	35.5	70	12.2	24	2.4619	0.000
										2.5506	0.000

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول فعالية الشكاوى كأداة رقابية في المؤسسات العامة وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند من البنود وقد كانت على النحو التالي مرتبة ترتيباً تنازلياً:-
1- بلغ المتوسط الحسابي بخصوص توجيه الشكاوى إلى مكتب المدير 2.9650 مما يعد توجهها إيجابياً قوياً.

- 2- بلغ المتوسط الحسابي بخصوص اعتبار الشكاوى أداة رقابية في المؤسسة 2.7250 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
- 3- بلغ المتوسط الحسابي بشأن وجود جهة محددة في المؤسسة لمتابعة الشكاوى الداخلية 2.5871 مما يعد توجهها إيجابيا.
- 4- بلغ المتوسط الحسابي بشأن استجابة المؤسسة لمعالجة المشاكل بسرعة كبيرة 2.5373 مما يعد توجهها إيجابيا.
- 5- بلغ المتوسط الحسابي بخصوص وصول الشكاوى إلى إدارة المؤسسة بسرعة كبيرة 2.5274 مما يعد توجهها إيجابيا.
- 6- أما بشأن تطوير أداء الموظفين من خلال الاستفادة من المقترحات الواردة في الشكاوى فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.4923 مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا.
- 7- بلغ المتوسط الحسابي بخصوص تحسين وتطوير الخدمات بناء على الشكاوى الواردة للمؤسسة 2.4619 مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا.
- 8- بلغ المتوسط الحسابي بخصوص وجود جهة محددة في المؤسسة لاستقبال الشكاوى الداخلية 2.4500 مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا.
- 9- أما بخصوص وجود جهة محددة في المؤسسة لمعالجة شكاوى الجمهور فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.4200 مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا.
- 10- بلغ المتوسط الحسابي لوضع الشكاوى في صندوق الاقتراحات 2.3400 مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا.

أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.5506)، مما يعد توجهها إيجابيا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفيد بفعالية أسلوب الشكاوى كأسلوب من أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة، وذلك حسب رأي المدراء. ومن خلال استعراض نتائج المحور رقم (6) ص 188 من هذا البحث، والذي يحلل مدى استجابة المؤسسات العامة لشكاوى الجمهور وذلك حسب تقييم الجمهور، وقد تبين انه لا يتم استخدام الشكاوى بشكل فعال، كما لا تستجيب إدارة المؤسسة العامة لهذه الشكاوى. ورغم وجود صندوق للشكاوى فإن إدارة المؤسسة العامة لا تتفاعل مع هذه الشكاوى بشكل إيجابي، كما لا يشعر المواطنون بأن هناك تغييرا يجرى بناء على هذه الشكاوى. ويرجع الاختلاف بين

وجهة نظر المدراء ووجهة نظر الجمهور إلى أن المدراء لا يريدون أن يتحدثوا بصراحة عن المشاكل التي يواجهونها فعلا في مؤسساتهم.

المحور رقم (7)

التخطيط

يعالج هذا المحور التخطيط ، وهو أثر من آثار وجود الرقابة في المؤسسة، كما يعتبر التخطيط أداة رقابية، ومن خلال وجود التخطيط وفعاليتها يمكن التعرف على مدى فعاليتها كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسة العامة، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18)

التخطيط

Sig.	المتوسط	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق		أوافق بشدة		م	البنية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
0.000	2.6716	10.4	21	28.9	58	43.8	88	16.9	34	43	توجد أسس منهجية واضحة لوضع خطط العمل في المؤسسة
0.000	2.6567	9.0	18	31.3	63	44.8	90	14.9	30	44	توجد أسس منهجية واضحة لتنفيذ خطط العمل في المؤسسة
0.000	2.8408	10.4	21	14.4	29	55.7	112	19.4	39	45	تعتبر أهداف المؤسسة واضحة للمديرين ورؤساء الأقسام
0.000	2.7550	10.0	20	22.0	44	50.5	101	17.5	35	46	تعتبر أهداف المؤسسة واضحة للعاملين فيها
0.000	2.7363	7.0	14	25.9	52	53.7	108	13.4	27	47	تعتبر الخطة وسيلة رقابية في المؤسسة
0.000	2.7500	6.0	12	27.5	55	52.0	104	14.5	29	48	تحدد الخطة المعايير والأهداف المطلوب تحقيقها بدقة
0.000	2.7500	10.0	20	22.5	45	50.0	100	17.5	35	49	يفهم كل موظف في الدائرة ما هو مطلوب منه فعلا
0.000	2.4925	13.4	27	36.8	74	36.8	74	12.9	26	50	يشارك الموظفون في وضع الخطط في الدائرة
0.000	2.7121	7.6	15	27.3	54	51.5	102	13.6	27	51	يتم مقارنة الإنجازات التي تحققتها المؤسسة بالأهداف الموضوعه في الخطة
0.000	2.4737	11.1	21	38.9	74	41.6	79	8.4	16	52	يشارك الموظفون في المؤسسة في تقييم أداء الأقسام التي يعملون فيها
0.000	2.6839										

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول التخطيط في المؤسسات العامة وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند من البنود وقد كانت على النحو التالي مرتبة ترتيبيا تنازليا:-

1- بلغ المتوسط الحسابي لاعتبار أن أهداف المؤسسة واضحة للمدراء ورؤساء الأقسام 2.8408 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.

2- أما بخصوص اعتبار أن أهداف المؤسسة واضحة للعاملين فيها فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.7550 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.

3- أما بخصوص تحديد الخطة للمعايير والأهداف المطلوب تحقيقها بدقة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.7500 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.

4- أما بشأن فهم كل موظف في الدائرة ما هو مطلوب منه فعلا فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.7500 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.

5- بلغ المتوسط الحسابي لاعتبار الخطة وسيلة رقابية في المؤسسة 2.7363 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.

6- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يتم مقارنة الإنجازات التي تحققتها المؤسسة بالأهداف الموضوعية في الخطة 2.7121 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.

7- بلغ المتوسط الحسابي لوجود أسس منهجية واضحة لوضع خطط العمل في المؤسسة 2.6716 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.

8- أما بخصوص وجود أسس منهجية واضحة لتنفيذ خطط العمل في المؤسسة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.6567 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.

9- أما بخصوص مشاركة الموظفين في وضع الخطط في الدائرة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.4925 مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا.

10- أما بخصوص مشاركة الموظفين في المؤسسة في تقييم أداء الأقسام التي يعملون فيها فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.4737 مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا.

أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.6839) يعد توجهها إيجابيا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفيد بفعالية أسلوب التخطيط كأسلوب من أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة.

وتتفق نتائج هذا المحور مع ما ورد في تقرير روكارد حيث يرى التقرير بأن السلطة الفلسطينية حققت مستويات أعلى في مجال التخطيط، وفي فترة زمنية محدودة، إلا أن عدم الوضوح الكافي لدى السلطة فيما يتعلق بالسياسة العامة قد أعاق تحديد الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والإدارية الواضحة، كما أعاق صياغة استراتيجيات كلية مناسبة.⁽¹⁾ كما يرى د. أسامة شهوان أن العاملين الرئيسيين الذين يعيقان التخطيط الفعال في دوائر الحكومة يتمثلان في المعرفة المحدودة ونقص الخبرة الفنية، يضاف إليهما المركزية الشديدة التي تقيد من قدرة المدراء على تنفيذ أفكارهم في التغيير والتطوير.⁽²⁾

(1) ميشيل روكارد وآخرون، تأليف يزيد صايغ وخليل الشقاقي، (مرجع سابق)

(2) د. أسامة شهوان، توجهات عامة في الإصلاح الإداري لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، (مرجع سابق)، ص12

المحور رقم (8)

الممارسات الإدارية

يعالج هذا المحور الممارسات الإدارية في المؤسسات العامة، حيث تحدد الممارسات الإدارية مدى توفر الهيكليات التنظيمية، ووجود الوصف الوظيفي في المؤسسة، مما يدل على كفاءة أساليب الرقابة الموجودة في المؤسسات العامة، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19)

الممارسات الإدارية

م	البنية	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
53	توجد هيكلية تنظيمية واضحة في المؤسسة	23.0	46	42.5	85	25.0	50	9.5	19	2.7900	0.000
54	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في المؤسسة	17.4	35	40.8	82	32.3	65	9.5	19	2.6617	0.000
55	يتم الأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم أداء الموظف عند الترقية	18.9	38	33.8	68	27.9	56	19.4	39	2.5224	0.000
56	يتم الاستفادة من تقييم أداء الموظف في تطوير القوى العاملة في المؤسسة	10.6	21	46.7	93	28.6	57	14.1	28	2.5377	0.000
57	يتم الاستفادة من تقييم أداء الموظفين في تطوير المؤسسة	10.5	21	45.0	90	32.0	64	12.5	25	2.5350	0.000
58	تعتبر الإجراءات واضحة لدى العاملين في المؤسسة	10.0	20	53.2	107	27.4	55	9.5	19	2.6368	0.000
59	تعتبر الصلاحيات في المؤسسة واضحة	12.1	24	45.2	90	31.2	62	11.6	23	2.5779	0.000
60	يوجد نظام عقوبات واضح يستخدم عند الضرورة	12.4	25	46.3	93	31.8	64	9.5	19	2.6169	0.000
61	تعتبر القرارات الصادرة في الدائرة التي أعمل فيها ارتجالية	9.0	18	22.9	46	50.7	102	17.4	35	2.7662	0.000
62	تنسجم القرارات الإدارية مع الأنظمة والتعليمات الصادرة	11.9	24	60.2	121	23.4	47	4.5	9	2.7960	0.000
63	توكل بعض الأعمال في الدائرة لأكثر من شخص في آن واحد	11.1	22	40.4	80	40.9	81	7.6	15	2.4495	0.000
64	يوجد فارق زمني كبير بين صدور القرار وتطبيقه	9.0	18	34.0	68	45.5	91	11.5	23	2.5950	0.000
65	يتحدث المراجعون دوماً عن أهمية حسن المعاملة	10.6	21	52.0	103	30.3	60	7.1	14	2.3384	0.000
66	يتزاحم المراجعون على أبواب المكاتب في المؤسسة	9.5	19	29.1	58	45.7	91	15.6	31	2.6734	0.000

0.000	2.9350	22.0	44	54.2	110	17.2	35	5.4	11	يتكسد العمل على مكاتب الموظفين لديك	67
0.000	2.4822	11.7	23	36.5	72	40.1	79	11.7	23	يتم إرجاع المعاملات بسبب عدم استكمال الإجراءات بالشكل المطلوب	68
0.000	2.5377	14.1	28	33.7	67	36.7	73	15.6	31	لا يوجد تداخل في الصلاحيات داخل المؤسسة	69
0.000	2.8342	3.9	8	23.1	46	58.3	116	14.6	29	في حال حدوث الخطأ تتم المحاسبة عليه من قبل المسؤولين في المؤسسة	70
0.000	2.6270										

- من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول الممارسات الإدارية في المؤسسات العامة وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند من البنود وقد كانت المتوسطات الحسابية مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:-
- 1- بلغ المتوسط الحسابي حول تكسد العمل على مكاتب الموظفين 2.9350 مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً.
 - 2- بلغ المتوسط الحسابي بأنه في حال حدوث الخطأ تتم المحاسبة عليه من قبل المسؤولين في المؤسسة 2.8342 مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً.
 - 3- بلغ المتوسط الحسابي بأنه تنسجم القرارات الإدارية مع الأنظمة والتعليمات الصادرة 2.7960 مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً.
 - 4- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود هيكلية تنظيمية واضحة في المؤسسة 2.7900 مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً.
 - 5- بلغ المتوسط الحسابي حول اعتبار القرارات الصادرة في الدائرة التي أعمل فيها ارجالية 2.7662 مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً.
 - 6- بلغ المتوسط الحسابي بتزاحم المراجعين على أبواب المكاتب في المؤسسة 2.6734 مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً.
 - 7- بلغ المتوسط الحسابي لوجود وصف وظيفي واضح للعاملين في المؤسسة 2.6617 مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً.
 - 8- بلغ المتوسط الحسابي بأن الإجراءات تعتبر واضحة لدى العاملين في المؤسسة 2.6368 مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً.
 - 9- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يوجد نظام عقوبات واضح يستخدم عند الضرورة 2.6169 مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً.

- 10- بلغ المتوسط الحسابي لوجود فارق زمني كبير بين صدور القرار وتطبيقه 2.5950 مما يعد توجهها إيجابيا.
- 11- بلغ المتوسط الحسابي بأن الصلاحيات تعتبر في المؤسسة واضحة 2.5779 مما يعد توجهها إيجابيا.
- 12- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يتم الاستفادة من تقييم أداء الموظف في تطوير القوى العاملة في المؤسسة 2.5377 مما يعد توجهها إيجابيا.
- 13- بلغ المتوسط الحسابي حول عدم وجود تداخل في الصلاحيات داخل المؤسسة 2.5377 مما يعد توجهها إيجابيا.
- 14- بلغ المتوسط الحسابي للبند الذي يفيد بأنه يتم الاستفادة من تقييم أداء الموظفين في تطوير المؤسسة 2.5350 مما يعد توجهها إيجابيا.
- 15- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يتم الأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم أداء الموظف عند الترقية 2.5224 مما يعد توجهها إيجابيا.
- 16- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يتم إرجاع المعاملات بسبب عدم استكمال الإجراءات بالشكل المطلوب 2.4822 مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا.
- 17- بلغ المتوسط الحسابي بأنه توكل بعض الأعمال في الدائرة لأكثر من شخص في آن واحد 2.4495 مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا.
- 18- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يتحدث المراجعون دوما عن أهمية حسن المعاملة 2.3384 مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا.
- أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.6270)، مما يعد توجهها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفيد بفعالية الممارسات الإدارية في المؤسسات العامة. وبالرغم من المنحى الإيجابي لعناصر هذا المحور، إلا أن الدراسات الأخرى⁽¹⁾ أثبتت أن هناك العديد من المشاكل في الهيكلية التنظيمية داخل المؤسسات العامة في قطاع غزة، إضافة إلى العديد من الوزارات التي تفتقد إلى الوصف الوظيفي، مما يعد عائقا في طريق الرقابة. ويرجع الاختلاف بين الدراستين إلى اعتماد هذه الدراسة على وجهة نظر المدراء، ومن الواضح انحياز المدراء إلى مؤسساتهم، مما أثر على نتائج هذه الدراسة.

(1) د. أسامة شهوان، توجهات عامة في الإصلاح الإداري لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، (مرجع سابق)، ص5

المحور رقم (9)

دور هيئة الرقابة العامة في عملية الرقابة في المؤسسات

يعالج هذا المحور دور هيئة الرقابة العامة في عملية الرقابة في المؤسسات العامة، ومدى فعاليتها هذه المؤسسة في عملية الرقابة، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (20).

الجدول رقم (20)

دور هيئة الرقابة العامة في عملية الرقابة في المؤسسات العامة

م	البنية	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
71	يقوم موظفو الهيئة بزيارة المؤسسة باستمرار	15.5	31	52.0	104	27.5	55	5.0	10	2.8342	0.000
72	ترسل الهيئة تقاريرها حول أداء المؤسسة للمسؤولين فيها	17.6	35	62.3	124	18.6	37	1.5	3	2.7800	0.000
73	ترفع إدارة المؤسسة لديكم تقاريرها إلى هيئة الرقابة العامة	14.1	28	50.8	101	29.6	59	5.5	11	2.9598	0.000
74	تلتزم المؤسسة بالتغيير بناء على تقارير هيئة الرقابة	12.1	24	56.8	113	24.6	49	6.5	13	2.7337	0.000
75	للهيئة دور مؤثر في عملية الرقابة في المؤسسة	14.1	28	48.2	96	30.7	61	7.0	14	2.7437	0.000
76	يوجد تعاون بين موظفي المؤسسة وموظفي هيئة الرقابة	18.6	37	62.8	125	13.6	27	4.9	10	2.6935	0.000
77	تعتبر صلاحيات هيئة الرقابة واضحة في الرقابة على المؤسسة	12.0	24	53.5	107	25.0	50	9.5	19	2.9497	0.000
78	توجد آليات واضحة ومفهومة لعمل هيئة الرقابة في المؤسسة	12.5	25	48.0	96	31.0	62	8.5	17	2.6800	0.000
79	يتم الاستفادة من تقارير هيئة الرقابة وملاحظاتها	16.5	33	59.0	118	18.5	37	6.0	12	2.6450	0.000
80	تهتم هيئة الرقابة العامة بأداء الموظفين في المؤسسة	9.0	18	53.5	107	30.0	60	7.5	15	2.8600	0.000
81	يتمتع موظفو هيئة الرقابة العامة بالمهنية المطلوب لأداء العمل المنوط بهم	10.6	21	51.0	101	26.8	53	11.6	23	2.6400	0.000
82	عند الكشف عن وجود أوجه قصور في نواح معينة في العمل ، تتم محاسبة المتسببين في ذلك	12.6	25	53.5	106	26.3	52	7.6	15	2.6061	0.000
										2.7605	0.000

- من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول دور هيئة الرقابة العامة الرقابي في المؤسسات العامة وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند كانت على النحو التالي:-
- 1- بلغ المتوسط الحسابي لرفع إدارة المؤسسة تقاريرها إلى هيئة الرقابة العامة 2.9598 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 2- بلغ المتوسط الحسابي لاعتبار صلاحيات هيئة الرقابة واضحة في الرقابة على المؤسسة 2.9497 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 3- بلغ المتوسط الحسابي لاهتمام هيئة الرقابة العامة بأداء الموظفين في المؤسسة 2.8600 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 4- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يقوم موظفو الهيئة بزيارة المؤسسة باستمرار 2.8342 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 5- بلغ المتوسط الحسابي حول إرسال الهيئة تقاريرها حول أداء المؤسسة للمسؤولين فيها 2.7800 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 6- أما بخصوص دور الهيئة المؤثر في عملية الرقابة في المؤسسة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.7437 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 7- بلغ المتوسط الحسابي بأن المؤسسة تلتزم بالتغيير بناء على تقارير هيئة الرقابة 2.733 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 8- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود تعاون بين موظفي المؤسسة وموظفي هيئة الرقابة 2.6935 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 9- بلغ المتوسط الحسابي بوجود آليات واضحة ومفهومة لعمل هيئة الرقابة في المؤسسة 2.6800 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 10- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يتم الاستفادة من تقارير هيئة الرقابة وملاحظاتها 2.6450 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 11- بلغ المتوسط الحسابي بأن موظفي هيئة الرقابة العامة يتمتعون بالمهنية المطلوب لأداء العمل المنوط بهم 2.6400 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.
 - 12- بلغ المتوسط الحسابي بأنه عند الكشف عن وجود أوجه قصور في نواح معينة في العمل ، تتم محاسبة المتسببين في ذلك 2.6061 مما يعد توجهها إيجابيا قويا.

أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.7605)، مما يعد توجها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفيد بفعالية هيئة الرقابة العامة في المؤسسات العامة. وبالرغم من هذه النتيجة إلا أن الهيئة أصدرت العديد من التقارير ولم ينشر من هذه التقارير سوى تقرير واحد، وهو الصادر عام 1997م، والملاحظ في الهيئة رغم كافة الصلاحيات التي أعطيت لها وفقا لنصوص القانون، وربطها بمؤسسة السلطة حتى يكون لها من القوة والسلطة، لا يكون لغيرها من المؤسسات إلا أن هذا الدور أخذ يتراجع عاما بعد عام.⁽¹⁾

(1) مركز غزة للحقوق والقانون، (مرجع سابق)، ص 63

المحور رقم (10)

دور الرقابة الداخلية في المؤسسة

يعالج هذا المحور دور الرقابة الداخلية في المؤسسة، ومدى فعالية هذا الدور كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسة العامة، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (21).

الجدول رقم (21)

دور الرقابة الداخلية في المؤسسة

م	البنود	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة	المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع			
83	للمراقبة الداخلية دور مؤثر في عمل المؤسسة	20.4	41	52.7	106	21.4	43	5.5	2.8806	0.000
84	تقوم الرقابة الداخلية بالتدقيق بشكل مباشر على أعمال المؤسسة	15.0	30	53.0	106	27.5	55	4.5	2.7850	0.000
85	لمدير الرقابة الداخلية الحق في وقف بعض الإجراءات داخل المؤسسة	13.5	27	44.0	88	34.0	68	8.5	2.6250	0.000
86	يرفع مدير الرقابة الداخلية تقاريره إلى رئيس المؤسسة بشكل مباشر	24.1	48	52.3	104	18.6	37	5.0	2.9548	0.000
87	تقع الرقابة الداخلية في موقع قريب من صنع القرار في المؤسسة	19.0	38	53.0	106	21.5	43	6.5	2.8450	0.000
88	يتم تعديل الإجراءات بناء على ملاحظات الرقابة الداخلية	16.1	32	48.7	97	28.6	57	6.5	2.7437	0.000
									2.8057	0.000

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول دور الرقابة الداخلية في المؤسسات العامة وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند من البنود وقد كانت المتوسطات الحسابية مترتبة ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:-

1- بلغ المتوسط الحسابي بان مدير الرقابة الداخلية يرفع تقاريره إلى رئيس المؤسسة بشكل مباشر 2.9548 مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً.

2- بلغ المتوسط الحسابي بأن للرقابة الداخلية دور مؤثر في عمل المؤسسة 2.8806 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.

3- بلغ المتوسط الحسابي بأن الرقابة الداخلية تقع في موقع قريب من صنع القرار في المؤسسة 2.8450 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.

4- بلغ المتوسط الحسابي بأن الرقابة الداخلية تقوم بالتدقيق بشكل مباشر على أعمال المؤسسة 2.7850 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.

5- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يتم تعديل الإجراءات بناء على ملاحظات الرقابة الداخلية 2.7437 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.

6- بلغ المتوسط الحسابي بأن لمدير الرقابة الداخلية الحق في وقف بعض الإجراءات داخل المؤسسة 2.6250 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.

أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.8057)، مما يعد توجهها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفيد بفعالية أسلوب الرقابة الداخلية كأسلوب من أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة.

وبالرجوع الجدول رقم (12) ، ص136 تبين أن 82% من المدراء المستبانين يرون بأنه تمارس المراجعة الداخلية داخل المؤسسات العامة، ونسبة 76% من المدراء المستبانين يرون بوجود جسم رقابي داخل المؤسسات العامة (يعني وجود دائرة أو قسم رقابة داخلية)، ويستنتج من النسب السابقة وجود وفعالية الرقابة الداخلية في المؤسسات العامة. ومن خلال مقارنة أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة ص139 تبين أن الرقابة الداخلية كانت الأسلوب الأكثر استخداما من بين بقية أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة.

المحور رقم (11)

دور المجلس التشريعي الفلسطيني في عملية الرقابة

يعالج هذا المحور دور المجلس التشريعي الفلسطيني في عملية الرقابة، ومدى فعالية دوره كمؤسسة رقابية على المؤسسات العامة في قطاع غزة، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (22).

الجدول رقم (22)

دور المجلس التشريعي الفلسطيني في عملية الرقابة

م	البنية	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
89	يقوم أعضاء المجلس التشريعي بزيارة المؤسسة من وقت لآخر	2.5	5	21.1	42	41.2	82	35.2	70	1.9095	0.117
90	يقدم أعضاء المجلس التشريعي تقاريرهم حول أداء المؤسسة	4.0	8	15.7	31	47.5	94	32.8	65	1.9091	0.112
91	تولي إدارة المؤسسة اهتماما بالغا لمداورات المجلس التشريعي فيما يخصها من مواضيع	8.5	17	43.2	86	24.6	49	23.6	47	2.3668	0.000
92	تلتزم المؤسسة بالتغيير الداخلي بناء على ملاحظات ونتائج مداورات المجلس التشريعي فيما يخص المؤسسة من مواضيع	6.6	13	41.3	81	30.6	60	21.4	42	2.3316	0.000
93	للمجلس التشريعي دور مؤثر في عملية الرقابة في المؤسسة	3.0	6	20.1	40	46.7	93	30.2	60	1.9598	0.474
94	يوجد تعاون بين موظفي المؤسسة ولجنة الرقابة في المجلس التشريعي	3.0	6	26.4	52	43.1	85	27.4	54	2.0508	0.382
95	استفادت المؤسسة من دراسات قامت بها لجنة الرقابة في المجلس التشريعي فيما يخص عمل المؤسسة	4.0	8	24.7	49	45.5	90	25.8	51	2.0707	0.224
96	توجد آليات واضحة ومفهومة لعمل المجلس التشريعي في التعامل مع المؤسسة في عملية الرقابة	2.5	5	16.2	32	55.1	109	26.3	52	1.9495	0.328
97	قام المجلس التشريعي بإعداد دراسة في مجال عمل المؤسسة	3.6	7	19.8	39	49.2	97	27.4	54	1.9949	0.928
								2.0603		0.285	

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول دور المجلس التشريعي الرقابي في المؤسسات العامة وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند من البنود وقد كانت المتوسطات الحسابية على النحو التالي مرتبة ترتيباً تنازلياً:-

- 1- بلغ المتوسط الحسابي بأنه تولى إدارة المؤسسة اهتماماً بالغاً لمداورات المجلس التشريعي فيما يخصها من مواضيع 2.3668 مما يعد مؤشراً إيجابياً ضعيفاً.
- 2- بلغ المتوسط الحسابي حول التزام المؤسسة بالتغيير الداخلي بناءً على ملاحظات ونتائج مداورات المجلس التشريعي فيما يخص المؤسسة من مواضيع 2.3316 مما يعد مؤشراً إيجابياً ضعيفاً.
- 3- أما حول استفادة المؤسسة من دراسات قامت بها لجنة الرقابة في المجلس التشريعي فيما يخص عمل المؤسسة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.0707 مما يعد مؤشراً إيجابياً ضعيفاً.
- 4- أما بخصوص وجود تعاون بين موظفي المؤسسة ولجنة الرقابة في المجلس التشريعي فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.0508 مما يعد توجهاً إيجابياً ضعيفاً.
- 5- أما بخصوص قيام المجلس التشريعي بإعداد دراسة في مجال عمل المؤسسة فقد بلغ المتوسط الحسابي 1.9949 مما يعد توجهاً سلبياً.
- 6- أما بخصوص دور المجلس التشريعي المؤثر في عملية الرقابة في المؤسسة فقد بلغ المتوسط الحسابي 1.9598 مما يعد مؤشراً سلبياً.
- 7- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود آليات واضحة ومفهومة لعمل المجلس التشريعي في التعامل مع المؤسسة في عملية الرقابة 1.9495 مما يعد مؤشراً سلبياً.
- 8- بلغ المتوسط الحسابي حول قيام أعضاء المجلس التشريعي بزيارة المؤسسة من وقت لآخر 1.9095 مما يعد مؤشراً سلبياً.
- 9- بلغ المتوسط الحسابي حول تقديم أعضاء المجلس التشريعي تقاريرهم حول أداء المؤسسة 1.9091 مما يعد مؤشراً سلبياً.

أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.0603)، مما يعد توجهاً إيجابياً محايداً لعناصر هذا المحور، أما Sig. = 0.2850 مما يعني عدم وجود دلالة معنوية لهذا المحور، مما يعني عدم فعالية دور المجلس التشريعي في عملية الرقابة.

ومنذ انتخاب المجلس التشريعي عام 1996م مارس المجلس دورا محدودا في الرقابة والمحاسبة لأداء السلطة التنفيذية، فعلى مدار الدورات السابقة لم يتمكن المجلس من استخدام الأدوات الرقابية المتاحة له مثل الاستجواب، وحجب الثقة، ولجان التحقيق، بطريقة تؤدي إلى ترسيخ أسس الشفافية والمحاسبة في علاقته مع السلطة التنفيذية.⁽¹⁾

(1) مركز غزة للحقوق والقانون، (مرجع سابق)، ص 17

المحور رقم (12)

دور ديوان الموظفين العام في عملية الرقابة

يعالج هذا المحور دور ديوان الموظفين العام في عملية الرقابة، ومدى فعالية هذا الدور، وأثره على المؤسسات العامة، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (23).

الجدول رقم (23)

دور ديوان الموظفين العام في عملية الرقابة

م	البنية	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
98	يقوم موظفو الديوان بزيارة المؤسسة باستمرار	6.6	13	36.4	72	43.9	87	13.1	26	2.3636	0.000
99	يقدم موظفو الديوان تقاريرهم حول أداء المؤسسة	6.5	13	45.7	91	36.2	72	11.6	23	2.4724	0.000
100	تلتزم المؤسسة بالتغيير بناء على تقارير موظفي الديوان	13.6	27	48.7	97	30.2	60	7.5	15	2.6834	0.000
101	ترفع المؤسسة لديكم تقاريرها إلى ديوان الموظفين العام	16.9	34	52.2	105	20.9	42	10.0	20	2.7612	0.000
102	يوجد تعاون بين موظفي المؤسسة وموظفي الديوان	17.9	36	57.7	116	15.9	32	8.5	17	2.8507	0.000
103	تعتبر صلاحيات ديوان الموظفين العام واضحة في الرقابة على المؤسسة	15.9	32	46.3	93	28.9	58	9.0	18	2.6915	0.000
104	توجد آليات واضحة ومفهومة لعمل ديوان الموظفين العام في المؤسسة	12.9	26	47.3	95	32.3	65	7.5	15	2.6567	0.000
105	يتم الاستفادة من تقارير ديوان الموظفين العام وملاحظاته	15.0	30	54.5	109	25.5	51	5.0	10	2.7950	0.000
106	يقوم ديوان الموظفين بتقييم أداء موظفي المؤسسة لديكم	9.0	18	34.7	69	46.7	93	9.5	19	2.4322	0.000
107	لديوان الموظفين العام تأثير إيجابي مباشر على مستوى أداء المؤسسة	9.5	19	35.5	71	42.5	85	12.0	24	2.5250	0.000
										2.6232	0.000

- من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول دور ديوان الموظفين العام في عملية الرقابة في المؤسسات العامة وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند من البنود مرتبة ترتيباً تنازلياً وقد كانت على النحو التالي:-
- 1- بلغ المتوسط الحسابي لوجود تعاون بين موظفي المؤسسة وموظفي الديوان 2.8507 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 2- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يتم الاستفادة من تقارير ديوان الموظفين العام وملاحظاته 2.7950 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 3- بلغ المتوسط الحسابي حول رفع المؤسسة تقاريرها إلى ديوان الموظفين العام 2.7612 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 4- بلغ المتوسط الحسابي بأنه تعتبر صلاحيات ديوان الموظفين العام واضحة في الرقابة على المؤسسة 2.6915 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 5- بلغ المتوسط الحسابي حول التزام المؤسسة بالتغيير بناءً على تقارير موظفي الديوان 2.6834 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 6- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود آليات واضحة ومفهومة لعمل ديوان الموظفين العام في المؤسسة 2.6567 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 7- بلغ المتوسط الحسابي حول التأثير الإيجابي المباشر لديوان الموظفين العام على مستوى أداء المؤسسة 2.5250 مما يعد مؤشراً إيجابياً.
 - 8- بلغ المتوسط الحسابي حول تقديم موظفي الديوان تقاريرهم حول أداء المؤسسة 2.4724 مما يعد مؤشراً إيجابياً ضعيفاً.
 - 9- بلغ المتوسط الحسابي حول قيام ديوان الموظفين بتقييم أداء موظفي المؤسسة 2.4322 مما يعد مؤشراً إيجابياً ضعيفاً.
 - 10- أما حول قيام موظفي الديوان بزيارة المؤسسة باستمرار فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.3636 مما يعد مؤشراً إيجابياً ضعيفاً.
- أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.6232)، مما يعد توجهاً إيجابياً قوياً لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفيد بفعالية دور ديوان الموظفين العام في المؤسسات العامة. وبالرجوع إلى جدول رقم (12)، ص 136 أفاد 71% من المدراء المستبانيين بوجود دور فاعل لديوان الموظفين العام في الرقابة في المؤسسات العامة.

المحور رقم (13)

دور وزارة المالية في عملية الرقابة

يعالج هذا المحور دور وزارة المالية في عملية الرقابة، وفعالية هذا الدور، كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسة العامة، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (24).

الجدول رقم (24)

دور وزارة المالية في عملية الرقابة

م	البنود	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة	المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع			
108	يقوم موظفو وزارة المالية بزيارة المؤسسة باستمرار	8.5	17	34.2	68	43.7	87	13.6	2.3769	0.000
109	يقدم موظفو الوزارة تقاريرهم حول أداء المؤسسة	12.0	24	46.5	93	32.5	65	9.0	2.6150	0.000
110	تلتزم المؤسسة لديكم بتقديم تقاريرها إلى وزارة المالية	15.1	30	56.8	113	20.6	41	7.5	2.7940	0.000
111	تلتزم المؤسسة بالتغيير بناء على تقارير موظفي الوزارة	11.0	22	51.5	103	30.0	60	7.5	2.6600	0.000
112	يوجد تعاون بين موظفي المؤسسة وموظفي الوزارة	12.0	24	64.0	128	16.5	33	7.5	2.8050	0.000
113	تعتبر صلاحيات وزارة المالية واضحة في الرقابة على المؤسسة	12.0	24	53.5	107	25.0	50	9.5	2.6800	0.000
114	توجد آليات واضحة ومفهومة لعمل وزارة المالية في المؤسسة	12.0	24	52.5	105	26.0	52	9.5	2.6700	0.000
115	يتم الاستفادة من تقارير وزارة المالية وملاحظاتها	9.6	19	60.1	122	21.2	42	7.6	2.7323	0.000
116	يوجد لوزارة المالية تأثير إيجابي مباشر على مستوى أداء المؤسسة	8.5	17	47.2	94	34.2	68	10.1	2.5427	0.000
									2.6529	0.000

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول دور وزارة المالية في عملية الرقابة في المؤسسات العامة وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند من البنود وقد كانت المتوسطات الحسابية مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:-

- 1- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود تعاون بين موظفي المؤسسة وموظفي الوزارة 2.8050 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 2- بلغ المتوسط الحسابي لحول التزام المؤسسة بتقديم تقاريرها إلى وزارة المالية 2.7940 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 3- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يتم الاستفادة من تقارير وزارة المالية وملاحظاتها 2.7323 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 4- بلغ المتوسط الحسابي بأنه تعتبر صلاحيات وزارة المالية واضحة في الرقابة على المؤسسة 2.6800 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 5- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود آليات واضحة ومفهومة لعمل وزارة المالية في المؤسسة 2.6700 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 6- بلغ المتوسط الحسابي حول التزام المؤسسة بالتغيير بناء على تقارير موظفي الوزارة 2.6600 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 7- بلغ المتوسط الحسابي حول تقديم موظفي الوزارة تقاريرهم حول أداء المؤسسة 2.6150 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
 - 8- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود تأثير إيجابي مباشر لوزارة المالية على مستوى أداء المؤسسة 2.5427 مما يعد مؤشرا إيجابيا.
 - 9- بلغ المتوسط الحسابي حول قيام موظفي وزارة المالية بزيارة المؤسسة باستمرار 2.3769 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.6529)، مما يعد توجهها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفيد بفعالية دور وزارة المالية في عملية الرقابة في المؤسسات العامة، حيث أن لوزير المالية وبموافقة مجلس الوزراء أن يعين مدققين ماليين في الوزارات والمؤسسات العامة، وذلك لتقديم المشورة لها ولمراقبة تنفيذ الموازنة العامة والالتزام بالمعايير والقواعد المالية.⁽¹⁾

(1) مركز الميزان لحقوق الإنسان، "دليل الموازنة العامة"، غزة، 2002، ص32

المحور رقم (14)

عوائق في طريق الرقابة

يعالج هذا المحور العوائق التي تقف في طريق الرقابة في المؤسسات العامة، للتعرف على كيفية إزالة هذه العوائق، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (25).

الجدول رقم (25)

عوائق في طريق الرقابة

م	البنية	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
117	يعتبر عدم فهم الموظف لعملية الرقابة عائقا في طريق تحقيق أهدافها	30.0	60	52.0	104	14.5	29	3.5	7	1.9150	0.116
118	تقف الانتماءات السياسية عائقا في طريق الرقابة	28.0	56	39.5	79	26.5	53	6.0	12	2.1050	0.094
119	غالبا ما تغض السلطة التنفيذية الطرف عن تقارير هيئة الرقابة بهدف عدم إثارة الرأي العام ضدها	26.8	52	45.9	89	21.1	41	6.2	12	2.0670	0.275
120	يضعف اثر الرقابة في حال وجود الانتفاضة	23.9	48	55.2	111	15.4	31	5.5	11	2.0249	0.653
121	يساعد تشابك السلطات في الحد من اثر عملية الرقابة	24	48	56.5	113	17.5	35	2.0	4	1.9750	0.617
122	توجد منهجية واضحة في التعامل مع المخالفات داخل المؤسسة	9.0	18	38.5	77	47.0	94	5.5	11	2.5100	0.000
123	تتدخل الأجهزة الأمنية في عمل المؤسسة بشكل واضح	14.6	29	22.6	45	46.7	93	16.1	32	2.6432	0.000
124	يتدخل مديرون من خارج الدائرة في عمل المؤسسة	8.0	16	28.0	56	49.5	99	14.5	29	2.7050	0.000
125	يوجد تداخل في صلاحيات السلطات الثلاث مما يعيق عمل المؤسسة	11.6	23	37.9	75	41.9	83	8.6	17	2.4747	0.030
126	تتم التعيينات في المؤسسة على أساس غير سليم	27.0	54	37.5	75	30.5	61	5.0	10	2.1350	0.000
127	يتم تدخلات خارج حدود النظام في المؤسسة	12.1	24	35.2	70	46.7	93	6.0	12	2.4673	0.000
128	يوجد دليل إجراءات للعمل في المؤسسة	9.1	18	39.9	79	40.9	81	10.1	20	2.4798	0.000
										2.2918	0.1488

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول العوائق في طريق الرقابة وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند من البنود مرتبة ترتيبيا تنازليا على النحو التالي:-

- 1- بلغ المتوسط الحسابي لتدخل مدراء من خارج الدائرة في عمل المؤسسة 2.7050 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
- 2- أما بخصوص تدخل الأجهزة الأمنية في عمل المؤسسة بشكل واضح فقد كان المتوسط الحسابي 2.6432 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
- 3- أما بخصوص وجود منهجية واضحة في التعامل مع المخالفات داخل المؤسسة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.5100 مما يعد مؤشرا إيجابيا.
- 4- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود دليل إجراءات للعمل في المؤسسة 2.4798 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 5- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود تداخل في صلاحيات السلطات الثلاث مما يعيق عمل المؤسسة 2.4747 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 6- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود تدخلات خارج حدود النظام في المؤسسة 2.4673 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 7- بلغ المتوسط الحسابي حول حدوث التعيينات في المؤسسة على أساس غير سليم 2.1350 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 8- بلغ المتوسط الحسابي حول تأثير الانتماءات السياسية عائقا في طريق الرقابة 2.1050 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 9- بلغ المتوسط الحسابي حول غض السلطة التنفيذية الطرف عن تقارير هيئة الرقابة بهدف عدم إثارة الرأي العام ضدها 2.0670 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 10- بلغ المتوسط الحسابي حول اثر الانتفاضة في إضعاف الرقابة 2.0249 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 11- أما بخصوص المتوسط الحسابي لتأثير تشابك السلطات في الحد في عملية الرقابة 1.9750 مما يعد مؤشرا سلبيا.
- 12- أما بخصوص اعتبار عدم فهم الموظف لعملية الرقابة عائقا في طريق تحقيق أهدافها 1.9150 مما يعد مؤشرا سلبيا.

أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.2918)، مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا لعناصر هذا المحور وهذا يدل على وجود عوائق في طريق الرقابة، أما $Sig = 0.1488$ مما يعني عدم وجود دلالة معنوية لهذا المحور، وهذا يدل على ضعف أهمية هذه العوائق في التأثير على الرقابة، وذلك من وجهة نظر المدراء، وبالرجوع إلى الدراسات ذات العلاقة، فقد ورد بخصوص قرارات التعيين، أنه يغلب على قرارات التعيين طابع التوظيف لغايات الاستيعاب بغض النظر عن الحاجة أو المؤهل العلمي، كذلك فإن عددا كبيرا من التعيينات والترقيات يتم على خلفية حزبية أو فتوية بعيدا عن اعتبارات المصلحة العامة والمؤهل العلمي والخبرة والكفاءة.⁽¹⁾ ومن خلال الرجوع لجدول رقم (25)، ص169، يتبين وجود الكثير من العوائق في طريق الرقابة، مثل الانتماءات السياسية، وعدم فهم الموظف لعملية الرقابة، ووجود الانتفاضة بسبب إغلاق الطرق وعدم تواصل المناطق الفلسطينية، كما أن السلطة التنفيذية تغض الطرف عن تقارير هيئة الرقابة العامة بهدف عدم إثارة الرأي العام ضدها. وبالرجوع إلى سؤال رقم (121) من نفس الجدول السابق يتبين أن تشابك السلطات له دور في الحد من أثر الرقابة في المؤسسات العامة.

(1) مركز غزة للحقوق والقانون ، (مرجع سابق)، ص41

المحور رقم (15) التطوير في المؤسسة

يعالج هذا المحور موضوع التطوير في المؤسسات العامة، ومن خلاله يمكن التعرف مدى فعالية أساليب الرقابة في إحداث تغيرات أساسية ينتج عنها إحداث تطوير فعلي في هذه المؤسسات، وتظهر نتائج التحليل خلال الجدول رقم (26).

الجدول رقم (26)

التطوير في المؤسسة

م	البنية	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
129	يتم مكافأة المبدعين في نهاية كل عام	11.4	23	13.4	27	43.8	88	31.3	63	2.0498	0.460
130	يوجد برامج تدريبية متواصلة في المؤسسة	11.9	24	43.3	87	32.8	66	11.9	24	2.5522	0.000
131	يتم ترشيح المتدربين للبرامج التدريبية حسب احتياجات العمل	9.9	20	47.5	96	26.7	54	15.8	32	2.5149	0.000
132	توجد موازنة محددة للتدريب في المؤسسة	8.9	18	39.6	80	32.7	66	18.8	38	2.3861	0.000
133	يتم تشجيع الموظفين للإقبال على التدريب	15.8	32	40.1	81	31.7	64	12.4	25	2.5941	0.000
134	يساعد التدريب في حل مشاكل المؤسسة لديكم	16.0	32	51.0	102	23.0	46	10.0	20	2.7300	0.000
135	يعمل التدريب على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة لديكم	19.4	39	60.2	121	13.4	27	7.0	14	2.9204	0.000
136	يساعد التدريب في تحسين الخدمات المقدمة لجمهور مؤسستكم	16.8	34	60.4	122	15.8	32	6.9	14	2.8713	0.000
137	لدى المؤسسة القدرة الكافية على علاج المشاكل	11.9	24	53.5	108	26.7	54	7.9	16	2.6931	0.000
138	لدى المؤسسة القدرة على الاتصال الفعال مع الجمهور	13.4	27	54.5	110	26.2	53	5.9	12	2.7525	0.000
139	تستطيع المؤسسة تغيير الفكرة السلبية لدى الجمهور بسهولة	10.4	21	39.1	79	44.1	89	6.4	13	2.5347	0.000
140	يوجد مكتب استعلامات في المؤسسة	17.4	35	41.8	84	30.8	62	10.0	20	2.6667	0.000
141	توجد لوحات إرشادية لإرشاد جمهور المؤسسة داخلها	12.9	26	45.8	92	32.3	65	9.0	18	2.6269	0.000
142	يستطيع المواطن الوصول إلى مكتب الاستعلامات في المؤسسة بسهولة	16.0	32	44.0	88	31.0	62	9.0	18	2.6700	0.000
143	يساهم مكتب الاستعلامات تسهيل تقديم الخدمات المقدمة للجمهور	12.1	24	48.2	96	30.2	60	9.5	19	2.6281	0.000

0.000	2.7350	5.5	11	25.5	51	59.0	118	10.0	20	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها للجمهور باستمرار	144
0.000	2.7136	7.5	15	26.6	53	52.8	105	13.1	26	يوجد أثر ملموس للتدريب على مستوى أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي	145
0.000	2.2426	25.2	51	36.1	73	27.7	56	10.9	22	يؤدي أسلوب تعيين الموظفين الحالي لاختيار أفضل العناصر للعمل في المؤسسة	146
0.001	2.6046										

- من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول التطوير في المؤسسات العامة وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند من البنود وقد كانت المتوسطات الحسابية للبنود المذكورة مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:-
- 1- بلغ المتوسط الحسابي لاعتبار أن التدريب يعمل على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة 2.9204 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 2- بلغ المتوسط الحسابي بأن التدريب يساعد في تحسين الخدمات المقدمة لجمهور المؤسسة 2.8713 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 3- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود القدرة لدى المؤسسة على الاتصال الفعال مع الجمهور 2.7525 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 4- بلغ المتوسط الحسابي حول عمل المؤسسة على تطوير خدماتها للجمهور باستمرار 2.7350 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 5- بلغ المتوسط الحسابي حول مساعدة التدريب في حل مشاكل المؤسسة 2.7300 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 6- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود أثر ملموس للتدريب على مستوى أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي 2.7136 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 7- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود القدرة الكافية لدى المؤسسة على علاج المشاكل 2.6931 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 8- بلغ المتوسط الحسابي حول استطاعة المواطن الوصول إلى مكتب الاستعلامات في المؤسسة بسهولة 2.6700 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.
 - 9- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود مكتب استعلامات في المؤسسة 2.6667 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.

- 10- أما حول مساهمة مكتب الاستعلامات في تسهيل تقديم الخدمات المقدمة للجمهور 2.6281 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
- 11- أما بخصوص وجود لوحات إرشادية لإرشاد جمهور المؤسسة داخلها فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.6269 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
- 12- بلغ المتوسط الحسابي حول تشجيع المؤسسة للموظفين للإقبال على التدريب 2.5941 مما يعد مؤشرا إيجابيا.
- 13- بلغ المتوسط الحسابي لوجود برامج تدريبية متواصلة في المؤسسة 2.5522 مما يعد مؤشرا إيجابيا.
- 14- بلغ المتوسط الحسابي حول قدرة المؤسسة على تغيير الفكرة السلبية لدى الجمهور بسهولة 2.5347 مما يعد مؤشرا إيجابيا.
- 15- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يتم ترشيح المتدربين للبرامج التدريبية حسب احتياجات العمل 2.5149 مما يعد مؤشرا إيجابيا.
- 16- بلغ المتوسط الحسابي بأنه توجد موازنة محددة للتدريب في المؤسسة 2.3861 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 17- بلغ المتوسط الحسابي حول أداء أسلوب تعيين الموظفين الحالي لاختيار أفضل العناصر للعمل في المؤسسة 2.2426 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 18- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يتم مكافأة المبدعين في نهاية كل عام 2.0498 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.6046)، مما يعد توجهها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما $Sig = 0.001$ مما يعني وجود دلالة معنوية لهذا المحور، مما يعني أن التطوير في المؤسسات العامة له فعاليته. وبالرجوع إلى رأي الجمهور الوارد في الإجابة على استبانة الجمهور والوارد في الجدول رقم (30)، ص 183 ، بلغ المتوسط الحسابي لجميع بنود المحور 2.4908 مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا ، أما بالنسبة للمدراء فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 2.6046 ، مما يعد توجهها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، وبالرجوع إلى الجدول رقم (26)، سؤال رقم (129) يتبين أنه لا يتم مكافأة المبدعين في نهاية كل عام، مما يفيد بوجود مشكلة في عدم مكافأة المبدعين. وبالرجوع كذلك إلى جدول رقم (12)،

ص136 حيث أفاد 45% من المدراء بأنه لا يتم قياس أداء المؤسسة بشكل دوري، أي أن 55% من المدراء يرون عكس ذلك مما يعد مشكلة في طريق التطوير.

الاستبانة الثانية: والتي تقيس وجهة نظر الجمهور تجاه مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة

سوف يتم عرض نتائج تحليل المجموعات المختلفة وعددها (6) والتي تتكون منها الاستبانة وذلك من خلال:-

- 1- عرض (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي).
- 2- استخدام اختبار (One Sample T-Test لتحديد قيمة Sig.) لكل بند في المجموعات المختلفة، وذلك للوقوف على مدى قبول أو رفض كل بند من هذه البنود.
- 3- تحديد المتوسط الحسابي للمجموعة ككل، واستخدام اختبار One Sample T-Test لتحديد قيمة Sig. للمجموعة بشكل كلي، ذلك بهدف التعرف على مدى قبول أو رفض المستقصى منهم حول مضمون كل مجموعة.
- 4- يراعى أن (4) يشير إلى أوافق بشدة ، (3) يشير إلى أوافق، (2) يشير إلى لا أوافق، أما (1) فيشير إلى لا أوافق بشدة، أما الأسئلة رقم (6، 8، 13، 22، 33) فإن (1) يشير إلى أوافق بشدة ، (2) يشير إلى أوافق ، (3) يشير إلى لا أوافق، (4) يشير إلى لا أوافق بشدة. وقد كان سبب تغيير أسلوب الترميز في الأسئلة اكتشاف مدى اهتمام الشخص الذي يقوم بتعبئة الاستبانة، وهل يجيب على أسئلة الاستبانة بتمعن أم أنه يختار الإجابة بشكل عشوائي، حيث يختار (موافق جدا)، أو (موافق) لجميع بنود الاستبانة دون التمييز بين سؤال وآخر. كذلك تم صياغة بعض الأسئلة بصيغة الإيجاب، وأخرى بصيغة السلب، وهذا استوجب استخدام ترميز عكسي للإجابات.

ملاحظة: يتم اعتبار النتائج ذات دلالة معنوية إذا كانت قيم $\text{Sig.} = 0.000$ أو أقل من 0.05 .

المحور رقم (1)

كفاءة العاملين في المؤسسات العامة

يعالج هذا المحور كفاءة العاملين في المؤسسات العامة، من خلال تقييم الجمهور لأداء هذه الخدمة، وتظهر نتائج التحليل من خلال الجدول التالي رقم (27).

الجدول رقم (27)

العاملون في المؤسسات العامة

م	البنية	أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق		لا أوافق بشدة		Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	
1	يتميز العاملون في المؤسسات العامة بحسن المعاملة	6.8	23	64.5	218	3.8	13	2.7426	0.000	
2	يقوم العاملون في المؤسسات العامة بدورهم على أحسن وجه	3.8	13	36	123	7.3	25	2.3626	0.000	
3	يشعر العاملون في المؤسسات العامة بواجبهم تجاه المواطنين	5.3	18	48.2	165	4.1	14	2.5468	0.000	
4	يفهم الموظف في المؤسسة العامة دوره بشكل دقيق	7.0	24	37.7	129	7.9	27	2.4386	0.000	
5	يلتزم الموظف في المؤسسة العامة بمكان عمله بشكل دائم	5.6	19	37.4	127	10.0	34	2.3853	0.000	
6	تكثر الطوابير أمام الموظف في المؤسسة العامة	25.4	87	44.4	152	3.8	13	2.0848	0.055	
7	تشعر بأن العاملين في المؤسسات العامة مدربون بشكل جيد	4.1	14	31.2	106	10.3	35	2.2912	0.000	
8	يرفع الموظفون أصواتهم على طالبي الخدمة	14.3	48	43.0	147	6.5	22	2.3423	0.000	
								2.3993	0.001	

من خلال الجدول رقم (27) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول أداء العاملين في المؤسسات العامة وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند من البنود وقد كانت المتوسطات الحسابية مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:-

1- بلغ المتوسط الحسابي لتمييز العاملين في المؤسسات العامة بحسن المعاملة 2.7426 مما يعد مؤشراً إيجابياً قوياً.

2- بلغ المتوسط الحسابي لشعور العاملين في المؤسسات العامة بواجباتهم تجاه المواطنين 2.5468 مما يعد مؤشرا إيجابيا.

3- أما حول فهم الموظف في المؤسسة العامة لدوره بشكل دقيق فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.4386 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.

4- أما حول التزام الموظف في المؤسسة العامة بمكان عمله بشكل دائم فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.3853 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.

5- بلغ المتوسط الحسابي لقيام العاملين في المؤسسات العامة بدورهم على أحسن وجه 2.3626 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.

6- بلغ المتوسط الحسابي حول رفع الموظفين أصواتهم على طالبي الخدمة 2.3423 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.

7- بلغ المتوسط الحسابي حول الشعور بأن العاملين في المؤسسات العامة مدربون بشكل جيد 2.2912 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.

8- بلغ المتوسط الحسابي حول كثرة الطوابير أمام الموظف في المؤسسة العامة 2.0848 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.

أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.3993)، مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا، لعناصر هذا المحور، أما $Sig.=0.001$ مما يعني وجود دلالة معنوية لهذا المحور، أي كفاءة العاملين في المؤسسات العامة الذين يقدمون الخدمة للجمهور.

ومن خلال تحليل عناصر هذا المحور تبين كفاءة العاملين في المؤسسات العامة تأخذ توجهها إيجابيا ضعيفا حيث يبلغ المتوسط الحسابي لجميع عناصر المحور 2.3993، وبالرجوع إلى سؤال رقم 6 من الجدول رقم (27)، ص 177 تبين مشكلة كثرة الطوابير أمام الموظفين في المؤسسات العامة، مما يدل على عدم الاستغلال الأمثل للموظفين في المؤسسات العامة رغم التضخم في أعدادهم، مما يدل على تسبب هؤلاء الموظفين. وبالرجوع إلى سؤال رقم 5 من نفس الجدول السابق ورغم الدلالة المعنوية العالية لهذا السؤال فإن المتوسط الحسابي يأخذ توجهها إيجابيا ضعيفا، مما يدل على ضعف التزام الموظفين في أماكن عملهم.

المحور رقم (2)

الخدمات المقدمة من المؤسسات

يعالج هذا المحور الخدمات المقدمة من المؤسسات العامة للجمهور، حيث يقيم أفراد العينة هذه الخدمات، ومدى كفاءة هذه الخدمات، وتظهر نتائج التحليل من خلال الجدول التالي رقم (28):

الجدول رقم (28)

الخدمات المقدمة في المؤسسات العامة

Sig.	المتوسط	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق		أوافق بشدة		البنية	م
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
0.000	2.1959	12.3	42	60.5	207	22.5	77	4.7	16	تتميز الخدمات المقدمة في المؤسسات العامة بالجودة العالية	9
0.007	2.0997	14.7	50	64.2	219	17.6	60	3.5	12	تقدم الخدمات للمواطنين في الوقت المناسب دون تأخير	10
0.000	2.1642	15.5	53	56.9	194	23.2	79	4.4	15	يتم تطوير الخدمات المقدمة للجمهور بشكل مستمر	11
0.000	2.1657	14.2	48	57.7	195	25.4	86	2.7	9	يتم تطوير أساليب تقديم الخدمات بشكل مستمر	12
0.000	1.7853	8.8	30	11.2	38	29.5	101	50.3	171	تسود الوساطة والمحسوبية المؤسسات العامة في تقديم خدماتها للجمهور	13
0.000	2.5870	5.9	20	34.5	117	54.6	185	5.0	17	يعتبر مستوى الخدمات المقدمة للجمهور جيد	14
0.000	2.4911	8.3	28	39.3	132	47.3	159	5.1	17	تتشابه المؤسسة في خدماتها مع المؤسسات الأخرى	15
0.001	2.1327	16.5	56	56.0	190	25.1	85	2.4	8	تقدم المؤسسات العامة خدماتها بسرعة مناسبة للجمهور	16
0.001	2.2027										

من خلال الجدول رقم (28) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول تقييم أداء الخدمات المقدمة من المؤسسات العامة وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند كانت على النحو التالي:-

1- بلغ المتوسط الحسابي لاعتبار مستوى الخدمات المقدمة للجمهور جيدا، 2.5870 مما يعد مؤشرا إيجابيا.

- 2- بلغ المتوسط الحسابي تتشابه المؤسسة في خدماتها مع المؤسسات الأخرى 2.4911 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 3- بلغ المتوسط الحسابي لتمييز الخدمات المقدمة في المؤسسات العامة بالجودة العالية 2.1959 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 4- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يتم تطوير أساليب تقديم الخدمات بشكل مستمر 2.1657 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 5- بلغ المتوسط الحسابي بأنه يتم تطوير الخدمات المقدمة للجمهور بشكل مستمر 2.1642 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 6- بلغ المتوسط الحسابي لتقديم المؤسسات العامة خدماتها بسرعة مناسبة للجمهور 2.1327 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 7- أما بخصوص تقديم الخدمات للمواطنين في الوقت المناسب دون تأخير فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.0997 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 8- أما بخصوص أن الوساطة والمحسوبة تسود المؤسسات العامة في تقديم خدماتها للجمهور فقد بلغ المتوسط الحسابي 1.7853 مما يعد مؤشرا سلبيا.
- أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.2027)، ومستوى معنوية عال، $(Sig.) = 0.001$ ، مما يعد توجها إيجابيا ضعيفا لعناصر هذا المحور، مما يدل على وجود رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة من المؤسسات العامة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب. وبالرجوع إلى الجدول رقم (28)، ص 179 ومن خلال استعراض عناصر هذا المحور يتبين أن الخدمات لا تقدم للجمهور في الوقت المناسب، كما تبين أن الوساطة والمحسوبة تسود الخدمات المقدمة من المؤسسات العامة إلى الجمهور. كما أنه لا بد أن تبذل المؤسسة كل جهدها من أجل نيل رضا الجمهور، حيث أصبح المستهلك هو معيار نجاح أو فشل المؤسسة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Kotler, Philip, and Armstrong, Gary, **Principles of Marketing**, Prentice Hall International, Inc., New Jersey, U.S.A., (n.d.).

المحور رقم (3)

موقع المؤسسة ومرافقها

يعالج هذا المحور موقع المؤسسة العامة ومرافقها، ونظرة الجمهور لهذه المسألة، وسهولة الوصول للمؤسسات العامة، وتظهر نتائج التحليل من خلال الجدول التالي رقم (29):

الجدول رقم (29)

موقع المؤسسات العامة ومرافقها

م	البنية	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
17	تقع المؤسسات العامة في أماكن قريبة من السكان	13.8	47	60.9	207	21.5	73	3.8	13	2.8471	0.000
18	تتميز المؤسسات العامة بالأبنية المناسبة	8.2	28	51.9	177	33.7	115	6.2	21	2.6217	0.000
19	توجد تهوية جيدة في المؤسسات العامة	9.1	31	52.1	177	34.1	116	4.7	16	2.6559	0.000
20	توجد أماكن مناسبة لانتظار المواطنين	3.5	12	27.9	95	55.7	190	12.9	44	2.2199	0.000
21	تتميز المؤسسات العامة بنظافتها ونظافة مرافقها	6.7	23	32.5	111	47.1	161	13.7	47	2.3216	0.000
22	يزدحم الموظفون داخل المكاتب في المؤسسات العامة	16.7	57	55.0	188	24.0	82	4.4	15	2.1608	0.000
23	يسهل وصول المواطن إلى المؤسسة العامة	8.8	30	65.8	223	18.6	63	6.8	23	2.7670	0.000
										2.5134	0.000

من خلال الجدول رقم (29) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول موقع المؤسسات العامة في قطاع غزة ، وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند كانت على النحو التالي:-

- 1- أما بخصوص موقع المؤسسات العامة في أماكن قريبة من السكان فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.8471 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
- 2- أما بخصوص سهولة وصول المواطن إلى المؤسسة العامة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.7670 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
- 3- بلغ المتوسط الحسابي حول وجود تهوية جيدة في المؤسسات العامة 2.6559 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.

- 4- أما بخصوص تميز المؤسسات العامة بالأبنية المناسبة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.6217 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
- 5- بلغ المتوسط الحسابي لتمييز المؤسسات العامة بنظافتها ونظافة مرافقها 2.3216 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 6- بلغ المتوسط الحسابي لوجود أماكن مناسبة لانتظار المواطنين 2.2199 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 7- أما بخصوص ازدحام الموظفين داخل المكاتب في المؤسسات العامة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.1608 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.

أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.5134)، مما يعد توجهها إيجابيا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يعني رضا الجمهور عن موقع المؤسسات العامة ومرافقها في قطاع غزة.

وقد ترجع هذه النتيجة إلى انتشار المؤسسات العامة في مختلف أرجاء قطاع غزة، وفي مختلف المراكز الرئيسية للمدن.

المحور رقم (4)

تطوير العمل في المؤسسة

يوضح هذا المحور مدى تطوير المؤسسة، وتقييم الجمهور للمؤسسات العامة من خلال عملية التطوير، ولا يأتي التطوير إلا من خلال الاستجابة للملاحظات، ووجود خطة للتطوير، وتظهر نتائج التحليل من خلال الجدول التالي رقم (30):

الجدول رقم (30)

تطوير العمل في المؤسسات العامة

Sig.	المتوسط	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق		أوافق بشدة		البنية	م
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
0.000	2.3275	10.5	36	51.2	175	33.3	114	5.0	17	يوجد تطوير في عمل المؤسسات العامة بشكل ملحوظ	24
0.000	2.4867	10.0	34	37.8	128	45.7	155	6.5	22	تعتبر الأجهزة المستخدمة في المؤسسات العامة حديثة	25
0.000	2.5265	9.4	32	39.1	133	40.9	139	10.6	36	يتميز أثاث المؤسسات العامة بالجودة	26
0.000	2.6224	5.9	20	34.2	116	51.6	175	8.3	28	يعتبر مكان العمل مريح للموظفين	27
0.000	2.4908										

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول تطوير العمل في المؤسسات العامة وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند كانت على النحو التالي:-

- 1- بلغ المتوسط الحسابي لاعتبار مكان العمل مريحا للموظفين 2.6224 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
- 2- بلغ المتوسط الحسابي لتمييز أثاث المؤسسات العامة بالجودة 2.5265 مما يعد مؤشرا إيجابيا.
- 3- بلغ المتوسط الحسابي لاعتبار الأجهزة المستخدمة في المؤسسات العامة حديثة 2.4867 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 4- أما بخصوص وجود تطوير في عمل المؤسسات العامة بشكل ملحوظ فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.3275 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.

أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.4908)، وبدرجة معنوية عالية $Sig.= 0.000$ ، وبالرغم من درجة المعنوية العالية إلا أن رضا الجمهور ليس بالشكل المطلوب عن التطوير في المؤسسات العامة بقطاع غزة.

وبالرجوع إلى الجدول رقم (30)، ص183، يلاحظ أن عملية التطوير في عمل المؤسسات العامة من خلال وجهة نظر الجمهور بأنها ضعيفة، حيث بلغت نسبة الذين يرون أن هناك تطورا في المؤسسات العامة قد بلغت 38.3%، من المستبانيين ، أما نسبة 61.7% لا يرون ذلك، مما يتطلب تطوير العمل في المؤسسات العامة. ويعزى الاختلاف بين رأي الجمهور ورأي المدراء إلى أن المدراء لا يريدون الحديث عن سلبيات مؤسساتهم بشكل صريح.

المحور رقم (5)

العلاقة مع جمهور المؤسسة

يبين هذا المحور مدى فناعة الجمهور بعلاقة المؤسسة بهم، وفي حال إيجابية هذه العلاقة فإنها ستكون مؤشرا إيجابيا على أداء هذه المؤسسات، وتظهر نتائج التحليل من خلال الجدول التالي رقم (31):

الجدول رقم (31)

العلاقة مع جمهور المؤسسات العامة

م	البنية	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط	Sig.
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
28	يوجد مكتب للاستعلامات في المؤسسات العامة	12.6	43	62.6	213	20.8	71	3.8	13	2.8412	0.000
29	يوجد مكتب الاستعلامات على مدخل المؤسسات العامة	13.6	46	52.8	179	27.7	94	5.9	20	2.7404	0.000
30	يستطيع المواطن الوصول مكتب الاستعلامات في الوقت المناسب	9.7	33	51.9	176	34.2	116	4.1	14	2.6726	0.000
31	يتفاعل مكتب الاستعلامات مع جمهور المؤسسة	6.2	21	45.4	153	41.8	141	6.5	22	2.5134	0.000
32	هناك إرشادات توجه المواطنين للأماكن المطلوبة	7.3	25	47.2	161	39.6	135	5.9	20	2.5601	0.000
33	يكثر المواطنون الاستفسار في المؤسسات العامة	21.2	72	58.6	197	18.3	62	2.4	8	2.0177	0.642
34	تجري إدارة المؤسسة بحثا على رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة منها	2.4	8	17.1	58	46.3	157	34.2	116	1.8761	0.003
35	يقوم المسؤولون بحل مشاكل الجمهور بشكل ميداني	3.2	11	15.3	52	51.3	174	30.1	102	1.9174	0.046
36	يوجد صندوق اقتراحات في المؤسسات العامة	7.0	24	35.2	120	40.5	138	17.3	59	2.3196	0.000
37	تتفاعل إدارة المؤسسات العامة مع اقتراحات الجمهور	3.0	10	13.6	46	55.3	187	28.1	95	1.9124	0.031
										2.3371	0.0722

من خلال الجدول رقم (31) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول علاقة المؤسسات العامة مع الجمهور وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند كانت على النحو التالي:-

- 1- بخصوص وجود مكتب للاستعلامات في المؤسسات العامة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.8412 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
- 2- بلغ المتوسط الحسابي لوجود مكتب الاستعلامات على مدخل المؤسسات العامة 2.7404 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
- 3- بلغ المتوسط الحسابي حول قدرة المواطن الوصول مكتب الاستعلامات في الوقت المناسب 2.6726 مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا.
- 4- أما بخصوص الإرشادات التي توجه المواطنين للأماكن المطلوبة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.5601 مما يعد مؤشرا إيجابيا.
- 5- بلغ المتوسط الحسابي لتفاعل مكتب الاستعلامات مع جمهور المؤسسة 2.5134 مما يعد مؤشرا إيجابيا.
- 6- بلغ المتوسط الحسابي لوجود صندوق اقتراحات في المؤسسات العامة 2.3196 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 7- بلغ المتوسط الحسابي لكثرة المواطنين الاستفسار في المؤسسات العامة 2.0177 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 8- أما حول قيام المسؤولين بحل مشاكل الجمهور بشكل ميداني فقد بلغ المتوسط الحسابي 1.9174 مما يعد مؤشرا سلبيا.
- 9- أما حول تفاعل إدارة المؤسسات العامة مع اقتراحات الجمهور فقد بلغ المتوسط الحسابي 1.9124 مما يعد مؤشرا سلبيا.
- 10- بلغ المتوسط الحسابي لإجراء إدارة المؤسسة بحثا على رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة منها 1.8761 مما يعد مؤشرا سلبيا.

أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.3371)، مما يعد توجها إيجابيا ضعيفا لعناصر هذا المحور أما Sig.= 0.0722 مما يعني عدم وجود دلالة معنوية لهذا المحور، بما يفيد بعدم رضا الجمهور عن علاقة المؤسسات العامة بهم.

وبالرجوع إلى جدول رقم (31)، ص 185 يلاحظ بأن الجمهور غير راض عن مستوى العلاقة مع المؤسسات العامة، ويتبين ذلك من خلال نتائج الأسئلة رقم (33) من

نفس الجدول، ورقم (35)، ورقم (37)، حيث تبين أن المواطنين يكثرون الاستفسار داخل المؤسسات العامة، مما يعني عدم وجود جهات ترشدهم داخل هذه المؤسسات، أما بخصوص قيام المسؤولين بحل المشاكل ميدانيا فقد تبين عدم رضا الجمهور عن هذه المسألة .

وعند السؤال الذي يتحدث عن فعالية إدارة المؤسسات العامة مع اقتراحات الجمهور فقد تبين فقدان الإدارة لهذه الفعالية. وعليه فإن العلاقة مع جمهور المؤسسة تحتاج إلى تعزيز.

المحور رقم (6)

الاستجابة لشكاوى الجمهور في المؤسسة

تدور أسئلة هذا المحور حول مدى استجابة المؤسسات العامة لشكاوى الجمهور، وتعني الاستجابة اعتبار الشكاوى أداة رقابية لدى إدارة المؤسسة، وتظهر نتائج التحليل من خلال الجدول رقم (32):

الجدول رقم (32)

الاستجابة لشكاوى الجمهور في المؤسسات العامة

م	البنية	أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق		لا أوافق بشدة		Sig.	المتوسط
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
38	يوجد صندوق شكاوى في المؤسسات العامة	14.1	48	40.5	138	37.5	128	7.9	27	0.000	2.3930
39	يمكن للمواطن إيصال شكواه للمسؤولين بدون عوائق	27.2	93	48.8	167	21.6	74	2.3	8	0.832	1.9912
40	تتفاعل إدارة المؤسسة العامة بشكل إيجابي مع شكاوى الجمهور	25.1	85	55.2	187	18.0	61	1.8	6	0.358	1.9646
41	يسهل على أصحاب الشكاوى الوصول إلى المسؤول في المؤسسة العامة	30.1	102	45.4	154	22.4	76	2.1	7	0.404	1.9646
42	يشعر المواطن بالتغيير بناء على الشكاوى المقدمة	28.8	98	50.9	173	17.4	59	2.9	10	0.176	1.9441
43	تتم عمليات التطوير في المؤسسات العامة بناء على الشكاوى المقدمة	32.2	110	49.7	170	15.2	52	2.9	10	0.007	1.8889
										0.296	2.0244

من خلال الجدول رقم (32) يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول استجابة المؤسسات العامة لشكاوى الجمهور وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي لكل بند كانت على النحو التالي:-

- 1- أما بخصوص وجود صندوق للشكاوى في المؤسسات العامة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.3930 مما يعد مؤشرا إيجابيا ضعيفا.
- 2- بلغ المتوسط الحسابية لقدرة المواطن على إيصال شكواه للمسؤولين بدون عوائق 1.9912 مما يعد مؤشرا سلبيا.

- 3- أما بخصوص تفاعل إدارة المؤسسة العامة بشكل إيجابي مع شكاوى الجمهور فقد بلغ المتوسط الحسابي 1.9646 مما يعد مؤشرا سلبيا.
- 4- أما بخصوص هل أنه يسهل على أصحاب الشكاوى الوصول إلى المسؤول في المؤسسة العامة فقد بلغ المتوسط الحسابي 1.9646 مما يعد مؤشرا سلبيا.
- 5- أما بخصوص شعور المواطن بالتغيير بناء على الشكاوى المقدمة فقد بلغ المتوسط الحسابي 1.9441 مما يعد مؤشرا سلبيا.
- 6- بلغ المتوسط الحسابي بشأن أن عمليات التطوير في المؤسسات العامة تتم بناء على الشكاوى المقدمة 1.8889 مما يعد مؤشرا سلبيا.
- أما بالنسبة لحساب المتوسط الحسابي للمجموعة ككل فقد تبين من خلال الجدول السابق أنه (2.0244)، مما يعد توجهها إيجابيا ضعيفا لعناصر هذا المحور، أما Sig. = 0.296 مما يعني عدم وجود دلالة معنوية لهذا المحور، بما يفيد عدم رضا الجمهور عن استجابة المؤسسات العامة لشكاوى الجمهور.
- ومن خلال مراجعة الجدول السابق يتبين أن معظم عناصر هذا المحور سلبية، حيث توجد مشاكل في وصول الشكاوى للمسؤولين في المؤسسات العامة، كما أن تفاعل إدارة المؤسسات العامة بشكل إيجابي ضعيف، أما بخصوص قدرة أصحاب الشكاوى على الوصول إلى المسؤولين في المؤسسات العامة فهي ضعيفة كذلك، كذلك لا يشعر المواطنون بأن المؤسسات العامة تقوم بالتغيير بناء على الشكاوى المقدمة منهم، كذلك فإن عمليات التطوير لا تتم بناء على الشكاوى المقدمة. ومما سبق يتبين ضعف علاقة المؤسسات العامة بالجمهور. وبالرغم من وجود دائرة علاقات عامة في كثير من المؤسسات العامة إلا أن العلاقة مع الجمهور ضعيفة مما يتطلب تعزيز دور العلاقات العامة في المؤسسات العامة.

رابعاً: اختبار الفرضيات

تتمثل فرضيات الدراسة في 4 فرضيات وهي:-

1- يعتمد مدى فعالية الدور الرقابي للهيئات الرقابية المختلفة على مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات هذه الهيئات.

2- لا يوجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قياس فعالية عملية التخطيط في المؤسسات العامة التي تعتمد على عملية التخطيط، والمؤسسات التي لا تعتمد على عملية التخطيط.

3- لا يوجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المستبانيين بشأن تداخل السلطات الثلاث وإعاقتها للعمل، ورأي محايد.

4- إن الحد من فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، يؤدي إلى ضعف تطويرها في المستقبل.

سيتم اختبار كل فرضية على حدة، وذلك من خلال الربط بين المجموعات التي تحتويها الاستبانة أو الربط بين المجموعات وأحد الأسئلة التي توجد في الاستبانة. وسوف يتم الاستدلال بنتائج تحليل بنود الاستبانة ونتائج تحليل المجموعات المختلفة التي سبق ذكرها.

الفرضية الأولى

يعتمد مدى فعالية الدور الرقابي للهيئات الرقابية المختلفة على مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات هذه الهيئات.

وينبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي:-

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي للمجلس التشريعي، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات المجلس.
 - 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي لديوان الموظفين العام، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الديوان.
 - 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي لوزارة المالية، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الوزارة.
 - 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة العامة، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الهيئة.
- وقد تم استخدام χ^2 في التحليل، وفيما يلي معامل الارتباط لكل فرضية من الفرضيات.

الجدول رقم (33)

يبين العلاقة الارتباطية بين مدى فعالية الدور الرقابي للهيئات الرقابية، والتزام المؤسسات العامة بتوصيات هذه الهيئات

م	العلاقات الارتباطية	معامل الارتباط	Sig.
1	فعالية المجلس التشريعي والتزام المؤسسات العامة بتوصياته	0.211**	0.003
2	فعالية ديوان الموظفين العام والتزام المؤسسات العامة بتوصياته	0.289**	0.000
3	فعالية وزارة المالية والتزام المؤسسات العامة بتوصياتها	0.274**	0.000
4	فعالية هيئة الرقابة العامة والتزام المؤسسات العامة بتوصياتها	0.183**	0.000

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي للمجلس التشريعي، ومدى التزام المؤسسات العامة التزام المؤسسات العامة بتوصيات المجلس. وقد تم استخدام اختبار Chi-square ، الذي يبحث في هذه العلاقة.

الجدول رقم (34)

يبين العلاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات

المجلس التشريعي وفعالية الدور الرقابي للمجلس وفقا لاختبار Chi-square

مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات المجلس التشريعي				فعالية الدور الرقابي للمجلس التشريعي
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
6	17	32	6	نعم
36	43	47	5	لا

Sig.= 0.003

وبما أن Sig.= 0.003 أي أقل من 0.01 و 0.05 ، وقيمة $\chi^2 = 26.66$ المحسوبة، أكبر من قيمة χ^2 الجدولية. إذن الصفتان غير مستقلتين ، مما يعني وجود علاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات المجلس التشريعي، وفعالية الدور الرقابي للمجلس. لذا، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبدلية أي بوجود علاقة بين فعالية الدور الرقابي للمجلس التشريعي، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصياته. وبالرجوع إلى جدول رقم (33)، حيث أن معامل الارتباط = 0.211^* ، أي طردي، فكلما زاد التزام المؤسسات العامة بتوصيات المجلس التشريعي ، كلما زادت فعالية المجلس التشريعي، والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة $\text{sig.}=0.003$ أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي لديوان الموظفين العام، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الديوان. وقد تم استخدام اختبار Chi-square، الذي يبحث في هذه العلاقة.

الجدول رقم (35)

يبين العلاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات

ديوان الموظفين العام وفعالية دوره الرقابي وفقا لاختبار chi-square

مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات ديوان الموظفين العام				فعالية الدور الرقابي لديوان الموظفين العام
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
8	32	73	27	نعم
7	28	23		لا

Sig. = 0.000

وبما أن Sig.= 0.000 أي أقل من 0.001 و 0.005 ، وقيمة $\chi^2 = 23.435$ المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية. إذن الصفتان غير مستقلتين ، مما يعني وجود علاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات ديوان الموظفين العام، وفعالية الدور الرقابي للديوان. لذا، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة أي بوجود علاقة بين فعالية الدور الرقابي لديوان الموظفين العام، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصياته. وبالرجوع إلى جدول رقم (33)، حيث أن معامل الارتباط = 0.289^* ، أي طردي، أي كلما زاد التزام المؤسسات العامة بتوصيات ديوان الموظفين العام، كلما زادت فعالية ديوان الموظفين العام، والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة sig.= 0.000 أي أقل من 0.05، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي لوزارة المالية، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الوزارة. وقد تم استخدام اختبار Chi-square ، الذي يبحث في هذه العلاقة.

الجدول رقم (36)

يبين العلاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات

وزارة المالية، وفعالية دور الوزارة الرقابي وفقا لاختبار chi-square

مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات وزارة المالية				فعالية الدور الرقابي لوزارة المالية
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
7	39	90	18	نعم
8	21	12	4	لا

Sig.= 0.000

وبما أن Sig.= 0.000 أي أقل من 0.001 و 0.005 ، وقيمة $\chi^2 = 20.457$ المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية. إذن الصفتان غير مستقلتين ، مما يعني وجود علاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات وزارة المالية، وفعالية الدور الرقابي للوزارة. لذا، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة أي بوجود علاقة بين فعالية الدور الرقابي لوزارة المالية، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الوزارة. وبالرجوع إلى جدول رقم (33)، حيث أن معامل الارتباط $= 0.274^*$ ، أي طردي، أي كلما زاد التزام المؤسسات العامة بتوصيات وزارة المالية، كلما زادت فعالية الدور الرقابي لوزارة المالية. والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة sig.= 0.000 أي أقل من 0.05، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة العامة، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الهيئة.

وقد تم استخدام اختبار Chi-square ، الذي يبحث في هذه العلاقة.

الجدول رقم (37)

يبين العلاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات

هيئة الرقابة العامة، وفعالية الدور الرقابي للهيئة وفقا لاختبار chi-square

مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات هيئة الرقابة العامة				فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة العامة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
7	38	94	21	نعم
6	10	15	3	لا

Sig. = 0.000

وبما أن Sig.= 0.01 أي أقل من 0.05 ، وقيمة chi-square = 9.222 المحسوبة أكبر من قيمة chi-square الجدولية.

إذن الصفتان غير مستقلتين ، مما يعني وجود علاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات هيئة الرقابة العامة، وفعالية الدور الرقابي للهيئة.

لذا، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة أي بوجود علاقة بين فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة العامة، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الهيئة.

وبالرجوع إلى جدول رقم (33)، حيث تبين أن معامل الارتباط = *0.183، أي طردي، أي كلما زاد التزام المؤسسات العامة بتوصيات هيئة الرقابة العامة، كلما زادت فعالية هيئة الرقابة العامة. والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة sig.= 0.000 أي أقل من 0.05 مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

ومن خلال فحص هذه الفرضية، وفحص فعالية هيئات الرقابة على المؤسسات العامة، تبين أن معظم الهيئات الرقابية لها دور فعال في عملية الرقابة ، مع مراعاة فوارق بين مدى استخدام المؤسسات المختلفة لهذه الأساليب، حيث أن المؤشرات لم تكن قوية بشكل كامل. وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية

- لا يوجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قياس فعالية عملية التخطيط في المؤسسات التي تعتمد على عملية التخطيط، والمؤسسات التي لا تعتمد على عملية التخطيط.

وقد تم استخدام اختبار Independent Sample T-Test ، ويبحث الاختبار في مقارنة متوسطات العينات المستقلة.

ويتضح ذلك من خلال استخدام اختبار T- test حيث تبين من الجدول رقم (38) أن هناك فروقا بين المؤسسات العامة التي تطبق والتي لا تطبق عملية التخطيط، حيث أن المؤسسات المطبقة لعملية التخطيط أكثر من المؤسسات غير المطبقة.

الجدول رقم (38)

يبين المتوسط الحسابي للمؤسسات المطبقة

وغير المطبقة لعملية التخطيط حسب اختبار T-Test

Sig.	المتوسط	
0.000	29.1102	المؤسسات المطبقة لعملية التخطيط
0.000	22.0435	المؤسسات غير المطبقة لعملية التخطيط

Sig. = 0.000

وبالرجوع إلى تحليل sig-2tailed حيث أن sig.= 0.000 ، وأقل من 0.05 ، وأقل من 0.01 ، إذن يوجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قياس الأداء باستخدام التخطيط والتطوير للمؤسسات العامة التي تعتمد على التخطيط، والمؤسسات التي لا تعتمد على التخطيط. ومتوسط قياس الأداء للمؤسسات العامة غير المطبقة للتخطيط والتطوير = 22.0435 ، ومتوسط قياس الأداء للمؤسسات المطبقة للتخطيط والتطوير = 29.1102 وذلك لصالح المؤسسات المطبقة للتخطيط.

الفرضية الثالثة

- لا يوجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المستبانيين بشأن تداخل السلطات الثلاث وإعاقتها للعمل، ورأي محايد.

الجدول رقم (39)

يبين وجود تشابك بين السلطات الثلاث

حسب اختبار T-Test

المتوسط	
2.9	متوسط آراء المستبانيين

Sig.= 0.000

ومن خلال الرجوع للجدول رقم (39)، حيث تبين، باستخدام اختبار One Sample T-Test ، يختص مقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المستبانيين بقيمة الاختبار وهو رأي محايد ، حيث تبين التالي، قيمة المتوسط الفعلي يساوي 2.9 ، أما قيمة sig.= 0.000 أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، أما t المحسوبة = 8.24 أكبر من t الجدولية. إذن نرفض الفرضية الصفرية، نقبل بالبديلة، أي بوجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المستبانيين بشأن تداخل السلطات الثلاث وإعاقتها للعمل لصالح رأي موافق لأن المتوسط = 2.9 .

ومن خلال فحص هذه الفرضية، وفحص مسألة تشابك السلطات الثلاث وإعاقتها للعمل في المؤسسات العامة، فقد تبين وجود تشابك بين السلطات الثلاث، مما يعني قبول هذه الفرضية.

الفرضية الرابعة

إن الحد من فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، يؤدي إلى ضعف تطوير المؤسسات العامة في المستقبل.

تقول الفرضية الصفرية الصفتان مستقلتان، والصفة الأولى هي الحد من فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، والصفة الثانية هي ضعف التطوير في المستقبل.

وينبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي:-

1- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الموازنة التقديرية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

2- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استخدام التقارير الإدارية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

3- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استخدام التقارير الإحصائية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

4- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استخدام الشكاوى كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

5- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استخدام الرقابة الداخلية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

6- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استخدام الممارسات الإدارية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

7- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استخدام الملاحظة الشخصية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

الجدول رقم (40)

يبين العلاقة الارتباطية بين مدى فعالية أسلوب الرقابة المستخدم

والتطوير في المؤسسات العامة حسب اختبار chi-square

م	العلاقات الارتباطية	معامل الارتباط	Sig.
1	فعالية استخدام الموازنة التقديرية كأسلوب رقابي ، ومستوى التطوير	0.255*	0.003
2	فعالية استخدام التقارير الإدارية كأسلوب رقابي، ومستوى التطوير	0.334*	0.000
3	فعالية استخدام التقارير الإحصائية كأسلوب رقابي، ومستوى التطوير	0.356*	0.000
4	فعالية استخدام الشكاوى كأسلوب رقابي، ومستوى التطوير	0.330*	0.000
5	فعالية استخدام الرقابة الداخلية كأسلوب رقابي، ومستوى التطوير	0.328*	0.000
6	فعالية استخدام الممارسات الإدارية كأسلوب رقابي، ومستوى التطوير	0.453*	0.000
7	فعالية استخدام الملاحظة الشخصية كأسلوب رقابي، ومستوى التطوير	0.274*	0.000

الفرضية الفرعية الأولى:-

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الموازنة التقديرية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

الجدول رقم (41)

يبين العلاقة بين فعالية استخدام الموازنة التقديرية كأسلوب رقابي

والتطوير في المؤسسات العامة حسب اختبار chi-square

التطوير في المؤسسات العامة					فعالية الموازنة كإسلوب من أساليب الرقابة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة		
7	7	5	7	أوافق بشدة	
21	49	18	8	أوافق	
24	28	3	4	لا أوافق	
9	4		2	لا أوافق بشدة	

Sig.= 0.000

وبما أن sig.=0.000 أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، وقيمة $\chi^2 = 28.083$ المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية.

إذن الصفتان غير مستقلتين، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الموازنة التقديرية كأسلوب رقابي، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة.

لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة، أي بوجود علاقة بين استخدام الموازنة التقديرية، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة.

وبالرجوع إلى جدول رقم (40)، حيث تبين أن معامل الارتباط = 0.255^* ، أي طردي، أي كلما زاد استخدام الموازنة التقديرية كأسلوب من أساليب الرقابة، كلما زاد مستوى التطوير في المؤسسات العامة، والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة $\text{sig.} = 0.000$ أقل من 0.01 وأقل من 0.05، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استخدام التقارير الإدارية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

الجدول رقم (42)

يبين العلاقة بين فعالية استخدام التقارير الإدارية كأسلوب رقابي والتطوير في المؤسسات العامة حسب اختبار chi-square

التطوير في المؤسسات العامة				فعالية استخدام التقارير الإدارية كأسلوب من أساليب الرقابة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
6	11	9	9	أوافق بشدة
27	60	16	11	أوافق
22	15		2	لا أوافق
6	1	1	1	لا أوافق بشدة

Sig.= 0.000

وبما أن $\text{sig.}=0.000$ أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، وقيمة $\text{chi-square} = 38.756$ المحسوبة أكبر من قيمة chi-square الجدولية.

إذن الصفتان غير مستقلتين، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقارير الإدارية كأسلوب من أساليب الرقابة، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة.

لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة، أي بوجود علاقة بين استخدام ، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة.

وبالرجوع إلى جدول رقم (40)، تبين أن معامل الارتباط = 0.334^* ، أي طردي، أي كلما زاد استخدام التقارير الإدارية كأسلوب من أساليب الرقابة، كلما زاد مستوى

التطوير في المؤسسات العامة، والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة $\text{sig.} = 0.000$ أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استخدام التقارير الإحصائية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

جدول رقم (43)

يبين العلاقة بين فعالية استخدام التقارير الإحصائية كأسلوب رقابي والتطوير في المؤسسات العامة حسب اختبار chi-square

التطوير في المؤسسات العامة					فعالية استخدام التقارير الإحصائية كأسلوب من أساليب الرقابة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة		
8	8	10	9	أوافق بشدة	
11	47	11	9	أوافق	
30	29	3	2	لا أوافق	
12	3	2	2	لا أوافق بشدة	

Sig.= 0.000

وبما أن $\text{sig.}=0.000$ أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، وقيمة $\text{chi-square} = 51.172$ المحسوبة أكبر من قيمة chi-square الجدولية.

إذن الصفتان غير مستقلتين، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقارير الإحصائية كأسلوب من أساليب الرقابة، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة. لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة، أي بوجود علاقة بين استخدام التقارير الإحصائية كأسلوب من أساليب الرقابة، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة.

وبالرجوع إلى جدول رقم (40)، تبين أن معامل الارتباط $= 0.356^*$ ، أي طردي، أي كلما زاد استخدام التقارير الإحصائية كأسلوب من أساليب الرقابة، كلما زاد مستوى التطوير في المؤسسات العامة، والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة $\text{sig.} = 0.000$ أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استخدام الشكاوى كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

جدول رقم (44)

يبين العلاقة بين فعالية استخدام الشكاوى كأسلوب رقابي والتطوير في المؤسسات العامة حسب اختبار chi-square

التطوير في المؤسسات العامة				كأسلوب من أساليب الرقابة فعالية استخدام الشكاوى	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة		
6	3	5	4		أوافق بشدة
11	18	42	12		أوافق
3	5	31	30		لا أوافق
3	1	9	15	لا أوافق بشدة	

Sig.= 0.000

وبما أن sig.=0.000 أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، وقيمة $\chi^2 = 37.618$ المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية.

إذن الصفتان غير مستقلتين، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الشكاوى كأسلوب من أساليب الرقابة، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة.

لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة، أي بوجود علاقة بين استخدام الشكاوى كأسلوب من أساليب الرقابة، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة.

وبالرجوع إلى جدول رقم (40) تبين أن معامل الارتباط = 0.330^* ، أي طردي، أي كلما زاد استخدام الشكاوى كأسلوب من أساليب الرقابة، كلما زاد مستوى التطوير في

المؤسسات العامة، والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة $\text{sig.} = 0.000$ أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استخدام الرقابة الداخلية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

الجدول رقم (45)

يبين العلاقة بين فعالية استخدام الرقابة الداخلية كأسلوب رقابي والتطوير في المؤسسات العامة حسب اختبار chi-square

التطوير في المؤسسات العامة				فعالية الرقابة الداخلية كأسلوب من أساليب الرقابة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
10	5	6	9	أوافق بشدة
10	19	55	22	أوافق
1	3	25	25	لا أوافق
1		2	6	لا أوافق بشدة

Sig.= 0.000

وبما أن sig.=0.000 أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، وقيمة $\chi^2 = 41.064$ المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية. إذن الصفتان غير مستقلتين، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الرقابة الداخلية كأسلوب من أساليب الرقابة، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة. لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة، أي بوجود علاقة بين استخدام الرقابة الداخلية كأسلوب من أساليب الرقابة، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة. وبالرجوع إلى جدول رقم (40) فقد تبين أن معامل الارتباط = 0.328^* ، أي طردي، أي كلما زاد استخدام الرقابة الداخلية كأسلوب من أساليب الرقابة، كلما زاد مستوى التطوير في المؤسسات العامة، والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة sig. = 0.000 أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية السادسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استخدام الممارسات الإدارية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

الجدول رقم (46)

يبين العلاقة بين فعالية استخدام الممارسات الإدارية كأسلوب رقابي والتطوير في المؤسسات العامة حسب اختبار chi-square

التطوير في المؤسسات العامة				فعالية استخدام الممارسات الإدارية كأسلوب من أساليب الرقابة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
12	9	8	6	أوافق بشدة
8	16	41	16	أوافق
2	2	33	27	لا أوافق
1		4	14	لا أوافق بشدة

Sig.= 0.000

وبما أن sig.=0.000 أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، وقيمة $\chi^2 = 60.613$ المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية.

إذن الصفتان غير مستقلتين، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الممارسات الإدارية كأسلوب من أساليب الرقابة، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة. لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة، أي بوجود علاقة بين استخدام الممارسات الإدارية كأسلوب من أساليب الرقابة، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة. وبالرجوع إلى جدول رقم (40) تبين أن معامل الارتباط $= 0.453^*$ ، أي طردي، أي كلما زاد استخدام الممارسات الإدارية كأسلوب من أساليب الرقابة، كلما زاد مستوى التطوير في المؤسسات العامة، والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة sig. = 0.000 أقل من 0.01 وأقل من 0.05، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية السابعة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استخدام الملاحظة الشخصية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، ومستوى التطوير في هذه المؤسسات في المستقبل.

الجدول رقم (47)

يبين العلاقة بين فعالية استخدام الملاحظة الشخصية كأسلوب رقابي والتطوير في المؤسسات العامة حسب اختبار chi-square

التطوير في المؤسسات العامة				فعالية استخدام الملاحظة الشخصية كأسلوب من أساليب الرقابة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
12	9	19	15	أوافق بشدة
10	15	61	28	أوافق
1	3	7	14	لا أوافق
		1	6	لا أوافق بشدة

Sig.= 0.000

وبما أن sig.=0.000 أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، وقيمة $\chi^2 = 28.996$ المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية.

إذن الصفتان غير مستقلتين، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الملاحظة الشخصية كأسلوب من أساليب الرقابة، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة. لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبدلية، أي بوجود علاقة بين استخدام الملاحظة الشخصية، كأسلوب من أساليب الرقابة، ومستوى التطوير في المؤسسات العامة.

وبالرجوع إلى جدول رقم (40) تبين أن معامل الارتباط $= 0.274^*$ ، أي طردي، أي كلما زاد استخدام الممارسات الإدارية كأسلوب من أساليب الرقابة، كلما زاد مستوى التطوير في المؤسسات العامة، والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة $\text{sig.} = 0.000$ أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

ومن خلال مراجعة الفرضية الرابعة، وفحص أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة، فقد تبين أن معظم الأساليب مطبقة، وإن الحد من استخدام هذه الأساليب يعيق التطوير في المؤسسات العامة، كما أن هناك فروقا فردية بين المؤسسات المطبقة لهذه الأساليب.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم يتم التطرق إلى بعض التوصيات التي من شأنها زيادة فعالية الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة.

أولاً: نتائج الدراسة

تعتبر النتائج التي توصلت لها الدراسة ضمن المحاور التالية:-

أ- المؤسسات الرقابية

1- ناقشت الدراسة مدى فعالية الدور الرقابي للمجلس التشريعي على المؤسسات العامة، حيث تبين عدم فعالية هذا الدور، وذلك حسب وجهة نظر المدراء، وبناء عليه فإن هذه المؤسسة الرقابية تفقد دورها في عملية الرقابة، مما يشكل عائقاً في طريق تطوير المؤسسات العامة وانضباطها في العمل الإداري، وتحقيق أهدافها.

2- من خلال الدراسة تم التوصل إلى فعالية الدور الرقابي لديوان الموظفين العام، على الجوانب المتعلقة بشؤون الموظفين، مع العلم أن سلطة الديوان مستمدة من علاقته المباشرة مع الموظفين وارتباط مصالحهم به. وعليه فإن فعالية الدور الرقابي لديوان الموظفين العام يؤدي إلى سير العمل الإداري بشكل جيد في المؤسسات العامة.

3- تبين من خلال دراسة دور وزارة المالية الرقابي على الأداء المالي في المؤسسات العامة، إلى فعالية هذا الدور، ويؤدي ذلك إلى ضبط عمليات الصرف المالي في المؤسسات العامة، بما يؤدي إلى استخدام الموارد المالية بالشكل الأفضل.

4- من خلال الدراسة تم التوصل إلى أن هيئة الرقابة العامة لها دور فعال في عملية الرقابة الإدارية، ورغم فعالية هذا المحور والتوجه الإيجابي لعناصره فإن تقارير هيئة الرقابة توجه لرئيس السلطة التنفيذية ولا يتم الإعلان عنها أو مناقشتها في المجلس التشريعي. مما يجعل المؤشر سلبياً لدور هيئة الرقابة العامة. ويشكل ذلك عائقاً في عملية تطوير العمل الإداري وتحقيق أهداف المؤسسات العامة.

ب- أدوات الرقابة

1- توصلت الدراسة إلى أنه يتم استخدام الموازنة التقديرية في عملية الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، وبالرغم من المنحى الإيجابي إلا أن هذا الاستخدام لا يتم بشكل كبير، مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسات العامة ويعيق عملية التخطيط وتوزيع موارد المؤسسات العامة على أنشطتها بشكل مناسب.

2- تبين من خلال الدراسة أنه يتم إقرار الموازنة التقديرية في الوقت المناسب، وقبل بداية السنة المالية، وذلك حسب رأي المدراء، مما يعد توجهاً إيجابياً لصالح استخدام الموازنة التقديرية في عملية الرقابة، ولكن لا يتم توفير المتطلبات المالية في الوقت المناسب، مما يؤدي إرباك العمل، والعشوائية في المؤسسات العامة.

3- يعتبر استخدام التقارير الإدارية في الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة مؤشراً إيجابياً، ومع ذلك فإن هناك نسبة ليست بالقليلة من المدراء لا يستخدمون هذه الأداة الرقابية، مما يعد ثغرة في عملية الرقابة داخل المؤسسات العامة، ويعيق الرقابة في المؤسسات العامة.

4- توصلت الدراسة إلى عدم استخدام التقارير الإحصائية بفعالية، يضعف عملية الرقابة في المؤسسات العامة، ويعيق وجود تقدير صحيح لأداء المؤسسات في الفترات السابقة. وفي هذه الحالة تفقد المؤسسات أداة رقابية هامة، حيث لا تستطيع اكتشاف الخطأ وتعديله في الوقت المناسب، كما لا تستطيع الحصول على إحصائيات وأرقام لأداء المؤسسات العامة.

5- تبين من خلال الدراسة أن الزيارات الميدانية، لا تستخدم بشكل مناسب في المؤسسات العامة، ومع العلم أن هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في عملية الرقابة، مما يفقد المؤسسات أداة رقابية هامة من أدوات الرقابة، وكما يعيق عملية كشف الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب.

6- من خلال التحليل تبين أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يستفيدون من الشكاوى كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، ويعتبر هذا الأسلوب الرقابي مستخدماً بشكل إيجابي وفعال في المؤسسات العامة، مما يعطي فرصة لإصلاح الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب، وذلك حسب رأي المدراء، أما بخصوص رأي الجمهور فقد تبين أنه مخالف لرأي المدراء إذ لا يستفاد من الشكاوى في معالجة مشاكل المؤسسة في الوقت المناسب.

7- من خلال الدراسة تبين أن نسبة كبيرة من المدراء لا يستخدمون الخرائط الرقابية كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، ويعد ذلك عائقاً في طريق عملية الرقابة، ويؤدي ذلك إلى ضعف المتابعة في العمل، وعدم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.

8- توصلت الدراسة إلى أنه تتم ممارسة المراجعة الداخلية (التدقيق) في المؤسسات العامة بكفاءة، بما يفيد بالتزام المؤسسات بالصحيح وسير الأمور المالية على النحو الأفضل.

9- تبين من خلال الدراسة أن أكثر المؤسسات العامة لديها وحدة رقابة داخلية، ويؤدي ذلك إلى دقة المتابعة الإدارية داخل المؤسسات العامة.

ج- آليات الرقابة

1- أما بخصوص التخطيط في المؤسسات العامة، واستخدام الخطط كأداة رقابية فقد تبين أن هناك فجوة لا يستهان بها، حيث تبين أن عدداً من المدراء لا يقومون بعملية التخطيط، ولا يستخدمون الخطط كأدوات رقابية، مما يفقد المؤسسات العامة الكثير من فوائد التخطيط وضعف أداء المؤسسات العامة، ويؤدي ذلك إلى العشوائية، وعدم توظيف موارد المؤسسات العامة بالشكل الصحيح.

2- ناقشت الدراسة مسألة التطوير في المؤسسات العامة حيث يرى المدراء في المؤسسات العامة بأنه تتم عملية التطوير بشكل مناسب في المؤسسات العامة، وبالإطلاع

على استبانة الجمهور والتي تناقش نفس المسألة، أن عملية التطوير تأخذاً بعداً ضعيفاً في المؤسسات العامة، ومن خلال مقارنة الأرقام مع بعضها البعض يلاحظ وجود فجوة بين رأي الجمهور ورأي المدراء العاملين في المؤسسات العامة، ويمكن تفسير هذه الفجوة بأن الجمهور يحكم على الأمور من خلال الخدمات التي يتلقاها، ولذلك يلزم المؤسسات العامة والمدراء الإطلاع على رأي الجمهور وتقييم الخدمات المقدمة للجمهور، وذلك من خلال تفعيل دور العلاقات العامة في المؤسسات العامة، ومن خلال الدراسات العلمية والبحوث التي تجرى على المؤسسات العامة. مع أن ضعف عملية التطوير تحد من تطوير الخدمات المقدمة من المؤسسات العامة للجمهور.

3- ناقشت الدراسة مسألة تحديد المعايير الرقابية لمتابعة الأداء في المؤسسات العامة حيث تبين أن استخدام هذه الأداة الرقابية يعتبر ضعيفاً، وذلك حسب وجهة نظر المدراء، مما يفقد هذه الأداة فعاليتها. وعليه فإن عملية الرقابة تفقد مرحلة هامة من مراحلها، حيث يصعب القيام بعملية الرقابة في حال عدم وجود معايير رقابية يتم الاستناد عليها. مما يؤدي إلى ضعف أداء المؤسسات العامة وعدم قيامها بعملها على النحو المطلوب.

4- أما بخصوص أنواع الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يتم استخدام أسلوب الرقابة قبل التنفيذ في المؤسسات العامة بقطاع غزة، مما يعني أن أسلوب الرقابة في المؤسسات العامة هي أسلوب رقابة أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ، مما يفقد المؤسسات القدرة على توقع الأخطاء والابتعاد عنها قبل حدوثها.

د- رأي الجمهور

ناقشت الدراسة مسألة الخدمات المقدمة من المؤسسات العامة، ويمكن تقييم الخدمات المقدمة من خلال تقييم الخدمة، وتقييم أداء الأشخاص، وتقييم ملاءمة المكان المقدمة فيه الخدمة، إضافة للتجاوب مع شكاوى المواطنين، والتطوير داخل المؤسسة حسب رؤية الجمهور. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:-

1- ناقشت الدراسة مسألة أداء العاملين في المؤسسات العامة للخدمات لجمهور المؤسسات العامة، وتبين من خلال هذه الدراسة ضعف فعالية هذه الخدمات، مما يعني عدم تطوير

قدرات العاملين الذين يقدمون هذه الخدمات ويقود ذلك إلى توجه الجمهور إلى مؤسسات أخرى للحصول على هذه الخدمات، في حال وجود بدائل لدى القطاع الخاص.

2- تم تقييم الخدمات المقدمة من المؤسسات العامة للجمهور وتبين أن تقييم هذه الخدمات يعتبر ضعيفا، بما يفيد بعدم كفاءة الخدمة المقدمة، وغياب عنصر الرقابة وذلك لأنه لم يتم تعديل الخدمات وتطويرها بما يحقق رغبة الجمهور. مما يؤثر سلبا على توجه الجمهور لهذه المؤسسات، وفقدانها لشريحة كبيرة من الجمهور، في ظل وجود بدائل عن هذه المؤسسات وخدماتها.

3- أما بخصوص تطوير العمل في المؤسسات العامة، فقد تبين ضعف هذا الجانب، حيث أن مسألة التطوير يجب أن تأخذ بعدا أكبر من البعد الحالي. حيث أن ضعف التطوير يفقد المؤسسة القدرة على التعامل أو المنافسة مع المؤسسات الأخرى، ويتم ذلك في حال وجود بدائل.

4- تبين من خلال الدراسة أن علاقة المؤسسات العامة مع الجمهور ضعيفة، مما يفقد المؤسسات العامة ثقة الجمهور فيها وبناء على ذلك يتوجه الجمهور إلى مؤسسات القطاع الخاص للحصول على خدماته المطلوبة، إن وجدت هذه الخدمات لدى القطاع الخاص.

5- تم دراسة مدى استجابة المؤسسات العامة لشكاوى الجمهور، وقد تبين ضعف هذا الجانب حيث تفقد المؤسسات العامة جانبا رقابيا هاما من جوانب الرقابة، أو ما يطلق عليه (التغذية الراجعة)، وعدم استفادة المؤسسات العامة من هذا الجانب يؤدي إلى عدم الاستفادة من الأخطاء أو تجنبها، وتراكم الأخطاء مما يضر بالمؤسسة وخدماتها.

ومن خلال المقارنة بين عناصر تقييم الخدمات المقدمة للجمهور ورأي الجمهور في هذه الخدمات يتبين ضعف هذه الخدمات، وذلك من خلال تقييم الخدمة المقدمة، والعاملين الذين يقدمون الخدمة، وموقع المؤسسات العامة ومرافقها، والتطوير في المؤسسات العامة، وعلاقة المؤسسات العامة مع الجمهور، واستجابة إدارة المؤسسات العامة للجمهور، وكل ذلك يتطلب تطوير أساليب تقديم الخدمات بما يلائم حاجة المواطنين.

ثانياً: التوصيات

بعد الانتهاء من عرض النتائج التي توصل إليها الباحث عبر هذه الدراسة، أصبح من الضروري تقديم التوصيات اللازمة من أجل تحسين وظيفة الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، وهذه التوصيات هي:-

1- التأكيد على ممارسة ومشاركة الموظفين في إعداد الموازنة التقديرية للمؤسسة، وذلك من أجل تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة، وتعوديهم على التخطيط المالي. مما يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة وزيادة فعالية العاملين فيها.

2- تدريب الموظفين على إعداد التقارير الإدارية وذلك من خلال الدورات التدريبية ومن خلال الناحية العملية، إذ لوحظ أن نسبة لا يستهان بها من المدراء لا يقومون باستخدام التقارير الإدارية في عملهم، وذلك من أجل تفعيل أداة رقابية هامة من أدوات الرقابة في المؤسسات.

3- تدريب الموظفين والمدراء على استخدام التقارير الإحصائية لما لها من دور فعال في عملية الرقابة. وتحديد الأخطاء وقت حدوثها ومعالجتها. والبعد عن العمومية في عملية التقييم.

4- التأكيد على أن يقوم المدراء بزيارة الموظفين ميدانياً والعمل على توجيههم، وبناء علاقات متميزة مع العاملين، بما لذلك من آثار إيجابية على علاقة المدراء مع الموظفين، ورفع روحهم المعنوية.

5- زيادة الاهتمام بمسألة الشكاوى، إذ تعتبر أداة رقابية فعالة، وبناء عليها يتم تصحيح الخطأ في حال وجوده، وذلك من أجل تصحيح الأخطاء وعدم تراكمها.

6- التركيز على موضوع التخطيط، وفهم الموظف لأهداف المؤسسة التي يعمل بها، والالتزام بالخطط الموجودة في المؤسسة، وذلك من أجل أن تكون المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى، ومن أجل استغلال الموارد المتاحة لديها بكفاءة عالية.

7- تفعيل دور المجلس التشريعي وذلك من خلال مناقشة تقارير هيئة الرقابة العامة التي يتم تقديمها لرئيس السلطة التنفيذية وعدم السماح ببقائها طي الكتمان، حيث يتم تعديل مسار المؤسسات العامة وعدم تراكم الأخطاء.

8- لا بد للمجلس التشريعي أن يقوم بعمله الرقابي في المؤسسات العامة وذلك من خلال الطرق المتاحة له بما لا يتعارض مع أداء المؤسسات الأخرى.

9- رغم فعالية دور ديوان الموظفين العام، فإنه لا بد من خروج ديوان الموظفين من العزلة التي وضع نفسه فيها وفتح أبوابه أمام الباحثين، وذلك من أجل تطوير العمل، والاستفادة المتبادلة بين الباحثين والديوان، إضافة إلى وضع برامج تدريبية للارتقاء بالمدراء والموظفين في المؤسسات العامة. وتشجيع الإبداع، وتحديد ميزانية للتدريب، وتفعيل مبدأ الثواب والعقاب، وذلك من أجل تطوير العمل في المؤسسات العامة والارتقاء به.

10- تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء في المؤسسات العامة، وترتبط هذه المسألة بالتخطيط، وعليه فإنه من الضرورة بمكان عقد دورات تدريبية في التخطيط للمدراء والموظفين، حيث يتم تحديد الانحراف وقت حدوثه ومعالجته مما يعطي المؤسسة القدرة على معالجة الأخطاء في الوقت المناسب.

11- تطوير المؤسسات العامة لعلاقتها مع الجمهور وذلك من خلال تطوير العلاقات العامة وإعطائها دورا مناسباً لوظيفتها، وتبادل وجهات النظر مع الجمهور من خلال المقابلات والاستفتاءات والاستبانات، وتسهيل وصول المواطن إلى إدارة المؤسسة، والاستجابة لشكاوى الجمهور، وذلك من أجل استقطاب أكبر شريحة من الجمهور لصالح المؤسسات العامة والوصول إلى رضا الجمهور عن أداء المؤسسات العامة.

12- التعيين بناء على معايير علمية ومهنية بعيدا عن الأبعاد الشخصية أو السياسية، وذلك من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بما يرفع الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسات العامة، والحصول على الخدمات الأفضل.

13- نظرا لوجود فجوات بين الجانب المهني، والجانب الإداري، وعدم إلمام المهنيين بالجوانب الإدارية، فإنه لا بد من التركيز على الدورات الإدارية للمدراء الذين يحملون تخصصات لا علاقة لها بالإدارة وذلك من أجل التوفيق بين الجوانب الفنية والجوانب التخصصية، وتطوير العمل الإداري في المؤسسات العامة بشكل أفضل.

14- توفير حرية التعبير عن الرأي والأمن للموظفين والمدراء وذلك من أجل الاستفادة من آراء الموظفين دون خوف من العقاب، وحتى يعبر كل شخص عما يدور بداخله بحرية، فإذا شعر الموظف بالأمن فإنه سيخلص للمؤسسة التي يعمل فيها.

15- الفصل بين عمل الوزارات، والدوائر داخل هذه الوزارات حتى لا تقوم وزارة بعمل الأخرى، أو تقوم دائرة بعمل الدائرة الأخرى.

16- الفصل بين صلاحيات السلطات الثلاث، التنفيذية، التشريعية، القضائية، وتحديد دور كل منها والالتزام بهذه الصلاحيات وهذه الأدوار.

دراسات مقترحة

1- نظرا لضعف دور العلاقات العامة في المؤسسات العامة، وعدم وضوح هذه الوظيفة، فإن الباحث يوصي بإجراء دراسة حول دور العلاقات العامة في المؤسسات العامة بقطاع غزة. وذلك من أجل توثيق العلاقة بين المؤسسات العامة والجمهور.

2- تبين أهمية دور مؤسسات المجتمع المدني في عملية الرقابة، فإن الباحث يوصي بإجراء دراسة حول دور مؤسسات المجتمع المدني الرقابي في المؤسسات العامة.

وبهذا يكون الباحث قد أجمل العديد من التوصيات اللازمة والتي توصل إليها عبر البحث أو من خلال الملاحظات الشخصية والميدانية التي لاحظها أثناء تعامله مع المؤسسات العامة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

أ- الكتب العربية:

- 1- إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، دار النهضة العربية - مصر، 1982.
- 2- إبراهيم رضوان الجندي، الصناعة في فلسطين إبان الانتداب البريطاني، منشورات دار الكرمل ، صامد، عمان ، الأردن، 1986.
- 3- إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة (العملية الإدارية)، الدار الجامعية - بيروت، 1994.
- 4- ابن حجر العسقلاني، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، بدون تاريخ.
- 5- أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، مصر، بدون تاريخ.
- 6- أمل حمد الفرحان، وعبد الكريم صالح السكر، الإدارة العامة في الأردن بين النظرية والتجربة العملية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
- 7- باسم بشناق، تقرير حول الرقابة المالية على الأجهزة الحكومية في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية (هيئة الرقابة العامة)، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، 2001.
- 8- السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء، مطبعة عابدين، مصر، 1994.
- 9- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن ، 1999.
- 10- بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 11- ثابت عبد الرحمن إدريس، و جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، ط 1 ، الدار الجامعية - الإسكندرية - مصر، 2002.
- 12- جاري دسلر، تعريب : عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ ، الرياض ، السعودية، 1991.
- 13- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1986.
- 14- خليل جعفر حجاج، محاضرات في إدارة الأعمال، مكتبة القدس ، غزة ، فلسطين، 2001.
- 15- دار الفتوى والتشريع، وزارة العدل، مجموعة التشريعات الفلسطينية عام 1994 - 1998، المجموعة الأولى، بدون تاريخ.
- 16- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، بدون تاريخ.
- 17- عادل حسن، و د. مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية - بيروت - لبنان، 1978.
- 18- عبد الرحمن صباح، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير والتقييم والتصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

- 19- عبد السلام بدوي، الرقابة على المؤسسات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، بدون تاريخ.
- 20- عبد الغفور يونس، دراسات في الإدارة العامة، الدار المصرية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1971.
- 21- عبد الكريم درويش، و ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1977.
- 22- علي شريف، إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية - مصر، 1978.
- 23- علي عباس، الرقابة الإدارية على المالية والأعمال في الشركات المساهمة، والمؤسسات المصرفية، مكتبة تلح العلي، عمان، الأردن، 1995.
- 24- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
- 25- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط1 دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- 26- كول بليس جراهام - الإبن، واستفن دبليو هايز، ترجمة: اللواء محمد عبد الكريم، مراجعة: وفيق مازن إدارة المنشآت العامة، ط1 الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
- 27- محفوظ أحمد جودة، الإدارة العامة وتطبيقاتها في الأردن، دار زهران للنشر، عمان الأردن، 1997.
- 28- محمد أبو زهرة، الملكية ونظرية العقد في الشريعة الإسلامية، ملتزم الطبع والنشر، دار الفكر العربي، مصر، 1977.
- 29- محمد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 30- محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب المصري الحديث، مصر، 1978.
- 31- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1983.
- 32- محمد مختار عثمان، مبادئ الإدارة العامة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 1991.
- 33- محمود عساف، أصول الإدارة، مكتب لطفي لآلات الكاتبة، الجيزة، مصر، 1982.
- 34- مدني عبد القادر علاقي، الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة - السعودية، 2000.
- 35- موفق حديد محمد، إدارة الأعمال الحكومية النظريات والعمليات والموارد، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002.
- 36- موفق حديد محمد، الإدارة العامة - هيكله الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 37- موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 38- نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المؤسسات العامة في الأردن، مركز أحمد ياسين الفني، الأردن، 1996.

ب- الكتب الأجنبية

- 1- Robbins, Stephen P., and Coulter, Mary, Management, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A., 2002.
- 2- Dessler, Gary, Framework For Management, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A. (n.d).
- 3- Certo, Samuel C., Management, Wm. C. Brown Publishers, U.S.A, 1992.
- 4- Bateman, Thomas S., Management Function & Strategy, Boston IRWIN, U.S.A. 1990,
- 5- R. Mondy, Wayne Arthur, Premeaus, Sharplin, Shane R., Management, Concepts, Practices, and Skills, Massachusetts, U.S.A., 1991.
- 6- Kotler, Philip, and Armstrong, Gary, Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A. (n.d).

ثانيا: الدوريات والتقارير والدراسات

أ- المقالات والتقارير

- 1- أحمد رجب عبد العال، المراجعة الإدارية ودورها في مجال الموازنات التخطيطية في وحدات القطاع العام، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، السنة 15، ع2، 1978.
- 2- أسامة شهوان، توجهات عامة في الإصلاح الإداري لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (ورقة عمل)، الملتقى المدني، آب. 2003.
- 3- أمل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني "دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلة علمية محكمة ومفهرسة، تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان 2002م.
- 4- البنك الدولي ، تقرير البنك الدولي حول أثر الانتفاضة ، نيسان 2003م.
- 5- تحسين الطراونة، التنسيق في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، مؤتم للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة الأردن، م10، ع6، 1995.
- 6- تحسين الطراونة، وسليمان اللوزي، دراسة ميدانية لواقع الرقابة الإدارية كما يراها العاملون في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلة، مجلة الإدارة العامة، ع
- 7- جمال جعفر المفتي، الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، ع41، 1984.
- 8- خميس بن عبد الله بن خميس الحديد ، الرقابة الإدارية في الشريعة الإسلامية، دراسة مقارنة، دليل الرسائل الجامعية ومستخلصاتها المودعة من الجامعة العربية في مركز الإيداع مكتبة الجامعة الأردنية، ج29.

- 9- ديوان الموظفين العام، مسودة خطة ديوان الموظفين العام لخمس سنوات، بدون تاريخ، منشورة على الإنترنت.
- 10- راشد مسلط الشريف، الدور الإشرافي الفعال لرؤساء البلديات والمجتمعات القروية في تطوير الأداء، دراسة تطبيقية للبلديات والمجتمعات القروية بمنطقة مكة المكرمة، مؤتمراً للبحوث والدراسات، م10، ع6، 1995.
- 11- رولف جنسن، سميح العبد، أولف تلفسن، "بناء المؤسسات لتخطيط مادي مستدام في فلسطين"، إعادة اعمار فلسطين، القضايا - الخيارات - الاستراتيجيات - بحوث وتوصيات مؤتمراً "الإعمار الريفي والحضري لدولة فلسطين"، ينظمة المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية وإعادة اعمار تحرير (أنطوان زحلان)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، ط1، 1997.
- 12- زياد أمين عبد الغني زيدان، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية، دليل الرسائل الجامعية ومستخلصاتها المودعة من الجامعة العربية في مركز الإيداع مكتبة الجامعة الأردنية، ج.29
- 13- سعيد بن يوسف بن صعبان الغامدي، فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على منطقة جدة التعليمية، مستخلصات رسائل الماجستير للدكتور/ حبيب الله بن محمد رحيم التركستاني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000م.
- 14- سمير أسعد مرشد، ونبيل إسماعيل رسلان، مفهوم الكفاية في الإدارية الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز م2، 1409 - 1989.
- 15- طلال سراج الغرياني، " الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية"، الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة ومحكمة، تصدر من معهد الإدارة العامة، الرياض، ع53، مارس 1978.
- 16- علاء الدين أحمد، و سليمان بطارسة، مستوى رضا الموظفين عن الخدمات العامة في الأردن، دراسة مقارنة، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، من منشورات جامعة اليرموك، اردب، الأردن، م10، ع4، 1994.
- 17- علي مشهور السفلان، نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م2، 1409 - 1989.
- 18- عياش إسماعيل أحمد أبو عياش، تقييم واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية الفلسطينية، من وجهة نظر إدارتها، دليل الرسائل الجامعية ومستخلصاتها المودعة من الجامعة العربية في مركز الإيداع مكتبة الجامعة الأردنية، ج.29
- 19- المجلس التشريعي، نشرة خاصة صادرة عن المجلس التشريعي الفلسطيني حول آليات عمل اللجان في المجلس (بدون تاريخ).
- 20- محمد الأمين البيانوني، دور التظلم الإداري في ممارسة الرقابة على أعمال الإدارة - دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، ع60، السنة الثامنة والعشرون، ديسمبر 1988.

- 21- محمد طعمانة، اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الاداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، من منشورات جامعة اليرموك، اربد، الأردن، م10، ع3، 1994.
- 22- المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، المجلس التشريعي الفلسطيني تقييم الأداء خلال دورتي الانعقاد الأولى والثانية (مارس 1996- مارس 1998)، سلسلة الدراسات (13).
- 23- مركز الميزان لحقوق الإنسان، "الانتفاضة في أرقام 2000 - 2002، عامان على الانتفاضة في الأراضي الفلسطينية المحتلة 2000/9/28 - 2002/9/28
- 24- مركز الميزان لحقوق الإنسان، الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية في موازنات السلطة الوطنية الفلسطينية، غزة، 2002.
- 25- مركز الميزان لحقوق الإنسان، الانتفاضة في أرقام 2000 - 2002، عامان على الانتفاضة في الأراضي الفلسطينية المحتلة 2000/9/28 إلى 2002/9/28
- 26- مركز الميزان لحقوق الإنسان، دليل الموازنة العامة، غزة، 2002.
- 27- مركز غزة للحقوق والقانون، الدائرة القانونية "واقع وآفاق الإصلاح في السلطة الوطنية الفلسطينية".
- 28- ميشيل روكارد وآخرون، تأليف يزيد صايغ وخليل الشقافي، "تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية"، تقرير فريق العمل المستقل برعاية مجلس العلاقات الخارجية، www.pcpsr.org/arabic/cfr/full.html
- 29- نائل عبد الحافظ العواملة، "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن - دراسة ميدانية، مؤتمة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، م10، ع6، 1995.
- 30- الهيئة المستقلة لحقوق المواطن، حالة حقوق المواطن الفلسطيني خلال عام 2002، التقرير السنوي الثامن.

ب- أبحاث ماجستير ودكتوراة

- 1- أكرم إبراهيم حماد، تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي - دراسة مقارنة ، (رسالة دكتوراة)، السودان، جامعة الجزيرة ، 2003م.
- 2- علي خالد يوسف بواقنة، الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، (رسالة ماجستير)، نابلس، جامعة النجاح، 2001م.
- 3- علي محمد صلاح المستريحي، العوامل المؤثرة في مستوى إنجاز وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الدوائر الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بتلك الوحدات، (رسالة ماجستير)، الأردن ، جامعة اليرموك، 1999.
- 4- فضل جحيش عايد الدبيس، تقويم دور ديوان الرقابة والتفتيش الإداري في تحسين الأداء في الدوائر الحكومية في الأردن، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، 1999م.
- 5- حمدي سليمان سحيمان القبيلات ، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية (دراسة تحليلية) ، (رسالة ماجستير)، الأردن، الجامعة الأردنية، 1997م.
- 6- منى خالد فرحات، دور المراجعة الإدارية في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية مع دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للأسماك، (رسالة ماجستير)، دمشق، جامعة دمشق، 1997م.
- 7- ممدوح محمد ممدوح الرشيدات، الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الإدارة العامة الأردنية (دراسة ميدانية في وزارة الأشغال العامة والإسكان)، (رسالة ماجستير)، الأردن، الجامعة الأردنية، 1992م.
- 8- ممدوح محمد الرشيدات، الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الإدارة العامة الأردنية - دراسة ميدانية في وزارة الأشغال - (رسالة ماجستير) عمان - الجامعة الأردنية - 1992.

ثالثا: أبحاث ودراسات عبر الإنترنت

1. Taylor, Matthew, Don't try to control everything. (Public Government), www.findarticles.com.
2. Deakin, Simon, and Mark Freedland, Citizenship, Public Service, and Employment Relationship, www.cbr.cam.ac.uk/pdf/wp161.pdf
3. Andersson, Staffan, Corruption in Sweden: Exploring Danger Zones and Change, <http://urn.kb.se/resolve?run=urn:nbn:se:umu:diva-18>
4. Grabosky, Peter, and Peter Larmour, Public Sector Corruption and its Control, Australian Institute of Criminology.

الملاحق

جدول الملاحق

العنوان	الرقم
استبانة المدراء	1
استبانة الجمهور	2



الجامعة الإسلامية - غزة

كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال
برنامج الماجستير

سيدي/ تي العزيزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : فعالية أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات

العامه بقطاع غزة

نظرا لأهمية المؤسسات العامة في حياة المواطن الفلسطيني ، وضرورة قيام هذه المؤسسات بدورها في خدمة المواطن ، وباعتبار الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة ولها أساليبها المتعددة ، وتتنوع هذه الأساليب من مؤسسة لأخرى ، وتردد هذه الأساليب بين الفاعلية وعدمها ، وبين المهنية وعدم المهنية ، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى خلل كبير في وظيفة المؤسسة العامة ، وما يتبعه من ضرر مباشر يلحق بالمواطن الفلسطيني ، ومن أجل تطوير العمل في هذه المؤسسات ، والاستفادة من خبرة الكوادر العاملة في المؤسسات العامة ، فقد تم إعداد هذه الاستبانة خصيصا لهذه الأغراض من خلال إتمام رسالة الماجستير التي تتناول فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة ، وبناء على ما سبق فإنني أتمنى عليكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بما يتفق مع ما هو موجود لديكم على أرض الواقع .

ونشمن عاليا تعاونكم ، ، ،

الباحث

البيانات الشخصية

اسم الوزارة	الدائرة / القسم
الوظيفة	الخبرة بالسنوات
تاريخ الميلاد	مكان الميلاد
المؤهل العلمي	التخصص
تاريخ الحصول عليه	الجنس
عدد العاملين الذين تشرف عليهم	

أولاً : أجب بنعم أو لا حسب ما هو موجود لديكم في المؤسسة بوضع إشارة () في المكان المناسب .

م	السؤال	نعم	لا
	1- الأدوات الرقابية المطبقة في المؤسسة		
1	تستخدم الموازنة التقديرية في عملية الرقابة		
2	يستفاد من الخطط كأداة رقابية في المؤسسة		
3	تقر الموازنة التقديرية للمؤسسة في الوقت المناسب وقبل بداية السنة المالية		
4	تستخدم التقارير الإدارية في الرقابة		
5	تستخدم التقارير الإحصائية في الرقابة		
6	تستخدم الملاحظة الشخصية في عملية الرقابة		
7	يستفاد من الشكاوى أسلوباً من أساليب الرقابة		
8	تستخدم الخرائط الرقابية أسلوباً من أساليب الرقابة		
9	تمارس المراجعة الداخلية في المؤسسة		
10	يوجد جسم رقابي داخل المؤسسة		
11	تمارس هيئة الرقابة العامة دورها الرقابي على المؤسسة		
12	يمارس المجلس التشريعي الفلسطيني دوره الرقابي على المؤسسة		
13	يمارس ديوان الموظفين العام دوره الرقابي على المؤسسة		
14	تمارس وزارة المالية دورها الرقابي على المؤسسة		
15	يتم تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء في المؤسسة		
16	يتم قياس أداء المؤسسة لديكم بشكل دوري		
17	تتدخل إدارة المؤسسة في الوقت المناسب لمعالجة الخلل		
18	هل يتم تقييم أداء الموظفين لديكم بشكل دوري		
19	تمارس الرقابة في المؤسسة (قبل التنفيذ)		
20	تمارس الرقابة في المؤسسة (أثناء التنفيذ)		
21	تمارس الرقابة في المؤسسة (بعد التنفيذ)		

ثانيا : ضع علامة () في الموقع المناسب حسب ما هو موجود فعلا في المؤسسة لديكم .

م	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق
2- الموازنة التقديرية					
1	يشارك العاملون في الدائرة في وضع بنود الموازنة التقديرية				
2	يتم الاستفادة من تجربة السنوات الماضية في إعداد الموازنة للعام القادم				
3	يتم الالتزام ببنود الموازنة التقديرية في الدائرة				
4	ترفض بعض مشتريات الدائرة بسبب عدم وجود رصيد في الموازنة				
5	تكثر البنود ذات المبالغ الكبيرة والتي سجل أمامها منفرقات				
6	تلتزم الجهات التنفيذية بتقديم تقارير مالية حول أداء الموازنة إلى المستويات الإدارية الأعلى				
7	يعتبر نظام الرقابة الذي يركز على التحقق من اتباع القواعد والإجراءات والتعليمات الخاصة بأداء العمل كاف لتقييم الأداء في مؤسستكم				
8	يمكن أن يعتبر نظام الرقابة الذي يركز بصفة أساسية على تحقيق نتائج يمكن إحصاؤها كاف لتقييم الأداء في المؤسسة				
3- التقارير الإدارية					
9	تعتمد الدائرة على التقارير الإدارية كوسيلة رقابية				
10	تتم الاستفادة من التقارير في حل المشاكل المتناولة				
11	تستخدم تقارير الأداء في المؤسسة لديكم				
12	تستخدم المعايير بشكل دقيق في إعداد التقارير الإدارية				
13	تصل التقارير في الوقت المحدد				
14	تطلب الجهات العليا تعديلات على التقارير الصادرة من طرفنا				
15	يسهل الحاسوب العملية الرقابية في المؤسسة				
16	تستخدم تقارير الدوام في المؤسسة لديكم				
17	يوجد في المؤسسة تقارير متابعة العمل				
18	توجد نماذج محددة للتقارير الإدارية في المؤسسة				
19	تستخدم نماذج مختلفة للتقارير تخدم أغراضا متعددة				
4- التقارير الإحصائية					
20	يتم عرض الإحصائيات والجداول بطريقة سهلة للقارئ				
21	تلقى التقارير الإحصائية الاهتمام اللازم من الجهات المختصة				
22	يتم عرض محتويات التقرير بشكل مفهوم				

				يتم استخدام وسائل الإيضاح في التقارير المستخدمة في المؤسسة	23
				يسهل على المدير الربط بين المعلومات والنتائج في التقارير الإحصائية	24
				يتم المقارنة بين تقارير هذه الفترة مع فترات سابقة	25
5- الملاحظة الشخصية					
				يميل المديرون إلى استخدام أسلوب الملاحظة الشخصية	26
				تحدد أهداف عملية التفتيش بشكل دقيق	27
				للملاحظة الشخصية أثر إيجابي على أداء الموظفين	28
				يرحب الموظفون بزيارة المسؤولين لهم في العمل	29
				يستجيب الموظفون لتوجيهات المدير أثناء زيارته الميدانية	30
				يتم تحسين أداء الموظفين كلما زادت الزيارات الميدانية لهم	31
				يفضل الموظفون المكاتب المفتوحة	32
6- الشكاوى					
				تعتبر الشكاوى أداة رقابية في المؤسسة	33
				يتم وضع الشكاوى في صندوق الاقتراحات	34
				توجد جهة محددة في المؤسسة لاستقبال الشكاوى الداخلية	35
				توجد جهة محددة في المؤسسة لمتابعة الشكاوى الداخلية	36
				يتم توجيه الشكاوى إلى مكتب المدير	37
				توجد جهة محددة في المؤسسة لمعالجة شكاوى الجمهور	38
				تصل الشكاوى إلى إدارة المؤسسة بسرعة كبيرة	39
				تستجيب المؤسسة لمعالجة المشاكل بسرعة كبيرة	40
				يتم تطوير أداء الموظفين من خلال الاستفادة من المقترحات الواردة في الشكاوى	41
				يتم تحسين وتطوير الخدمات بناء على الشكاوى الواردة للمؤسسة	42
7- التخطيط					
				توجد أسس منهجية واضحة لوضع خطط العمل في المؤسسة	43
				توجد أسس منهجية واضحة لتنفيذ خطط العمل في المؤسسة	44
				تعتبر أهداف المؤسسة واضحة للمديرين ورؤساء الأقسام	45
				تعتبر أهداف المؤسسة واضحة للعاملين فيها	46
				تعتبر الخطة وسيلة رقابية في المؤسسة	47
				تحدد الخطة المعايير والأهداف المطلوب تحقيقها بدقة	48
				يفهم كل موظف في الدائرة ما هو مطلوب منه فعلا	49
				يشارك الموظفون في وضع الخطط في الدائرة	50

				51	يتم مقارنة الإنجازات التي تحقّقها المؤسسة بالأهداف الموضوعة في الخطة
				52	يشارك الموظفون في المؤسسة في تقييم أداء الأقسام التي يعملون فيها
8- الممارسات الإدارية					
				53	توجد هيكلية تنظيمية واضحة في المؤسسة
				54	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في المؤسسة
				55	يتم الأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم أداء الموظف عند الترقية
				56	يتم الاستفادة من تقييم أداء الموظف في تطوير القوى العاملة في المؤسسة
				57	يتم الاستفادة من تقييم أداء الموظفين في تطوير المؤسسة
				58	تعتبر الإجراءات واضحة لدى العاملين في المؤسسة
				59	تعتبر الصلاحيات في المؤسسة واضحة
				60	يوجد نظام عقوبات واضح يستخدم عند الضرورة
				61	تعتبر القرارات الصادرة في الدائرة التي أعمل فيها ارتجالية
				62	تتسجم القرارات الإدارية مع الأنظمة والتعليمات الصادرة
				63	توكل بعض الأعمال في الدائرة لأكثر من شخص في آن واحد
				64	يوجد فارق زمني كبير بين صدور القرار وتطبيقه
				65	يتحدث المراجعون دوماً عن أهمية حسن المعاملة
				66	يتزاحم المراجعون على أبواب المكاتب في المؤسسة
				67	يتكدس العمل على مكاتب الموظفين لديك
				68	يتم إرجاع المعاملات بسبب عدم استكمال الإجراءات بالشكل المطلوب
				69	لا يوجد تداخل في الصلاحيات داخل المؤسسة
				70	في حال حدوث الخطأ تتم المحاسبة عليه من قبل المسؤولين في المؤسسة
9- دور هيئة الرقابة العامة في عملية الرقابة في المؤسسات					
				71	يقوم موظفو الهيئة بزيارة المؤسسة باستمرار
				72	ترسل الهيئة تقاريرها حول أداء المؤسسة للمسؤولين فيها
				73	ترفع إدارة المؤسسة لديكم تقاريرها إلى هيئة الرقابة العامة
				74	تلتزم المؤسسة بالتغيير بناء على تقارير هيئة الرقابة
				75	للهيئة دور مؤثر في عملية الرقابة في المؤسسة
				76	يوجد تعاون بين موظفي المؤسسة وموظفي هيئة الرقابة
				77	تعتبر صلاحيات هيئة الرقابة واضحة في الرقابة على المؤسسة
				78	توجد آليات واضحة ومفهومة لعمل هيئة الرقابة في المؤسسة
				79	يتم الاستفادة من تقارير هيئة الرقابة وملاحظاتها
				80	تهتم هيئة الرقابة العامة بأداء الموظفين في المؤسسة

				يتمتع موظفو هيئة الرقابة العامة بالمهنية المطلوب لأداء العمل المنوط بهم	81
				عند الكشف عن وجود أوجه قصور في نواح معينة في العمل ، تتم محاسبة المتسببين في ذلك	82
10- دور الرقابة الداخلية في المؤسسة					
				للرقابة الداخلية دور مؤثر في عمل المؤسسة	83
				تقوم الرقابة الداخلية بالتدقيق بشكل مباشر على أعمال المؤسسة	84
				لمدير الرقابة الداخلية الحق في وقف بعض الإجراءات داخل المؤسسة	85
				يرفع مدير الرقابة الداخلية تقاريره إلى رئيس المؤسسة بشكل مباشر	86
				تقع الرقابة الداخلية في موقع قريب من صنع القرار في المؤسسة	87
				يتم تعديل الإجراءات بناء على ملاحظات الرقابة الداخلية	88
11- دور المجلس التشريعي الفلسطيني في عملية الرقابة					
				يقوم أعضاء المجلس التشريعي بزيارة المؤسسة من وقت لآخر	89
				يقدم أعضاء المجلس التشريعي تقاريرهم حول أداء المؤسسة	90
				تولي إدارة المؤسسة اهتماما بالغا لمداوات المجلس التشريعي فيما يخصها من مواضيع	91
				تلتزم المؤسسة بالتغيير الداخلي بناء على ملاحظات ونتائج مداوات المجلس التشريعي فيما يخص المؤسسة من مواضيع	92
				للمجلس التشريعي دور مؤثر في عملية الرقابة في المؤسسة	93
				يوجد تعاون بين موظفي المؤسسة ولجنة الرقابة في المجلس التشريعي	94
				استفادت المؤسسة من دراسات قامت بها لجنة الرقابة في المجلس التشريعي فيما يخص عمل المؤسسة	95
				توجد آليات واضحة ومفهومة لعمل المجلس التشريعي في التعامل مع المؤسسة في عملية الرقابة	96
				قام المجلس التشريعي بإعداد دراسة في مجال عمل المؤسسة	97
12- دور ديوان الموظفين العام في عملية الرقابة					
				يقوم موظفو الديوان بزيارة المؤسسة باستمرار	98
				يقدم موظفو الديوان تقاريرهم حول أداء المؤسسة	99
				تلتزم المؤسسة بالتغيير بناء على تقارير موظفي الديوان	100
				ترفع المؤسسة لديكم تقاريرها إلى ديوان الموظفين العام	101
				يوجد تعاون بين موظفي المؤسسة وموظفي الديوان	102
				تعتبر صلاحيات ديوان الموظفين العام واضحة في الرقابة على المؤسسة	103
				توجد آليات واضحة ومفهومة لعمل ديوان الموظفين العام في المؤسسة	104

				105	يتم الاستفادة من تقارير ديوان الموظفين العام وملاحظاته
				106	يقوم ديوان الموظفين بتقييم أداء موظفي المؤسسة لديكم
				107	لديوان الموظفين العام تأثير إيجابي مباشر على مستوى أداء المؤسسة
13- دور وزارة المالية في عملية الرقابة					
				108	يقوم موظفو وزارة المالية بزيارة المؤسسة باستمرار
				109	يقدم موظفو الوزارة تقاريرهم حول أداء المؤسسة
				110	تلتزم المؤسسة لديكم بتقديم تقاريرها إلى وزارة المالية
				111	تلتزم المؤسسة بالتغيير بناء على تقارير موظفي الوزارة
				112	يوجد تعاون بين موظفي المؤسسة وموظفي الوزارة
				113	تعتبر صلاحيات وزارة المالية واضحة في الرقابة على المؤسسة
				114	توجد آليات واضحة ومفهومة لعمل وزارة المالية في المؤسسة
				115	يتم الاستفادة من تقارير وزارة المالية وملاحظاتها
				116	يوجد لوزارة المالية تأثير إيجابي مباشر على مستوى أداء المؤسسة
14- عوائق في طريق الرقابة					
				117	يعتبر عدم فهم الموظف لعملية الرقابة عائقا في طريق تحقيق أهدافها
				118	تقف الانتماءات السياسية عائقا في طريق الرقابة
				119	غالبا ما تغض السلطة التنفيذية الطرف عن تقارير هيئة الرقابة بهدف عدم إثارة الرأي العام ضدها
				120	يضعف اثر الرقابة في حال وجود الانتفاضة
				121	يساعد تشابك السلطات في الحد من اثر عملية الرقابة
				122	توجد منهجية واضحة في التعامل مع المخالفات داخل المؤسسة
				123	تتدخل الأجهزة الأمنية في عمل المؤسسة بشكل واضح
				124	يتدخل مديرون من خارج الدائرة في عمل المؤسسة
				125	يوجد تداخل في صلاحيات السلطات الثلاث مما يعيق عمل المؤسسة
				126	تتم التعيينات في المؤسسة على أساس غير سليم
				127	يتم تدخلات خارج حدود النظام في المؤسسة
				128	يوجد دليل إجراءات للعمل في المؤسسة
15- التطوير في المؤسسة					
				129	يتم مكافأة المبدعين في نهاية كل عام
				130	يوجد برامج تدريبية متواصلة في المؤسسة
				131	يتم ترشيح المتدربين للبرامج التدريبية حسب احتياجات العمل
				132	توجد موازنة محددة للتدريب في المؤسسة

				يتم تشجيع الموظفين للإقبال على التدريب	133
				يساعد التدريب في حل مشاكل المؤسسة لديكم	134
				يعمل التدريب على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة لديكم	135
				يساعد التدريب في تحسين الخدمات المقدمة لجمهور مؤسستكم	136
				لدى المؤسسة القدرة الكافية على علاج المشاكل	137
				لدى المؤسسة القدرة على الاتصال الفعال مع الجمهور	138
				تستطيع المؤسسة تغيير الفكرة السلبية لدى الجمهور بسهولة	139
				يوجد مكتب استعلامات في المؤسسة	140
				توجد لوحات إرشادية لإرشاد جمهور المؤسسة داخلها	141
				يستطيع المواطن الوصول إلى مكتب الاستعلامات في المؤسسة بسهولة	142
				يساهم مكتب الاستعلامات تسهيل تقديم الخدمات المقدمة للجمهور	143
				تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها للجمهور باستمرار	144
				يوجد أثر ملموس للتدريب على مستوى أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي	145
				يؤدي أسلوب تعيين الموظفين الحالي لاختيار أفضل العناصر للعمل في المؤسسة	146

وأخيرا نشكر لكم حسن تعاونكم ، وجهدكم المبذول لتعبئة هذه الاستبانة

والله ولي التوفيق



الجامعة الإسلامية - غزة
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال
برنامج الماجستير

سيدي/ تي العزيزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : فعالية أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات

العامّة بقطاع غزة

نظرا لأهمية المؤسسات العامة في حياة المواطن الفلسطيني، وضرورة قيام هذه المؤسسات بدورها في خدمة المواطن، وباعتبار الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة ولها أساليبها المتعددة ، وتنوع هذه الأساليب من مؤسسة لأخرى ، وتردد هذه الأساليب بين الفاعلية وعدمها ، وبين المهنية وعدم المهنية ، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى خلل كبير في وظيفة المؤسسة العامة ، وما يتبعه من ضرر مباشر يلحق بالمواطن الفلسطيني ، ومن أجل تطوير العمل في هذه المؤسسات ، فقد تم إعداد هذه الاستبانة خصيصا لهذه الأغراض من خلال إتمام رسالة الماجستير التي تتناول فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة ، وبناء على ما سبق فإنني أتمنى عليكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بما يتفق مع ما تزونه مباشرة على أرض الواقع ، وما يوجد من انطباع لديكم عند التعامل مع هذه المؤسسات .

ونشمن عاليا تعاونكم ، ، ،

الباحث

البيانات الشخصية

أ- الموظفون :

اسم الجامعة	الكلية	
التخصص	المؤهل العلمي	
نوع العمل	أكاديمي () - إداري ()	

ب - الطلاب :

اسم الجامعة	الكلية	
التخصص	المستوى	

ضع/ي علامة () في الموقع المناسب حسب ما تراه متجسدا في المؤسسات العامة التي تتعامل /ين معها .

م	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1- العاملون في المؤسسات					
1	يتميز العاملون في المؤسسات العامة بحسن المعاملة				
2	يقوم العاملون في المؤسسات العامة بدورهم على أحسن وجه				
3	يشعر العاملون في المؤسسات العامة بواجبهم تجاه المواطنين				
4	يفهم الموظف في المؤسسة العامة دوره بشكل دقيق				
5	يلتزم الموظف في المؤسسة العامة بمكان عمله بشكل دائم				
6	تكثر الطوابير أمام الموظف في المؤسسة العامة				
7	تشعر بأن العاملين في المؤسسات العامة مدربون بشكل جيد				
8	يرفع الموظفون أصواتهم على طالبي الخدمة				
2- الخدمات المقدمة من المؤسسات					
9	تتميز الخدمات المقدمة في المؤسسات العامة بالجودة العالية				
10	تقدم الخدمات للمواطنين في الوقت المناسب دون تأخير				
11	يتم تطوير الخدمات المقدمة للجمهور بشكل مستمر				
12	يتم تطوير أساليب تقديم الخدمات بشكل مستمر				
13	تسود الوساطة والمحسوبية المؤسسات العامة في تقديم خدماتها للجمهور				
14	يعتبر مستوى الخدمات المقدمة للجمهور جيد				
15	تتشابه المؤسسة في خدماتها مع المؤسسات الأخرى				
16	تقدم المؤسسات العامة خدماتها بسرعة مناسبة للجمهور				
3- موقع المؤسسة ومرافقها					
17	تقع المؤسسات العامة في أماكن قريبة من السكان				
18	تتميز المؤسسات العامة بالأبنية المناسبة				
19	توجد تهوية جيدة في المؤسسات العامة				
20	توجد أماكن مناسبة لانتظار المواطنين				
21	تتميز المؤسسات العامة بنظافتها ونظافة مرافقها				

				يزدحم الموظفون داخل المكاتب في المؤسسات العامة	22
				يسهل وصول المواطن إلى المؤسسة العامة	23
4- تطوير العمل في المؤسسة					
				يوجد تطوير في عمل المؤسسات العامة بشكل ملحوظ	24
				تعتبر الأجهزة المستخدمة في المؤسسات العامة حديثة	25
				يتميز أثاث المؤسسات العامة بالجودة	26
				يعتبر مكان العمل مريح للموظفين	27
5- العلاقة مع جمهور المؤسسة					
				يوجد مكتب للاستعلامات في المؤسسات العامة	28
				يوجد مكتب الاستعلامات على مدخل المؤسسات العامة	29
				يستطيع المواطن الوصول مكتب الاستعلامات في الوقت المناسب	30
				يتفاعل مكتب الاستعلامات مع جمهور المؤسسة	31
				هناك إرشادات توجه المواطنين للأماكن المطلوبة	32
				يكثر المواطنون الاستفسار في المؤسسات العامة	33
				تجري إدارة المؤسسة بحوثا على رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة منها	34
				يقوم المسؤولون بحل مشاكل الجمهور بشكل ميداني	35
				يوجد صندوق اقتراحات في المؤسسات العامة	36
				تتفاعل إدارة المؤسسات العامة مع اقتراحات الجمهور	37
6- الاستجابة لشكاوى الجمهور في المؤسسة					
				يوجد صندوق شكاوى في المؤسسات العامة	38
				يمكن للمواطن إيصال شكواه للمسؤولين بدون عوائق	39
				تتفاعل إدارة المؤسسة العامة بشكل إيجابي مع شكاوى الجمهور	40
				يسهل على أصحاب الشكاوى الوصول إلى المسؤول في المؤسسة العامة	41
				يشعر المواطن بالتغيير بناء على الشكاوى المقدمة	42
				تتم عمليات التطوير في المؤسسات العامة بناء على الشكاوى المقدمة	43

وأخيرا نشكر لكم تعاونكم في تعبئة هذه الاستبانة .

والله ولي التوفيق