

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

# دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري (دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية-الشق المدني في الحكومة الفلسطينية)

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

اسم الطالب: إسلام زياد شكري الظاظا

Date: 2016-09-27

التاريخ: 25 ذو الحجة، 1437 هـ

Signature:

التوقيع: إسلام الظاظا



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى  
وأكاديمية الإدارة والسياسة  
لدراسات العليا - غزة  
برنامج القيادة والإدارة



## دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري

(دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية-الشق المدني في الحكومة الفلسطينية)

“ The Role of the Financial and Administrative Control Bureau in the  
Development of Administrative Performance. “

(Case Study on the Civil-department in the Ministry of Interior in the Palestinian Government)

إعداد الطالبة:

**إسلام زياد شكري الظاظا**

إشراف:

**أ.د علي عبد الله شاهين**

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
"القيادة والإدارة" في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة - فلسطين

2016-1437





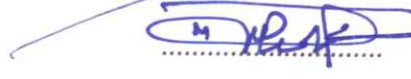
## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ إسلام زياد شكري الظاظا، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

" دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري -

دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية الشق المدني في الحكومة الفلسطينية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الإثنين 15 رمضان 1437 هـ، الموافق 20/06/2016م الساعة الثانية عشرة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

|   |                 |                          |
|---|-----------------|--------------------------|
|  | مشرفاً ورئيساً  | أ. د. علي عبد الله شاهين |
|  | مناقشاً خارجياً | أ. د. سالم عبد الله حلس  |
|  | مناقشاً داخلياً | د. محمد إبراهيم المدهون  |

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية  
للدراسات العليا والإدارة والسياسة  
د. محمد إبراهيم المدهون  
رئاسة الأكاديمية



﴿ قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ  
قَبْلَ أَنْ تَنْفَدَ كَلِمَاتِ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَدًا ﴾



أهدي هذا البحث:

إلى أرواح الشهداء الذين قضوا دفاعاً عن ثرى الوطن الحبيب.  
إلى الذين أحاطونا بعطائهم وتضحياتهم والتفوا حولنا فكانوا لنا نعم  
المأوى ونعم السكن، والدي العزيز وأمي الحنون.  
إلى عائلتي الصغيرة، التي وقفت معي وما زالت في كل الظروف،  
زوجي وأبنائي.  
وأيضاً إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

# شكر وعرّفان

أتقدم جزيل الشكر وجميل الامتتان والعرّفان لكل من ساعدني لإتمام هذا البحث، وأخص بالذكر:  
الصرح التعليمي الشامخ أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ممثلةً بعميدها وطاقم العاملين فيها، لما قدموه من تسهيلات لإتمام هذا البحث.  
الأستاذ الدكتور/ علي شاهين، لتكرمه بالإشراف على البحث، والذي لم يدخر جهداً بتوجيهاته النبيرة كي يرى هذا البحث النور.  
الأستاذ/ خميس الداية\_ مدير وحدة الرقابة الداخلية والشكاوى\_، والأستاذ/ أحمد الجرجاوي \_مدير دائرة شؤون الموظفين في وزارة الداخلية (الشق المدني) لما قدموه لي من بيانات ساهمت في اتمام هذا البحث.  
ديوان الرقابة المالية والإدارية لما قدموه من بيانات ومعلومات ساهمت في إنجاز هذا البحث.



## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية (الشق المدني) في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة المقومات الضرورية للعمل الرقابي (بشري/ مادي)، والاستقلال الوظيفي، توفر الأدوات والوسائل التقنية اللازمة، بذل العناية المهنية المطلوبة والوقوف على المشكلات والمعوقات التي تواجه ديوان الرقابة المالية والإدارية في أدائه لنشاطه الرقابي.

هذا وقد تم جمع البيانات اللازمة لإتمام موضوع الدراسة من خلال استطلاع آراء المبحوثين لكلٍ من فئة العاملين بديوان الرقابة المالية والإدارية (المدققين) والبالغ عددهم (27) مدققاً ويمثلون مجتمع وعينة الدراسة، وفئة العاملين في وزارة الداخلية- الشق المدني والبالغ عددهم (170) موظفاً من أصل (840) موظفاً، وتم اختيار عينة منهم بعدد (118) موظفاً ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود بعض أوجه الضعف في أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية لمهامه الرقابية مما يؤثر في تحقيق المهام التي أنشئ من أجلها، كما لا تتوفر بعض جوانب الاستقلالية بالدرجة الكافية، فضلاً عن ضعف الكفاءة والمهارات الفنية بسبب عدم كفاية الدورات التدريبية اللازمة لموظفيه، ومحدودية استخدام الوسائل الرقابية الالكترونية مما ساهم في الحد من الوصول إلى المستوى المطلوب من حيث الكفاءة والفاعلية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدور الرقابي للديوان من خلال تدعيم استقلاليته واستقلالية أعضائه، وتحديث بعض نصوص القانون الذي يدعم ذلك مع العمل على توفير دورات تدريبية تخصصية لموظفي الديوان، خاصة في مجال العمل والوسائل التقنية الحديثة دعماً لمسيرة العمل الرقابي والرفع من كفاءتها وفعاليتها.

## **Abstract**

This study aimed to identify the role of the Financial and Administrative Control Bureau in the development of the administrative performance in the civil department in the Ministry of Interior in the Gaza Strip, through the study of the necessary constituents for ; human and physical auditing, functional independence, availability of the necessary technical means and tools, to exert the required professional care and to face the problems and obstacles which face the Financial and Administrative Control Bureau in auditing performance.

However, the necessary data were collected through studying the views of respondents, who represented by (27) auditor working at the Financial and Administrative Control Bureau and (170) employee working at the civil department of Ministry of Interior (where there is a total of (840) employee working at the ministry), and at the end a number of (118) of them were elected for the study purpose. Then the descriptive analytical approach was used.

The results of the study were as follows ; There are some weaknesses in the auditing performance of the Financial and Administrative Control Bureau, which affect the achievement of the goals which it was established to achieve. Also there were not enough autonomy in some aspects, as well as the weakness of technical competence and skills, as a result of the inadequacy of the necessary training courses to its staff, and there were a limited use of electronic auditing tools, which led to the reduction of arrival to the desired efficiency and effectiveness level.

As a result of this study , the following recommendations could be achieved; There is a need to strengthen the supervisory role of the Bureau by strengthening the independence and autonomy of its members and to update some provisions of the law that supports that. Also, its necessary to hold specialized training courses for the staff of the Bureau, particularly in the field of labor and in the new technical means.This will support auditing work and increase its efficiency and effectiveness.



## قائمة المحتويات

|         |   |
|---------|---|
| ب.....  | الإهداء.....  |
| ج.....  | شكر وعرفان.....   |
| د.....  | ملخص الدراسة.....   |
| ه.....  | Abstract.....   |
| و.....  | قائمة المحتويات.....  |
| ط.....  | قائمة الجداول.....  |
| 1.....  | <b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....</b>                    |
| 2.....  | الإطار العام للدراسة.....                                       |
| 2.....  | مقدمة.....  |
| 3.....  | مشكلة الدراسة.....  |
| 4.....  | فرضيات الدراسة.....   |
| 5.....  | أهمية البحث.....  |
| 5.....  | حدود الدراسة.....   |
| 6.....  | متغيرات الدراسة.....  |
| 7.....  | الدراسات السابقة.....   |
| 7.....  | أولاً: الدراسات العربية.....                                    |
| 14..... | ثانياً: الدراسات الأجنبية.....                                  |
| 17..... | التعليق على الدراسات السابقة.....                               |
| 19..... | <b>الفصل الثاني المقومات الأساسية للعمل الرقابي الفعال.....</b> |
| 20..... | مقدمة.....  |
| 21..... | المبحث الأول أسس وخصائص العمل الرقابي.....                      |
| 21..... | أولاً: مفهوم الرقابة.....                                       |
| 22..... | ثانياً: أهمية الرقابة.....                                      |
| 23..... | ثالثاً: أنواع الرقابة.....                                      |
| 25..... | رابعاً: خصائص العمل الرقابي الفعال.....                         |

|     |  |
|-----|--|
| 27  | المبحث الثاني أدوات العمل الرقابي الفعال ومقوماتها                                   |
| 27  | أولاً: الأدوات والوسائل المتبعة لتنفيذ العمل الرقابي                                 |
| 30  | ثانياً: مقومات العمل الرقابي الفعال  |
| 47  | <b>الفصل الثالث أساسيات العمل التنظيمي بوزارة الداخلية في فلسطين</b>                 |
| 48  | مقدمة:   |
| 49  | المبحث الأول مهام وزارة الداخلية والأمن الوطني واختصاصاتها                           |
| 49  | تمهيد:   |
| 49  | طبيعة وماهية الأداء في وزارة الداخلية  |
| 50  | الهيكلية العامة لوزارة الداخلية والأمن الوطني  |
| 56  | المبحث الثاني إطار عمل وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الداخلية                       |
| 56  | أولاً: مهام وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة وصلاحياتها                              |
| 57  | ثانياً: الأساليب والإجراءات الرقابية المتبعة في وزارة الداخلية لتطوير الأداء الإداري |
| 59  | <b>الفصل الرابع الإطار العملي للدراسة</b>  |
| 60  | المبحث الأول منهجية الدراسة وفق البيانات العامة                                      |
| 60  | تمهيد  |
| 60  | منهج الدراسة   |
| 60  | مصادر المعلومات  |
| 61  | مجتمع وعينة الدراسة  |
| 61  | أداة الدراسة   |
| 64  | خطوات بناء الاستبانة   |
| 77  | الأساليب الإحصائية المستخدمة   |
| 79  | المبحث الثاني تحليل فقرات الاستبانتين واختبار فرضيات الدراسة                         |
| 80  | أولاً: تحليل بيانات استبانتي فئتي الدراسة  |
| 100 | ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة  |
| 107 | <b>الفصل الخامس النتائج والتوصيات</b>  |
| 108 | أولاً: نتائج الدراسة   |
| 109 | ثانياً: توصيات الدراسة   |
| 110 | ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة   |

|     |  |
|-----|--|
| 111 | قائمة المصادر والمراجع.....                                      |
| 119 | الملاحق .....  |
| i   | ملحق رقم {1} استبانة مقدمة لديوان الرقابة الإدارية والمالية..... |
| vi  | ملحق رقم {2} استبانة مقدمة لوزارة الداخلية - الشق المدني.....    |
| x   | ملحق رقم {3} أسماء محكمي الاستبيان.....                          |

## قائمة الجداول

- جدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....62
- جدول (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .....63
- جدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة .....63
- جدول (4) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال.....65
- جدول (5) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال.....66
- جدول (6) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال.....67
- جدول (7) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال.....68
- جدول (8) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الخامس مع الدرجة الكلية للمجال.....69
- جدول (9) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة70
- جدول (10) معاملات الثبات لمجالات القياس.....71
- جدول (11) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال.....71
- جدول (12) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال.....72
- جدول (13) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال.....73
- جدول (14) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال.....74
- جدول (15) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الخامس مع الدرجة الكلية للمجال.....75

|   |     |
|---|-----|
| جدول (16) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة | 76  |
| جدول (17) معاملات الثبات لمجالات القياس   | 77  |
| جدول (18) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)                          | 79  |
| جدول (19) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب                        | 80  |
| جدول (20) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب                        | 82  |
| جدول (21) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب                        | 84  |
| جدول (22) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب                        | 86  |
| جدول (23) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب                        | 88  |
| جدول (24) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب                        | 90  |
| جدول (25) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب                        | 92  |
| جدول (26) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب                        | 94  |
| جدول (27) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب                        | 96  |
| جدول (28) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب                        | 98  |
| جدول (29) يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة                                | 100 |
| جدول (30) يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة                                | 101 |
| جدول (31) يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة                                | 102 |
| جدول (32) يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة                                | 103 |
| جدول (33) يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة                                | 104 |

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

الإحسان في الإسلام أعلى مراتب الإيمان والإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك، وهي الرقابة على النفس التي تعد أسمى أنواع الرقابة؛ لذلك كان النجاح في الدولة الإسلامية في كل المجالات، ففي عهد الخليفة عمر بن عبد العزيز "فوجئ الناس أن بركة العيش ورغد الحياة قد عمّا جميع الناس، ومالية الدولة قويت، واطمأن الناس في كل رقعة من رقعة خلافة الدولة الأموية الواسعة، حتى عز وجود من يستحق الزكاة ويقبلها..." (الصلابي، 2006: 340)، وهذا يدل على نمو اقتصادي لم تشهده البشرية إلا في عهد المسلمين.

والرقابة في الإدارة هي متابعة الرئيس لمروؤسيه لضمان قيامهم بأعمالهم وفقاً للخطط المعدة للوصول إلى أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة، وهي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وبدونها لا يمكن للمؤسسة الوصول إلى أهدافها بالشكل المطلوب لما قد يشوب العمل من قصور وتراخي الموظفين أو عدم الفهم الصحيح لما هو منوط بهم، لذلك كانت الرقابة والتي من خلالها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لعملية التقييم لتعديل الخطط والهياكل التنظيمية لرفع كفاءة الإنتاج وتقليل التكلفة (زيارة، 2009).

وأما في العمل الحكومي فإذا ما تم النظر إلى مصدر السلطة التي تحكم الحكومة بها المحكومين فإن الشعب هو الذي يكون مصدر السلطات والذي تخلي عن الكثير من حقوقه وحرياته لصالح الحكومة في مقابل الحفاظ على أمنه وكرامته والحفاظ على المصالح العامة لهم (نظرية العقد الاجتماعي)؛ لذلك كان واجباً على الحكومة كمؤسسة عامة أن تحرص على القيام بدورها على أكمل وجه بحسن الإدارة والرقابة على موظفيها لسلامة الأداء.

ونظراً للدور الهام الذي تقوم به وزارة الداخلية في السلطة الفلسطينية لضبط أدائها الإداري والمالي خاصة في ضوء العدد الكبير من العاملين لديها وتعدد الإدارات المختلفة المناط بها العديد من المهام المتنوعة، فقد قامت السلطة الوطنية الفلسطينية بإنشاء جهاز رقابي يتولى عملية الرقابة على المؤسسات الخاضعة لرقابته، للتأكد من أنها تقوم بواجباتها على أكمل وجه وكما هو مطلوب منها، وذلك وفق إجراءات رقابية محددة من خلال قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004، حيث يهدف إلى الرقابة على النفقات والسعي وراء تقليلها وكذلك مراقبة حركة الإيرادات ومنافذ توزيعها وصرفها. (قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2004).

وقد سار العمل في وزارة الداخلية- الشق المدني في الآونة الأخيرة على وتيرة واحدة، وبالنظر إلى مكانة وزارة الداخلية كوزارة سيادية في المجتمع، ومالها من دور فعال من خلال تقديم خدمات مميزة وضرورية للمواطن، يعد أمراً حيوياً للارتقاء بخدماتها إلى جانب تنويع الوسائل والأساليب المستخدمة لتحقيق غاياتها.

وعليه فإن هذه الدراسة تأتي لغرض تقييم دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية والأمن الوطني كمؤسسة رسمية من مؤسسات الحكومة التي من خلالها تراقب التصرفات الإدارية والمالية المتعلقة بها.

### مشكلة الدراسة:

يعتبر ديوان الرقابة المالية والإدارية الأداة الرقابية الأولى والعليا في الدولة لتقييم الأداء وتطوير عمل المؤسسات الوطنية، وذلك بغرض ضبط وترشيد الإنفاق وتنمية الإدارات و تقديم خدمات أفضل للمجتمع، هذا وبالنظر إلى الدور الهام الذي يقوم به الديوان في الرقابة على الأداء لكافة المؤسسات العاملة في الحكومة الفلسطينية ومن بينها وزارة الداخلية الفلسطينية التي تقوم بخدمة شريحة واسعة جداً من المواطنين في عدة مجالات والمتعلقة بالأحوال المدنية والاجتماعية والاقامات وغيرها، مما يستدعي منها تطوير وسائل وسبل وإجراءات العمل لتقديم خدمة متميزة لكافة تلك الشرائح بمستوى مقبول من الكفاءة والفاعلية والشفافية، لذلك يأتي دور الديوان في المساهمة في تعزيز هذا الجانب، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال التالي:

ما دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني؟

### الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى توفر المقومات البشرية والمادية لديوان الرقابة لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية؟
2. ما مدى استخدام الأدوات والوسائل التقنية في ديوان الرقابة اللازمة لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية؟
3. ما مدى توفر مقومات الاستقلال الوظيفي لموظفي الديوان اللازمة لتأدية مهامهم لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية؟
4. ما مدى بذل العناية المهنية الواجبة لدى موظفي الديوان أثناء تأدية مهامهم لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية؟



5. ما مدى وجود المشكلات والصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه الرقابية على وزارة الداخلية؟

6. ما مدى وجود علاقة بين آراء العاملين في ديوان الرقابة المالية والإدارية و العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق المدني) في تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية.

#### فرضيات الدراسة:

1. يوجد دور لتوفر المقومات البشرية والمادية اللازمة لديوان الرقابة في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية.

2. يوجد دور لاستخدام الأدوات والوسائل التقنية اللازمة لدى ديوان الرقابة في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية.

3. يوجد دور لتوفر مقومات الاستقلال الوظيفي لموظفي الديوان اللازمة في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية.

4. يوجد دور لبذل العناية المهنية الواجبة من قبل موظفي الديوان أثناء تأديتهم مهامهم الرقابية في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية.

5. توجد مشكلات وصعوبات تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه الرقابية على وزارة الداخلية.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء العاملين في ديوان الرقابة المالية والإدارية والعاملين في وزارة الداخلية (الشق المدني) في تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية.

#### أهداف الدراسة:

#### تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل مدى توفر المقومات البشرية والمادية لديوان الرقابة لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية.

2. الوقوف على مدى توفر مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان اللازمة لتأدية مهامهم لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية.

3. الوقوف على مدى قيام أعضاء الديوان ببذل العناية المهنية الواجبة أثناء تأدية مهامهم لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية.

4. الوقوف على المشكلات والصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه الرقابية على وزارة الداخلية

## أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة في جانبها العلمي والعملية للتعرف على الدور الرقابي الذي يقوم به ديوان الرقابة المالية والإدارية لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية، حيث تتضح الأهمية العلمية من خلال التأكيد على أهمية الدور الرقابي على المؤسسات الحكومية، ومدى تطبيق الأدوات والوسائل الرقابية المستخدمة في النشاط الرقابي، وبالتالي تحليل الدور الهام والركائز الأساسية التي يستند إليها العمل الإداري في وزارة الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى عرض كافة المفاهيم العلمية التي ينطوي عليها الأداء الرقابي الفعال ومتابعة تطبيقه علمياً بشكل سليم وفعال.

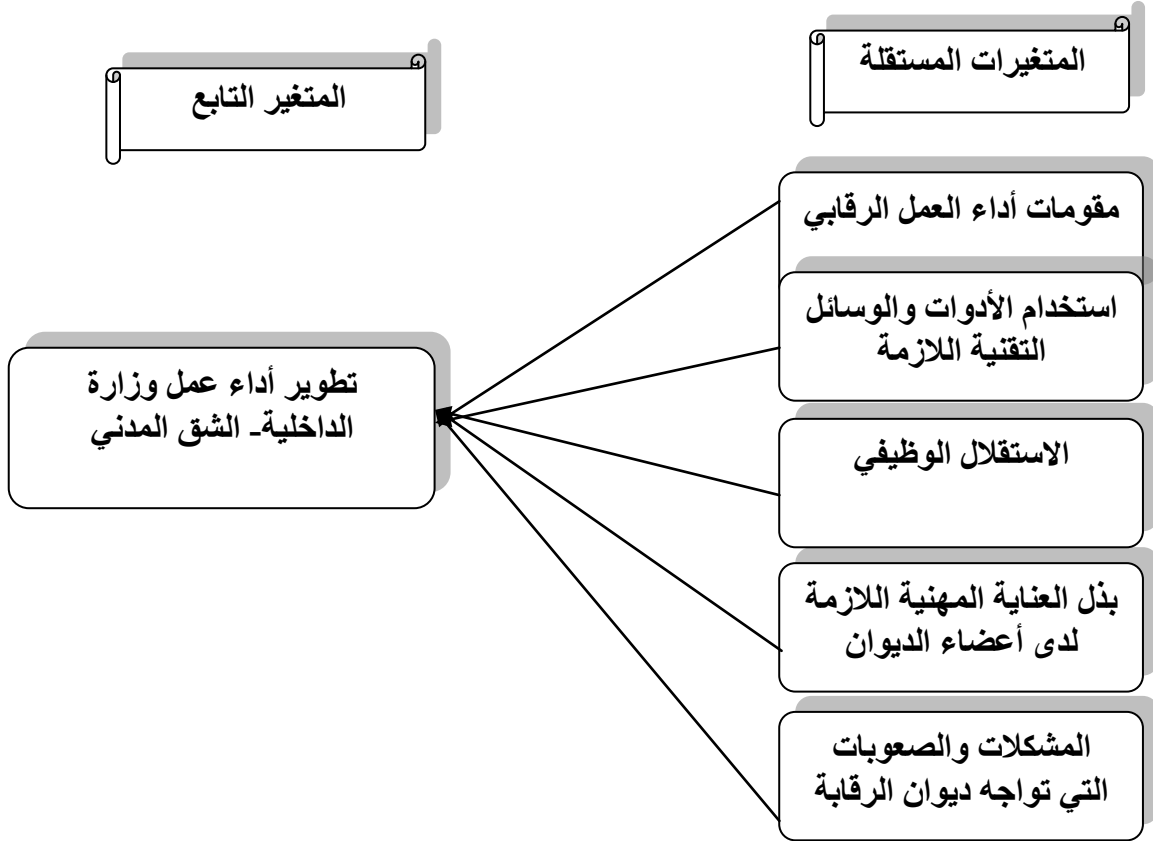
أما الأهمية العملية فتتمثل في تقييم مدى فاعلية دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطبيق المعايير الرقابية، وما إذا كان هناك معوقات وصعوبات تواجهه أثناء تأديته لمهامه الرقابية على وزارة الداخلية، وبالتالي اظهار نقاط القوة والضعف في الأداء، الأمر الذي من شأنه الاسهام في تكريس المبادئ والأسس العلمية لتطوير الأداء الإداري للعاملين بوزارة الداخلية.

## حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: طُبقت هذه الدراسة على ديوان الرقابة المالية والإدارية في غزة، وكذلك على وزارة الداخلية- الشق المدني- في غزة.
- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على جميع مفتشي ديوان الرقابة المالية والإدارية، وكذلك عينة طبقية من الموظفين العاملين في وزارة الداخلية- الشق المدني-.

## متغيرات الدراسة:

في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة والرجوع إلى الأبحاث والمراجع العلمية تم وضع العديد من المتغيرات المستقلة التي تعتبر الأكثر أهمية وشيوعاً في تأثيرها على المتغير التابع، لذلك تم صياغة المتغيرات المتعلقة بالدراسة على النحو التالي:



## الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (الأغا، 2015): "مدى تطبيق معايير التدقيق الحكومية المتعارف عليها في ديوان الرقابة المالية والإدارية بفلسطين".

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى تطبيق معايير التدقيق الحكومية في ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين، وذلك من خلال قياس درجة ممارسة ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة لمعايير التدقيق الحكومية المتعارف عليها، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع (40) استبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة مفتشي ومدراء الدوائر في ديوان الرقابة المالية والإدارية، وقد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج ومن أهمها أن ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة يطبق معايير التدقيق الحكومية المتعارف عليها مع وجود قصور في تطبيق بعض الجوانب مثل: عدم الاهتمام الكافي بعقد الدورات التدريبية لمفتشي الديوان وعدم توفر التوجيه والإرشاد والتشجيع الكافي لمفتشي الديوان، إلى جانب وجود قصور في إيصال تقارير نتائج أعمال الديوان إلى الجهات المخولة باستلامها كجهات التمويل الخارجية ( دول مانحة، مؤسسات دولية، جمعيات خيرية) والمسؤولين ذوي السلطات الرقابية، ووجود بعض المعوقات مثل الظروف السياسية التي قد تقيد إنجاز بعض المهام وعد الإدراك الكافي بأهمية الالتزام بتطبيق بعض المعايير.

وكان من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة قيام إدارة الديوان بتعزيز الاهتمام بتطبيق المعايير، مع الاهتمام بعقد الدورات المتخصصة لرفع الكفاءة العلمية و المهنية لدى مفتشي الديوان.

2- دراسة ( العرايشي، 2015 ): "واقع نظام الرقابة الإدارية الالكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني\_ قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع نظام الرقابة الإدارية الالكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف إلى أربع معايير وهي حجم الإنجاز، وصحة المدخلات، ودقة العمليات، وسلامة ووضوح المخرجات الناتجة عن الأنظمة المحوسبة، وقد خلصت الدراسة إلى أن نظام الرقابة الإدارية الالكترونية يتمتع بدرجة متوسطة من الكفاءة والفاعلية، كما أن تطبيقه يحتاج إلى الدعم المالي الكافي، وعدم وجود جهة إشرافيه فعالة تكون المسؤولة عن جودتها، وكان من أهم التوصيات ضرورة وضع منهجية وآلية واضحة لتطبيق الإدارة

الإلكترونية، وزيادة الدعم المالي لمثل هذه البرامج والاهتمام بتنمية قدرات الكادر البشري لتصبح أكثر فاعلية وكفاءة، مع ضرورة تفعيل جهة محددة لمتابعة مثل هذه البرامج الإلكترونية.

### 3- دراسة ( قشطة، 2012): "علاقة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية - قطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف إلى علاقة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بمدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية-قطاع غزة، من خلال التعرف إلى مدى توفر البيئة التقنية في المصارف الفلسطينية ومدى الارتكاز عليها في العمل المصرفي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (183) موظفاً، حيث تم تصميم استبانتيين وزعت على (170) موظفاً من وزارة الداخلية، و(13) موظفاً يعملون في الإدارة العامة للحاسوب في وزارة الداخلية، ولقد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج منها وجود علاقة واضحة بين توفر مقومات تكنولوجيا المعلومات وفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية العاملة بقطاع غزة، وكان من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة مواكبة التطورات العلمية الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات، مع مراعاة الاشتراك في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة ومتابعة ما يستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتقييم الإجراءات الرقابية بشكل دوري من أجل تحديد جوانب الضعف ووضع الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

### 4- دراسة ( أبو كميل، 2011): "تطوير أدوات الرقابة الداخلية لهدف حماية البيانات المعدة إلكترونياً- دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة المخاطر التي تهدد نظم المعلومات الإلكترونية وأسباب حدوثها وذلك لتطوير أدوات الرقابة الداخلية لحماية سرية المعلومات والبيانات في النظم الإلكترونية حيث تناولت مشكلة المخاطر التي تهدد أمن المعلومات وكذلك توفر خبرات وكفاءات ووعي لدى العاملين في تلك المنشآت. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في الدراسة من خلال استبانة وُزعت على جميع المصارف العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (12) مصرفاً بواقع (70) استبانة، وكان من أهم النتائج أن نظام الرقابة الداخلية يحقق إجراءات رقابية على أمن المعلومات بملفات العمل اليومي، كذلك أن الإدارة الجيدة تستطيع أن تقلل من المخاطر التي تهدد نظمها الإلكترونية، وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة تشفير وترميز البيانات والمعلومات، العمل على تطوير شبكة المصارف وربطها بشبكة الانترنت من أجل تمكين العملاء من تنفيذ الخدمات المصرفية الخاصة بهم بسهولة.

## 5- دراسة فروانة (2011): "تقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى تحديد السبل اللازمة لتقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية، من خلال دراسة آلية تفعيل الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية، وتقييم المعايير التي يستند إليها مفتشو الديوان في ممارسة أعمالهم الرقابية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل من خلال توزيع (77) استبانة على مختلف الجامعات الفلسطينية المعترف بها في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها حرص الجامعات الفلسطينية على تدعيم استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على الجامعات الفلسطينية، وكذلك استخدام أسلوب الرقابة اللاحقة من قبل ديوان الرقابة في رقابته على الجامعات الفلسطينية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب وتأهيل مفتشي ديوان الرقابة المالية والإدارية بشكل كاف للقيام بجميع الأدوار عند أداء مهامه الرقابية، وكذلك عدم الاقتصار على أسلوب رقابي معين دون الأساليب الأخرى في العملية الرقابية.

## 6- دراسة (الخالدي، 2010): "أثر تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة نظام الرقابة الداخلية في المصارف الفلسطينية العاملة في فلسطين دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة نظام الرقابة الداخلية في المصارف الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، والتعرف إلى مدى توفر مقومات الرقابة الداخلية في المصارف الفلسطينية.

حيث تناولت معالجة مشكلة أثر تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة نظام الرقابة الداخلية في المصارف الفلسطينية العاملة في فلسطين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال توزيع (80) استبانة على مجموعة من المراجعين، وقد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها وجود اهتمام بالتدريب المستمر والتطوير واستخدام التقنيات الحديثة والالتزام بالسياسات الإدارية، الأمر الذي يساعد على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف الفلسطينية، وعلى ضبط العمل، كما يقلل من فرص التلاعب وعلى تحقيق الأهداف الموضوعية، كما يؤدي إتباع أساليب الرقابة التنظيمية في المصارف الفلسطينية إلى رفع كفاءة نظم الرقابة الداخلية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة الاستفادة من التطور التكنولوجي والمعلوماتية من أجل تطوير الرقابة الداخلية في المصارف الإسلامية، وكذلك ضرورة استخدام الدورات المحاسبية

وحوكمة المصارف والفصل بين الواجبات وتحديد الصلاحيات بدقة بغرض توثيق معاملات المصارف الفلسطينية والتأكد من سلامتها واكتمال تسجيلها، والاهتمام بالتدريب المستمر والتطوير واستخدام التقنيات الحديثة والموازانات التخطيطية والالتزام بالسياسات الإدارية في المصارف الفلسطينية.

#### 7- دراسة ( الخصاونة، 2010): "تقييم إجراءات الرقابة الحكومية في ضوء تطبيق الحكومة الالكترونية. دراسة ميدانية\_ ديوان المحاسبة في المملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى فاعلية الأداء الرقابي لديوان المحاسبة في المملكة الأردنية الهاشمية في ضوء تطبيق الحكومة الالكترونية باعتبارها الجهة الرقابة العليا في المملكة، وقد تناولت مشكلة عدم توفر إجراءات تدقيق ملائمة لدى ديوان المحاسبة في ضوء الحكومة الالكترونية في المملكة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (150) موظفا في ديوان المحاسبة يعملون في المؤسسات الحكومية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها لا يتوفر لدى ديوان المحاسبة إجراءات رقابية ملائمة تشتمل على إجراءات التخطيط للعملية الرقابية الحكومية، وإجراءات لتنفيذ عملية الرقابة الحكومية في مجال الأنظمة الالكترونية، وقد خلصت إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة توفر إجراءات رقابية ملائمة تشتمل على إجراءات التخطيط للعملية الرقابية الحكومية، وإجراءات لتنفيذ عملية الرقابة الحكومية في مجال الأنظمة الالكترونية.

#### 8- دراسة ( شاهين، 2007): "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في القطاع من خلال الأساليب الرقابية المستخدمة في تحقيق الرقابة الداخلية مما يوفر الفاعلية في نظام الرقابة الداخلية لدى المنظمات الأهلية في القطاع، حيث تناولت معالجة مشكلة ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية، الأمر مما يؤثر على مستوى الأداء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة وُزعت على عينة مكونة من (120) منظمة أهلية عاملة في قطاع غزة، وكان من أهم النتائج أن نظم الرقابة الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في القطاع تحقق أهدافها واستخدام العديد من أساليب الرقابة في المنظمات الأهلية كالخطط والتقارير والموازنات والملاحظة والإشراف وصندوق الشكاوى. وكان من أهم التوصيات ضرورة أن تولي السلطة الوطنية أهمية خاصة لقطاع المنظمات الأهلية نظراً للدور الأساسي الذي تقوم به في المجتمع وكذلك تشكيل لجنة وطنية تقوم بمساعدة المنظمات الأهلية.

9- دراسة (أبو هدايف، 2006): "تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية- دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مقومات الأداء الرقابي الجيد وتوافرها في ديوان الرقابة والتعرف إلى دور ديوان الرقابة في اكتشاف وتصحيح الأخطاء الصادرة من المؤسسات العامة، وكذلك أهم متطلبات العملية الرقابية ودورها في تحسين الأداء الرقابي لأجهزة الرقابة العليا، حيث تناولت معالجة مشكلة إمكانية تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية على المؤسسات الفلسطينية العامة، واتبعت المنهج الوصفي في الدراسة من خلال استبانة وُزعت على مفتشي ديوان الرقابة والبالغ عددهم (55) مفتشاً وكذلك عينة من المحاسبين العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية والبالغ عددهم (146) محاسباً. وكان من أهم نتائجها وجود ضعف في مستوى الاستقلال الإداري والوظيفي لديوان الرقابة وخاصة فيما يتعلق بكفاية الصلاحيات المخولة في تعيين وترقية المفتشين العاملين بالديوان، عدم توفير الجهات الخاضعة للرقابة للبيانات والمعلومات التي يحتاجها العمل الرقابي والعمل على حجبها وإخفائها أحياناً عن المفتشين. وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة إعطاء ديوان الرقابة الصلاحيات اللازمة، العمل على معالجة المشكلات والصعوبات التي تحول دون تطبيق المعايير الرقابية في العمل الرقابي.

10- دراسة (كلاب، 2004): "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة النظام الرقابي في وزارات السلطة الفلسطينية ومدى توفر المقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية لتحسين مستوى الأداء الإداري ورفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الحكومية. حيث تناولت معالجة مشكلة كيفية تحديد واقع ومظاهر الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية، واتبعت المنهج الوصفي في الدراسة من خلال توزيع (130) استبانة على جميع الموظفين الرقابيين بدوائر الرقابة الداخلية بوزارات السلطة بقطاع غزة. وكان من أهم النتائج أنه من خلال أحكام الرقابة الداخلية يمكن تحقيق متابعة تنفيذ السياسات الإدارية وتطويرها وزيادة فاعليتها، وتحقيق الإصلاح الإداري والمالي، والارتقاء بالأداء وزيادة الإنتاجية وهو ما ينعكس أثره على المجتمع بأسره. وكان من أهم التوصيات تطوير وسائل الرقابة الإدارية والمالية المستخدمة في الوزارات الفلسطينية، الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أهم الركائز من حيث تطبيق النظم الرقابية الداخلية.



11- دراسة (النميان، 2003): "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" دراسة مسحية على شرطة منطقة الحائل بالسعودية".

هدفت الدراسة إلى تقصي الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي والتعرف إلى الجوانب الإيجابية والسلبية في عملية الرقابة ووضع المقترحات المناسبة لعملية الرقابة من خلال المقارنة ما بين النظرية والواقع، من خلال معالجة مشكلة تحديد واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية في منطقة حائل (السعودية) من خلال طبيعة الأساليب الرقابية المستخدمة وطرق ممارستها. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة وُزعت مجتمع الدراسة والمكون من (100) ضباط و (263) ضباط صف في منطقة حائل.

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود عنصر المحاباة، والعلاقات الشخصية تحول دون المساءلة والمحاسبة و"ضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل" و"عدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث" و"ضعف الوعي بالرقابة الذاتية"، عدم ممارسة الرقابة في الوقت المناسب و"قلة الشكاوي المقدمة من الجمهور" و"تعدد الجهات التي تمارس الرقابة. وكان من أهم التوصيات ضرورة وضع وتصميم نظام رقابي متخصص، والاهتمام بتقوية الرقابة الجماهيرية على الأقسام.

12- دراسة (محمود 2002): "الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المصرفي، بالتطبيق على إدارة الائتمان".

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية وجود نظم إدارية ورقابية وتأثيرها على الأداء المصرفي، بالتطبيق على بعض البنوك العاملة في جمهورية مصر العربية في فترة السبعينات. حيث تناولت معالجة مشكلة تطبيق الرقابة الداخلية على إدارة الائتمان المصرفي. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود سياسة محددة للربط بين حجم الودائع وحجم القروض ووضع سقف للإقراض بالنسبة للودائع في بعض البنوك، يرجع إلى عدم وجود نظم إدارية ورقابية محددة وواضحة، ضعف دور الرقابة الداخلية بالبنك؛ يؤدي إلى عدم وضوح سياسات الاستثمار المستخدمة، وضعف معدل تحصيل القروض وزيادة المعدوم منها وزيادة الفوائد الهامشية وهو ما يؤثر سلباً على صافي العائد المتحقق.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الرقابة الداخلية بالبنك وخاصة على عمليات الائتمان والتفتيش والرقابة على عملياته بصفة دورية.

**13- دراسة (الدبيس، 2000): "تقويم دور ديوان الرقابة والتفتيش الإداري في تحسين الأداء في الدوائر الحكومية في الأردن".**

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تحقيق جهاز ديوان الرقابة والتفتيش الإداري لأهدافه التي أنشئ من أجلها، والتي تدور حول تطوير الإجراءات والأعمال الإدارية وتحسين مستوى الأداء والإنتاجية في مؤسسات الدولة ودوائرها المختلفة، من خلال معالجة مشكلة تقويم دور ديوان الرقابة والتفتيش الأردني في تحسين أداء الدوائر الحكومية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية عدد (280) موظفاً يعمل في المؤسسات الحكومية في الأردن، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود اهتمام من قبل الديوان في عمله على مدى التزام الدوائر الحكومية بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتحقق من تنفيذ الدوائر الحكومية لخططها وبرامجها الإدارية، بما يتفق مع الأنظمة والقوانين السارية، أكثر من الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الأداء ومستوى الإنتاج في العمل، مما يتطلب التركيز على الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق مستوى الإنتاج المطلوب بما لا يتعارض مع القوانين والأنظمة المعمول بها. وكان من أهم التوصيات ضرورة الالتزام بالقوانين والأنظمة الرقابية المعمول بها في الدوائر الحكومية.

**14- دراسة (الذنيبات، 1999): "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن".**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى أثر الأبعاد الرئيسية في المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الرقابة المركزية المالية والإدارية في الأردن على أداء العاملين في هذه الأجهزة، وبالتحديد على مدى أثر كل من الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية المتبعة، والبيئة الخارجية والتكنولوجيا على مستوى الأداء في هذه الأجهزة. حيث تناولت معالجة مشكلة تراجع في أداء أجهزة الرقابة رغم أن العاملين فيها يتمتعون بحوافز مادية ومعنوية عن غيرهم من الموظفين، وبالرغم من ذلك فقد انعكس هذا الأداء بشكل أساسي على زيادة نسبة التجاوزات للأنظمة والقوانين التي تنظم أعمال جهاز الإدارة العامة، و قد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (306) مفردة مقسمة حسب الجنس و المؤهل العلمي و المستوى الوظيفي و سنوات الخبرة.

وقد كان من أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وأن لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير في أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية. وكان من أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بالعلاقات الداخلية في أجهزة الرقابة المركزية وإعطاء الموظف مزيداً من الشعور بالمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرار ما أمكن عن طريق اللقاءات الدورية

مع المرؤوسين، التركيز على تدريب العاملين حول ما يستجد من أمور في مجالات العمل الرقابي، لا سيما استخدام التكنولوجيا.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Ahmaro, 2014):

**"Controlling the Financial Performance of Jordanian Municipalities by Improving Financial Regulations, An Analytical Study".**

"ضبط الأداء المالي للبلديات الأردنية من خلال تحسين النظام المالي، دراسة تحليلية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أعراض ضعف الرقابة المالية في البلديات الأردنية، ودور الأنظمة واللوائح التي تحكم أداء البلديات كأحد أسباب هذه الأعراض.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على 75% من البلديات الأردنية والبالغ عددهم (100) بلدية، وقد تم تحليل أعراض ضعف الرقابة المالية التي ظهرت في التقارير السنوية لديوان الرقابة للأعوام (2009-2012)، وربط هذه الأعراض بنقاط الضعف الخاصة بالأنظمة واللوائح التي تسببت في تلك الأعراض، وكذلك تحليل مواد القانون واللائحة المالية للبلديات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود التزام بالقوانين والأنظمة المالية، بالإضافة إلى الأوضاع المالية الصعبة للبلديات، بالإضافة إلى أن هناك نقص وغموض في القانون بالنسبة للمسؤولين العاملين في البلديات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة تعديل قانون البلديات، والحاجة إلى تطوير اللائحة المالية لقانون البلديات؛ من أجل تطبيق نظام مالي حديث يشمل على ضوابط محاسبية ورقابية ومعايير حديثة تتناسب مع التطورات المحلية والدولية وصولاً لأفضل أداء، مع ضرورة إنشاء وحدة رقابية داخلية في البلديات لتفعيل الدور الرقابي اللازم عليها.

2- دراسة (Sevilla, 2005):

**"Accountability and Control of Public Spending in a Decentralised and Delegated Environment".**

"المساءلة والرقابة على الإنفاق العام في البيئة اللامركزية والتفويض"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى قضايا المساءلة والرقابة المختلفة والمتعلقة بالإنفاق العام في مدريد، وقد أظهرت الدراسة بأن البيئة اللامركزية تحتاج إلى قدر عالٍ من الانضباط المالي فيما يخص الإنفاق العام، والعلاقات المؤسساتية، والشفافية والهيكل الرقابية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تعاون مشترك بين المستويات الحكومية المختلفة، أهمية استخدام التقارير الدائمة في النشاط الرقابي، وعدم توفر وحدات رقابية داخلية في المؤسسات العامة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة تفعيل الدور الذي تقوم به اللجنة العليا لتدقيق الحسابات في الرقابة الخارجية والتشريعية، وكذلك ضرورة إنشاء لجان التدقيق لتعزيز الرقابة الداخلية، و أهمية استخدام عقود الأداء بين الوزارات والوكالات لضمان المساءلة، واستخدام معلومات الأداء وتقييم البرامج.

3- دراسة (Escher, 2005):

### "Auditing E-Government as a Tool to Empower Citizens and Further Socio- Economic and Human Development"

"المراجعة الحكومية الالكترونية كأداة لتمكين المواطنين إضافة إلى الاقتصاد الاجتماعي والتنمية البشرية"

هدفت الدراسة إلى بيان الأهمية الإستراتيجية للحكومة الالكترونية على نطاق واسع كقوة دافعة تجاه الإصلاحات الإدارية ومدى التحدي الذي تمثله للأجهزة الرقابية العليا لكي تحافظ على استمرارية أدائها بمهامها الرقابية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه الأجهزة الرقابية العليا في عملها الرقابي على الحكومة الالكترونية تتمثل في غياب الإطار القانوني، الذي يعزز الإطار الرقابي وأسس تنفيذ العمل الرقابي، كما تبين ضعف قدرات ومهارات المدققين في مجال العمل الإلكتروني، وآلية التدقيق على المعاملات الالكترونية.

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة استخدام (تدقيق تقنيات الاتصالات والمعلومات) في تدقيق برامج الحكومة الالكترونية.

4- دراسة (Holtfreter, 2004):

### "Fraud in US Organisations, an examination of control mechanisms".

"الاحتيال في المؤسسات الأميركية، دراسة آليات الرقابة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى جرائم الاحتيال التي يقوم بها الموظفين خلال ممارستهم لمهامهم الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتناولت الدراسة آليات الرقابة التي تتبعها المؤسسات في أمريكا للقيام بالنشاط الرقابي والحد من جرائم الاحتيال؛ ومنها التدقيق الداخلي والخارجي، خلفيات الموظفين، التقارير السرية والتي كانت سبباً هاماً في تحقيق هذه الجرائم.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ارتفاع تكلفة الاحتيال، عدم وجود أدوات قياس واضحة ومحددة لقياس الاحتيال وذلك لارتباطها بالعوامل الاجتماعية، وكذلك وجود ما يسمى بالتقارير السرية التي يستخدمها الموظفون للإيقاع بزملائهم في العمل، وقد أوصت الدراسة بأهمية تحديد معايير واضحة لإمكانية قياس الاحتيال الوظيفي وصولاً لتخفيض التكلفة التي تتحملها المؤسسات نتيجة أنشطة الاحتيال والتدليس، مع ضرورة العمل على الحد من استخدام التقارير السرية بين الموظفين لما لها من أثر سلبي واضح على الأداء.

#### 5- دراسة (Dittenhofer, 2002)

### "Performance Auditing for Government Financial Management"

#### "تدقيق الأداء للإدارة المالية الحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تدقيق الأداء للإدارة المالية الحكومية في المؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، ومدى فعاليتها في استغلال الموارد المتاحة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تبين وجود مشكلات حقيقية في التمويل في ظل ازدياد الطلب على خدمات التمويل الحكومية، وهذا يعني وجود زيادة في تحمل الحكومة لمسؤولياتها لحل هذه الإشكالية، طالما أن أنظمة التدقيق وتقييم الأداء المالي قادرة على تقديم حلول تساهم في حل المشكلة الاقتصادية القائمة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن البرامج المالية المستخدمة حالياً لا تلبى طلبات السوق، ولا تغطي الاحتياجات الحقيقية.

وكان من أهم توصيات الدراسة إعادة النظر في الطرق المستخدمة من قبل الحكومة في عملية الإنفاق، وتحديد البرامج و المشاريع المجدية والمهمة وترك تلك البرامج غير المجدية.

#### 6- دراسة (Jones, Smith, 2000):

### "Strengthening Internal Controls"

#### "تعزيز الرقابة الداخلية"

هدفت الدراسة إلى تحليل أساسيات الرقابة الداخلية المطبقة في المنظمات وأهميتها خصوصاً في مجال منع وكشف الأخطاء والغش وسوء الإدارة. وقد حددت الدراسة القواعد الأساسية للرقابة الداخلية والمتمثلة في بناء ومراجعة مقاييس ومؤشرات الأداء، مراجعة الإدارة العليا

للأداء التشغيلي والمستويات الوظيفية، ومتابعة أداء الإدارة الفعالة للقوى العاملة إلى جانب الرقابة على معالجة البيانات والمعلومات، والفصل بين السلطات والواجبات، والتحقق من صحة المعاملات ودقة السجلات، مع أهمية توفر توثيق ملائم للمعاملات ولإجراءات الرقابة الداخلية، وقد أشارت الدراسة إلى وجود ضعف في أنظمة الرقابة الداخلية والمخاطر التي قد تترتب عليه وأهمها: وجود إشراف في النفقات ناتج عن قصور الإجراءات والنظم والقرارات، وسوء الأداء الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدور الرقابي لمكافحة أعمال الاحتيال، وضرورة تفعيل البرامج الرقابية، ومشاركة كافة المستويات الإدارية في إقراره لضمان زيادة التفاعل معه وتحقيقه للأوجه الرقابية المطلوبة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

ركزت معظم الدراسات السابقة على تقييم الأداء الرقابي للأجهزة الرقابية سواء أكانت داخلية أم خارجية متمثلة في الأجهزة الرقابية العليا التابعة للدولة ومدى تحقيقها للأهداف التي أنشئت من أجلها.

وقد تعرض البعض منها إلى آليات تطوير الأداء الرقابي في مؤسسات السلطة الوطنية بغرض تعزيز دورها في المتابعة والرقابة على المال العام، كما تناول بعضها تحليل واقع الرقابة الإدارية في المنشآت الخاضعة للرقابة من خلال التعرف على طبيعة الأساليب الرقابية المطبقة وطرق ممارستها؛ بهدف وضع المقترحات اللازمة لتطوير واقع الرقابة في تلك المنشآت.

في حين تطرق بعضها الآخر إلى دور الرقابة الإدارية في التأثير على سلامة الأداء المصرفي للرقمي بمستوياته إلى أفضل الحدود الممكنة، هذا إلى جانب القيام بتقييم الدور الرقابي لديوان الرقابة في بعض الدول وصولاً إلى تحسين الأداء الإداري وتطويره.

هذا ونظراً إلى طبيعة الدور الهام الذي تضطلع به وزارة الداخلية والممثل في خدمة شرائح عديدة ومتنوعة من المجتمع الفلسطيني في شقه المدني يظهر هنا طبيعة الفجوة البحثية التي تتصدى لها هذه الدراسة والمتمثلة في أهمية إجراء التقييم اللازم للدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية بغرض الوقوف على جوانب الأداء المطبقة وما قد يعترئها من قصور/ سلبيات تؤثر في خدمة المواطن باعتباره المستهدف في تقديم العديد من الخدمات والمتعلقة بخدمات الأحوال الشخصية والاجتماعية وشؤون الاقامات والمغتربين وغيرها من الشؤون المدنية التي تحتاجها شرائح عديدة من المواطنين.

ولذلك فإن هذه الدراسة تعتبر مهمة ومميزة لأغراض تطوير الأداء المنشود لديوان الرقابة المالية والإدارية والعمل على تحسينه والرفع من فاعليته في الوزارة.

وعليه فإن أهم ما يميز هذه الدراسة هو أنها جاءت لتستكمل الجوانب الأخرى اللازمة لتطوير العملية الرقابية من خلال استعراض دور الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين بهدف تطوير الأداء الإداري للحكومة الفلسطينية وبشكل خاص وزارة الداخلية والأمن الوطني\_ الشق المدني\_، وذلك يشكل أكثر شمولية في جوانبه المالية والإدارية والفنية وبالتالي فإنه من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إثراء مفاهيم التطبيق العملي للآليات والوسائل اللازمة للنهوض بالعمل المؤسسي مما ينعكس بالإيجاب على المجتمع وزيادة حدود المساهمة الاجتماعية وتكريس مفهوم المسؤولية الواجبة في هذا الخصوص، كما أنها تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت الأداء في إحدى أكبر الوزارات التي تتعامل مع المواطن.

## الفصل الثاني

# المقومات الأساسية للعمل الرقابي الفعال

ويشتمل على:

- المبحث الأول: أسس العمل الرقابي وخصائصها.
- المبحث الثاني: أدوات العمل الرقابي الفعال ومقوماتها.



## الفصل الثاني

### المقومات الأساسية للعمل الرقابي الفعّال

#### مقدمة:

تعتبر الرقابة وظيفة لا تكاد تفارق البشر، ففي الآية الكريمة (20-27) من سورة النمل يتبين أن سيدنا سليمان قد مارس الرقابة على الهدد عندما أتاه بخبر الملكة، وأراد سليمان (عليه السلام) أن يثبت الخبر بالدليل وهو باختصار مفهوم الرقابة. أن الرقابة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، ولا يمكن للعمل الإداري أن يكون مكتملاً إلا بالرقابة، وإلا كان كسلسلة تفقد إحدى حلقاتها.

وعليه فإن هذا الفصل يعني بتحليل المقومات الأساسية والضرورية للعمل الرقابي، وفقاً للمفاهيم التي ينطوي عليها أهداف الرقابة وأنواعها وكذلك خصائص العمل الرقابي الفعّال. ويتكون هذا الفصل من بحثين، هما:

- المبحث الأول: أسس العمل الرقابي وخصائصها.
- المبحث الثاني: أدوات العمل الرقابي الفعال ومقوماتها.

## المبحث الأول أسس وخصائص العمل الرقابي

### أولاً: مفهوم الرقابة:

للرقابة تعريفات ومفاهيم متعددة تكاد تكون متقاربة، فيعرف عالم الإدارة ( فيول ) الرقابة بأنها " هي التحقق بأن ما يحدث يطابق الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية" (عواد،2013: 235).

ويرى العالم (تيري) أيضاً الرقابة هي " التحديد الدقيق لعمليات التنفيذ ومتابعة تقييم الأداء حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند اللزوم، بما يؤدي إلى إتقان الأداء الفعلي مع الخطط والأهداف المحددة مسبقاً" (عواد،2012: 462).

ومنهم من يعتبر الرقابة بأنها " تتضمن جميع الأنشطة التي يقوم بها المديرون في محاولاتهم للتأكد من أن العمليات الفعلية تطابق أو تماثل العمليات المخططة" (ديري،2011: 35). وقد عرفها "كونتز" بأنها "قياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط التي وضعتها المنشأة قد تم تحقيقها".وهي بذلك وظيفة كل مدير، من الرئيس وحتى المشرف". (Koontz، 1984، 549 )

وعرفها آخرون بأنها "مجموعة الوسائل التي تمكن المشرفين على المشروع من التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف والسياسات والبرامج التي سبق تحديدها، على أن يعطي هؤلاء سلطة اتخاذ القرارات التي تضمن سير العمل، وأن توفر لهم المقاييس التي تحدد درجة الانحراف عن الأهداف والبرامج الموضوعة، ثم تحليل أسبابه بمجرد ظهوره، واتخاذ ما يلزم من الإجراءات لمعالجة هذه الانحرافات" (بدوي:1982: 88).

وعرّف معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز، الرقابة الداخلية بأنها " تشمل إضافة إلى الضبط الداخلي والتدقيق الداخلي مجموع أنظمة الرقابة أن كانت مالية أو غيرها والتي تضعها الإدارة من أجل تسيير عمل المؤسسة بشكل منظم، وللحفاظ على سلامة موجوداتها، والتأكد قدر المستطاع من دقة وصحة المعلومات المدونة في سجلاتها"

(The Institute of Chartered Accountants in England and Wales1976:19)

ولقد عرفت أيضاً بأنها" التثبت من صحة الحسابات ومصادر الإيراد وأوجه الإنفاق، وأنها صدرت جميعها بناء على الإعتمادات والتراخيص السليمة تبعاً لقوانين الدولة ولوائحها، وإنه لم يحدث هناك عجز أو اختلاس في الأموال العامة" (بكير، 1978: 99).

ويرى العطار بأن الرقابة هي: "وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية وفي الوقت المحدد لها" (العطار، 1974: 179). كما تم تعريفها أيضاً بأنها "الوظيفة التي يمكن من خلالها التأكد من أن ما تم أو ما يتم من أعمال يكون مطابقاً لما يراد إتمامه" (غنيم، 2002: 296). من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الرقابة هي تأكد الرئيس أن عمل المرؤوسين يتم وفقاً لما هو مخطط له، وفقاً لما يلي:

- تعتمد الرقابة في قياس الأداء العام على مدى مطابقتها للوائح والأنظمة والتعليمات المتبعة.
- تعتبر الرقابة جزء لا يتجزأ عن الوظائف الإدارية الأخرى، بل تعتبر العملية الرقابية عملية ملازمة لأي نشاط قائم على الوظائف الإدارية المعمول بها في المؤسسة.
- أن الهدف من الرقابة هو تصحيح الأخطاء التي تقع أو الكشف عن أي انحرافات قد تقع مستقبلياً، وليس كما هو متعارف عند بعضهم بأنه أداة بيد الجهات العليا لتصحيح أخطاء الموظفين، ويعتمد نجاح الهدف على الاستغلال الجدي للموارد المتاحة مع التغييرات البيئية.

### ثانياً: أهمية الرقابة:

تتبع أهمية الرقابة من خلال دورها في ربطها بالخطط الموضوعية واللازمة لتحقيق الأهداف، وتعتمد الرقابة في أنشطتها في البحث على الأسباب المؤدية للانحرافات في مسار هذه الأنشطة التي يطلق عليها بالرقابة البناءة، خلافاً للرقابة التي تتجه نحو البحث على المشاكل والانحرافات بحد ذاتها. (درويش، 1977: 508).

### وتتمثل أهمية الرقابة في العمل الإداري في القيام بـ:

1. التأكد من ما يتم تنفيذه من عمل إداري يكون متوافقاً مع الخطط الموضوعية مسبقاً. (عقيلي، 2013).
2. تساعد الرقابة في تجاوز هذه المشكلات والتنبؤ بالأخطاء والعقبات والانحرافات المحتملة، والتي قد تظهر أثناء تنفيذ الخطة. (عليان، 2010).
3. على صعيد التنظيم تظهر أهمية الرقابة من خلال عملية التفويض لمتابعة المفوض له حول مدى قيامه بالواجبات الموكلة إليه. (عواد، 2013).
4. تبرز أهمية الرقابة من خلال التقليل من تكلفة الوقت والجهد المبذول واقتراح أفضل الأساليب العلمية لإنجاز العمل. (النعمي، 2008).

## ثالثاً: أنواع الرقابة:

أن وظيفة الرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية، لها أنواع وتفرعات مختلفة، وذلك حسب المعايير المستخدمة في عملية تصنيفها، وبذلك تساعد المسؤول في إتمام عملية الرقابة بأفضل وسيلة ممكنة وحسب العمل والنشاط المُراقَب، لذلك يمكن تقسيمها حسب عدة عوامل ومعايير، ومنها:

1. الرقابة حسب التوقيت/ المدى الزمني للتنفيذ.
2. الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية "من حيث المصدر".
3. الرقابة المستندية والرقابة الشخصية.
4. الرقابة الفردية والرقابة الجماعية.
5. الرقابة الدورية والرقابة المستمرة.
6. الرقابة الشعبية والرقابة التشريعية والرقابة القضائية.

### وفيما يلي تحليلاً لتلك الأنواع:

#### 1. الرقابة من حيث التوقيت/ المدى الزمني للتنفيذ:

وتنقسم هذه الرقابة إلى ثلاث مراحل يتم من خلالها إتمام النشاط، والمتمثل ب:

##### أ- الرقابة السابقة للتنفيذ (القبلية):

وهناك من يسميها بالرقابة المتقدمة أو الوقائية؛ وذلك لأنها تتم قبل تنفيذ أي عمل بهدف الوقاية من أي خلل أو مشكلة قد تعترض حسن سير العمل المطلوب تنفيذه. ويسعى ال مسؤولون في هذا النوع من الرقابة للحصول على أكبر قدر من المعلومات التي قد تساعدهم في التنبؤ بحدوث أي خطأ، بحيث يتم الاهتمام بمدخلات النشاط بشكل كبير من حيث الكم والكيف والجودة والإجراءات والقواعد، فضلاً عن المساعدة في وضع سياسات المنظمة والقوانين واللوائح التنظيمية. (محمود، 2011).

##### ب- الرقابة المتزامنة:

وهي الرقابة التي يسميها البعض بالرقابة الفورية -أثناء التنفيذ- المرحلية، ويتم هذا النوع من الرقابة أثناء تنفيذ العمل في حال حدوث أي خلل أو مشكلة، والعمل على حل هذه المشاكل أولاً بأول لمنع استفحالها وانتشارها، وتعتمد على الإشراف المباشر للنشاط. (النعيمي، 2008).

## ت - الرقابة اللاحقة (العلاجية):

هناك من يسمي هذه الرقابة بالرقابة بعد التنفيذ/ التاريخية، حيث تتم عملية الرقابة بعد إتمام النشاط وظهور المخرجات التي قد تتطوي على مشكلات لم يتم ملاحظتها في النوعين السابقين، حيث يتم إتمام العملية العلاجية بعد تنفيذ العمل. ويعتبر هذا النوع من أشهر الأنواع وأكثرها استخداماً، حيث تزود المسؤولين بالبيانات والمعلومات حول النتائج النهائية ومدى مطابقتها للخطط المستخدمة. (عباس، 2011).

2. الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية "من حيث المصدر": ويقسم هذا النوع من الرقابة إلى صنفين، هما:

### أ - الرقابة الداخلية:

3. يتم التطرق إلى الرقابة الداخلية من مدخلين، هما: (شاويش، 1993)

- الرقابة الذاتية (الضمير): وهي مراقبة الفرد لنفسه ومحاسبتها بل وردعها في حال سولت له نفسه بالقيام بأي عمل مخالف.
- الرقابة من خلال إنشاء وحدة داخلية: وهي تلك الرقابة التي تقوم بها المنظمة على أعمالها ونشاطاتها من خلال وحدة رقابية تابعة للمنظمة لإمكانية اكتشاف المشكلات وتفاديها.

### ب - الرقابة الخارجية:

وهي قيام أجهزة رقابية خارجية ومستقلة بالرقابة على أعمال المنظمة والتأكد من حسن سير عملها وفق القوانين والتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات والمنظمات (الصحن وآخرون، 2000).

### 4. الرقابة المستندية والرقابة الشخصية:

الرقابة المستندية هي تلك الرقابة التي تعتمد على فحص المستندات والأوراق، والتأكد من سلامتها ومطابقتها للإجراءات المتبعة، وهي أقرب للرقابة الدورية، أما الرقابة الشخصية فهي تعتمد على مدى الملاحظة الشخصية التي يتمتع بها المسؤول لتصرفات المرؤوسين (عواد، 2013).

### 5. الرقابة الفردية والرقابة الجماعية:

الرقابة الفردية هي الرقابة التي تعتمد على قيام فرد واحد وفي الغالب يتمثل بشخص المسؤول بتقييم أعمال مرؤوسيه ورقابة نشاطاتهم الوظيفية ونتائجها، أما الرقابة الجماعية هي قيام مجموعة من الأفراد بمراقبة أعمال باقي الموظفين في المنظمة وعادة ما تكون بشكل منظم وضمن وحدة إدارية مستقلة ومحددة تكون تابعة للمنظمة بغرض الرقابة (النعمي، 2008).

## 6. الرقابة الشعبية والرقابة التشريعية والرقابة القضائية:

الرقابة الشعبية هي الرقابة التي تتم بواسطة أفراد المجتمع على أجهزة ومؤسسات الدولة وتتم عن طريق النقابات والمؤسسات المجتمعية والتنظيمات السياسية، أما الرقابة التشريعية فهي الرقابة التي يقوم بها المجلس التشريعي أو البرلمان في الدولة على المؤسسات، أما الرقابة القضائية فهي الرقابة التي تقوم بها المحاكم والنيابة الإدارية في الدولة على المؤسسات (عواد، 2013). وعليه نستطيع القول أن الرقابة بأنواعها المختلفة تهدف للوصول إلى تحديد عوامل النجاح في العمل الإداري لوضع خطط لتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومواطن الخلل \_ سواء أكان قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ الأنشطة، وذلك حسب حاجة العمل \_ وذلك لمحاولة تجنبها أو علاجها وتحويلها إلى نقاط قوة إذا كنا نتكلم عن عمل إداري ناجح.

### رابعاً: خصائص العمل الرقابي الفعال:

يتميز أي عمل رقابي بخصائص وأسس ضرورية لتفعيله على أرض الواقع، ويعتبر ذلك هو حجر الأساس لنجاح الرقابة وحصاد نتائجها، وتشير أدبيات العمل الرقابي إلى أن هناك خصائص عديدة تتعلق بأداء العمل الرقابي الفعال، وهي (الملاءمة، البساطة والوضوح، الاقتصادية، المرنة، الموضوعية، يؤدي إلى الإجراء التصحيحي، التأكيد على الاستثناء). وفيما يلي تحليلاً لهذه الخصائص كالاتي:

#### 1. الملاءمة:

يجب أن يتفق ويناسب النظام الرقابي طبيعة العمل في المؤسسة وأهدافها وكذلك ظروف الحالة الراهنة، حيث يتوجب على النظام الرقابي أن ينسجم مع جميع أنشطة المؤسسة وأن يمتاز بالتنوع ليلبي احتياجات المنظمة من حيث الأهمية والكمية والكيفية وطبيعة العمل. (وديان، الحدرب، 2013).

#### 2. البساطة والوضوح:

لكي يتم تطبيق النظام الرقابي بالشكل السليم لا بد من فهم هذا النظام وكيفية تطبيقه بالشكل المطلوب للوصول إلى الأهداف المنشودة، وأن تكون أدواته ووسائله مفهومة وبسيطة بحد ذاتها.

ومن هنا تبرز أهمية الاهتمام بعنصر التدريب وكيفية استخدام الوسائل والأساليب الخاصة بالنظام الرقابي لتسهيل عملية الفهم والتطبيق السليم له، فالنظام الرقابي لا يُقاس بعدد وتنوع

الأساليب المستخدمة في النظام ولكن تُقاس بدقة النتائج وكذلك دقة الأساليب المستخدمة. (العتيبي، 2005).

### 3. الاقتصادية:

يستند هذا المبدأ إلى انخفاض التكلفة المقررة لتصحيح الانحرافات مقابل النتائج المرجوة، علماً بأن عنصر الاقتصاد هو عنصر نسبي وليس بشكل مطلق، حيث قد تُكلف النظم الرقابية المؤسسة مبالغ طائلة مقابل الحصول على المنفعة في المستقبل. (محمد، 2002).

### 4. المرونة:

بما أن المؤسسات تعمل ضمن بيئة ديناميكية دائمة التغيير وغير ثابتة على نظام معين وتتأثر وفق التغييرات المتعددة التي تجري حولها، فإن على المؤسسات أن تتكيف مع هذه البيئة المتغيرة، وأن تمتاز نظمها الرقابية بالمرونة للتوافق مع ما قد يفاجئها من ظروف العمل، الأمر الذي يستوجب أن يكون للمنظمات نظام رقابي محدد مع مراعاة عنصر المرونة الذي يساعدها في التغلب على المتغيرات التي تواجه تلك المنظمات (شريف، 2005).

### 5. الموضوعية:

أن الرقابة التي تعتمد على معايير محددة وواضحة تؤدي إلى نتائج دقيقة ومُرضية، بعكس الرقابة التي تعتمد على الآراء الشخصية بعيداً عن الموضوعية، مما قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة، فالمعايير التي تمتاز بالدقة يجب أن تكون معايير كمية أو رقمية. (عواد، 2012).

### 6. يؤدي إلى الإجراء التصحيحي:

تعتبر الرقابة هي الأداة التي من خلالها يمكن تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تقع في العمل، بما يساهم في تطويره نحو الأفضل والعمل على تحفيز الموظفين، وبالتالي ليس هدف الإدارة هو تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات على الموظفين (ديري، 2011).

### 7. التأكيد على الاستثناء:

تعتمد هذه السمة على تخصيص العمل وتوزيع الأدوار وفق مستويات الإدارة، حيث أن المدراء يتجهون نحو الأعمال الإستراتيجية وذات الأهمية في المؤسسة، وكذلك الأنشطة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع وهام بالنسبة لحياة المنظمة، الأمر الذي يتطلب من المدراء التوجه نحو اتخاذ القرار بخصوص المشاكل ذات الأهمية وترك المشاكل الأخرى للمستويات الإدارية الأخرى والموظفين الأقل درجة منهم في المنظمة، وبالتالي فإن هذه الخاصية تعتمد على التدخل السريع والموجه للإدارة في الحالات ذات الأهمية والأكثر إلحاحاً (محمود، 2011).

## المبحث الثاني

### أدوات العمل الرقابي الفعال ومقوماتها

#### أولاً: الأدوات والوسائل المتبعة لتنفيذ العمل الرقابي:

لكل عمل أدواته وأساليبه والوسائل المطلوبة للقيام به ولتحقيق أهداف وغايات العمل الرقابي، فإنه من المناسب الوقوف على الأدوات والوسائل المتبعة لتحقيق هذا العمل من خلال عرض أهم الأدوات المستخدمة في ذلك، وهي (الميزانية التخطيطية، المراجعة الداخلية، التقارير الإدارية، الملاحظة والمشاهدة الشخصية، الشكاوي والتظلمات، الحوافز والجزاءات، الرسوم البيانية، تحليل النسب).

وفيما يلي تحليلاً لهذه الأدوات والوسائل:

#### 1. الميزانية التخطيطية:

تعتبر الميزانية التقديرية من أكثر الأدوات والوسائل المستخدمة لأغراض الرقابة الإدارية والمالية، وهناك من يعتبرها الأداة الأساسية لإتمام عملية الرقابة وخصوصاً في المؤسسات الحكومية، ويعرف توفيق (1978: 466) الميزانية التقديرية بأنها "تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بالأرقام"، وتتسم الميزانية التقديرية بتعددتها واختلافها باختلاف طبيعة المنشأة وكذلك نشاطها الذي تقوم به، ولضمان نجاح نظام الرقابة باستخدام الميزانية التقديرية، فيجب أن تتوفر بعض الشروط فيها، ومن أهمها: (حريم، وآخرون، 1998)

- أ- أن يتم استخدامها من قبل المديرين كأداة رقابية وليس كبديل للإدارة.
- ب- أن يتم مساندة من قبل الإدارة العليا.
- ت- إشراك جميع المدراء العامون الملزمين بالميزانية التقديرية في إعدادها.
- ث- أن تتسم بالمرونة وعدم المغالاة.
- ج- توفير بيانات حاضرة عن الأداء الفعلي والأداء المقدر طبقاً للميزانية التقديرية لدى المدراء العامون.

#### 2. المراجعة الداخلية:

تعتبر المراجعة الداخلية أحد أدوات المنظمة التي تستخدمها لأداء المراجعة الشاملة وبناء الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتشتمل على مراجعة العمليات المختلفة بما هو مخطط مسبقاً، واكتشاف أي انحرافات قد تكون موجودة تمهيداً لاتخاذ أي الإجراءات الصحيحة، وهي تشتمل على مفهومي، الأول هو المنظور التقليدي والذي ينظر للمراجعة الداخلية على أنها أداة للتحقق من



سلامة نظام التقارير المالية للمؤسسة، والثاني وهو المنظور الأوسع والذي تستخدم فيه كاختبار للتقارير المالية مضافاً إليها بعض المجالات كاختبار الأهداف والهيكل التنظيمي وجودة الإدارة، وقد تتم بواسطة أعضاء داخليين أو مستشارين خارجيين (شيحا، 2004)

إلا أن وظيفة المراجع الداخلي أشمل من الوظيفة والمهمة التي يقوم بها المراجع الخارجي، حيث أن الطرفين يهتمون بدقة النظام موضوع التدقيق، في حين أن كفاءته تقع على عاتق المدقق الداخلي. (Sherer، 1991: 226-227)

ومن هنا فإن معظم المنظمات تفضل الاعتماد على المدقق الداخلي لاتساع مهام أعمالهم ومسئولياتهم في المنظمة وإلمامهم بجميع ظروف العمل المحيطة وبظروف المنظمة شاملة، فضلاً عن ذلك فإن تكلفته أقل مقارنة بالمدقق الخارجي، وبالرغم من ذلك فإن المنظمات لا يمكنها الاستغناء عن المدققين الخارجيين كونهم يمثلون الشفافية والمصادقية للجهات الخارجية. (Ricky، 1997)

### 3. التقارير الإدارية:

تعتبر التقارير الإدارية أحد أساليب الرقابة وأكثرها استخداماً لما ينطوي عليه من إظهار صورة واضحة عن مجريات الأمور في المنظمة بالشكل السليم، وعادة ما ترفع للإدارة العليا بشكل دوري، هذا ولضمان فاعلية هذه التقارير يتعين الأخذ بعين الاعتبار أن تكون التقارير مركزة، وأن تكون دورية، وتتسم بالموضوعية والمصادقية. (الصباح، ب.ت.).

### 4. الملاحظة والمشاهدة الشخصية:

تعرف هذه الأداة بأنها "قيام الإداري أو المشرف بملاحظة المرؤوسين في العمل وطرق أداء العمل والنتائج التي توصلوا إليها". (شيحا، 2004، 424)

حيث يقوم الرئيس بمراقبة أداء مرؤوسيه عن قرب، وتكوين نظرة صحيحة وواضحة عن سير العمل وصحة إجراءاته مما قد يساعد على تصحيح الأخطاء بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة (شامي، نينو، 2001)

### 5. الشكاوي والتظلمات:

تعتبر هذه الأداة من الأدوات الشائعة في الاستخدام في الوزارات والإدارات الحكومية، والتي تمتاز بالتعامل شبه اليومي مع الجمهور الخارجي وهو المواطن، فمن خلالها يمكن الوصول إلى الانحرافات التي قد يمارسها الموظفون المتعاملون مع الجمهور وإمكانية تصحيحها وفق ما تقدم من شكاوي، لذا فإنه يجب عدم التقليل من أهمية هذه الأداة الرقابية، بل النظر إليها بجدية كأداة رقابية فاعلة (الصحن، المصري، 1997)

## 6. الحوافز والجزاءات:

أن استخدام نظام الحوافز والجزاءات بشكل متوازن يؤدي إلى تحقيق الرقابة على المنظمة بشكل غير مباشر، حيث أن منح الحوافز للموظفين المتميزين، وكذلك إيقاع العقوبات الجزائية المناسبة على الموظفين المخالفين يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة من حيث زيادة الإنتاج والمحافظة على المال العام وحمايته. (الكفراوي، 1998).

## 7. الرسوم البيانية:

يتم استخدام هذا الأسلوب بغرض عرض نشاط المؤسسة خلال فترة محددة وفق رسوم بيانية متعددة توضح مسار المنشأة من حيث التقدم أو الانحراف، حيث يتم التعرف على نتائج أعمال المؤسسة بصورة سريعة وسهلة، والمقارنة بين أعمال ونتائج المنظمة لفترات عديدة، وكذلك مقارنة النتائج بما كان متوقعاً (محمد، 2002).

## 8. تحليل النسب:

تتبع أهميتها من تفسير العلاقة بين بندين أو متغيرين بشكل يسمح باستخراج النتائج بشكل أسهل من ناحية، وقادر على إعطاء مقارنة مفيدة بين متغيرين من ناحية أخرى وهو بذلك يمثل أداة رقابية مفيدة تساعد الإدارة في التعرف على مواطن الضعف والقوة. Brigham, (Gapenski, 1994:72)

ويعتمد هذا الأسلوب على تفسير العلاقة بين متغيرين؛ بغرض التوصل للنتائج بشكل أسهل مما يعتبر أداة رقابية تساعد على التعرف على مواطن القوة والضعف في أعمال المؤسسة، وتنقسم النسب المالية إلى خمس مجموعات وفقاً للنشاط المراد تقييمه، وهي: (عباس، 2004).

### أ- نسب السيولة:

وهي قدرة المؤسسة على توفير السيولة النقدية للوفاء بالتزاماتها، ومنها:

- نسبة التداول، ونسبة التداول السريعة.

### ب- نسب النشاط:

وتبين هذه النسبة مدى فعالية المنظمة في استخدام مصادرها، ومنها:

- معدل دوران الموجودات (الأصول).
- معدل دوران المخزون.
- معدل دوران الذمم المدينة.
- معدل دوران رأس المال.

### ت- نسب الربحية:

تعمل نسب الربحية على قياس ومعرفة مدى تحقيق المنظمة للأرباح، ومنها:

- نسبة صافي الأرباح.
- نسبة مجمل الربح.
- العائد على الاستثمار.
- القوة الإيرادية.

### ث- نسب المديونية:

وهي تقيس مدى اعتماد المنظمة على أموال غيرها في تمويل عملياتها، ومنها:

- نسب الرافعة المالية
- نسبة الاقتراض إلى الملكية.

### ج- نسب التغطية:

تشير نسب التغطية إلى قدرة المنشأة على دفع ديونها طويلة الأجل في مواعيدها، ومنها:

عدد مرات تغطية الأرباح للفوائد والأقساط.

وعليه يتبين بأن أي نظام رقابي فعال يسعى لتحقيق أهدافه يعتمد على تنفيذ مجموعة من الأدوات والوسائل اللازمة، فمنها ما يستخدم لقياس أداء المنظمة ككل، ومنها ما يقتصر على أجزاء معينة من المنظمة، كما أنها لا تتساوى من حيث السهولة والصعوبة، كلٌ حسب طبيعة العمل المستخدمة لقياسه.

### ثانياً: مقومات العمل الرقابي الفعال:

لا شك أن الرقابة لا تكون فعالة إلا إذا كانت مبنية على أسس ومقومات صحيحة ويجب على كل رئيس أو مدير مؤسسة أو منظمة أن يلم بها وأن تحقق الدور المنوط به في هذا الخصوص والوقوف على مدى تنفيذ الخطة المرسومة والسلبيات التي تواجه التطبيق والأخطاء في الأداء.

حيث قام معهد المراجعين الداخليين بإعداد مجموعة من المعايير الخاصة بالمراجعة

الداخلية، متمثلة بـ: (Brink, V.Z. and H. Witt 1982, 21-22)

- **الاستقلال:** وذلك بأن تكون إدارة المراجعة الداخلية مستقلة، وأن تتبع السلطة التنفيذية الأعلى.

- **الكفاءة المهنية:** وهي أن تتوفر في أفراد إدارة المراجعة الداخلية التأهيل العلمي والعملية اللازم.
  - **نطاق العمل:** بحيث تتميز بالشمولية لكافة عمليات المنشأة.
  - **تنفيذ العمل:** والتي تعتمد على وضع وتنفيذ خطط وبرامج واضحة الأهداف والمعالم.
  - **الإشراف:** وهي تقع على عاتق إدارة المراجعة الداخلية.
- وبذلك فإن الأمر يتطلب الوقوف على أهم مقومات العمل الرقابي الفعال من خلال تحليل الموضوعات التالية:

1. استقلالية العمل الرقابي (الاستقلال الوظيفي).
2. توفر الكفاءة المهنية اللازمة.
3. توفر الأدوات والوسائل التقنية اللازمة.
4. بذل العناية المهنية الواجبة.

#### 1. استقلالية العمل الرقابي:

يعتبر عنصر الاستقلالية من أهم العناصر والركائز الأساسية للعمل الرقابي لكي يتم اعتباره عملاً رقابياً ناجحاً، وبما أن الرقابة الخارجية تمتاز عن الرقابة الداخلية بمدى استقلاليتها، فلا بد لها أن تتمتع بالاستقلال الكامل والكافي لضمان نجاح عملها، وضمان حسن سير إجراءاتها. وقد يكون الاستقلال فكرياً، وذلك بأن تتم عملية التدقيق دون التأثير بأي مؤثرات خارجية تؤثر على المهنية العملية للمدقق، وقد تكون الاستقلالية في المظهر، بحيث تتكون شبهة لدى الطرف الآخر بعدم الموضوعية أو عدم النزاهة للمدقق أو المنظمة القائمة بالتدقيق. (GAO، 2011: p28).

ويُقصد باستقلالية العمل الرقابي بأنه " استقلالية جهاز الرقابة والموظفين الفنيين العاملين به" (شاهين، 1995: 34).

وقد أشار إعلان (ليما) في هذا الخصوص إلى ضرورة تمتع هذه الهيئات بالاستقلالية الوظيفية التامة وبيان مدى أهميتها، خاصة الرقابة المالية والتي يمكن إسقاطها على الرقابة الإدارية بطبيعة الحال، حيث نصت الفقرة (1) من القسم (5) على ما يلي: " أن الهيئات العليا للرقابة المالية يمكنها أن تقوم باختصاصاتها بصورة موضوعية وفعالة إذا كانت مستقلة عن الجهة الخاضعة لرقابتها وكانت تتمتع بالحماية ضد النفوذ الخارج عنها". (إعلان ليما، 1982).

وحسب ميثاق فيينا (2004) حول استقلالية أجهزة الرقابة العليا فقد تضمن عدة مبادئ بالخصوص، منها: (الرحاحلة، 2006: 291)

أ- وجود إطار دستوري أو قانوني ملائم وفعال وأحكام تطبيق واقعية لهذا الإطار.  
ب- استقلالية رؤساء الأجهزة الرقابية من حيث التعيين وإنهاء الخدمة والحصانة القانونية.  
ج- صلاحيات تفويض واسعة وحرية التصرف التامة لتنفيذ مهام الجهاز.  
د- التوصل إلى المعلومات دون قيود أو موانع.  
هـ- الحرية في اتخاذ القرارات بشأن مضمون وتوقيت إعداد الأجهزة الرقابية للتقارير وطبعتها ونشرها.

و- وجود آليات متابعة فعالة لتوصيات الجهاز الرقابي.  
ز- الاستقلال المالي والإداري ووجود الموارد البشرية والمادية والمالية الملائمة والكافية لأداء الجهاز.

ومما سبق يتضح بأن استقلال العمل الرقابي ما هو إلا ركيزة أساسية وضرورة واجبة لتحقيق نجاح العمل الرقابي، وذلك بأن يقوم المراقب بعمله دون ضغوط أو تأثير من جهات خارجية أو حتى من جهات عليا.

والاستقلالية تعني "استقلال المراقب في رأيه تمام الاستقلال عن الأشخاص الخاضعين لرقابته و دون أن يغير من حكمه شيئاً تبعاً لأهواء المؤسسة الخاضعة للرقابة، وبالتالي يكون المراقب متحرراً من أهوائه ومصالحه الشخصية وتأثير الآخرين" (الهولي، 1991:178)  
كما أن المجمع العربي للمحاسبين القانونيين قد أشار إلى الاستقلالية بأنها:  
" قدرة المراجع على العمل بكل نزاهة وموضوعية، والبعد عن أي تأثير خارجي يؤثر على إبداء الرأي الفني المحايد". (المجمع العربي، 2001).

هذا وينظر إلى استقلالية العمل الرقابي الوارد في قانون "ديوان الرقابة المالية والإدارية" رقم (15) لسنة 2004 في فلسطين من خلال ثلاث محاور:

- الاستقلال المالي
- الاستقلال الإداري
- الاستقلال الوظيفي

أ- الاستقلال المالي:

تعتبر استقلالية الأجهزة الرقابية العليا مالياً مدخلاً مهماً لضمان حياديتها عن الجهات الأخرى وضماناً قوياً لاستقلاليتها بشكل كامل، وقد نصت المادة (2) من ذات القانون على أن "

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

وتحليل المادة القانونية يتضح أن ديوان الرقابة المالية والإدارية يحظى بشخصية اعتبارية مستقلة عن السلطة التنفيذية ولها ذمة مالية مستقلة، وهذا ما يمنحها الاستقلالية الواجب توافرها في أجهزة الرقابة حتى تكون قادرة على القيام بالمهام والواجبات الملقاة على عاتقها.

#### ب- الاستقلال الإداري:

ويقصد بذلك أن تكون تبعية الجهاز الرقابي لأعلى سلطة تشريعية في الدولة، حيث أوصى المؤتمر الثالث لمجموعة العمل للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة في الدول العربية بأن تكون التبعية للسلطة التشريعية، وأن يكون بينهما صلة وثيقة، على أن تُعطى الأجهزة الرقابية العليا الحرية الكاملة في إعداد لوائحها وأنظمتها الداخلية دون تدخل من أي جهة أخرى.

(مجلة الرقابة المالية، 1991: 168).

هذا وفي فلسطين فلم ينص قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004 على تبعية الديوان لأي سلطة كانت من السلطات الثلاث في الدولة، وإنما كانت هناك إشارة إلى تبعية الجهاز إلى رئيس السلطة الفلسطينية، وفي بعض الأحيان إلى السلطة التنفيذية أو حتى إلى السلطة التشريعية في مراتٍ أخرى، ومن مظاهر ذلك:

يتم تعيين رئيس الديوان من رئيس السلطة الوطنية، وبناءً على تنسيب من مجلس الوزراء وبعد المصادقة على تعيينه بالأغلبية المطلقة من المجلس التشريعي، على أن يتم تعيين نائب رئيس الديوان والمدير العام للديوان بقرار من مجلس الوزراء وبتنسيب من رئيس الديوان، في حين يُعين باقي موظفي الديوان بقرار من رئيس الديوان لتمكينه من القيام بمهامه وذلك حسب ما جاء في المادة رقم (4) من القانون.

مما سبق يتضح بأن هناك تدخل من السلطة التنفيذية والمتمثلة بشخص رئيس مجلس الوزراء في اختيار وتنسيب رئيس الديوان وكذلك في اعتماد نائبه ومدير عام الديوان، بخلاف بعض الدول العربية الأخرى، فقد بيّنت الفقرة (ب) من المادة (19) من القانون (39) الخاص بالجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة باليمن على أن "يعين رئيس الجهاز بقرار من مجلس الرئاسة بدرجة وزير".

وكذلك المادة (3) من نظام ديوان المراقبة المالية بالمملكة العربية السعودية التي نصت على أن " يتم تعيين رئيس الديوان بأمر ملكي، ولا يجوز عزله أو إحالته إلى التقاعد إلا بأمر ملكي".

ومن خلال عرض ما سبق ترى الباحثة أهمية وجود تشريع قانوني واضح يعالج هذه المسألة، بحيث لا يتم تعيين رئيس الديوان بتوجيه من السلطة التنفيذية، بل من أعلى سلطة في الدولة، بهدف ضمان ممارسة الديوان لنشاطه الرقابي بعيداً عن أية تأثيرات جانبية على أدائه. وتجدر الإشارة إلى المادة رقم (12) من القانون فقد نصت على أنه " لا يجوز التدخل في أي عمل من أعمال الديوان وتلتزم جميع الجهات الخاضعة لرقابة الديوان بالتعاون الكامل والتام فيما يطلبه الديوان منها"

وحول هذه المادة فتبين أنها تحد من تأثير السلطة التنفيذية على قرار الديوان، وبالتالي فهي ترسخ مفهوم الاستقلالية وبهذا يكون حسناً ما فعل المشرع بذلك، ولكن لا زال النص السابق ذكره في المادة (4) من القانون تحد من هذه الاستقلالية، فلا يجوز بأي حال من الأحوال أن يشارك في اختيار رئيس الديوان من هم تحت رقابة الديوان، فمن باب ضمان الاستقلالية والشفافية في العمل الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين أن تكون السلطة التنفيذية في منأى عن اختيار وتسبب رئيس الديوان ونائبه وكذلك المدير العام للديوان.

#### • المساءلة القانونية لرئيس الديوان:

أوضحت المادة السابقة رقم (12) من القانون على أن يكون الديوان مسؤولاً أمام رئيس السلطة الوطنية وأمام المجلس التشريعي. ومن هذه المادة يتبين بأن الاستقلالية الإدارية قد تحققت كاملة دون تدخل من السلطة التنفيذية.

#### • عزل رئيس الديوان:

وفق ما نصت عليه المادة العاشرة من القانون فإنه لا يجوز عزل رئيس الديوان لأي سبب من الأسباب إلا بالأغلبية المطلقة للمجلس التشريعي، ويتبين بأن المشرع قد وفق بذلك من حيث أن هذه المادة تقف بجانب رئيس الديوان وتحميه من أي تدخلات خارجية نتيجة لتقارير الأداء التي يقدمها الديوان.

#### ج- الاستقلال الوظيفي:

وهو الاستقلال الذي يطال موظفو الجهاز الرقابي الأعلى في الدولة من حيث أدائهم الوظيفي، ومن هنا يمكن تسميتها بالاستقلال العضوي أيضاً.

ويقصد بالاستقلال الوظيفي بأنه "إحاطة أعضاء الجهاز الرقابي وموظفيه الفنيين بالضوابط والإجراءات التي تكفل تحقيق استقلالهم وحمايتهم من تأثير الجهات الخاضعة للرقابة" (شاهين، 1995: 42).

وبالرجوع إلى إعلان (ليما) في البنود (1،2،3) من القسم (6) فيما يخص استقلالية أعضاء وموظفي الهيئة العليا للرقابة المالية فإنه قد ورد بأن استقلالية أعضاء وموظفي الهيئة العليا للرقابة المالية مرتبط ارتباطاً غير قابل للفصل باستقلالية أعضائها، والأعضاء هم الأشخاص المكلفون بوضع القرارات للهيئة العليا للرقابة المالية. (إعلان ليما، 1982).

كما لا بد للاستقلال الوظيفي أن يتحقق لدى كل من نائب رئيس الجهاز والموظفين العاملين في الجهاز، لذلك لا ينبغي الاكتفاء بتقرير الضمانات لجهاز الرقابة المالية العليا ولرئيسه فحسب، بل لا بد من الاهتمام الكافي بنائبه وبكافة الموظفين وخاصة الفنيين منهم الذين يباشرون مهمة الرقابة، وبالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق الأهداف الرئيسية للرقابة وتوفير الضمانات الكافية والملائمة ضد العزل والتأديب والإحالة على المعاش، وأي تعسف يعيق أداء الموظف الفني الرقابي عن أداء عمله بالحرية والكفاءة والموضوعية. (الحسني وخرابشة، 2000: 342).

وبالرجوع إلى قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين فيما يتعلق بالاستقلال الوظيفي للعاملين فإنه قد ذكر التالي:

أ. يعين رئيس الديوان عدداً كافياً من الموظفين لتمكين الديوان من القيام بمهامه، وذلك حسب ما جاء في المادة (4).

ب. يعين رئيس الديوان المديرين التنفيذيين والمفتشين والمستشارين والخبراء الفنيين والموظفين وفقاً لأحكام هذا القانون وقانون الخدمة المدنية، وذلك حسب ما جاء في المادة (16).

ت. لا يجوز لرئيس الديوان ندب أي من الموظفين في الديوان للقيام مؤقتاً أو بشكل دائم بعمل معين في أية جهة حكومية أو غير حكومية، وذلك حسب المادة (46).

ث. تسري على الموظفين في الديوان أحكام قانون الخدمة المدنية فيما لم يرد بشأنه نص في هذا القانون، وذلك حسب المادة (53).

وحول ما سبق فإنه لضمان استقلالية العمل الرقابي في ديوان الرقابة المالية والإدارية، لا بد من ضمان استقلالية وشفافية عمل موظفو الديوان وذلك من خلال توفر ضمانات تكفل أوضاعهم الوظيفية والتي تشمل التعيين والترقية والندب والنقل والعلاوات الإدارية والعقوبات التأديبية وإنهاء الخدمة أو حتى إجراءات العزل أو الإقصاء الوظيفي.



هذا ومن خلال ما ورد من نصوص في المواد سابقة الذكر يتضح عدم وجود نص قانوني يعمل على تحصيل موظفي الديوان ويخصهم بحقوق وامتيازات خاصة تتلاءم مع طبيعة أعمالهم ومسؤولياتهم، حيث يسري عليهم قانون الخدمة المدنية الذي يسري على باقي موظفي الخدمة المدنية دون الالتفات إلى طبيعة النشاط وأهميته.

وفي نفس الوقت يجب أن يتمتع المراقب بصفات تؤهله لتولي هذه المهام حيث يجب أن يتمتع بالأمانة الذهنية وعدم الانحياز للجهة الخاضعة للرقابة بناءً على علاقات شخصية. فقد ذكر قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004 منه والمتعلقة بالشروط الواجب مراعاتها عند تعيين الموظفين، بوجوب أن يكون هؤلاء من ذوي الكفاءة والاختصاص والمشهود لهم بالنزاهة وحسن السمعة، وألا يكون قد تعرض لإدانة من محكمة مختصة في أية جناية أو في جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة أو جريمة من جرائم الأموال. ومما لا شك فيه أن توفر هذه الصفات بالرجل المراقب يحقق ما يعرف بالاستقلال الظاهري فهذا الاستقلال يتمثل في "قناعة الآخرين حول عمل المراقب الذي يقوم بعملية الرقابة، وأن لا يكون هناك بعض الأمور التي تضعف هذه القناعة" (جربوع، 2002: 105).

وقد أكد قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية على هذا النوع من الاستقلال "الظاهري" في نص المادة رقم (17) بالقول "لا يجوز لرئيس الديوان ونائبه والمدير العام أثناء تولي المنصب أن:

- أ. يتولى أي وظيفة أخرى.
- ب. يشتري أو يستأجر مالا من أموال السلطة الوطنية أو إحدى الشخصيات المعنوية العامة ولو بطريقة غير مباشرة أو بطريقة المزاد العلني ولا أن يؤجرها أو يبيعها شيئاً من أمواله أو يقاضيه عليه.
- ت. يشارك في التزامات تعقدها السلطة الوطنية أو المؤسسات أو الهيئات العامة.
- ث. يجمع بين الوظيفة في الديوان وعضوية مجلس إدارة أي شركة أو مؤسسة أو هيئة حكومية أو غير حكومية.

مما سبق يتبين بأن هذه المادة قد خصت رئيس الديوان ونائبه والمدير العام ولم تتعرض إلى باقي الموظفين في الديوان، سوى ما أتت عليه مادة رقم (46) بعدم جواز نذب أي من الموظفين في الديوان للقيام مؤقتاً أو بشكل دائم بعمل معين في أية جهة حكومية أو غير حكومية.

وعليه فإن مظاهر الاستقلال المطلوبة لم تكن كافية في نصوص مواد قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية لضمان استقلالية العمل والنشاط الرقابي وبما يضمن منح موظفي الديوان الحقوق والامتيازات التي تضمن حياديتهم في العمل الرقابي.

## 2. توفر الكفاءة المهنية اللازمة:

أن نجاح أي مؤسسة أو منظمة في تحقيق أهدافها ووصولها إلى ما هو منشود يعتمد على توفير كادر بشري متميز ومتطور بشكل دوري في طريقة حصوله على المعرفة والخبرة الكافية لمجال عمله وكذلك الاستمرارية في طريقة التدريب الهادف.

وإن كانت هذه الميزات مطلوبة في موظفي المؤسسات بشكل عام، فإنها حاجة ضرورية وملحة في الأجهزة الرقابية وخاصة العليا منها والتي تتبع الدولة وتكون أحد أذرعها المهمة للرقابة على المؤسسات العامة الأخرى فيها.

أن الأجهزة الرقابية العليا تحتاج إلى تطوير أداء وخبرات موظفيها لمسايرة التطورات المستمرة في محيط الأعمال، حيث أنها تمتاز بالأعمال والأنشطة غير الروتينية والتي تحتاج إلى تجدد مستمر.

كما أن إخضاع موظفي الأجهزة الرقابة العليا للتدريب المستمر وللدورات التدريبية التي تكسبهم خبرات متقدمة تؤهلهم لأداء أعمالهم الرقابة بكفاءة ومهنية عالية وبأسلوب تقني سوف يساهم في مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث للأساليب الرقابية والمستجدات في هذا المجال.

ومما سبق يتبين بأنه لكي يتم تحقيق هذا الهدف من تطور الأداء الرقابي لموظفي الأجهزة الرقابية العليا، فإنه لا بد من الاهتمام بحسن ودقة اختيار الموظفين من البداية، ومن ثم يتم الشروع بعملية تطوير الأداء الرقابي.

هذا وقد اهتمت كثيراً من الدول بعملية اختيار موظفي الرقابة لأجهزتها الرقابية العليا، حيث جاء في مؤتمر للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (أنتوساي) والذي عُقد في نوفمبر 1988، وثيقة (أخلاقيات الإنتوساي لمهنة مدقق القطاع العام)، والتي نصت على: (مجلة الرقابة، 2005)

- على المدقق أن يكون سلوكه مهنيًا دائمًا وأن يطبق معايير مهنية عالية في أدائه لعمله بما يساهم في تنفيذ مسؤولياته بكفاءة وتجرد.
- على المدقق أن لا يقوم بعمل هو ليس مؤهلاً للقيام به.
- على المدقق أن يكون ملماً بالمعايير الرقابية المناسبة وبالسياسات والإجراءات والممارسات وكذلك بالأساليب والقواعد المحاسبية وبالإدارة المالية، كذلك ينبغي أن يفهم المدقق بصورة

جيدة المبادئ والمعايير الدستورية والقانونية والمؤسسية التي تخضع لها عمليات الجهة الخاضعة للرقابة.

- على المدقق أن يمارس العناية اللازمة عند تنفيذ العمليات الرقابية والإشراف عليها وعند إعداد التقارير المتعلقة بها.
- على المدقق أن يستخدم الطرق والممارسات الأعلى جودة انطلاقاً في تنفيذ عملياته الرقابية، وأن يلتزم عند تنفيذ العمليات الرقابية وتقديم التقارير بالمبادئ الأساسية وبالمعايير الرقابية المتفق عليها عموماً.
- المدقق المسؤول دائماً عن تعيين وتحسين المهارات اللازمة للقيام بواجباته المهنية. هذا وقد سبق أن جاء في المؤتمر السابع للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (أنتوساي) والذي عُقد في كندا عام 1971 بعض الإجراءات المتعلقة بأسلوب اختيار العاملين الفنيين في الأجهزة الرقابية وهي:

أ. يتم اختيار العاملين الجدد الذين يعينون في أدنى المستويات الوظيفية من حيث التخرج من الجامعات والمعاهد المتخصصة في فروع المحاسبة أو الاقتصاد أو القانون أو أي تخصصات أخرى تتطلبها حاجة العمل الرقابي.

ب. يتم تدريب العاملين الجدد لفترات كافية كل حسب مجال تخصصه الذي يعمل فيه قبل قيامه بمباشرة أعمال الرقابة الفعلية.

ت. يراعى في اختيار الأعضاء الفنيين لشغل الوظائف العليا، أن يكونوا من ذوي الخبرة الطويلة ومن كبار موظفي الدولة أو القطاع الخاص ويشترط ألا تقل سنهم عن سن معينة، وتكون لهم إجراءات خاصة من حيث التعيين كما يجب أن يكونوا من ذوي الكفاءة المهنية والأمانة والإخلاص والقدرة على القيادة.

كما جاء أيضاً في إعلان (ليما) حول ما يخص تطوير وتنمية الكادر البشري لدى الأجهزة الرقابية العليا، والتي تضمنت (إعلان ليما، 1982):

أ. يجب أن يكون أعضاء وموظفي جهاز الرقابة من ذوي المؤهلات والاستقامة السلوكية المطلوبة للقيام بأداء أعمالهم على الوجه الأكمل.

ب. يراعى في اختيار موظفي جهاز الرقابة الخبرة المهنية المناسبة والمستوى والقدرة العالية.

ت. يجب توفير التنمية المهنية من الناحيتين النظرية والعملية لجمع أعضاء وموظفي الجهاز مع مراعاة تدعيم تلك التنمية لتتجاوز حدود المعرفة التقليدية.

ث. العمل على تكثيف الجهود وتبادل المعرفة والأفكار والخبرات من خلال المؤتمرات والحلقات الدراسية التدريبية ومن خلال إصدار مجلة علمية مهنية.

وهذا وبمراجعة ما ورد في مؤتمري (أنتوساي) و (ليما)، ومطابقته مع قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004 في فلسطين، فإن نص المادة رقم (6) ونص المادة رقم (45) قد اشترطتا عند التعيين أن يكون الموظف من ذوي الكفاءة والاختصاص، ويكون ذو سمعة حسنة، وألا يقل عمر رئيس الديوان أو نائبه عن أربعين عاماً.

كما ذكرت المادة (21) في نفس القانون بأنه " لا يجوز أن يعين أي شخص في وظيفة مفتش في الديوان أو ينتدب للقيام بأعماله إلا إذا كان حاصلاً على الشهادة الجامعية الأولى على الأقل حسب الاختصاص".

كما ذكر القانون أيضاً في مادته رقم (23) عن متابعته ومحاولته للكشف عن المخالفات المالية والإدارية والقانونية التي قد يرتكبها موظفيه أثناء ممارستهم لواجباتهم الرقابية، كما اهتم بالشكاوى المقدمة من المواطنين عن المخالفات التي تقع من موظفه أو حتى من إهمالهم لأدائهم الوظيفي، حيث يحاول الديوان معالجتها والوقوف على مسبباتها.

وحول ما سبق فإن الأمر يتطلب توفير العديد من المتطلبات الضرورية لتحقيق الكفاءة المهنية والتطوير الفعال لموظفي الديوان.

#### **المتطلبات الضرورية لتحقيق التطور الفعال للعاملين:**

يمكن توضيح أهم المتطلبات والمستلزمات الضرورية الواجب إتباعها للوصول إلى تطوير كفؤ وفعال للموظفين، وخصوصاً في الأجهزة الرقابية العليا كما يلي: (الطعاني، 2002)

أ- توفير ميزانية مناسبة لعملية التدريب:

أن أي عملية تدريبية ترتبط بالتكلفة والتي تزداد طردياً بزيادة جودة أنواع الأساليب التدريبية المتبعة، وأحياناً تزداد التكلفة في حال كان التدريب خارج مكان العمل، حيث يشمل الأجر والمدرّب والمتدرب والنقل وإعداد الأوراق المرجعية للتدريب والمواد التدريبية والبرمجيات التدريبية الحاسوبية.

علماً بأنه يمكن تقليل هذه التكاليف الملازمة للعملية التدريبية بقبول المنح والمساعدات الخارجية لإتمام النشاط التدريبي من أجل تحقيق أهدافه.

#### **ب- الاختيار الجيد لعامل الوقت:**

يعتبر العامل الزمني من أهم المقومات الأساسية الضرورية لنجاح النشاط التدريبي والحصول على النتائج المرجوة من عملية التدريب، حيث أنه من الأجدر تحديد الوقت وفق حدود زمنية معينة يمكن من خلالها للمتدرب أن يتوقف عن القيام بأعماله لغرض التدريب، وأن يكون بأقل وقت ممكن، ومن هنا يجب التحلي بالواقعية قدر الإمكان في حال تحديد هذه الأوقات.

إلا أن هناك من يرى بأنه يجب الأخذ بعين الاعتبار وجود خطة سنوية للتدريب تراعي الأولويات حسب حاجة الجهاز، وبذلك يكون التدريب عملية ملازمة للموظف طوال فترة خدمته في الجهاز (الحسني والخرابشة، 2000).

### ج- الاختيار الجيد للمدربين:

يعتبر الاختيار الجيد للمدرب من الركائز الأساسية لنجاح العملية التدريبية والوصول إلى الأهداف التي أنشأت من أجلها، ومن الممكن الاعتماد على عدة خيارات عند اختيار المدرب المناسب ومنها:

- مدربين من داخل المنظمة.
- مستشارين تدريبيين من خارج المنظمة.
- أساتذة جامعات.
- هيئات متخصصة للتدريب.
- المديرون ورؤساء الأقسام.
- الزملاء المتميزون في العمل.

### د- الاختيار المناسب لمكان التدريب:

أن لمكان التدريب تأثير كبير على المتدربين أثناء العملية التدريبية من حيث الفهم والاستيعاب، وكذلك المشاركة وإجراء التمارين المطلوبة منهم بأريحية، لذلك يتوجب على مصممي النشاط التدريبي أن يأخذوا بعين الاعتبار تصميم غرفة التدريب وتوفير المستلزمات والأساليب التدريبية الكافية بالشكل الذي يساعد على نجاح العملية التدريبية.

### هـ- الاختيار المناسب للمتدربين:

يعتمد اختيار الموظفين للنشاط التدريبي على التخصص ومجال العمل وكذلك المهام المناط إليه، وكذلك الحال في الأجهزة الرقابية، فإن النشاط التدريبي للموظف الفني يختلف كلياً عن النشاط التدريبي للموظف الإداري في نفس الجهاز، حيث أن الاختيار يعتمد على الأهداف المراد تحقيقها والتي هي بطبيعة الحال تترجم الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

### و- ربط نظام الترقية والترفيح وشغل المناصب العليا والابتعاث:

يرعى أن يتم ربط نظام الترفيع والترقية باجتياز دورات تدريبية متخصصة بنجاح، أو حتى إعداد أوراق عمل أو أبحاث علمية متخصصة في مجال الرقابة، كما يجب اعتبارها شرطاً أساسياً لشغل المناصب العليا والابتعاث ( الحسني، الخرابشة، 2000).

### 3. توفر الأدوات والوسائل التقنية اللازمة:

أن بيئة العمل في تطور وتنوع مستمر دون توقف، وكذلك الحال في الأدوات والوسائل المستخدمة في العمل الرقابي، والتي ابتدأت بالوسائل اليدوية (الدفترية) والتي تعتمد على حفظ المستندات والأوراق الرسمية إلى أن وصلت تدريجياً إلى حفظ المستندات بشكل إلكتروني عن طريق الأرشفة الإلكترونية، وكذلك القيام بالأعمال الوظيفية مباشرة على الأجهزة الحاسوبية.

مما يستلزم قيام الأجهزة الرقابية بتطوير كادرها وأسلوبها لمجاراة الواقع الجديد والتعرف على وسائل جديدة للعمل الرقابي، ولكن بطريقة إلكترونية.

وتعتبر المعلومات في عالم الأعمال عنصراً هاماً من عناصر الانتاج، لذلك اتجهت هذه المؤسسات إلى أتمتة نظمها؛ من أجل التحكم بهذا الكم الهائل من المعلومات ومن جهة أخرى لضمان وصول هذه المعلومات للمستخدمين الداخليين والخارجيين بشكل صحيح ودقيق لاستخدامها في اتخاذ القرار.

ومن جانب آخر يجب أن ينصب الاهتمام أيضاً من قبل مبرمجي الحاسوب من حيث إعداد برامج إدارية ومحاسبية لمعالجة الرقابة الإدارية والمحاسبية، الأمر الذي يفرض تطوير الوسائل الرقابية من خلال نظم الحاسوب، ويرى بعض الباحثين بأن الرقابة من خلال نظم الحاسوب تتم وفق المحاور التالية: (التميمي، 2004: 139)

- الرقابة على المدخلات.
- الرقابة على التشغيل.
- الرقابة على المخرجات.
- الرقابة على الملفات.

ووفق هذه المحاور، فإن الرقابة عليها توفر معلومات أكيدة وصحيحة وفق تقارير معدة بشكل جيد وبعناية فائقة كما يتبين مما يلي:

#### • الرقابة على المدخلات:

أن من يقوم بإدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب هو الشخص المختص بالموضوع والمخول من شخص مسؤول، وبالتالي يتم استخدام طرق رقابية عديدة بالمجال، ومنها:

- أ. مطابقة مجموع الحركات التي تم إدخالها مع الإجمالي.
- ب. الفحص المنطقي وذلك من خلال مقارنة المدخلات مع المعلومات المعروفة الأخرى.
- ت. مراجعة التسلسل.
- ث. مراجعة ما تم إدخاله على الحاسوب من شخص آخر كعملية تدقيق.

وفي حال اكتشاف مدخلات مرفوضة ( خاطئة ) فيتم عمل الإجراءات الإدارية التالية:

- أ. التعرف إلى جميع المدخلات المرفوضة.
- ب. مراجعة أسباب رفض هذه المدخلات.
- ت. تصحيح الأخطاء من قبل شخص مخول، ومن الأفضل أن يكون شخص آخر غير مدخل هذه البيانات.
- ث. إعادة إدخال المعلومات الصحيحة.
- ج. وجود سجل خاص بالمعلومات التي تم رفضها ثم تصحيحها لدى موظفي الرقابة.

#### • الرقابة على التشغيل:

تعتمد الرقابة على التشغيل اعتماداً كلياً على التصنيع الفني للبرامج المستخدمة في الرقابة، وكذلك على المدخلات التي تم إدخالها في الحاسوب. ويمكن الحد من أخطاء المدخلات بالطرق سابقة الذكر، أما التصنيع الفني فذلك يعود إلى الشركات المصنعة لمثل هذه البرامج الحاسوبية.

#### • الرقابة على المخرجات:

تمثل المخرجات الناتج المعلوماتي الذي يعتمد عليه المسؤولين وصناع القرار لاتخاذ القرارات الهامة تجاه أمور معينة، لذلك يجب الحفاظ على سريتها وعدم توزيعها إلا للمسؤولين المخولين باستلامها.

وتعتمد دقة المخرجات على مدى دقة المدخلات وصحتها وحسن تشغيلها، ويمكن اكتشاف الأخطاء التي قد تحدث للمخرجات باستخدام إحدى الأساليب التالية:

أ. عدد المستندات: وذلك بمقارنة عدد المستندات المخرجة إلكترونياً مع عدد المستندات المثبتة بكشف ضبط المستندات المرسلة للتشغيل.

ب. مراجعة قيم المستندات.

ت. اختبار التسلسل المنطقي.

#### • الرقابة على الملفات:

تتم هذه العملية بوضع علامات معينة توضح بأن هذه الملفات قد تمت بطريقة صحيحة ومن أشخاص مخولين بذلك من رؤسائهم وذلك من خلال:

أ. اسم الملف.

ب. تاريخ ووقت إنشائه.

ت. اسم العملية (النشاط).

و يضمن ذلك عدم تعديل أي ملف إلا بقرار رسمي أو عدم حذف هذه الملفات.  
وحول ذلك فإن عملية توحيد جميع الأنشطة والبرامج الحاسوبية لدى جميع الوزارات  
والهيئات العامة من خلال برنامج موحد يقره ديوان الرقابة المالية والإدارية يكون مفيداً؛ لضمان  
حسن سير العملية الرقابية وضمان معرفة جميع مدققي الديوان بهذا البرنامج وخفاياه.

### خصائص التكنولوجيا للمعلومات الرقابية والمالية:

من المعلوم أن أنظمة الحاسوب توفر مزايا وخصائص معينة تفوق العمل الرقابي اليدوي  
لتقديم معلومة صحيحة، ومنها: (جمعة، 2000)  
أ. السرعة الفائقة في أداء العمليات الحسابية والمنطقية.  
ب. الدقة العالية في أداء العمليات الحسابية والمنطقية، إلا ما قد يرتكبه مدخل هذه البيانات  
من أخطاء.  
ت. الموثوقية: حيث يعمل الحاسوب لساعات طويلة بعكس الجهد البشري الذي يحتاج إلى  
الراحة.  
ث. التوافق: وذلك من خلال إجراء الحاسوب عدة اختبارات للتأكد من صحة الشروط.  
ج. التخزين: القدرة على تخزين كم هائل من البيانات بصورة مؤقتة أو دائمة لا تحتاج إلى  
توفير أماكن لتخزينها، بعكس العمل اليدوي الذي يحتاج إلى أماكن معدة مسبقاً لتخزين  
الأوراق والمستندات.  
هذا ولتحقيق أداء جيد لدى إجراء التدقيق الإلكتروني فإن هناك ثلاث مداخل في هذا  
الخصوص، أهمها: (الذنيبات، 2006)

#### • التدقيق حول الحاسوب:

هذا المدخل يهتم بالتدقيق فقط على المدخلات والمخرجات متجاهلاً عملية التشغيل والتي  
تتوسطهما والتي تتمركز في طريقة التشغيل الداخلية للحاسوب وطريقة عمل العمليات المنطقية في  
الحاسوب، وتعتبر من أبسط الطرق وأقلها تكلفة وكذلك أقلها فاعلية.

#### • التدقيق خلال الحاسوب:

يهتم هذا المدخل بالتدقيق على المدخلات والمخرجات بالإضافة إلى عملية التشغيل والتي  
هي أكثر فاعلية من سابقتها.

#### • التدقيق باستخدام الحاسوب:

هي أكثر الطرق فاعلية وأعلاها تكلفة، حيث يحتاج المدقق إلى استخدام بعض البرامج  
المساعدة في عملية التدقيق والرقابة، وكذلك إلى مهارة فائقة في عملية استخدامها، ومن هذه  
الطرق:



#### أ- منهج المحاكاة المتوازية:

بهذه الطريقة يقوم المراقب باستخدام برامج تدقيق حاسوبية مشابهة لتلك البرامج التي تستخدمها المؤسسات المراقب عليها ويقوم باختيار عينة من البيانات الخاصة بالمؤسسة ويجري الاختبار عليها ويطابق نتائجه بنتائج المؤسسة.

#### ب-البيانات الإختبارية:

وتهتم هذه الطريقة بعملية التشغيل الداخلية لبرامج المؤسسات الواقع عليها النشاط الرقابي، حيث يقوم المراقب بافتراض بيانات وهمية معدة مسبقاً ويقوم بإدخالها على برنامج المؤسسة وبذلك يتأكد من صحة الإجراءات البرمجية التي تدير عليها برامج وأنظمة المؤسسة.

#### ج-برامج التدقيق:

وهي برامج خاصة بعمليات التدقيق على المؤسسات والتي يقوم بإعدادها خبراء متخصصين في مجال الرقابة والتدقيق، تساعد المراقب في عملية الرقابة في عمله وقد تكون برامج خاصة تتوافق مع برامج المؤسسات في عملية التدقيق، وقد تكون برامج عامة يتم تطبيقها على عدد كبير من المؤسسات والبرامج الأخرى.

ومن الملاحظ بأن ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين لم يأتِ بذكر استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الرقابة صراحة، ولكنه جعل الباب مفتوحاً أمام المراقب لإتمام عمله الرقابي والتأكد من صحة البيانات والمعلومات المقدمة له بالطريقة التي يراها مناسبة.

#### 4. بذل العناية المهنية الواجبة:

أن بذل العناية المهنية المطلوبة تعتبر من أهم العوامل المساعدة في إنجاح النشاط الرقابي، والشخص المراقب كموظف حكومي عليه القيام بأداء مهامه بعناية ومهارة فهو غير معصوم من الخطأ فهو معرض للخطأ أو النسيان وبذلك يكون مسؤولاً أمام الجهة الرقابية وكذلك الجهة الخاضعة للرقابة.

كم أن على المراقب أن يحصل أثناء تأديته لأعماله وواجباته على القرائن والأدلة التي تثبت صحة ما توصل إليه من نتائج ويكون أداءه ناجحاً لإقناع الآخرين بها (جربوع، 2001).

وهناك من يرى أن تقييم وتقدير كل الجهات التي تستخدم التقارير المنشورة لمراقب الحسابات تتوقف على قدرته على تحمل مسؤولياته، وكلما كان المراقب قادراً على تحمل مسؤوليته زاد احترام هذه الجهات له.

فالقدره على تحمل المسؤولية عنصرأ مهما بالنسبة لمراقب الحسابات، نظراً لأن قيامه بمسؤوليته يساعد على خدمة جهات عديدة تعتمد على نتائج أعماله (الحسيني، 2011). ويرى (شاهين و جريوع، 2011) بأن مراجع الحسابات يعتبر غير مسؤول عن الأخطاء والغش اللذان يصدران عن المؤسسة الخاضعة للرقابة، ولكن عليه بذل العناية المهنية اللازمة لتحديد الإجراءات والاختبارات اللازمة، وكذلك دراسة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة وعمل برنامج شامل يتضمن إجراءات إضافية إذا توقع وجود خلل أو تغيير مادي في الدفاتر والسجلات. ومما سبق فإنه وحسب المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي (IIA) على المدققين بذل مستوى العناية والمهارة المتوقع أن يكون عليه أي مدقق يتحلى بمستوى معقول من التبصر والافتقار، غير أن بذل العناية المهنية اللازمة لا يعني العصمة من الخطأ، وعليه فإن على المدقق أن يبذل العناية المهنية اللازمة في أعماله مع مراعاة الآتي: (جمعية المدققين الداخليين، 2010: 8)

- أ. مدى العمل اللازم لتحقيق أهداف المهمة.
- ب. درجة تعقيد أو جسامه أو أهمية المسائل التي تطبق عليها إجراءات التأكيد.
- ت. مدى كفاية وفاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.
- ث. احتمال حدوث حالات جسيمة من الأخطاء أو الاحتيال أو حالات عدم التقيد.
- ج. تكلفة أعمال التأكيد مقارنة بالمنافع المحتملة.

هذا وبالرجوع إلى قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004 في فلسطين يلاحظ أنه لم يتطرق بشكل واضح إلى موضوع بذل العناية المهنية سوى ما يخص العقوبات التي قد تقع على من يثبت عليه الإهمال في أداء عمله، غير أنه قد ورد في لائحته باسم " معايير التدقيق الحكومية الفلسطينية": بموجب أحكام المادة (48) من القانون المذكور والصادرة في عام 2010، حيث جاءت على ذكر العناية الملائمة في العمل الرقابي وهي كالآتي:

" ينبغي ممارسة العناية الملائمة من أجل تحديد وجمع وتقييم الأدلة ورفع التقارير بالنتائج والاستنتاجات والتوصيات، وبالتالي فإن ممارسة العناية اللازمة تعني اللجوء إلى أحكام سليمة في تحديد مدى التدقيق واختيار الوسائل والطرق وانتقاء اختبارات وإجراءات التدقيق، وينطبق ذات الحكم السليم عند أداء الاختبارات والإجراءات وعند تقييم نتائج التدقيق ورفع التقارير اللازمة.

وعليه فإن متطلبات المنهجية التي ينبغي استخدامها ومدى الاختبارات التي ينبغي تطبيقها تحتاج إلى تحديد ما يلي: (معايير التدقيق الحكومية الفلسطينية، 2010)

- أ. ما هو الضروري لتحقيق أهداف التدقيق.

ب. المادية أو الأهمية النسبية أو المسائل المهمة التي تنطبق عليها الاختبارات والإجراءات المنهجية.

ت. فعالية أو كفاءة أدوات الرقابة الداخلية.

ث. الكلفة في مقابل فوائد التدقيق، ومدى العمل الجاري تنفيذه مع مراعاة أنه قد تحدث أوضاع حيث يكون مطلوباً من الجهاز الرقابي إجراء تدقيق رغم أن كلفة التدقيق تتجاوز فوائده).

ج. رفع تقارير عن الأطر الزمنية التي يجب الالتزام بها.

وعليه يتبين بأن هذا الملحق قد أتى على كل ما يخص موضوع بذل العناية المهنية التي لم يتطرق لها القانون ذاته، وكأنه لائحة تفصيلية لما جاء بشكل مجمل، وبذلك تكون هذه اللائحة قد رسمت الطريق أمام المدققين ليتمكنوا من أداء واجباتهم الرقابية في ضوء أساسيات معتمدة ومتفق عليها.

## الفصل الثالث

### أساسيات العمل التنظيمي بوزارة الداخلية في فلسطين

ويشتمل على:

- المبحث الأول: مهام وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني - واختصاصاتها.
- المبحث الثاني: إطار عمل وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الداخلية.

## الفصل الثالث

### أساسيات العمل التنظيمي بوزارة الداخلية في فلسطين

#### مقدمة:

أنشئت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن للمواطن الفلسطيني، في زمن الاحتلال كانت تقدم الخدمات من خلال مكتب الإدارة المدنية الإسرائيلية ومن بعض المجالس القروية والبلدية.

تعتبر وزارة الداخلية إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية، والتي تحمل على عاتقها الحفاظ على الأمن والسلم الاجتماعي وكذلك تنظيم الحياة المدنية للمجتمع.

هذا وتتكون وزارة الداخلية من الشقين العسكري و المدني، حيث يشتمل الشق المدني على كافة الإدارات التي تعني بالأحوال المدنية للمواطن كالإدارة العامة للأحوال المدنية والجوازات و الإقامات و شئون الأجانب و الإدارة العامة للشئون العامة والتي من خلالها يتم تسجيل مؤسسات المجتمع المدني من جمعيات خيرية و هيئات أهلية بالإضافة إلى الإدارات العامة الإدارية والمالية والشئون القانونية، ووحدات مكتب الوزير التي تقدم المشورة في عدة مجالات.

وعليه فإن هذا الفصل يعني بتحليل ومناقشة سياسات العمل التنظيمي بوزارة الداخلية -

الشق المدني- في قطاع غزة من خلال مبحثين، هما:

- المبحث الأول: مهام وزارة الداخلية والأمن الوطني -الشق المدني- واختصاصاتها.
- المبحث الثاني: إطار عمل وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الداخلية.

## المبحث الأول

### مهام وزارة الداخلية والأمن الوطني واختصاصاتها

#### تمهيد:

تعمل وزارة الداخلية -الشق المدني- ضمن نظام معين تحكمه عدة قوانين وتشريعات منظمة لعملها وصادر من الهيئات التشريعية لإضفاء الطابع القانوني عليه، ومن أهم هذه القوانين قانون الخدمة المدنية وتعديلاته لسنة 2005، قانون الأحوال المدنية رقم (1) لسنة 1999، قانون الجمعيات والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000، وقانون الخدمة العسكرية في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) سنة 2005.

#### طبيعة وماهية الأداء في وزارة الداخلية:

وتتشكل رؤية ورسالة وزارة الداخلية (الشق المدني) من المرتكزات التالية: (وزارة الداخلية، 2004).

#### الرؤية:

تحقيق أعلى مستوى رضا للجمهور من خلال الريادة والتميز في تقديم الخدمة.

#### الرسالة:

تسعى وزارة الداخلية - الشق المدني- إلى تقديم الخدمات المدنية للمجتمع بما يحقق رضا متلقي الخدمة من خلال تطبيق مبدأ الحكم الرشيد في إطار شراكة حقيقية مع جهات ذات العلاقة.

#### القيم:

تؤمن الوزارة بمجموعة من القيم ومن أهمها الشفافية والنزاهة، المساواة وسيادة القانون الانضباط والالتزام والتي تستمد من مبادئ وتشريعات الدين الإسلامي.

#### الغايات:

تتمثل غايات وزارة الداخلية والأمن الوطني فيما يلي:

1. رفع مستوى التحول الإلكتروني في كافة مجالات العمل، وذلك بتطوير البنية التحتية لشبكة الحاسوب، ورفع مستوى التحول الإلكتروني للعمل الإداري مع تجويد وتحسين الخدمات الالكترونية والأنظمة المعلوماتية.
2. الارتقاء بالتنمية الإدارية والبشرية، والتي تشمل على تفعيل ملف التطوير والتخطيط الاستراتيجي، مع الاهتمام بتطوير بيئة العمل بمواصفات مناسبة وتعزيزها بإجراءات

الأمن والسلامة وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تطوير الكوادر البشرية لإمكانية إدارة الأزمات التي قد تواجه الوزارة.

**3. تعزيز الشراكة والتواصل مع الجمهور والمؤسسات المحلية والدولية وذلك من خلال تعزيز التغطية الإعلامية للإنجازات والمشاريع و تفعيل ملف العلاقات العامة بهدف تعزيز الشراكة مع المؤسسات المحلية والدولية.**

**4. الارتقاء بالبناء المؤسسي وتدعيمه، وتشتمل على تطوير الهيكلية وما يترتب عليها من تطوير أركان العمل المؤسسي.**

**5. رفع مستوى رضا الجمهور عن الخدمات من خلال تطوير بيئة تقديم الخدمة للجمهور وتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور.**

### **الهيكلية العامة لوزارة الداخلية والأمن الوطني:**

لكي تتمكن وزارة الداخلية من النهوض بمسؤولياتها وتنفيذ خططها وأهدافها، بشكل يلبي احتياجات المواطنين بأقصى درجات الفعالية والكفاءة والمرونة في ظل العراقيل والمشكلات المزمرة التي يعاني منها المواطن الفلسطيني جراء السياسات التعسفية الإسرائيلية، شرعت الوزارة في وضع هيكلية عامة بما يمكن كافة إداراتها من تفعيل خدماتها في ظل الظروف الراهنة.

يتكون الشق المدني من عدة قطاعات يرأس كل قطاع وكيل مساعد يتبع وكيل وزارة الداخلية وهو أعلى سلطة تنفيذية في الوزارة، ويكون مسؤولاً أمام الوزير في إدارة كافة الإدارات العامة في الوزارة التي تتبعه ويتولى الإشراف ومتابعة سير العمل اليومي في الوزارة، وعن تنفيذ السياسة العامة والخطة السنوية، وتحضير التقارير الشهرية والربعية التفصيلية عن نشاطات الوزارة كاملة، إصدار التعليمات التنفيذية لمروؤسيه، تنسيب التعيينات والتنقلات في الوزارة، والإشراف على عمل الوكلاء المساعدين كل في قطاعه.

وينقسم الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية (الشق المدني) إلى ثلاث أقسام رئيسية

**وهي: (وزارة الداخلية، 2007)**

**أولاً/ القطاعات:** وما تتضمنه من مجموعة من الإدارات التي تعمل في نفس المجال لكل قطاع، علماً بأنه قد تم دمج مديريات المحافظات ضمن أحد القطاعات.

**ثانياً/ الإدارات:** وهي الإدارات التي ترجع إلى وكيل الوزارة مباشرة، وذلك لاختصاص كل إدارة بمهام وظيفية محددة.

**ثالثاً/ الوحدات:** وتعتبر وحدات مساندة لعمل الإدارات المركزية، وتتبع مباشرة إلى وزير الداخلية.

وفيما يلي توضيحاً للقطاعات والمهام التي تتولاها الإدارات العامة: (وزارة الداخلية، 2011):

أولاً: القطاعات:

### 1. قطاع الشؤون العامة والسياسية ويشمل:

أ. الإدارة العامة للشؤون العامة: وهي تعنى بتسجيل ومتابعة الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، إصدار شهادات حسن السير والسلوك للمواطنين حسب الحاجة، تطوير العلاقة بين الوزارة ومؤسسات المجتمع المدني ورسم سياسات قواعد العمل وتوجيه الجمعيات نحو الحاجة الفعلية للمجتمع.

ب. الإدارة العامة للشؤون السياسية: وهي تعنى بمتابعة كل ما له علاقة بالشأن الفلسطيني محلياً/ إقليمياً/ دولياً، إنجاز الدراسات والأبحاث المتعلقة بالصراع الفلسطيني الاسرائيلي.

هذه الإدارة غير مفعلة من عام 2014، حيث تم تفرغها من الموظفين العاملين فيها.

### 2. قطاع الشؤون الإدارية والمالية والمحافظات: ويشمل:

أ. الإدارة العامة للشؤون المالية: وهي تعنى بتلبية جميع الاحتياجات التشغيلية واللوجستية على مستوى الوزارة، وفقاً لما تقرره الأنظمة والقوانين المالية، العمل على تطوير النظام المالي المنفذ من خلال منظومة الشؤون المالية، والتي تعمل على الانتقال من النظام الورقي إلى النظام الإلكتروني، إعداد الموازنة العامة ومتابعة تنفيذها بعد إقرارها، والعمل على إجراء المناقشات للمخصصات بين البنود بما يحقق مبدأ الشفافية، متابعة جميع معاملات الوزارة مع الجهات المعنية (شركة جوال - شركة الاتصالات - شركة الكهرباء - البلديات - مصلحة المياه)، العمل على ضبط الأرصدة في المخازن، متابعة صرف وإقفال الأوامر المالية مع وزارة المالية بصورة مستمرة، مع توفير السيولة اللازمة للوزارة.

ب. الإدارة العامة للشؤون الإدارية: وهي تعنى باستقطاب الكوادر البشرية المميزة، تطوير المباني والإنشاءات الخاصة بالوزارة، متابعة كل ما يخص الموظفين من الناحية الإدارية والمالية اعتباراً من تاريخ تعيينهم وحتى إنهاء خدماتهم، المحافظة على المظهر العام لجميع مباني الوزارة من ناحية النظافة وتوفير الاحتياجات من المحروقات الخاصة بالسيارات ومولدات الكهرباء، وإدارة الأزمة بالخصوص، العمل على الانتقال بالعمل الإداري من النظام الورقي إلى الإلكتروني، وذلك من خلال (تطوير منظومة الشؤون الإدارية ومنظومة متابعة المهام والمكاتبات، وغير ذلك من المهام.



ت. **مديريات المحافظات:** تعتبر المديريات هي الواجهة المباشرة للتواصل مع الجمهور حيث تُعنى بتنفيذ جميع المعاملات الرسمية الخاصة بالمواطنين منذ الولادة وحتى الممات، والتي تكون من خلال دوائر تابعة من الناحية الفنية إلى لبعض الإدارات المركزية بغرض تسهيل الخدمات المقدمة للمواطن كل حسب مكان سكنه، وتشمل هذه المعاملات (الأحوال المدنية - الجوازات - الإقامات)، وتمثل بخمس مديريات على مستوى قطاع غزة (الشمال، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

### 3. قطاع الأحوال المدنية والجوازات وشؤون الاقامات: ويشمل:

- أ. **الإدارة العامة للجوازات:** وهي تعنى بإصدار وتجديد جوازات السفر العادية/ الدبلوماسية، إضافة الأبناء دون سن 13 عاماً على جواز السفر لأحد الوالدين، التطهير على الجواز.
- ب. **الإدارة العامة لأحوال المدنية:** وهي الإدارة المسؤولة عن التسجيل الحيوي للمواطنين وإصدار الشهادات الخاصة لكل منها.
- ت. **الإدارة العامة للإقامات وشئون الأجانب والمغتربين:** وهي الإدارة المسؤولة عن إصدار الإقامات للأجانب والدبلوماسيين ومتابعة تجديدها، تنظيم إقامة الأجانب لشروط الإقامة، صياغة وإعداد بطاقات الإقامة لغير المواطنين والتأكد من توزيعها.

### 5. قطاع المعلوماتية والتخطيط والتطوير، وتشمل:

- أ. **الإدارة العامة للحاسوب ونظم المعلومات:** وهي الإدارة المسؤولة عن تطوير وتحديث أجهزة الحاسب الآلي في الوزارة وضع نظام خاص بالمعلومات المتعلقة بأنشطة الوزارة وما تحتاجه من الأنظمة والبرامج، تدريب العاملين في الوزارة على استخدامات الحاسوب الآلي.
- ب. **وحدة التخطيط والتطوير:** وهي مسؤولة عن إعداد كافة خطط الوزارة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى بالتعاون مع مختلف إدارات ودوائر ومديريات الوزارة، تقديم المشورة والدعم الفني لمختلف إدارات ومديريات الوزارة فيما يتعلق بتطوير الخطط والمشاريع، إجراء دراسات منتظمة للهيكل الوظيفي والهيكلية العامة للوزارة بالتنسيق مع إدارات ومديريات الوزارة وتقديم الاقتراحات التطويرية اللازمة.

## ثانياً: الإدارات المركزية:

1. الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام: وهي الإدارة المسؤولة عن الإشراف على علاقة الوزارة بأجهزتها وإداراتها المختلفة، تطوير علاقة الوزارة بالمؤسسات الرسمية وغير الرسمية، توطيد العلاقة بين الوزارة والعاملين فيها، إجراء البحث والاستطلاعات للتعرف على اتجاهات الجمهور وآرائه نحو الوزارة وأدائها، إصدار النشرات والمطبوعات المختلفة، وإعداد التقارير الإخبارية التي تحمل أهم وآخر التطورات والنشاطات داخل الوزارة، وذلك باللغتين العربية والإنجليزية.
2. الإدارة العامة للشئون القانونية: وهي الإدارة المسؤولة عن إعداد الدراسات والاتفاقيات والسجلات القانونية المتعلقة بالوزارة وتنظيمها بالشكل الذي يسهل الرجوع إليه عند الحاجة، الإشراف على أعمال القانونيين العاملين في الوزارة، وتمثيل الوزارة أما القضاء، تقديم المشورة القانونية للوزارة، البت في الشكاوي والتظلمات في مختلف القضايا التي تحال إليها.
3. الإدارة العامة لشؤون العشائر والإصلاح: وهي تعنى بالعمل على ترسيخ مبادئ الوحدة الوطنية، مساعدة رجال الأمن والشرطة على فرض النظام والقانون، التنسيق مع وزارة العدل والقضاء والشرطة في حل الخلافات، تشكيل واعتماد لجان الإصلاح وتسهيل مهمتها، التأكد من صحة الإجراءات المتخذة من قبل لجان الإصلاح وعدم مخالفتها لمبادئ النظام العام أو أحكام الشريعة الإسلامية.
4. ديوان الوزارة: ومهامه متمثلة بأرشفة كل ما يصدر عن وزارة الداخلية والأمن الوطني وكل ما يرد إليها، توثيق قرارات وتعميمات معالي وزير الداخلية والأمن الوطني ووكيل الوزارة، توزيع البريد اليومي الخاص بالمديريات في محافظات قطاع غزة، والإدارات العامة.

## ثالثاً: الوحدات العاملة في الوزارة:

1. وحدة حقوق الإنسان: ومهامها متمثلة بالتأكد من مراعاة مبادئ حقوق الإنسان من خلال أعمال مبدأ سيادة القانون، استقبال ومتابعة شكاوى المواطنين بحق وزارة الداخلية والأمن الوطني.
2. يوجد مجموعة من الوحدات غير المفعلة في الوزارة كوحدة شؤون القدس، وحدة المرأة... الخ.
3. وحدة الرقابة الداخلية والشكاوى: وسيتم عرض جميع مهامها ومسؤولياتها بالتفصيل في المبحث الثاني من نفس الفصل.

## وحول ما سبق يتبين ما يلي:

- توجد هيكلية معتمدة لوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني من قبل مجلس الوزراء تعود لعام 2007، تم استحداث بعض الدوائر في الوزارة بغرض تطوير الأداء الإداري وسير العمل تخدم الوزارة من الجانب التطويري، مثل دائرة الدراسات والأبحاث التابعة للشؤون العامة وذلك لتطوير إجراءات العمل على مستوى الإدارة والمديريات، دائرة الدعم الفني والتابعة للإدارة العامة للحاسوب والتي أنشئت بغرض تقديم الدعم والمساندة التقنية متابعة لمختلف الإدارات والمديريات.
- يوجد دليل إجراءات واضح ومعتمد لكل إدارة في الوزارة يعود لعام 2011.
- يوجد وصف وظيفي محدد ومعتمد لكل وظيفة في الوزارة والذي تم اعتماده في عام 2014.
- من خلال عرض النقاط السابقة يتضح بأن الوزارة لم تكن تعمل وفق ضوابط قواعد تنظيمية محددة مما يؤثر بالسلب على حسن سير العمل وتطور الأداء في الوزارة بخلاف وجود هذه الضوابط التي تحكم المسيرة المهنية والأداء الإداري فيها.
- يوجد خطة تشغيلية معتمدة وبصورة سنوية، وكان آخرها الخطة التشغيلية الخاصة بالوزارة تعود لعام 2016.
- من خلال استعراض مهام الإدارات المختلفة يتبين لنا بأن الوزارة خدماتية وتتعامل مع المواطنين، مما يستدعي متابعة أعمالها وأنشطتها المختلفة من قبل هيئات رقابية داخلية وخارجية لضمان حسن سير عملها دون أي معوقات تذكر.
- جاءت الغايات لتدعيم الأهداف وتعزيزها باتجاهين، الأول تدعيم الوزارة داخلياً وتطوير كوادرها وسياساتها، والثاني تطوير خدماتها المقدمة للمجتمع، حيث يعتمد الاتجاه الثاني على مدى تحقيق الاتجاه الأول.
- خلال إعداد الهيكلية التنظيمية للوزارة تم مراعاة التواصل بين الإدارات/ المديريات/ الوحدات المختلفة على مستوى الوزارة في كلا الاتجاهين الأفقي والرأسي.
- تنقسم وزارة الداخلية - الشق المدني - إلى ثلاث قطاعات تندرج منها مجموعة من الإدارات/ المديريات المختلفة حسب الأنشطة.
- يتمركز عمل الإدارات المركزية في الوزارة بتوظيف كامل الطاقات والإمكانات اللازمة لضمان سير عمل المديريات الخمسة في الوزارة، والتي تختص بتقديم الخدمة للمواطن وهذا ما يتفق مع رؤية ورسالة الوزارة.

- تعتبر المديریات وحدات مصغرة حيث أنها تتشكل من مجموعة من الدوائر التي تمثل الإدارات المركزية في الوزارة لتسهيل المهام المقدمة للمواطن.
- تتبع المديریات كما هو موجود في الهيكلية، وكيل الوزارة مباشرة، إلا أنها على أرض الواقع تتبع الوكيل المساعد لقطاع الشؤون الإدارية والمالية مما يعني وجود تعارض وازدواجية في الصلاحيات والمسؤوليات ما بين الإدارات المركزية التي تتبع لها هذه الدوائر وما بين مكتب الوكيل المساعد لقطاع الشؤون الإدارية والمالية والمحافظات وذلك حتى شهر إبريل/2016 حيث تم إصدار قرار رقم {65} بسحب صلاحيات المحافظات من الوكيل المساعد لقطاع الشؤون الإدارية والمالية لتصبح تبعيتها لوكيل الوزارة مباشرة، وبذلك يتم معالجة الازدواجية بصورة ذاتية من قيادة الوزارة.
- يوجد تعارض آخر بين ما هو موجود في الهيكلية وما هو معمول به على أرض الواقع ويتضح ذلك من خلال تبعية وحدة التخطيط والتطوير إلى مكتب الوكيل المساعد للحاسوب ونظم المعلومات مما ينشأ عنه صعوبة في نشاط إدارة مركزية مع نشاط وحدة تعتبر مساندة.
- تقوم الإدارات المركزية بنشاط رقابي داخلي على أنشطتها ومهامها المختلفة، الأمر الذي يعمل على تطوير الأداء الإداري بشكل مستمر.

## المبحث الثاني

### إطار عمل وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الداخلية

تعتبر وحدة الرقابة الداخلية والشكاوى إحدى الوحدات المساندة التي تتبع وزير الداخلية والأمن الوطني بشكل مباشر، هدفها المساعدة في رفع مستوى الأداء في الوزارة، وذلك بكشف الانحرافات والعمل على تصويبها وتقديم تقارير عن الأداء للوزير لتصحيح المسيرة.

#### أولاً: مهام وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة وصلاحياتها:

تتولى وحدة الرقابة الداخلية العديد من المهام الأساسية، والمتمثلة بتوحيد آليات العمل ومتابعتها من خلال تدقيق القيود والسجلات المالية والإدارية، وتنظيم التقارير الدورية لإنجاز أعمال الوزارة، ومشاركتها في جميع اللجان المشكلة في الوزارة للقيام بالأعمال المنوطة بها، والتنسيق مع الجهات الرقابية العامة بخصوص التقارير الصادرة عن الوزارة وإعداد الردود المناسبة بهذا الخصوص (وزارة الداخلية، 2011)

#### الدوائر التابعة لوحدة الرقابة الداخلية:

أ- دائرة الرقابة والتفتيش.

ب- دائرة المتابعة.

ت- دائرة الشكاوى.

فيما يلي الوصف الوظيفي لكل دائرة من هذه الدوائر وفقاً للهيكلية المعتمدة في الوزارة لعام 2007:

أ- دائرة الرقابة والتفتيش:

تتولى دائرة الرقابة والتفتيش مجموعة من المهام والمتمثلة بالمساهمة في توحيد آليات العمل بين إدارات الوزارة المختلفة، وذلك من خلال متابعة أداء العمل في الإدارات والمديريات، والقيام بجولات تفتيشية ميدانية ودورية عليها، وإعداد التقارير الخاصة بزياراتها ورفعها للإدارة العليا.

#### ب- دائرة المتابعة:

وتتولى دائرة المتابعة مجموعة من المهام والمتمثلة بتدقيق القيود والسجلات المالية للوزارة، والمساهمة في إعداد وتنظيم الموازنة العامة، ومتابعة أعمال اللجان المختلفة، ومدى التزام الإدارات بالقرارات والتعليمات واللوائح الصادرة عن الوزارة أو أي جهة حكومية أخرى ذات علاقة.

#### ج- دائرة الشكاوى:

وتتولى دائرة الشكاوى مجموعة من المهام متمثلة باستقبال الشكاوى المقدمة إليها والتأكد من صحتها، مع التأكيد على مبدأ المسؤولية القانونية في الشكاوى المقدمة، ومتابعة تنفيذها، وقيامها بالتنسيق مع دائرة الشكاوى في مجلس الوزراء بالخصوص.

## ثانياً: الأساليب والإجراءات الرقابية المتبعة في وزارة الداخلية لتطوير الأداء الإداري

تسعى كل المنظمات والمؤسسات الناجحة إلى تعزيز دور وحدة الرقابة الداخلية والتفتيش لديها، للقيام بدورها على أكمل وجه، لما لها من أهمية في الوقوف على إيجابيات تنفيذ الخطط لتعزيزها، والوقوف على السلبيات لتداركها، و فيما يلي بيان بالأساليب والإجراءات المتبعة من قبل وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة ما يلي: (وزارة الداخلية، 2011).

### 1. دائرة الرقابة والتفتيش:

تعتمد دائرة الرقابة والتفتيش على مجموعة من الأدوات والوسائل للقيام بالمهام المنوطة بها، والمتمثلة بالقيام بالزيارات الميدانية الدورية والمفاجئة على الإدارات المختلفة للوزارة، وتقديمها للتقارير الإدارية التي تشتمل على مدى صحة وسلامة تطبيق الأنظمة المعمول بها، والخلل الذي يتم اكتشافه خلال الزيارة، ومتابعة العمل مع الإدارات وفق الخطة التشغيلية للوزارة خلال العام من خلال تدقيق التقارير الشهرية لكل إدارة.

### 2. دائرة المتابعة:

تعتمد دائرة المتابعة في عملها على مدى التزام الإدارات بتنفيذ التوصيات الواردة في تقرير التفتيش الرقابي من خلال الزيارات الميدانية الدورية، والتأكد من قيام جميع الإدارات بوضع خططها التشغيلية في الوقت المحدد لها.

### 3. دائرة الشكاوى:

تعتمد الدائرة في تنفيذ مهامها على أداة استقبال الشكاوى والتظلمات الواردة إليها، وذلك من خلال صندوق الشكاوى أو عبر الموقع الإلكتروني التابع للوزارة أو من خلال الرقم المجاني المخصص لذلك، وكذلك تتجه نحو تقصي آراء الجمهور ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم من الوزارة.

### مما سبق يتضح ما يلي:

- توجد هيكلية معتمدة لوحدة الرقابة الداخلية من قبل مجلس الوزراء وذلك حسب هيكلية الوزارة 2007، وتتبع وزير الداخلية مباشرة.
- يوجد دليل إجراءات واضح ومعتمد لوحدة الرقابة.
- يوجد وصف وظيفي محدد ومعتمد للوحدة وللوظائف العاملين فيها كل حسب المهام الموكلة إليه.

- يوجد خطة تشغيلية معتمدة وبصورة سنوية، وكان آخرها الخطة التشغيلية الخاصة بوحدة الرقابة الداخلية لعام 2016.
- يتم القيام بزيارات تفتيشية نصف سنوية على الإدارات المختلفة وبمواعيد محددة مع الإدارات لمتابعة نشاطاتها وامتثالها للقوانين واللوائح المعمول بها وللسياسات العامة الوزارة.
- يتم رفع التقارير للوزير بعد مناقشته مع الإدارة المعنية.
- يتم متابعة نتائج التقرير مع الإدارة لضمان تنفيذها للتوصيات المقدمة.
- يتم الاهتمام بمدى رضا المجتمع، من خلال وحدة الشكاوى التي تضمن التوازن بين المتطلبات الداخلية والخارجية في العمل.
- تتبع الوحدات العاملة في الوزارة إلى الوزير مباشرة، وبذلك يكون نطاق عملها على مستوى الوزارة بشقيها المدني/ العسكري، في حين يقتصر مجال عمل وحدة الرقابة على الشق المدني، ويتولى مكتب المراقب العام الرقابة على الشق العسكري.
- يوجد جهات خارجية تقوم بالرقابة على بعض الإدارات في الوزارة حسب الحاجة كمراقب وزارة المالية التي يمارس النشاط الرقابي المالي على الإدارة العامة للشؤون المالية.

# الفصل الرابع

## الإطار العملي للدراسة

ويشتمل على:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة وفق البيانات العامة.
- المبحث الثاني: تحليل فقرات الاستبانتين واختبار فرضيات الدراسة.



## المبحث الأول

### منهجية الدراسة وفق البيانات العامة

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك الأداة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي تم القيام بها لتقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل هذه الدراسة.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لأن المنهج المتبع يهدف إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ويعمل على جمع الحقائق والمعلومات عنها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات (أبو حطب وصادق، 2005).

#### مصادر المعلومات:

تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية ومصادر البيانات الأولية كما يلي:

#### 1. مصادر البيانات الثانوية:

تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة، وبعض المواقع ذات الصلة على شبكة الانترنت.

#### 2. مصادر البيانات الأولية:

تم الحصول على المصادر الأولية من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسة للبحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها من خلال برنامج SPSS الإحصائي.

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من فئتين مختلفتين، هما:

**الفئة الأولى:** وتتمثل في جميع أعضاء ديوان الرقابة المالية والإدارية الذين يؤدون الأعمال الرقابية على مؤسسات السلطة الوطنية في قطاع غزة وعددهم (27) مفتشاً<sup>1</sup>، ولصغر حجم أفراد المجتمع، فقد تم اختيار عينة الدراسة لتشمل جميع مفردات المجتمع. وقد تم توزيع عدد (27) استبانة وتم استرداد عدد (20) استبانة منها بنسبة (74.07) %، أما **الفئة الثانية** فتتمثل في موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني - والبالغ عددهم (840) موظفاً، تم اختيار (170) موظفاً كمجتمع للدراسة (وزارة الداخلية، 2016)، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بعدد (118) موظفاً من خلال استخدام معادلة ريتشارد جيجر، حيث تم توزيع الاستبانات على العدد المذكور واسترد منها عدد (109) استبانة بنسبة (92.4) %، وفق المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

(القاضي وآخرون، 2005).

علماً بأن:

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D نسبة الخطأ وتساوي 0.05

## أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف إلى دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية-الشق المدني في الحكومة الفلسطينية، تم بناء وتصميم استبانتين للدراسة بالاستفادة من الأدبيات السابقة للموضوع واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال في الحقل المهني. وقد اشتملت الاستبانتين على جزأين:

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع الأخ/ يوسف أبو سلمية - مدير عام الإدارة العامة للرقابة على الأمن والداخلية والجمعيات - (بيانات غير منشورة).

1. الجزء الأول: وهو عن المعلومات الشخصية والوظيفية عن المبحوثين كالجند، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل وهي بيانات تفيد في التعرف إلى خصائص مجتمع الدراسة.

2. الجزء الثاني: وهو عبارة عن مقياس يهدف إلى التعرف على دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية-الشق المدني في الحكومة الفلسطينية. وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات بلغ عددها (63) فقرة، موزعة على استباننتين

موزعة على موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية وموظفي وزارة الداخلية (الشق المدني) وتشمل:

- المجال الأول: مقومات أداء العمل الرقابي (بشري/ مادي).
- المجال الثاني: الأدوات والوسائل التقنية اللازمة.
- المجال الثالث: الاستقلال الوظيفي.
- المجال الرابع: بذل العناية المهنية اللازمة.
- المجال الخامس: المشكلات والصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديتها لمهامها في وزارة الداخلية الشق المدني.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة لكلا الفئتين.

وفيما يلي توضيحاً لطبيعة الفئتين المبحوثتين:

### جدول (1)

#### يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الفئة الثانية    |         | الفئة الأولى     |         | الجنس   |
|------------------|---------|------------------|---------|---------|
| النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار |         |
| 80.7             | 88      | 85               | 17      | ذكر     |
| 19.3             | 21      | 15               | 3       | انثى    |
| 100              | 109     | 100              | 20      | المجموع |

من خلال الجدول السابق يتضح أن 85% من أفراد العينة الأولى ذكور، و 15% إناث، كما أن 80.7% من أفراد الفئة الثانية ذكور، و 19.3% إناث، ويعود ذلك إلى أن طبيعة العمل في ديوان الرقابة ووزارة الداخلية- الشق المدني- يتطلب الزيارات الميدانية والمكتبية، والتي تستلزم في أغلب الحالات أن يكون من جنس الذكور.

## جدول (2)

### يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| الفئة الثانية    |         | الفئة الأولى     |         | المؤهل العلمي |
|------------------|---------|------------------|---------|---------------|
| النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار |               |
| 14.7             | 16      | 5                | 1       | دبلوم         |
| 69.7             | 76      | 60               | 12      | بكالوريوس     |
| 15.6             | 17      | 35               | 7       | دراسات عليا   |
| 100              | 109     | 100              | 20      | المجموع       |

من خلال الجدول السابق يتضح أن 60% من أفراد العينة الأولى حاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس، و 35% دراسات عليا، و 5% دبلوم، وأن 69.7% من أفراد العينة الثانية حاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس، و 15.6% دراسات عليا، و 14.7% دبلوم، وتعتبر هذه النسب دلالة جيدة على أن الأفراد المبحوثين من حملة الشهادات الجامعية التي تؤهلهم للإجابة على فقرات الاستبانة، وبمستوى عالٍ من الإدراك والوعي بطبيعة تلك الفقرات.

## جدول (3)

### يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

| الفئة الثانية    |         | الفئة الأولى     |         | سنوات الخدمة   |
|------------------|---------|------------------|---------|----------------|
| النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار |                |
| 20.2             | 22      | 30               | 6       | أقل من 5 سنوات |
| 67.0             | 73      | 55               | 11      | 5-10 سنوات     |
| 12.8             | 14      | 15               | 3       | 10 سنوات فأكثر |
| 100              | 109     | 100              | 20      | المجموع        |

من خلال الجدول السابق يتضح أن 55% من أفراد العينة الأولى تتراوح سنوات الخدمة لديهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات، و 30% متوسط سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات و 15% متوسط سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات، و 67% من أفراد العينة الثانية تتراوح سنوات الخدمة لديهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات، و 20.2% متوسط سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات و 12.8% متوسط سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات، وتعتبر تلك النسب جيدة حيث أن النسبة الأكبر من المبحوثين لديهم خبرات عالية تتجاوز 5 سنوات فأكثر.

## خطوات بناء الاستبانة:

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة منها من أجل بناء الاستبانتين.
2. استطلاع رأي عدد من المتخصصين في مجال الدراسة من أجل تحديد المجالات الرئيسية للاستبانيتين والفقرات الخاصة بكل مجال.
3. إعداد الاستبانتين بصورة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
4. عرض الاستبانيتين على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتهما لجمع البيانات.
5. تعديل الاستبانيتين بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
6. تم عرض الاستبانيتين على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وإجراء التعديلات اللازمة.
7. تم الحصول على موافقة وزارة الداخلية الشق المدني لتطبيق الدراسة على مجتمعها.
8. إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبانيتين لفحص صدق الأداة وثباتها، وتكونت العينة الاستطلاعية من (30) فرداً من موظفي وزارة الداخلية الشق المدني وديوان الرقابة " موضع الدراسة. توزيع الاستبانيتين على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ثم جمعها وإجراء التحليل الإحصائي.

### صدق الاستبانيتين:

يقصد بصدق الاستبانة " أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه " (الجرجاوي، 2010، ص105)، وتم استخدام طريقتين للتأكد من صدق الإستبيان:

#### 1. صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) متخصصين في الإدارة والمحاسبة، وذلك للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة للهدف منها، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

#### 2. صدق المقياس:

وذلك بأن يكون المقياس قادراً على قياس الجانب الذي أعد من أجل قياسه وأنواعه

كالتالي:

#### أ. الاتساق الداخلي:

وهو قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، والدرجة الكلية للمجال الرئيسي الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق فقرات المقياس لقياس الأهداف، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له كما يلي:

❖ نتائج الاتساق الداخلي للاستبانة الأولى (ديوان الرقابة المالية والإدارية):

المجال الأول: مقومات أداء العمل الرقابي (بشري / مادي):

#### جدول (4)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الأول

| م | الفقرة   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية Sig |
|---|--|-----------------------|-----------------------|
| 1 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بكفاءة عالية خلال تأديتهم لمهامهم  | 0.886                 | **0.00                |
| 2 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بالشخصية المناسبة لأداء دورهم الرقابي  | 0.742                 | *0.02                 |
| 3 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بنزاهة عالية في أدائهم الوظيفي   | 0.880                 | **0.00                |
| 4 | يحرص ديوان الرقابة على استيعاب أصحاب الشهادات الأكاديمية التي تؤهل للعمل الرقابي الفعال  | 0.879                 | **0.00                |
| 5 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بالمعارف والخبرات الكافية والتي تؤهلهم للقيام بالدور الرقابي الفعال                                    | 0.733                 | *0.02                 |
| 6 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بالقدرة على صياغة التقارير المطلوبة منهم بمهنية وحرفية عالية   | 0.693                 | *0.04                 |
| 7 | يحظى ديوان الرقابة بمصادر مالية مستقلة تعينه على العمل   | 0.872                 | **0.00                |
| 8 | يتوفر لدى ديوان الرقابة وسائل نقل تمكنه من الوصول إلى كافة المؤسسات الحكومية المستهدفة للعمل الرقابي في الزمان والمكان المناسبين | 0.827                 | **0.00                |
| 9 | يحظى موظفو ديوان الرقابة بحوافز مادية تدفع باتجاه نزاهتهم وسلامة أدائهم.   | 0.807                 | **0.00                |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من الجدول السابق أن المجال الأول " مقومات أداء العمل الرقابي (بشري / مادي)" مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الأول، مما يعني أنها متنسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه.

المجال الثاني: الأدوات والوسائل التقنية اللازمة:

### جدول (5)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

| م | القيمة الاحتمالية Sig | معامل بيرسون للارتباط | الفقرة  |
|---|-----------------------|-----------------------|---|
| 1 | 0.00**                | 0.975                 | يستخدم موظفو ديوان الرقابة التقنيات الحديثة في أداء أعمالهم الرقابية.   |
| 2 | 0.00**                | 0.815                 | هناك ربط إلكتروني بين إدارات ودوائر ديوان الرقابة مع بعضهم تؤدي الى سرعه إنجاز العمل.                                     |
| 3 | 0.00**                | 0.861                 | يتوفر أجهزة الحاسوب الشخصي (اللاب توب) لدى موظفي ديوان الرقابة بشكل كاف والتي تؤدي لسرعه الأداء في العمل.                 |
| 4 | 0.00**                | 0.873                 | هناك ربط إلكتروني للأنظمة بين ديوان الرقابة والمؤسسات الحكومية ذات الصلة.   |
| 5 | 0.00**                | 0.794                 | يستخدم موظفو ديوان الرقابة الوسائل الحديثة في تدعيم أدلة الاثبات التي يحصلون عليها.                                       |
| 6 | 0.00**                | 0.881                 | يتوفر لدى ديوان الرقابة نظام الأرشيف الإلكتروني للتقارير الرقابية والتي تسهل في عملية الرجوع إليها.                       |
| 7 | 0.00**                | 0.899                 | يتلقى موظفو ديوان الرقابة دورات تدريبية متخصصة في استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة والمتعلقة بالعمل الرقابي وبشكل دوري |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثاني " الأدوات والوسائل التقنية اللازمة " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الأول، مما يعني أنها متنسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه.

المجال الثالث: الاستقلال الوظيفي:

جدول (6)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الثالث

| م | الفقرة  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|----------------|---------------|
| 1 | يتمتع ديوان الرقابة بموازنة مستقلة بعيداً عن تأثير السلطة التنفيذية تحقياً للاستقلالية                  | 0.812          | **0.00        |
| 2 | يتمتع ديوان الرقابة بممارسة مهام الرقابة دون تأثير خارجي (أشخاص / مؤسسات)                               | 0.910          | **0.00        |
| 3 | يتمتع ديوان الرقابة باستقلالية إدارية عالية من حيث تعيين وترقية وتنقلات موظفيه دون تأثير من جهات خارجية | 0.893          | **0.00        |
| 4 | يتعامل ديوان الرقابة مع التقارير الرقابية (الإيجابية / السلبية) بكل جدية                                | 0.812          | **0.00        |
| 5 | يقوم موظفو ديوان الرقابة بكتابة تقاريرهم الرقابية دون ضغوط أو تأثيرات خارجية                            | 0.675          | *0.046        |
| 6 | يقوم مفتشو الديوان بإظهار وكتابة المخالفات والانحرافات التي نتجت عن عملية الرقابة بكل حرية              | 0.735          | *0.735        |
| 7 | يقوم ديوان الرقابة بتحديد توقيت الرقابة بدون معوقات من الوزارة  | 0.959          | **0.00        |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثالث " الاستقلال الوظيفي " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الثالث، مما يعني أنها متنسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه باستثناء الفقرة السادسة، ويبدو أن سبب ذلك يعود إلى أن هناك تأثيرات تحد من توجهات مفتشي الديوان عند كتابة وإعداد تقاريرهم بخصوص المخالفات الإدارية.



المجال الرابع: بذل العناية المهنية اللازمة:

جدول (7)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الرابع

| م | الفقرة  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|----------------|---------------|
| 1 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بمعرفة كافية بأحكام وقوانين العمل الخاصة بالمؤسسات المستهدفة بالعمل الرقابي وأصول العمل بها | 0.951          | **0.00        |
| 2 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بمسؤولية مهنية عالية أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية   | 0.940          | **0.00        |
| 3 | يخضع موظفو ديوان الرقابة برقابة داخلية على أدائهم بشكل دوري   | 0.772          | *0.015        |
| 4 | أقر قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية نصوص ومواد لحماية موظفيه أثناء تأديتهم لمهامهم                              | 0.880          | **0.00        |
| 5 | أقر ديوان الرقابة المالية والإدارية بنصوص مواد عقابية في حال ثبت إهمال أو تقصير أو اخلال بالنزاهة والحيادية لموظفيه   | 0.832          | **0.00        |
| 6 | تتسم العلاقات بين مفتشي ديوان الرقابة والعاملين في وزارة الداخلي-الشق المدني بالتعاون وروح المسؤولية                  | 0.913          | **0.00        |
| 7 | إجراءات ديوان الرقابة لا تعيق سير الأعمال في الوزارة  | 0.948          | **0.00        |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من الجدول السابق أن المجال الرابع " بذل العناية المهنية اللازمة " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الرابع، مما يعني أنها متنسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه.

المجال الخامس: المشكلات والصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه في وزارة الداخلية الشق المدني:

### جدول (8)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الخامس

| م | الفقرة   | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|--|----------------|---------------|
| 1 | هناك تعاون من موظفي وزارة الداخلية مع المدققين مندوبي ديوان الرقابة المالية والإدارية أثناء تأديتهم لمهامهم الرقابية                       | 0.915          | **0.00        |
| 2 | وضوح الإجراءات والخطوات والأساليب اللازمة لتطبيق معايير التدقيق الحكومية   | 0.898          | **0.00        |
| 3 | يوجد الوعي الكافي لدى ديوان الرقابة المالية والإدارية بأهمية الالتزام بتطبيق المعايير المحددة للتدقيق الحكومي                              | 0.957          | **0.00        |
| 4 | يتم التعامل مع التقارير الرقابية المقدمة من ديوان الرقابة المالية والإدارية بإيجابية من قبل قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني | 0.819          | **0.00        |
| 5 | تشكل الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في قطاع غزة عائقاً أمام تطبيق معايير التدقيق الحكومية   | 0.901          | **0.00        |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من الجدول السابق أن المجال الخامس " المشكلات والصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه في وزارة الداخلية الشق المدني " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الخامس، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه.

الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويوضح الجدول التالي رقم (9) مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة، وعلاقتها القوية بالهدف العام للدراسة، وبذلك يكون المقياس يتسم بدرجة عالية من الصدق.

## جدول (9)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل مجال من المجالات

| الرقم | المجال        | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---------------|----------------|---------------|
| 1     | المجال الأول  | .864           | 0.00**        |
| 2     | المجال الثاني | .826           | 0.00**        |
| 3     | المجال الثالث | 0.842          | 0.00**        |
| 4     | المجال الرابع | 0.906          | 0.00**        |
| 5     | المجال الخامس | 0.941          | 0.00**        |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات المقياس تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (10) موظفاً من موظفي، ديوان الرقابة المالية والإدارية ومن ثم استخدمت طريقة الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ التالية:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات كل مجال من مجالات المقياس على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، حيث بلغ معدل الثبات (0.951) وهو معامل ثبات عالٍ يشير إلى صلاحية المقياس. وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0-1)، وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، ويبين الجدول (10) معاملات الثبات لمجالات مقياس الدراسة:

## جدول (10)

### معاملات الثبات لمجالات القياس

| الرقم | المجال        | عدد الفقرات | قيمة معامل ألفا كرونباخ | الصدق الذاتي * |
|-------|---------------|-------------|-------------------------|----------------|
|       | جميع المجالات | 35          | 0.905                   | 0.951          |
| 1     | المجال الأول  | 9           | 0.892                   | 0.944          |
| 2     | المجال الثاني | 7           | 0.898                   | 0.948          |
| 3     | المجال الثالث | 7           | 0.907                   | 0.952          |
| 4     | المجال الرابع | 7           | 0.911                   | 0.954          |
| 5     | المجال الخامس | 5           | 0.934                   | 0.966          |

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

تشير النتائج المبينة في الجدول (10) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات الإستبانة (0.905)، كما كانت قيمة معامل الصدق الذاتي مرتفعة لجميع فقرات الإستبانة (0.951). وبالتالي يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي، وبذلك فإن الاستبانة صالحة للتطبيق في صورتها النهائية.

❖ نتائج الاتساق الداخلي للاستبانة الثانية (موظفة وزارة الداخلية):

المجال الأول: مقومات أداء العمل الرقابي (بشري / مادي):

## جدول (11)

### معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الأول

| الرقم | الفقرة   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية sig |
|-------|--|-----------------------|-----------------------|
| 1     | يقوم مفتشو الرقابة بأداء مهامهم بكفاءة عالية                           | 0.947                 | **0.00                |
| 2     | يتوفر لدى مفتشي الرقابة الشخصية المناسبة والمستقلة لأداء دورهم الرقابي | 0.887                 | **0.00                |
| 3     | يتمتع مفتشو ديوان الرقابة بنزاهة عالية في أدائهم الوظيفي               | 0.965                 | **0.00                |

|       |        |   |  |
|-------|--------|---|--|
| 0.945 | **0.00 | 4 | يتوفر لدى مفتشي الرقابة المعارف والخبرات الكافية التي تؤهلهم للقيام بالدور الرقابي الفعال          |
| 0.933 | **0.00 | 5 | يتمتع مفتشو الرقابة بالقدرة على صياغة التقارير المطلوبة منهم بمهنية وحرفية عالية                   |
| 0.921 | **0.00 | 6 | يؤدي مفتشو الديوان دورهم الرقابي ويتمتعون بحسن المعاملة أثناء مباشرتهم لمهامهم الرقابية في الوزارة |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من الجدول السابق أن المجال الأول " مقومات أداء العمل الرقابي (بشري / مادي)" مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الأول، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه.

المجال الثاني: الأدوات والوسائل التقنية اللازمة التي يستخدمها مفتشو ديوان الرقابة:

### جدول (12)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

| الرقم | الفقرة  | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية sig |
|-------|---|-----------------------|-----------------------|
| 1     | يستخدم موظفو ديوان الرقابة التقنيات الحديثة في أداء أعمالهم الرقابية                              | 0.744                 | 0.00**                |
| 2     | هناك ربط إلكتروني للأنظمة بين ديوان الرقابة ووزارة الداخلية الشق المدني تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل | 0.784                 | 0.00**                |
| 3     | يتمتع مفتشو الديوان بمعرفة كافية بالبرامج والأنظمة الإلكترونية المستخدمة في الوزارة               | 0.912                 | 0.00**                |
| 4     | يرجع مفتشو الديوان إلى أرشيف الوزارة الإلكتروني في بعض المسائل المتعلقة بمهامهم الرقابية          | 0.857                 | 0.00**                |
| 5     | يفضل مفتشو الديوان الرقابة الإلكترونية عن الرقابة المستندية في عملهم الرقابي على الوزارة          | 0.851                 | 0.00**                |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثاني " الأدوات والوسائل التقنية اللازمة " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05  $\alpha \leq$ )، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الأول، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه.

المجال الثالث: الاستقلال الوظيفي:

### جدول (13)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الثالث

| الرقم | الفقرة  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 1     | يتمتع مفتشو الرقابة بالاستقلالية والحيادية أثناء تأديتهم لأعمالهم الرقابية في الوزارة                     | 0.888          | **0.00        |
| 2     | تقدم الوزارة كافة المعلومات والبيانات التي يطلبها مفتشو الرقابة خلال أدائهم لمهامهم الرقابية              | 0.870          | **0.00        |
| 3     | مكانة ديوان الرقابة بين المؤسسات تدعم استقلاليته في تنفيذ أعماله الرقابية                                 | 0.867          | **0.00        |
| 4     | يقوم ديوان الرقابة بتزويد أصحاب القرار في وزارة الداخلية الشق المدني بنتائج التقارير الرقابية بصورة دورية | 0.870          | **0.00        |
| 5     | تسمح وزارة الداخلية لمفتشي الرقابة بمباشرة مهامهم الرقابية في أي وقت دون قيود                             | 0.828          | **0.00        |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثالث " الاستقلال الوظيفي " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05  $\alpha \leq$ )، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الأول، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه.

المجال الرابع: بذل العناية المهنية اللازمة:

جدول (14)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الرابع

| الرقم | الفقرة  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 1     | يتمتع مفتشو الرقابة بمعرفة كافية بأحكام وقوانين العمل الخاصة بالمؤسسات المستهدفة بالعمل الرقابي وأصول العمل بها     | 0.746          | **0.00        |
| 2     | يتمتع مفتشو الرقابة بمسؤولية مهنية عالية أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية   | 0.892          | **0.00        |
| 3     | يقوم الديوان بعمليات الرقابة المسبقة (قبل التنفيذ) على الجهات الخاضعة للرقابة لتفادي وقوع الانحرافات                | 0.789          | **0.00        |
| 4     | يقوم الديوان بالرقابة أثناء التنفيذ على الجهات الخاضعة للرقابة للتقليل من وقوع الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب | 0.872          | **0.00        |
| 5     | يعمل مفتشو الرقابة على تصيد الأخطاء بغرض اظهار جهودهم بعيدا عن المهنية  | 0.685          | **0.00        |
| 6     | يوجد تعاون بين ديوان الرقابة ووحدة الرقابة الداخلية في الوزارة  | 0.781          | **0.00        |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من الجدول السابق أن المجال الرابع " بذل العناية المهنية اللازمة " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الأول، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه.

المجال الخامس: المشكلات والصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه في وزارة الداخلية الشق المدني:

جدول (15)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الخامس

| الرقم | الفقرة  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 1     | لا يوجد تعاون كاف من موظفي وزارة الداخلية مع المدققين مندوبي ديوان الرقابة المالية والإدارية أثناء تأديتهم لمهامهم الرقابية                   | 0.782          | **0.00        |
| 2     | تعتبر الإجراءات والخطوات والأساليب التي يتبعها ديوان الرقابة غير واضحة لتطبيق معايير التدقيق الحكومية   | 0.774          | **0.00        |
| 3     | لا يتعامل موظفو الوزارة بذوق المعاملة مع مفتشي الديوان أثناء أدائهم لنشاطهم الرقابي   | 0.806          | **0.00        |
| 4     | لا يتم التعامل مع التقارير الرقابية المقدمة من ديوان الرقابة المالية والإدارية بإيجابية من قبل قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني | 0.706          | **0.00        |
| 5     | ضعف الصلاحيات الممنوحة لأعضاء الديوان في مراقبة ومتابعة الوحدات الخاضعة للرقابة   | 0.820          | **0.00        |
| 6     | عدم وجود اهتمام كاف من قبل الوحدات الخاضعة للرقابة على ملاحظات الديوان  | 0.873          | **0.00        |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من الجدول السابق أن المجال الخامس " المشكلات والصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه في وزارة الداخلية الشق المدني " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الأول، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه.



### الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويوضح الجدول التالي رقم (16) مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وعلاقتها القوية بالهدف العام للدراسة، وبذلك يكون المقياس يتسم بدرجة عالية من الصدق.

### جدول (16)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل مجال من المجالات

| الرقم | المجال        | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---------------|----------------|---------------|
| 1     | المجال الأول  | 0.920          | 0.00**        |
| 2     | المجال الثاني | 0.804          | 0.00**        |
| 3     | المجال الثالث | 0.927          | 0.00**        |
| 4     | المجال الرابع | 0.825          | 0.00**        |
| 5     | المجال الخامس | 0.897          | 0.00**        |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات المقياس تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (20) موظفاً من موظفي، وزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق المدني)، ومن ثم استخدمت طريقة الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ التالية:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات كل مجال من مجالات المقياس على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، حيث بلغ معدل الثبات (0.965) وهو معامل ثبات عالٍ يشير إلى صلاحية المقياس. وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0-1)، وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، ويبين جدول (17) معاملات الثبات لمجالات مقياس الدراسة:

## جدول (17)

### معاملات الثبات لمجالات القياس

| الرقم | المجال        | عدد الفقرات | قيمة معامل ألفا كرونباخ | الصدق الذاتي * |
|-------|---------------|-------------|-------------------------|----------------|
|       | جميع المجالات | 28          | 0.932                   | 0.965          |
| 1     | المجال الأول  | 6           | 0.970                   | 0.985          |
| 2     | المجال الثاني | 5           | 0.887                   | 0.942          |
| 3     | المجال الثالث | 5           | 0.916                   | 0.957          |
| 4     | المجال الرابع | 6           | 0.756                   | 0.869          |
| 5     | المجال الخامس | 6           | 0.883                   | 0.939          |

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

تشير النتائج المبينة في الجدول (17) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات الإستبانة (0.932). كما كانت قيمة الصدق الذاتي مرتفعة أيضاً لجميع فقرات الإستبانة حيث بلغت (0.965). وبالتالي يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي. وبصورتها النهائية.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Package for the Social Sciences، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية؛ وذلك لأن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، مما يفيد في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين متغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع وذلك لكل فئة على حداً، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
4. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
5. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

## المبحث الثاني

### تحليل فقرات الاستبانتين واختبار فرضيات الدراسة

قبل إجراء التحليل الاحصائي لاستبانتني فئتي الدراسة، تم تطبيق اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (18) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ ) وبذلك على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

#### جدول (18)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

| المحور | عنوان المحور   | عدد الفقرات | قيمة Z | القيمة الاحتمالية |
|--------|--|-------------|--------|-------------------|
| الأول  | توفر المقومات البشرية والمادية لديوان الرقابة لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية                      | 6           | 0.993  | 0.216             |
| الثاني | استخدام الأدوات والوسائل التقنية في ديوان الرقابة اللازمة لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية          | 5           | 0.875  | 0.331             |
| الثالث | توفر مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان اللازمة لتأدية مهامهم لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية | 5           | 1.009  | 0.201             |
| الرابع | بذل العناية المهنية الواجبة لدى أعضاء الديوان أثناء تأدية مهامهم لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية   | 5           | 0.991  | 0.216             |
| الخامس | المشكلات والصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه الرقابية على وزارة الداخلية                | 6           | 0.887  | 0.331             |
|        | جميع المحاور   | 27          | 0.810  | 0.334             |

## أولاً: تحليل بيانات استبانتي فئتي الدراسة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، فإذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول موضوع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة المتوسطة، وذلك من خلال قيمة الاختبار T فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

### 1. تحليل بيانات المحور الأول: توفر المقومات البشرية والمادية لدى ديوان الرقابة المالية والإدارية.

ولتحليل بيانات هذا المحور تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يلي:

أ - فئة المبحوثين في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

#### جدول (19)

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | اختبار "T" | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|------------|---------------|---------|
| 1 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بكفاءة عالية خلال تأديتهم لمهامهم                                   | 3.750           | 1.372             | 75           | 4.08       | ** .001       | 2       |
| 2 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بالشخصية المناسبة لأداء دورهم الرقابي                               | 3.750           | 1.293             | 75           | 4.32       | ** .000       | 2       |
| 3 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بنزاهة عالية في أدائهم الوظيفي                                      | 3.850           | 1.348             | 77           | 4.48       | ** .000       | 1       |
| 4 | يحرص ديوان الرقابة على استيعاب أصحاب الشهادات الأكاديمية التي تؤهل للعمل الرقابي الفعال       | 3.550           | 1.504             | 71           | 3.12       | ** .006       | 5       |
| 5 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بالمعارف والخبرات الكافية والتي تؤهلهم للقيام بالدور الرقابي الفعال | 3.750           | 1.070             | 75           | 5.22       | ** .000       | 2       |
| 6 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بالقدرة على صياغة التقارير المطلوبة منهم بمهنية وحرفية عالية        | 3.550           | 1.317             | 71           | 3.57       | ** .002       | 5       |

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | اختبار "T" | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|------------|---------------|---------|
| 7 | يحظى ديوان الرقابة بمصادر مالية مستقلة تعينه على العمل   | 2.000           | 1.026             | 40           | -2.18      | .042*         | 8       |
| 8 | يتوفر لدى ديوان الرقابة وسائل نقل تمكنه من الوصول إلى كافة المؤسسات الحكومية المستهدفة للعمل الرقابي في الزمان والمكان المناسبين | 3.000           | 1.338             | 60           | 1.67       | .111//        | 7       |
| 9 | يحظى موظفو ديوان الرقابة بحوافز مادية تدفع باتجاه نزاهتهم وسلامة أدائهم.   | 1.700           | 0.923             | 34           | -3.87      | .001**        | 9       |
|   | المتوسط العام  | 3.211           | 1.243             | 64.22        | 2.27       | 0.02*         |         |

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (3) " يتمتع موظفو ديوان الرقابة بنزاهة عالية في أدائهم الوظيفي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 77%، ومتوسط حسابي 3.850 وقيمة الاختبار 4.084 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

أما أدنى فقرة هي الفقرة رقم (9) " يحظى موظفو ديوان الرقابة بحوافز مادية تدفع باتجاه نزاهتهم وسلامة أدائهم " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 34%، ومتوسط حسابي 1.700 وقيمة الاختبار -3.87 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.001 لذلك يمكن القول بأن موظفي الديوان لا يحظون بحوافز مادية تدفع باتجاه النزاهة وسلامة الأداء.

• الفقرة رقم (8) " يتوفر لدى ديوان الرقابة وسائل نقل تمكنه من الوصول إلى كافة المؤسسات الحكومية المستهدفة للعمل الرقابي في الزمان والمكان المناسبين " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 60%، ومتوسط حسابي 3.000 وقيمة الاختبار 1.67 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.111 لذلك يمكن القول بأنه يوجد اهتمام محدود من ديوان الرقابة في توفير وسائل نقل مناسبة تساعد في الوصول إلى كافة المؤسسات المستهدفة. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (مدى توفر المقومات البشرية والمادية لديوان الرقابة لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية) تساوي 3.211،

والانحراف المعياري يساوي 1.243 والوزن النسبي يساوي 64.22% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل إلى توفر المقومات البشرية والمادية لديوان الرقابة لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية لدى موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، ولكن هذه المعدلات غير كافية مما يستدعي العمل نحو بذل المزيد من الجهود لتطوير الموارد البشرية والمادية لدى ديوان الرقابة المالية والإدارية بغرض زيادة وتعزيز قدراتهم الفنية في مجال أعمالهم.

ب- فئة المبحوثين في وزارة الداخلية والأمن الوطني -الشق المدني-.

### جدول (20)

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبار "T" | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------------|---------|
| 1 | يقوم مفتشو الرقابة بأداء مهامهم بكفاءة عالية   | 3.587           | 0.830             | 72           | 11.51           | **0.000       | 2       |
| 2 | يتوفر لدى مفتشي الرقابة الشخصية المناسبة والمستقلة لأداء دورهم الرقابي                             | 3.459           | 0.918             | 69           | 10.40           | **0.000       | 6       |
| 3 | يتمتع مفتشو ديوان الرقابة بنزاهة عالية في أدائهم الوظيفي   | 3.486           | 0.878             | 70           | 7.94            | **0.000       | 5       |
| 4 | يتوفر لدى مفتشي الرقابة المعارف والخبرات الكافية التي تؤهلهم للقيام بالدور الرقابي الفعال          | 3.587           | 0.974             | 72           | 9.68            | **0.000       | 2       |
| 5 | يتمتع مفتشو الرقابة بالقدرة على صياغة التقارير المطلوبة منهم بمهنية وحرفية عالية                   | 3.633           | 0.969             | 73           | 13.04           | **0.000       | 1       |
| 6 | يؤدي مفتشو الديوان دورهم الرقابي ويتمتعون بحسن المعاملة أثناء مباشرتهم لمهامهم الرقابية في الوزارة | 3.578           | 0.984             | 72           | 12.37           | **0.000       | 2       |
|   | المتوسط العام  | 3.555           | 0.925             | 71.10        | 10.82           | **0.000       |         |

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (5) " يتمتع مفتشو الرقابة بالقدرة على صياغة التقارير المطلوبة منهم بمهنية وحرفية عالية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 73%، ومتوسط حسابي 3.633 وقيمة الاختبار 13.04 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

أما أدنى فقرة هي الفقرة رقم (3) " يتمتع مفتشو ديوان الرقابة بنزاهة عالية في أدائهم الوظيفي " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 70%، ومتوسط حسابي 3.486 وقيمة الاختبار 7.94 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (مدى توفر المقومات البشرية والمادية لديوان الرقابة لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية) تساوي 3.555، والانحراف المعياري يساوي 0.925 والوزن النسبي يساوي 71.10% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل إلى توفر المقومات البشرية والمادية لديوان الرقابة لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، ويلاحظ حول ما سبق أن هذه المعدلات غير كافية مما يعزز ما سبق ذكره من ضرورة تطوير الكوادر البشرية والمادية لدعم التطوير الذي يستهدفه الديوان.

**2. تحليل بيانات المحور الثاني: استخدام الأدوات والوسائل التقنية في ديوان الرقابة اللازمة لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية.**

ولتحليل بيانات هذا المحور تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت

النتائج كما يلي:



أ - فئة المبحوثين في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

جدول (21)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبار "T" | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------------|---------|
| 1 | يستخدم موظفو ديوان الرقابة التقنيات الحديثة في أداء أعمالهم الرقابية.   | 3.000           | 1.214             | 60           | 6.68            | .000**        | 2       |
| 2 | هناك ربط إلكتروني بين إدارات ودوائر ديوان الرقابة مع بعضهم تؤدي الى سرعة إنجاز العمل                                      | 2.200           | 1.196             | 44           | 6.71            | .000**        | 5       |
| 3 | يتوفر أجهزة الحاسوب الشخصي (اللاب توب) لدى موظفي ديوان الرقابة بشكل كاف والتي تؤدي لسرعة الأداء في العمل                  | 2.450           | 1.050             | 49           | 5.03            | .000**        | 4       |
| 4 | هناك ربط إلكتروني بين ديوان الرقابة والمؤسسات الحكومية ذات الصلة  | 1.900           | 0.968             | 38           | 5.87            | .000**        | 7       |
| 5 | يستخدم موظفو ديوان الرقابة الوسائل الحديثة في تدعيم أدلة الاثبات التي يحصلون عليها  | 2.500           | 0.946             | 50           | 5.51            | .000**        | 3       |
| 6 | يتوفر لدى ديوان الرقابة نظام الأرشفة الإلكترونية للتقارير الرقابية والتي تسهل في عملية الرجوع إليها                       | 3.400           | 1.353             | 68           | 6.30            | .000**        | 1       |
| 7 | يتلقى موظفو ديوان الرقابة دورات تدريبية متخصصة في استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة والمتعلقة بالعمل الرقابي وبشكل دوري | 2.200           | 0.951             | 44           | 4.52            | 0.00**        | 5       |
|   | المتوسط العام   | 2.521           | 1.097             | 50.43        | 6.02            | 0.00**        |         |

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (6) " يتوفر لدى ديوان الرقابة نظام الأرشفة الالكترونية للتقارير الرقابية والتي تسهل في عملية الرجوع إليها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 68%، ومتوسط حسابي 3.400 وقيمة الاختبار 6.30 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

أما أدنى فقرة هي الفقرة رقم (4) " هناك ربط إلكتروني بين ديوان الرقابة والمؤسسات الحكومية ذات الصلة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 38%، ومتوسط حسابي 1.900 وقيمة الاختبار 5.87 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك لا يوجد ربط إلكتروني بين ديوان الرقابة والمؤسسات الحكومية ذات الصلة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (مدى استخدام الأدوات والوسائل التقنية في ديوان الرقابة اللازمة لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية) تساوي 2.521، والانحراف المعياري يساوي 1.097 والوزن النسبي يساوي 50.43% وهي أصغر من الوزن النسبي المحايد " 60% " و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل إلى استخدام الأدوات والوسائل التقنية في ديوان الرقابة اللازمة للتطوير السلبي لأداء الإداري في وزارة الداخلية لدى موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية عند مستوى دلالة 0.05  $\alpha \leq$  ، وتشير تلك النتيجة أيضاً إلى أن استخدام الأدوات والوسائل التقنية من قبل الديوان لم تكن بالدرجة الكافية، الأمر الذي يتطلب إعادة تفعيل الدور الرقابي بشكل أفضل من الواقع الموجود حالياً.

ب. فئة المبحوثين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني

جدول (22)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبار "ت" | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------------|---------|
| 1 | يستخدم موظفو ديوان الرقابة التفتيش الحديثة في أداء أعمالهم الرقابية                               | 3.220           | 0.966             | 64           | 10.55           | .000**        | 3       |
| 2 | هناك ربط إلكتروني للأنظمة بين ديوان الرقابة ووزارة الداخلية الشق المدني تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل | 2.872           | 0.963             | 57           | 11.83           | .000**        | 5       |
| 3 | يتمتع مفتشو الديوان بمعرفة كافية بالبرامج والأنظمة الإلكترونية المستخدمة في الوزارة               | 3.284           | 0.872             | 66           | 18.26           | .000**        | 2       |
| 4 | يرجع مفتشو الديوان إلى أرشيف الوزارة الإلكتروني في بعض المسائل المتعلقة بمهامهم الرقابية          | 3.440           | 0.917             | 69           | 2.19            | .031*         | 1       |
| 5 | يفضل مفتشو الديوان الرقابة الإلكترونية عن الرقابة المستندية في عملهم الرقابي على الوزارة          | 3.138           | 0.967             | 63           | 25.43           | .000**        | 4       |
|   | المتوسط العام   | 3.191           | 0.937             | 63.82        | 15.61           | 0.005**       |         |

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (4) " يرجع مفتشو الديوان إلى أرشيف الوزارة الإلكتروني في بعض المسائل المتعلقة بمهامهم الرقابية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 69%، ومتوسط حسابي 3.440 وقيمة الاختبار 2.19 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.031 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

أما أدنى فقرة هي الفقرة رقم (2) " هناك ربط إلكتروني بين ديوان الرقابة ووزارة الداخلية الشق المدني تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 57%، ومتوسط حسابي 2.872 وقيمة الاختبار 11.83 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك لا يوجد اهتمام كافٍ من قبل ديوان الرقابة بخصوص ربط الأنظمة بوزارة الداخلية الكترونياً بهدف تسهيل العمل وسرعة إنجاز العمل.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (مدى استخدام الأدوات والوسائل التقنية في ديوان الرقابة اللازمة لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية) تساوي 3.191، والانحراف المعياري يساوي 0.937 والوزن النسبي يساوي 63.82% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل إلى استخدام الأدوات والوسائل التقنية في ديوان الرقابة اللازمة للتطوير الإيجابي لأداء الإداري في وزارة الداخلية لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، وتشير تلك النتيجة أيضاً إلى أن مستوى استخدام الأدوات والوسائل التقنية في العمل الرقابي لم تكن بالمستوى الذي يستهدفه الديوان.

3. تحليل بيانات المحور الثالث: توفر مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان اللازمة وتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية.

ولتحليل بيانات هذا المحور تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يلي:

أ - فئة المبحوثين في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

جدول (23)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبار "T" | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------------|---------|
| 1 | يتمتع ديوان الرقابة بموازنة مستقلة بعيداً عن تأثير السلطة التنفيذية تحقيقاً للاستقلالية                 | 1.650           | 0.988             | 33           | 19.67           | .000**        | 7       |
| 2 | يتمتع ديوان الرقابة بممارسة مهام الرقابة دون تأثير خارجي (أشخاص / مؤسسات)                               | 2.700           | 1.218             | 54           | 10.31           | .000**        | 5       |
| 3 | يتمتع ديوان الرقابة باستقلالية إدارية عالية من حيث تعيين وترقية وتنقلات موظفيه دون تأثير من جهات خارجية | 2.350           | 1.089             | 47           | 5.87            | .000**        | 6       |
| 4 | يتعامل ديوان الرقابة مع التقارير الرقابية (الإيجابية / السلبية) بكل جدية                                | 3.250           | 1.293             | 65           | 8.07            | .000**        | 3       |
| 5 | يقوم موظفو ديوان الرقابة بكتابة تقاريرهم الرقابية دون ضغوط أو تأثيرات خارجية                            | 3.450           | 1.317             | 69           | 13.29           | .000**        | 2       |
| 6 | يقوم مفتشو الديوان بإظهار وكتابة المخالفات والانحرافات التي نتجت عن عملية الرقابة بكل حرية              | 3.650           | 1.137             | 73           | 13.96           | .000**        | 1       |
| 7 | يقوم ديوان الرقابة بتحديد توقيت الرقابة بدون معوقات من الوزارة  | 2.950           | 1.395             | 59           | 12.97           | .000**        | 4       |
|   | المتوسط العام   | 2.857           | 1.205             | 57.14        | 11.66           | 0.00**        |         |

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (6) " يقوم مفتشو الديوان بإظهار وكتابة المخالفات والانحرافات التي نتجت عن عملية الرقابة بكل حرية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 73%، ومتوسط حسابي 3.650 وقيمة الاختبار 13.96 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

أما أدنى فقرة هي الفقرة رقم (1) " يتمتع ديوان الرقابة بموازنة مستقلة بعيداً عن تأثير السلطة التنفيذية تحقيقاً للاستقلالية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 33%، ومتوسط حسابي 1.650 وقيمة الاختبار 19.67 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لا يتمتع ديوان الرقابة بموازنة مستقلة بعيداً عن تأثير السلطة التنفيذية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (مدى توفر مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان اللازمة لتأدية مهامهم لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية) تساوي 2.857، والانحراف المعياري يساوي 1.205 والوزن النسبي يساوي 57.14% وهي أصغر من الوزن النسبي المحايد " 60% " و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على توفر مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان اللازمة لتأدية مهامهم لتطوير السليبي الأداء الإداري في وزارة الداخلية لدى موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، وتشير تلك النتيجة أيضاً إلى أن مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان واللائمة تأدية مهامهم الرقابية لم تكن بالدرجة المطلوبة، الأمر الذي يتطلب إعادة تفعيل الدور الرقابي بشكل أفضل وفق ما تتطلبه المصلحة الحالية.

ب. فئة المبحوثين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني

جدول (24)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبار "T" | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------------|---------|
| 1 | يتمتع مفتشو الرقابة بالاستقلالية والحيادية أثناء تأديتهم لأعمالهم الرقابية في الوزارة                     | 3.468           | 0.968             | 69           | 34.39           | .000**        | 5       |
| 2 | تقدم الوزارة كافة المعلومات والبيانات التي يطلبها مفتشو الرقابة خلال أدائهم لمهامهم الرقابية              | 3.706           | 0.956             | 74           | 20.44           | .000**        | 2       |
| 3 | مكانة ديوان الرقابة بين المؤسسات تدعم استقلاليته في تنفيذ أعماله الرقابية                                 | 3.486           | 1.006             | 70           | 16.71           | .000**        | 4       |
| 4 | يقوم ديوان الرقابة بتزويد أصحاب القرار في وزارة الداخلية الشق المدني بنتائج التقارير الرقابية بصورة دورية | 3.578           | 1.021             | 72           | 19.22           | .000**        | 3       |
| 5 | تسمح وزارة الداخلية لمفتشي الرقابة بمباشرة مهامهم الرقابية في أي وقت دون قيود                             | 3.688           | 0.930             | 74           | 24.39           | .000**        | 1       |
|   | المتوسط العام   | 3.585           | 0.976             | 71.71        | 19.43           | 0.000**       |         |

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (2) " تقدم الوزارة كافة المعلومات والبيانات التي يطلبها مفتشو الرقابة خلال أدائهم لمهامهم الرقابية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 74%، ومتوسط حسابي 3.706 وقيمة الاختبار 20.44 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

أما أدنى فقرة هي الفقرة رقم (1) " يتمتع مفتشو الرقابة بالاستقلالية والحيادية أثناء تأديتهم لأعمالهم الرقابية في الوزارة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 69%، ومتوسط حسابي 3.468 وقيمة الاختبار 34.39 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (مدى توفر مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان اللازمة لتأدية مهامهم لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية) تساوي 3.585، والانحراف المعياري يساوي 0.976 والوزن النسبي يساوي 71.71% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على توفر مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان اللازمة لتأدية مهامهم لتطوير الإيجابي الأداء الإداري في وزارة الداخلية لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، ولكن هذه المعدلات غير كافية مما يستدعي العمل نحو بذل المزيد من الجهود لتوفير مقومات الاستقلال الوظيفي لموظفي الديوان، بغرض ضمان الاستقلالية التامة والحيادية في أداء أعمالهم.



4. تحليل بيانات المحور الرابع: بذل العناية المهنية الواجبة من قبل أعضاء الديوان أثناء تأديتهم مهامهم الرقابية وتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية. ولتحليل بيانات هذا المحور تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يلي:

أ - فئة المبحوثين في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

### جدول (25)

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبار "T" | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------------|---------|
| 1 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بمعرفة كافية بأحكام وقوانين العمل الخاصة بالمؤسسات المستهدفة بالعمل الرقابي وأصول العمل بها | 3.600           | 1.314             | 72           | 11.51           | **0.000       | 3       |
| 2 | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بمسؤولية مهنية عالية أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية   | 3.650           | 1.268             | 73           | 10.91           | **0.000       | 2       |
| 3 | يخضع موظفو ديوان الرقابة لرقابة داخلية على أدائهم بشكل دوري   | 2.750           | 1.209             | 55           | 9.36            | **0.000       | 7       |
| 4 | أقرّ قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية نصوص ومواد لحماية موظفيه أثناء تأديتهم لمهامهم                             | 3.500           | 1.192             | 70           | 10.09           | **0.000       | 4       |
| 5 | أقر ديوان الرقابة المالية والإدارية بنصوص مواد عقابية في حال ثبت إهمال تقصير/إخلال بالنزاهة والحيادية لموظفيه         | 3.500           | 1.147             | 70           | 10.33           | **0.000       | 4       |
| 6 | تتسم العلاقات بين مفتشي ديوان الرقابة والعاملين في وزارة الداخلية-الشق المدني بالتعاون وروح المسؤولية                 | 3.250           | 0.910             | 65           | 6.75            | **0.000       | 6       |
| 7 | إجراءات ديوان الرقابة لا تعيق سير الأعمال في الوزارة  | 3.750           | 0.910             | 75           | 8.64            | **0.000       | 1       |
|   | المتوسط العام   | 3.429           | 1.136             | 68.57        | 9.86            | **0.000       |         |

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (7) " إجراءات ديوان الرقابة لا تعيق سير الاعمال في الوزارة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 75%، ومتوسط حسابي 3.750 وقيمة الاختبار 8.64 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

أما أدنى فقرة هي الفقرة رقم (3) " يخضع موظفو ديوان الرقابة لرقابة داخلية على أدائهم بشكل دوري " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 55%، ومتوسط حسابي 2.750 وقيمة الاختبار 9.36 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك يوجد اهتمام محدود لدى الديوان بخصوص اخضاع موظفيه للرقابة الداخلية على أدائهم بشكل دوري.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (مدى بذل العناية المهنية الواجبة لدى أعضاء الديوان أثناء تأدية مهامهم لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية) تساوي 3.429، والانحراف المعياري يساوي 1.136 والوزن النسبي يساوي 68.57% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن بذل العناية المهنية الواجبة لدى أعضاء الديوان أثناء تأدية مهامهم للتطوير الإيجابي الأداء الإداري في وزارة الداخلية لدى موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية عند مستوى دلالة 0.05  $\alpha \leq$  ، وتشير تلك النتائج إلى أن هذه المعدلات غير كافية مما يستدعي العمل على توضيح أهمية بذل العناية المهنية لموظفي الديوان أثناء تأديتهم لمهامهم الرقابية.

ب- فئة المبحوثين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني.

جدول (26)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبار "T" | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------------|---------|
| 1 | يتمتع مفتشو الرقابة بمعرفة كافية بأحكام وقوانين العمل الخاصة بالمؤسسات المستهدفة بالعمل الرقابي وأصول العمل بها     | 3.569           | 0.956             | 71           | 14.11           | .000**        | 1       |
| 2 | يتمتع مفتشو الرقابة بمسؤولية مهنية عالية أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية   | 3.550           | 0.957             | 71           | 7.44            | .000**        | 2       |
| 3 | يقوم الديوان بعمليات الرقابة المسبقة (قبل التنفيذ) على الجهات الخاضعة للرقابة لتفادي وقوع الانحرافات                | 3.119           | 0.930             | 62           | 11.12           | .000**        | 5       |
| 4 | يقوم الديوان بالرقابة أثناء التنفيذ على الجهات الخاضعة للرقابة للتقليل من وقوع الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب | 3.211           | 0.883             | 64           | 4.86            | .000**        | 3       |
| 5 | يعمل مفتشو الرقابة على تصيد الأخطاء بغرض اظهار جهودهم بعيدا عن المهنية  | 3.009           | 1.014             | 60           | -.693           | //44.0        | 6       |
| 6 | يوجد تعاون بين ديوان الرقابة ووحدة الرقابة الداخلية في الوزارة  | 3.156           | 1.124             | 63           | 3.31            | .001**        | 4       |
|   | المتوسط العام   | 3.269           | 0.977             | 65.38        | 6.525           | 0.016*        |         |

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (1) " يتمتع مفتشو الرقابة بمعرفة كافية بأحكام وقوانين العمل الخاصة بالمؤسسات المستهدفة بالعمل الرقابي وأصول العمل بها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 71%، ومتوسط حسابي 3.369 وقيمة الاختبار 14.11 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

## أما أدنى فقرة هي

- الفقرة رقم (5) " يعمل مفتشو الرقابة على تصيد الأخطاء بغرض إظهار جهودهم بعيداً عن المهنية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 60%، ومتوسط حسابي 3.009 وقيمة الاختبار -0.693 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 44.0 لذلك يمكن القول بأن مفتشي الرقابة يعملون على تصيد الأخطاء بغرض إظهار جهودهم بعيداً عن المهنية ولكن ليس بالشكل الكبير .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (مدى بذل العناية المهنية الواجبة لدى أعضاء الديوان أثناء تأدية مهامهم لتطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية) تساوي 3.269، والانحراف المعياري يساوي 0.977 والوزن النسبي يساوي 65.38% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على بذل العناية المهنية الواجبة لدى أعضاء الديوان أثناء تأدية مهامهم لتطوير الايجابي في الأداء الإداري في وزارة الداخلية لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة 0.05 ،  $\alpha \leq$  ، ويلاحظ مما سبق أن هذه المعدلات غير كافية مما يعزز ما سبق ذكره من ضرورة الاهتمام ببذل العناية المهنية اللازمة من قبل موظفي الديوان لدعم التطوير الذي يستهدفه الديوان.

5. تحليل بيانات المحور الخامس: المشكلات والصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه الرقابية على وزارة الداخلية.

ولتحليل بيانات هذا المحور تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يلي:

أ- فئة المبحوثين في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

### جدول (27)

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبار "T" | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------------|---------|
| 1 | يوجد تعاون من موظفي وزارة الداخلية مع المدققين مندوبي ديوان الرقابة المالية والإدارية أثناء تأديتهم لمهامهم الرقابية                         | 3.050           | 1.099             | 61           | 12.08           | **0.000       | 3       |
| 2 | وضوح الإجراءات والخطوات والأساليب اللازمة لتطبيق معايير التدقيق الحكومية   | 3.300           | 1.081             | 66           | 13.52           | **0.000       | 2       |
| 3 | يوجد الوعي الكافي لدى ديوان الرقابة المالية والإدارية بأهمية الالتزام بتطبيق المعايير المحددة للتدقيق الحكومي                                | 3.350           | 1.348             | 67           | 6.86            | **0.000       | 1       |
| 4 | يتم التعامل مع التقارير الرقابية المقدمة من ديوان الرقابة المالية والإدارية بإيجابية من قبل قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني -الشق المدني- | 3.050           | 1.050             | 61           | 8.64            | **0.000       | 3       |
| 5 | تشكل الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في قطاع غزة عائقاً أمام تطبيق معايير التدقيق الحكومية   | 2.450           | 1.234             | 49           | 11.30           | **0.000       | 5       |
|   | المتوسط العام  | 3.040           | 1.163             | 60.80        | 10.17           | **0.000       |         |

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (3) " يوجد الوعي الكافي لدى ديوان الرقابة المالية والإدارية بأهمية الالتزام بتطبيق المعايير المحددة للتدقيق الحكومي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 67%، ومتوسط حسابي 3.350 وقيمة الاختبار 6.86 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

أما أدنى فقرة هي الفقرة رقم (5) " تشكل الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في قطاع غزة عائقاً أمام تطبيق معايير التدقيق الحكومية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 49%، ومتوسط حسابي 2.450 وقيمة الاختبار 11.30 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك فإن الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في قطاع غزة لا تشكل عائقاً أمام تطبيق معايير التدقيق الحكومية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (للمشكلات والصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه الرقابية على وزارة الداخلية) تساوي 3.040، والانحراف المعياري يساوي 1.163، والوزن النسبي يساوي 60.80%، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك مشكلات وصعوبات تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه الرقابية على وزارة الداخلية لدى موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وتشير تلك النتيجة إلى وجود مجموعة من العقبات التي تواجه ديوان الرقابة خلال تأديته لمهامه، الأمر الذي يستدعي ضرورة دراسة الأمر بشكل جدي ومتعمق، ووضع الآليات المناسبة والعاجلة لحلها.

ب- فئة المبحوثين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني -

جدول (28)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبار "T" | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------------|---------|
| 1 | لا يوجد تعاون كاف من موظفي وزارة الداخلية مع المدققين مندوبي ديوان الرقابة المالية والإدارية أثناء تأديتهم لمهامهم الرقابية                       | 3.606           | 0.933             | 72           | 9.64            | .000**        | 3       |
| 2 | تعتبر الإجراءات والخطوات والأساليب التي يتبعها ديوان الرقابة غير واضحة لتطبيق معايير التدقيق الحكومية   | 3.312           | 0.766             | 66           | 17.09           | .000**        | 5       |
| 3 | لا يتعامل موظفو الوزارة بذوق في المعاملة مع مفتشي الديوان أثناء أدائهم لنشاطهم الرقابي  | 3.697           | 0.898             | 74           | 6.13            | .000**        | 1       |
| 4 | لا يتم التعامل مع التقارير الرقابية المقدمة من ديوان الرقابة المالية والإدارية بإيجابية من قبل قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني - | 3.642           | 0.845             | 73           | 21.03           | .000**        | 2       |
| 5 | ضعف الصلاحيات الممنوحة لأعضاء الديوان في مراقبة الوحدات الخاضعة للرقابة ومتابعتها   | 3.294           | 1.021             | 66           | 15.42           | .000**        | 6       |
| 6 | عدم وجود اهتمام كاف من قبل الوحدات الخاضعة للرقابة على ملاحظات الديوان  | 3.321           | 1.035             | 66           | 16.66           | .000**        | 4       |
|   | المتوسط العام   | 3.479           | 0.916             | 69.57        | 10.485          | 0.000**       |         |

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (3) " لا يتعامل موظفو الوزارة بذوق في المعاملة مع مفتشي الديوان أثناء أدائهم لنشاطهم الرقابي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 74%، ومتوسط حسابي 3.697 وقيمة الاختبار 6.13 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

أما أدنى فقرة هي الفقرة رقم (5) " ضعف الصلاحيات الممنوحة لأعضاء الديوان في مراقبة الوحدات الخاضعة للرقابة ومتابعتها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 66%، ومتوسط حسابي 3.294 وقيمة الاختبار 15.42 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (المشكلات والصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه الرقابية على وزارة الداخلية) تساوي 3.269، والانحراف المعياري يساوي 0.977، والوزن النسبي يساوي 69.57%، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك مشكلات وصعوبات تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه الرقابية على وزارة الداخلية لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ويلاحظ مما سبق أن هذه المعدلات غير كافية مما يعزز ما سبق ذكره من ضرورة تحديد المشكلات والتي تواجه الديوان لإمكانية حلها وتجاوزها بالشكل المطلوب والذي يضمن التطوير الإداري الذي يستهدفه الديوان في نشاطه الرقابي.



## ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه " يوجد دور لتوفر المقومات البشرية والمادية اللازمة لديوان الرقابة في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية." ولاختبار الفرضية تم تطبيق اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (توفر المقومات البشرية والمادية) والمتغير التابع (تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية) لكل فئة من فئتي الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

### جدول (29)

يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة

| مستوى الدلالة | قيمة معامل الارتباط ( R ) | العدد | الفئة                                       |
|---------------|---------------------------|-------|---|
| **0.000       | 0.894                     | 20    | ديوان الرقابة المالية والإدارية             |
| **0.000       | 0.875                     | 109   | وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني- |

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية (2-20) عند مستوى دلالة  $0.01 = 0.561$  وعند  $0.05 = 0.444$

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية (2-109) عند مستوى دلالة  $0.01 = 0.254$  وعند  $0.05 = 0.195$

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة  $r$  المحسوبة كانت أكبر من قيمة  $r$  الجدولية من وجهة نظر الباحثين في ديوان الرقابة المالية والإدارية و يعني قبول الفرضية أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين توفير المقومات البشرية والمادية اللازمة لديوان الرقابة في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية. حيث كانت قيمة معامل الارتباط  $0.894$  أي أنه كلما زاد توفر المقومات البشرية والمادية اللازمة لديوان الرقابة كلما زاد تطوير الأداء الإداري.

هذا و يتضح أيضاً أن قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية من وجهة نظر الباحثين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني وهذا يعني قبول الفرضية أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين توفير المقومات البشرية والمادية اللازمة لديوان الرقابة في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط  $0.875$  أي أنه كلما زاد توفر المقومات البشرية والمادية اللازمة لديوان الرقابة كلما زاد تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو هدف، 2006) ودراسة (فروانة، 2011) ودراسة (كلاب، 2004)، والتي أشارت إلى عدم كفاية المقومات البشرية والمادية، المناسبة، ويعزى ذلك الاتفاق إلى التشابه في الأدوات المستخدمة، والتقارب بين الحدود المكانية والزمانية فيما بين الدراسات السابقة المذكورة والدراسة الحالية.

2. اختبار الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أنه: " يوجد دور لاستخدام الأدوات والوسائل التقنية اللازمة لدى ديوان الرقابة في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية." ولاختبار الفرضية تم تطبيق اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (استخدام الأدوات والوسائل التقنية اللازمة) والمتغير التابع (تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية) لكل فئة من فئتي الدراسة ، وكانت النتائج كما يلي:

### جدول (30)

#### يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة

| مستوى الدلالة | قيمة معامل الارتباط ( R ) | العدد | الفئة                                    |
|---------------|---------------------------|-------|--|
| **0.000       | 0.729                     | 20    | ديوان الرقابة المالية والإدارية          |
| **0.000       | 0.770                     | 109   | وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني |

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية (2-20) عند مستوى دلالة  $0.01 = 0.561$  وعند  $0.05 = 0.444$

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية (2-109) عند مستوى دلالة  $0.01 = 0.254$  وعند  $0.05 = 0.195$

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة  $r$  المحسوبة كانت أكبر من قيمة  $r$  الجدولية من وجهة نظر المبحوثين في ديوان الرقابة المالية والإدارية و يعني ذلك قبول الفرضية أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين استخدام الأدوات والوسائل التقنية اللازمة لدى ديوان الرقابة في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط  $0.729$  أي أنه كلما زاد استخدام الأدوات والوسائل التقنية اللازمة لدى ديوان الرقابة كلما زاد تطوير الأداء الإداري.

هذا و يتضح أيضاً أن قيمة  $r$  المحسوبة كانت أكبر من قيمة  $r$  الجدولية حسب وجهة نظر المبحوثين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني ويعني ذلك قبول الفرضية أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين استخدام الأدوات والوسائل التقنية اللازمة لدى ديوان الرقابة في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط  $0.770$  أي أنه كلما زاد استخدام الأدوات والوسائل التقنية اللازمة لدى ديوان الرقابة كلما زاد تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو هدف، 2006)، دراسة (قشطة، 2012) ودراسة الخالدي (2010) ودراسة (الخصاونة، 2010) ودراسة (Escher، 2005) والتي أشارت إلى

محدودية استخدام الوسائل التقنية والتكنولوجية في العمل الرقابي، ويعزى ذلك الاتفاق إلى أن جميع الدراسات المذكورة مع الدراسة الحالية قد أكدت بعدم وصول الأدوات والوسائل التكنولوجية المستخدمة في النشاط الرقابي للمستوى المطلوب، وعدم مجاراتها للتقدم التكنولوجي الذي تستخدمه الجهات الخاضعة للرقابة.

3. **اختبار الفرضية الثالثة:** تنص الفرضية الثالثة على أنه " يود دور لتوفر مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان اللازمة في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية." ولاختبار الفرضية تم تطبيق اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (توفر مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان) والمتغير التابع (تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية) لكل فئة من فئتي الدراسة ، وكانت النتائج كما يلي:

### جدول (31)

#### يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة

| الفئة                                    | العدد | قيمة معامل الارتباط ( R ) | مستوى الدلالة |
|--|-------|---------------------------|---------------|
| ديوان الرقابة المالية والإدارية          | 20    | 0.781                     | **0.000       |
| وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني | 109   | 0.897                     | **0.000       |

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية (20-2) عند مستوى دلالة  $0.01 = 0.561$  وعند  $0.05 = 0.444$

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية (109-2) عند مستوى دلالة  $0.01 = 0.254$  وعند  $0.05 = 0.195$

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة  $r$  المحسوبة كانت أكبر من قيمة  $r$  الجدولية من وجهة نظر الباحثين في ديوان الرقابة المالية والإدارية، ويعني ذلك قبول الفرضية أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين توفر مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان اللازمة في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط  $0.781$  و يعني ذلك انه كلما زاد توفر مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان اللازمة كلما زاد تطوير الأداء الإداري.

هذا و يتضح أيضاً أن قيمة  $r$  المحسوبة كانت أكبر من قيمة  $r$  الجدولية من وجهة نظر الباحثين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني و يعني ذلك قبول الفرضية أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين توفر مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان اللازمة في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط  $0.897$  ويعني ذلك أنه كلما زاد توفر مقومات الاستقلال الوظيفي لأعضاء الديوان اللازمة كلما زاد تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو هذاف، 2006)، والتي أشارت إلى وجود ضعف في منح ديوان الرقابة الصلاحيات الكاملة خلال تأديته لمهامه الرقابية، ويعزى ذلك الاتفاق إلى اختيار الدراساتين لنفس العينة وهي مدققي ديوان الرقابة المالية والإدارية، وكذلك قيام الجهات المعنية بإعادة النظر في مواد ونصوص قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية 2004 منذ تاريخ دراسة أبو هذاف وحتى تاريخه.

4. اختبار الفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة على أنه " يوجد دور لبذل العناية المهنية الواجبة من قبل أعضاء الديوان أثناء تأديتهم مهامهم الرقابية في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية."

ولاختبار الفرضية تم تطبيق اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (بذل العناية المهنية الواجبة) والمتغير التابع (تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية) لكل فئة من فئتي الدراسة ، وكانت النتائج كما يلي:

### جدول (32)

#### يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة

| الفئة                                    | العدد | قيمة معامل الارتباط ( R ) | مستوى الدلالة |
|--|-------|---------------------------|---------------|
| ديوان الرقابة المالية والإدارية          | 20    | 0.852                     | **0.000       |
| وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني | 109   | 0.820                     | **0.000       |

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية (2-20) عند مستوى دلالة  $0.01 = 0.561$  وعند  $0.05 = 0.444$

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية (2-109) عند مستوى دلالة  $0.01 = 0.254$  وعند  $0.05 = 0.195$

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة  $r$  المحسوبة كانت أكبر من قيمة  $r$  الجدولية من وجهة نظر الباحثين في ديوان الرقابة المالية والإدارية، ويعني ذلك قبول الفرضية أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين بذل العناية المهنية الواجبة من قبل أعضاء الديوان أثناء تأديتهم مهامهم الرقابية في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط  $0.852$ ، ويعني ذلك انه كلما زاد بذل العناية المهنية الواجبة من قبل أعضاء الديوان أثناء تأديتهم مهامهم الرقابية كلما زاد تطوير الأداء الإداري.

هذا و يتضح أيضاً أن قيمة  $r$  المحسوبة كانت أكبر من قيمة  $r$  الجدولية من وجهة نظر الباحثين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني و يعني ذلك قبول الفرضية أي انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين بذل العناية المهنية الواجبة من قبل أعضاء الديوان أثناء تأديتهم مهامهم الرقابية في تطوير الأداء الإداري لوزارة الداخلية، حيث كانت قيمة

معامل الارتباط 0.820 و يعني ذلك أنه كلما زاد بذل العناية المهنية الواجبة من قبل أعضاء الديوان أثناء تأديتهم مهامهم الرقابية كلما زاد تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو هذاف، 2006) و دراسة (النميان، 1424) ودراسة (فروانة، 2011) والتي أشارت إلى عدك كفاية العناية المهنية المبذولة من قبل موظفي الديوان وذلك من خلال التنوع في استخدام الأساليب الرقابية المتبعة، والمثل للمعايير الرقابية المنصوص عليها في القوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها، ويعزى ذلك إلى التقارب في الحدود الزمانية والمكانية بين الدراسات، والتشابه في العينات التي جرت عليها الدراسات، وتشابه الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة في المنظمات.

5. اختبار بالفرضية الخامسة: وتنص الفرضية الخامسة على أنه "توجد مشكلات وصعوبات تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه الرقابية على وزارة الداخلية." ولاختبار الفرضية تم تطبيق اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (المشكلات والصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة) والمتغير التابع (تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية) لكل فئة من فئتي الدراسة ، وكانت النتائج كما يلي:

### جدول (33)

#### يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة

| الفئة                                    | العدد | قيمة معامل الارتباط (R) | مستوى الدلالة |
|--|-------|-------------------------|---------------|
| ديوان الرقابة المالية والإدارية          | 20    | 0.880                   | **0.000       |
| وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني | 109   | 0.253                   | **0.008       |

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية (2-20) عند مستوى دلالة  $0.01 = 0.561$  وعند  $0.05 = 0.444$

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية (2-109) عند مستوى دلالة  $0.01 = 0.254$  وعند  $0.05 = 0.195$

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة  $r$  المحسوبة كانت أكبر من قيمة  $r$  الجدولية من وجهة نظر المبحوثين في ديوان الرقابة المالية والإدارية، ويعني ذلك قبول الفرضية أي أنه يوجد مشكلات وصعوبات تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه الرقابية على وزارة الداخلية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.880.

هذا ويتضح أيضاً أن قيمة  $r$  المحسوبة كانت أكبر من قيمة  $r$  الجدولية من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني، ويعني ذلك قبول الفرضية أي أنه يوجد مشكلات وصعوبات تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه الرقابية على وزارة الداخلية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.256.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو هذاف،2006) ودراسة (الخالدي،2010) ودراسة (2002,Dittenhofer) والتي أشارت إلى وجود بعض الصعوبات والمشكلات التي تواجه النظم الرقابية في عملها، ويعزى ذلك إلى التشابه الكبير بين المشكلات التي تواجه الأنظمة الرقابية المختلفة.

6. تحليل الفرضية السادسة: وتتص الفرضية السادسة إلى أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء العاملين في ديوان الرقابة المالية والإدارية و العاملين في وزارة الداخلية (الشق المدني) في تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ت" Indpednedent sample t test لمعرفة الفروق بين المتغيرين.

| مستوى الدلالة | قيمة اختبار "T" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الفئة                           |                |
|---------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------|---------------------------------|----------------|
| 0.001         | 3.931           | 8.347             | 28.900          | 20    | ديوان الرقابة المالية والإدارية | المحور الأول   |
|               |                 | 4.939             | 21.330          | 109   | وزارة الداخلية                  |                |
| 0.155         | 1.471           | 4.923             | 17.650          | 20    | ديوان الرقابة المالية والإدارية | المحور الثاني  |
|               |                 | 3.586             | 15.954          | 109   | وزارة الداخلية                  |                |
| 0.194         | 1.339           | 6.689             | 20.000          | 20    | ديوان الرقابة المالية والإدارية | المحور الثالث  |
|               |                 | 4.180             | 17.927          | 109   | وزارة الداخلية                  |                |
| 0.009         | 2.881           | 6.617             | 24.000          | 20    | ديوان الرقابة المالية والإدارية | المحور الرابع  |
|               |                 | 3.724             | 19.615          | 109   | وزارة الداخلية                  |                |
| 0.000         | 5.697-          | 3.205             | 15.200          | 20    | ديوان الرقابة المالية والإدارية | المحور الخامس  |
|               |                 | 4.230             | 20.872          | 109   | وزارة الداخلية                  |                |
| 0.093         | 1.760           | 24.728            | 105.750         | 20    | ديوان الرقابة المالية والإدارية | اجمالي المحاور |
|               |                 | 14.958            | 95.697          | 109   | وزارة الداخلية                  |                |

قيمة T الجدولية عند درجة حرية (2 - 129) عند مستوى دلالة 0.01 = 2.626  
 قيمة T الجدولية عند درجة حرية (2 - 129) عند مستوى دلالة 0.05 = 1.984

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة T المحسوبة لكل من (المحور الثاني، المحور الثالث) كانت أقل من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء فئتي المبحوثين حول دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية.

كما يتضح أن قيمة T المحسوبة لكل من (المحور الأول، المحور الرابع، المحور الخامس) كانت أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء فئتي المبحوثين حول دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية.

هذا ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن موظفي ديوان الرقابة أكثر اطلاعاً ومعرفةً بوضعهم الوظيفي الحالي وأدائهم الفني والإداري وما يتطلبه ذلك من ضرورة بذل الاهتمام اللازم لتنفيذ المهام المنوطة بهم على أكمل وجه.

أما بالنسبة لإجمالي المحاور فقد تبين أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وبالتالي يتمكن القول بصفة عامة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول آراء العاملين في ديوان الرقابة المالية والإدارية والعاملين في وزارة الداخلية (الشق المدني) في تطوير الأداء الإداري على وزارة الداخلية.

# الفصل الخامس

## النتائج والتوصيات

- أولاً: نتائج الدراسة.
- ثانياً: توصيات الدراسة.
- ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة.



## أولاً: نتائج الدراسة:

في ضوء التحليلات العلمية والعملية للدراسة، مما يلي أهم النتائج التي أشارت إليها:

1. يتوفر لدى أعضاء ديوان الرقابة المالية والإدارية بعض المقومات البشرية والمادية اللازمة لأداء المهام الرقابية ومن ثم تطوير الأداء الإداري بوزارة الداخلية والأمن الوطني -الشق المدني- ولكن ليست بدرجة كافية خاصة فيما يتعلق بضعف الحوافز المادية التي يجب أن يتمتع بها موظفو الديوان.
2. لا يتوفر الاهتمام الكافي من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية لدى اختيار موظفيه بناءً على الخبرة والكفاءة أو الشهادات الأكاديمية العليا التي تؤهلهم للقيام بأعمالهم الرقابية على أكمل وجه.
3. لا يتمتع ديوان الرقابة المالية والإدارية بالاستقلال المالي اللازم في إقرار وتنفيذ الموازنة الأمر الذي يؤثر سلباً على أدائه الرقابي على الوحدات الخاضعة لرقابته.
4. محدودية استخدام الديوان للوسائل التكنولوجية الحديثة والملائمة لمواكبة التقدم التقني بالشكل المطلوب لأغراض تطوير وتحسين الأداء الرقابي على الوحدات الخاضعة لرقابته، وتدعيم نتائج أعماله بأدلة الإثبات اللازمة في هذا الخصوص.
5. محدودية الاهتمام بالبرامج التدريبية اللازمة في مجال استخدامات الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتعلقة بالعمل الرقابي، مما يترتب عليه مواجهة الكثير من الصعوبات والعقبات عند أدائهم لأعمالهم الرقابية.
6. ضعف مستوى الربط الإلكتروني بين إدارات ودوائر ديوان الرقابة المالية و الإدارية وعدم استخدام الأرشفة الالكترونية اللازمة لتسهيل الرجوع إلى القرارات والأنظمة والتعليمات الضرورية لتسهيل العمل، مما يترتب عليه ضعف في توفير المعلومات المناسبة وقت الحاجة.
7. ضعف مستوى الاستقلال الإداري والوظيفي لديوان الرقابة المالية والإدارية، وخاصة فيما يتعلق بكفاية الصلاحيات المخولة في تعيين وترقية المفتشين العاملين بالديوان وتوفير المزايا الخاصة بالقائمين على تأدية العمل الرقابي.
8. لا يتم بذل العناية المهنية اللازمة من قبل أعضاء ديوان الرقابة و التي يتعين مراعاتها عند قيام الأعضاء بمهامهم الوظيفية في التفتيش على أداء الوحدات الخاضعة للرقابة.

9. يستخدم ديوان الرقابة المالية والإدارية الرقابة اللاحقة كأسلوب في تنفيذ رقابته على الوحدات الإدارية الخاضعة له دون اللجوء إلى أسلوب الرقابة المسبقة (قبل التنفيذ) والرقابة أثناء التنفيذ، مما يؤخر اكتشاف الأخطاء والانحرافات ويجعل تصحيحها أمراً صعباً.
10. عدم كفاية الإجراءات والأساليب اللازمة لتطبيق معايير التدقيق الحكومي على الوحدات الخاضعة للرقابة، بسبب بعض الصعوبات السياسية والاقتصادية السائدة في قطاع غزة مما يؤثر على مستوى الأداء الذي يستهدفه الديوان أثناء رقابته على تلك الوحدات.

### ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، مما يلي أهم التوصيات اللازمة بشأنها:

1. ضرورة بذل المزيد من الاهتمام من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية لاستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهنية العالية من خلال اختبارات عملية وعلمية، والتي تساعد في تنمية وتطوير الكادر البشري لديها.
2. وجوب منح وإعطاء ديوان الرقابة الصلاحيات الكافية والمتعلقة بمجالات التعيين وقبول الموظفين الفنيين دون الحاجة إلى إخضاعهم لموافقة ديوان الموظفين العام أو وزارة المالية، وذلك لطبيعة وضعهم الوظيفي ودراية الديوان بالكفاءات والخبرات التي يحتاجها لإنجاح دوره الرقابي على كافة المؤسسات الخاضعة لرقابته.
3. منح ديوان الرقابة المالية والإدارية الصلاحيات اللازمة والكافية نحو إقرار وتنفيذ موازنته المالية، على أن يكون المجلس التشريعي هو الجهة الوحيدة التي يحق لها اعتماد هذه الموازنة والموافقة عليها بصورة نهائية.
4. إقرار نظام الحوافز المالية التي تشمل العلاوات الاستثنائية، ترقيات الموظفين، وتحسين ظروف العمل المختلفة الخاصة بالعاملين في الديوان بما يعمل على استقطاب الاعضاء الذين يتوفر فيهم المهارات والمؤهلات المطلوبة لتأدية الأعمال الرقابية المناطة به.
5. ضرورة استخدام ديوان الرقابة المالية والإدارية الأساليب التكنولوجية الحديثة اللازمة لتحقيق أهدافه و مهامه الرقابية، مع ضرورة زيادة معرفة أعضائه بالبرامج الالكترونية المستخدمة من خلال تكثيف البرامج التدريبية اللازمة لهم.
6. العمل على تحقيق الربط الإلكتروني بين إدارات ودوائر ديوان الرقابة، والجهات الخاضعة لرقابته بغرض تسهيل عملية الحصول على المعلومات في أي وقت، مع العمل على

- تطوير الإجراءات والأساليب اللازمة لتطبيق معايير التدقيق الحكومي اللازمة لأنشطة الوحدات الخاضعة للرقابة بصورة أكثر فاعلية.
7. العمل على توفير مكتبة إلكترونية (أرشيف إلكتروني) لديوان الرقابة لتسهيل عملية رجوع المفتشين للتقارير السابقة ومساعدتهم في مطالعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تسهل من تأدية الأعمال المناطة بهم.
8. العمل على تعديل نصوص قانون ديوان الرقابة حول تعيين رئيس الديوان ونائبه لتصبح من خلال أعلى سلطة في الدولة والمجلس التشريعي بعيداً عن مجلس الوزراء، وذلك لضمان الاستقلالية التامة لديوان الرقابة بعيداً عن السلطة التنفيذية وهي الجهة الخاضعة للرقابة.
9. ضرورة العمل على إنشاء نظام رقابي داخلي في ديوان الرقابة المالية والإدارية لضمان سير عمل موظفيه وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها و توسيع نطاق العمل الرقابي لتشمل الرقابة الوقائية، وأثناء التنفيذ إلى جانب أنشطة الرقابة اللاحقة "العلاجية" التي يقوم بها.
10. وجوب العمل نحو تذليل الصعوبات والمعوقات التي تحد من تطبيق معايير التدقيق الحكومي بالمستوى اللازم بغرض رفع الكفاءة والفاعلية للأداء الإداري.

### ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. الرقابة الداخلية وأثرها في تطوير أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية.
2. أثر استخدام ديوان الرقابة المالية والإدارية للرقابة الالكترونية في الضبط الإداري والمالي في المؤسسات الحكومية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم.

1. أبو حطب، فؤاد وآمال، صادق(2005): **مناهج لبحث وطرق التحليل الاحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
2. أبو كميل، سعد(2011): **"تطوير أدوات الرقابة الداخلية لهدف حماية البيانات المعدة إلكترونياً- دراسة تطبيقية"**، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
3. أبو هذاف، ماجد(2006): **"تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية - دراسة تطبيقية- على المؤسسات الحكومية"**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. إعلان ليما بشأن المبادئ الأساسية للرقابة المالية، تونس، ترجمة- طارق الساطي، السنة الأولى، العدد الأول.
5. الأغا، نعمان(2015): **"مدى تطبيق معايير التدقيق الحكومية المتعارف عليها في ديوان الرقابة المالية والإدارية بفلسطين"**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
6. بدوي، عبد السلام، (1982): **الرقابة على المؤسسات العامة**، دراسة تحليلية لوسائل تحقيق الرقابة على القطاع العام ووحدته الإنتاجية، مكتبة الإنجلو المصرية للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
7. بكير، جلال(1978): **"الإدارة المالية: مكتبة عين شمس، جمهورية مصر العربية"**.
8. تقرير صادر عن وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني عام 2016.
9. التميمي، هادي ( 2004): **مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
10. توفيق، جميل(1978)،: **إدارة الاعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
11. جربوع، يوسف محمود (2001): **أساسيات الإطار النظري في مراجعة الحسابات**، بدون دار نشر، غزة، فلسطين.
12. جربوع، يوسف محمود(2002): **مراجعة الحسابات المتقدمة**، بدون دار نشر، غزة، فلسطين.

13. جربوع، يوسف و شاهين، علي(2011): "العوامل المؤثرة على فشل عملية المراجعة، وسبل علاج هذا الفشل-دراسة تحليلية من وجهة نظر مراجعي الحسابات الخارجيين في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية غزة.
14. الجرجاوي، زياد(2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
15. جمعة، أحمد(2000): المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. جمعية المدققين الداخليين (IIA) (2010)، المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي، نسخة الكترونية
17. الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية(2005): مجلة الرقابة، أخلاقيات الإنترنتوساي لمهنة مدقق القطاع العام. نسخة الكترونية.
18. حريم، حسين وآخرون(1998): أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن.
19. الحسني، صادق وخرابشة، عبد،(2000): "متطلبات أجهزة الرقابة المالية العليا للقيام برقابة الأداء"، (بحث منشور)، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، العدد الثاني، المجلد السابع والعشرون.
20. الحسيني، هدى(2011)، مسؤولية مراقب الحسابات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد28.
21. الخالدي، ناهض(2010): "أثر تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة نظام الرقابة الداخلية في المصارف الفلسطينية العاملة في فلسطين دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة"، رسالة منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
22. الخصاونة، ريم(2010): "تقييم إجراءات الرقابة الحكومية في ضوء تطبيق الحكومة الالكترونية" رسالة ماجستير منشورة (نسخة الكترونية)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.  
<https://journals.najah.edu>
23. الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني - 2014.
24. الدبيس، فضل (2000): "تقويم دور ديوان الرقابة والتفتيش الإداري في تحسين الأداء في الدوائر الحكومية في الأردن - دراسة مقارنة-" (رسالة ماجستير غير منشورة ) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

25. درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي، (1977): أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
26. دليل إجراءات وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني - 2011.
27. دبيري، زاهد (2011): الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
28. الذنبيات، علي عبد القادر ( 2006 ) : تدقيق الحسابات في ضوء معايير التدقيق الدولية والأنظمة والقوانين المحلية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
29. الذنبيات، محمد (1999): "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"، (بحث منشور)، مجلة دراسات "العلوم الإدارية"، المجلد السادس والعشرين، العدد الأول، عمان، الأردن.
30. الرحاطة، محمد (2006) دور قانون ديوان المحاسبة في المحافظة على الأموال العامة في المملكة الأردنية الهاشمية في ظل المتغيرات المعاصرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثاني، عمان، الأردن.
31. زيارة، فريد (2009): وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. شامي، لبنان ونيو، ماركو (2001): الإدارة المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، الأردن.
33. شاهين، سمر (2007): "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
34. شاهين، علي (1995): "تخطيط وتقويم أداء العمل الرقابي باللجنة الشعبية العامة للرقابة والمتابعة الشعبية، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد الدراسات العليا للعلوم الاقتصادية والسياسية، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى.
35. شاويش، مصطفى (1993): الإدارة الحديثة مفاهيم وظائف وتطبيقات، دار الفرقان، عمان الأردن.
36. شريف، علي (2005): الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر.
37. شيحا، إبراهيم (2004): أصول الإدارة العامة، دار المعارف، الاسكندرية، مصر.
38. الصباح، عبد الرحمن (ب.ت.): مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

39. الصحن، محمد وآخرون(2000): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر.
40. الصحن، محمد والمصري، سعيد(1997): إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
41. الصلابي، علي(2006): عمر بن عبد العزيز "معالم التجديد والإصلاح الراشدي على منهاج النبوة، دار التوزيع النشر والإسلامية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
42. الطعاني، حسن(2002): التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق.
43. عباس، أنس(2011): إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
44. عباس، علي(2004): أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
45. العتيبي، صبحي(2005): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مكتبة الحامد، عمان، الأردن.
46. العرايشي، حسن(2015): "واقع نظام الرقابة الإدارية الالكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني\_ قطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
47. العطار، فؤاد (1974): مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
48. عقيلي، عمر(2013): الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
49. عليان، ربحي(2010): العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
50. عواد، فتحى (2013): إدارة الأعمال الحديثة(بين النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
51. عواد، فتحى(2012): إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
52. غنيم، أحمد(2002): إدارة الأعمال، بدون دار نشر، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
53. فروانة، رامي(2011): "تقويم وتطوير دور الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
54. القاضي، دلال وآخرون(2005)، الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.



55. قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم " 15 " للعام 2004 م الوقائع الفلسطينية، العدد الثالث والخمسين، فبراير 2005 م.
56. قشطة، عصام(2012): "علاقة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية - قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
57. الكفراوي، عوف (1998): الرقابة المالية بين النظرية والتطبيق، مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست.
58. كلاب، سعيد(2004): "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي- دراسة ميدانية- على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
59. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001): المبادئ الأساسية للتدقيق، مطابع الشمس، عمان، الأردن.
60. المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية(1982): مجلة الرقابة المالية،
61. محمد، موفق(2002): إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
62. محمود، أسامة (2002): "الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المصرفي، بالتطبيق على إدارة الائتمان"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
63. محمود، علاء الدين(2011): إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
64. معايير التدقيق الحكومي الفلسطينية(2010)، صدر بموجب قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم "15: للعام 2004
65. المغربي، كامل(1974): المدخل لإدارة الأعمال الأسس والوظائف، مكتبة عمان، عمان، الأردن.
66. المنظمة الآسيوية للأجهزة العليا للرقابة المالية (الأسوساي) (1991): مجلة الرقابة المالية، إعلان بكين بشأن الإرشادات المتعلقة برفع مستوى فعالية إدارة المالية العامة والاستثمارات، تونس، ترجمة-ديوان المراقبة العامة بالمملكة العربية السعودية وآخرون، السنة العاشرة، العدد الثاني.
67. المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الأنتوساي) (1971)، مجلة الرقابة المالية، المؤتمر السابع للمنظمة.

68. النعيمي، صالح(2008): الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
69. النميان، عبد الله(1424هـ): "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية- دراسة مسحية- على شرطة منطقة حائل"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
70. الهولي، سعود مسعود(1991) معايير استقلال أجهزة الرقابة المالية العليا (بحث .منشور)، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 7
71. هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني- 2007.
72. جامعة النجاح الوطنية، صفحة إلكترونية، <https://journals.najah.edu>
73. الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة باليمن، صفحة الكترونية، [www.coca.gov.ye](http://www.coca.gov.ye)
74. ديوان الرقابة المالية والإدارية بفلسطين، صفحة الكترونية، [www.saacb.ps](http://www.saacb.ps)
75. ديوان المراقبة العامة بالمملكة العربية السعودية، صفحة إلكترونية، [www.gab.gov.sa](http://www.gab.gov.sa)
76. مكتب المحاسب العام بالولايات المتحدة، <http://www.gao.gov/about/index.html>.
77. موقع الجامعة الإسلامية\_ غزة، صفحة إلكترونية، [www.iugaza.edu.ps](http://www.iugaza.edu.ps)

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ahmaro, Ismail (2014), " **Controlling the Financial Performance of Jordanian Municipalities by Improving Financial Regulations, An Analytical Study** " , Middle East University, Amman, Jordan. <http://jbsq.org/wp-content/uploads>
2. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C(1994). , **Financial Management Theory and practice** , FPG International, Florida, U.S.A.
3. Brink, V.Z. and H. Witt(1982), **Modern Internal Auditing: Appraising Operation and Controls**, 4th edition, Ronald Press.
4. Dittenhofer, M. (2002), " **Performance Auditing for Government Financial Management**". Research presented to Sixteenth Annual Conference, Florida International University. Florida. <http://www.icgfm.org/conferenceDocs>
5. Escher, Stem( 2005). **Auditing E-Government as a Tool to Empower Citizens and Further Socio-Economic and Human Development: Report on the 18th UN/INTOSAI Seminar on Government Auditing Vienna.**

6. GAO. (2011), "**Generally Accepted Government Auditing Standards**". Washington. <http://www.gao.gov/about/index.html>
7. Holtfreter, Kristy(2004), **Fraud in US Organisations, an examination of control mechanisms**, Journal of Financial Crime, Emerald Group Publishing Limited, 12 issue.
8. Koontz arold, O`Donnel Cyril, Weihrich Heinz(1984), **MANAGEMENT**, McGraw, Hill, New York.
9. Ricky w. Griffin(1997), **Management**, 5th edition, A.I.T.B.S. Publishers & Distributors, India.
10. Sevilla, Joaquín(2005), "**Accountability and Control of Public Spending in a Decentralised and Delegated Environment**", Madrid. <https://www.oecd.org/gov/budgeting>
11. Sherer, Michael, Turley Stuart (1991), **Current Issues In Auditing, Second Edition**, Paul Chapma Publishing Ltd, London.
12. Smith, David, Jones, Deborah (2000), **Strengthening Internal Controls, Armed Forces Comptroller**, Vol. 45 Issue 3, Fall, (Electronic Copy) <http://www.thefreelibrary.com>
13. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales(1976), **Statement on Auditing**, London.

## الملاحق

## ملحق رقم {1}

استبانة مقدمة لديوان الرقابة الإدارية والمالية

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة

لدراسات العليا - غزة

برنامج القيادة والإدارة

استبانة مقدمة لديوان الرقابة الإدارية والمالية

استقصاء لبيان

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية

الأخ/ت الكريم/ة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة التعرف إلى مدى الدور الذي يقوم به ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية والأمن الوطني \_ الشق المدني\_ وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات الواردة بالاستبانة، مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستُعامل بسرية كاملة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة ما أمكن وتوخي الموضوعية بما يساعد البحث العلمي لتعم الفائدة.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة

إسلام الظاظا



أولاً: معلومات شخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا
3. سنوات الخدمة: أقل من (5) سنوات  من (5) - (10) سنوات  من (10) سنوات فأكثر
4. مكان العمل:  ديوان الرقابة المالية والإدارية  وزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق المدني)

ثانياً: موضوع الاستبانة:

| الرقم  | الفقرات   | موافق بشدة | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|---|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| أولاً: مقومات أداء العمل الرقابي (بشري/ مادي). |   |            |       |         |           |                |
| 1.   | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بكفاءة عالية خلال تأديتهم لمهامهم.  |            |       |         |           |                |
| 2.   | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بالشخصية المناسبة لأداء دورهم الرقابي.  |            |       |         |           |                |
| 3.   | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بنزاهة عالية في أدائهم الوظيفي.   |            |       |         |           |                |
| 4.   | يحرص ديوان الرقابة على استيعاب أصحاب الشهادات الأكاديمية التي تؤهل للعمل الرقابي الفعال.  |            |       |         |           |                |
| 5.   | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بالمعارف والخبرات الكافية والتي تؤهلهم للقيام بالدور الرقابي الفعال.                                    |            |       |         |           |                |
| 6.   | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بالقدرة على صياغة التقارير المطلوبة منهم بمهنية وحرفية عالية.   |            |       |         |           |                |
| 7.   | يحظى ديوان الرقابة بمصادر مالية مستقلة تعينه على العمل.   |            |       |         |           |                |
| 8.   | يتوفر لدى ديوان الرقابة وسائل نقل تمكنه من الوصول إلى كافة المؤسسات الحكومية المستهدفة للعمل الرقابي في الزمان والمكان المناسبين. |            |       |         |           |                |

| الرقم  | الفقرات  | موافق بشدة | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|--|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| 9.   | يحظى موظفو ديوان الرقابة بحوافز مادية تدفع باتجاه نزاهتهم وسلامة أدائهم.   |            |       |         |           |                |
| <b>ثانياً: الأدوات والوسائل التقنية اللازمة.</b> |  |            |       |         |           |                |
| 1.   | يستخدم موظفو ديوان الرقابة التقنيات الحديثة في أداء أعمالهم الرقابية.  |            |       |         |           |                |
| 2.   | هناك ربط إلكتروني للأنظمة بين إدارات ودوائر ديوان الرقابة مع بعضهم تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.                              |            |       |         |           |                |
| 3.   | يتوفر أجهزة الحاسوب الشخصي (اللاب توب) لدى موظفي ديوان الرقابة بشكل كافٍ والتي تؤدي لسهولة الأداء في العمل.                |            |       |         |           |                |
| 4.   | هناك ربط إلكتروني بين ديوان الرقابة والمؤسسات الحكومية ذات الصلة.  |            |       |         |           |                |
| 5.   | يستخدم موظفو ديوان الرقابة الوسائل الحديثة في تدعيم أدلة الإثبات التي يحصلون عليها.  |            |       |         |           |                |
| 6.   | يتوفر لدى ديوان الرقابة نظام الأرشيف الإلكتروني للتقارير الرقابية والتي تسهل في عملية الرجوع إليها.                        |            |       |         |           |                |
| 7.   | يتلقى موظفو ديوان الرقابة دورات تدريبية متخصصة في استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة والمتعلقة بالعمل الرقابي وبشكل دوري. |            |       |         |           |                |
| <b>ثالثاً: الاستقلال الوظيفي.</b>                |  |            |       |         |           |                |
| 1.   | يتمتع ديوان الرقابة بموازنة مستقلة بعيداً عن تأثير السلطة التنفيذية تحقيقاً للاستقلالية.                                   |            |       |         |           |                |
| 2.   | يتمتع ديوان الرقابة بممارسة مهام الرقابة دون تأثير خارجي (أشخاص/ مؤسسات).  |            |       |         |           |                |

| الرقم                                       | الفقرات  | موافق بشدة | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|--|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| 3.  | يتمتع ديوان الرقابة باستقلالية إدارية عالية من حيث تعيين وترقية وتنقلات موظفيه دون تأثير من جهات خارجية.               |            |       |         |           |                |
| 4.  | يتعامل ديوان الرقابة مع التقارير الرقابية ( الإيجابية/ السلبية) بكل جدية.  |            |       |         |           |                |
| 5.  | يقوم موظفو ديوان الرقابة بكتابة تقاريرهم الرقابية دون ضغوط أو تأثيرات خارجية.  |            |       |         |           |                |
| 6.  | يقوم مفتشو الديوان بإظهار وكتابة المخالفات والانحرافات التي نتجت عن عملية الرقابة بكل حرية.                            |            |       |         |           |                |
| 7.  | يقوم ديوان الرقابة بتحديد توقيت الرقابة بدون معوقات من الوزارة.  |            |       |         |           |                |
| <b>رابعاً: بذل العناية المهنية اللازمة.</b> |  |            |       |         |           |                |
| 1.  | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بمعرفة كافية بأحكام وقوانين العمل الخاصة بالمؤسسات المستهدفة بالعمل الرقابي وأصول العمل بها. |            |       |         |           |                |
| 2.  | يتمتع موظفو ديوان الرقابة بمسؤولية مهنية عالية أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية.   |            |       |         |           |                |
| 3.  | يخضع موظفو ديوان الرقابة لرقابة داخلية على أدائهم بشكل دوري.   |            |       |         |           |                |
| 4.  | أقر قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية نصوص ومواد لحماية موظفيه أثناء تأديتهم لمهامهم.                              |            |       |         |           |                |
| 5.  | أقر ديوان الرقابة المالية والإدارية بنصوص مواد عقابية في حال ثبت إهمال تقصير/ اخلال بالنزاهة والحيادية لموظفيه.        |            |       |         |           |                |
| 6.  | تتسم العلاقات بين مفتشي ديوان الرقابة والعاملين في وزارة الداخلي - الشق المدني- بالتعاون وروح المسؤولية.               |            |       |         |           |                |
| 7.  | إجراءات ديوان الرقابة لا تعيق سير الأعمال في الوزارة.  |            |       |         |           |                |



| الرقم  | الفقرات   | موافق<br>بشدة | موافق | لا<br>أدري | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|--|---|---------------|-------|------------|--------------|----------------------|
| خامساً: المشلات وصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديتها لمهامها في وزارة الداخلية - الشق المدني - |   |               |       |            |              |                      |
| 1.   | هناك تعاون من موظفي وزارة الداخلية مع المدققين مندوبي ديوان الرقابة المالية والإدارية أثناء تأديتهم لمهامهم الرقابية.                           |               |       |            |              |                      |
| 2.   | وضوح الإجراءات والخطوات والأساليب اللازمة لتطبيق معايير التدقيق الحكومية.   |               |       |            |              |                      |
| 3.   | يوجد الوعي الكافي لدى ديوان الرقابة المالية والإدارية بأهمية الالتزام بتطبيق المعايير المحددة للتدقيق الحكومي.                                  |               |       |            |              |                      |
| 4.   | يتم التعامل مع التقارير الرقابية المقدمة من ديوان الرقابة المالية والإدارية بإيجابية من قبل قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني -. |               |       |            |              |                      |
| 5.   | تشكل الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في قطاع غزة، عائقاً أمام تطبيق معايير التدقيق الحكومية.  |               |       |            |              |                      |

## ملحق رقم {2}

استبانة مقدمة لوزارة الداخلية - الشق المدني -



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة

للدراستات العليا - غزة

برنامج القيادة والإدارة

استبانة مقدمة لوزارة الداخلية - الشق المدني -

استقصاء لبيان



دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية

الأخ/ت الكريم/ة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة مدى الدور الذي يقوم به ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري في وزارة الداخلية والأمن الوطني \_ الشق المدني\_ وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات الواردة بالاستبانة، مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستُعامل بسرية كاملة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة ما أمكن وتوخي الموضوعية بما يساعد البحث العلمي لتعم الفائدة.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة

إسلام الظاظا

أولاً: معلومات شخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا
3. سنوات الخدمة: أقل من (5) سنوات  من (5) - (10) سنوات  من (10) سنوات فأكثر
4. مكان العمل:  ديوان الرقابة المالية والإدارية  وزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق المدني)

ثانياً: موضوع الاستبانة:

| الرقم   | الفقرات  | موافق بشدة | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|--|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| أولاً: مقومات أداء العمل الرقابي (بشري/ مادي)، لدى موظفي ديوان الرقابة.     |  |            |       |         |           |                |
| 1.  | يقوم مفتشو الرقابة بأداء مهامهم بكفاءة عالية.  |            |       |         |           |                |
| 2.  | يتوفر لدى مفتشي الرقابة الشخصية المناسبة والمستقلة لأداء دورهم الرقابي.                              |            |       |         |           |                |
| 3.  | يتمتع مفتشو ديوان الرقابة بنزاهة عالية في أدائهم الوظيفي.  |            |       |         |           |                |
| 4.  | يتوفر لدى مفتشي الرقابة المعارف والخبرات الكافية التي تؤهلهم للقيام بالدور الرقابي الفعال.           |            |       |         |           |                |
| 5.  | يتمتع مفتشو الرقابة بالقدرة على صياغة التقارير المطلوبة منهم بمهنية وحرفية عالية.                    |            |       |         |           |                |
| 6.  | يؤدي مفتشو الديوان دورهم الرقابي ويتمتعون بحسن المعاملة أثناء مباشرتهم لمهامهم الرقابية في الوزارة.. |            |       |         |           |                |
| ثانياً: الأدوات والوسائل التقنية اللازمة التي يستخدمها مفتشو ديوان الرقابة. |  |            |       |         |           |                |
| 1.  | يستخدم موظفو ديوان الرقابة التقنيات الحديثة في أداء أعمالهم الرقابية.                                |            |       |         |           |                |
| 2.  | هناك ربط إلكتروني للأنظمة بين ديوان الرقابة ووزارة الداخلية -الشق المدني- تؤدي إلى سرعة إنجاز        |            |       |         |           |                |

| الرقم                                       | الفقرات  | موافق بشدة | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|--|------------|-------|---------|-----------|----------------|
|   | العمل.   |            |       |         |           |                |
| 3.  | يتمتع مفتشو الديوان بمعرفة كافية بالبرامج والأنظمة الالكترونية المستخدمة في الوزارة.                             |            |       |         |           |                |
| 4.  | يرجع مفتشو الديوان إلى أرشيف الوزارة الإلكتروني في بعض المسائل المتعلقة بمهامهم الرقابية.                        |            |       |         |           |                |
| 5.  | يفضل مفتشو الديوان الرقابة الالكترونية عن الرقابة المستندية في عملهم الرقابي على الوزارة.                        |            |       |         |           |                |
| <b>ثالثاً: الاستقلال الوظيفي.</b>           |  |            |       |         |           |                |
| 1.  | يتمتع مفتشو الرقابة بالاستقلالية والحيادية أثناء تأديتهم لأعمالهم الرقابية في الوزارة.                           |            |       |         |           |                |
| 2.  | تقدم الوزارة كافة المعلومات والبيانات التي يطلبها مفتشو الرقابة خلال أدائهم لمهامهم الرقابية.                    |            |       |         |           |                |
| 3.  | مكانة ديوان الرقابة بين المؤسسات تدعم استقلاليته في تنفيذ أعماله الرقابية.                                       |            |       |         |           |                |
| 4.  | يقوم ديوان الرقابة بتزويد أصحاب القرار في وزارة الداخلية- الشق المدني- بنتائج التقارير الرقابية بصورة دورية.     |            |       |         |           |                |
| 5.  | تسمح وزارة الداخلية لمفتشي الرقابة بمباشرة مهامهم الرقابية في أي وقت دون قيود.                                   |            |       |         |           |                |
| <b>رابعاً: بذل العناية المهنية اللازمة.</b> |  |            |       |         |           |                |
| 1.  | يتمتع مفتشو الرقابة بمعرفة كافية بأحكام وقوانين العمل الخاصة بالمؤسسات المستهدفة بالعمل الرقابي وأصول العمل بها. |            |       |         |           |                |
| 2.  | يتمتع مفتشو الرقابة بمسؤولية مهنية عالية أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية.   |            |       |         |           |                |

| الرقم  | الفقرات  | موافق بشدة | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|--|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| 3.   | يقوم الديوان بعمليات الرقابة المسبقة (قبل التنفيذ) على الجهات الخاضعة للرقابة لتفادي وقوع الانحرافات.  |            |       |         |           |                |
| 4.   | يقوم الديوان بالرقابة أثناء التنفيذ على الجهات الخاضعة للرقابة للتقليل من وقوع الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.                               |            |       |         |           |                |
| 5.   | يعمل مفتشو الرقابة على تصيد الأخطاء بغرد جهودهم بعيداً عن المهنية.   |            |       |         |           |                |
| 6.   | يوجد تعاون بين ديوان الرقابة ووحدة الرقابة الداخلية في الوزارة.  |            |       |         |           |                |
| <b>خامساً: المشكلات والصعوبات التي تواجه ديوان الرقابة أثناء تأديته لمهامه في وزارة الداخلية - الشق المدني -</b> |  |            |       |         |           |                |
| 1.   | لا يوجد تعاون كافٍ من موظفي وزارة الداخلية مع المدققين مندوبي ديوان الرقابة المالية والإدارية أثناء تأديتهم لمهامهم الرقابية.                      |            |       |         |           |                |
| 2.   | تعتبر الإجراءات والخطوات والأساليب التي يتبناها ديوان الرقابة غير واضحة لتطبيق معايير التدقيق الحكومية.  |            |       |         |           |                |
| 3.   | لا يتعامل موظفو الوزارة بذوق المعاملة مع مفتشي الديوان أثناء أدائهم لنشاطهم الرقابي.   |            |       |         |           |                |
| 4.   | لا يتم التعامل مع التقارير الرقابية المقدمة من ديوان الرقابة المالية والإدارية بإيجابية من قبل قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني -. |            |       |         |           |                |
| 5.   | ضعف الصلاحيات الممنوحة لأعضاء الديوان في مراقبة ومتابعة الوحدات الخاضعة للرقابة.   |            |       |         |           |                |
| 6.   | عدم وجود اهتمام كافٍ من قبل الوحدات الخاضعة للرقابة على ملاحظات الديوان.   |            |       |         |           |                |

**ملحق رقم {3}**  
**أسماء محكمي الاستبيان**

| م  | الاسم             | التخصص                        | مكان العمل        |
|----|-------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. | أ.د. ماهر درغام   | قسم المحاسبة                  | الجامعة الإسلامية |
| 2. | أ.د. سالم حلس     | قسم المحاسبة                  | الجامعة الإسلامية |
| 3. | د. ناهض الخالدي   | قسم المحاسبة                  | الجامعة الإسلامية |
| 4. | د. سامي أبو الروس | قسم إدارة الأعمال             | الجامعة الإسلامية |
| 5. | د. أكرم سمور      | قسم إدارة الأعمال             | الجامعة الإسلامية |
| 6. | د. خالد دهليز     | قسم إدارة الأعمال             | الجامعة الإسلامية |
| 7. | د. رمضان العمري   | قسم المحاسبة                  | الجامعة الإسلامية |
| 8. | د. نافذ بركات     | أستاذ الإحصاء وتحليل البيانات | الجامعة الإسلامية |