

الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الفلسطينية

إعداد الطلبة :

أحمد الحداد

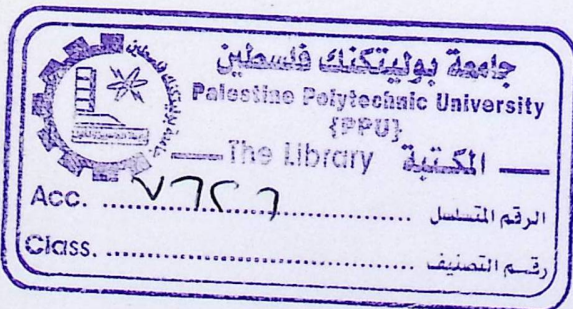
محمود الحداد

أشراف: أ. أكرم حشيش

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

7 - أيلول - 2004



إهداء

الى كل من يعلم أن هناك فكرة عملية استرجاعها من وراء الضباب

الى كل معلم يحرق نفسه ليضيء طريق سبيل الآخرين

الى كل شهيد روى بدمه تراب هذا الوطن

الى كل أسير تحدى جوعه وعطشه في زنزانه

الى أمي العنونة وأبي المكافح

الى معلمي الفاضل

الشكر والتقدير

يتقدم فريق البحث بجزيل الشكر والعرفان إلى:
الأستاذ أكرم حشيش مشرفه هذا البحث الذي ساعدنا
في إنجاز هذا العمل المتواضع وإلى جميع الأساتذة في
جامعة بوليتكنيك فلسطين .

كما نتقدم بالشكر إلى أصدقائنا في الجامعة الذين
قاموا بمساعدتنا على إنجاز هذا العمل.
إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع .
إلى جميع الموظفين و المسؤولين في وزارات السلطة
الفلسطينية المختلفة .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	كلمة الشكر
	الفصل الأول . الإطار العام للبحث
3	تمهيد
5	مشكلة البحث
5	أهداف البحث
6	أهمية البحث
6	حدود البحث
7	أدوات البحث
7	محددات البحث
8	هيكلية البحث
	الفصل الثاني . الجانب النظري
11	مفهوم الرقابة
12	أهمية الرقابة
13	أسس التصنيف لأنواع الرقابة
15	عوامل الرقابة
16	مجالات الرقابة
18	مراحل الرقابة
19	خطوات الرقابة
23	أشكال الرقابة
26	الوسائل التي يمكن استخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية
28	الجهة المخولة بممارسة الرقابة
30	خصائص الرقابة الإيجابية الفعالة
32	مقومات نجاح نظام الرقابة
34	مقاومة الرقابة
	الفصل الثالث . منهجية البحث
38	منهجية البحث
39	مجتمع الدراسة
39	عينة الدراسة

40	أداة الدراسة
41	خصائص العينة
	الفصل الرابع
44	تفريغ الإستبانات وعرض النتائج وتحليلها
	الفصل الخامس
78	النتائج
79	التوصيات
80	المصادر والمراجع
81	الملاحق

قائمة الجداول

رقم	مضمون الجدول	الصفحة
1-3	مجتمع العينة	39
2-3	خصائص العينة	41
1-4	الدرجة الكلية لأداة الدراسة	44
2-4	خصائص العينة	46
3-4	الجنس	47
4-4	المؤهل العلمي	48
5-4	التخصص	48
6-4	عدد الموظفين	50
7-4	مدى الرضا عن نظام الرقابة	51
8-4	مدى علم الموظفين بأهداف الرقابة	52
9-4	مساهمة نظام الرقابة في رفع مستوى الخدمة	53
10-4	إشراك العاملين في تحديد معايير الرقابة	54
11-4	للمسؤول تأثير مباشر على تطبيق الرقابة	55
12-4	القوانين والتشريعات لا تعطي الصلاحيات الكافية لتطبيق الرقابة	56
13-4	تحديد الواجبات والمسؤوليات	57
14-4	قيام الدائرة بكافة المسؤوليات التي تطلبها الوزارة	58
15-4	رصد الاحداث داخل المؤسسة أولا بأول	59
16-4	مدى تطبيق الرقابة على جميع الموظفين دون تمييز أو تحيز	60
17-4	مدى علم الموظف بما ينص عليه قانون الخدمة المدنية بما يتعلق بالرقابة	61

62	تطبيق ما نص عليه قانون الخدمة المدنية حول الرقابة	18-4
63	مدى علم الموظف بأدوات وأساليب الرقابة	19-4
64	تأثير الرقابة على مستوى الأداء الفعلي	20-4
65	تأثير الرقابة المبالغ فيها على الموظف	21-4
66	مدى إرشاد وتوجيه الموظف ومسائلته	22-4
67	من يضع نظام الرقابة	23-4
68	اسلوب الرقابة المتبع في كل وزارة	24-4
69	الايجابيات والسلبيات التي تظهر من خلال ممارسة الرقابة	25-4
70	اقتراحات لتفعيل دور الرقابة	26-4
71	العلاقة بين درجة الرضا عن تطبيق الرقابة والجنس	27-4
72	العلاقة بين درجة الرضا عن تطبيق الرقابة والمؤهل العلمي	28-4
73	العلاقة بين درجة الرضا عن تطبيق الرقابة وعدد العاملين في الوزارة	29-4
74	الأعداد والمتوسطات الحسابية لدرجة الرضا عن الرقابة لمتغير عدد العاملين	30-4
74	نتائج اختبار توكي للمقارنة البعدية لدرجة الرضا عن الرقابة وعدد العاملين	31-4
75	العلاقة بين متغير معرفة الموظف باهداف الرقابة ودرجة رضاهم عن الرقابة	32-4

قائمة الرسم البياني

الرقم	المضمون	الصفحة
-1	مدى الرضا عن نظام الرقابة	51
-2	مدى علم الموظفين بأهداف الرقابة	52
-3	مساهمة نظام الرقابة في رفع مستوى الخدمة	53
-4	إشراك العاملين في تحديد معايير الرقابة	54
-5	للمسؤول تأثير مباشر على تطبيق الرقابة	55
-6	القوانين والتشريعات لا تعطي الصلاحيات الكافية لتطبيق الرقابة	56
-7	تحديد الواجبات والمسؤوليات	57
-8	قيام الدائرة بكافة المسؤوليات التي تطلبها الوزارة	58
-9	رصد الاحداث داخل المؤسسة أولا بأول	59
-10	مدى تطبيق الرقابة على جميع الموظفين دون تمييز أو تحيز	60
-11	مدى علم الموظف بما ينص عليه قانون الخدمة المدنية بما يتعلق بالرقابة	61
-12	تطبيق ما نص عليه قانون الخدمة المدنية حول الرقابة	62
-13	مدى علم الموظف بأدوات وأساليب الرقابة	63
-14	تأثير الرقابة على مستوى الأداء الفعلي	64
-15	تأثير الرقابة المبالغ فيها على الموظف	65
-16	مدى إرشاد وتوجيه الموظف ومسائلته	66

الفصل الأول

مشكلة البحث

أهداف البحث

الفصل الأول

حدود البحث

الإطار العام للبحث

محددات البحث

هيكلية البحث

الفصل الأول

مشكلة البحث

أهداف البحث

أهمية البحث

حدود البحث

أدوات البحث

محددات البحث

هيكلية البحث

تمهيد:

لما تمثله الرقابة الإدارية في من أهمية بالغة بالنسبة لجميع المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة وكذلك إفتقار الدراسات الإدارية لمثل هذه الدراسات , مع إن الإهتمام بموضوع الرقابة كان في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي فنجد تيلور يقول (إن ممارسة الرقابة في المنظمة يؤدي إلى الإستغناء عن الطريقة العفوية بالطريقة العلمية) كما يتحدث فايول عن الرقابة قائلاً (إنها تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية , والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة , وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها أو منع تكرار حدوثها, وهي تطبق على كل شيء : الأشياء، والناس , والأفعال) (1) .

مع ذلك فإن آلية الرقابة الداخلية في الوزارات الفلسطينية لم تحظ بنصيب كاف من البحث والدراسة ,حتى إنه يمكن القول أن بيئة العمل الفلسطينية تفتقر لمثل هذه الدراسات ,مما أدى إلى ضعف في عملية الرقابة الداخلية وعدم قيامها على أسس علمية وسليمة الأمر الذي أدى إلى خلق كثير من المشاكل والأزمات .

لذلك فإن الرقابة أمر ضروري للمؤسسة ولا يمكن أن تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه,وكذلك لا يمكن أن تؤدي بشكل منعزل عن المتغيرات المتنوعة المؤثرة على الأداء الإداري بإعتبارها جزء من العملية الإدارية مهما كان المسؤول قائم بوظائفه على قدر عالي من الإهتمام والمسؤولية الإدارية المترتبة عليه , و هذا لا يعني عدم وجود أخطاء أو ثغرات وبعض الجهود الضائعة , والتي من خلالها تظهر أهمية الرقابة الداخلية بحيث لا يمكن إستمرار أي مؤسسة بدون رقابة مهما كانت ناجحة .

1- حمدي المعاذ محمد حمدي . الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق . القاهرة : دار النهضة العربي .1988م.

إن وجود الرقابة في المؤسسة لا يعني عدم الثقة بالعاملين ، فإن الفرد مهما كان مثاليا بدافع شخصي نابع من القلب و بدافع وطني أو تحكيمه لضميره وهو الأساس ، مع ذلك فإن هناك بعض من العاملين الذين يغفلون هذه الناحية ، مما يستلزم وجود نظام رقابة فعال يتناسب مع قدرات الأفراد ويتناسب مع أفكارهم حتى يتقبلوا الرقابة بدون مقاومة من شأنها أن توجد المؤسسة في أزمة ، بل على العكس يجب خلق إتجاه إيجابي نحو الرقابة وذلك من خلال إيضاح الأهداف التي من أجلها وجدت الرقابة .

وتبدأ أهمية الرقابة قبل حدوث الانحرافات عن طريق توقع حدوثها والعمل على تجنبها منذ البداية ، ويسمى هذا النوع بـ " الرقابة الوقائية أو التي تنظر إلى الأمام " وتوضح هذه الدراسة آلية تنفيذ الرقابة في الوزارات الفلسطينية إذ يجب توضيح ما هو على أرض الواقع وما يجب أن تكون عليه .

لقد أصبحت الرقابة ضرورة قصوى للمنظمات التي تتميز بضخامة الحجم ، التي تحتاج إلى أطر إستخدامات الرقابة ، بحيث تستمر كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها ، وتحديد مستحق الثواب والعقاب ، وضرورة التأكد من حسن سير العمل وكيفية إنجازه حسب الخطط والمعايير الموضوعية .

هذا وقد حرص فرق البحث على أن تكون هذه الدراسة نظرية وتطبيقية ، مركزة في الوقت نفسه على الجانب التطبيقي التحليلي ، إستخدام العديد من الوسائل والنماذج والأساليب العملية والرياضية والإحصائية ، وذلك لتقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات والإستفادة لكل الطلبة الإعضاء في كلية العلوم الإدارية وتقديم المساعدة لكل المسؤولين في الوزارات والمؤسسات العامة وكل المهتمين بهذا المجال .

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسات العامة من حيث مساهمتها في رفع الكفاءة وتحسين الأداء كذلك سيتم الأجابة على الأسئلة التالية :

- هل هناك رضا من قبل الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية عن النظام الرقابي

المتبع في الوزارة ؟

- هل يتم اشراك العاملين في الوزارة في وضع النظام الرقابي وتحديد المعايير ؟

- هل يوجد نظام رقابي موحد وشامل لجميع الوزارات ؟

- هل للرقابة دور فعال في رفع مستوى الخدمة المقدمة ؟

- هل الموظف على علم بأهداف وأدوات واساليب الرقابة المتبعة في الوزارة ؟

أهداف البحث :

يرى فريق البحث إن أهداف الدراسة تكمن في التعرف على كيفية تنفيذ الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الفلسطينية , ومدى فاعلية الرقابة على الأداء الفعلي وتحقيق الأهداف المطلوب منها , وأيضا بالخدمة المقدمة إلى المواطن بحيث يتم ذلك من خلال التطبيق السليم لنظام الرقابة , كما تهدف الدراسة إلى الخروج بتوصيات تهدف إلى محاولة التغلب على نقاط الضعف في العملية التنفيذية للرقابة وإظهار نقاط القوة من أجل تعزيزها .

أهمية البحث :

تظهر أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه الرقابة في الوزارات الفلسطينية والدور المهم بالنسبة للمجتمع بشكل عام , وللموظفين بشكل خاص , كما تظهر أهمية هذه الدراسة بالنسبة للطلاب الذين سيقومون بعمل دراسات في المستقبل عن موضوع الرقابة , بالإضافة الى أهميتها بالنسبة الى الجامعة

من خلال اضافة دراسة جديدة تضيف معلومات قيمة , ومساهمة هذه الدراسة في معرفة الدور الفعال الذي تلعبه الرقابة في تسهيل العمل بالنسبة للعاملين في الوزارة .

حدود البحث :

لقد اقتصرت هذه الدراسة على مكاتب وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في مدينة الخليل كذلك سوف تقتصر هذه الدراسة على كيفية تطبيق نظام الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الفلسطينية وذلك في الفترة الواقعة بين 25 تموز 2004 الى 4 أيلول 2004 .

أدوات البحث :

سوف نتبع في هذا البحث العديد من وسائل جمع المعلومات الأولية والثانوية وهي الإستبيان وبعض الملاحظات وسوف نقوم بتصميم أستبانة موجهة للموظفين في الوزارات الفلسطينية , بالإضافة الى القيام بالإطلاع على بعض ما كتب حول هذا الموضوع سواء من خلال الأبحاث السابقة أو الكتب أو الجرائد والمجلات الصادرة عن ذوي الشأن .

محددات البحث :

- واجه فريق البحث العديد من المشاكل التي أعاققت عمل الفريق . ومن هذه المحددات :-
- 1- الفترة الزمنية الضيقة وهي لا تتجاوز خمسين يوما وهي لا تكفي لإنهاء بحث مثل هذا النوع من الأبحاث .
 - 2- هناك بعض المشاكل التي واجهت فريق البحث في عملية جمع وأختيار المعلومات التي يحتاجها البحث , فمثلا في عملية جمع المعلومات من المصادر كان هناك كثير من الأفكار المتشابهة والمتناقضة والتي من شأنها أن توجد بعض البلبلة في بعض الأفكار .
 - 3- في عملية توزيع الإستبيان كان بعض التخوف من قبل الموظفين في عملية التجاوب مع الإستبيان فمنهم من رفض أخذ الإستبيان , منهم من تدمر من بعض الأسئلة بحجة إنها حساسة أو أنه لا يريد التدخل في مثل هذه الأمور, ومنهم لم يتعاون مع فريق البحث ممن شملتهم العينة في تعبئة الإستبيان ,حيث إن الإجابات كانت بشكل عشوائي ولم يعمل على الإجابة بالشكل الذي يعطي الفريق النتائج الصحيحة والحقيقية .

هيكلية البحث :

الفصل الاول : المقدمة - مشكلة البحث - أهداف البحث - أهمية البحث - حدود البحث - أدوات

البحث - مشاكل ومحددات البحث .

الفصل الثاني : الإطار النظري .

الفصل الثالث : منهجية البحث - مجتمع البحث - عينة البحث - اداة البحث - خصائص

العينة.

الفصل الرابع . عرض البيانات وتحليلها .

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات.

المراجع - الملاحق .

الفصل الثاني

الجانب النظري

الفصل الثاني

الجانب النظري

مفهوم الرقابة:

تتطلب الإدارة في التنظيم نظاما محددًا وسلوكًا رشيدًا والذي يمكن التعبير عنه بالرقابة الحكيمة وبناء عليه يمكن النظر إلى الرقابة على إنها وسيلة لتحقيق أهداف الإدارة. والرقابة هي وظيفة الإدارة التي توضح ما تم تحقيقه من الأهداف، وهل تم كما هو متوقع وفي الوقت المطلوب؟ وبناء عليه يقوم المسؤول الإداري بقياس الجهود التي بذلت ويقارنها بالأهداف أو المستويات الموضوعية لكي يتأكد ما إذا تم تحقيق هذه الأهداف.

- الرقابة لغة تعني معان عديدة منها :

السيطرة ، التقيد ، التفتيش ، عدم الثقة ، والنفس البشرية بطبيعتها تكرر هذه التغيرات من خلال إشراك العاملين بوضع المعايير وأهداف الرقابة ، والتأكد من سلامة ودقة وتصميم النظام الرقابي والثبات .¹ تركز الرقابة على ثلاثة أركان هي :

الإشراف على العمل بإستمرار من قبل المدير ، ثم قياس الإنجاز الفعلي لما خطط ورسم له، ثم تقييم هذا الإنجاز لتحديد الإنحرافات السلبية (الأخطاء) التي يجب توضيح كيفية علاجها وتفاديها مستقبلاً لتحقيق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاية ممكنة.²

- الرقابة وسيلة للتأكد من أن القواعد واللوائح الناضجة لسير العمل ، يتم الإلتزام والتقيد

والعمل بها، من قبل الإدارات والعاملين عليها وإنها موضع إحترام من قبل الجميع.³

1- علي الشريف. الإدارة المعاصرة. طبعة أولى. الاسكندرية: دار الجامعة للطباعة والنشر. 1997م. ص 315.

2- عمر وصفي العقيلي . الإدارة أصول وأسس ومفاهيم . طبعة أولى. عمان : دار زهران . 1997م. ص 433.

3- عمر وصفي العقيلي . المرجع السابق . ص 436

وهناك نوعان من الرقابة غالبا ما تدرس عندما نتناول الرقابة في الإدارة العامة وهي الرقابة الداخلية، والرقابة الخارجية التي تتم عن طريق أجهزة الرقابة في الدولة. وكلا النوعان من الرقابة هما لضمان حساب أصحاب السلطة الذين وكلت إليهم السلطة أي الموظفين العموميين، والإختلاف الرئيسي بين نوعي الرقابة هو أن الرقابة الداخلية يباشرها المشرفون - وهذا هو سبب الخط بينها وبين الإشراف - وهي تختص أيضا بتحقيق الكفاية . بينما الرقابة الخارجية تهتم بالتحقق من مدى شرعية التصرفات والأفعال التي يمارسها الموظفون الرسميون 1.

أهمية الرقابة :-

إن أهمية الرقابة لا ترجع الى إكتشافها الأخطاء فقط , وهو مايسمى بالرقابة العلاجية , بل تتجاوز ذلك لتتعدى البحث عن الأخطاء قبل وقوعها, أو تقليل حدة آثارها السلبية , وهذا ما يسمى بالرقابة الوقائية أو الإيجابية .

وهناك أمور تبرز أهمية الرقابة فيها وهي :

- 1- البيئة : إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد , وإن هذا الوضع يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع المتغيرات البيئية , وإن الرقابة تمثل إحدى القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة الى حالة التجاوب السريع مع المتغيرات في البيئة .
- 2- تعقد التنظيم: إن التنظيمات الإدارية المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد الذي يشمل كلا من النواحي الفنية والسلوكية , هذا التعقيد أصبح أكبر من طاقة أي مدير في متابعتها و بالتالي يستطيع المدير من خلال الرقابة متابعة النشاط المسؤول عنه .

1- محمد سعيد عبدالفتاح . الإدارة العامة المبادئ والتطبيق . طبعة أولى . رمل الإسكندرية : الدار الجامعية . 2000.ص340

3- التراكم : ويؤكد التراكم أهمية الرقابة ويشير هذا الإصطلاح الى حقيقة ثابتة هي : إن الخطأ

الصغير الذي لا يكتشف اليوم , يصبح خطأ كبيراً في اليوم التالي . 1.

أما بالنسبة لأهمية نتائج الرقابة فهي :

1- تستخدم كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها , والإستفادة من أخطاء الماضي .

2- تستخدم من أجل تحديد من يستحق المكافأة ، أو العقاب , في حالات الإنحرافات الإيجابية

ذات النفع والسلبية ذات الضرر .

1- تستخدم في مجال تحديد مدى كفاءة المنظمة " الوزارة " وفي تحقيق أهدافها ومدى نجاح

إدارتها وسياستها . 2.

أسس التصنيف لأنواع الرقابة :

يمكن تقسيم الرقابة إلى عدة أنواع وذلك حسب الأساس المستخدم .

ومن أهم هذه الأسس ما يلي :

1- النطاق : ويقصد بذلك ممارسة رقابة إجمالية شاملة على النتائج الكلية أو ممارسة

رقابة تفصيلية جزئية على النتائج التفصيلية المحدودة , رقابة صارمة خشنة أو رقابة

لطيفة ، رقابة دائمة أو مرحلية أو تجري لمرة واحدة . 2.

2- الجهة القائمة بالرقابة : فهي إما أن تكون رقابة داخلية أو رقابة خارجية , وعندما

1- علي الشرقاوي . إدارة الأعمال والوظائف والممارسات الإدارية . طبعة أولى . بيروت . دار النهضة العربي . ص 335.

2- عمر وصفي العقيلي . الإدارة أصول وأسس ومفاهيم . عمان : دار زهران . 1997م . ص 440 . ص 22

- تكون الرقابة داخلية فهي إما رقابة الإدارة العليا على النتائج الكلية ، أو إدارة الرقابة الوسطى ، أو رقابة الإدارة المباشرة وفي كل مستوى إداري يقوم المديرون بالرقابة المباشرة أحيانا ، وغير المباشرة غالبا ، كما وتساعدهم في ذلك أجهزه رقابية متخصصة .
- 3- طبيعة الرقابة : قد تكون الرقابة بطبيعتها سلبية تعتمد على التخويف والتفتيش وإنزال العقوبة ، وقد تكون إيجابية تعمل على مساعدة الأفراد على تحقيق النتائج المطلوبه مع الإلتباه المستمر والواعي لتطوير كفاءة الأفراد .
- 4- مجال الرقابة : ويقصد به الرقابة على ميادين ووظائف كل من الإنتاج ، والتسويق والأفراد والمالية الخ
- وقد تكون رقابة تقييمية على التصرفات ، أو رقابة على نوعية النتائج والنجاحات ، أو رقابة هادفة إلى التصحيحات أو إجراء التعديلات المستقبلية .
- 5- التوقيت : ويقصد بذلك الجدولة الزمنية للرقابة ، فقد تكون الرقابة مستمرة موجهه للأداء ، أو مرحلية ، أو على النتائج النهائية ، وقد يتم ذلك بصورة رقابية مباشرة أو غير مباشرة ، أو كلاهما معا في بعض الأحيان .
- ويتم تصنيف الرقابة ضمن هذا المعيار إلى ثلاث أنواع معينة وهي :
- الرقابة الوقائية " الإيجابية " :
- تهدف وتسعى الرقابة الوقائية إلى توقع الخطأ وإكتشافه قبل حدوثه ، للعمل والإستعداد لمواجهة مسبقا ، والحيلولة دون وقوعه ، وهذا الأمر يتطلب منه أن يشرف على العمل ، ويتابع تنفيذه بشكل مستمر .

- الرقابة المتزامنة :

وهي التي تراقب سير العمل أولاً بأول ، فتقيس الأداء الحالي وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة ، لإكتشاف الخطأ ساعة وقوعه ، والعمل على تفاديه فوراً ، لمنع إستفحال أثره الضار .

- الرقابة اللاحقة :

تتم بعد الإنتهاء من تنفيذ العمل حيث يقارن الإنجاز الفعلي الكلي مع المعايير المحددة ، لرصد الإنحرافات والإبلاغ عنها بعد فترة ، مع الحلول المقدمه لعلاجها ، وعدم الوقوع فيها

1. ثانية في المستقبل .

عوامل الرقابة :

يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل للرقابة منها : تحديد الهدف ، التنظيم المناسب ، البرامج المعدة ، السياسات الموضوعية ، الإجراءات المناسبة ، الميزانيات التقديرية ، الأفراد العاملون ، التفتيش الفعال ، قياس المعايير ، التقارير الدورية .2

أما بالنسبة للجوانب التي تتطرق إليها الرقابة فهي:

- الكم : تحديد كمية الإنجاز ، ومقارنته بالكمية المنجزة .

- الكيف : تحديد الوسائل و الأدوات التي من خلالها يتم الإنجاز و مقارنته من خلال طرق

الإنجاز .

- الزمن : وضع جدول زمني لإنجاز الهدف ، و مقارنته بالمدة الزمنية التي تم إنجازها .

1- عمر وصفي العقيلي . الادارة أصول وأسس ومفاهيم . طبعة أولى . عمان : دار زهران . 1997م . ص 431 .
2- علي الشراوي . إدارة الاعمال والوظائف والممارسات الإدارية . طبعة أولى . بيروت : دار النهضة العربي . ص 349 .

- التكلفة : تحديد تكلفة العمل الذي سوف يتم إنجازه , و عمل مقارنة من اجل معرفة هل تم إنجازها بالتكلفة المحددة لها , أم أقل أم أكثر .

ولكن ليس من الضروري ان تتم مقارنة كل نشاط من خلال هذه العوامل الأربعة , ففي كثير من الحالات يمكن تحقيق الرقابة من خلال عنصر واحد او أكثر حسب طبيعة العمل المراب .

مجالات الرقابة :

تصنف مجالات الرقابة الى خمسة مجالات إستراتيجية كما يلي :

1. الرقابة على الموارد المادية:

أن الرقابة على الموارد المادية, تشمل النواحي مثل الرقابة, على المخازن, جودة السلعة, ومدى مطابقتها للمواصفات , وهناك أيضا الرقابة الفنية على آلات الصيانة والإستهلاك , بهدف الآلية المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

2. الرقابة على الموارد البشرية "الأفراد":

- تتضمن بعض الأنشطة مثل إختيار العاملين, ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم, وتدريبهم ووضع معايير تقييم أدائهم.

- تسعى الرقابة هنا الى مراقبة حسن سلوك الأفراد داخل العمل , والتزامهم بتطبيق القواعد واللوائح كما تسعى أيضا الى مراقبة مستوى الروح المعنوية السائدة في صفوف العاملين ورضاهم عن العمل .

- وتهدف أيضا الى التاكيد من إنضباط الأفراد في عملهم, وحسن تنفيذهم للتعليمات, ومن وسائل هذه الرقابة سجلات الدوام, وساعات وبطاقات الدوام , والتقارير الدورية التي يرفعها

الرؤساء عن المرؤوسين لتقييم سلوكهم وانجازهم، هذا بالإضافة الى الجولات التفتيشية

المفاجئة بين العاملين لتقدير مدى التزامهم بالتعليمات المختلفة. 1

3. الرقابة على الموارد المالية :

- تسعى الى مراقبة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية، ومعرفة مدى كفاءة إستثمار الأموال

ولمعرفة الوقت الذي تتوفر فيه الأموال المطلوبة ومعرفة مصدرها ..

- وأخيرا فان الرقابة المالية تسعى الى الرقابة على الموارد المالية نفسها، من حيث تبرير القدر

الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، ويقصد بالقدر الكافي ألا تكون أقل

او أكثر من اللازم. 2

4. الرقابة على الأقسام المختلفة :

- في مجال الإنتاج تسعى الى التأكيد من إستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة، بتحقيق خطة الإنتاج

المقررة والتأكد من عدم وجود هدر في الموارد والمستلزمات، ولمعرفة كمية الإنتاج ونوعية

الإنتاج ومراقبة أعمال الإنتاج.

- في مجال الشراء :

تعمل على التأكد من وصول الموارد والمستلزمات المشتراه في الوقت المناسب، والعلاقة

مع الموردين كما تعمل على التأكد من سلامة وجودة المشتريات .

- في مجال التخزين :

تسعى إلى مراقبة حركة المخزون في المستودعات (الوارد والصادر والرصيد المتبقي)

1- عمر وصفي العقيلي . الادارة اصول وأسس ومفاهيم . طبعة اولى . عمان : دار زهران . 1997م . ص 459.

2- علي الشريف . الادارة المعاصرة . طبعة أولى . الاسكندرية : دار الجامعة للطباعة والتشتر . 1997م . ص 369.

وتسعى لحماية المخزون من الأخطار (حريق , السرقة , التلف) 1.

- في مجال التسويق :

تهدف إلى التأكد من مستوى الطلب على منتجاتها , ومقارنته بما هو وارد في الخطة , بالإضافة إلى

التأكد من أن الحملات الأعلانية التي تمت قد حققت أهدافها , كما تراقب مدى رضا الزبون

والمستهلكين من منتجات المؤسسة 2.

5. الرقابة على المعلومات :

إن المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب , والكمية المناسبة , تعتبر أصلاً من أصول المنظمة

وبناء عليه فإن الرقابة على المعلومات , الغرض منها التأكد من أن التنبؤات التي تصل هي أصل

العملية التخطيطية قد تم إعدادها بدقة , وفي الوقت المناسب والكمية المناسبة , أما بالنسبة

للأبحاث فإنه يتم عمل دراسات تطبيقية ونظرية , وعمل دراسات عن مشروعات معينة لذلك يجب التأكد

منها .

مراحل الرقابة :

هناك اربع مراحل رقابية هي :

- المرحلة الرقابية السابقة :

وهذا يعني أن العمل الرقابي يبدأ قبل تنفيذ الخطة , حيث تعمل الرقابة على تزويد المنفذين

بالمعلومات و المعايير المطلوب التقيد بها , وتحقيقها من قبلهم , والتي على أساسها ستتم محاولاتهم

بعد التنفيذ .

1- عمر وصفي العقيلي . الادارة اصول وأسس ومفاهيم . طبعة اولى . عمان : دار زهران . 1997م . ص 439.

2- عمر وصفي العقيلي . المرجع السابق . ص 44.

- مرحلة الرقابة الجارية " المحلية " :

وهذه المرحلة تعني أن الرقابة لا تتم مرة واحدة في نهاية تنفيذ العمل , بل تعمل على متابعة و تقييم تنفيذه باستمرار وأولا باول , لإكتشاف الإنحراف ساعة وقوعه , للحيلولة دون إستفحال

أثره الضار , وهذه هي التي تنظر الى الامام .1

3- مرحلة الرقابة اللاحقة :

وهذا يعني ان العمل الرقابي يسعى الى تقييم الإنجاز الفعلي للعمل بعد الانتهاء من تنفيذه ,

وذلك لمعرفة الأخطاء والانحرافات التي حدثت وأسبابها , للحيلولة دون

وقوعها مرة ثانية مستقبلا.

4- الرقابة في المرحلة الأخيرة :

ضمن سلسلة العملية الادارية , حيث بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه , نجد أن المديرين بحاجة

الرقابة , ليتأكدوا من الوظائف السابقة نفذت وفق ما يريدونه , فالرقابة هي صمام الأمان بالنسبة

للمدير والمنظمة ككل .2

خطوات الرقابة :

للقابة الفعالة خطوات محددة يجب إتباعها لضمان تنفيذ عملية الرقابة بفاعلية وكفاءة وهذه

الخطوات تتمثل فيما يلي :

1- تحديد الهدف من ممارسة عملية الرقابة .

1- عمر وصفي العقيلي . الادارة اصول واسس ومفاهيم . طبعة اولى . عمان : دار زهران .1997م.ص 430.

2- عمر وصفي العقيلي .المرجع السابق .ص 434.

2- وضع المعايير :

المعايير هي المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية ، وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمنشأة ، أو إحدى إداراتها ، أو أقسامها ، والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن إستخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة ، والمعايير قد تكون مادية ، وتمثل كميات من السلع المنتجة ، أو وحدات من الخدمة ، أو ساعات عمل ، أو سرعة ، أو قد يعبر عنها بشكل نقود مثل التكاليف وغيرها ، كما قد يعبر عنها بأي شكل آخر يقيس الأداء .1

كما تعتبر عملية وضع المعايير مشكلة من المشكلات المعقدة في عملية الرقابة ، نظرا لأن

1- القياس الدقيق والمقارنة الموضوعية تتطلب وجود معايير دقيقة وكمية بقدر الأمكان ، وهذا قد لايتوفر في معظم الحالات ، ومما يزيد الأمر صعوبة أن هذه المعايير تستخدم في التقييم لنتائج أعمال المنفذين ، وهؤلاء مختلفون في القدرات والمهارات ، ولكن التطور العلمي في مجال دراسة الحركة والزمن ، وتحليل الأداء أسهم بدرجة كبيرة وملحوظة في التخفيف من حدة المشكلة ، وترتكز معايير الرقابة في مجال العمل الإداري العام على الخطة العامة للدولة ، و الأهداف السياسية ، واللوائح والقوانين المنظمة للعمل ، وقد تتعلق بجوانب غير مادية مثل الروح المعنوية للعاملين ، درجة رضا الجمهور عن الخدمات العامة المقدمة ، وفي درجة التقدم في تدعيم العلاقة بين الجهاز الإداري للدولة ، وفئات الجمهور المختلفة .

وهناك شروط يجب أن تتوفر فيها وهي : ضرورة تحديدها بدقة ، ثم تدون لكي لا يكون هناك تحريف من قبل الأشخاص الذين يراقبون أثناء أدائهم بواسطة هذه المعايير ، ويجب أن يعاد النظر

1- جميل توفيق . ادارة الأعمال . طبعة أولى . بيروت ز دار النهضة العربي .1986م.ص408

فيها دوريا بواسطة المستويات الإدارية التي لها سلطة التنسيق بين المعايير الجديدة وإدماجها مع المعايير الجديدة وإدماجها مع المعايير الموجودة فعلا .

ويجب أن تصدر المعايير بصفة دورية , وأن تكون مكتوبة إذ أن عدم كتابتها سيؤدي إلى فقدها في منطقة العمل , ويجب أن تكتب بطريقة سهلة وواضحة , وأن تكون مناسبة من حيث البساطة والمرونة والشمول وإمكانية التحقيق . 1.

علما بأن المعايير نوعان هي : معايير ملموسة , التي يمكن التعبير عنها رقميا , معايير غير ملموسة : وهي التي لا يمكن التعبير عنها , بشكل رقمي , مثل مستوى الروح المعنوية على

سبيل المثال . 2.

3- قياس الأداء :

الخطوة الثالثة في عملية الرقابة هي قياس الأداء الفعلي , و مقارنته بالمعايير المحددة . 3.

4- القيام بالمقارنة :

الخطوة الرابعة من خطوات الرقابة هي مقارنة العمل المنجز بالمعيار السابق تحديده فإذا ظهر من المقارنة أن العمل تم تنفيذه حسب المعيار , فإن الأداء يكون خاضعا للسيطرة أما إذا ظهر من المقارنة أن هناك إنحرافا في المعيار , فإن الأداء يكون " خارج السيطرة " بحيث يمكن إكتشاف الإنحراف عندها قبل أن يتعقد الموقف وتصبح عملية الرقابة كلها متاخرة . وتتوقف عملية التقييم ونجاحها على مدى الموضوعية في عملية المقارنة , وعلى دقة المعايير

1- علي الشرقاوي ادارة الاعمال والوظائف والماسات الادارية . طبعة اولى . بيروت : دار النهضة العربي .ص339

2- عمر وصفي العقيلي . الإدارة أصول وأسس ومفاهيم . طبعة أولى . عمان : دار زهران .1997م.ص447.

3- جميل توفيق . إدارة الأعمال . طبعة أولى . بيروت : دار النهضة العربي .1986م.ص409.

- المستخدمة , وكذلك على وفرة المعلومات التي تم جمعها عن طريق القياس 1.
- 5- التبليغ عن الانحراف طبقا لما يجده نظام التبليغ المعمول به .
- 6- البحث والتحري عن السبب الحقيقي للانحراف " تقييم النتائج " .
- التقييم قد يكون دوريا , أو عند فترة زمنية معينة , وتحتاج عملية التقييم إلى الكثير من المعلومات التي تتخذ صوراً مختلفة , فهي قد تكون في شكل جداول رقمية , أو في شكل خرائط بيانية , أو منحنيات رياضية ... الخ , ويقوم التقييم على تحديد أسباب "الانحرافات الموجب والسالب " 2.
- 7- القيام بالإعمال التصحيحية " معالجة الانحرافات " :
- إذ ظهر من التقييم أن هناك إنحرافات موجبة أو سالبة فإن الخطوة التالية هي القيام بالأعمال التصحيحية , فقد يكون سبب الانحراف هو العامل نفسه بسبب عدم كفاءة , أو لأن العامل ما زال تحت التدريب , أو لأنه يعاني من إجهاد بدني , أو ذهني , أو يكون السبب الوسيلة التي يؤدي بها العمل , وقد يكون سبب عدم توافر المواد بالكمية والنوع المطلوب , وإذا ظهر من الرقابة إن الخطأ من الآله فإنها تحال إلى الصيانة وغيرها من الأمور 3.
- وعند محاولة تصحيح الانحرافات بإعادة الوضع إلى حد ما هو المطلوب وفقا للخطط , فانه قد يحدث احد الأمور الثلاثة وهي :
- أن تستمر الانحرافات في الظهور وإن كان ذلك في الحد المسموح به .

1- عمر وصفي العقيلي . الإدارة أصول وأسس ومفاهيم . طبعه اولى . عمان : دار زهران . 1997م.ص448.

2- علي الشرقاوي . إدارة الاعمال والوظائف والممارسات الإدارية. طبعه اولى . بيروت : دار النهضة العربي .ص343.

3- علي الشرقاوي . المرجع السابق .ص344 .

- قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الإنحرافات , وبذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له ومثل هذا الوضع إذا استمر لفترة طويلة نسبيا يؤدي حتما الى تدمير النظام .
- قد يكون نظام الرقابة دقيقا ومحكما , وفي هذه الحالة فإنه سرعان ما يتم السيطرة على الإنحرافات , وإعادة الأمر إلى مساره المرسوم له . 1

8 - تسجيل النتائج والمقارنة والتقييم :

تعد هذه الخطوة ضرورية لنجاح عملية الرقابة , وتتعلق بقياس الاداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعه , بهدف تحديد نطاق مشكلات الأداء والتنفيذ , كما ان عملية التسجيل للنتائج الفعلية والمقارنة بالمعايير الموضوعه ضرورية لاجل تحديد الانحرافات , وربما يساعد على أن تكون تصحيح الانحرافات أمرا ممكنا , إن الوقت له أهمية كبيرة في فاعلية الرقابة , لأن سرعة أداء العملية الرقابية , سواء من حيث التسجيل والمقارنة والتقييم وتحديد الإنحرافات وتحليلها , وتقييم المقترحات لعلاج العقبات يؤدي الى تقليل الأضرار , بسبب سرعة إكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب , والعمل على منع تكرارها في المستقبل . 2

9- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والإستفادة من التغذية الراجعة .

-
- 1- فايز الزعبي . الرقابة والإدارة في منشأة الاعمال . طرق واساليب . طبعة أولى . عمان : دار الهلال 1991م.ص109.
 - 2- حمدي المعاذ ومحمد حمدي . الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق . القاهرة : دار النهضة العربي .1988م.ص431.

يتوفر لدى المسؤول أو الإداري مجموعة كبيرة من أشكال الرقابة التي يستطيع أن يختار أي منها للرقابة على النتائج التي يقدمها المرؤوسين ومنها :

1- الملاحظة : قد يكون حضور المشرف أو بقاءه كافيا في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب على العاملين , ويعتمد هذا الأثر على إمكانية المشرف على إثبات وجوده وبيان تأثيره حتى ولو لم يكن حاضرا بنفسه .

ورغم بعض العيوب التي تصاحب الملاحظة إلا إنها ما زالت من الطرق القوية التي يستخدمها الإداريون في الرقابة , ومن المهم أن يجعل الإداري أو المشرف ملاحظته وإشرافه ذا قيمة وليس هناك بديل للإتصال الشخصي مع المرؤوسين , والغرض من هذا الإتصال ليس مجرد اللقاء ولكن بقصد الملاحظة والإشراف الدقيقين . 1

2- الأوامر والإجراءات : يستطيع المسؤول عن طريق الأوامر والإجراءات أن يراقب السلوك الروتيني كما يستطيع أن ينمي طرق أداء معينة , فالأوامر تخبر الأفراد بما يفعلونه في ظل ظروف معينة وهي الظروف التي غالبا ما تتكرر والتي تحدث في أوقات بعينها .

أما عن الإجراءات فهناك إجراءات معينة يلتزم بها العاملون في التنظيم ومثال ذلك : يلتزم المتغيب أن يكتب تقريرا صغيرا يوضح فيه سبب تغيبه والغرض من هذا الإجراء تحقيق الرقابة على نسبة التغيب , تجمع بعد ذلك هذه التقارير وتسجل في سجلات خاصة للوصول إلى معدلات التغيب لكي توضح أمام الرؤساء لكي يتخذوا بصددها قرارات معينة . 2

ولكي نتجنب الإساءة في إستخدامها - الأوامر والإجراءات - يجب أن تخطط بدقة ويجب

1- محمد سعيد عبدالفتاح . الإدارة العامة المبادئ والتطبيق . طبعة أولى . رمل الإسكندرية : الدار الجامعية . 2000م . ص 340

2- محمد سعيد عبدالفتاح . المرجع السابق . ص 341 .

مراجعتها بين الحين والآخر وعندئذ يمكن تعديلها أو حتى أو إستبعادها في حالة الضرورة .

3- الميزانيات : وتعتبر من الأدوات المساعدة التي يستخدمها المسؤول أو الإداري لكي تساعد على المقارنة لقياس مدى التقدم وتقييم النجاح , ويعتبر هذان الوجهان للميزانية (التخطيط والرقابة) في منتهى الأهمية , وعندما ننظر إلى الميزانية على أنها أداة الرقابة فإنها تفرض الحدود التي لا يجب تجاوزها .

ويجب أن تتوفر في الميزانية عامل المرونة , فإذا أضطر المسؤول أن يتعدى مخصصات الميزانية فلا بد وأن يقدم المبررات القوية لكي يطلب الاعتمادات الإضافية , وهو في نفس الوقت يعلم أنه سوف يتعرض لكثير من النقد عن التنبؤات الضعيفة أو التخطيط الضعيف وخاصة إذا كان في الإمكان تقدير هذه التوقعات مقدما .

ومن ناحية أخرى إذا لم يتمكن المسؤول من صرف كل المخصصات في الميزانية فسوف يتعرض للنقد بسبب التخطيط الضعيف وبسبب فشله في إنفاق المخصصات والموارد المخصصة له في

الميزانية I.

4- النقد : تعتبر هذه الطريقة من الأشكال السلبية للرقابة , لما لها تأثير سلبي على الموظف , وقدرته الإنتاجية . ولكن قد يضطر الإداريين للبحث وإستخدام مثل هذه الطرق لكي يستوثقوا من إمكانية تحسين الموقف , فإذا تحسن الموقف فعلا يستفيد النظام , وإذا كان العكس فلا بد من إتخاذ إجراء أشد وأقسى . وقد تتصل إدارة الأفراد بهذا العامل لكي تخطره بأن تكرر هذا السلوك سيؤدي إلى الفصل

1- محمد سعيد عبدالفتاح . الإدارة العامة المبادئ والتطبيق . طبعة أولى . رمل الإسكندرية : الدار الجامعية . 2000م . ص

النهائي ، ألا إن مظاهر النقد تعتبر من الطرق غير المفضلة للعاملين من جميع الفئات ، لذلك فإن هذا النوع يعتبر سلاح ذو حدين ، فإذا إستخدم بشكل خاطيء فسوف تكون مضاره كبيرة على المؤسسة .

5- النظام : هذا شكل آخر من أشكال الرقابة الذي يستحق الاهتمام نظرا لأنها تستخدم بصفة متكررة ويظهر أثر الأنظمة المطبقة لتحقيق النظام في المدى الذي تمنع فيه بض التصرفات ، إلا أن إنحراف سلوك بعض الأفراد في التنظيم لا يمكن وأن يستمر دون تقويم وإلا سوف يستمر الخطأ ويستفحل ، حتى بعد تطبيق وإستخدام بعض طرق الرقابة الإيجابية قد تحدث بعض الإنحرافات في السلوك . 1

ورغم وجود بعض القيود على هذه الفكرة ، فمن المعروف أننا لا ننتظر السلوك النظامي من كافة العاملين ومنتظر توقيع بعض الجزاءات على البعض في حالة المخالفة أو تكرار المخالفة .

الوسائل التي يمكن إستخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية :

1- البيانات الإحصائية :

أن التحليل الإحصائي للعديد من أوجه نشاط عمليات المنشأة والعرض الواضح للبيانات الإحصائية سواء كانت بيانات تاريخية أم عن فترات مقبلة ، تعتبر كلها من الأمور الهامة للرقابة ، ويمكن لبعض المديرين بسهولة تفسير جداول البيانات الإحصائية .

1- التقارير والتحليل الخاصة :

1- محمد سعيد عبدالفتاح . الإدارة العامة المبادئ والتطبيق . طبعة أولى . رمل الإسكندرية: الدار الجامعية.2000م.ص

بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدراً كبيراً من المعلومات الضرورية ، إلا أنها لا تصلح في بعض المجالات أو المناطق ، وفي مثل هذه الحالة ، فإن التقارير والتحليل الخاصة هي التي يمكنها سد هذه الثغرة ولقد استعان أحد المديرين الناجحين بمجموعة صغيرة من المحللين المدربين ، ولم يعهد إليهم بأي عمل سوى دراسة وتحليل العمليات التي تحت الرقابة ، وقد أسفرت تحرياتهم عن اكتشاف فرص لتخفيض التكلفة، أو لإستخدام رأسمال إستخداماً أفضل ، وهذه الفرص ما كان يتاح إكتشافها بواسطة البيانات أو الخرائط الإحصائية .

3- تحليل نقطة التعادل :

تعتبر خريطة التعادل من الأدوات المفيدة في الرقابة وخاصة في الشركات الصناعية بحيث

توضح العلاقة بين المبيعات والتكاليف I.

4- المراجعة الداخلية :

تعتبر المراجعة الداخلية أداة فعالة من أدوات الرقابة الإدارية ، والمراجعة الداخلية في مفهومها الواسع هي التقييم المنظم ، والمستقبل الذي تقوم به هيئة المراجعين الداخليين للعمليات المحاسبية والمالية وغيرها ، من عمليات المنشأة . أما بالنسبة لمفهومها الجديد فيشمل أيضاً تقييم أداء العمليات بصفة عامة . ويقوم أيضاً بتقييم السياسات ، والإجراءات ، واستخدام السلطة ، وجود الإدارة ، وفاعلية طرق العمل وغيرها من مظاهر العمليات .

ويمكن للمدير أياً كان مستواه الإداري وطبيعة عمله أن يسجل وبشكل مستمر نتائج نشاط الإدارة ، أو القسم الذي يرأسه حيث يمكن العودة إليه عند الحاجة ، ليستخدم المعلومات المسجلة

1- جميل توفيق . إدارة أعمال طبعة أولى . بيروت : دار النهضة العربي . 1986م . ص 433.

بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدراً كبيراً من المعلومات الضرورية ، إلا أنها لا تصلح في بعض المجالات أو المناطق ، وفي مثل هذه الحالة ، فإن التقارير والتحليل الخاصة هي التي يمكنها سد هذه الثغرة ولقد استعان أحد المديرين الناجحين بمجموعة صغيرة من المحللين المدربين ، ولم يعهد إليهم بأي عمل سوى دراسة وتحليل العمليات التي تحت الرقابة ، وقد أسفرت تحرياتهم عن اكتشاف فرص لتخفيض التكلفة، أو لإستخدام رأسمال إستخداماً أفضل ، وهذه الفرص ما كان يتاح إكتشافها بواسطة البيانات أو الخرائط الإحصائية .

3- تحليل نقطة التعادل :

تعتبر خريطة التعادل من الأدوات المفيدة في الرقابة وخاصة في الشركات الصناعية بحيث

توضح العلاقة بين المبيعات والتكاليف 1.

4- المراجعة الداخلية :

تعتبر المراجعة الداخلية أداة فعالة من أدوات الرقابة الإدارية ، والمراجعة الداخلية في مفهومها الواسع هي التقييم المنظم ، والمستقبل الذي تقوم به هيئة المراجعين الداخليين للعمليات المحاسبية والمالية وغيرها ، من عمليات المنشأة . أما بالنسبة لمفهومها الجديد فيشمل أيضاً تقييم أداء العمليات بصفة عامة . ويقوم أيضاً بتقييم السياسات ، والاجراءات ، واستخدام السلطة ، وجود الإدارة ، وفاعلية طرق العمل وغيرها من مظاهر العمليات .

ويمكن للمدير أياً كان مستواه الإداري وطبيعة عمله أن يسجل وبشكل مستمر نتائج نشاط الإدارة ، أو القسم الذي يرأسه حيث يمكن العودة إليه عند الحاجة ، ليستخدم المعلومات المسجلة

1- جميل توفيق . إدارة أعمال طبعة أولى . بيروت : دار النهضة العربي . 1986م . ص 433.

كأداة في تقييم النشاط أو العمل المسؤول عنه في إدارته . 1.

5- الملاحظات الشخصية :

ويسمى بعضهم " التفتيش " الذي يعبر عن عملية الإتصال المستمر والمباشر التي يقوم بالرؤساء المباشرين مع مرؤوسيهـم ، ليتفقدوا ما يقومون به عن كثب ، والإستماع إلى وجهات نظرهم .
وأن قيمة هذا النوع من أنواع الرقابة تكمن في أن الأخطاء والانحرافات يتم إكتشافها إثناء أداء العملية الإنتاجية ، ومن ثم فإن فرصة الإصلاح وتصحيح الانحرافات تكون أكثر فاعلية ، وأن درجة الحاجة إلى ممارسة أسلوب الملاحظة الشخصية للرقابة في أي منظمة تتوقف على عدة عوامل منها :
مستوى مهارة العاملين ، درجة مهارة المسؤولين المباشرين ، درجة النظام السائد في مكان العمل ،
وجنوح السياسات الإدارية المتبعة . 2

الجهة المخولة بممارسة الرقابة :

نظراً لسلطة ومسؤولية مديري المستويات العليا فيحدث تركيز في الإهتمام على الرقابة التي تقوم بها الإدارة العليا مما أدى إلى إعطاء فكرة عن المستويات الدنيا لا تحتاج إلا إلى القليل من الرقابة، ولكن هذه الفكرة غير صحيحة فبالرغم من أن الرقابة تختلف بين المديرين إلا أنها وظيفة إدارية ضرورية في كل من المستويات التنظيمية .

إن الرقابة الإدارية هي مهمة كل مدير من رئيس المنظمة إلى اصغر مشرف فيها وهي من

1-جميل توفيق . إدارة أعمال طبعة أولى . بيروت : دار النهضة العربي . 1986م . ص335.
2-فايز الزعبي . الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال طرق وأساليب . طبعة أولى : عمان دار الهلال . 1991م . ص23.

واجب شخص يوكل إليه الإشراف على تنفيذ خطة ما , كما أن النشاط الرقابي يمثل مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في المستويات المختلفة وبين الإستشاريين المتخصصين.1

- المديرين التنفيذيين:

إن الرقابة بمفهومها الحقيقي تعتبر مسؤولية جميع المديرين , فجميعهم يشتركون في تصميم النظام الرقابي , وجميعهم مسؤولون عن تطبيقه وإستخدامه , كما أن جميعهم أو أغلبهم يحكمون به , كيف تتوزع مسؤوليه أرقابه , ويتم توزيع مسؤوليات الرقابه على المدير العام الذي يعد مسؤولاً عن الرقابة الشاملة على المنظمة ككل , أي رقابة الأداء الكلي للمنظمة. أما المدير التنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية فيكون مسؤولاً عن الرقابه على القسم الذي يرأسه هؤلاء المديرين بصفه عامة , الذين يملكون قدراً من الاستقلالية في تعديل النظم الرقابية التي يستخدمونها بما يتمشى مع تفصيلاتهم , ووجهة نظرهم في كيفية تطبيق ذلك النظام.

الإستشاريون المتخصصون :

في معظم المنظمات , تخصص مسؤوليه الرقابه لواحد أو أكثر من الإستشاريين المتخصصين,

يطلق عليهم اسم " المراقب " كما يوجد مراقب في المستوى الأعلى, ومراقب

لكل قسم في المستوى التالي. 2.

أما بالنسبة للإجراءات التصحيحية فإن الإداريين هم الفئة التي لديها المسؤولية الكاملة لإجراء الأعمال التصحيحية عندما تشير تقارير الرقابة إلى وجود عمل غير مرضي. والنقطة الهامة

1- فايز الزعبي . الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال طرق وأساليب . طبعة أولى : عمان دار الهلال . 1991م. ص5

2 - علي الشريف . الإدارة المعاصرة . طبعة أولى . الإسكندرية : دار الجامعة للطباعة والنشر . 1997م. ص388.

في العمل التصحيحي هي إمكانية قيام الرقابة المركزية بتصحيح بعض الحالات الشاذة بواسطة إصدار توصية مباشرة للقسم الذي ظهرت به هذه الحالة، وإذا إتضح لهذا القسم توصيات الرقابة هي توصيات معقولة، وفي حدود إمكانياته فان عليه القيام بتنفيذها.

أما إذا كانت خارج هذه الإمكانيات، فإن التباين بين ما يراه القسم، وما تراه الجهة الرقابية يجب أن يرفع إلى الإدارة العليا.

خصائص الرقابة الإيجابية الفعالة :

- 1- التكامل : أن يتكامل النظام الرقابي وأهدافه مع أهداف المؤسسة وكذلك خططها، وأن لا يكون هناك تعارض مع أي نظام آخر.
- 2- الرقابة المستمرة الفاعلة التي تعمل على سرعة إكتشاف الأخطاء، والتعرف على أسبابها، و القيام بإبلاغ المسؤولين في المنشأة في الوقت المناسب لكي يتم التصحيح، أو التعديل، أو تلاشي الأخطاء، فعامل السرعة يلعب دورا مهما.
- 3- الرقابة الإقتصادية الفعالة، أي أن لا تكون تكلفة العملية الرقابية باهظة، إذ لا بد من الحرص على عملية التوازن، بحيث تكون مردودات النظام الرقابي أقل أو مساوية للتكلفة التي يتحملها هذا النظام.
- 4- على الرقابة الفعالة أن تتوقع - معتمدة على الخبرة وشيء من التنبؤ - حدوث الأخطاء، وتعمل على أخذ الإحتياطات اللازمة حرصا منها على تجنب تلك الأخطاء والإنحرافات.
- 5- لا بد وان تتصف الرقابة بالقدرة على التمييز بين الأخطاء الرئيسية والثانوية.

1- عبدالرحمن الصباح. مبادئ الرقابة الإدارية. جامعة عمان الأهلية. دار زهران للنشر والتوزيع. 1992م. ص27

- وأن تركز على معرفة أسباب تلك الأخطاء لإقتراح كيفية المعالجة بعدئذ. 1
- 6- أن تكون الرقابة مرنة , وسهلة الفهم بالنسبة للعاملين رؤساء ومرؤوسين , ويستوجب هذا الأمر أن تكون المعايير المستخدمة في الرقابة مرنة ومفهومة بما فيه الكفاية , وأن تكون له قدرة التكيف مع تغير ظروف التنفيذ , وهذا يعني ان تكون الرقابة واضحة وشفافة ولها القدرة على إستيعاب التغيرات المحتملة في البيئة .
- 7- أن تضمن الرقابة التي من شأنها اقتراح البدائل والحلول , اتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية المناسبة , وتحديد انسب الطرق لمعالجة الانحراف ومنع حدوثه مستقبلا .
- 8- أن تتم الرقابة بطريقة يشعر معها العاملون إنها أداة لمساعدتهم على تحسين للأداء , وليس لتخويفهم وتصيد أخطائهم .
- 9- موضوعية المعلومات : إن صفة الموضوعية تعني إن نظام الرقابة يجب أن يستخدم معلومات تفصيلية يمكن فهمها والاعتماد عليها , وفي الوقت نفسه فإن المعلومات التي يمد بها النظام الرقابي المديرين , يجب أن تتوفر فيها الصفة نفسها , ويعني ذلك أن النظام الرقابي يجب أن يقوم على معلومات واقعية وليس مجرد أي معلومات لا تمثل الوضع كما هو واقع بالفعل .
- 10- التوقيت : من الضروري أن يزود النظام الرقابي المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب , وهذا يعني حصول المديرين على المعلومات في لحظة إحتياجه إليها , ويختلف التوقيت الملائم لتدفق المعلومات من مستوى لآخر . 2

1- عبدالرحمن الصباح .مبادئ الرقابة الإدارية .جامعة عمان الأهلية . دار زهران للنشر والتوزيع .1992م. ص27

2- المرجع السابق . ص23.

مقومات "مستلزمات" نجاح نظام الرقابة :

من المفهوم أن كل مدير واع يريد أن يكون لديه نظام سليم وفعال للرقابة , لمساعدته في التأكد من أن الأحداث تتمشى مع الخطط الموضوعية , وبالرغم من أن المبادئ الرقابية تتميز بالعمومية , إلا أن النظام الفعلي للرقابة يستلزم تعميما خاصا , وعند القيام بمثل هذا التعميم لأنظمة الرقابة أو أساليبها , توجد مستلزمات أو متطلبات معينة ينبغي على المدير أن يأخذها في حسبانته , سواء أكان عضوا في الإدارة العليا أو رئيسا للعمال , وهذه المستلزمات تنحصر في النقاط الآتية : 1

1- يجب انعكاس الرقابة على طبيعة النشاط واحتياجاته :

ينبغي على كل نظم الرقابة أن تعكس على العمل الذي يجب عليها تاديته , والنظام الرقابي الذي يعتبر مفيدا لمدير إدارة الإنتاج سيكون بدون شك مختلفا في نطاقه وطبيعته عن النظام الملائم لمدير إدارة المالية , أو الأفراد وغيرها من الأقسام بحيث يكون لكل قسم لة نظام رقابي خاص به .

2- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات :

إن النظام الرقابي المثالي , هو ذلك الذي يمكنه إكتشاف الانحرافات قبل حدوثها بالفعل , ويجب أن تصل المعاومات إلى المدير بأسرع ما يمكن , حتى يمكنه علاج الموقف قبل إستغلاله وتفاقمه وقديرجع عدم الإبلاغ عن الانحرافات , إلى أن النظم المحاسبية في المنشآت كثيرا ما تكون ضعيفة من ناحية تقدم المعلومات الرقابية .

1- جميل توفيق . إدارة أعمال طبعة أولى . بيروت : دار النهضة العربي . 1986م . ص 414.

3- الإشارة الى الإستثناءات في النقاط الحرجة :

حسب "مبدأ الاستثناء" ينبغي على المدير أن يقتصر على ملاحظة الإستثناءات والتعامل معها فقط , ولكن هذا المبدأ المشهور لايعتبر كافيا لغرض الرقابة الفعالة , فبعض الانحرافات عن المعايير قد تكون غير مهمة , بينما البعض الآخر قد يكون مهما للغاية , والإستثناءات الصغيرة في بعض المجالات المعينة قد تكون أكثر أهمية وخطورة من الإنحرافات الضخمة في مجالات أخرى .

4- الوضوح :

بمعنى أن يكون النظام الرقابي مفهوما لمن سيستخدمه , وبشكل خاص المعايير والأدوات الرقابية , فمن الضروري جدا فهمها ومعرفة كيفية إستخدامها .

5- التنبؤ المستقبلي :

النظام الرقابي الجيد هو الذي يكون قادرا على التنبؤ بالإنحرافات , في وقت يمكن إتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة لمواجهتها , والاستعداد لها قبل وقوعها , وأن الأمر يتطلب إشرافا ومتابعة مستمرين , والمدير الناجح هو الذي يطور نظاما رقابيا يمكنه من التنبؤ بالإنحرافات بوقت يسمح له بالقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة قبل حدوث المشكلة

أو الانحراف 1.

6- أن يكون نظام الرقابة بسيطا قدر الأمكان وخاليا من التعقيد الذي لا لزوم له .

1- جميل توفيق .إدارة الأعمال . طبعة أولى . بيروت : دار النهضة العربي .1986م . ص413.

- 7- أن يساعد نظام الرقابة في الوصول الى نتائج تصحيحية للانحرافات التي يتم إكتشافها .
- 8- أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا , سواء من حيث تكلفته , أو من حيث تعداد أنظمة الرقابة المطلوبة . كما أنه يكون من الأفضل دائما للمنظمة أن تحاول تنمية روح " الرقابة الذاتية " لدى أفرادها .
- 9- أن يراعي طبيعة المنظمة وأنشطتها , بحيث يتلائم حجمها وخصائص أنشطتها والهدف التي تسعى الى تحقيقه . 1.
- 10- يجب أن يدعم نظام الرقابة بالأساليب الحديثة المتطورة في الرقابة , ويدعم بالإمكانات المادية , والبشرية مما يحقق فعالية النظام وإرتفاع مستوى جودة الخدمة المقدمة .

مقاومة الرقابة :

- هناك العديد من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومة الرقابة , ولكن على النظام الرقابي السليم والفعال أن يتغلب على هذه المقاومة , ونذكر أكثر الأسباب شيوعا لمقاومة الرقابة :
1. المبالغة : تخطيء بعض المؤسسات عندما تمارس قدراً من الرقابة مبالغاً فيه , خصوصا عندما يطبق ذلك على العاملين , إن العاملين قد يرحبون بقدر معين من الرقابة على أعمالهم , ولكنه في الوقت نفسه يطالبون بدرجة معينة من الإستقلال وحرية التصرف .
 2. عدم التوازن : تحدث ظاهرة عدم التوازن في النظام الرقابي عندما يهمل الأهمية بالنسبة لبعض نواحي النشاط , أو عند التركيز على بعض النتائج دون البعض الآخر .

1- فايز الزعبي . الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال . طبعة أولى . عمان : دار الهلال . 1991م . ص. 21.

3. مكافأة غير الكفو : من الظواهر التي أصبحت مألوفة للعديد من النظم الرقابية والتي تؤدي إلى مقاومة العاملين لهذا النظام الظاهرة الخاصة بمكافأة من لا يستحق , وأحيانا عدم مكافأة الذي يستحق .

4. المساءلة : إن أي نظام للرقابة يعقبه دائما نوع من المساءلة حيث يحاسب مدير كل دائرة وربما كل مدير داخل هذه الإدارة , عن مستوى إنجازه , ولو إفترضنا عدالة المحاسبة فإن بعض المديرين قد يحاسب حسابا هينا , ويخضع البعض لحسابات عسير , والنتيجة مرة

أخرى هي المقاومة 1.

ويتم التغلب على المقاومة لنظام الرقابة بعدة وسائل :

- 1- التأكد من سلامة , ودقة تصميم النظام الرقابي , بحيث تجعلهم أكثر قبولا وأقل مقاومة له .
- 2- مشاركة العاملين بحيث تكون مشاركة شاملة , وتكون منذ بدء تقسيم النظام نفسه , ووضع المعايير , وهذه المشاركة لا تساعد في تقليل المقاومة وقبول النظام فحسب , بل تشجيع العاملين على إقتراح التحسينات التي يمكن أن تسهم في زيادة فعالية النظام الرقابي .
- 3- إستخدام أسلوب الإدارة في الأهداف , ونعني بها معرفة كل فرد مهامه وكيفية إنجازها , وإنهم يعرفون العوائد والمكافأة التي سوف يحصلون عليها في حالة إنجاز العمل .
- 4- الإثبات : أخيرا فإن النظام الرقابي لا بد إن يتضمن قدرا من الإحتياط , يمكن الرجوع إليه

لإثبات صحة التقارير أو المعلومات الرقابية 2.

1- علي الشريف . الإدارة المعاصرة . الطبعة الأولى . الإسكندرية: دار الجامعة للطباعة والنشر . 1997م . ص 383.

2- علي الشريف . المرجع السابق . 1997م . ص 385.

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث

عينة البحث

أداة البحث

خصائص العينة

الفصل الثالث

منهجية البحث

مجتمع البحث

عينة البحث

أداة البحث

خصائص العينة

منهجية الدراسة :

منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (الاستنبائي) والإحصائي، والذي يمثل حلقة من حلقات البحث الاجتماعي، والذي يقوم بوصف الظاهرة المطلوب دراستها ومناقشة كل ما يتعلق بها، وجمع اوصاف ومعلومات دقيقة عنها، والاسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ومن مميزات هذا المنهج دراسة وحدات كبيرة في ان واحد وتعميم النتائج، ويساعد على اتخاذ قرارات مستقبلية ويهتم بالاحصائيات العامة التي تنتج عندما تستخلص البيانات، ومن خلال تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من اجل استخراج النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وكرمباخ الفا واختبار (T test) واختبار (posthoc) واختبار (Tukey test) من عدد من الحالات، وبناءا على ذلك يقوم فريق البحث بتقديم التوصيات والنتائج والاقتراحات .

مصدر المعلومات :

تم جمع المعلومات والبيانات من المصادر الاولية:
والتي كانت من خلال عينة عشوائية مكونة من الديرين والموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية في محافظة الخليل .

أما المصادر الثانوية :

من خلال الكتب و المؤلفات والمجلات .

مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع هذا البحث من جميع دوائر السلطة الفلسطينية في محافظة الخليل ، والتي بدورها تمثل جميع الدوائر والوزارات في مختلف أنحاء الضفة الغربية وقطاع غزة .

لتحديد حجم فئات مجتمع الدراسة فقد تم توضيحها في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1-3)

حجم مجتمع العينة

19	العدد الكلي للوزارات السلطنة في مدينة الخليل
18	عدد الوزارات التي شملتها الدراسة
% 95	النسبة المئوية

ومن خلال العينة التي تشكل 95% يمكن تعميم النتائج على جميع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في جميع المحافظات في الوطن .

عينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة من عينة عشوائية على عدد من الوزارات والتي بلغت 18 وزارة وقد

شملت العينة الوزارات التالية :

وزارة المالية ، وزارة الثقافة ، وزارة الاعلام ، وزارة السياحة ، وزارة الحكم المحلي
وزارة الاوقاف ، وزارة الشباب والرياضة ، وزارة التعليم العالي ، وزارة العمل ، وزارة
الطاقة ، وزارة الداخلية ، وزارة التجارة والاقتصاد ، وزارة الزراعة ، وزارة الشؤون

الاجتماعية , وزارة الصحة , وزارة التربية والتعليم , وزارة المواصلات , وزارة البيئة .
وبعد عملية تحديد عدد الوزارات تم تحديد عدد الاستبيانات التي ستوزع على كل وزارة ,
وقد تم توزيع الاستبيانات على الموظفين في الوزارات بناءا على عددهم في كل وزارة فمثلا
لكل 10 موظفين في وزارة يتم توزيع استبانة واحدة بشكل عشوائي , حيث تم توزيع 60
استبانة .

ولضمان عدم التحيز وتحقيق درجة تمثيل عالية للبحث فقد تم توزيع الاستبيانات بطريقة
عشوائية على الموظفين داخل هذه الوزارات .

اداة الدراسة :

بالنسبة للاداة التي استخدمت من اجل الحصول على المعلومات كانت طريقة الاستبيان
بالدرجة الرئيسية فقد تم تصميم استبيان موجة الموظفين في وزارات السلطة وقد احتوت
الاستبانة على 21 سؤالا ومنها الاسئلة الموضوعية والانشائية وقد تمت الإشارة في
الاستبيان الى موافق بشدة بالرقم (5) , وموافق بالرقم (4) , ومحايد بالرقم (3) , ومعارض
(2) , ومعارض بشدة بالرقم (1) .

خصائص العينة:

كيفية توزيع أفراد العينة حسب متغيرات وهي أسم الوزارة , عدد الموظفين , الجنس ,
المؤهل العلمي , التخصص . كما هو واضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2-3)

خصائص العينة

القيم الناقصة	العدد	
3	57	عدد الموظفين في فئات
10	50	التخصص
3	57	المؤهل العلمي
5	55	الجنس
0	60	اسم الوزارة

القيم الناقصة تعني الأشخاص الذين لم يجيبوا على أي سؤال من أسئلة الدراسة ويتبين أن هناك قيم ناقصة بالنسبة لعدد الموظفين حيث كانت 3 وتعني أن هناك ثلاث أشخاص لم يجيبوا على أسئلة الدراسة في عامل عدد الموظفين في مكتب الوزارة , وكانت بالنسبة لعامل الجنس 5 , وبالنسبة للمؤهل العلمي 3 , وبالنسبة للتخصص 10 , وبالنسبة لإسم الوزارة كانت كاملة .

الفصل الرابع

الفصل الرابع

تقديم الاستبانات وعرض النتائج وتحليلها

الفصل الرابع

تفريغ الإستبانات وعرض النتائج وتحليلها

صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من محكمين من ذوي الإختصاص والخبرة ، والذين أبدوا بعض الملاحظات حول عدد من الفقرات ، وعليه تم استخراج الإستبانة بشكلها الحالي ، كما و تم التحقق من صدق الأداة أيضا بحساب معامل إرتباط بيرسون (person correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للمقياس كما هو واضح بالجدول .

جدول رقم (4-1)

نتائج معامل الإرتباط بيرسون لمصفوفة إرتباط فقرات الرقابة الداخلية في وزارات السلطة مع

الدرجة الكلية لأداة الدراسة

الرقم	العبرة	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
1-	هل أنت راضي عن نظام الرقابة المتبع في المؤسسة ؟	0.57	0.000
2-	هل أنت على علم بأهداف الرقابة ؟	0.76	0.000
3-	نظام الرقابة المتبع في المؤسسة يرفع من مستوى مستوى الخدمة المقدمة.	0.71	0.000
4-	يتم إشراك العاملين في تحديد معايير الرقابة .	0.55	0.000
5-	لشخصية المسؤول تأثير مباشر على كيفية تطبيق نظام الرقابة.	0.22	0.091
6-	القوانين والتشريعات الموجودة لا تعطي الصلاحيات الكافية لتطبيق الرقابة .	0.12	0.355
7-	هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات .	0.60	0.000
8-	تقوم الدائرة التي تعمل بها بكافة المسؤوليات التي تطلبها الوزارة .	0.44	0.000

0.000	0.48	9- يتم رصد الأحداث داخل المؤسسة أولاً بأول .
0.000	0.79	10- يتم تطبيق الرقابة على جميع الموظفين دون تمييز أو تحيز .
0.000	0.65	11- الموظف لديه المعرفة بما نص عليه قانون الخدمة المدنية حول الرقابة .
0.000	0.73	12- هل يتم تطبيق ما نص عليه قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق بالرقابة .
0.000	0.72	13- الموظف على علم بأدوات وأساليب الرقابة المتبعة .
0.000	0.48	14- غياب الرقابة في المؤسسة يقلل من مستوى الأداء الفعلي .
0.899	-0.10	15- الرقابة التي يكون مبالغ فيها تعمل على تقييد الموظف في العمل .
0.000	0.59	16- يتم إرشاد وتوجيه الموظف ومسائلته أحياناً إذا كشفت العملية الرقابية خطئه .

يتبين لنا من الجدول رقم (3) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط الرقابة الداخلية لدى وزارات السلطة الفلسطينية مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً ، مما يشير إلى الإتساق الداخلي لقرارات الأداة وإنها تشترك معاً في قياس درجة الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الفلسطينية على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه وهذا أيضاً دليل صدق أداة الدراسة .

ثبات أداة الدراسة : (reliability)

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بطريقة الأتساق الداخلي حيث بلغت قيمة الثبات 0.82 حسب معادلة كرونباخ ألفا ، وبذلك يتمتع الإستبان بدرجة عالية من الثبات .

خصائص العينة ضمن جداول :-

- الوزارة :

جدول رقم (4-2)

خصائص العينة

الرقم	المتغير (إسم الوزارة)	العدد	النسب المئوية	القيم الناقصة
-1	المالية	3	% 5	0
-2	المواصلات	4	% 6.7	0
-3	الإعلام	2	% 3.3	0
-4	الحكم المحلي	2	% 3.3	0
-5	السياحة والآثار	2	% 3.3	0
-6	الداخلية	5	% 8.3	0
-7	البيئة	3	% 5	0
-8	العمل	4	% 6.7	0
-9	التربية والتعليم	5	% 8.3	0
-10	الإقتصاد الوطني	3	% 5	0
-11	الصحة	5	% 8.3	0
-12	الشؤون الإجتماعية	4	% 6.7	0
-13	الشباب والرياضة	2	% 3.3	0
-14	الثقافة	1	% 1.7	0

0	% 11.7	7	الزراعة	-15
0	% 5	3	التعليم العالي	-16
0	% 3.3	2	الطاقة	-17
0	% 5	3	الأوقاف	-18

- الجنس :

جدول رقم (3-4)

الرقم	المتغير (الجنس)	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
-1	ذكر	44	% 80	5
-2	أنثى	11	% 20	

حيث يتضح من الجدول ان 80% من الذين شملتهم الدراسة كانوا من الذكور , وأن 20% كانوا من الأناث , وكان عدد الأشخاص الذين لم يستجيبوا 5 اشخاص.

- المؤهل العلمي :-

جدول رقم (4-4)

الرقم	المتغير (المؤهل العلمي)	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
-1	دبلوم	12	%21.1	3
-2	بكالوريوس	33	%57.9	
-3	ماجستير	9	%15.8	
-4	دكتوراة	3	%5.3	

حيث يتضح من الجدول ان %21.1 ممن شملتهم الدراسة كانوا حاصلين على مؤهل علمي (دبلوم) , وكان %57.9 حاصلين على مؤهل علمي (بكالوريوس) , وكان %15.8 حاصلين على مؤهل علمي (ماجستير) , وكان %5.3 ممن شملتهم الدراسة حاصلين على مؤهل علمي (دكتوراة) وكان عدد الأشخاص الذين لم يستجيبوا 3 اشخاص .

- التخصص :

جدول رقم (4-5)

الرقم	التخصص	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
-1	محاسبة	6	%10.0	
-2	هندسة	10	%16.7	
-3	اعلام	2	%3.3	
-4	سياحة	2	%3.3	

10	%1.7	1	قانون	-5
	%5.0	3	بيئة	-6
	%1.7	1	لغة انجليزية	-7
	%3.3	2	حاسوب	-8
	%21.7	13	ادارة اعمال	-9
	%1.7	1	رياضة	-10
	%6.7	4	سكرتارية	-11
	%3.3	2	عربي	-12
	%3.3	2	فيزياء	-13
	%1.7	1	شريعة	-14

حيث يتضح من الجدول السابق ان 10% ممن شملتهم الدراسة كان تخصصهم محاسبة وكان
16.7% كان تخصصهم هندسة وكان 3.3% تخصصهم اعلام , وسياحة , وحاسوب ,
وعربي , وفيزياء , وكان 1.7% تخصصهم قانون , وشريعة , ورياضة , ولغة انجليزية ,
وكانت نسبة الذين تخصصهم بيئة 5% , وأما الذين تخصصهم ادارة أعمال 21.7% , والذين
تخصصهم سكرتاريا فكانت نسبتهم 6.7% .



- عدد الموظفين :

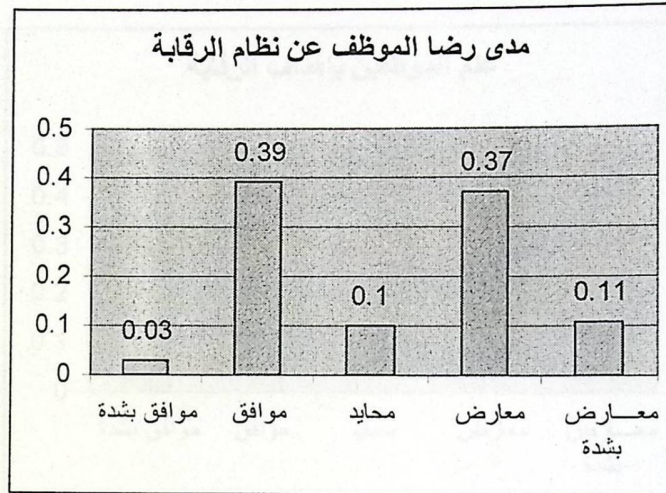
جدول رقم (4-6)

الرقم	المتغير (عدد الموظفين)	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
-1	50 - 1	40	% 70.2	3
-2	100 - 51	7	% 12.3	
-3	150 - 101	5	% 8.8	
-4	200 فما فوق	5	% 8.8	

حيث يتضح من الجدول السابق ان 70.2% من الوزارات يتراوح عدد الموظفين فيها ما بين 1 الى 50 موظف ، وان 12.3% من الوزارات يتراوح عدد موظفيها ما بين 51 الى 100 موظف ، وكانت الوزارات التي يتراوح عدد موظفيها ما بين 101 الى 150 يشكلون ما نسبتهم 8.8% من الوزارات ، وأن الوزارات التي يكون عدد الموظفين فيها أكثر من 200 موظف يشكلون ما نسبتة 8.8% من الوزارات ، وكان عدد الأشخاص الذين لم يستجيبوا عددهم 3 .

مدى الرضا عن نظام الرقابة المتبع

شكل رقم (4-1)



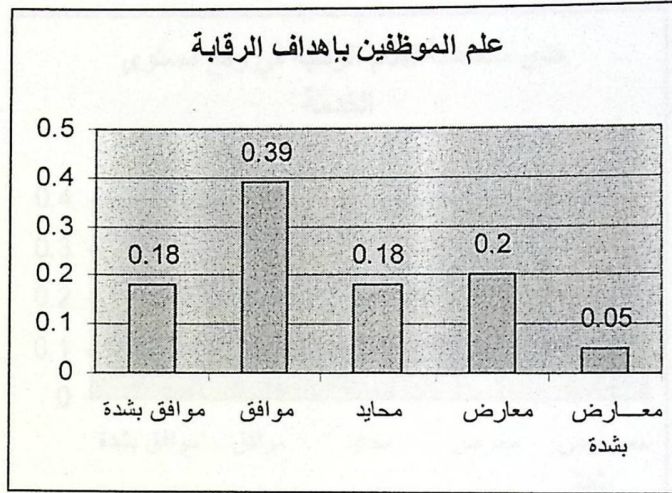
جدول رقم (4-7)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبرة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1.15	2.86	0.48	29	0.10	6	0.42	25	هل أنت راض عن نظام الرقابة المتبع في المؤسسة ؟

يتضح من الجدول أن هناك تفاوت كبير على مدى الرضا عن النظام الرقابي الموجود ، وهذا من خلال الجدول حيث بلغت نسبة الراضين 0.42 فيما بلغت نسبة المعارضين 0.48 ، وهذا يبين أن هناك تشتت حول المتوسط الحسابي ، وهذا يدل على تعدد الأساليب المستخدمة في الوزارات الفلسطينية مما أوجد نسبة عالية من الموظفين غير الراضين .

مدى علم الموظفين بأهداف الرقابة

شكل رقم (4-2)



جدول رقم (4-8)

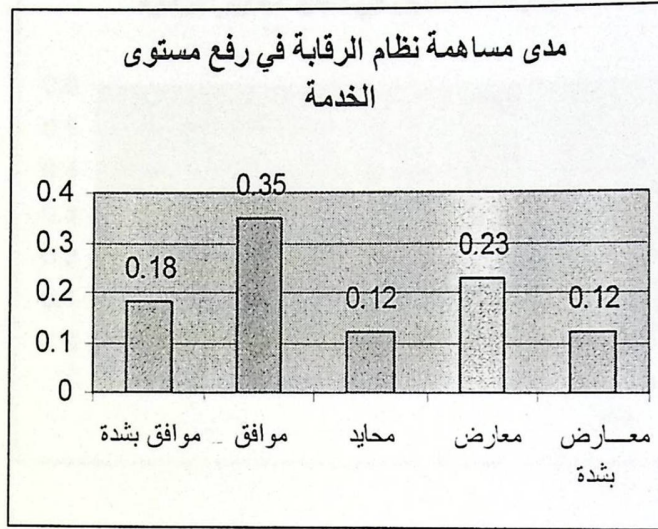
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبرة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1.21	3.43	0.25	15	0.18	11	0.57	34	هل أنت على علم بأهداف الرقابة؟

أوضحت الدراسة أن 57% من الموظفين على علم بأهداف الرقابة، وأن 25% ليست لديهم أي معلومات عن أهداف الرقابة، وأن نسبة المحايدین بلغت 18%، وهذا يدل على أن الوسط الحسابي يتمركز حول العلم بأهداف الرقابة من قبل الموظفين، وذلك يدل على مدى الوعي الذي يتمتع به

الموظف الفلسطيني .

مساهمة نظام الرقابة في رفع مستوى الخدمة

شكل رقم (4-3)



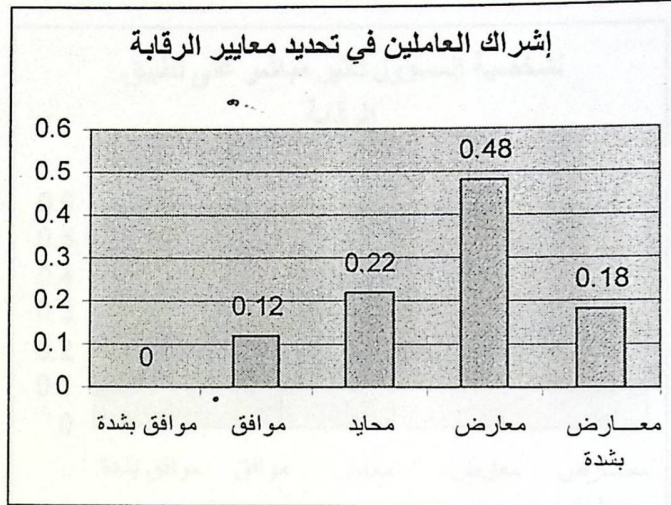
جدول رقم (4-9)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبرة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1.35	3.23	0.35	21	0.12	7	0.53	32	نظام الرقابة المتبع في المؤسسة يرفع من مستوى الخدمة المقدمة.

يتضح من الجدول أن 53% من الموظفين يوافقون على أن نظام الرقابة المتبع يرفع من مستوى الخدمة المقدمة، وأن 35% يعارضون، وكانت نسبة المحايدين 12%. وكان المتوسط الحسابي 3.23 والإنحراف المعياري 1.35 فإن نسبة الموافقين تتركز حول المتوسط الحسابي أي ما بين موافق ومحايد، وهذا يدل على الدور الهام الذي تقوم به الرقابة، وأهميتها بالنسبة للخدمات المقدمة من قبل الوزارة.

إشراك العاملين في تحديد معايير الرقابة

شكل رقم (4-4)



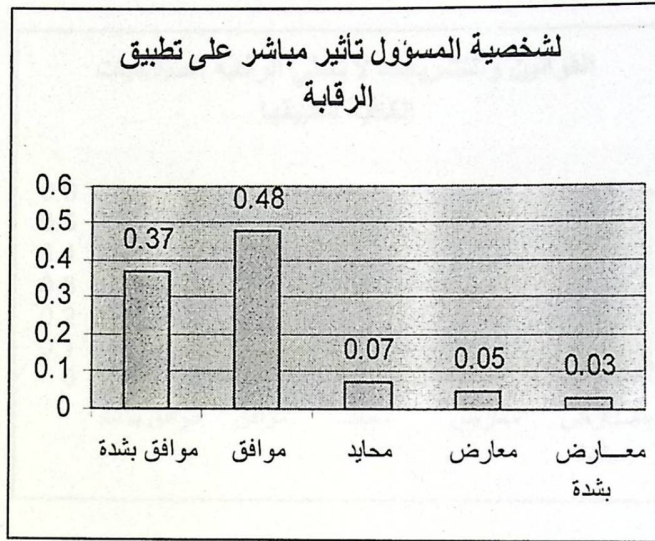
جدول رقم (4-10)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة معارض		محايد		موافق بشدة موافق		العبرة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0.98	2.41	0.66	40	0.22	13	0.12	7	يتم إشراك العاملين في تحديد معايير الرقابة.

نلاحظ من الجدول السابق أن 12% من الموظفين موافقين على إنه يتم إشراك العاملين في تحديد معايير الرقابة ، وان 66% يعارضون هذه العبارة ، وكانت نسبة المحايدين 22% ومن خلال قيمة الانحراف المعياري يتبين أن هناك تمركز حول المتوسط الحسابي ، والذي يبين أن نسبة المعارضين هي القيمة الأكبر ، وهذا يدل على أن دور الموظفين دور محدود جدا في المشاركة في وضع المعايير لنظام الرقابة .

للمسؤول تأثير مباشر على تطبيق الرقابة

شكل رقم (4-5)



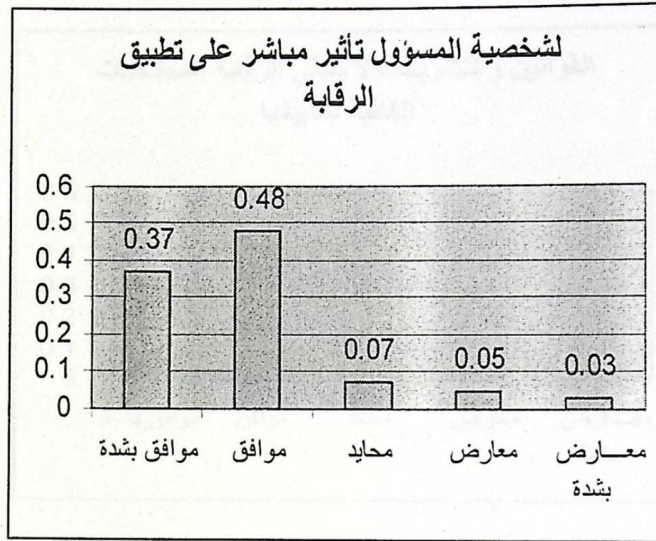
جدول رقم (4-11)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبارة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1.05	4.05	0.08	5	0.07	4	0.85	51	لشخصية المسؤول تأثير مباشر على كيفية تطبيق نظام الرقابة

يتضح لنا من الجدول السابق أن 85% من الموظفين كانت بالموافقة على أن لشخصية المسؤول تأثير مباشر على كيفية تطبيق نظام الرقابة ، وان نسبة المعارضين كانت 8% ، وكانت نسبة المحايدين 7% ، ومن خلال الانحراف المعياري يتبين لنا ان هناك تمركز حول الوسط الحسابي والذي يشير الى الموافقة ، وهذا يدل على أن للمسؤول واجبات ومسؤوليات- وخاصة من الناحية الرقابية - يجب القيام بها حتى تكون عملية الرقابة ناجحة.

للمسؤول تأثير مباشر على تطبيق الرقابة

شكل رقم (4-5)



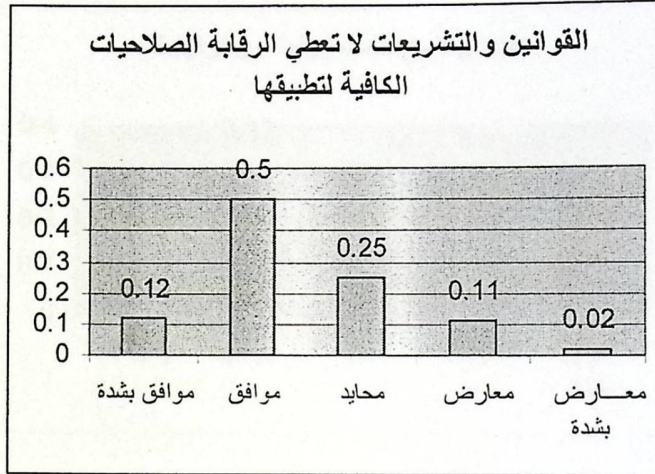
جدول رقم (4-11)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبرة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1.05	4.05	0.08	5	0.07	4	0.85	51	لشخصية المسؤول تأثير مباشر على كيفية تطبيق نظام الرقابة

يتضح لنا من الجدول السابق أن 85% من الموظفين كانت بالموافقة على أن لشخصية المسؤول تأثير مباشر على كيفية تطبيق نظام الرقابة، وأن نسبة المعارضين كانت 8%، وكانت نسبة المحايدين 7%، ومن خلال الانحراف المعياري يتبين لنا أن هناك تمركز حول الوسط الحسابي والذي يشير إلى الموافقة، وهذا يدل على أن للمسؤول واجبات ومسؤوليات - وخاصة من الناحية الرقابية - يجب القيام بها حتى تكون عملية الرقابة ناجحة.

القوانين والتشريعات لا تعطي الصلاحيات الكافية لتطبيق الرقابة

شكل رقم (4-6)



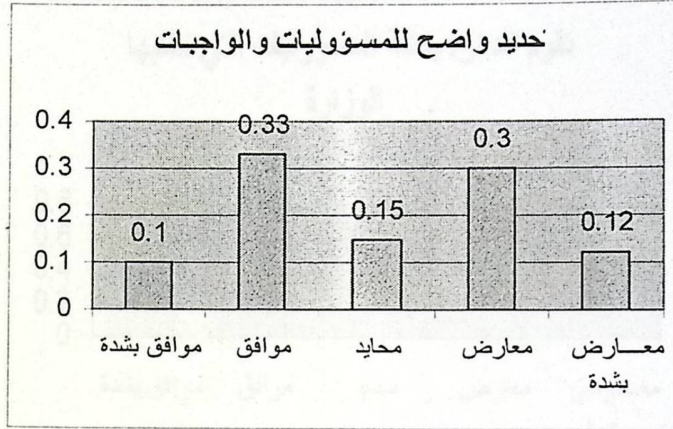
جدول رقم (4-12)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة معارض		محايد		موافق بشدة موافق		العبارة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1.23	2.55	0.13	8	0.25	15	0.62	37	القوانين والتشريعات الموجودة لا تعطي الرقابة الصلاحيات الكافية لتطبيقها.

يتبين من الجدول أن الموافقين والموافقين بشدة على أن القوانين والتشريعات لا تعطي الصلاحيات الكافية لتطبيق الرقابة 62% ، وكانت نسبة المعارضين والمعارضين بشدة 13% ، ومن خلال الإنحراف المعياري يتبين أن القيم متمركزة حول المتوسط الحسابي أي الإغلبية ما بين موافق ومحايد، ويدل ذلك على أن القوانين والتشريعات الموجودة لا تتلائم مع نظام الرقابة الموجود ، والتي من المفروض أن تكون مكملة لنظام الرقابة .

تحديد الواجبات والمسؤوليات

شكل رقم (4-7)



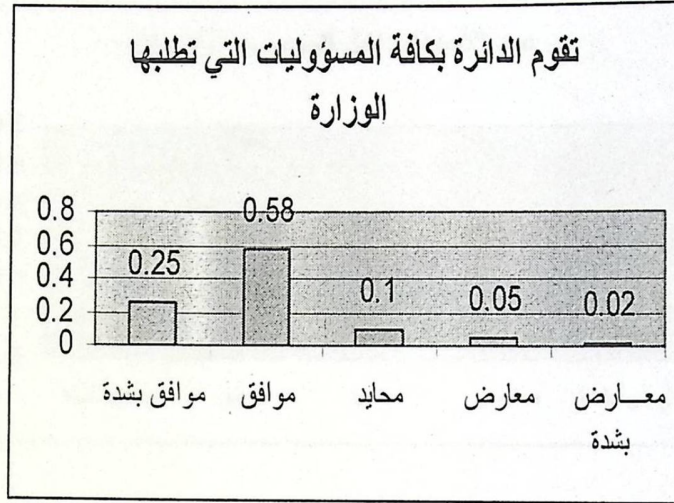
جدول رقم (4-13)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبارة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1.23	3.00	0.42	25	0.15	9	0.43	26	هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات .

نلاحظ من الجدول السابق ان 43% من الموظفين يرون أن هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات ، بينما يرى 42% أنه لا يوجد هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات وكانت نسبة المحايدين 15% ، ومن خلال الإنحراف المعياري نرى أن هناك تشتت حول المتوسط الحسابي أي أن القيم لا تتركز في منطقة الحياد ، ويدل ذلك على إختلاف الأنظمة والقوانين الداخلية والصلاحيات الموجودة في كل وزارة.

قيام الدائرة بكافة المسؤوليات التي تطلبها الوزارة

شكل رقم (4-8)



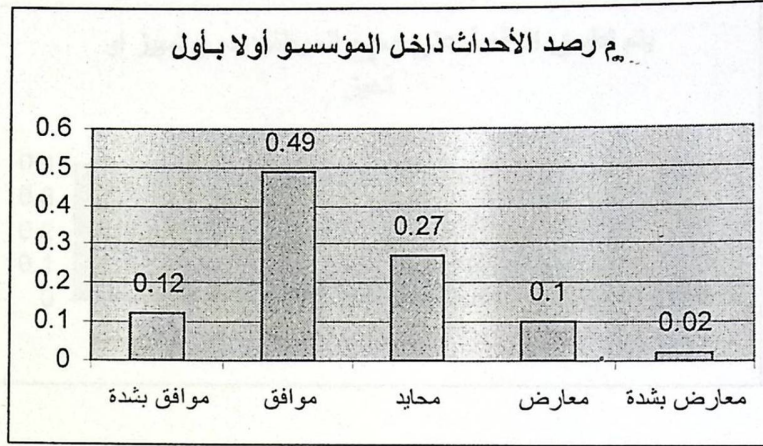
جدول رقم (4-14)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبرة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0.89	3.91	0.07	4	0.10	6	0.83	50	تقوم الدائرة التي تعمل بها بكافة المسؤوليات التي تطلبها الوزارة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية الموظفين كانوا موافقين على أن الدوائر التي يعملون بها تقوم بكافة المسؤوليات التي تطلبها الوزارة حيث بلغت نسبتهم 83% ، والتي تمثل المتوسط الحسابي وذلك من خلال قيمة الإنحراف المعياري الصغيرة ، بينما كانت نسبة المعارضين 7% ، وبلغت نسبة المحايدين 10% ، وهذا يدل على الالتزام من قبل الدوائر بما تمليه عليهم الوزارة .

رصد الأحداث داخل المؤسسة أولاً بأول

شكل رقم (4-9)



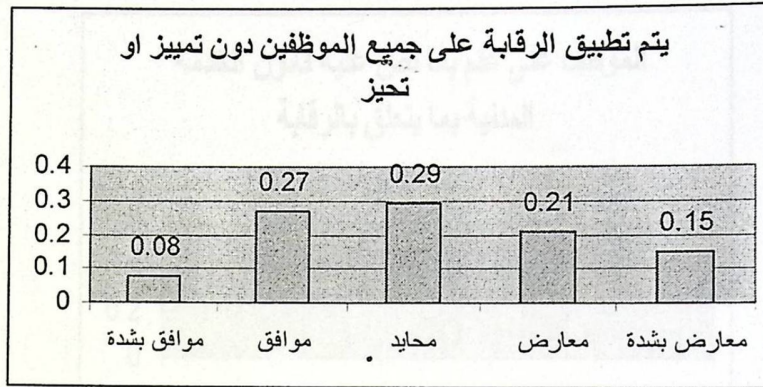
جدول رقم (4-15)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة معارض		محايد		موافق بشدة موافق		العبرة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0.94	3.56	0.13	8	0.27	16	0.60	36	يتم رصد الأحداث داخل المؤسسة أولاً بأول

يتضح من الجدول السابق أن 60% من الموظفين يرون إنه يتم رصد الإحداث داخل المؤسسة أولاً بأول , وكانت نسبة الذين يرون غير ذلك 13% , وكانت نسبة المحايدين 27% , ومن خلال قيمة الإنحراف المعياري يتبين أن القيم متمركزة حول المتوسط الحسابي أي ما بين موافق ومحايد , ويدل ذلك على المتابعة الجدية من قبل الموظفين على جميع الأحداث التي تحل داخل الوزارة أو الدائرة .

مدى تطبيق الرقابة على جميع الموظفين دون تمييز أو تحيز

شكل رقم (4-10)



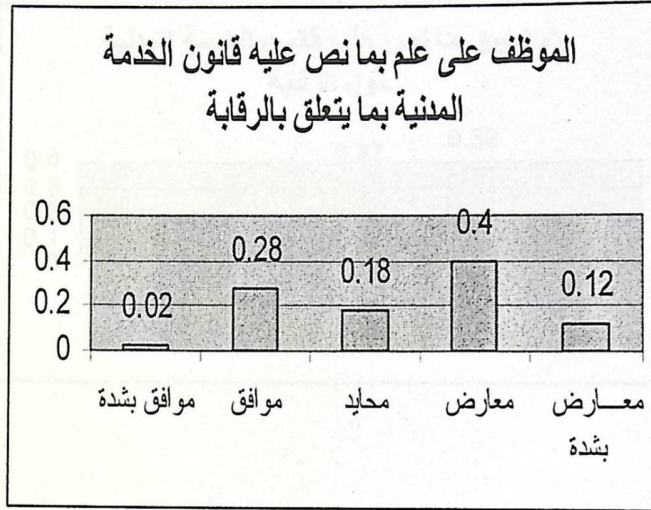
جدول رقم (4-16)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبارة
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
1.02	2.91	22	0.37	17	0.28	21	0.35	يتم تطبيق الرقابة على جميع الموظفين دون تمييز أو تحيز

يتضح من الجدول السابق أن القيم كانت موزعة ، حيث بلغت نسب الذين يرون أن هناك تمييز أو تحيز 35 % ، وكانت نسبة الذين يرون أنه لا يوجد تمييز أو تحيز 37 % ، ونسبة المحايدين 28% ، مما يدل على أن القيم لا تتمركز عند المحليدين (قيمة المتوسط الحسابي) ، بل هناك تشتت كبير حول المتوسط والحسابي ، يدل ذلك على وجود نسبة كبيرة من الموظفين الذين يشعرون بالظلم من قبل المسؤولين نتيجة التمييز ما بين الموظفين .

مدى علم الموظف بما ينص عليه قانون الخدمة المدنية بما يتعلق بالرقابة

شكل رقم (4-11)



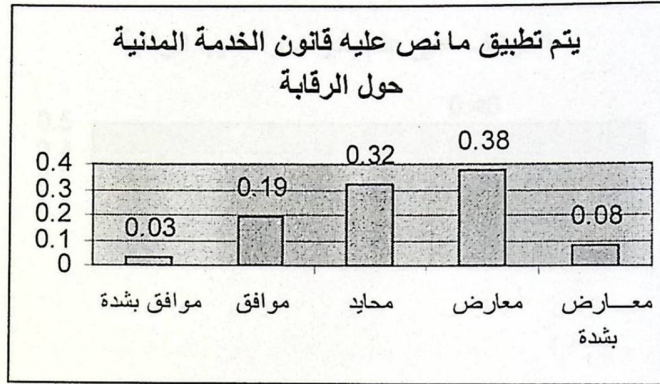
جدول رقم (4-17)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبرة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
	2.61	0.52	31	0.18	11	0.30	18	الموظف لديه المعرفة بما نص عليه قانون الخدمة المدنية حول الرقابة

نلاحظ من الجدول السابق أن 30% فقط الذين لديهم معلومات بما نص عليه قانون الخدمة المدنية حول الرقابة، وكانت نسبة الذين ليس لديهم أي معلومات 52%، وكانت نسبة المحايدين 18%، مما يبين أن المتوسط الحسابي يقع ما بين معارض ومحايد، وهذا يدل على قلة الدورات والحلقات التي تبين للموظف الحقوق والواجبات المطلوبة منه.

تطبيق ما نص عليه قانون الخدمة المدنية حول الرقابة

شكل رقم (4-12)



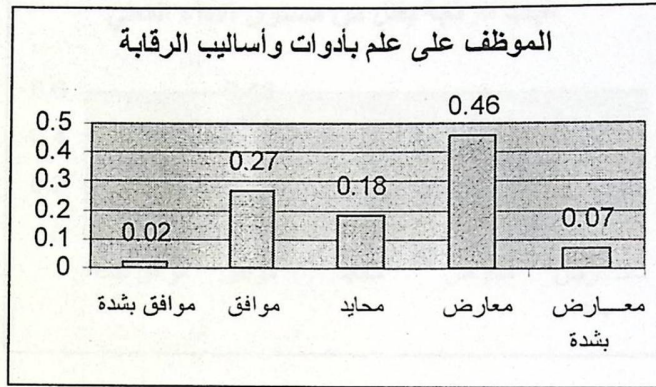
جدول رقم (4-18)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبرة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
	2.70	0.46	28	0.32	19	0.22	13	هل يتم تطبيق ما نص عليه قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق بالرقابة

يتضح من الجدول السابق أن 22% من الموظفين يرون أنه يتم تطبيق ما نص عليه قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق بالرقابة، فيما كانت نسبة المحايدين 32%، وكانت نسبة المعارضين قد بلغت 46%، ويتضح أيضا أن القيم تتمركز ما بين معارض ومحايد، وذلك كما يشير المتوسط الحسابي، وهذا يدل على وجود بعض التسيب من قبل المسؤولين وعدم تطبيق القوانين.

مدى علم الموظف بأدوات وأساليب الرقابة

شكل رقم (4-13)



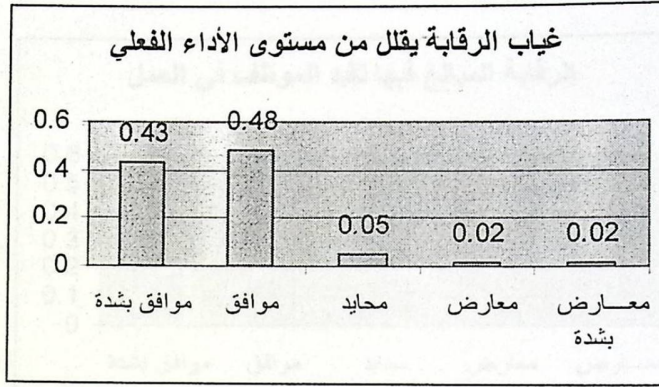
جدول رقم (4-19)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبارة
		معارض	معارض	معارض	معارض	معارض	معارض	
	2.66	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الموظف على علم بأدوات وأساليب الرقابة المتبعة
		0.54	32	0.18	11	0.28	17	

يتضح من الجدول السابق أن 28 % من الموظفين على علم بأدوات وأساليب الرقابة المتبعة , وكانت نسبة المحايدين 18 % , ونسبة الموظفين الذين ليسوا على علم 54 % , مما يتضح أيضا أن القيم تتمركز حول المتوسط الحسابي , أي ما بين معارض ومحايد , مع وجود نسبة موظفين على علم بالأدوات و الأساليب المتبعة , وأن دل ذلك على شيء فإنما يدل على الدور المحدود الذي يلعبه الموظفين في نظام الرقابة .

تأثير الرقابة على مستوى الأداء الفعلي

شكل رقم (4-14)



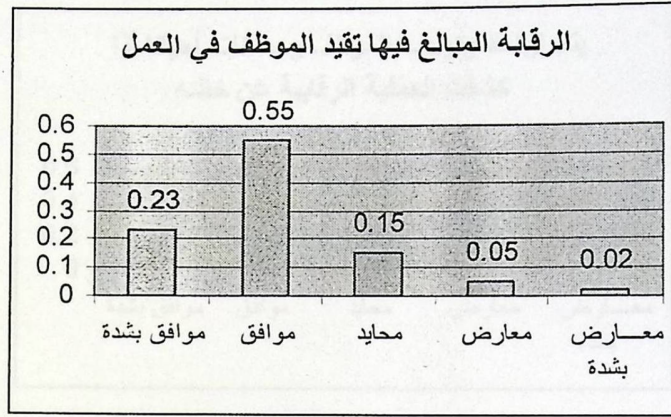
جدول رقم (4-20)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبرة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0.96	4.13	0.03	2	0.05	3	0.92	55	غياب الرقابة في المؤسسة يقلل من مستوى الأداء الفعلي

يتبين من خلال الجدول أن 92% من الموظفين يرون أن غياب الرقابة يقلل من مستوى الأداء الفعلي، وكانت نسبة المعارضين 3%، وكانت نسبة المحايدين 5%، مما يتبين أن القيم متمركزة حول المتوسط الحسابي أي الموافقة على أهمية الرقابة لرفع مستوى الأداء، وهذا يدل على أهمية وجود الرقابة وتطبيقها في المؤسسة لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

تأثير الرقابة البالغ فيها على أداء الموظف

شكل رقم (4-15)



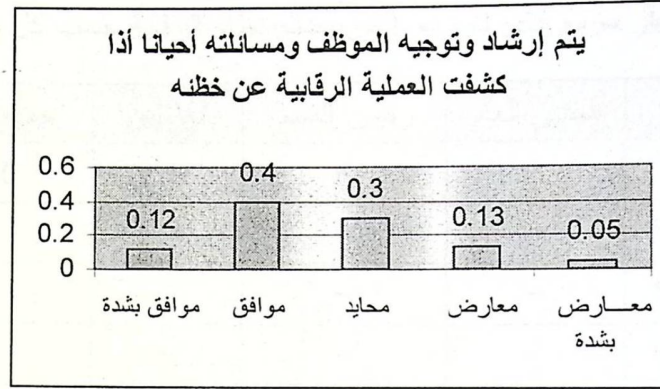
جدول رقم (4-21)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبارة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0.88	4.03	0.07	4	0.15	9	0.78	47	الرقابة التي يكون مبالغ فيها تعمل على تقيد الموظف في العمل

يتبين من الجدول ان 78% من الموظفين يرون أن الرقابة المبالغ فيها تعمل على تقيد الموظف في العمل , و أن 7% لا يرون إن الرقابة المبالغ فيها تقيد الموظف, وأن 15% محايدين , أي أن تمركز القيم حول المتوسط الحسابي الذي يشير إلى الموافقة, وهذا يدل على أهمية مشاركة الموظفين في وضع معايير الرقابة , لأنهم يعرفون ما يناسبهم أكثر من غيرهم .

مدى توجيه وإرشاد الموظف ومسائلته

شكل رقم (4-16)



جدول رقم (4-22)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		محايد		موافق بشدة		العبرة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1.04	3.38	0.18	11	0.30	18	0.52	31	يتم إرشاد وتوجيه الموظف ومسائلته أحيانا إذا كشفت العملية الرقابية عن خطئه

يتضح من الجدول ان 52 % من الموظفين يرون أنه يتم إرشاد وتوجيه الموظفين ومسائلتهم أحيانا

إذا كشفت العملية الرقابية عن أخطائهم ، وكانت نسبة المعارضين 18 % ، فيما كانت نسبة

المحايدين 30 % ، ، وهذا يشير الى أن التمرکز حول المتوسط الحسابي ، أي ما بين الموافق و

المحايد ، وهذا يدل على أهمية عملية التوجيه والإرشاد من قبل المسؤولين للموظفين .

من يضع نظام الرقابة حسب كل وزارة

جدول رقم (4-23)

سؤال (17)

نتائج اختبار مربع كاي لتوزيع (من يضع نظام الرقابة حسب كل وزارة)

المجموع	جميع ما ذكر	العاملين	رئيس القسم	المدير العام	الوزير	الوزارة
% 100	% 50	-	-	-	% 50	المالية
% 100	-	-	-	-	% 100	المواصلات
% 100	-	-	-	-	% 100	الاعلام
% 100	-	-	-	-	% 100	الحكم المحلي
% 100	% 100	-	-	-	-	السياحة والاثار
% 100	% 60	-	-	-	% 40	الداخلية
% 100	-	-	-	-	% 100	البيئة
% 100	% 50	-	-	-	% 50	العمل
% 100	% 20	-	-	% 80	-	التربية والتعليم
% 100	-	-	-	% 67	% 33	الاقتصاد الوطني
% 100	-	-	% 25	-	% 75	الصحة
% 100	-	-	% 25	% 75	-	الشؤون الاجتماعية
% 100	% 100	-	-	-	-	الشباب والرياضة
% 100	-	-	-	% 100	-	الثقافة
% 100	% 57	-	-	% 14	% 29	الزراعة
% 100	-	-	-	% 33	% 67	التعليم العالي
% 100	-	-	-	% 50	% 50	الطاقة
% 100	-	-	-	-	% 100	الاقواف

وكانت قيمة مربع كاي = 120.48

درجات الحرية = 6

الدلالة الإحصائية = 0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4-23) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في توزيع الوزارات حسب وضع نظام الرقابة , وهذا يشير إلى إختلاف الجهة التي تضع نظام الرقابة من وزارة لأخرى.

أسلوب الرقابة المتبع في كل وزارة

جدول رقم (4-24)

رقم (18) في الإستبيان

أسلوب الرقابة المتبع في الوزارة

الرقم	المتغيرات	العدد	النسب المئوية	القيم الناقصة
-1	الجولات الدورية	31	53.4	2
-2	الجولات المفاجئة	32	54.2	1
-3	تقرير وتحاليل	43	71.7	-
-4	ملاحظات شخصية	38	63.3	-
-5	سجلات الدوام	52	86.7	-
-6	الميزانيات	8	13.3	-

1	28.8	17	نعم
	71.2	42	لا

يتبن أن هناك قيم في عامل الجولات الدورية وكان مقداره 2 ، وفي الجولات المفاجئة كانت القيم الناقصة 1 ، وفي الميزانيات 1 ، وهذا يعني أن عدد الأشخاص الذين لم يجيبوا عن الأسئلة في عواملها المختلفة كما هو موضح في الجدول رقم (4-24) كما ويوضح الجدول أن أكثر أسلوب مستخدمة في الوزارات الفلسطينية هي سجلات الدوام ، ويبين أن أسلوب الميزانيات هو الأسلوب الأقل إستخداما بين الوزارات الفلسطينية .

الإيجابيات والسلبيات التي تظهر من خلال ممارسة الرقابة

جدول رقم (4-25)

الإيجابيات والسلبيات التي تظهر من خلال ممارسة الرقابة

الرقم	المتغير (الإيجابيات والسلبيات)	العدد	النسب المئوية	القيم الناقصة
1-	اداء افضل وجدية في العمل	8	30.8	34
2-	الكشف عن العجز وعدم جدية العمل	9	34.9	
3-	عدم تطبيق توصيات الرقابة	7	26.9	
4-	المحسوبية	2	7.7	

يتضح من الجدول رقم (4-25) أن هناك قيم ناقصة مقدارها 34 ، وهذا يعني أن هناك 34 شخصا لم يجيبوا على اسئلة الدراسة في عامل الإيجابيات والسلبيات ، كما ويتبين لنا من الجدول بأن أكبر عدد من الموظفين والتي تصل الى 34.9 % يطالبون بعملية الكشف عن العجز وعدم جدية في العمل ، وان 30.8 % من الموظفين يطالبون بأداء أفضل وجدية في العمل ، وأن 26.9 % يطالبون بتطبيق توصيات الرقابة ، وأن 7.7% يعانون من مشكلة المحسوبية.

جدول رقم (4-26)

إقتراحات لتفعيل دور الرقابة داخل الوزارة

الرقم	المتغير (تفعيل الرقابة)	العدد	النسب المئوية	القيم الناقصة
1-	محاسبة الخارجين عن القانون	1	2.4	19
2-	تعريف الموظف بالقوانين	6	14.6	
3-	إستقلالية الرقابة	6	14.6	
4-	وضع القوانين	9	22	
5-	الالتزام بالصدق والأمانة	6	14.6	
6-	تطبيق القوانين	6	14.6	
7-	إستمرارية الزيارات من الوزارة	7	17.1	

يتضح من الجدول رقم (4-26) أن هناك قيما ناقصة بمقدار 19 قيمة وهذا يعني أن هناك 19 شخصا لم يستجيبوا على اسئلة الدراسة بالنسبة لعامل إقتراحات تفعيل الرقابة , كما يوضح الجدول أن 22% من الموظفين يطالبون بوضع قوانين للرقابة , وأن 17.1 % يطالبون بإستمرارية الزيارات من الوزارة الى الدوائر الفرعية , وأن 14.6% يطالبون بتعريف الموظف للقوانين , وان 14.6% يطالبون بإستقلالية الرقابة , وأن 14.6% يطالبون بالالتزام بالصدق والامانة , وأن 14.6% يطالبون بتطبيق القوانين , وأن 2.4% يطالبون بمحاسبة الخارجين عن القانون .

العلاقة بين درجة الرضا عن تطبيق الرقابة ومتغير الجنس

جدول رقم (4-27)

نتائج اختبار (T test) للفرق في درجة الرضا عن تطبيق الرقابة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الاحصائية
ذكر	44	3.22	0.59	0.074
انثى	11	3.28	0.33	

يتضح لنا من الجدول رقم (4-27) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في درجة الرضا الوزارات الفلسطينية حسب متغير الجنس ، فقد كانت درجة الرضا عن تطبيق الرقابة في الوزارات مرتفعة بشكل بسيط على إختلاف أجناسهم (ذكر ، أنثى) بمتوسط حسابي للذكور 3.22 ، للإناث 3.28 .

العلاقة بين درجة الرضا عن تطبيق الرقابة ومتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (4-28)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق في درجة الرضى عن تطبيق الرقابة حسب متغير المؤهل

العلمي

الدلالة الاحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.554	0.704	0.261	0.784	3	بين مجموعات
		0.371	19.684	53	داخل مجموعات
			20.468	56	مجموع

يتضح لنا من الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة

لرضى عن الرقابة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظفين , لذلك لا نحتاج الى ايجاد اختبار

. (posthoc)

العلاقة في درجة الرضا عن تطبيق الرقابة في الوزارات الفلسطينية وعدد العاملين في الوزارة

جدول رقم (4-29)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق في درجة الرضى لمتغير عدد العاملين

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.039	2.99	0.937	2.81	3	بين المجموعات
		0.313	16.57	53	داخل المجموعات
			19.38	56	المجموع

يتضح لنا من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في درجات الرضا عن تطبيق الرقابة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العاملين في الوزارة , مما يثبت عكس الفرضية التي تقول أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن تطبيق الرقابة وعدد العاملين في الوزارة ولأيجاد مصدر الفروق نستخرج اختبار توكي (tukey test) للمقارنات البعدية وذلك كما هو واضح في

الجدول رقم (4-30) .

جدول رقم (4-30)

الأعداد, المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضى عن تطبيق الرقابة في الوزارات الفلسطينية حسب متغير عدد العاملين في الوزارة .

عدد العاملين في الوزارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
100 - 51	7	2.87	0.60
50 - 1	40	3.14	0.48
+200	5	3.37	0.41
150 - 101	5	3.80	0.25

جدول رقم (4-31)

نتائج إختبار توكي (tukey test) للمقارنات البعدية في درجة الرضى عن تطبيق الرقابة في الوزارات حسب متغير عدد العاملين .

المقارنات	100 - 51	50 - 0	+200	150 - 101
100 - 51		0.2687	0.500 -	0.925 - *
50 - 0			0.656 -	0.231 -
+200				0.425
150 - 101				

تشير المقارنات البعدية في الجدول رقم (4-31) ان الفروق في درجة الرضى عن تطبيق الرقابة في الوزارات الفلسطينية حسب متغير عدد العاملين كانت بين عدد العاملين من 100 - 51 وعدد العاملين من 150 - 101, ولصالح عدد العاملين من 101 - 150 الذين كانت درجة رضاهم شيء

لمتوسط حسابي 3.80 مقابل 2.87 لدى عدد العاملين من 100 - 50 وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لدرجة الرضى حسب متغير عدد العاملين كما هو في الجدول رقم (4-30)

العلاقة بين درجة الرضا في تطبيق نظام الرقابة في الوزارت ومعرفة الموظف بأهداف الرقابة

جدول رقم (4-32)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (person correlation) علاقة بين متغير معرفة الموظف بإهداف الرقابة ودرجة رضاهم عن تطبيق نظام الرقابة

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
معرفة الموظف بأهداف الرقابة * درجة الرضا في تطبيق نظام الرقابة	60	*0.459	0.555

يتضح لنا من الجدول السابق أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متغير معرفة الموظف بأهداف الرقابة ودرجة رضاه عن تطبيق نظام الرقابة في الوزارات الفلسطينية , فقد وجد أن معامل الارتباط دال إحصائياً , بحيث كلما زادت معرفة الموظف بأهداف الرقابة كلما زاد رضاه عن تطبيق نظام الرقابة , والعكس صحيح .

الفصل الخامس

الإستنتاجات :-

توصل فريق البحث بعد تحليل الاستبيان إلى العديد من النتائج:-

- 1- بالنسبة للرضا عن نظام الرقابة أظهرت نتائج البحث أن هناك أغلبية الموظفين غير راضين عن نظام الرقابة.
- 2- يعتبر دور العاملين محدود بشكل كبير في تحديد معايير الرقابة , ولا يتم إشراكهم في وضع المعايير .
- 3- إن التشريعات والقوانين الموجودة لا تعطي الصلاحيات الكافية لتطبيق الرقابة.
- 4- يرى أغلب الموظفين أنه لا يوجد تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات التي يجب على الموظف القيام بها.
- 5- هناك بعض الموظفين الذين يرون أن هناك تمييز وتحيز في تطبيق الرقابة على الموظفين وذلك لأسباب مختلفة .
- 6- الكثير من الموظفين ليس لديهم علم بالأدوات والأساليب المتبعة في الرقابة , كما أنه يعاني من قلة المعرفة بما ينص عليه قانون الخدمة المدنية المتعلقة بالرقابة .
- 7- يرى بعض الموظفين أنه يجب على المسؤولين أن يقوموا بإرشاد وتوجيه الموظف ومسائلته أحيانا.
- 8- لا يوجد هناك نظام أو آلية موحدة لجميع الوزارات في عمل نظام رقابي موحد.

التوصيات :-

بالإعتماد على نتائج البحث السابقة فقد أوصى فريق البحث ببعض التوصيات من أجل التغلب على لمشاكل الرقابية التي تواجه الموظفين.

- إشراك العاملين في تحديد معايير نظام الرقابة وإعلامهم بالأدوات والأساليب المتبعة في النظام
- على الموظفين أن يكونوا على علم بأهداف الرقابة.

- أن يكون هناك نظام رقابة موحد وشامل لجميع الوزارات يعتمد على الهدف العام للوزارة
ويراعي خصوصية الموظفين.

- أن يكون هناك إرشاد وتوجيه دائم للموظف وعدم الاعتماد على العقاب كجزاء للموظف عندما
تخطيء.

- رصد الأحداث داخل المؤسسة ومتابعتها أولا بأول وذلك لمواجهة المشاكل قبل تفاقمها.
- أن لا يكون هناك تمييز بين الموظفين ، وعدم السماح للمحسوبية أن تأخذ دورها داخل
المؤسسة .

- إقامة دورات تدريبية للموظفين لكي يتعلموا من خلالها على كيفية تنفيذ نظام الرقابة.

الملاحق

المصادر و المراجع

الإستبيان

المصادر والمراجع :

- 1- الشريف, علي . الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: دار الجامعة للطباعة والنشر, 1997م.
- 2- وصفي العقيلي, عمر . الإدارة أصول وأسس ومفاهيم. طبعة أولى. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع, 1997م.
- 3- سعيد عبد الفتاح, محمد . الإدارة العامة المباديء و التطبيق. طبعة أولى. الإسكندرية: الدار الجامعية, 2000م.
- 4- الشرفاوي, علي . إدارة الأعمال والوظائف والممارسات الإدارية. طبعة أولى. بيروت: دار النهضة العربي .
- 5- الصباح, عبد الرحمن . مباديء الرقابة الإدارية. جامعة عمان الأهلية :دار زهران للنشر والتوزيع, 1992 م .
- 6- جميل, توفيق. إدارة الأعمال. طبعة أولى. بيروت: دار النهضة العربي , 1986م.
- 7- الزعبي, فايز. الرقابة والإدارة في منشآت الأعمال. طرق وأساليب. طبعة أولى. عمان دار الهلال, 1991م.
- 8- حمدي المعاذ ومحمد حمدي. الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار النهضة العربي, 1988م.

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يقوم فريق البحث بعمل دراسة بعنوان " الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الفلسطينية " لذلك نضع بين أيديكم هذا الإستبيان , كوسيلة جمع بعض المعلومات , وأخذ بعض وجهات نظركم حول الموضوع . علما بأن هذا البحث أحد متطلبات التخرج لدرجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية في جامعة بوليتيكنيك فلسطين . وسوف تستخدم المعلومات المعبئة لأغراض البحث فقط , وسوف تعامل بالسرية التامة , لذا نرجو أن تكون المعلومات تعكس الواقع الموجود .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

فريق البحث

محمود الهدار & أحمد الهدار

حضرة الموظف/ة المحترم/ة :-

- أسم الوزارة : -----

- عدد الموظفين في مكتب الوزارة

- الجنس : ذكر أنثى

- المؤهل العلمي : ثانوية عامة دبلوم بكالوريوس

- التخصص: -----

ضع إشارة (/ , x) في المكان الذي تراه مناسباً .

دكتوراه

ماجستير

بكالوريوس

معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
				1- هل أنت راضي عن نظام الرقابة المستخدم في الوزارة ؟
				2- هل أنت على علم بإهداف الرقابة ؟
				3- نظام الرقابة المتبع في المؤسسة يرفع مستوى الخدمة المقدم .
				4- يتم إشراك العاملين في تحديد معايير الرقابة .
				5- لشخصية المسؤول تأثير مباشر على كيفية تطبيق نظام الرقابة .
				6- القوانين والتشريعات الموجودة لا الصلاحيات الكافية لتطبيق الرقابة .
				7- هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات .
				8- تقوم الدائرة التي تعمل بها بكافة المسؤوليات التي تطلبها الوزارة .
				9- يتم رصد الأحداث داخل المؤسسة أولاً بأول .
				10- يتم تطبيق الرقابة على جميع الموظفين دون تمييز أو تحيز .
				11- الموظف لديه المعرفة بما نص عليه قانون قانون الخدمة المدنية حول الرقابة .
				12- هل يتم تطبيق ما نص عليه قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق بالرقابة ؟
				13- الموظف على علم بأدوات وأساليب الرقابة المتبعة .

				14- غياب الرقابة في المؤسسة يقلل من مستوى الاداء الفعلي.
				15- الرقابة التي يكون مبالغ فيها تعمل على تقييد الموظف في العمل.
				16- يتم إرشاد وتوجيه الموظف ومسائلته احيانا اذا كشفت العملية الرقابيه عن خطئه.

17- من يقوم بوضع نظام الرقابة ؟
 الوزير المدير العام رئيس القسم العاملين جميع ما ذكر

18- ما هو اسلوب الرقابة المتبع في الوزارة ؟ " ممكن إختيار أكثر من إجابة "

لا	نعم	
		1- الجولات الدورية
		2- جولات مفاجئة
		3- تقارير وتحاليل
		4 - ملاحظات شخصية
		5- سجلات الدوام
		6- الميزانيات

19- ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف التي تظهر خلال ممارسة الرقابة داخل الوزارة ؟

20- ما هي اقتراحاتك لتفعيل دور الرقابة داخل الوزارة ؟

21- اذا كان هناك اي ملاحظات

