



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

إعداد

سمر محمد راغب شاهين

إشراف

د. ماجد محمد عبد السلام الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1428 هـ - 2007 م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ سمر محمد راغب شاهين لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

"واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة"

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 12 جماد آخر 1428هـ، الموافق 2007/06/27م في تمام الساعة الحادية عشرة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

مشرفاً ورئيساً	د. ماجد الفيرا
مناقشاً داخلياً	أ.د. يوسف عاشور
مناقشاً داخلياً	د. يوسف بحر

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها. والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. مانرن إسماعيل هنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

" وما أوتيتم من العلم إلا قليلا "

صدق الله العظيم

(سورة الإسراء، آية 85)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء بعض الضوء على واحدة من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة وهي الرقابة الإدارية الداخلية، وتوضيح الدور الهام الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات الأهلية من خلال تحليل مهامها واختصاصاتها، كذلك التعرف على بعض العوامل المؤثرة في الرقابة الداخلية فيها والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، والأساليب الرقابية، وتقييم الأداء، والاتصال، إضافة إلى قياس مدى تحقيق النظم الرقابية المطبقة داخل المنظمات الأهلية من تحقيق أهدافها، ومدى مساهمتها في الحد من الظواهر السلبية داخلها.

ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على عينة مكونة من 120 منظمة أهلية في قطاع غزة تعمل في مجالات تنموية واجتماعية مختلفة، حيث تم تطوير بعض الفرضيات وتصميم استبانة لاستطلاع رأي القائمين على الرقابة في المنظمات الأهلية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- توفر مقومات البناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بدرجة عالية، مما يدل على وجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعيات وتحقيق أهدافها.
- وجود علاقة طردية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية وتحقيق أهدافها.
- أن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقق أهدافها.

ولقد خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة نشر الوعي بأهمية العمل الرقابي، والهدف منه هو تصحيح الأداء.
- إعطاء صفة المرونة لإجراء التعديلات على معايير الرقابة.
- العمل على وضع معايير معتمدة وموضوعية لإعداد التقارير.
- إعطاء المزيد من الاهتمام بصناديق الشكاوى كأداة رقابية.
- التحديث المستمر في الأساليب الرقابية المستخدمة.

abstract

The present study aims at highlighting one of the most significant administrative functions undertaken by the management, i.e. the internal administrative control. The study seeks outlining the important role played by this control in achieving the targets of private organizations through analyzing its tasks and functions. Moreover, the study focuses on certain factors that influence the internal control in these organizations, mainly the organizational hierarchy, control techniques, assessment of performance and communication, in addition to measuring to what extent control systems applied at private organizations have achieved their goals and the extent of their contribution of limiting negative phenomena inside these organizations.

To achieve the above goals, the study was conducted on a sample comprising 120 private organizations in Gaza Strip operating in different development and social areas. Some hypotheses were developed and a questionnaire designed to probe the opinions of those who are in charge of the control process at private organizations.

Following are the main results of the study:

- The organizational structure factors are available in a high degree at private organizations in Gaza, which indicates the existence of an organizational hierarchy suiting the activities of these organizations and achieving their goals.
- The existence of direct relationship between the existence of internal control factors and the realization of their goals.
- The internal control systems applied at private organizations in Gaza Strip achieve their goals.

The study concludes with a number of recommendations, mainly:

- It is necessary to spread awareness of the significance of control work, the purpose of which is correcting the performance.
- There should be flexibility to introduce modifications to the control criteria.
- Accredited and objective standards should be laid down for compiling reports.
- More attention should be paid to complaint boxes as a control tool.
- Continued updating of applied control techniques.

إلى من لا ينضب عطاؤهما ولا يزول
إلى أحب الناس على قلبي بعد الله و الرسول
والدي الكرام. . . اللهم احفظهما بحفظك وكن لهما معين
إلى كل قلب مخلص تجاه أمته ودينه
إلى الشهداء والأسرى والمجاهدين الصابرين في كل مكان

إلى من لا ينضب عطاؤهما ولا يزول
إلى أحب الناس على قلبي بعد الله و الرسول
والدي الكرام. . . اللهم احفظهما بحفظك وكن لهما معين
إلى كل قلب مخلص تجاه أمته ودينه
إلى الشهداء والأسرى والمجاهدين الصابرين في كل مكان

شكر وتقدير

تتشرف الباحثة بان تسجل أسمى آيات الشكر والعرفان ، وعظيم تقديرها لأستاذها الفاضل الدكتور/ ماجد الفراء، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، لما كان لتوجيهاته العلمية العالية من اثر في إخراج هذه الرسالة بصورتها الحالية. فله مني عظيم الشكر والتقدير والاحترام.

وأتوجه بالاحترام الفائق للأستاذين الكريمين، الأستاذ الدكتور/ يوسف عاشور، والدكتور/ يوسف بحر لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة. وأقدم شكري وتقديري لملاحظتهما و توجيهاتهما التي زادت الدراسة تميزا و ثراءً. وإلى رئاسة الجامعة الإسلامية، وعمادة الدراسات العليا كل التقدير لما يقدموه من دعم لطلبة الدراسات العليا.

كما أتوجه بعميق شكري لمدراء ورؤساء مجلس إدارة وأمناء سر وأمناء صندوق المنظمات الأهلية في قطاع غزة لما بذلوه من تعاون في تعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية، إضافة إلى البيانات والمعلومات التي تم تزويد الباحثة بها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من الأساتذة، الدكتور/ رشدي وادي، الدكتور/ سامي أبو الروس، والدكتور/ نافذ بركات، والدكتور/ يوسف بحر، الذين قاموا بتحكيم الاستبانة علميا ولغويا ومناسبة فقراتها للغرض الذي أعدت من أجله.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى أفراد عائلتي، والدي ووالدتي وأشقائي وشقيقاتي، لما وفروه لي من الإمكانيات المادية والمعنوية لانجاز هذه الدراسة.

إلى عمي العزيز/ أبو راغب، الذي كان لتحفيزه و تشجيعه الدائم لي أكبر الأثر في إنجاز هذا العمل.

إلى زملائي وزميلاتي في العمل الذين قاموا بتشجيعي فلهم مني كل تقدير واحترام. إلى كل من قدم لي عوناً سواء اللذين كتبوا في الموضوع، أو الذين قدموا معلومات، أو اللذين أبرزوا وثائق، أو وفروا جواً بحثياً، أو حتى قدموا نصيحة أو توجيه.

فلهم جميعاً مني جزيل الشكر وفائق الاحترام.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة
ب	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	أولاً: مقدمة
3	ثانياً: مشكلة الدراسة
4	ثالثاً: متغيرات الدراسة
5	رابعاً: أهداف الدراسة
5	خامساً: فرضيات الدراسة
7	سادساً: أهمية الدراسة
8	سابعاً: هيكل الدراسة
8	ثامناً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: ماهية الرقابة	
23	مقدمة
24	المبحث الأول: مفهوم الرقابة وأهميتها و أنواعها
24	أولاً: مفهوم الرقابة
27	ثانياً: أهمية الرقابة
36	ثالثاً: أنواع الرقابة
45	المبحث الثاني: وسائل الرقابة ومقوماتها و عناصرها
45	أولاً: وسائل الرقابة الإدارية
58	ثانياً: مقومات الرقابة الإدارية الداخلية
60	ثالثاً: عناصر الرقابة الإدارية وخطواتها

67	المبحث الثالث: خصائص الرقابة الإدارية الفاعلة والعناصر الإنسانية فيها
67	أولاً: خصائص الرقابة الإدارية الفاعلة
72	ثانياً: العناصر الإنسانية في الرقابة
الفصل الثالث: الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية	
78	مقدمة
79	المبحث الأول: الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية
79	أولاً: المجتمع المدني والمنظمات الأهلية
83	ثانياً: وظائف مجلس الإدارة في المنظمات الأهلية
84	ثالثاً: التخطيط في المنظمات الأهلية
86	رابعاً: الرقابة في المنظمات الأهلية
88	المبحث الثاني: الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة
88	أولاً: النشأة
88	ثانياً: مراحل تطور المنظمات الأهلية في فلسطين
90	ثالثاً: تعداد المنظمات الأهلية في فلسطين عامة وفي قطاع غزة خاصة
92	رابعاً: قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المطبق في فلسطين
93	خامساً: البنية الداخلية للمنظمات الأهلية
94	سادساً: أهمية المنظمات الأهلية في فلسطين
97	سابعاً: المقومات الأساسية للعمل الأهلي العربي والفلسطيني ومتطلبات استمراره في ظل السلطة
98	ثامناً: مواصفات ومحددات المنظمات الأهلية التي تتسجم مع القانون
100	تاسعاً: الرقابة في المنظمات الأهلية الفلسطينية
101	عاشراً: تطوير أنظمة الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية
الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات	
104	مقدمة
104	أولاً: منهجية الدراسة
104	ثانياً: مجتمع الدراسة
105	ثالثاً: عينة الدراسة
109	رابعاً: صدق وثبات الاستبانة

117	خامسا: المعالجات الإحصائية
الفصل الخامس: الإطار العملي للدراسة: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	
120	مقدمة
120	المبحث الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
121	المبحث الثاني: تحليل فقرات الدراسة
138	المبحث الثالث: تحليل فرضيات الدراسة
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
149	مقدمة
149	أولا: نتائج الدراسة
151	ثانيا: توصيات الدراسة
المراجع والملاحق	
155	المراجع العربية
157	المراجع الأجنبية
163	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	النسب المالية	54
2	التوزيع الجغرافي للمنظمات الأهلية في قطاع غزة	90
3	التوزيع القطاعي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة	91
4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	106
5	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	106
6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	107
7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر الزمني للمنظمة بالسنوات	107
8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين الدائمين بالجمعية	108
9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين المتطوعين في الجمعية	108
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد فروع الجمعية	109
11	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته	110
12	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (تقييم الأداء) والدرجة الكلية لفقراته	111
13	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الاتصال) والدرجة الكلية لفقراته	112
14	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الأساليب الرقابية) والدرجة الكلية لفقراته	113
15	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات في تحقيق الأهداف) والدرجة الكلية لفقراته	114
16	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (مدى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في الحد من الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته	115
17	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	115
18	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	116
19	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	117
20	اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov t- test)	120

124	تحليل فقرات المجال الأول (الهيكل التنظيمي)	21
126	تحليل فقرات المجال الثاني (تقييم الأداء)	22
128	تحليل فقرات المجال الثالث (الاتصال)	23
132	تحليل فقرات المجال الرابع (الأساليب الرقابية)	24
134	تحليل فقرات المجال الخامس (مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات في تحقيق الأهداف)	25
136	تحليل فقرات المجال السادس (مدى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في الحد من الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية)	26
137	مستوى الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية	27
138	معاملات ارتباط بيرسون بين مقومات الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة وكل من المجالات الأخرى	28
141	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي	29
141	اختبار تامهان (Tamhane test) للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي المجالات	30
142	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي	31
143	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لسنوات الخبرة	32
144	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى للعمر الزمني للمنظمات	33
145	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لعدد العاملين الدائمين في الجمعيات	34
146	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لعدد العاملين المتطوعين في الجمعيات	35
146	اختبار تامهان (Tamhane test) للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد العاملين المتطوعين في الجمعيات لجميع المجالات	36
147	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لعدد فروع الجمعيات	37

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
61	خطوات عملية الرقابة	1

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة

اهتم علماء الإدارة والإداريون المحدثون، وما زالوا يولون أهمية كبيرة بموضوع الكفاية والفعالية ودورهما في تحقيق أهداف المنظمات من خلال العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ولقد اتفقت آراؤهم على أن تحقيقها يرتبط إلى درجة بعيدة بمستوى التنسيق والتكامل بين هذه العمليات الإدارية التي تمارس في تلك المنظمات، كما يرون أن التفاعل بين عناصر العملية الإدارية هي المؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري ولعل من أبرز تلك العناصر هو عنصر الرقابة الذي يسعى إلى توحيد الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيه جهودها إلى المسار الصحيح¹. ولهذا يمكن القول إن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً، وتعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة. فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران في الرقابة ويتأثران بها أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة مما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها. وتطور الرقابة عبر العصور المختلفة، حيث اختلف مفهومها في العصور القديمة عنه في العصور الوسطى والحديثة، إلى أن وصلت إلى مفهومها الحديث والذي تعتبر فيه الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الهامة والتي يمارسها المديرون بشكل يضمن تنفيذ الخطط الإدارية وتحقيق المهام والواجبات، وتساعد على اكتشاف أي انحراف عن الخطط في مراحل مبكرة من التنفيذ². وسيتم التركيز على هذه الوظيفة نظراً لأهميتها في تصحيح العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم حتى يمكن ضمان مستوى مستمر وعالي من الأداء.

والبحث في الرقابة الإدارية بالتحديد أمر قديم غير أن أهميته وضحت في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية، فهي لا تقتصر على الإدارة العليا، إنما تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى.

إن التركيز على قطاع المنظمات الأهلية هام لأنه من أهم القطاعات التي تستطيع الدولة استغلالها للوصول إلى ركب الدول المتقدمة، حيث لعبت المنظمات الأهلية دوراً مركزياً في حياة الشعب الفلسطيني، وقد تميزت فعالية هذا الدور بشكل واضح في ظل الأزمات والانعطافات التي يمر بها الشعب الفلسطيني وتحديداً الأزمات المترتبة على الإجراءات والسياسات الاحتلالية المتواصلة ضد كافة أوجه حياة شعبنا فهذه المؤسسات تغطي من الخدمات الموجهة للمناطق والقطاعات والفئات المهمشة ما نسبته 70%، وتقوم أكثر من 65% من هذه المؤسسات بتقديم خدمات تنموية، وأكثر من 60% في بناء

¹ علاقي، مدني عبد القادر- الإدارة- دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية- مكتبة دار جدة للنشر- الطبعة التاسعة- جدة-2000م.

² ياغي، محمد عبد الفتاح- الرقابة في الإدارة العامة- مركز احمد ياسين الفني- الطبعة الثانية-1997م-ص16.

الوعي التنقيف المجتمعي وقرابة 36% تقوم بدعم البناء المؤسسي وتطوير الموارد البشرية، ونجاح هذا القطاع مرهون بعدد من المقومات منها كفاءة وفاعلية الإدارة، وتعتبر الرقابة الإدارية جزءاً لا يتجزأ من هذه الإدارة³.

ومن الملاحظ وجود وتزايد لآلاف المنظمات الأهلية في الدول العربية كما هو الآن في فلسطين، إلا أن مفهوم المجتمع المدني لم يتحقق فيها⁴، وأظهرت العديد من الدراسات أن نسبة 70% من المنظمات الأهلية في فلسطين يتوفر لديها هيئة أو جمعية عمومية، ولكن البقية لا يوجد بها وتفقر إلى الكفاءات والمهارات البشرية وتعاني من مشاكل إدارية كبيرة⁵.

يتجسد هنا الشعور بضرورة وأهمية التنمية الإدارية وعملية الإصلاح والتطوير للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة خصوصاً في ظل حالة الخلل الذي أصابها، وبروز مظاهر ضعف التنسيق وسوء الإدارة، والنقص الواضح في الخطط كما تبينه الدراسات. وان هذا الخلل بحاجة لإصلاح وعلاج، وذلك بقدرتنا على التعامل مع الظروف وعدم الاستسلام لحالة انخفاض مستوى أداء وعمل هذه المؤسسات، وتتمازج هذه الدراسة مع الأوضاع الصعبة التي يعاني فيها المجتمع بجميع شرائحه من أوضاع صعبة سببها الإغلاق والتضييق على شعبنا الفلسطيني في قطاع غزة، وإن الجهود الحثيثة لعملية التنمية والتطوير الإداري للمؤسسات والقطاعات المختلفة يجعل من الواجب والضروري القيام بمثل هذه الدراسات الميدانية التي تقوم بتشخيص العلل ووضع الحلول.

وتأتي هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على واحدة من أهم الوظائف الإدارية ألا وهي الرقابة الإدارية نتيجة للأهمية البالغة لنشاطها و لبيان واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية، حيث تتوجه الأنظار في هذه الأيام لهذه المنظمات لدورها بالغ الأهمية على صعيد تقديم الخدمات المختلفة للمجتمع الفلسطيني مما يكمل عمل السلطة، حيث أصبحت هذه المنظمات جزءاً لا يتجزأ من المجتمع المدني وتتداخل معه في كثير من الأحيان وتلعب دوراً في تفعيل وتنشيط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية الفلسطينية، الأمر الذي يتطلب منا التوقف والتركيز على هذا القطاع.

ثانياً: مشكلة الدراسة

أشار الشعيبي في ورشة لائتلاف أمان (2004م) إلى بعض العوامل التي تساعد على انتشار الفساد في المؤسسات الأهلية ووجود فلتان إداري في العديد من هذه المنظمات، وكان من بين هذه العوامل ضعف

³ عطايا، نظام-مقال حول المؤسسات الأهلية الفلسطينية ومشاريع السلام المطروحة-الواقع والتوجهات-دائرة البحث العلمي التنموي-الاعاثة الزراعية-غزة-حزيران 2005م.

⁴ زيدان، ليث-عوائق تكوين المجتمع المدني في الدول العربية-مقال في صحيفة دنيا الوطن-2005م.

⁵ حماد، رائد-واقع المؤسسات والجمعيات الفلسطينية غير الحكومية في فلسطين الى اين-صحيفة دنيا الوطن-2005م.

أنظمة الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية الأمر الذي يسبب القصور الملموس في الأداء،⁶ وتأتي هذه الدراسة لبيان حقيقة هذا الاعتقاد.

وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو واقع الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ؟

وذلك للكشف عن مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ودورها في تحقيق أهداف المنظمات الأهلية، كذلك في قدرتها على الحد من الظواهر السلبية فيها.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

يمكن تحديد متغيرات الدراسة فيما يلي:

• المتغيرات التابعة:

المتغير الأول: نظم الرقابة الإدارية الداخلية وتعني بأنها عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في انجاز الأهداف⁷. ويعتبر هذا المتغير تابعا بعلاقته بمقومات الرقابة الداخلية والمتمثلة في البناء التنظيمي والأساليب الرقابية وتقييم الأداء والاتصال، ومستقلا بعلاقته بكل من تحقيق الأهداف و درجة الحد من الظواهر السلبية.

المتغير الثاني: درجة تحقيق الأهداف وهي الغايات التي تسعى الإدارة باستخدام نظام رقابي سليم إلى المحافظة على الموارد المتاحة وتحقيق الشفافية وتوفير أدوات المحاسبة والمساءلة وتحسين الكفاية الإنتاجية.

المتغير الثالث: ظواهر التسيب المالي والإداري، مثال على ذلك: إهدار الأموال، و ارتفاع التكلفة، وضعف الثقة في البيانات، وغياب الشفافية، وضعف المحاسبة والمساءلة.

• المتغيرات المستقلة:

والمتمثلة بمقومات الرقابة الإدارية الداخلية

المتغير الأول: البناء التنظيمي ويشمل تناسب السلطة مع المسؤولية وكفاية الصلاحيات وتحقق الإشراف على المرؤوسين وقيام الموظف بواجباته المحددة وعدم وجود الازدواجية والتداخل في الأعمال وتوفر الوسائل المساعدة لانجاز الأعمال.

المتغير الثاني: تقييم الأداء، ويمارس تقييم الأداء على الموارد البشرية(العاملين)، وهو نشاط يقوم به كل مدير لكي يحدد من خلاله درجة كفاءة وفعالية مرؤوسيه في أداء العمل، ويهدف تقييم الأداء إلى تشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء السيئ، وتستند عملية التقييم على معايير يتم وضعها لمقارنة أداء الأفراد العاملين وهذه المعايير.

⁶ الشعبي، عزمي-الواسطة والمحسوبة-ائتلاف امان-ورشة عمل-رام الله-2004م.نسخة الكترونية:

www.aman-palestine.org/arabic/documents/wastconf-emp.dol

⁷ حنفي، عبد الغفار وقرياقص، رسمية-اساسيات الادارة وبيئة الاعمال-مؤسسة شباب الجامعة للنشر-الاسكندرية-

2004م-ص761.

المتغير الثالث: الأساليب الرقابية، تتعدد وتختلف الأساليب الرقابية حسب طبيعة الموضوعات التي يراد مراقبتها، وحسب طبيعة المنظمات واهم الأساليب والوسائل الرقابية: الملاحظة، والإشراف، والتقارير الإدارية والمالية، والموازنات.

المتغير الرابع: الاتصال ويستهدف تهيئة المعلومات اللازمة والضرورية لاتخاذ أية قرارات تحقق مجموعة من أهداف المنظمة وكذلك التأثير على سلوك العاملين بطريقة تسمح بتحفيزهم لان يواجهوا أنظمتهم في توافق مع أهداف المنظمة.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1. توضيح الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة وذلك بتحليل مهامها واختصاصاتها والتحقق من أن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في هذه المنظمات هي احد العوامل التي أدت إلى القصور الملموس في أدائها.
2. التعرف على مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
3. معرفة مدى تأثير البناء التنظيمي للمنظمات الأهلية في قطاع غزة في إنجاح عملية الرقابة الداخلية.
4. التعرف على اثر استخدام الأساليب الرقابية في تحقيق الرقابة الداخلية أهدافها في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
5. بيان اثر الاتصال وما تقوم به هذه العملية من تهيئة للمعلومات ونقلها لاتخاذ القرارات في عملية الرقابة الداخلية.
6. بيان مدى فاعلية نظم الرقابة الداخلية الموجودة لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها.

خامساً: فرضيات الدراسة

على ضوء المشكلة التي تتناولها هذه الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توفر مقومات البناء التنظيمي ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام تقييم الأداء كأداة رقابية، ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام الأساليب الرقابية، ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توفر مقومات الاتصال، ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ودرجة تحقيق أهدافها.

6. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ودرجة الحد من الظواهر السلبية فيها.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة حول مستوى الرقابة الداخلية تعزى لبعض الخصائص الشخصية للعاملين في هذه المنظمات.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة حول مستوى الرقابة الداخلية تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة 0.05.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة حول مستوى الرقابة الداخلية تعزى للمؤهل العلمي للموظف عند مستوى دلالة 0.05.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة حول مستوى الرقابة الداخلية تعزى لعدد سنوات الخبرة للموظف عند مستوى دلالة 0.05.

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة حول مستوى الرقابة الداخلية تعزى لبعض الخصائص التنظيمية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة حول مستوى الرقابة الداخلية تعزى للعمر الزمني للمنظمات عند مستوى دلالة 0.05.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة حول مستوى الرقابة الداخلية تعزى لعدد العاملين الدائمين في المنظمات عند مستوى دلالة 0.05.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة حول مستوى الرقابة الداخلية تعزى لعدد العاملين المتطوعين في المنظمات عند مستوى دلالة 0.05.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة حول مستوى الرقابة الداخلية تعزى لعدد فروع المنظمات عند مستوى دلالة 0.05.

سادساً: أهمية الدراسة

لا شك أن التحدي الذي يواجه المنظمات اليوم هو البحث عن النهج العلمي التطبيقي الذي يمكن من خلاله زيادة فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية. ولا يقتصر هذا على العمل الجاد لتحسين الأداء من خلال تبني الأساليب الفنية الحديثة، ولكن التحدي الحقيقي ربما يكمن في تبني ما يمكن أن تقدمه لنا الدراسات التطبيقية الميدانية عن واقع الرقابة الإدارية كوظيفة يمارسها المديرون بشكل يضمن تنفيذ الخطط الإدارية وتحقيق مهام وواجبات الدوائر والمؤسسات.

- قد تكون لهذه الدراسة لهذه أهمية في أنها قد تمثل إضافة للأدبيات الإدارية، والتي تبحث في موضوع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية.
- وتستمد الدراسة أهميتها من كونها أول دراسة في حدود علم الباحثة - تبحث بشكل خاص في واقع الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة وذلك بعد المسح المكتبي للأدبيات في هذا الموضوع.
- أما من حيث المضمون فإن هذه الدراسة محاولة لمعالجة موضوعاً إدارياً حيويًا يؤثر في حياة الأفراد والتنظيمات والمجتمعات أيضاً، ويهم البيئة الإدارية الفلسطينية .
- ولعل هذه الدراسة تسهم في توجيه أنظار الدارسين و الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية الميدانية في هذا المجال بما يثري هذا المجال ويغنيه ويضيف للأدبيات الإدارية عمقا جديداً، لما للدراسات التطبيقية من أهمية بالغة وتأثير حيوي في تشخيص كثير من العلل التنظيمية المرتبطة بالرقابة الإدارية.
- وللدراسة أهمية أنها تجرى على واحدة من أهم القطاعات المؤثرة في المجتمع الفلسطيني وتلعب دور هام ومركزي فيه حيث تشارك هذه المنظمات بجهود راقية للنهوض بالمجتمع الفلسطيني وذلك بمشاركتها في عملية التنمية في مختلف المجالات لما تقوم به من تنمية للموارد البشرية، ومحاولة القضاء على الفقر والبطالة، وبناء البنية التحتية للقطاع الزراعي وتنفيذ البرامج والمشاريع الاجتماعية.
- وأن تؤدي نتائج هذه الدراسة إلى تزويد متخذي القرار بمعلومات عن واقع الرقابة الإدارية ومعوقات نجاح العملية الرقابية، مما قد يسهم في رفق المكتبة الفلسطينية برصيد معرفي جيد.
- وأن تمثل هذه الدراسة صورة لواقع الأنظمة الرقابية في المنظمات الأهلية والتي قد تكون لنتائجها وتوصياتها أهمية للمهتمين بهذا الموضوع وأن تشكل البداية العلمية على طريق مساعدة المنظمات الأهلية في قطاع غزة في مجال الرقابة الإدارية الداخلية.

سابعاً: هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من ستة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويشمل مقدمة عامة للدراسة والفروض والأهداف والأهمية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة ماهية الرقابة ويشمل:

- **المبحث الأول:** تعريف الرقابة مفهومها وأهميتها وأنواعها.

- **المبحث الثاني:** وسائل الرقابة ومقوماتها وعناصرها.

- **المبحث الثالث:** خصائص الرقابة الإدارية الفاعلة والعناصر الإنسانية فيها.

الفصل الثالث: الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية

- **المبحث الأول:** الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية.

- **المبحث الثاني:** الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات

الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

ثامناً: الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي التي قامت بها الباحثة للأدبيات والدراسات السابقة في مجال الرقابة الإدارية الداخلية إلى وجود العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الرقابة الداخلية سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة.

أما فيما يتعلق بالبيئة الفلسطينية وخصوصاً في قطاع غزة فتوجد بعض الدراسات تناولت غالبتها موضوع الرقابة الداخلية في القطاع العام- وذلك في حدود علم الباحثة- أما بالنسبة للقطاع الخاص وخصوصاً المنظمات الأهلية فلم يتم الاستدلال على أي دراسة تخص هذا القطاع سوى دراسة شرف (2005م) والتي تناولت الرقابة المالية في المنظمات الأهلية وبذلك تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها والتي تتعلق بالرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

وفيما يلي نعرض باختصار بعض هذه الدراسات التي لها ارتباط مباشر بموضوع الرقابة الداخلية

1. دراسة عياش (2005)⁸

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية بوكالة الغوث (الأنروا) ومدى توافقه مع متطلبات المعايير الدولية للمراجعة وذلك من خلال توفير الحماية لأصول الأنروا وممتلكاتها والتأكيد من التزام جميع العاملين بالأنروا بتنفيذ السياسات الداخلية التي وضعتها الإدارة وإحكام الرقابة على

⁸ عياش، يوسف حسن- مدى فعالية الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أداء أنشطة وكالة الغوث الدولية (الأنروا) في غزة في ضوء معايير المراجعة الدولية- رسالة ماجستير- كلية التجارة- الجامعة الإسلامية- غزة- 2005م.

أداء أنشطة وكالة الغوث وكذلك دراسة مدى توفر عناصر ومقومات ووسائل الرقابة الداخلية في نظام الرقابة الداخلية بوكالة الغوث الدولية بغزة والعمل على كشف مناطق الخلل والضعف الرقابي فيها. أوصت الدراسة ببذل مزيداً من التحسينات والتطوير لمقومات وأدوات تحقيق الرقابة الداخلية والعمل على تطوير قواعد سليمة للاختيار والتعيين وزيادة الاهتمام ببحوث العمليات كأداة من أدوات الرقابة الداخلية وإعطاء الاهتمام للشكاوى والتظلمات وأن تقوم الأنزوا ببذل المزيد من التحسين والتطوير للعوامل المؤثرة في البيئة الرقابية. والعمل على تطوير نظام الرقابة الداخلية على عمليات تقديم الخدمات الصحية بحيث تحقق الجودة في الخدمات الصحية. كما أوصت الدراسة بضرورة تدعيم أسس نظام الرقابة الداخلية لتعزيز الالتزام بسياسات الإدارة في استخدام مواردها المتاحة وبما يحقق أهدافها العامة.

2. دراسة شرف (2005)⁹

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل الأنظمة الرقابية المطبقة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، ومعرفة مدى قوة أو ضعف تلك الأنظمة، ودراسة أثر ودور الرقابة المالية على الجوانب المالية للمؤسسات الأهلية في القطاع والتعرف على مدى استخدام الأدوات والمقومات الرقابية في تطوير أداء المؤسسات الأهلية ومدى فعالية وكفاءة الأجهزة الرقابية في ضبط الأداء وتوضيح دور الرقابة في المحافظة على المال العام.

وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود دور مؤثر وفعال لمؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية في تطوير الأنظمة المالية الإدارية للجمعيات الأهلية في قطاع غزة، ووجود الإلزام القانوني الذي يلزم الجمعيات الأهلية بتقديم تقارير مالية مدققة من مدقق حسابات خارجي مستقل بصورة سنوية وفي مواعيد محددة، وضرورة وجود تقارير التدقيق والمراجعة لنيل ثقة الجهات المانحة. وأظهرت الدراسة توفر مقومات النظام المحاسبي بدرجة كبيرة في الجمعيات الأهلية أما عن مقومات الهيكل التنظيمي تتوفر المقومات بدرجة متوسطة في الجمعيات الأهلية.

واستخدام الجمعيات الأهلية للأدوات الرقابية، وتوفر أنظمة الضبط الداخلي كانت بدرجة متوسطة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

1. زيادة فعالية الرقابة المالية الداخلية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية للجمعيات.
2. تحديث القوانين بما يمكن من إعطاء دور أكبر لمؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية.
3. تطوير العمل الرقابي بحيث لا يبقى في إطار الرقابة المالية التقليدية.

⁹ شرف، جهاد محمد- أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية- دراسة ميدانية- المؤسسات الأهلية في قطاع غزة- رسالة ماجستير- الجامعة الإسلامية- غزة-2005م.

3. دراسة أبو ماضي (2004)¹⁰

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسات العامة ومدى أدائها لأهدافها وتحديد العوائق التي تعترض عملية الرقابة، وهدفت كذلك إلى تقييم مدى فاعلية الرقابة من خلال التزام المؤسسات العامة بتوصيات الهيئات الرقابية، وتوصل الباحث إلى أن المؤسسات العامة تقوم باستخدام بعض الأساليب الرقابية ولكن ليس بالشكل المطلوب والفعال، كذلك عدم استخدام المؤسسات العامة للخطط كأداة رقابية وضعف استخدام المعايير الرقابية في عملية المتابعة وأخيراً توصلت الدراسة إلى ضعف مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة الفلسطينية للجمهور، وأكد الباحث على ضرورة ممارسة ومشاركة الموظفين في إعداد الموازنة التقديرية للمؤسسة وذلك من أجل تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة.

ومن أهم نتائجها أيضاً أن هناك ارتباط بين تطبيق أساليب الرقابة في المؤسسات العامة وعملية التطوير في المؤسسات، أما بالنسبة للأجهزة الرقابية أثبتت الدراسة عدم فعالية المجلس التشريعي، أما بالنسبة لديوان الموظفين العام ووزارة المالية وهيئة الرقابة العامة فكان لها دور فعال على أداء المؤسسات العامة.

وأوصى بتدريب الموظفين على إعداد التقارير الإدارية وتدريبهم على استخدام هذه التقارير خاصة التقارير الإحصائية.

أوصى الباحث كذلك بتفعيل دور المجلس التشريعي وذلك من خلال مناقشة تقارير هيئة الرقابة العامة التي يتم تقديمها رئيس السلطة التنفيذية.

4. دراسة هولتفريتر (2004)¹¹

هدفت هذه الدراسة على التركيز على نوع من جرائم الموظفين، والتي تعرف بأنها احتيال في المهنة والتي تقدر بـ 6% من إجمالي الدخل في الولايات المتحدة الأمريكية.

تصف الدراسة آليات الرقابة التي تستخدمها المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية للرقابة ومنع هذه الجريمة، ومن ضمنها فحص خلفيات الموظفين، التدقيق الداخلي والخارجي، ومؤخراً استخدام التقارير السرية والتي تهدف لجعل الموظفين يتحولون عن التدليس مع زملائهم في العمل.

من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة حول هذا الموضوع ووصف المنهجية المستخدمة في البحث، والتي تفحص الأنماط الأربعة لآليات الرقابة فقد توافقت الدراسة مع نتائج دراسة سابقة وهي أن التكاليف المباشرة للاحتيال المهني كبيرة، ونتيجة مرتبطة بالتأثيرات الاجتماعية والتي تعتبر غير قابلة للقياس مع أي دقة، وافترضياً فإنه لا توجد أي مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر

¹⁰ أبو ماضي، كامل أحمد- أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة- رسالة ماجستير- الجامعة الإسلامية- غزة- 2004م.

¹¹ Holtfreter, Kristy, Fraud in US Organisations, an examination of control mechanisms, Journal of Financial Crime, Emerald Group Publishing Limited, 12 issue, 2004.

محصنة من الاحتيال الداخلي، وتم التوصل إلى أن هناك حاجة لأدوات قياس متنوعة للسيطرة على جريمة التدليس والاحتيال المهني.

5. دراسة كلاب (2004)¹²

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة النظام الرقابي في وزارات السلطة الفلسطينية وإلى مدى توفر المقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية بوزارات السلطة ومستوى تطبيقها، وإلى بيان دور وأهمية الرقابة الداخلية في المحافظة على الأسباب والمعوقات الأساسية التي تواجه تطبيق وتطوير نظم جيدة للرقابة الداخلية في وزارات السلطة وتحديد سبل تطوير وتنمية أنظمة الرقابة الداخلية شملت الدراسة جميع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وفقاً للموازنة العامة المعتمدة للسنة 2003.

أظهرت نتائج الدراسة المقومات المالية والإدارية الأساسية للرقابة الداخلية الواجب توفرها كحد أدنى في وزارات السلطة الفلسطينية وقام الباحث بترتيبها حسب درجة ضعفها. وكان السبب الرئيسي لضعف نظم الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية يرجع بشكل أساسي إلى عدم توفر أغلب المقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية بالوزارات الفلسطينية كما توصل الباحث إلى أن التسبب الإداري وسوء الإدارة وضعف الأداء في تلك الوزارات يعزى إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية بها.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة أن يولي مجلس الوزراء الفلسطيني والوزراء، نظم الرقابة الداخلية الاهتمام اللازم وأن يعملوا على الإسراع في وضع وإقرار الهياكل التنظيمية بوزارات السلطة، وإلى تطوير وسائل الرقابة الإدارية والمالية المستخدمة بوزارات السلطة الفلسطينية والاهتمام بالعنصر البشري، كذلك الاهتمام بإعداد وتنفيذ برامج تقويم سنوي للرقابة الداخلية بالقطاع الحكومي الفلسطيني وأن تولي وحدات الرقابة الداخلية باهتمام أكبر، وأن تسعى الوزارات إلى وضع معايير محددة لتقييم الأداء وأن تفعل وسائل المحاسبة والمساءلة من خلال إقرار القوانين وتحديد العقوبات.

6. دراسة الكحلوت (2004)¹³

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مسؤولية مدقق الحسابات الخارجي عن فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية، وتحديد مدى التزام مدققي الحسابات الخارجية تجاه فحص وتقييم نظام

¹² كلاب، سعيد يوسف - واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي - (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال) - كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة - 2004م .

¹³ الكحلوت، خالد عمر - مدي التزام مدققي الحسابات الخارجيين بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين - رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين - 2004م .

الرقابة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين واستخلاص أهم المؤشرات المتعلقة بمهنة تدقيق الحسابات من خلال تحليل نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية، وقد توصلت الدراسة إلى التزام مدققي الحسابات الخارجين في فلسطين بدراسة وتقييم نظام الرقابة المحاسبية وفيما يتعلق بمدى قيامهم بتقييم نظام الضبط الداخلي فقد بينت الدراسة ما يلي:

- أن هناك وعياً مهنيًا لدى المدققين المختصين.
 - وقيام المدققين بدراسة وتقييم الضوابط الرقابية المتعلقة بالاستثمارات والممتلكات البنكية وإبلاغ إدارة البنك عن أي نواقص أو مشاهد.
 - وهناك اهتماماً من قبل المدققين بالتحري عن أي انحرافات ذات أهمية في بنود المصروفات ومقارنتها في الفترة السابقة.
 - وأكدت الدراسة أن معظم مدققي الحسابات العاملين في مجال تدقيق البنوك لا يولون اهتماماً كافياً لنظام الرقابة الإدارية باستثناء قيامهم ببعض الإجراءات الرقابية بشكل محدد.
 - وهناك نقص الخبرة المصرفية كممارسة فعلية لدى العديد من مدققي الحسابات في فلسطين مما ينعكس على درجة التزامهم بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية.
 - وأثبتت الدراسة أن الاعتقاد السائد لدى بعض المدققين أنه ليس مسئولاً عن القيام ببعض الضوابط والإجراءات وخاصة فيما يتعلق بأنظمة البرامج المحسوبة.
- وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام مدققي الحسابات الخارجين اتجاه دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وخاصة الرقابة الإدارية.

7. دراسة حماد (2003)¹⁴

تناولت هذه الدراسة مشكلة منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي، وذلك من خلال دراسة وتحليل عناصر وخصائص النظام الرقابي الفعال، ومدى تطبيقه على عناصر النظام الرقابي الفلسطيني، ومن ثم تحليل العوامل المؤثرة في كفاءة وفاعلية النظام الرقابي الحكومي لتحديد وسائل وسبل تلافيتها وإمكانية تحسينها وتطويرها، واستخلاص أهم المؤشرات الرقابية الواجب تضمينها لنظام الرقابة المالية في فلسطين.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة:

- ضرورة إيجاد نظام فعال للرقابة الداخلية يركز على توزيع السلطات والمسئوليات وفق هياكل تنظيمية واضحة ومعتمدة.
- إنشاء جهاز أعلى للرقابة المالية يتمتع بالحصانة والحماية التي تسمح له بمزاولة عمله باستقلال ونزاهة.

¹⁴ حماد، أكرم إبراهيم عطية- تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي- دراسة مقارنة- (رسالة دكتوراه) - جامعة الجزيرة- كلية الاقتصاد والتنمية الريفية- قسم المحاسبة والتمويل- السودان- 2003م.

- ضرورة تشجيع الرقابة الذاتية والتخلص من التبعية للمحتل حيث أن الظروف السياسية والاقتصادية تؤثر على الأداء الرقابي.
- كذلك بينت الدراسة ضرورة الاهتمام بتحسين جودة التقارير من حيث المحتوى من خلال التدريب والاستعانة بالخبراء في مجال إعداد التقارير الرقابية.

8. دراسة كياس (2002م)¹⁵

هدف الدراسة الرئيسي محاولة التوصل إلى تحديد المتغيرات التي تسمح بقياس كفاءة فروع البنك والاستعانة بها في بناء نظام فعال لتقييم كفاءة الفروع مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات الخاصة بكل فرع.

وهناك بعض الأهداف الفرعية أهمها الحصول على مؤشرات الأداء الأكثر فعالية في تقييم كفاءة الفرع والتي تتناسب والطبيعة الخاصة للنشاط المصرفي، وكذلك التوصل إلى علاقة رياضية تربط بين مؤشرات الأداء المصرفي وكفاءة الفرع والتوصل إلى حكم عادل على كفاءة الفروع البنكية من عدمها مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات الخاصة بكل فرع.

تمثل البحث الميداني في دراسة إحصائية هدف الباحث من خلالها إلى تحديد مؤشرات لإحدى الدول النامية والمتمثل في "بنك الجزائر الخارجي".

كشفت الدراسة عن وجود نقائص في نظام القياس المتبع أهمها:

1. أن معايير الكفاءة التي يستعين بها هذا النظام تم اختيارها في إطار اقتصاد مخطط، مما جعلها

ترتكز في تقييم كفاءة البنك على قياس قدرة هذا الأخير على:

- جمع الموارد دون الاهتمام بتكلفتها أو كيفية توظيفها.
- تقديم التسهيلات للقطاع العام وإعطائه الأولوية في منح القروض دون مراعاة دراسات الاستحقاق الواجب القيام بها قبل منح أي قرض.

2. إن معايير الكفاءة المستخدمة تم اختيارها اعتماداً على تجربة البنك وخبرته فقط دون القيام

بدراسات وأبحاث تسمح بانتقاء معايير الكفاءة الأكثر مدلولية.

3. تم اختيار معايير الكفاءة دون الاهتمام بالعلاقات التي تربط بينها مما قد يؤدي إلى الوقوع في

التكرار وتحمل تكلفة هذا التكرار.

9. دراسة القبيج (2002)¹⁶

تناولت هذه الدراسة تقييم مدى وعي إدارات المنشآت والمدققين الخارجيين في فلسطين بأهمية وجود

أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ومدى التزامهم بها وأهم ما توصلت إليه الدراسة النتائج التالية:

¹⁵ كياس، محمد الأمين - دراسة بنائية لنظام الرقابة الادارية المصرفية في الدول النامية - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس - 2001 - 2002م.

¹⁶ القبيج، نائل - أنظمة الضبط والرقابة الداخلية بين النظرية والتطبيق في الشركات المساهمة في فلسطين - رسالة ماجستير - جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين - 2002م.

- أن هناك قصور في وعي إدارات الشركات المساهمة في فلسطين بمفهوم الرقابة الداخلية وأهميتها وواجبات المدقق الخارجي.
- وانعدام الرقابة الداخلية في المنشآت التي يتركز بها رأس المال بفترة صغيرة من حملة الأسهم.
- عدم الالتزام بمعايير التدقيق سواء المتعارف عليها أو الدولية وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون للشركات أنظمة داخلية تراعي الفصل في المسؤوليات والسلطات، وبضرورة التقييم الدوري للرقابة الداخلية وإتباع كافة الإجراءات الرقابية وضرورة وضع تشريعات ومعايير محاسبية ومعايير مراجعة.

10. دراسة زيدان (2001)¹⁷

- هدفت الدراسة إلى تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة وذلك بدراسة الجوانب التالية:
- واقع أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة من خلال الأنظمة والتعليمات الخاصة بهذه الجامعات.
 - مدى اهتمام الإدارات في الجامعات الخاصة بموضوع الرقابة الداخلية.
 - أثر تقييم مدقق الحسابات الخارجي لنظام الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة على فاعلية هذا النظام.
 - العلاقة بين حجم الجامعة ممثلاً بمجموع حقوق الملكية فيها وعدد طلابها وفاعلية نظام الرقابة الداخلية.
 - العمل على إعداد مقترحات لتحسين وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة وقد بينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين حجم الجامعة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية وتبين من الدراسة أن متوسط فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة 82.07% كما كشفت الدراسة عن أن الجامعات الخاصة مهتمة بالدرجة الأولى بالإجراءات الرقابية المتعلقة بالنقدية، يلي ذلك الإجراءات المتعلقة بالرواتب والأجور، وكان الاهتمام الأقل فيما يتعلق بالإجراءات المتعلقة بالاستثمارات ورأس المال، وأظهرت الدراسة أن 66% من الجامعات الخاصة يوجد فيها أقسام للتدقيق الداخلي في حين أن 33% منها لا يوجد فيها هذه الأقسام وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين مستوى اهتمام المدقق الخارجي ودرجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية.

وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة إصدار تشريعات تلزم الجامعات الخاصة بنشر تقارير سنوية عن فاعلية أنظمتها الرقابية الداخلية، وزيادة الاهتمام بتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية عن طريق إيجاد لجان للرقابة من أعضاء مجالس الأمناء وجعل هذه اللجان هي المرجعية العليا للمدققين

¹⁷ زيدان، زيدان أمين عبد الغني- تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية- رسالة ماجستير- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- قسم المحاسبة- جامعة آل البيت- الأردن- 2001م.

الداخليين، وأوصت الدراسة بإيجاد معايير عملية للتدقيق تستخدمها الشركات بصفة عامة والجامعات الخاصة عند تقييم أنظمتها الرقابية وكذلك إجراء المزيد من الدراسات المتصلة بالموضوع.

11. دراسة خشارمة وسليمان (2000)¹⁸

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مجالات استخدام تقارير الأداء وإبراز دورها في عملية الرقابة في البنوك التجارية الأردنية، ومدى تحقيق هذه التقارير لأهداف المنشأة، وذلك من أجل المحافظة على الموارد المالية واستخدامها الاستخدام الأمثل. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- ارتباط الزيادات والحوافز المادية في البنوك عينة الدراسة بتقارير الأداء الصادرة عن إدارة شئون الموظفين تصدرت المرتبة الأولى من حيث الأهمية.
- وتقوم هذه البنوك باستخدام تقارير الأداء للتأكد من دقة البيانات المحاسبية بدرجة عالية.
- تستخدم البنوك عينة الدراسة تقارير التدقيق الداخلي لتقييم أداء المؤسسة بفاعلية عالية للعمل على رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد ولتشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية داخل العمل.
- ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أيضا أن أفراد العينة اجتمعوا على أن استخدام التقارير لرفع الكفايات الإنتاجية للأفراد هي الأكثر أهمية وللمحافظة على أصول الشركة كانت الأقل أهمية.

وأوصت الدراسة بالآتي:

- العمل على رفع معدلات استخدام تقارير تقييم الأداء للمحافظة على أصول المشروع وذلك من خلال تدريب العاملين على استخدام تلك التقارير في الرقابة.
- العمل على استخدام تقارير تقييم الأداء بكفاءة وذلك عن طريق التأكد من دقة البيانات المحاسبية.
- العمل على تحسين كفاءة استخدام التقارير وذلك عن طريق تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية.
- العمل على زيادة معرفة العاملين في البنوك الأردنية بطرق استخدام تقارير الأداء وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لهم.

¹⁸ خشارمة، حسين وسليمان، عودة- تقارير الأداء في عملية الرقابة في البنوك التجارية الأردنية- دراسة ميدانية- مجلة أبحاث اليرموك- المجلد 16- العدد 4- جامعة اليرموك- اربد- الأردن- 2000م.

12. دراسة دينس (1999)¹⁹

هدفت الدراسة إلى فحص قرار المدقق عند تحريه للغش الذي ترتكبه الإدارة هل يتعامل معه على أنه خطأ غير مقصود، أم أنه غش مقصود، وذلك في ضوء معرفة اتجاه الإدارة في تفضيل أنظمة الرقابة الضعيفة أو القوية ومن أهم نتائج الدراسة:

- إن المدراء الذين لديهم حوافز لارتكاب الغش يفضلون أنظمة الرقابة الضعيفة، حتى مع قدرتهم على السيطرة على أنظمة الرقابة الداخلية وارتكاب الغش بغض النظر عن درجة قوة نظام الرقابة الداخلية وذلك لأن احتمالات الأخطاء تكون كبيرة مع أنظمة الرقابة الداخلية الضعيفة، مما يجعل توقعات المدقق تجاه هذه الأخطاء على أنها أخطاء روتينية بسبب ضعف نظام الرقابة الداخلي، وليس بسبب الحوافز لدى الإدارة لارتكاب الغش.
- هناك فجوة بين المدققين والإدارة حول تطبيق بعض وسائل الرقابة الداخلية وحول الفائدة منها مقارنة بتكلفة تطبيق هذه الوسائل، وإن المدققين يفضلون الرقابة الداخلية القوية بالرغم من وجهة نظر الإدارة، وإن كانت إدارة أمنية، حول الجدوى الاقتصادية من تطبيقه.
- إن المدققين يفسرون الأخطاء المكتشفة في ظل نظام الرقابة الداخلية الضعيف على أنها أخطاء غير معتمدة بسبب ضعف النظام نفسه، وعليه لا يتجه جهد المدققين للتحري عن الغش، أما في ظل الرقابة القوي فإن الأخطاء المكتشفة تفسر على أنها محاولات متعمدة للغش من الإدارة، لذا فإن المدققين يبذلون جهداً أكبر للتحري عن هذا الغش.

13. دراسة داكويلا (1998)²⁰

أدى التركيز القوي لممارسي المحاسبة على الرقابة الداخلية وتقارير التدليس المالي المتلاعب في بياناتها إلى الوصول لمعايير جديدة مرتبطة بالرقابة الداخلية وتقارير التدليس المالي، وتعتبر بيئة الرقابة وبالتحديد سلامة الإدارة عنصراً هاماً.

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد إذا ما كانت قوى بيئة الرقابة (العدل لدى القيادة - قواعد السلوك - والأهداف قصيرة المدى) كلها مرتبطة بقرارات التقارير المالية.

اعتمدت النتائج على مسح تم إرساله بواسطة البريد الإلكتروني لـ 400 شخص من المحاسبين القانونيين الذين يقومون بإعداد التقارير المالية، وأشارت النتائج إلى وجود سبب للاهتمام بتقارير التدليس المالي، بالإضافة إلى أن النزاهة لدى القيادة في المنشأة والتي تعزز القرارات الأخلاقية تعتبر ذات أهمية عالية لمصادقية التقارير المالية.

¹⁹ Dennis Caplan, Internal Control & Detection of Management Fraud, Journal of Accounting Research, spring 1999, Vol37, pp110-117.

²⁰ D'Aquila, Jill M., Is the control environment related to financial reporting decisions, Managerial Auditing Journal, 13 issue, MCB UP Ltd publisher, 1998.

أما قواعد السلوك والضغط للانجازات قصيرة المدى لوحدها ليس لها أي تأثير واضح في قرارات البيانات المالية، وشددت النتائج على أهمية التعلم أن سمعة المنشأة يجب أن تكون في القمة من خلال عملية التدقيق، مما يعني أهمية النزاهة في التقارير المالية.

14. دراسة نيلسون وراتلف (1996)²¹

تصف الدراسة المنبهات الرقابية على أنها عبارة عن إشارات تبدأ بنشاط صحيح في الوقت المناسب لأي عملية، وتفندها كأسلوب غير معترف فيه في السابق من طرق الرقابة الداخلية. تناقش الدراسة انه على خلاف آليات الرقابة الداخلية فان المنبهات الرقابية لا تعتمد على البيروقراطية والتي تجردت منها الشركات المتقدمة في العالم.

وأثبتت الدراسة انه في الوقت الذي تعتبر فيه منبهات الرقابة مهمة في عملية الرقابة وفي تطبيق جميع العمليات التنظيمية، فإنها تعتبر كذلك حاسمة في تطبيق الممارسات الإدارية بمقاييس عالمية، وأيضاً تؤثر في مصداقية وكفاءة وفعالية العمليات في المنشأة.

15. دراسة الفرخان والطراونة (1996)²²

حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى توفر نظم الرقابة والمعلومات في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة، وقياس مدى توفر نظم للمعلومات في هذه المؤسسات وقياس مدى استفادة المؤسسات من هذه النظم والمقارنة بين مؤسسات القطاعين العام والخاص على أساس مدى توفر هذه النظم ومدى الاستفادة منها، ومدى مساهمة هذه النظم في تحقيق ما هو متوقع منها.

وخلص الباحث إلى أن مستوي توفر نظم الرقابة والمعلومات في المؤسسات العامة منخفض وذلك بعكس الواقع في المؤسسات الخاصة التي تبين أنها تهتم بنظم الرقابة والمعلومات بشكل أدى إلى زيادة مساهمتها في تحقيق أهدافها، وأكدت نتائج هذا البحث أن نظم الرقابة والمعلومات تلعب دور أساسي في التطوير الإداري ورفع الأداء المؤسسي من خلال مساهمتها في تحسين جودة القرارات وتحسين الأداء والتحفيز والتشجيع وسرعة القرارات ودقتها، واختصار الوقت والجهد.

16. دراسة الطراونة واللوزي (1995م)²³

والتي هدفت إلى استطلاع آراء الموظفين في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلية حول واقع الرقابة الإدارية في دوائرهم، وكذلك هدفت إلى توضيح العلاقة بين الرقابة الإدارية وأبعاد الدراسة من العوامل المتمثلة في الهيكل التنظيمي والتعليمات والقرارات الإدارية والوسائل الرقابية المستخدمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة شملت (18) دائرة حكومية في محافظة الطفيلية.

²¹ Nelson, Irvin, T. & Ratliff, Richard, Control triggers: a control concept come of age, Managerial Auditing Journal, 11 issue, MCB UP Ltd publisher, 1996.

²² الفرخان، أمل والطراونة، محمد- واقع نظم الرقابة والمعلومات في المؤسسات الإدارية- دراسة تحليلية- مجلة دراسات العلوم الإدارية- العدد الثاني- 1996م.

²³ الطراونة، تحسين أحمد واللوزي، سليمان أحمد- واقع الرقابة الادارية كما يراها العاملون في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلية- دراسة ميدانية- مؤتة للبحوث والدراسات- المجلد العاشر- العدد السادس 1995م .

وأظهرت نتائج الدراسة بأنه يمكن التنبؤ بالرقابة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلية باستخدام أي بعد من أبعاد الدراسة حيث يمثل كل بعد ما نسبته (94%) مما يفسر نسبة عالية من الرقابة الإدارية، وتبين كذلك انه لا توجد فروق إحصائية هامة بين آراء الرؤساء والمرؤوسين على جميع أبعاد الدراسة.

وبينت الدراسة أن غالبية أفراد العينة يعتقدون أن الهيكل التنظيمي الموجود يحقق أهداف التنظيم وفي نفس الوقت أكد الغالبية على ضرورة تعديل الهيكل التنظيمي في دوائريهم.

أظهرت الدراسة أن الغالبية من أفراد العينة يعتقدون أن التعليمات واضحة ومحددة ومفهومة ويلاحظ الأغلبية كثرة التعليمات وصدورها بشكل متلاحق وطالبوا بضرورة إعادة النظر في التعليمات، أما بالنسبة للقرارات الإدارية فأكد الغالبية على أنها منسجمة مع الأنظمة والتعليمات وأنها تمتاز بالعدالة والموضوعية.

أما بالنسبة للوسائل الرقابية وبالتحديد الموازنة فرأى (60%) من العينة أنه يتم التقيد التام بأوجه الإنفاق المحددة في الموازنة و(69%) من العينة وافقوا على استخدام جداول الدوام الرسمي كوسيلة رقابية وأجاب (52%) من أفراد العينة على أن دوائريهم تعتمد التقارير الإدارية كوسيلة رقابية.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسة شاملة لأثر البيئة الاجتماعية في الطفيلية على عمل الإدارات الحكومية بخاصة أثر التنظيمات غير الرسمية على سير العمل في هذه الإدارات بحيث تشمل الدراسة العاملين في جميع المدارس لوزارة التربية والتعليم في الطفيلية.

17. دراسة شاهين (1995)²⁴

هدفت الدراسة إلى مناقشة وتحليل الأصول والأسس النظرية للأداء الرقابي لديوان المحاسبة الليبي علي الجهاز المصرفي، وإجراء التحليلات اللازمة للنظام المطبق بمقتضى القوانين والأنظمة المنظمة لهذا الأداء والتعرف على مدي ملاءمة أحكامها لمتطلبات الأداء الفعال للعمل الرقابي، ومن أهم نتائج وتوصيات الدراسة ما يلي:

- نقص الإمكانيات الفنية مما ينعكس سلبياً على تنفيذ متطلبات برامج الفحص والمراجعة.
- أسلوب اختيار العاملين غير مناسب مما يستوجب المزيد من العناية والاهتمام.
- مؤشرات وأسس قياس الأداء المنفذ يستند إلى اعتبارات عامة أساسها الملاحظة والمتابعة الشخصية.

ومن أهم التوصيات ضرورة نشر الوعي الرقابي وإبراز أهميته وإيجابياته، كذلك أوصت الدراسة بضرورة تطوير الأداء الفني والكفاءات البشرية والاهتمام بتنمية القدرات وإكسابها المهارات التدريبية اللازمة للنهوض بجوانب المسئوليات المنوطة بها، وضرورة إصدار قواعد ومعايير خاصة للأداء

²⁴ شاهين، علي عبد الله- آفاق تخطيط وتقويم أداء العمل الرقابي باللجنة الشعبية العامة للرقابة والمتابعة الشعبية- رسالة ماجستير- معهد الدراسات العليا للعلوم الاقتصادية والسياسية- ليبيا- 1995م.

الرقابي حتى تكون منهاجاً لضبط العمل وإجراءاته والتحكم في نوعية مخرجاته، واقتрحت الدارسة تطبيق بعض النماذج والمؤشرات التي يمكن اعتمادها في قياس الأداء المنفذ وتحديد مستويات فاعليته. **18. دراسة خرسيات(1993)²⁵**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف وظيفة التدقيق الداخلي وإجراءاتها ونطاق عملها في الشركات الصناعية المساهمة العامة من أجل تقويم مدى درجة فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي، وتحديد معوقات تطبيق وظيفة التدقيق الداخلي بشكل فعال من خلال معرفة نقاط الضعف والقصور في تطبيق الأهداف والإجراءات والأساليب، وتقديم الاقتراحات والتوصيات لمعالجة هذه المعوقات وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

أن نسبة الشركات التي يوجد بها نشاط تدقيق داخلي محدودة لقلة إدراك المسؤولين فيها لأهمية التدقيق الداخلي وأن العلاقة بين درجة فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي وبين حجم الشركة هي علاقة إيجابية وأن فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي بلغت 71%.

19. دراسة ويلبرن وود (1989)²⁶

هدفت الدراسة إلى تحليل أنظمة الرقابة الداخلية في النظم المحاسبية المستخدمة في المعاهد التعليمية العامة، وقد استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات، كما تم إعطاء أوزان لكل إجراء رقابي حسب سلم ليكرت، وقام الباحث بتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ومن نتائج الدراسة ما يلي:

- أن العديد من المعاهد تستخدم إجراءات رقابية داخلية تتصف بالحد الأدنى من النوعية المقبولة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى ملائمة إجراءات الرقابة الداخلية ومستوى التعليم لدى المدراء الماليين في المعاهد العلمية.
- هناك اتجاهات للتحويل من الأنظمة اليدوية إلى الأنظمة الإلكترونية في أنظمة الرقابة الداخلية.

20. دراسة أبو علي (1988)²⁷

وهدفت الدراسة إلى تقييم درجة متانة أنظمة الرقابة الداخلية والإدارية وفحص العلاقة بين درجة متانة أنظمة الرقابة المستخدمة وبين حجم الشركات من حيث رأس المال وعدد العاملين، وفحص

²⁵ الخرسيات، حمدان فرحان محمد- تقويم فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية- رسالة ماجستير- الجامعة الأردنية- 1993م.

²⁶ Royce Wilpurn Jr. Wood. An Analysis of Selected Internet Controls for Financed Accounting at the Central Office Level of Alpama Boords of Education, Unpublished EDD Thesis ,University of Albama ,1989.

²⁷ أبو علي، أحمد- تقييم الرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية- رسالة ماجستير- كلية الاقتصاد والتجارة- الجامعة الأردنية- 1988م.

العلاقة بين الأهمية النسبية لكل إجراء من إجراءات الرقابة الداخلية وبين نسبة استخدامه، وبيان الإجراءات الرقابية قليلة الاستخدام، ودراسة علاقة المدقق الخارجي والداخلي بأنظمة الرقابة الداخلية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أن معظم الشركات تستخدم وتركز على الإجراءات الرقابية المتعلقة بفصل المهام والتفويض بالعمليات وإجراءات الرقابة المرتبطة بعمليات اتخاذ القرار.
- إن الشركات التي تستخدم إجراءات رقابية محاسبية فعالة تستخدم إجراءات رقابية إدارية فعالة أيضاً.
- أن الشركات التي تتميز برأسمال كبير أو تستخدم عدداً كبيراً من العمال تمتلك نظام رقابة داخلية فعال.
- تفتقر معظم الشركات الصناعية إلي وجود خرائط تنظيمية أو وصف وظيفي مكتوب الأمر الذي ينعكس على عمليات فصل الوظائف والتفويض بالعمليات.

21. دراسة المفتي (1984م)²⁸

حيث هدفت الدراسة إلى بيان دور الوحدات الرقابية في الأجهزة والمصالح الحكومية في زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، حيث تبينت آراء الإداريين والباحثين في مجال الإدارة ما بين مؤيد لإنشاء مثل تلك الوحدات وغير مؤيد، وبينت الدراسة أن وجود مثل هذه الوحدات الرقابية من الممكن أن يسبب نوعاً من التضارب في الاختصاصات بين الوحدات المختلفة داخل المصلحة أو الجهاز وتؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية مما يتعارض مع الهدف الأساسي للرقابة ألا وهو زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية. وأشار إلى أن العمل الرقابي إذا لم يأخذ من مبادرة الأشخاص أنفسهم فربما لا يجدي ولا يؤتي ثماره، وشدد الباحث على ضرورة إعادة النظر حول الوحدات الرقابية أو على الأقل عدم التوسع في إحداث مثل تلك الوحدات في الأجهزة والمصالح الحكومية.

وتوصل الباحث إلى أن المهام التي تؤديها الوحدات الرقابية إنما هي في الأصل مهام وحدات أخرى متخصصة داخل التنظيم، وأن قيام الوحدات الرقابية بتلك المهام يسبب تداخلاً في المهام والاختصاصات مما يتعذر معه تحقيق كفاية وفعالية التنظيم، هنا رأى الباحث ضرورة تحويل مهام الوحدات الرقابية إلى الوحدات ذات الاختصاص وإعادة النظر في الوحدات القائمة وعدم إحداث وحدات رقابية جديدة في الأجهزة والمصالح التي لا يوجد بها مثل تلك الوحدات.

²⁸ المفتي، جعفر كمال - الرقابة الادارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة والمصالح الحكومية بالمملكة - مجلة الادارة العامة - العدد 41 - الرياض - 1984م.

22. دراسة الجرف (1982)²⁹

تم تطبيق هذه الرسالة على قطاع النقل المائي بالقاهرة وهدفت الدراسة إلى بيان أهمية التوحيد المحاسبي للأسس والقواعد المحاسبية ودورة في توفير البيانات المحاسبية الموحدة.

كذلك هدفت الدراسة إلى شرح الأسس والقواعد المحاسبية في التشريعات المختلفة ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف المرسومة، وبيان أهمية البيانات المحاسبية الموحدة على مستوى الوحدة الاقتصادية والقطاع والدور الذي تلعبه على المستوى القومي، وإيضاح ضرورة التوحيد المحاسبي في تحقيق أهداف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات على مستوى الوحدة الاقتصادية والمستوى القومي.

ومن استعراض الدراسات السابقة يتبين أن دراسة الباحثة تتميز عنها فيما يلي:

1. الدراسات السابقة تتعلق بالقطاع العام أو الخاص كالشركات الصناعية والبنوك التجارية والجامعات الخاصة، بينما دراسة الباحثة تتعلق بالمنظمات الأهلية والتي تتميز بطابع خاص من حيث التنظيم الإداري وبذلك نظام الرقابة الداخلية.

2. تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع تقييم الرقابة الداخلية بشكل عام دون ربطها بالعوامل المؤثرة فيها داخلياً.

3. ركزت بعض الدراسات السابقة على جزئية واحدة فقط من مكونات أنظمة الرقابة الداخلية وهي التدقيق الداخلي أو التدقيق الخارجي.

4. اتسمت معظم الدراسات بالطابع المحاسبي والمالي ولم تركز على الجانب الإداري في عملية الرقابة، ومعظم الدراسات اهتمت بموضوع التدقيق الداخلي والمراجعة.

5. وركزت معظم الدراسات على خطوة واحدة من خطوات الرقابة وهي وضع المعايير، ولم تتناول العملية الرقابية بكاملها.

6. وهناك العديد من الدراسات النظرية التي تناولت دراسة طبيعة إدارة المنظمات الأهلية من الناحية السياسية ولم تتناولها من الناحية الإدارية.

وأما هذه الدراسة فإنها تعتبر جديدة، كونها تتعلق بدراسة لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية بشكل محدد وسنتناول بعض أهم الخصائص التنظيمية لهذه المنظمات، وهذا الموضوع لم يتم التطرق إليه من قبل "حسب علم الباحثة".

²⁹ الجرف، محمد عبد الغفار عطية- دور توحيد الأسس والقواعد المحاسبية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في المجتمعات الاشتراكية مع دراسة تطبيقية في قطاع النقل- دراسة ماجستير- كلية التجارة- جامعة عين شمس- 1982م.

الفصل الثاني

ماهية الرقابة

ماهية الرقابة

مقدمة:

تعددت أنواع الرقابة والتي اعتمدت في تصنيفها على معايير مختلفة منها الزمن أو التخصص أو الهدف أو مصدر هذه الرقابة، وكذلك تنوعت الأساليب أو الأدوات الرقابية وذلك حسب ظروف وطبيعة الأعمال الإدارية والتي من أهمها الملاحظة والتقارير والموازنات التقديرية. ويسعي هذا الفصل إلي تسليط الضوء على ماهية الرقابة وأهميتها، كما سيناقتش أهم أنواع الرقابة الداخلية والوسائل أو الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة، فضلاً عن استعراضه لأهم مقومات الرقابة الداخلية الفاعلة وعناصرها (خطواتها) وأخيراً تحديد خصائصها والعناصر الانسانية فيها، وذلك بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفهوم الرقابة وأهميتها و أنواعها.

المبحث الثاني: وسائل الرقابة الادارية ومقوماتها وعناصرها(خطواتها).

المبحث الثالث: خصائص الرقابة الادارية والعناصر الانسانية فيها.

المبحث الأول

مفهوم الرقابة وأهميتها وأنواعها

مقدمة:

يمكن تشبيه الرقابة في المنظمة بالجهاز العصبي في جسم الإنسان، حيث تؤثر هذه الوظيفة وتتأثر بكل جانب من جوانب العملية الادارية في المنظمة، وكلمة رقابة والتي تعني متابعة وملاحظة الأداء تعتبر العين الساهرة على سير الاعمال ومجريات الأمور في المنظمة فهي ميزان قياس الأداء. ونظراً لأهمية الرقابة ستعرض الباحثة في هذا البحث لمفهوم الرقابة لغة واصطلاحاً وكذلك أنواعها وأهميتها بين الوظائف الإدارية الأخرى.

أولاً: مفهوم الرقابة

تعددت تعاريف الرقابة وتنوعت آراء الكتاب فيها بين المشتغلين في المجالات المختلفة حيث عرفها كل منهم من زاوية تخصصه وستقوم الباحثة هنا بالتعرض لمفاهيم الرقابة وبعض تعريفاتها كما يراها المشتغلين في مجال الإدارة ونبدأ ببيان **الماهية اللغوية** لكلمة الرقابة.

ففي اللغة العربية: رقب: في أسماء الله تعالى، الرقيب: وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وفي الحديث: ارقبوا محمداً في أهل بيته، أي أحفظوه فيهم، والترقب: الانتظار، وجاء الرقيب: بمعنى المنتظر والحافظ، وراقب الله: أي خافه¹.

وورد أيضاً رقابة اسم مصدره رقب ويعني لاحظ وحرس وحفظ². ويورد تحديداً للمعنى اللغوي للرقابة أنها اسم مصدره من الفعل رقب، رقبه، رقباً، رقوباً، رقابة، بمعنى انتظر، ولاحظه.

والفعل راقب فوزنه فاعل وثلاثيه رقيب ومصدره المفاعلة وتعني المشاركة أي أن الفعل يتم بين طرفين أحدهما رقيب والآخر مراقب³.

وبذلك يمكن أن نخلص إلى أن الرقابة تحمل معنيين مختلفين وهما الانتظار والمشاركة.

أما عن المعنى اللغوي لكلمة رقابة **باللغة الإنجليزية** (control) فقد حملت على أكثر من معنى، فتعني قوة أو سلطة التوجيه (power of directing) أو تعني الأمر (command) أو يكبح أو يقيد (restrain) وقد تعني الفحص (check) كما قد تكون بمعنى السهر والملاحظة (surveillance) أو الحراسة والمحافظة⁴.

¹ لسان العرب لابن منظور، ص1699.

² مختار الصحاح، ص 252 وكذلك المنجد ص 276.

³ المعجم الوسيط

⁴ The concise Oxford Dictionary, 6th ed., 1976, edited by J.B Sykes, p.221.

وقد ورد مصدر رقب ومشتقاته في القرآن الكريم في أكثر من موضع نذكر منها ما يلي:

- قال تعالى " إني خشيت أن تقول فرقت بين بني إسرائيل ولم ترقب قولي " ⁵. وتعني لاحظته وحفظه.
- قال تعالى " مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ " ⁶.
- وقال الإمام القرطبي في تفسيرها، الرقيب هو المتتبع للأمر أو الحافظ.
- قال تعالى " فلما توفيتني كنت أنت الرقيب عليهم وأنت على كل شيء شهيد " ⁷. والرقيب تعني الحافظ والحفيظ لأعمالهم.
- قال تعالى " فَخَرَجَ مِنْهَا خَائِفًا يَتَرَقَّبُ قَالَ رَبِّ نَجِّنِي مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ " ⁸. والرقابة هنا بمعنى الاحتراز والتحوط.
- قال تعالى " إن الله كان عليكم رقيباً " ⁹. وتعني حافظ لأعمالكم.

التعريف الاصطلاحي:

كما تم ذكره آنفاً إن الآراء في تعريف الرقابة تعددت واختلفت فيما بين كتاب وعلماء الإدارة حيث عرفها كل منهم من زاوية تخصصه، فمنهم من عرفها من منظور رقابة الأداء ومنهم من عرفها من منظور الرقابة المحاسبية والمالية، والبعض الآخر نظر إليها من منظور إدارة الأعمال ¹⁰. وبالرغم من هذا الاختلاف نجد أنهم قد أجمعوا على المبادئ العامة للرقابة، وقد وردت تعريفات كثيرة للرقابة اتفقت معظمها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، وأن الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية، وفيما يلي بعضاً من تلك التعريفات:

أنها " النشاط الذي تقوم به الإدارة أو هيئات أخرى لمتابعة العاملين في القيام بعملهم والتأكد من أن الأعمال التي تمت مطابقة للمعدلات الموضوعات لإمكان تنفيذ الأهداف المقررة في الخطة العامة للدولة بدرجة عالية من الكفاية في حدود القوانين واللوائح والتعليمات لإمكان اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحراف سواء بالإصلاح أو بتوقيع الجزاء المناسب " ¹¹.

أما العالم الفرنسي هنري فايول والذي يعد واحداً من رواد الإدارة التقليدية ويعتبر تعريفه للرقابة من أقدم التعاريف وأشهرها في كتابه (الإدارة الصناعية والعامة 1916م) حيث عرف الرقابة بأنها " التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة الموضوعات والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة وهدف الرقابة هو

⁵ سورة طه- الآية 94

⁶ سورة ق- الآية 18

⁷ سورة المائدة- الآية 117

⁸ سورة القصص- الآية 41

⁹ سورة النساء- الآية 1

¹⁰ الجهني، عيد- الرقابة الإدارية لأعمال الإدارة- القاهرة- 1991م- ص 23.

¹¹ الشاعر، رمزي طه-دروس في مبادئ الإدارة العامة-الجزء الثالث-مكتبة النهضة العربية- القاهرة- 1977م-

تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات¹².

و أنها " عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء"¹³.

وتم تعريفه بإيجاز على أنها " الوظيفة التي يمكن عن طريقها التأكد من أن ما تم أو يتم من أعمال يكون مطابقا لما يراد إتمامه"¹⁴.

والرقابة "وظيفة إدارية تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمة بقصد تحقيق أهدافها وتجري عملية القياس هذه وفق معايير يفترض وضعها سلفا لكل وجه من أوجه النشاط المهمة"¹⁵.

وتم تعريفها بكلمات مختصرة بأنها " قياس الأداء وتصحيحه"، ثم قدم تعريفا آخر بأنها " التأكد من أن ما تم انجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم بما في ذلك من تحديد للانحرافات -إن وجدت- وأسبابها وطرق علاجها"¹⁶.

كذلك تم تعريفها بأنها "عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا"¹⁷.

كما قيل انه يمكن تعريفها "كعملية للتأكد من أن الأهداف التنظيمية والإدارية تحققت على أكمل وجه، وهذا متعلق بطرق جعل الأشياء تنفذ كما هو مخطط لها"¹⁸.

وتعريف آخر بان " الرقابة تجعل الشيء يتحقق بالطريقة التي تم التخطيط لها لكي يتحقق"¹⁹.

كما تم تعريفها بأنها "عبارة عن الأفعال والقرارات التي يتخذها المديرين للتأكد من أن الأداء الفعلي يكون مطابقا للأداء الذي سبق تحديده مقدما"²⁰.

وبالنظر إلى هذا التعريف وتعريفات أخرى وردت حول هذا الموضوع نجد أن الاختلاف بينهما لا يكاد يذكر واقتصرت على مجرد الاختلافات اللفظية في المفردات المستعملة للتعبير عن نفس الفكرة. واتفقت كلمتهم على العناصر الرئيسية للرقابة وهي:

¹² عقيلي، عمر وصفي وآخرون-وظائف منظمات الاعمال-دار زهران للنشر والتوزيع-عمان-1995م-ص251.

¹³ الهواري، سيد-الإدارة-الاصول والاسس العلمية للقرن ال21- دار الجيل للطباعة والنشر-القاهرة-2002م-ص320.

¹⁴ غنيم، احمد محمد-ادارة الاعمال-المنصورة-2001م-2002م-ص296.

¹⁵ جواد، شوقي ناجي- ادارة الاعمال- منظور كلي- دار حامد للنشر- الاردن- 2000م-ص385.

¹⁶ ابو قحف، عبد السلام- اساسيات الادارة- الدار الجامعية للنشر- بيروت- 1995م-ص233.

¹⁷ الفراء، ماجد وآخرون- الادارة المفاهيم والممارسات- الطبعة الاولى- غزة- 2002م-ص205.

¹⁸ Megginson, Leon C.&other-Management Concepts & Applications-Harper &Row publishers,3rd ed. New York,1989,p411.

¹⁹ IBD,Certo, Samuel C,p.519.

²⁰ Ivancevich, J.M. & others-Managing For Performance-New York, Business publications,1983, p.421.

1. ضرورة تحديد الأهداف ووضع المعايير.
2. ضرورة متابعة وقياس الأداء الفعلي وفق المعايير الموضوعية.
3. ضرورة تحليل الانحرافات وتقص أسبابها.

ويمكن القول هنا أن الإدارة الناجحة لا تمارس نشاطا عشوائيا أو اجتهاديا، وإنما تمارس نشاطا مخططا يستهدف غاية محددة تعمل جاهدة لتحقيقها في مواعيد محددة وثابتة وهو ما يعني في جوهره وجود خطة ولضمان تحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب تنظيم جهود العاملين ووضع معدلات أداء كمية أو نوعية وصولا للغاية خلال المواعيد المحددة، والرقابة الإدارية هي الوظيفة التي تقوم بتحقيق ذلك والتي يمكن تعريفها كما يلي:

الرقابة هي النشاط الإداري الذي يقوم بالتحقيق من أن ما نفذ أو تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط وذلك باستخدام معايير تدعى المعايير الرقابية التي تقيم الانجاز لتحديد الانحرافات الايجابية أو السلبية والعمل على تصحيحها.

والرقابة بهذا المعنى عملية مستمرة ليس الغرض منها اكتشاف الانحرافات فقط وإنما تقتضي أيضا وضع الحلول المناسبة.

ثانياً: أهمية الرقابة

تعد الرقابة هامة في تنظيم الحياة، تماما كأهميتها في حياة المنظمات وبخاصة إذا تمت الأمور بسهولة ومثلما خطط لها فإنها تكون تحت الرقابة أو السيطرة²¹.

وتظهر أهميتها في كونها وظيفة إدارية أساسية لجميع المدراء في جميع مستويات المنظمة فهي الوظيفة التي تراقب الأداء وتأخذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة²².

وتبدو أهمية إلى الرقابة أنها بمثابة منظم الحرارة أي الترموستات الموجودة في الثلاجة أو الأماكن المكيفة حينما تتحرف الحرارة داخل الثلاجة أو الأماكن المكيفة يقوم هذا الترموستات بتجديد هذا الانحراف والاستجابة تبعاً لذلك، حتى يمكن أن تصل الحرارة إلى المعدل المطلوب²³.

أما عالم الإدارة الفرنسي هنري فايول فإنه يعطي للرقابة أهمية واهتماما خاصا ويعرفها بأنها التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى، واطهر أهمية الرقابة الإدارية في سياق الوظائف الإدارية الأخرى المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض²⁴.

²¹ Changan, JS.-Management Theory & Practice-Vikas publishing house-New York-1999-p.295

²² Haimann,theo-Supervisory Management-for Helthcare Organizations-Catholic Health Association of The United States-4th ed.1991-p.550.

²³ ماهر، احمد-الادارة-المبدايي والمهارات-الدار الجامعية-القاهرة-2004م-2005م.

²⁴ منصور، علي محمد-مبدايي الادارة-اسس ومفاهيم-مجموعة النيل العربية للنشر-القاهرة-1999م-ص240.

وحيث تم توضيح الماهية اللغوية والاصطلاحية للرقابة مروراً بنشأتها عبر العصور المختلفة مما يظهر أهميتها، حيث تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة للعديد من الاعتبارات والأسباب أهمها²⁵:

1. توضح الرقابة الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

حيث ان هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها حيث يتوقع حدوث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً في الإنجاز.

2. تقوم الرقابة بتوجيه المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، مما يترتب عليه تغيير أو تعديل الخطط والإجراءات.

3. تعمل على الموائمة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد بقدر الإمكان حتى تضمن الأداء الفعال وحتى يقلل الصراع والنزاع بين المنظمة والأفراد، لأنه في العادة تختلف أهداف التنظيم وأهداف العاملين داخله، حيث توقعات الأفراد وأهدافهم ممكن أن تتعارض مع أهداف المنظمة، والرقابة تسعى دائماً في المقام الأول لتحقيق الأهداف التنظيمية ولكن بموائمتها مع أهداف الأفراد لتقليل الصراعات والنزاع بين المنظمة والأفراد، فقد يكون هدف المنظمة على سبيل المثال تحقيق الأرباح وفي نفس الوقت يكون هدف الأفراد زيادة الدخل عن طريق الحوافز المعطاة على كميات الإنتاج، هنا هدفين غير متطابقين، وقد ينتج عن زيادة الإنتاج زيادة الحوافز وزيادة الوحدات المعيبة ويأتي هنا دور الرقابة في المحافظة على مستوى الجودة عن طريق جعل العامل يعمل بإتقان وعناية²⁶.

4. والرقابة هي أمر بالغ الأهمية إذا نظرنا إليها أيضاً من زاوية أخرى وهي الزاوية الاقتصادية، وذلك أن وقوع الأخطاء وعلاجها قد يكلف المنظمة أموالاً باهظة ومن ثم فإن الرقابة قد تجنب المنظمات بعض الأخطاء وتوفر عليها التكاليف²⁷.

5. والنظام الرقابي يتكامل ويتفاعل ويؤثر ويتأثر بنظام التخطيط والتنظيم والتوجيه حيث يوجه النظام الرقابي الفعال هذه الوظائف نحو نقاط الضعف ونقاط القوة.

نظراً لأهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بمكونات العملية الإدارية أو الوظائف الإدارية الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الرقابة عمل يسبق ويواكب ويولي وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه²⁸.

²⁵ جاد الرب، سيد محمد-تنظيم وإدارة منظمات الاعمال-منهج متكامل في اطار الفكر الاداري التقليدي والمعاصر- مطبعة العشري-الاسماعيلية-2005م ص385.

²⁶ الصحن، محمد فريد و المصري، سعيد محمد-ادارة الاعمال-الدار الجامعية للنشر-الاسكندرية-1998م.

²⁷ علاقي، مدني عبد القادر-مرجع سابق-ص443.

²⁸ جواد، شوقي ناجي-مرجع سابق-ص385.

ونتوقف هنا لتوضيح علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية بشيء من التفصيل لأنها تهم الدراسة وتتعلق ببعض أبعادها موضع البحث ومما قد يثري موضوع الدراسة.

الرقابة والتخطيط

بداية يشير تعريف الرقابة إلى أنها مقارنة بين ما تم التخطيط له وبين ما نفذ فعلا وعلى ذلك يمكن القول أن الرقابة تعتمد بالدرجة الأولى على الخطة، والتي هي الأساس في عملية الرقابة²⁹، ومما يظهر أهمية الرقابة للتخطيط أن الرقابة تجعل الشيء يتحقق بالطريقة التي تم التخطيط لها لتحقيقه والتخطيط والرقابة يجب أن يكونا عمليا متلازمين أي بمعنى آخر توأم سيامي للإدارة³⁰. وتبدأ أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بوظيفة التخطيط فكلاهما يعملان معا بشكل متكامل، فالرقابة وسيلة المدير للتأكد من تحقيق الأهداف ووضع الخطط موضع التنفيذ بالنمط المرسوم³¹. حيث يمكن القول إن التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة.

والتخطيط أيضا هو المقدمة الأساسية للرقابة، وهذه الرقابة هي الأداة الأساسية لتحديد مدى صحة أو سلامة ما تم التخطيط له³².

وعملية التخطيط سابقة للرقابة ولاحقة لها بمعنى لا رقابة بدون خطة أو معيار، ويمكن للمخطط أن يستفيد عن طريق التغذية العكسية من نتائج القيام بعملية الرقابة في تعديل خطته بما يتلاءم والأوضاع التي تكشف عنها الرقابة³³.

تظهر العلاقة الوطيدة بين التخطيط والرقابة في اعتماد العملية الرقابية على المعايير المحددة لأهداف الخطة في قياس ومقارنة النتائج الفعلية بهذه المعايير لتحديد الانحرافات وتفيد الرقابة كذلك في تحديد الثغرات الموجودة في الخطة الأمر الذي يتطلب معالجته تعديل في الخطة أو إعادة التخطيط³⁴. ويمكن القول أنه بدون تخطيط لن تكون هناك رقابة بالمعنى المفهوم، كما أن الرقابة تساعد بصورة مباشرة في وضع الخطط، فتكاد الرقابة والتخطيط عنصرين لنفس الوظيفة الإدارية لولا اختلاف الهدف في كليهما وذلك لأنه من المستحيل إتمام عملية الرقابة في غياب التخطيط الذي يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويرسم السياسات التي توجه التنفيذ ويضع الخطط التشغيلية في جميع مجالات العمل بالمنظمة والتي بناء عليها توضع المعايير التي تمكن من مقارنة الأداء بالمطلوب تحقيقه بغرض تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات إن وجدت³⁵.

²⁹ ماهر، احمد-مرجع سابق-ص565.

³⁰ Pearce, John A. II & Richard B. Robinson, Jr- Management-McGraw-Hill publishing company-New York-1989.

³¹ جواد، شوقي-مرجع سابق-ص385.

³² منصور، علي محمد-مرجع سابق-ص241.

³³ جواد، شوقي-مرجع سابق-ص385.

³⁴ ناجي، السيد عبده-الرقابة على الاداء-من الناحية العلمية والعملية-الطبعة الثانية-1982م-ص71.

³⁵ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح-الاصول العلمية لإدارة الاعمال-المكتبة العصرية-المنصورة-2001م-ص508.

ويعتبر التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة إذ لا يمكن تنفيذ الأهداف على الوجه الأكمل دون سبق التخطيط لها وذلك عن طريق تحديد الأهداف المرجوة ووسائل تنفيذها والمدة اللازمة لذلك، مما يجعل الرقابة عملية ضرورية لضمان حسن التنفيذ فلا فائدة في التخطيط إذا لم يكن هناك رقابة فعلية للتأكد من أن ما تم أو يتم تنفيذه مطابق لما خطط له³⁶.

وخلاصة القول إن حسن التخطيط يعتبر عاملا من أهم العوامل الإدارية اللازمة لنجاح عملية الرقابة الإدارية بوجه عام كما أن التخطيط يعتبر مقياسا للرقابة، فكلما كانت الخطط واضحة ومنسقة وكاملة كلما كانت الرقابة الإدارية كاملة، وبمقدار ما تكون الرقابة سليمة ومستمرة بمقدار ما تستطيع أن تمد الإدارة بالمعلومات والبيانات التي تساعد على تدعيم خططها واتخاذ القرارات التصحيحية. ومن هنا واستنادا إلى كون التخطيط والرقابة توأمان العملية الرقابية، فإنه كان من الأهمية بمكان اعتبار التخطيط من أهم العوامل المؤثرة في الرقابة.

الرقابة والتنظيم

مثمما ارتبطت الرقابة بالتخطيط مثل هذا الارتباط الوثيق كان من الطبيعي أن لا تتمكن الرقابة من تحقيق أهدافها في ظل نظام غير ملائم لأهداف الخطط الموضوعة أو إمكانيات التنفيذ. فبدون وضوح قنوات الاتصال وحدود المسؤوليات والسلطات الممنوحة لكل الأفراد في التنظيم يستحيل أن تتم عملية التوجيه بالشكل الصحيح، وبما أن جزءا هاما من عملية الرقابة وهو متابعة الأداء بالملاحظة الشخصية وتصحيح الانحرافات حال حدوثها واتخاذ التدابير الكافية لمنع حدوثها مستقبلا يكاد يكون مكملا لوظيفة التوجيه إذ يتطلب ذلك الإلمام بما يجري في مواقع التنفيذ ويستحيل عمل ذلك دون الرجوع إلى وسائل الاتصال والتوجيه الأخرى وبالتالي التنظيم بوجه عام، فالنظام هو المحور الذي تدور فيه عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة بصورة مستمرة وفي تناسق تام³⁷. ويتضح مما سبق أن الرقابة تتطلب وجود هيكل تنظيمي واضح يبين أوجه المسؤولية للمدراء فيما يتعلق بالانحرافات، فذلك يساعد على وضوح المسؤولية للمدراء فيما يتعلق بالانحرافات. ويساعد كذلك على وضوح المسؤولية التنظيمية عن الأخطاء ويسهل من تصحيحها واكتشاف المسئول عن حدوثها لاتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم.

فكلما كان الهيكل التنظيمي واضحا ومحددا للمسئوليات كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها³⁸. كذلك فإن التنظيم قد يكون عاملا مساعدا لإجراء رقابة فعالة، أو عاملا معوقا لإجراء تلك الرقابة، فذلك يتوقف على الطريقة التي يقسم بها التنظيم أو الطريقة التي يبنى بها الهيكل التنظيمي، فكلما

³⁶ الهواري، سيد-مرجع سابق.

³⁷ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح-مرجع سابق-ص510.

³⁸ الصحن، محمد فريد و المصري، سعيد محمد-مرجع سابق-ص306.

تداخلت الأعمال والاختصاصات الخاصة بالأقسام والأفراد العاملين وصعب الفصل بينها أو مسئولية كل قسم وكل فرد عن تلك الأعمال كلما صعبت عملية الرقابة والعكس صحيح³⁹.

والرقابة قد تكشف عن عيوب في التنظيم الحالي وفي خطوط الاتصال مما يستدعي إعادة التنظيم⁴⁰. ويعتبر حجم المنشأة من حيث صغر الحجم أو كبره، ومن حيث عدد العاملين فيها وكذلك تركيز المنشأة أو انتشارها من حيث كونها مؤسسة وحيدة أم متفرعة ومنتشرة من العوامل التي تؤثر في الهيكل التنظيمي وبذلك يكون له تأثيره المباشر على الرقابة الإدارية⁴¹.

لا يوجد مجال للشك أن الرقابة الإدارية تتأثر بشكل كبير بالشكل التنظيمي حيث يتضح مما سبق أن الهيكل التنظيمي يمثل دعامة رئيسية يستند عليها عمل الإدارة بقصد رفع كفاية الأداء وزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف وذلك من خلال وضوح قنوات الاتصال وتحديد المستويات والسلطات. وتداخل الأعمال وكبر حجم المؤسسة وانتشارها يؤدي إلى عدم قدرة المدير على التحكم في سير الأعمال وزيادة الحاجة للرقابة.

الرقابة والتوجيه

تعتبر الوظائف الإدارية بمثابة دورة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، ويأتي التنظيم والتوجيه في المركز الوسط عندما تبدأ المنظمة في تنفيذ الخطط الموضوعة⁴².

في نفس الوقت الذي يتم فيه إعداد جهاز تنفيذي لتولي انجاز الخطط يتم إصدار التوجيهات والإرشادات اللازمة بما يضمن اتجاه الجهود نحو أهداف الخطة (التوجيه)، ومع المتابعة والحصول على النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف السابق تحديدها في مرحلة التخطيط، هذه المقارنة تعرف بوظيفة الرقابة، والتي وظيفتها تصحيح الانحراف وتعديله، وذلك بتعديل الأداء أو تعديل الخطط أو صدور تعليمات جديدة والتي تتولاها عملية التوجيه.

ويقصد بالتوجيه هو إصدار التعليمات إلى الموظفين لتنفيذ الأعمال الموكلة إلى كل منهم وإرشادهم إلى كيفية تنفيذها ويتكون الإطار العام للتوجيه من العناصر التالية⁴³:

القيادة وعملية التحفيز والاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه.

القيادة:

هي قوة التأثير من قبل رئيس يتمتع بسلطة على الآخرين وجعلهم ينفذون الأعمال المنوطة بهم والتي تحقق أهداف المنشأة عندئذ، ويتطلب أن تتوفر بعض الصفات في القائد على سبيل المثال طاقة

³⁹ منصور، علي محمد-مرجع سابق-ص242.

⁴⁰ ناجي، السيد عبده-مرجع سابق-ص71.

⁴¹ الصباح، عبد الرحمن-مباديء الرقابة الإدارية-المعايير-التقييم-التصحيح-دار زهران للنشر والتوزيع-الأردن-1996م-ص74.

⁴² شريف، علي-الإدارة المعاصرة-الدار الجامعية للنشر-الإسكندرية-2004م-2005م-ص369.

⁴³ الصباح، عبد الرحمن-مرجع سابق-ص85.

عقلية وجسمية سليمتين ومستوى من الذكاء والانجاز يصل إلى حد الإيمان والحماس وكذلك مهارة الاتصال والقدرة على تعليم الآخرين وغيرها من الصفات وتتعدد أساليب القيادة منها الدكتاتورية والاتوقراطية والديمقراطية.

الحفز:

هي شعور أو قوة داخلية محرّكة للفرد تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته وتشبع حاجاته، وهذا يؤدي إلى قيام الموظفين بانجاز الأعمال حسب ما هو مخطط لها.

الاتصال:

وتعتبر من أهم وأدق العمليات الإدارية، والتي لا يمكن تصور تنظيم دون اتصالات تتم بداخله، وتبدو أهميته واضحة في هذا العصر الذي نعيشه عصر المنافسة والتغيير المستمر. وليس أكثر بياناً لأهميتها أن الخلفاء الراشدين كانوا شديدي الحرص للحصول على المعلومات والحقائق عن أمور المسلمين فكانوا يتخفون ويتصلون بالناس مباشرة ليعرفوا الحقائق التي تمكنهم من إدارة شؤون الدولة على خير وجه.

ويعتبر وجود نظام حديث ومتكامل للاتصال أمراً ضرورياً لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات التي يحتاج إليها المدير ومساعديه ومرؤوسيه في عملية الإشراف والتوجيه والرقابة، والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءاً كبيراً من وقته وجهده في عمليات الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم، فسرعة الإبلاغ عن الأحداث واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء الشركة وأفرادها بعضهم ببعض⁴⁴.

وان توجيه رسالة معينة إلى أي عامل من قبل المدير يعتبر أسلوباً للاتصال مهما كان نوع هذا الأسلوب، وبالتالي فإن الاتصال هو الوسيلة الأنجع التي يتم بواسطتها توحيد وتنسيق الأنشطة في المنظمة، وكلما كانت الاتصالات بين المرؤوسين والرؤساء واضحة وسريعة يصبح العمل أسهل وأجود ويحقق الهدف الرئيس⁴⁵.

تبدو العلاقة واضحة بين الرقابة الإدارية والعمليات الإدارية الأخرى، إلا أن علاقة الرقابة بالتخطيط هي الأكثر وضوحاً، وهذا ما أظهرته معظم المراجع، حيث تؤكد بان التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة، وكذلك يمثلان توأماً العملية الرقابية حيث تقارن الرقابة بما هو مخطط وبين ما تم تنفيذه، وعليه فإن الرقابة تعتمد على الخطة والتي هي أساس العملية الرقابية، أي أن الرقابة ملازمة لوظيفة التخطيط حيث تعتمد على التخطيط اعتماد كلي وترتبط به ارتباطاً وثيقاً.

⁴⁴ عباس، علي-الرقابة الادارية على المال والاعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية-الطبعة الاولى-

عمان-1995م.

⁴⁵ جابر، جوليا-ادارة الاعمال بين العلم والممارسة-مؤسسة الريحاني للطباعة والنشر-1984م.

واستكمالاً للأهمية فإن هناك أسباب أخرى تجعل الرقابة الإدارية أمراً ضرورياً ولعل أهم هذه الأسباب⁴⁶:

1. معرفة أي الأفراد يقوم بالعمل والتحقق من أنهم على علم بما ينبغي القيام به، فقد تكون الأخطاء صغيرة ليست ذات أهمية ولكن تأثيرها المتراكم عبر الزمن قد يؤدي إلى نتائج في الأداء أدنى مما هو متوقع.
2. التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات والمدراء فهذه الخاصية الديناميكية للبيئة الداخلية والخارجية توضح أهمية الرقابة وخاصة أهميتها لوظيفة التخطيط، حيث يضع المدراء الأهداف والخطط التي تستلزم وقتاً لتنفيذها وخلال هذه الفترة تحدث التغيرات في التنظيم والبيئة الأمر الذي يستدعي تعديل في الخطط، والرقابة الجيدة هي التي تساعد على التنبؤ ومراقبة وتعديل الخطط والأهداف لتتلاءم مع هذه المتغيرات.
3. يعتبر تعقد المنظمات وكبر أحجامها في وقتنا الحاضر وتعدد المنتجات والأسواق ما يجعل من الرقابة الإدارية أمراً حيوياً، فكلما كانت المنظمة صغيرة استطاع المدير ملاحظة كل الأنشطة والتغيرات في الظروف بنفسه، ولا يستطيع أن يقرر بمفرده التعديلات الضرورية إلا بنظام رقابي رسمي.
4. وقد يكون أحد الأسباب التي تعكس أهمية الرقابة هو الخطأ في إعداد الخطة، فقد يخطئ الفرد أو المنظمة في تحديد أهداف الخطة أو في ترجمة هذه الأهداف إلى معايير واضحة ومحددة، أو في اختيار أنسب الطرق الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف، وهنا يأتي دور القائمين على الرقابة حيث يتضح لهم أن المعايير لا تتماشى مع الواقع مما يستدعي تعديلها.
5. كذلك الخطأ في تنفيذ الخطة، فقد تكون الخطة خالية من أية أخطاء ولكن قد يخطئ القائمون بالتنفيذ نظراً لعدم فهم الخطة، أو نتيجة لانخفاض مستوى الأداء الفعلي للعاملين عن المستوى المتوقع في الخطة، أو أن تكون الخطة جامدة غير مرنة مما يؤدي إلى التقييد في العمل وعدم القدرة على التطوير والابتكار⁴⁷.
6. وتسعى الرقابة إلى التثبيت من دقة الاتجاه نحو الأهداف وتتأكد من صحة المسار إليها عن طريق اكتشاف الانحرافات بين ما حددته برامج التخطيط وبين ما تم تنفيذه فعلاً، وتحديد مواطن الخطأ والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم وينبغي أن يتم ذلك كله في الوقت المناسب قبل أن تتعقد الأمور ويصعب التصحيح⁴⁸.

⁴⁶ IBD-Pearce, John A II & Richard B. Robinson

⁴⁷ ناجي، السيد عبده-مرجع سابق.

⁴⁸ غنيم، احمد محمد-مرجع سابق.

وتطرق العديد من الكتاب إلى أهمية الرقابة الداخلية ومن أمثلة ذلك:

فقد بلور عساف أهمية الرقابة في النقاط التالية⁴⁹:

1. تحديد مركز المنظمة المعنية وبلورته حتى تستطيع أن تعرف أين تقف، وكيف كانت مسيرتها وأين تتجه، وما هي مقومات حركتها، وما هو مستقبلها، وهذا يشمل تحديد المركز التنظيمي للمنظمة بمعرفة الأوضاع التنظيمية في كل من الفروع والوحدات والمستويات وما إذا كانت هذه الأوضاع سليمة أو تحتاج إلى تعديل أو تغيير، وكذلك تحديد المركز الوظيفي فيما يتعلق بحاجة المنظمة إلى إجراء تعيينات جديدة أو إجراء تدريب أو تطوير وظيفي.
 - وتحديد المركز المالي وذلك بمعرفة حركة الإيرادات والمصروفات وتحديد المركز الفني والتكنولوجي بمعرفة مدى صلاحية وسائل وأساليب العمل ومعرفة التعديلات أو التغييرات المطلوبة وتحديد المركز العضوي والاجتماعي بمعرفة مدى تماسك وتكامل أجهزة المنظمة والعاملين فيها، وكذلك مدى تفاعل المنظمة مع الوسط الاجتماعي الذي تعيش فيه.
 2. كشف وتحديد الممارسات والمبادرات الإبداعية في المنظمة وذلك لمكافأتهم وتحفيزهم والتأكد من الحقوق والمزايا المقررة لهم مع ضمان المساواة للجميع أمام القانون.
 3. تحديد مراكز المسؤولية وإجراء المساءلات المناسبة، مما يجنب العملية الإدارية الفوضى واللامبالاة وبتحديد المسؤوليات وإجراء المساءلة على أساسها، يعتبر المدخل نحو تحقيق العدالة والذي يعتبر الغاية العليا والهدف الأسمى لأي تنظيم .
- أما عقيلي وآخرون وجدوا أن الأعمال الإدارية بحاجة للرقابة للأسباب التالية⁵⁰:
- حيث أن الرقابة الإدارية تنبه المدير إلى احتمال حدوث المشاكل الخطيرة وتقوم بكشف وتحديد هذه المشاكل والمعوقات والسلبيات قبل وقوعها، فيرى هؤلاء أن كل أنواع الرقابة الداخلية مصممة لتجهيز المدير بالمعلومات المتعلقة بالتقدم والنمو والتي يمكن استخدامها للأغراض التالية:
 1. منع وقوع الأزمات: عن طريق إمام المدير بما يجري في المنظمة مما يجعله مسيطراً على المشاكل التي قد تتحول في النهاية إلى أزمة.
 2. تقنين الإنتاج: يتم تقنين السلع والخدمات عن طريق استخدام أدوات الرقابة المناسبة.
 3. تحديث الخطط: وذلك بمقارنة ما يحدث مع ما هو مخطط له مسبقاً.
 4. تقييم الأداء الوظيفي: حيث تساعد الوسائل الرقابية بإعطاء المدير المعلومات الموضوعية التي تتعلق بالأداء الوظيفي.
 5. المحافظة على موجودات المنظمة: تقوم الرقابة بحماية أصول المنظمة من سوء الاستعمال والإهدار وعدم تشغيلها بالطاقة الكاملة.

⁴⁹ عساف، عبد المعطي-مبادئ الإدارة-المفاهيم والاتجاهات الحديثة-دار زهران للنشر والتوزيع-عمان-1993م-ص279-280.

⁵⁰ عقيلي، عمر وصفي و آخرون-مرجع سابق-ص250-251.

ويرى منصور أن أهمية الرقابة تتلخص في النقاط التالية⁵¹:

1. منع وقوع الأخطاء: وذلك بوجود رقابة ايجابية في أداؤها وهذا ما تهدف إليه الإدارة عن طريق إقامة نظام رقابي سليم للرقابة الداخلية، إلا أن منع وقوع الأخطاء أمر يصعب تحقيقه، لان الطبيعة البشرية للأفراد القائمين بالتنفيذ معرضة للخطأ في التعامل مع الأفراد وكذلك الخطأ الموضوعية معرضة لتغيير الظروف التي وضعت فيها.
2. منع تكرار الأخطاء: وذلك الأمر صعب التحقيق أيضا لأنه لا يمكن المنع النهائي بل محاولة منع الاستمرار في الخطأ وتكراره بأخذ الإجراءات العلاجية في الوقت الملائم وبالسرعة الممكنة.
3. الإصلاح الإداري: وهذا هو الهدف الأساسي للرقابة السليمة، وليس تصيد الأخطاء وتوقيع الجزاء، فالرقابة الإدارية موجودة بغرض مساعدة العاملين على حل مشاكلهم ورفع كفاءة الأداء بتوجيه وترشيد المسؤولين عن التنفيذ إلى ما يجب عمله.

وأشار زريق إلى أهمية الرقابة في النقاط التالية⁵²:

1. مراجعة مدى التقدم في انجاز الأعمال والنشاطات والخطط وإجراء التعديلات اللازمة في حال حدوث أي انحراف في الخطط.
2. مراجعة نتائج أداء المرؤوسين وذلك في حالة الإدارة المركزية.
3. تقليل فرص الأخطاء في الحكم على أداء الموظفين، وبالتالي تجعل العوامل التنظيمية أكثر استقرارا مما يعزز الروح المعنوية للموظفين وكما ذكر عساف أن ذلك يتحقق بتحديد المسؤوليات وإجراء المسائلة.

أما عباس والصباح فقد اتفقا في معظم النقاط التي تمثل أهمية الرقابة وتشمل ما يلي⁵³:

1. إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.
2. مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقيد بالموصفات الكمية والنوعية التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.
3. التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل.
4. رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام وتؤكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.
5. تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
6. قيام اتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية والتأكد من مدى إلمام المستويات العليا في المنظمة بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى.

⁵¹ منصور، علي محمد-مرجع سابق-ص246-247.

⁵² زريق، ايهاب صبيح محمد-الإدارة الاسس والوظائف-دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع-القاهرة-2001م-ص168.

⁵³ عباس، علي-مرجع سابق-ص22-23. الصباح، عبد الرحمن-مرجع سابق-ص30-31.

7. ضمان اتخاذ القرارات السليمة على مختلف المستويات الإدارية وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة.

- وأخيرا قدم Geradine بعض النقاط التي يرى أنها تبين أهمية الرقابة الداخلية وهي كالتالي⁵⁴:
1. الرقابة الداخلية للشركات له دور في إدارة الأزمات التي تؤثر على تحقيق أهداف العمل، فالنظام الرقابي السليم والدقيق يساهم في حماية استثمارات المساهمين وكذلك أصول المؤسسة.
 2. الرقابة الداخلية تيسر وتسهل الكفاءة والفاعلية للعمليات، حيث تضمن أن تكون التقارير الداخلية والخارجية موثوق بها وحقيقية وتمتثل للأنظمة والقوانين.
 3. الرقابة المالية الفعالة متضمنة صيانة السجلات المحاسبية الملائمة هي عنصر هام في الرقابة الداخلية والتي تساعد المؤسسة على كشف المخاطر المالية التي تعترضها، وان المعلومات المالية المستخدمة من خلال العمل و المنشورات واقعية، وتساهم في حماية الأصول وذلك بمنع وملاحظة الاحتيال والخداع.
 4. حيث أن أهداف المؤسسة والتنظيم الداخلي لها والبيئة التي تعمل بها متطورة ومتغيرة بشكل مستمر، فان المخاطر التي تواجهها تكون تبعا لذلك متغيرة باستمرار، فالنظام السليم للرقابة الداخلية يتوقف على التقييم الشامل والقانوني لطبيعة ومحتوى المخاطر التي تكتشفها المنظمة، ويكون الغرض من الرقابة الإدارية هنا هو المساعدة في إدارة ورقابة المخاطر بدلا من إزالتها أو التخلص منها.

لذلك لا تقتصر أهمية الرقابة على ما تؤدي إليه من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ومنع الأخطاء قبل وقوعها والتخفيف من آثارها إذا وقعت وتلافي تكرارها، بل هي أيضا تلقي الضوء على الايجابيات عن طريق اكتشاف الكفاءات الإدارية وتنمية الكفاية الإنتاجية في اقصر وقت وبأقل جهد، وتجعل من الممكن تقدير المجدين مما يحفزهم على إبتقان العمل وزيادة الإنتاج ورفع روحهم المعنوية بمطابقة أهدافهم مع أهداف المنظمة، ومن ثم ضرورة الرقابة وأهميتها ليست محل شك، فهي وظيفة ذات أهمية خاصة لجميع وظائف الإدارة، وان كان التخطيط له النصيب الأكبر.

ثالثا: أنواع الرقابة

تعددت أنواع الرقابة حيث اعتمد تصنيفها على معايير متنوعة منها الزمن والهدف والتخصص والمصدر وغيرها.

ومن الملاحظ أن معظم المراجع التي قامت الباحثة الرجوع إليها اعتمدت معيار الزمن في تحديد أنواع الرقابة وكأن عنصر الزمن هو الأهم في الرقابة، وذلك بالنظر إلى مراحل التنظيم كنظام يقوم على استخدام المدخلات ثم تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات وتعتبر الرقابة السابقة للتنفيذ و المتزامنة

⁵⁴ Geradine, Paul-Internal Control-Guidance For Directors On The Combined Code-Chartered Accountants Hall-London-1999-pp.4-5.

واللاحقة هامة على كل مرحلة من هذا النظام وممثلة لهذه المراحل. وبعض المراجع اعتمدت معايير أخرى في التصنيف إلي جانب معيار الزمن.

أ- أنواع الرقابة طبقاً للتوقيت أو حسب المدى الزمني للتنفيذ:

هناك ثلاثة أنواع مختلفة من الرقابة⁵⁵.

1. الرقابة السابقة للتنفيذ:

وتسمى أيضاً بالرقابة الموجهة والرقابة الوقائية أو القبلية أو المباشرة أو إذن البدء أو رقابة الفيزا أي أنها الرقابة التي تتم قبل إنجاز العمل⁵⁶.

وهي مدخل لمراقبة استخدام المدخلات داخل نظام الأنشطة التنظيمية كوسيلة لإنجاز أهداف التنظيم يركز المدراء هنا على اختيار أفضل المدخلات في مستوى التشغيل وتجنب المشاكل قبل وقوعها و ضبط ومراقبة التغيير في المستوى الإستراتيجي بالكشف عن التغيرات الرئيسية في البيئة والتي قد تؤثر على تنفيذ الأهداف طويلة الأجل، يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه⁵⁷.

ويعتبر هذا النوع من أفضل أنواع الرقابة وأدقها في أعمال المستويات الدنيا، وفي نفس الوقت فإن المغالاة في استخدام الرقابة الموجهة قد تؤدي إلى نتائج عكسية بسبب المضايقات التي يستشعرها الموظفون من جهة وضياح وقت الإدارة العليا بانشغالهم عن وظائفهم الرئيسية من جهة أخرى⁵⁸.

2. الرقابة المتزامنة:

وتسمى أيضاً الرقابة المرحلية أو الرقابة التخطيطية، أو رقابة نعم أم لا، وهي تعني إمكانية الاستمرار في النشاط أم إيقافه⁵⁹.

وتتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ العمل وعلى كل مرحلة من مراحل تنفيذه وأقرب مثال على ذلك خطوط الإنتاج فتكون الرقابة على كل مرحلة من مراحل إنتاج المنتج، وتهدف هذه الرقابة في مستوى التشغيل إلى التحقق من أن العمل يؤدي بطريقة ملائمة وأن الأحداث تتم كما هو مخطط.

وفي مجال المستوى الإستراتيجي فتركز هذه الرقابة على النتائج الربع سنوية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية. وأقرب مثال لها عندما تتركب دراجة فإنه يتوجب عليك تعديل مسارها على الدوام معتمداً في ذلك على منحنيات الطريق والعوائق والمتغيرات على سطح الأرض وذلك بغية الإبقاء على اعتدال الدراجة والتحرك صوب الهدف المنشود.

⁵⁵ Pearce II, John A. & Robinson, Jr, Richard B. Management, McGraw-Hill publishing company, New york, 1989, p 584-586.

⁵⁶ الصباح، عبد الرحمن - مرجع سابق ص 24.

⁵⁷ عباس، على - مرجع سابق ص 11.

⁵⁸ ياغي، محمد عبد الفتاح - مرجع سابق ص 88.

⁵⁹ زريق، إيهاب صبيح محمد - مرجع سابق ص 183.

3. الرقابة اللاحقة:

وتسمى أيضاً الرقابة بعد التنفيذ وكذلك الرقابة التاريخية وتركز هذه الرقابة على نواتج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة حيث يقارن الإنجاز مع المعايير الموضوعية وتحقق هذه الرقابة ثلاثة أدوات وذلك على المستوى التشغيلي وهي:

- تزود المدراء في مستوى التشغيل بالمعلومات التي تساعدهم في تقييم فعالية أداء الأنشطة التنظيمية المسؤولين عنها.
- تستخدم كأساس لتقييم ومكافأة الأفراد.
- تحدد الرقابة هنا من المسئول عن المدخلات أو العملية الإنتاجية.

وفي المستوى الإستراتيجي تزود الرقابة اللاحقة المديرين بالمعلومات التي تساعد على تعديل الخطط أو تغييرها.

والمدراء الذين يمارسون هذا النمط من الرقابة يحاولون اتخاذ خطوات تصحيحية في صلب التنظيم عن طريق الإطلاع على التاريخ التنظيمي على مدي فترة زمنية محددة، هذا التاريخ قد يركز على عامل واحد فقط مثل مستويات الجرد أو على العلاقات فيما بين العديد من العوامل مثل صافي الدخل قبل الضرائب وحجم المبيعات وتكاليف التسويق⁶⁰.

ومن المآخذ التي تؤخذ على هذا النوع من الرقابة أنها تفتقر إلى الفاعلية نظراً لأنها تكتشف الانحرافات أو الأخطاء بعد وقوعها فتقلل من أهميتها لأنها لا تمنع الخطأ ولا يستفاد منها إلا عند أعداد خطة جديدة⁶¹.

ب- أنواع الرقابة حسب التخصص:

وتسمى أيضاً الرقابة حسب النشاطات حيث تتعلق الرقابة بالنشاط أو التخصص الذي يتم مراقبته. فتشمل مثلاً النواحي الإدارية والتنظيمية والوسائل وطرق العمل المستخدمة والنواحي المالية وشؤون الموظفين والقوانين واللوائح المنفذة والمشكلات التي تعوق سير العمل وتحقق الأهداف.

وتشمل هذه الرقابة على⁶² :

1) الرقابة على الأعمال الإدارية:

تستهدف الرقابة على الأعمال الإدارية التأكد من حسن سير العمل الإداري بالوحدات الإدارية وكذلك حسن استخدام الموارد البشرية وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت بما يحقق أهداف المنشأة، وتكون مهمة الرقابة هنا متابعة الأداء والتقييم.

⁶⁰ IBD,Certo, Samuel C, P. 528.

⁶¹ ياغي، محمد عبد الفتاح- مرجع سابق- ص ص 90- 91 .

⁶² عقيلي، عمر وصفي وآخرون-مرجع سابق- ص ص 257-258.

(2) الرقابة المحاسبية أو المالية:

وهي رقابة على نشاطات الإدارة المالية المتعلقة بتحصيل وصرف الأموال وحسن استخدامها أي أنها تركز على البيانات المالية والهدف هو مراجعة المحصل من الإيرادات والمنصرف من الإنفاق للتأكد من دقة التصرفات المالية وكشف الأخطاء والبحث عن أسباب حدوثها وإيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بالعلاج، وتحديد المسؤولين عن الأخطاء ومحاسبتهم.

(3) الرقابة الفنية:

يطبق هذا النوع من الرقابة على المجالات المهنية أو الحرفية والتي يمارسها الفنيين ومثال ذلك الأعمال الطبية والهندسية والمحاسبية والقانونية والصحفية والتربوية والاقتصادية.

(4) الرقابة على النشاط الروتيني⁶³:

هناك عمليات وأعمال كتابية متعددة تقوم بها المنظمات يطلق على هذه الأعمال مسميات متعددة مثل: إجراءات العمل، روتين العمل، طرق وأساليب العمل وتعتبر الإجراءات وسائل القيام بالأعمال وبدونها لا يكتمل العمل. من أمثلة ذلك إجازات الموظفين والمشتريات من الأثاث والبريد الصادر والوارد، والأرشيف لحفظ الرسائل والوثائق في الملفات، وهناك بعض الطرق الفنية الأساسية التي تستخدم للرقابة على تلك الإجراءات الروتينية منها⁶⁴:

1. خريطة سجل الآلة:

وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة وبينان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة رسم بياني يظهر عدد الساعات التي اشغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات.

2. سجل العامل:

يهدف إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت والغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر.

3. خريطة التصميم:

وتوضح سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها وتختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها.

4. خريطة تقدم العمل:

وتوضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلاً في أوامر التشغيل التي عهد بها إلى الآلات وما تم إنجازها.

⁶³ ياغي، محمد عبد الفتاح- مرجع سابق- ص 98.

⁶⁴ الفراء، ماجد محمد وآخرون- الإدارة المفاهيم والممارسات- غزة- 2002م- 2003م ص 224.

5. الرقابة القضائية على عمل الجهاز التنفيذي⁶⁵:

يقصد بالرقابة القضائية تلك التي تمارسها أجهزة القضاء في الدولة وهي المحاكم والنيابة الإدارية ومجلس الدولة⁶⁶، وهذا النوع من الرقابة هو رقابة خارجية حسب المصدر وتقوم هذه الرقابة بالحكم على شرعية تصرفات الإدارة في مواجهة الأفراد وبهذا تمثل ضماناً فعالاً من ضمانات تقييد السلوك الإداري في الإطار الذي يحدده القانون ومعاقبة المخالفين. والقضاء لا يمارس رقابة مباشرة على المنظمات الإدارية، إنما تكون بناء على طلب شخص أو منظمة، أي أن الشخص إذا تضرر فإنه يستطيع التظلم إلى رئيسته أو السلطة العليا. وهذا النوع من الرقابة لا يعطي الفرد المتضرر حماية أكيدة لحقوقه، وخير ملجأ لحماية حقوقه هو القضاء المستقل⁶⁷.

6. الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة⁶⁸:

تهدف إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقاً للوائح والأنظمة المعمول بها بما يكفل تحقيق أهداف المشروع من جهة والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها من أجل اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمنع حدوثها من جهة أخرى وتتم الرقابة على المشروعات عادة أثناء عملية تنفيذ الخطة.

من الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشهرية وأسلوب جانتي (جدول الموازنة اليومية) وأسلوب بيرت (أسلوب تقييم ومراجعة البرامج). هذا النوع من الرقابة على المشروعات هي رقابة إيجابية وليست سلبية وتتم أثناء عملية تنفيذ المشروع، أي أنها رقابة متزامنة، وهذا يؤكد تكامل الأنواع المختلفة للرقابة.

ج- أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعاتها⁶⁹:

وتسمى في بعض المراجع بالرقابة من حيث نوعية الانحراف وهي نوعان، الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية.

1. الرقابة الإيجابية:

الهدف منها هو التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقاً للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف.

⁶⁵ ياغي، محمد عبد الفتاح- مبادئ الإدارة العامة- مطابع الفردق التجارية- الرياض- 1994- ص 221.

⁶⁶ غنيم، أحمد محمد- إدارة الأعمال- المنصورة- 2001م- 2002م ص 299.

⁶⁷ عساف، عبد المعطي محمد- مبادئ الإدارة - المفاهيم والاتجاهات الحديثة- دار زهران للنشر والتوزيع- عمان- 1993م- ص 292.

⁶⁸ ياغي، محمد عبد الفتاح- مرجع سابق- ص 221.

⁶⁹ ياغي، محمد عبد الفتاح- مبادئ الإدارة العامة- مرجع سابق- ص 318-319.

ويتم ذلك عن طريق تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل⁷⁰.

2. الرقابة السلبية:

تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتصيدها، الهدف من هذه الرقابة منع حدوث المخالفات وذلك عن طريق معاقبة المسؤولين عن سوء استعمال السلطة دون توجيه انتباه إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ. يمكن القول أن هذه الرقابة تقوم علي تحديد الانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها ومسبباتها. والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تعمل على ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما هو الحال في الرقابة السلبية.

د- أنواع الرقابة حسب مصدرها⁷¹:

يمكن تصنيف الرقابة هنا إلى نوعين، رقابة داخلية ورقابة خارجية.

أولاً: الرقابة الداخلية:

وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفها ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام وتشتمل على كافة الأنشطة دون استثناء ويلزم لها التحكم في الأداء من الداخل وحسب تسلسل العمل ومراحله دون تعقيد مما يجعل السيطرة الإدارية كاملة ومتكاملة بقدر الإمكان. وبمعنى آخر فهي الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها وتمثل الأساليب والسياسات الرقابية التي يتوصل إليها الرؤساء الإداريون لضمان تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى مرؤوسيه، ويكون من حق هؤلاء الرؤساء محاسبة مرؤوسيه عن الأخطاء التي يرتكبونها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيحها. وتعتبر الرقابة الداخلية في إحدى وجوهها رقابة ذاتية لأن التنظيمات نفسها هي التي تراقب أدائها وتقدر إنجازها. وهذا النوع من الرقابة يمكن أن يحقق الفائدة إذا كانت صادرة عن إيمان بأهمية وفائدة النقد الذاتي⁷².

وتتمثل الرقابة الداخلية في ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1- الرقابة الرئاسية:

وهي الرقابة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه، ويطلق عليها أيضاً اسم الرقابة التسلسلية والتي تبدأ من الرئيس في قمة الهرم الإداري وتنتهي بالمستويات الإدارية الدنيا. وتتخذ هذه الرقابة صورتين هما: الرقابة على الأشخاص والرقابة على الأعمال.

⁷⁰ عباس، علي- الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية- مرجع سابق-

ص 14.

⁷¹ المرجع نفسه.

⁷² ياغي، محمد عبد الفتاح- الرقابة في الإدارة العامة- مرجع سابق- ص 109.

أ- الرقابة على الأشخاص:

وتعني أنه من حق الرئيس الإداري ممارسة سلطة التنظيم والتأديب من جهة وسلطة إصدار الأوامر والتعليمات من جهة أخرى.

ويتولى الرئيس الإداري الأعلى تنظيم إدارته من الداخل ويقوم بتوزيع العاملين في إدارته على الفروع المختلفة، ويحدد الاختصاصات المنوطة بهم لتحديد المسؤوليات، كذلك يقوم الرئيس بمخالفة العاملين حيث له سلطة إنزال العقاب التأديبي في حال مخالفتهم لأعمالهم مما يعرقل سير العمل ويمارس الرئيس هذه الاختصاصات في حدود القانون، وللرئيس الحق في إصدار الأوامر والتعليمات وهي ملزمة لمروؤوسيه.

ب- الرقابة على الأعمال:

ويمارس الرئيس الإداري في قمة الهرم هذه السلطات من خلال الوسائل التالية: الإشراف الإداري، التفتيش الدوري المفاجئ، التقارير الإدارية بأنواعها، فحص الشكاوى جميعها تتعلق بأعمال الموظفين.

ونتيجة للسلطة التشكيلية هذه تكون مسؤولية الرئيس عن أعمال مروؤوسيه فالرئيس مسئول عن التأكد من حسن سير العمل ومن أن تعليماته وتوجيهاته وقراراته وكذلك التعليمات الصادرة من رؤسائه منفذة بصورة مرضية.

وتستهدف هذه الرقابة ضمان الملائمة للأعمال الإدارية الصادرة من المروؤوسين.

وتتم الرقابة في اتجاهين إما من الرئيس الإداري وإما من المروؤوس بتقديم تظلم إلى الرئيس وتتمثل الرقابة على الأعمال في الرقابة الفنية والرقابة الإدارية والرقابة السابقة والرقابة اللاحقة⁷³، ونؤكد هنا أن الرقابة رغم اختلاف أشكالها إلا أنها تكمل بعضها البعض في كثير من الأعمال.

2- الرقابة الوصائية:

والتي تمارسها السلطات المركزية على الهيئات اللامركزية. مثل البلديات والمؤسسات العامة وهذه الهيئات تتمتع باستقلالها المالي والإداري.

وعلى الرغم من تمتعها بهذه الاستقلالية إلا أنها تخضع لنوع من الرقابة يسمى بالوصاية الإدارية أو الرقابة الوصائية تمارسها عليها الإدارة المركزية .

تدار هذه المؤسسات من قبل مجالس إدارة مستقلة نيابة عن الأجهزة المركزية حيث أن هذه المشروعات أو المؤسسات العامة لها شخصية معنوية تمكنها من إدارة شؤونها بأساليب ونظم تختلف عن إدارة الوزارات والمديريات العامة.

⁷³ منصور، على محمد- مرجع سابق- ص 251.

وتشمل الرقابة الوصائية حق السلطة المركزية من تصديق قرارات الهيئة اللامركزية والحلول محلها استثنائياً وحلها أو إيقافها عن العمل.

3- الرقابة المتخصصة:

وتقوم بها عناصر بشرية فنية متخصصة داخل المنظمات وظيفتها الرقابة والتفتيش على سير العمل في هذه المنظمات للتأكد من تنفيذ السياسات المقررة مسبقاً، ومن أمثلة هذه الأجهزة المتخصصة، وحدة الرقابة المالية أو وحدة شؤون الموظفين.

ثانياً: الرقابة الخارجية:

هذه الرقابة ليست موضوع الدراسة سيتم التطرق لها بشكل مبسط وواضح من مسماها أنها رقابة تأتي من خارج المنشأة بصرف النظر عن القائمين بها، فقد تكون الرقابة من حملة الأسهم أو رقابة الرأي العام أو الصحافة⁷⁴.

أو تمثل رقابة من خارج المؤسسة تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة تكون تبعيتها في الغالب للدولة مثل ديوان الخدمة المدنية وديوان الرقابة والتفتيش وغيرها⁷⁵. وللرقابة الخارجية عدة أشكال منها⁷⁶:

أ- رقابة الجمهور والصحافة:

ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط وتقوم هذه الجهات باستخدام أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة والتأييد والتضامن مع المؤسسات أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات وأعمال الشغب أو الشكاوى.

ب- رقابة السلطة التشريعية:

ويمثلها أعضاء البرلمان أن المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة.

الهدف من هذا النوع من الرقابة هو متابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة والخاصة وكذلك منظمات القطاع العام والخاص ويحق لهذا النوع من الرقابة مسائلة أعضاء وموظفي المؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة.

ج- الرقابة القضائية:

الغاية من هذه الرقابة هي ضمان شرعية التصرفات الإدارية وتأمين الحقوق للجماعات والأفراد ضد أي انتهاك قد تتعرض له من قبل الإدارة التنفيذية.

⁷⁴ المصري، أحمد محمد- مرجع سابق- ص 139.

⁷⁵ عباس، على- مرجع سابق- ص 14.

⁷⁶ الفراء، ماجد وآخرون- مرجع سابق- ص 226.

الرقابة القضائية متمثلة في بعض المحاكم الإدارية المتخصصة لمراقبة الانحرافات والمخالفات والتي ترفع من قبل الجهات المحلية.

د- رقابة النائب العام:

هو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو شخص يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا، من سلطات البحث والتحري على أعمال الأجهزة الحكومية وتلقي الشكاوى والتظلمات سواء كانت من الجمهور أو الموظفين الرسميين ويقوم بتقديم التوصيات للإدارة المعنية على شكل تقرير سنوي بالأعمال التي قام بمتابعتها والتحقيق فيها وذلك لتحسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

المبحث الثاني

وسائل الرقابة ومقوماتها وعناصرها

مقدمة:

تعددت الوسائل الرقابية وتتنوع حيث تسعى منظمات الأعمال إلى وجود أدوات طبيعية وبسيطة وذات كفاءة عالية للرقابة. وهناك العديد من المقومات لنجاح الرقابة التي يجب توفرها لكي تحقق الرقابة فاعليتها، أما بالنسبة لعناصر العملية الرقابية أو الخطوات التي تمر بها فهي تمر بثلاثة مراحل أساسية، غير أن البعض قسمها إلى أربعة أو خمسة مراحل أساسية حسب رؤية الكاتب لها.

أولاً: وسائل الرقابة

لا يستطيع المدراء في كل مرة يقوموا بها بالرقابة على الأنشطة والمرؤوسين والموارد أن يتذكروا مبادئ الرقابة وخطواتها، لهذا يتوجب أن يزود المدراء بأدوات رقابية قوية يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف التي أنيطت بها. وتتنوع هذه الوسائل أو الأدوات بحسب طبيعة وظروف الأعمال الإدارية المشمولة بالرقابة، ولم يتفق الكتاب على تحديد هذه الوسائل، ولكن يمكن القول بوجه عام أن التصنيف السائد لوسائل الرقابة يتمثل في الملاحظة والتقارير والموازنات التقديرية. ومن الكتاب من يستبعد أحد أو بعض هذه الوسائل ويضيف إليها وسائل أخرى. وربما يرجع هذا إلى اختلاف زاوية رؤية كل كاتب لمفهوم الرقابة الإدارية وأهدافها.

وتتضح أهمية تحديد وسائل الرقابة عند الربط بينها وبين تحقيق أهداف الرقابة، حيث أن استعمال تلك الوسائل والأدوات الرقابية تؤدي إلى نجاح نظام الرقابة الإدارية في بلوغ الأهداف التي يرمي لها. وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه⁷⁷.

نتناول فيما يلي آراء الكتاب حول وسائل الرقابة ثم نتكلم عن كل وسيلة من الوسائل التي تستخدم لأعمال الرقابة.

فمن الكتاب من يري تقسيم وسائل الرقابة الإدارية على أساس المستويات الإدارية وتم تقسيمها على ثلاثة مستويات كالآتي⁷⁸:

1. أدوات الرقابة على مستوى الإدارة العليا:

وتتم الرقابة على مستوى المنظمة باستخدام أدوات تقيس الإنجاز العام. غالباً في نهاية عام ومن أهم هذه الأدوات: الرقابة باستخدام الحسابات الختامية وتتكون الحسابات الختامية من مجموعة قوائم وأدوات محاسبية من أهمها قائمة الدخل والميزانية العمومية.

والرقابة باستخدام المراجعة الإدارية وهي عبارة عن قوائم مسهبة للغاية تغطي كافة الممارسات المثالية التي ترغب الإدارة العليا في وجودها في المنظمة وذلك في المجالات المختلفة وهي تمس الأنظمة

⁷⁷ الصباح، عبد الرحمن- مرجع سابق- ص124

⁷⁸ ماهر، أحمد- مرجع سابق- ص587 وما بعدها

الواجب توافرها والممارسات الإدارية الواجب استخدامها ونتائج الأعمال والإنجازات والتصرفات الواجب تحقيقها بشكل مثالي في المنظمة.
وهناك الرقابة باستخدام نسب الإنتاجية وهي تشير إلى مقدار ما تحقق من النتائج باستخدام الموارد المتاحة.

2. أدوات الرقابة على مستوى الإدارة الوسطى:

يمكن للإدارات والأقسام استخدام أدوات التخطيط التنفيذي مثال على ذلك جداول العمل وخرائط العمل وقوائم العمل والموازنات المختلفة. ومن أمثلة الرقابة المستخدمة لهذه الجداول والخرائط والقوائم، الرقابة على الكمية والرقابة على الجودة والرقابة على التكاليف والرقابة على الوقت.

3. أدوات الرقابة على مستوى الإدارة التنفيذية:

ويمكن تقسيمها إلى الرقابة الذاتية لمستوى الأداء وهي تعني رقابة الإنسان لنفسه تتبع من إيمانه بالله ومستشعراً رقيبته.

وتقييم أداء العاملين من أدوات الرقابة على مستوى الفرد حيث يهدف تقييم الأداء إلى تشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء السيئ.

ومن أدوات الرقابة على مستوى الفرد متابعة منخفضي الأداء ويتم ذلك بأن يقوم كل مدير بالتعرف على منخفضي الأداء ويتعامل معهم بالأسلوب المناسب ومعرفة السبب لانخفاض الأداء ومعالجته.
كما أن من الكتاب⁷⁹ من يرى تقسيم وسائل الرقابة الإدارية إلى الوسائل الرقابية المحاسبية أو الميزانيات الرقابية التقديرية والوسائل الرقابية غير المحاسبية.

هذا في حين أن البعض أطلق اسم الأساليب التقليدية على الوسائل الرقابية غير المحاسبية حيث قسم أدوات الرقابة إلى الميزانيات التقديرية والأساليب التقليدية⁸⁰.

وتم تقسيم الميزانية إلى الأنواع الآتية: ميزانية تقديرية للدخل والنفقات وميزانية السلعة، المواد، المكان، الزمن وميزانيات نفقات رأس المال والميزانية النقدية والميزانيات البديلة. أما الوسائل الرقابية غير المحاسبية فهي كالتالي: المعلومات الإحصائية والتقارير والتحليل الخاصة وتحليل نقطة التعادل والتدقيق الداخلي وخريطة بيرت.

وهناك بعض الكتاب من قسمها بنفس التقسيم السابق ولكن اختلفت المسميات حيث تم تقسيمها إلى أدوات رقابية مرتبطة بالميزانية التقديرية وأدوات رقابية غير مرتبطة بالميزانية التقديرية⁸¹.

⁷⁹ المغربي، كامل وآخرون - أساسيات في الإدارة - دار الفكر للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - الأردن 1992 - ص 203.

⁸⁰ توفيق، جميل أحمد - إدارة الأعمال - مدخل وظيفي - دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت - 1986 - ص 203.

⁸¹ عباس، علي - مرجع سابق - ص 79.

ويمكن القول وبالنظر إلى ما سبق أنه لا يجوز أن توضع وسائل الرقابة الإدارية ضمن حدود جامدة وحصرها في بنود لأن هذه الوسائل الرقابية شأنها شأن أي وسيلة إدارية قابلة للتحديد والتغيير تبعاً للتطور والانتساع ويتعلق الأمر بالشخص الذي يتولى الرقابة بما لديه من خبرة وكفاءة عملية في استخدام هذه الأساليب. ودون ذلك تصبح هذه الأساليب لا قيمة لها لمن ليس لديه الكفاءة في استخدامها في هذا المجال.

وغني عن البيان أن الاختلاف عادة يكون تبعاً لاختلاف المجالات التي تمارس فيها الرقابة. فإذا كان الحديث عن مجال العلوم الإدارية ينصرف الأمر إلى الوسائل الإدارية ولا يمتد إلى الوسائل المالية التي تعنى بالعلوم المالية مثل الميزانيات وغيرها من الحسابات المالية.

وإذا كانت وسائل الرقابة تبدو متعددة، وحيث أنها رئيسية يمكن أن يدخل التعديل على تفصيلاتها بحسب طبيعة وظروف المنظمات الإدارية المختلفة، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن أهم هذه الوسائل تتمثل في:

التقارير، الملاحظة الشخصية والمتابعة، الإشراف، الميزانيات العمومية، النسب المالية والمراجعة، أساليب التحليل وبحوث العمليات.

1- الملاحظة الشخصية والمتابعة:-

لا يمكن تجاهل أهمية الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية كأداة من أدوات الرقابة المختلفة ولكن المدير الذي يعتمد على جميع الأدوات الرقابية، وهو جالس في مكتبة لا يتوقع منه القيام بمهمة الرقابة بشكل تام ودقيق.

والملاحظة الشخصية هي أداة أو وسيلة رقابية للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها مثل المدير العام ومدراء الإدارات المساعدين، ورؤساء الأقسام والموظفين ومشرفي العمال⁸².

وتعتبر الملاحظة من أبسط الوسائل الرقابية، إذ يستطيع المدير ملاحظة عمل المجموعة بنفسه وقياس مدى التقدم وملاءمته مع المستوي المطلوب، والملاحظة الشخصية مرتبطة بتواجد المدير ليرى ما يجري، هذا يتطلب قيام المدير بطلب من رؤوسيه الاحتفاظ بسجلات عن عملهم⁸³.

ومما سبق يتضح أن الملاحظة هي من الوسائل الهامة للرقابة لأنها تسمح بالوقوف على أي أمر في حينه أو في أقرب فرصة وبذلك يتسنى للمنظمة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب مما يؤدي إلى فعالية القرارات الإدارية.

⁸² عباس، علي- مرجع سابق- ص 80.

⁸³ عبد الله، شوقي حسين- أصول الإدارة- القاهرة- دار النهضة العربية للنشر-1984- ص482.

ورغم أهمية وفوائد الملاحظة إلا أنها تعاني من بعض العيوب والانتقادات ومن بينها ما يلي⁸⁴:

1. إهدار وقت المدير نظراً لانشغاله في التفاصيل على حساب الأعمال الأخرى حيث أن الحصول على معلومات بهذه الطريقة تستغرق وقت طویل ولا يستطيع المدير تكوين انطباع دقيق عن كل موظف أو عامل خلال لقاء أو عدة لقاءات.

2. تعرض المدير لكثير من الانتقادات وسوء التفسير من جانب الأفراد حيث يعتبرها البعض تدخلاً في أعمالهم وكذلك تفسيرها إلى أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.

3. نقل معلومات عن طريق المرؤوسين غير دقيقة عن زملائهم ليظهروا أمام المديرين بأنهم أكثر انتماءً وإخلاصاً من غيرهم.

أما المتابعة فهي وسيلة للتعرف الدائم والمستمر والآلي على كيفية إنجاز العمل وسير مراحلها، فعن طريق المتابعة يدرك مدى التقدم في عملية التنفيذ ويتم الإطلاع أولاً بأول على آخر المعلومات والبيانات اللازمة للإدارة العليا لإجراء التقييم المستمر، والغرض الرئيسي للمتابعة هو الحصول على آخر المعلومات والنتائج والتي تعتبر معلومات مرتدة تساعد الإدارة على ترشيد قراراتها⁸⁵.

ويتضح مما سبق أن الملاحظة الشخصية هي وسيلة هامة من وسائل الرقابة إذ تساعد القائمين بالرقابة على الإلمام بالدقائق الفنية للعمليات مما يمكنهم من تقديم الرأي الصائب إذا ما طلب منهم ذلك وتقديم الاقتراحات لإجراء التحسينات التي تهدف إلى مصلحة العمل، رغم أن البعض يأخذ على الملاحظة الشخصية احتمال إعطائها فكرة غير سليمة بأنها تدخل في أعمال المرؤوسين وعدم ثقة المدير بهم والإفراط في الملاحظة كذلك يؤدي إلى تعطيل الوصول إلى النتائج.

ويعتبر هذا الانتقاد الموجه إلى الملاحظة الشخصية لا يقلل من أهميتها وضرورتها مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة المدراء الذين يقومون بهذه العملية.

2- التقارير الإدارية بأنواعها:-

يمكن تعريف التقرير على أنه نظام محدد للمعلومات وليس مجرد حشد أو تجميع لها بغض النظر عن طبيعة هذه المعلومات⁸⁶.

والتقارير الإدارية هي تقارير يتم إعدادها ووضعها لمعرفة مدى كفاية العمل الإداري ومدى سيره نحو تحقيق الأهداف⁸⁷.

⁸⁴ عباس، على - مرجع سابق - ص 80.

⁸⁵ الصباح، عبد الرحمن - مرجع سابق - ص 120-121.

⁸⁶ عساف، عبد المعطي - مرجع سابق - ص 304.

⁸⁷ المفتي، كمال جعفر - الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة والمصالح الحكومية بالمملكة - مجلة الإدارة العامة - الرياض - العدد 41-1984م - ص 126.

ويقصد بها التقارير التي توضع لقياس مستوي العاملين أو لتوضيح الكيفية التي تنجز بها الأعمال الإدارية وتكون هذه التقارير عادة في صورة نموذج رقابي تحدد فيه نوعية البيانات المطلوبة، وتقوم الجهة المتوفرة عندها هذه البيانات بتسجيلها في النموذج وتقديمها للإدارة العليا⁸⁸.
وغني عن البيان أنه يجب إعداد التقارير في صورة نظام متقن للمعلومات نظراً لأهميتها في إعداد القرارات سواء كانت التصحيحية أو التطورية أو التي تتفق حسب سير العمل.
وتأتي أهمية التقارير الرقابية نظراً لأن عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير في حد ذاتها قليلة الأهمية إذا لم يبلغ المسؤول عن اتخاذ القرار العلاجي في الوقت المناسب وتزداد هذه الأهمية في المنظمات الكبرى عنها في المنظمات الصغرى نظراً لتعقيد نظام الاتصالات فيها مع زيادة حجم المشروع وعدد العاملين وتعدد المستويات الإدارية⁸⁹.

فوائد التقارير:

- نقل المعلومات والبيانات وعرض المشكلات وإعطاء صورة عن ماهية العمليات الإدارية الجارية وتباين مناخ العمل وتقديم التوصيات والاقتراحات وتقييم مستوي أداء كل من الرئيس والمرووسين⁹⁰.
- المعلومات والبيانات في التقرير تصف الوضع الراهن للإنجاز وما يجب عمله لتصحيح الانحراف أو توصيات تحول دون حدوثها في المستقبل⁹¹، وتساعد هذه المعلومات على اتخاذ القرارات الفعالة خاصة في المنظمات كبيرة الحجم.
- يمكن باستخدام التقارير توضيح مستوي الأداء وطريقة التنفيذ في جميع إدارات المنظمة حيث يمكن الاعتماد عليها في بيان مدى تقدم ونجاح تلك الإدارات⁹².
- نظام التقارير يعتبر الوسيلة الرئيسية للاتصال بين الرئيس والمرووس وبين الإدارة والمستويات التنفيذية المختلفة⁹³.

وتوجد العديد من أنواع التقارير وتتمثل أهم هذه الأنواع فيما يلي⁹⁴:

1. التقارير الرسمية والتقارير غير الرسمية:

يقصد بالتقارير الرسمية تلك التي ينبغي أن تكتب بقواعد معينة وأنماط محددة.
أما التقارير غير الرسمية فتكتب في شكل مذكرة مختصرة وهي تتعرض لبعض النقاط التي يكون لها أهمية خاصة وسريعة.

⁸⁸ الصباح، عبد الرحمن- مرجع سابق- ص 124.

⁸⁹ ناجي، السيد عبده- مرجع سابق- ص 58-59.

⁹⁰ الصباح، عبد الرحمن- مرجع سابق- ص 125.

⁹¹ عباس، علي- مرجع سابق- ص 84.

⁹² غنيم، أحمد محمد- مرجع سابق- ص 314.

⁹³ ناجي، السيد عبده- مرجع سابق- ص 59.

⁹⁴ غنيم، أحمد محمد- مرجع سابق- ص 314-315.

2. التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة:

التقارير الشفوية والتي تبلغ شخصياً أو بالتليفون وتتم عن طريق تبادل الرأي والمقابلات الشخصية لتبادل الأفكار والمقترحات شفاهة.

أما التقارير المكتوبة فتأخذ في الغالب شكل البيانات الرقمية أو قد تكون إنشائية أو على شكل خرائط وأشكال بيانية ومن مزاياها أنه يمكن حفظها في ملفات لحين الرجوع إليها. والتقارير المكتوبة أو الشفوية تعتبر وسائل جيدة لقياس الأداء إذا كانت الإدارة تعمل 24 ساعة يومياً 7 أيام في الأسبوع أو إذا كانت كبيرة وتعمل في أماكن مختلفة هنا يعتمد المدير على التقارير لتغطية ساعات العمل خلال عدم تواجده.

لذلك يجب أن تكون هذه التقارير واضحة وكاملة ومقنعة وصحيحة وأن تكون مختصرة ومتضمنة كل النقاط الرئيسية خصوصاً الاستثناءات والتي تحتاج إلى انتباه المفتش للنقاط التي تكون منحرفة عن المعايير، وبالتركيز على مناطق الخلل يسمى ممارسة المبدأ الاستثنائي حيث يكون الأداء منحرفاً عن المعايير⁹⁵.

3. التقارير الدورية والتقارير غير الدورية (الخاصة):

تقدم التقارير الدورية في أوقات معروفة قد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو سنوية أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله.⁹⁶ وتتعلق التقارير الدورية بمجموعة من الموضوعات وتلتزم بسرد الحقائق والمعلومات، وتعرض طريقة الأداء والنتائج التي تم التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة لتمكين الإدارة من إجراء التقييم لاتخاذ القرارات الملائمة.

أما التقارير غير الدورية فهي تتناول موضوعاً معيناً يهتم الإدارة بصفة خاصة مثال على ذلك قيام إدارة الشراء بإعداد تقرير خاص لشراء كميات من بعض الأصناف وتوضح فيه الوفورات التي يمكن تحقيقها من سياسة الشراء المقدم التي تم إتباعها على شكل تقرير شراء خاص.

ولتحقيق الكفاءة والفعالية في التقارير للكشف عن الانحرافات في حينها والعمل على تصويبها، لا بد من توافر عدة اعتبارات ينبغي الالتزام بها عند إعداد تلك التقارير وتتمثل أهم تلك الاعتبارات فيما يلي⁹⁷:

1. **الفكرة المحددة:** أن يكون موضوع التقرير وهدفه محدداً وواضحاً وبعيداً عن أي لبس أو غموض. واستبعاد المعلومات التي لا تمت لموضوع التقرير بصلة من قريب أو بعيد وإلا سيكون هناك عدم انسجام في محتويات التقرير وخروجه عن الهدف الذي تم إعداده له.
2. **الاختصار:** أي أن تكتب التقارير بصورة مباشرة دون لف أو دوران ودون أية إطوانات مملّة أو اختصارات مخلة. فلا يكتب إلا ما يجب كتابته.

⁹⁵ IBD, Haimann, Theo-p365.

⁹⁶ الصباح، عبد الرحمن - مرجع سابق - 126.

⁹⁷ عساف، عبد المعطي - مرجع سابق - ص 304-305.

3. التوقيت: أن تحرص التقارير على سلامة التوقيت فلا تصل قبل فوات الأوان أو قبل ضرورتها و إلا فقدت أهميتها.
4. لغة التقارير: أن تكون لغة التقرير مفهومة لجميع الأطراف المعنية وأن تتسجم محتوياته مع مستويات فهم هذه الأطراف ومع قدراتهم وإمكانياتهم على الاستيعاب.
5. وحدة النسق والتسلسلية: أن تتميز التقارير بوحدة النسق والتسلسلية في طرح المعلومات بحيث يتم معالجة أي موضوع معالجة استقرائية ولا يتم الانتقال من أية نقطة يتم تناولها إلا بعد أن يتم الانتهاء من معالجتها.
6. دعم التقارير بالرسوم البيانية والجداول والأرقام الإحصائية: ينبغي أن تكون التقارير مدعمة بالأرقام والإحصاءات التي تخدم الفكرة ومقارنة هذه الأرقام والإحصاءات عن السنوات السابقة وأن تستعين التقارير بالرسوم البيانية والجداول الإيضاحية لتوضح اتجاهات ومستويات الأداء على المستويين الإداري والمالي.
7. توجيه التقرير إلى الشخص المسئول⁹⁸: يجب أن يتعرف كاتب التقرير على الشخص الذي يهتم بهذا التقرير والقادر على معالجة الانحراف بنفسه أو في حدود سلطته.
8. التكلفة⁹⁹: يجب أن يعد التقرير بطريقة اقتصادية وأن تقاس بمقدار ما تسهم به فعلاً في عملية الرقابة وبما تتضمنه من معلومات كافية ومعبرة عن الاتجاهات المستقبلية وكذلك الوضع الراهن.

3- الإشراف:

عبارة عن مهمة إدارية وأسلوب قيادي تستعين به المشروعات لضمان مركز تنافسي، تسويقي، ربحي، والإشراف وسيلة هامة أيضاً لكسب تأييد العمال لقرارات الإدارة من جهة وكسب ولأنهم وتعاونهم من جهة أخرى. وهو في نفس الوقت أداة نافعة بيد الإدارة لحل كثير من مشاكلها وتنفيذ خططها.

والإشراف أيضاً مجموعة الجهود اللازمة لاختبار الشخص المناسب للوظيفة، وتعليمه طريقة الأداء المناسبة وإخضاعه للتدريب وتنمية قدراته وانتهاج نظام الحوافز بتشجيع المبدع ومعاينة من استحق لعدم كفاءته¹⁰⁰.

ويتم ذلك عن طريق الاتصال المباشر بالعاملين ونصحهم وتوجيههم وتتم عملية الرقابة عن طريق الإشراف في مختلف المستويات الإدارية¹⁰¹.

ولا ينفصل الحديث في الإشراف كوسيلة رقابية عنه في أسلوب الملاحظة كما سبق ذكره حيث تظل الملاحظة واحدة من أبرز الوسائل التي يستعملها المشرفون في تأديتهم لوظيفتهم ولكن أهمية ووظيفة

⁹⁸ غنيم، أحمد محمد- مرجع سابق- ص 316.

⁹⁹ عباس، علي- مرجع سابق- ص 84.

¹⁰⁰ الصباح، عبد الرحمن- مرجع سابق- ص 44.

¹⁰¹ المغني، كمال جعفر- مرجع سابق- ص 162.

الإشراف في العملية الرقابية تبقى أكثر اتساعاً لأن المشرف هو المسئول الأول ولا يقتصر دوره في الملاحظة والمتابعة وجمع المعلومات فقط بل تمتد إلى عمليات التحليل والتقييم والتصحيح أو التطوير عن طريق إعطاء الأوامر والتوجيهات المناسبة حسب مقتضيات سير العمل¹⁰².

والإشراف كوظيفة رقابية لا بد أن يتم على ضوء المعايير المحددة سلفاً وأن يتم بهدف التأكد من أن النتائج تسير وفقاً لهذه المعايير، وتتم العملية الإشرافية أثناء العمل وقيل وقوع الأخطاء فيضمن المشرف التصميم الفوري بدلاً من تحقيق نتائج مخالفة للمعايير وتكبيد المنظمة بعض الخسائر المادية¹⁰³.

4- الميزانيات العمومية:

غني عن البيان أن الميزانيات العمومية وتحليل النسب المالية والمراجعة المالية هي من الأدوات المستخدمة للرقابة على الموارد المالية في المنظمات.

وهناك نوعان من الميزانيات العمومية، الأولى تقديرية والأخرى حقيقية وكلاهما تتكون من جانبين الأصول الذي يعبر عن ممتلكات المنظمة وجانب الخصوم الذي يعبر عن المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على الأموال لتمويل ممتلكات وأعمال المنظمة، والرقابة باستخدام هذه الأداة يعتمد على مقارنة تقديرات المنظمة للميزانية العمومية التقديرية خلال عام قادم بالأرقام الفعلية للميزانية العمومية الحقيقية في نهاية العام ويتم استخراج الفرق بين الأرقام لتحليل الانحراف فيها¹⁰⁴.

والميزانية التقديرية تظل قاعدة مهمة لا يجوز الانحراف عنها بما يتعدى حدود المسموح به إلا في حالات استثنائية هامة وغير محسوب حسابها وبذلك تعمل هذه الميزانيات عملاً رقابياً ضابطاً ومنظماً لعمل المنظمة خلال السنة المالية المعنية ولا بد من احترامها والتقييد بينها¹⁰⁵.

وهناك أنواع كثيرة من الموازنات التقديرية والمحاسبون والمطلوبون هم الأشخاص المسئولون عن إعداد هذه الموازنات.¹⁰⁶ ، والذي يهمننا في هذا الموضوع هو استخدام هذه الموازنات كأدوات للرقابة في المنشأة لأن الحديث عن الموازنات موضوع طويل ومتشعب.

ويمكن التنبيه هنا إلى نقطة هامة أن أحد الخبراء وجد أن الشركة الصناعية العادية تحتاج إلى ثلاثين نوع رئيسياً من الميزانيات التقديرية للحصول على نظام كامل للرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية

¹⁰² عساف، عبد المعطي محمد- مرجع سابق- ص 302.

¹⁰³ علاقي، مدني عبد القادر- مرجع سابق- ص 2000.

¹⁰⁴ ماهر، أحمد- مرجع سابق- ص 59.

¹⁰⁵ عساف، عبد المعطي محمد- مرجع سابق- ص 307.

¹⁰⁶ سالم، فؤاد الشيخ وآخرون- المفاهيم الإدارية الحديثة- الطبعة السادسة- مركز الكتب الأردني- الأردن- 1998م-

والتي قام بتصنيفها إلى خمسة أنواع رئيسية وهي كالتالي¹⁰⁷:

1. الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات.
 2. الميزانيات التقديرية للزمن والحيز والمواد والمنتجات.
 3. الميزانيات التقديرية الرأسمالية.
 4. الميزانيات التقديرية النقدية.
 5. الميزانيات العمومية التقديرية، وهذا يدل على أهميتها في مراقبة سير الأعمال.
- يتضح مما سبق أن الميزانيات تعتبر من الأدوات الفعالة والهامة في عمل النظام الرقابي الناجح والموازنة هي أداة تخطيطية رقابية كما أنها خطة مصاغة بالأرقام وتتمثل النتائج المتوقعة أما بالوحدات النقدية أو الوحدات الكمية وبذلك تسهل عملية الرقابة.
- وتحدث الرقابة عندما يجري مقارنة الأرقام الفعلية بالأرقام التي وردت في الميزانية والتباين بين الأرقام الفعلية والأرقام الواردة في الميزانية هو ما يطلق عليه الفروق في الميزانية، ويمكن أن تكون الفروق مستحبة أو غير مستحبة ولكن يمكن تعلم الكثير من دراستها وذلك بالبحث عن أسبابها وهذه الفروقات تطلق العنان للعمل الرقابي لأجل تعديل أرقام الميزانية المستقبلية¹⁰⁸:

5- النسب المالية والمراجعة:-

وهي من أهم أدوات التحليل المالي، ويعتبر التحليل المالي أداة هامة من أدوات الرقابة المالية، بينما تستخدم الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة على الإنفاق المالي للمنظمة الحالي والمستقبل، فإن التحليل المالي يساعد الإدارة في التعرف على المركز المالي للمنظمة في وقت معين. وباستخدام التحليل المالي ووسائله المختلفة يتمكن المدير من تفهم ورقابة النواحي المالية¹⁰⁹.

أ- تحليل النسب

يعتبر التحليل بالنسب المالية الأداة الثانية التي يستخدمها المدراء في مجال الرقابة المالية¹¹⁰. ويقوم أسلوب تحليل النسب على فكرة أن أي رقم مطلق قد يكون عديم القيمة في حد ذاته، ولكن عندما ينسب إلى رقم آخر، فإنه يمكن أن يعطي دلالات ذات قيمة، والأرقام المستخدمة في أسلوب تحليل النسب مأخوذة أساساً من القوائم المالية للمنظمة أي من قائمة الميزانية العمومية والدخل¹¹¹. وتستخدم هذه النسب في قياس الأداء الكلي لأنشطة المشروع وقياس مركزه المالي ومدى تحقيق الأنشطة المختلفة فيه للأهداف المطلوبة منها وذلك على هيئة مالية¹¹².

¹⁰⁷ توفيق، جميل أحمد- مرجع سابق-ص 424.

¹⁰⁸ Robert Kreitner, Management, 3ed edition, Houghton Mifflin company, Boston, 1986-P.541.

¹⁰⁹ شريف، على- مرجع سابق- ص 402.

¹¹⁰ . IBD.Pearce, II, J.A, and Rubinson, R.BP.601.

¹¹¹ شريف، على- مرجع سابق- ص 402.

¹¹² الصباح، عبد الرحمن- مرجع سابق- ص 129.

وتظهر أهمية استخدام النسب المالية في الرقابة على نشاطات الشركة في قدرتها على إجراء المقارنة بين متغيرين واكتشاف الانحرافات مما يضيف للمراقب إمكانية أخرى لفهم وتفسير هذه العلاقات¹¹³. ويهتم كبار المديرين بالأداء المؤسسي بكامله وهم يتبعون الإجراءات المالية المتعددة لتقييم الأداء وأكثر هذه الطرق شيوعاً هي نسب الربحية ونسب السيولة ونسب الرفع ونسب الأنشطة ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (1) النسب المالية

النسبة	أسلوب القياس	ماذا نقيس
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الربحية العائد على الاستثمار = هامش مجمل الربح = 	$\frac{\text{صافي الربح قبل الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}}$ $\frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة} - \text{المبيعات}}{\text{المبيعات}}$	<ul style="list-style-type: none"> - تقيس كيف يستخدم الموارد المؤسسة لأجل جني الأرباح - تقيس الفرق بين كمية الدخل المحصل من وراء المنتج و بين الموارد المستخدمة في إنتاج المنتج
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة السيولة نسبة التداول = نسبة السيولة السريعة = 	$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$ $\frac{\text{المخزون} - \text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$	<ul style="list-style-type: none"> - تجعل المدراء على دراية فيما إذا كانوا يمتلكون الموارد الكافية لتلبية متطلبات الدائنين للمدى القصير - تجعل المدراء على دراية فيما إذا كان بمقدورهم دفع مطالب الدائنين دون الحاجة إلى بيع المخزون
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الرفع نسبة المديونية (الأصول) = عدد مرات تغطية الأرباح للفوائد = 	$\frac{\text{إجمالي المديونية}}{\text{إجمالي الأصول}}$ $\frac{\text{الربح قبل الفوائد و الضرائب}}{\text{إجمالي الفوائد}}$	<ul style="list-style-type: none"> - تقيس درجة استخدام المدراء للدين لتمويل الاستثمار - تقيس مدى تراجع الأرباح قبل ان لا يتمكن المدراء من مواجهة تكلفة الاستثمار فإذا تراجعت النسبة أقل من (1) يمكن اعتبار المنظمة مفلسة فنياً.
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة النشاط معدل دوران المخزون = متوسط فترة التحصيل = 	$\frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{المخزون}}$ $\frac{\text{أوراق القبض}}{\text{إجمالي المبيعات} / 300}$	<ul style="list-style-type: none"> - تقيس كفاءة المدراء في تدوير المخزون بحيث لا يتحملوا المخزون الفائض. - تقيس كفاءة المدراء في تجميع العائدات من الزبائن لدفع النفقات

المصدر: Gareth R., Jones, Jennifer M. George & Charles W.L.Hill, Contemporary Management, McGraw-Hill companies, 2nd ed, USA, 2000, p.321.

نسبة الربحية: وهي تقيس كيف يستخدم المدراء بكفاءة موارد المؤسسة لأجل جني الأرباح ويعتبر العائد على الاستثمار هو أكثر الإجراءات المالية استخداماً لأنه يسمح للمديرين في مؤسسة ما بمقارنة الأداء فيها مع الأداء في مؤسسات أخرى ويتيح العائد على الاستثمار للمدراء القدرة على تقييم المزايا التنافسية في المؤسسة وهامش إجمالي الربح هو الفرق بين كمية الدخل المحصل من وراء المنتج وبين الموارد المستخدمة في إنتاج المنتج.

¹¹³ عباس، على - مرجع سابق - ص 102.

نسبة السيولة: وهي تقيس المدى الذي وفق فيه المدراء لحماية الموارد في المؤسسة وذلك لتلبية الالتزامات قصيرة المدى، ونسب التداول تجعل المدراء على دراية فيما إذا كانوا يمتلكون الموارد الكافية لتلبية متطلبات الدائنين للمدى القصير، ونسب السيولة السريعة تجعلهم على دراية فيما إذا كان بمقدورهم دفع هذه المطالب دون الحاجة إلى بيع المخزون.

نسبة الرفع: وهي تقيس درجة استخدام المدراء للدين أي اعتماد المدراء على التمويل عن طريق الدين وذلك لتمويل العمليات القائمة.

نسبة النشاط: وهي توفر الإجراءات حول مدى نجاح المديرين في إيجاد قيمة من وراء الأصول في المؤسسة، والجرد النهائي يقيس مدى نجاح المديرين في التصرف في المواد التي تم جردها بحيث لا يذهبون بالفائض في الجرد، أي أن نسب النشاط تقيس الفعالية الشاملة للإدارة حسبما تبينه العائدات من المبيعات والاستثمار.

هذه النسب يستخدمها الكثير من المديرين لأجل تقييم كفاءة وفعالية مؤسساتهم. وبحساب مختلف المعدلات ومقارنتها مع المستويات الصناعية التي تجمعها وتنتشرها مؤسسات كبيرة مثل مؤسسة دون وبراد ستريت (Dun & Brad street) يستطيع المديرون القيام بالتشخيص المالي الذي يحتاجونه وذلك من أجل ممارسة الرقابة المستقبلية والراجعة.

والمعدلات المالية لا تقتصر على الأعمال الربحية بل يمكن استخدامها بفعالية لتقييم الصحة المالية في المنظمات الغير ربحية كذلك¹¹⁴.

إذن النسب هي عبارة عن وسيلة رقابية مساعدة تفيد في الغالب الإدارة العليا، إذا ما تم اقتترانها بنواحي إستراتيجية مثل متابعة درجة التطور الإداري في المنشأة، إذ أنه لا يمكن التركيز على النسب كأدوات للحكم على كفاءة المنظمة وإهمال النواحي الأخرى أي لا يمكن استخدامها بشكل منفرد لتقييم أداء المنظمة كوسيلة رقابية.

ب- المراجعة المالية:

تعتبر المراجعة المالية الأداة الثالثة للرقابة على الموارد المالية¹¹⁵. والمراجعة المالية هي تقييم الأنظمة المحاسبية والمالية والتشغيلية داخل المؤسسة وأهم نوعين من أنواع المراجعة المالية هما: المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية¹¹⁶.

المراجعة الخارجية:

وهي عبارة عن تقسيمات مالية من قبل خبراء ليسوا موظفين في المؤسسة، وتعنى المراجعة الخارجية بالتأكيد من أن الإجراءات المحاسبية والبيانات المالية في المؤسسة مجمعة بطريقة موضوعية يسهل التحقق منها.

¹¹⁴ IBD, ROBERT KREITNER- P. 544.

¹¹⁵ IBD, John A . pearce II & Richard B. Robinson , Jr. – p. 602

¹¹⁶ Ricky w. Griffin, Management, 5th edition, A.I.T.B.S. Publishers & Distributors, India, 1997, p.617.

وتقوم المؤسسة بإبرام عقد مع محاسبين عموميين معترف بهم وذلك لإنجاز هذه المهمة وهدفها الأساسي هو إجراء عملية تحقق لصالح حاملي الأسهم وجهات معينة أخرى مثل مجلس الإدارة، المساهمون، المستثمرون، أسواق رأس المال وغيرها¹¹⁷. وذلك للتأكد من أن الطرق التي يقوم بها المدراء الماليون والمحاسبون لإعداد الوثائق والتقارير هي طرق قانونية وسليمة، والمراجعة المحاسبية الخارجية هي من الأهمية بمكان إلى حد أنه مطلوب من المؤسسات العامة ومن ناحية قانونية أن يكون لديها تدقيق للحسابات وبصفة منتظمة وذلك لطمأنة المستثمرين بأن التقارير المالية لديها هي تقارير معتمدة.

وعادة ما يكون المراجعون الخارجيون في منتهى النزاهة والحرص والدقة ويرجع هذا الحرص إلى أن أي خطأ يقع فيه يؤثر سلباً على سمعتهم و كما أن تكرار الخطأ قد يؤدي إلي سحب ترخيص مزاوله المهنة، وعادة ما تتم المراجعة الخارجية بطريقة دورية وعلى أساس سنوي¹¹⁸.

المراجعة الداخلية:

تدار من قبل موظفين في داخل المؤسسة والهدف هو نفس هدف المراجعة الخارجية وهو التحقق من دقة الإجراءات المالية والحسابية التي تستخدمها المؤسسة وتتولي المراجعة الداخلية أيضاً فحص كفاءة وسلامة الإجراءات المالية والحسابية ولأن المراجعين القائمين على التدقيق والمراجعة هم جزء دائم في المؤسسة تكون المراجعة الداخلية ماثلة لأن تكون أقل تكلفة من المراجعة الخارجية وتكون المراجعة الداخلية أكثر صحة وسلامة فنية نظراً لأن المراجعون أكثر معرفة، بالعمل في المؤسسة، والمؤسسات الكبرى مثل Dresseo Industries و Ford لديها موظفين للمراجعة الداخلية وهم يقضون كل وقتهم في مراجعة الحسابات لمختلف الأقسام ومناطق العمل في داخل المؤسسات بينما تقوم المؤسسات الأصغر حجماً بإيصال الحسابات إلى مجموعة مراجعين داخليين ويكون العمل على أساس تكليف مؤقت أو على أساس دوري.

ومن الأسباب التي تزيد من قيمة أعمال المراجعين الداخليين أنهم بخلاف قدرتهم على كشف المشاكل في جميع أرجاء المنظمة يكونون معاشين لظروف العمل الفعلية وأكثر إلماماً بها ولكن على الرغم من كل ذلك فإن المنظمة لا يمكن أن تستغني عن خدمات المراجعين الخارجيين، لأنهم يقدمون للأطراف الخارجية وجهة نظر محايدة ومستقلة¹¹⁹.

6- أساليب التحليل الكمي وبحوث العمليات:-

يعتبر الاتجاه الرياضي من أهم الاتجاهات العلمية الحديثة المستخدمة في الإدارة واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بها، فتوفر الأساليب الكمية يعد أساساً علمياً ومنطقياً يمكن استخدامه والاعتماد عليه

¹¹⁷ IBD- John A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr.-p. 603.

¹¹⁸ شريف، على- مرجع سابق- ص 408

¹¹⁹ شريف، على- مرجع سابق- ص 408.

في الرقابة على المجالات المختلفة للعمل بالمنظمة حيث يتم على هذا الأساس التوصل إلى مؤشرات كمية يمكن اعتبارها معايير وأهداف يتم بناءً عليها تقييم أداء المنظمة والعاملين فيها¹²⁰. وبحوث العمليات هي الطريقة العلمية المنطوية على مجموعة من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار التي يتم التوصل إليه عن طريق تقييم عدة بدائل واختيار أفضلها بطرق كمية متعددة.¹²¹ وتوجد العديد من الأساليب الرياضية وأساليب بحوث العمليات التي يمكن استخدامها في اتخاذ العديد من القرارات ومن أهم هذه الأساليب¹²²:

1. البرمجة الخطية:

وهي احد أهم الأساليب العلمية لبحوث العمليات، والتي تساعد الإدارة في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها على مستوى وظائف منشأة الأعمال، وتساعد الإدارة في الوظيفة المركزية لها وهي اتخاذ القرارات في معظم مهامها ووظائفها إن لم يكن جميعها، والتي تتضمن التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وغيرها.¹²³

2. تحليل الشبكات:

وهو أسلوب تخطيط ورقابة ومتابعة يستخدم في برمجة وتخطيط ومتابعة البرامج والرقابة على الوقت والنفقات المستثمرة والأداء وأبرز هذه الأساليب أسلوب بيرت (PERT) وأسلوب المسار الحرج (CPM).

ويهدف أسلوب بيرت إلى تخطيط وتقييم ومراقبة البرامج بغية معرفة أفضل الطرق المؤدية إلى تحقيق أعلى كفاية ممكنة، كما يفيد أسلوب المسار الحرج في دراسة العلاقة بين الوقت والتكاليف لدي تنفيذ المشروعات والبرامج وإمكانيات الإحلال والتبادل بغرض التنفيذ بأقل وقت ممكن¹²⁴. وقد أدمج الأسلوبين بيرت والمسار الحرج ليكون أسلوب تحليل الشبكات، فكرة هذا الأسلوب تقوم على تقسيم المشروع إلى مجموعة من الأهداف وعدد من الأنشطة الضرورية لإنجاز تلك الأحداث والوقائع، ويتم تصور علامات التأثير بين الأنشطة تبعاً لأحداثها وأوقاتها وتقدير الزمن اللازم لكل حدث يمكن تصوير شبكة معبرة عن الأحداث وتتابعها من نقطة البداية حتى النهاية.

3. نظرية صفوف الانتظار:

تستعمل هذه النظرية في الحالات التي تحدث بها اختناق مثل اختناق الطائرات في المطار وطوابير الزبائن في المخابز واختناقات المرور والمشكلة هنا ذات ثلاثة أبعاد وهي تخفيض الوقت وتخفيض

¹²⁰ غنيم، أحمد محمد- مرجع سابق- ص 317.

¹²¹ الصباح، عبد الرحمن- مرجع سابق- ص 143.

¹²² الصباح، عبد الرحمن- المرجع نفسه- ص 145.

¹²³ عاشور، يوسف حسين-مقدمة في بحوث العمليات-الطبعة الرابعة فلسطين-2002م-ص101.

¹²⁴ ياغي، محمد عبد الفتاح- مبادئ الإدارة العامة- مرجع سابق- ص 328.

عدد الأفراد في الصف وتخفيض النسبة بين وقت الانتظار وبين وقت أداء الخدمة ويكون الحل هنا أما بزيادة عدد مراكز الخدمة أو زيادة عدد العاملين.

4. سلسلة ماركوف:

تقوم على دراسة التغير في حركة حالة معينة في زمن معين ومقارنتها بحالة أخرى في زمن لاحق وإعطاء نسبة توقع أو احتمال حدوث لهذا الانتقال، فإن قيمة الاحتمال يمكن استخدامها في التنبؤ باتجاه التغير في الحالة الأولى إلى الحالة الثانية في المستقبل المنظور.

5. المحاكاة:

ويعني إجراء تجارب على نموذج يمثل النظام المراد دراسته وهذا الأسلوب يستخدم في التدريب والتنمية الإدارية ومن مميزاته أنه يختصر الجهد والتكلفة والوقت، وتكون الدراسة على النموذج فيقوم الباحث بتحليل النموذج ليحدد كيف يكون سلوك النظام الحقيقي.

6. خارطة التعادل:

هي أداة تبين العلاقة بين التكاليف والمبيعات والأسعار في أحجام مختلفة من المبيعات وآثارها على الأرباح.

ونقطة التعادل تتساوي عندها مجموع الإيرادات مع النفقات (التكاليف الثابتة والمتغيرة) فإذا كان رقم المبيعات أقل من الرقم الذي يجب أن تصل إليه تكون هناك خسارة وعكس ذلك إذا كانت المبيعات أعلى من نقطة التعادل فيكون الفارق ربحاً.

ترى الباحثة ورغم وجود بعض الاختلافات في تصنيف الوسائل والأدوات الرقابية، إلا أنها متداخلة وتدعم بعضها البعض، وقد يكون هذا سبباً لاختلاف الكتاب في تصنيفها إلى أساليب أو أدوات أو وسائل رقابية كما أسماها البعض.

ثانياً: مقومات الرقابة الإدارية الداخلية

يمكن القول أن هناك مقومات عامة لنجاح الرقابة الإدارية بالإضافة إلى هذه المقومات العامة توجد عوامل يجب توافرها لكي تحقق الرقابة فاعليتها وهذا ما سنقوم الباحثة بالحديث عنه في الفصل الثالث حول خصائص الرقابة الإدارية الفاعلة.

وأشار (الجهنى)¹²⁵ إلى وجود خمسة مقومات لنجاح الرقابة تتمثل في حسن التخطيط وقوة التنظيم وحدوث التنسيق وأعمال التفويض وسهولة الاتصال.

1. حسن التخطيط:

غني عن البيان أن الرقابة عملية ضرورية لضمان حسن تنفيذ ما ورد في الخطة وبدون رقابة فعليه لا فائدة من التخطيط ولا فائدة في التخطيط بدون رقابة.

¹²⁵ الجهنى، مسعود- مرجع سابق- ص 168.

فالرقابة تستهدف التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة ولكي تكون الرقابة فعالة لا بد أن يكون التخطيط ملازماً لها، حيث يتطلب نظام الرقابة السليم توفير المعلومات ومقارنة الأداء الفعلي مع الخطط المرسومة سابقاً ويضمن اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر. وخالصة القول أن حسن التخطيط يعتبر عاملاً من أهم العوامل الإدارية اللازمة لنجاح عملية الرقابة الإدارية بوجه عام، كما أن التخطيط يعتبر مقياساً للرقابة.

2. قوه التنظيم:

لا شك أن الشكل التنظيمي هو الذي يوضح العلاقات وتدرج السلطات وكذلك التنظيم الأمثل يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنساني والإمكانيات المادية، وهذا يتطلب إطار نظام فعال للرقابة يعكس الشكل التنظيمي القائم.

وحيث أن الهيكل التنظيمي يمثل دعامة رئيسية يستند إليها عمل الإدارة بقصد رفع كفاية الأداء وزيادة الإنتاج لتحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك يجعل الرقابة الإدارية تتأثر بدرجة كبيرة بالشكل التنظيمي. ولتحقيق فاعلية الرقابة الداخلية يجب أن يتسم الهيكل التنظيمي الإداري في المنشأة بما يلي¹²⁶:

- أن يمثل هذا الهيكل الخطط التنظيمية لتحقيق أهداف المنشأة.
- ضرورة الترابط والتنسيق بين الأهداف الرئيسية والفرعية.
- وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- مرونة وبساطة الخطط الموضوعة مع الثبات النسبي.

3. حدوث التنسيق:

ترتبط الرقابة ارتباطاً شديداً بأهداف المنظمة، ووضوح الأهداف مطلب ضروري للرقابة الفاعلة وهناك ضرورة للتنسيق بين مختلف الجهود التي تبذل من أجل تحقيق هذه الأهداف ويعمل التنسيق على إلزام كافة الوحدات بعدم تجاوز الحدود المقررة للأداء والتقيد بالقوانين واللوائح والتعليمات وذلك كإجراء ضروري لتحديد المسؤولية وتحقيق التوافق بين الجهود والتكامل الضروري بينها. ومن شروط الرقابة ألا تكون مكلفة والتنسيق يستهدف تحقيق الوفر المادي في تكلفة التنفيذ وإذا كان التنسيق على مستوى عالي ويتحقق معه تكامل الجهود وحسن استخدام الإمكانيات فهذا يسهل تقييم الأداء ويحقق أهداف الرقابة.

4. أعمال التفويض:

يعني التفويض أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين في المستويات الإدارية المتتالية.

¹²⁶ الهرميس، محمود جاد- نسخة الكترونية- التدقيق والرقابة الداخلية- دليل المحاسبين- 2006- ص 20.

وليس من شك في أن الرقابة الإدارية إذا كانت تؤدي دورها بنجاح عن طريق أنظمة صحيحة للرقابة مما يبعث الاطمئنان لدى الرؤساء ويدفعهم إلى تفويض اختصاصاتهم مما يساعد على تحسين إدارة التنظيم وحسن أداء العمل فيه.

5. سهولة الاتصال:

نظراً لأهمية ودقة عملية الاتصال لا يمكن تصور تنظيم دون اتصالات تتم بداخله، ولا يمكن أن تتم الرقابة إلا عن طريق الاتصال ويستهدف الاتصال في أي منظمة غرضين أساسيين: الأول تهيئة المعلومات اللازمة والضرورية لاتخاذ أية قرارات تحقق مجموعة أهداف المنظمة، والثاني التأثير على سلوك العاملين بطريقة تسمح بتحفيزهم لأن يواجهوا أنظمتهم في توافق مع أهداف المنظمة.

وليس من شك أن اختيار أسلوب الاتصال من عوامل نجاح الرقابة الإدارية وكلما كانت فرصة لتبادل المعلومات وتبادل الرأي كان هذا الأسلوب أفضل لنجاح الرقابة.

كما أن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين، قسم مقومات الرقابة إلى الأقسام الخمسة التالية¹²⁷:

1. البيئة الرقابية:

والتي اعتبرها كالمظلة التي تضم تحتها بقية أجزاء النظام وهي تمثل ما تنص عليه المعايير الدولية.

2. الإجراءات الرقابية:

وهي تماثل ما تم ذكره أعلاه وتمثل ما بينته المعايير الدولية.

3. تقييم المخاطر:

ويقصد بها قيام العمل بتقييم المخاطر التي تتعلق بإعداد القوائم لمراعاة الالتزام بالمعايير المحاسبية.

4. الإشراف والتوجيه:

ويشمل الإجراءات اللازمة لمتابعة تطبيق مختلف الجوانب الرقابية للتحقق أنها تعمل حسب ما تم التخطيط لها.

5. نظام المعلومات والتوصيل:

وهذا بدوره يسهل عملية الاتصال ونقل المعلومات في وقتها والتي لها أكبر الأثر في اتخاذ القرار السليم.

ثالثاً: عناصر الرقابة الإدارية وخطواتها

1. أطلق البعض عليها مكونات العملية الرقابية أو عناصر العملية الرقابية أو خطوات العملية

الرقابية وفي النهاية جميعها تعطي نفس المعنى، وكما سبق في تعريف الرقابة، يلاحظ من هذه التعاريف أن الرقابة تتضمن وجود أهداف محددة لكي يستطيع المدير أن يتأكد من أداء مرؤوسيه لأعمالهم حسب ما هو مطلوب وتسير هذه العملية في خطوات لضمان سير الأعمال نحو تحقيق الأهداف.

¹²⁷ المرجع السابق - ص 21.

تتمثل الرقابة في الخطوات الخمسة التالية كما هو مبين أيضاً في الشكل (1)¹²⁸:

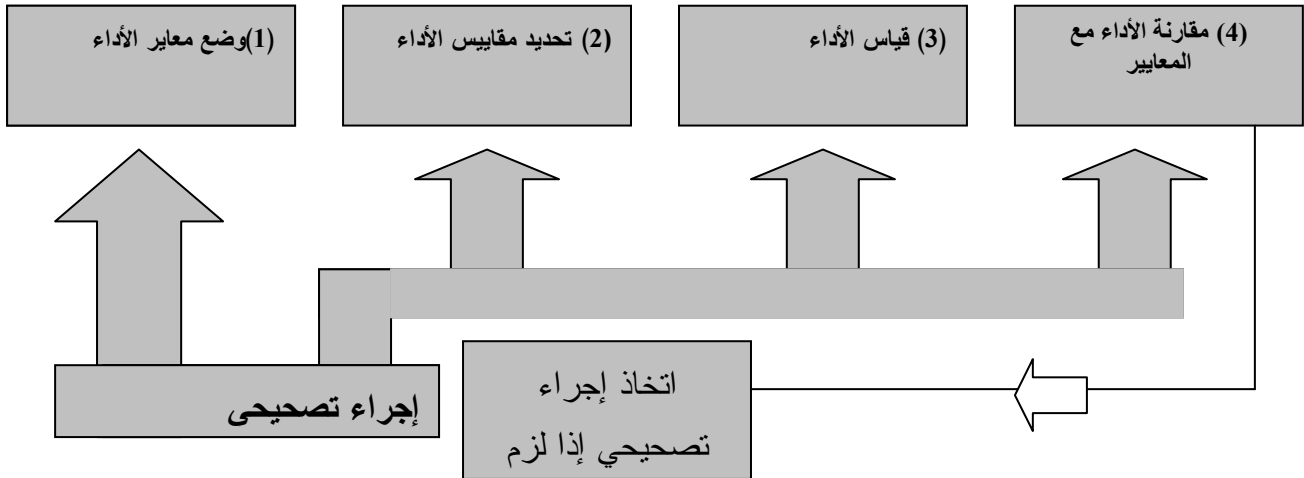
1. وضع معايير الأداء.
2. تحديد مقاييس الأداء.
3. قياس الأداء الفعلي.
4. مقارنة الأداء مع المعايير وتحليل الاختلافات (الانحرافات).
5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

خطوات عملية الرقابة:

▪ الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء

في البداية نقوم بتعريف المعيار على أنه وحدة للقياس يمكن أن تخدم الإدارة في أنها نقطة مرجعية لتقييم النتائج.

شكل رقم (1) خطوات عملية الرقابة



المصدر:

*Leon C.megginson,Donald C.Mostey&Paul H.Pietri,Jr-Management-Concepts &Appalcations row Publishers 3ed edition -1989

أو أنه مستوى الأداء المطلوب إنجازه¹²⁹.

أو أنه الحد الأدنى من الأداء المتوقع¹³⁰.

أو أنه الهدف الذي على أساسه يتم تقييم الأداء¹³¹.

¹²⁸ IBD- Leon, Megginson,Mostry,Donaldc. &Pietri, Paul H.- P.418 -421.

¹²⁹ عباس، علي- مرجع سابق- ص 30.

¹³⁰ عباس، علي- مرجع سابق- ص 30.

¹³¹ ياغي، محمد عبد الفتاح- مرجع سابق- ص 313.

والتقييم الصحيح للنتائج والأهداف المرجوة تعتبر الخطوة الأولى في وضع المعايير¹³². وعلى هذا تكون الأهداف، التطلعات، الحصص، أهداف الأداء هي معايير للأداء وهناك ثلاثة أنواع معروفة من المعايير وهي المعايير المادية والنقدية والزمنية.

1. **المعايير المادية:** قد تشمل كميات الإنتاج أو الخدمات أو عدد العملاء أو الزبائن أو نوعية المنتج أو نوعية الخدمة.
2. **المعايير النقدية:** وهي التي يعبر عنها بالدولار وتشتمل على تكاليف العمالة، وتكاليف المبيعات، وتكاليف المواد، وعائد المبيعات، والأرباح الإجمالية، وما شابه ذلك.
3. **المعايير الزمنية:** والتي قد تضمن السرعة التي يتم بها إنجاز العمل أو الأزمان النهائية التي يلزم عندها إتمام العمل.

وعادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها تماماً، وتتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها باختلاف المستوي التنظيمي، ففي المستوى الأعلى تكون المعايير أكثر عمومية وتزداد درجة التحديد والتفصيل كلما اتجهنا هبوطاً¹³³.

ويتضح من ذلك أن تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق يمكن قياسها يساعد على وضع معايير تكون أساساً في تقييم النتائج الفعلية (أو الأداء الفعلي)¹³⁴.

وقد تكون هذه المعايير محددة بدقة أو قد تكون ضمن الحد الأعلى والأدنى مثل معايير الوحدات الواجب إنتاجها، أو كمية المواد الأولية المتوقع استخدامها¹³⁵.

ويمكن التعبير عن المعايير التي سبق ذكرها بمصطلحات كمية وهذا من شأنه أن يمكن المدراء من إيصال توقعاتهم للأداء للمرؤوسين بوضوح أكثر.

والمعايير التي لا تستند إلى الكمية أو المعايير النوعية تلعب دوراً مهماً في العملية الرقابية وأحياناً ما يكون المدراء ومن هم دونهم ليسوا على قدر كاف من معرفة المعايير الغير كمية ورغم أن هذه المستويات تظل على قدر كبير من الأهمية.

■ الخطوة الثانية: وضع مقاييس الأداء

إن وضع المعايير هو أمر لا جدوى منه دون أن يكون هناك طريقة ما لقياس الأداء الفعلي. ولذلك فإن الخطوة الثانية للرقابة هي تحديد الإجراء الملائم لقياس تقدم الأداء.

وبعض الاعتبارات الهامة عند القيام بذلك يمكن إيجادها في هذه الأسئلة:

- كم عدد المرات التي يلزم فيها قياس الأداء... هل يكون كل ساعة، يومياً، أسبوعياً، سنوياً؟

¹³² نعيم المغربي، كامل وآخرون - مرجع سابق - ص 195.

¹³³ شريف، علي - مرجع سابق - ص 375.

¹³⁴ ياغي، محمد عبد الفتاح - مرجع سابق - ص 314.

¹³⁵ منصور، علي محمد - مرجع سابق - ص 253.

- وما هو الشكل الذي سيكون عليه القياس... هل بالاتصال الهاتفي، أو بالتفتيش المرئي، أم بالتقرير المكتوب؟

- من هم الذين سيكونون منخرطين في الأمر(العمل) هل هو المدير، أم المساعد، أم الموظفين في الدائرة؟

- وكذلك أن القياس ينبغي أن يكون سهل التنفيذ وقليل التكاليف، سهل شرحه للمستخدمين. وتتطلب هذه الخطوة في العادة أقصى درجات الحيطة والحذر لأنه يتوجب صياغة السجلات والتقارير بطريقة تسمح بتقديم المعلومات بشكل يتناسب مع النظام الرقابي، ومقياس الأداء الفعلي يجب أن يكون وفق وحدات شبيهة بتلك الموجودة في المعيار الذي أقر به¹³⁶.

■ الخطوة الثالثة: قياس الأداء

هناك طرق كثيرة لقياس الأداء وهذه الطرق تتضمن:

الملاحظة، التقارير (شفهية/مكتوبة)، الطرق الآلية، التفتيش بعمل اختبار أو أخذ عينات ومعظم المؤسسات الكبرى وكثير من المؤسسات الصغرى تستخدم هذه الأيام، مدققين داخليين يستفيدون من كافة هذه الطرق.

وفي هذه المرحلة تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، أي مقارنة الأداء في ضوء المعايير الموضوعية¹³⁷.

وهذا هو الهدف الأساسي لعملية تقييم الأداء الفعلي هو معرفة مدى قربيه أو بعده عن المعايير التي تم تحديدها مسبقاً¹³⁸.

ويتم قياس الأداء في مراحل متعاقبة ومتعددة من إنجاز الفعاليات في المنظمة، فقد يكون القياس في مرحلة المدخلات مثل قياس درجة جودة أو نوعية المواد الأولية، أو خلال مرحلة التحويل أو الصنع مثل قياس تطابق المنتج مع المعايير الموضوعية، أو مرحلة المخرجات مثل قياس قبول المستهلكين للمنتج¹³⁹.

ويعتبر وضع المعايير وتحديد خطورة حاسمة في حل العديد من المشاكل الإدارية كاعتبار الدينار مثلاً وحدة للقياس يسهل عملية تقييم العديد من الأعمال الإدارية المتعلقة بالإنتاج والتمويل والتسويق، وفي نفس الوقت فإن وضع المعايير لكل نشاط إنساني وغير إنساني في المشروع عملية شبه مستحيلة بسبب تعدد النشاطات والعوامل التي تؤثر على كل منها، ولكن هناك بعض الخصائص الرقابية المهمة التي يمكن قياسها، ومن الأسس المهمة للمقاييس الرقابية هو النظر إلى نظم الرقابة الإدارية كنظم ضابطة (سيبرانية) والتي تعرف بأنها النظم التي تعمل على تجميع وتفسير المعلومات، ولهذا فإن النظم الرقابية

¹³⁶. Massie, Joseph L - Essentials of Management- 4th edition- 1987-USA-P.119.

¹³⁷ أبو قحف، عبد السلام- أساسيات الإدارة- الدار الجامعية للنشر- بيروت- 1995- ص 237م.

¹³⁸ ياغي، محمد عبد الفتاح- مرجع سابق- ص 49.

¹³⁹ الشماع، خليل محمد حسن- مرجع سابق- ص308.

لا تتعدى كونها نظاماً للمعلومات، ويعتمد صحة تصويب الأخطاء على نوعية المعلومات الواردة في هذه المرحلة، ويمكن تقييم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من جراء الإجابة على الأسئلة التالية¹⁴⁰:

- هل جاءت المعلومات في حينها ؟
- هل وحدة القياس موثوق بها ؟
- هل المعلومات صحيحة ؟
- هل أرسلت المعلومات إلى الجهات المختصة ؟

ولقد أصبح تقييم الأداء من أهم المجالات الإدارية الحديثة فهو يعمل على تطوير وتحسين أداء العاملين بالمنظمة ويرفع من روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم باعتباره يضع أساساً مقبولاً لتقييم القدرات والكفاءات، هذا بالإضافة إلى أنه يعمل على تحسين عملية توزيع الاختصاصات المختلفة للوظائف وينسق بين مجهوداتها المتعددة¹⁴¹.

■ الخطوة الرابعة: مقارنة الأداء مع المعايير وتحليل الانحرافات

وهي المرحلة التي يتم فيها مقابلة النتائج أو التطوير الذي حدث بالمعايير الموضوعية في الخطوة الأولى فيجب أن يحدث تطابق بين النواتج والمعايير وقد تكون هذه النتائج أعلى أو أقل من المعايير، ويجب على المدير عند مقارنة النتائج بالمعايير أن يقرر مدى الانحراف المقبول عن المعيار، قد تكون المقارنة سهلة إذا ما كان المعيار واضحاً تماماً بينما تكون صعبة إذا كان المعيار غير صريح ويتحمل التفسير بطريقة أو بأخرى¹⁴².

مثال على ذلك الرقابة التنبؤية أو المسبقة لأنها ترتبط بالتخطيط الطويل الأمد، أو رضا العمال أو العاملين والروح المعنوية والتي يصعب وضعها في صورة ملموسة.

يجب أن تخضع الانحرافات إلى التحليل لتحديد السبب الذي حال دون مطابقة المعيار عندما يتعد الأداء عن هذا المعيار، ومن الأهمية أن يتم التعرف على الأسباب الحقيقية عند اتخاذ القرار، وراء المشكلات في الأداء وليس مجرد تحديد الأعراض أو الانحرافات.

ويلجأ المدراء للاستفادة من مساعدة الموظفين وأطراف أخرى وذلك للمساعدة في تحليل الانحرافات وخصوصاً في حالة الأمور الهامة.

ويتم تحليل أسباب الانحرافات بطرح عدد من التساؤلات من بينها مثلاً: هل الانحرافات التي حدثت ترجع إلى الأفراد، أم أنها ترجع إلى خلل في الإدارة أم أنها ترجع إلى عوامل خارجة عن سيطرة

¹⁴⁰ المغربي، كامل وآخرون- مرجع سابق- ص 198.

¹⁴¹ غنيم، أحمد محمد- مرجع سابق- ص 301.

¹⁴² IBD- Pearce John & Robinson, Richard- P.589

الإدارة مثل العوامل التي ترتبط بأطراف التعامل الخارجي مع المنظمة أو عوامل بيئية أو لمزيج من هذه العوامل¹⁴³.

تتطلب مرحلة مقارنة الأداء مع المعايير من المديرين أو المشرفين نوعاً من الموضوعية والقدرة على التمييز بين ما يعتبر انحرافاً فعلياً عن المعايير وما يمكن التجاوز عنه، و تتطلب هذه الخطوة من المديرين أن يجمعوا المعلومات عن الأداء وأن يقوموا بتحليلها وتقويمها، ثم تقرير الخطوة التصحيحية المطلوبة إذا وجد أن هناك انحرافاً فعلياً بين النتائج و المعايير¹⁴⁴.

وهناك مشاكل مرتبطة بعملية المقارنة غير صعوبة وضع المعايير في صورة ملموسة وهي أن التطابق التام بين المعايير و مستوى الأداء نادراً ما يحدث في الحياة العملية، على سبيل المثال لو كان المعيار الموضوع 10% والأداء الحالي 9.7% فهنا التساؤل هل يعد هذا معدلاً مقبولاً، هذا يتوقف على خبرة المدير لتحديد ذلك.

ومن الطبيعي أن يؤثر طبيعة العمل موضوع الرقابة على دقة المعايير، فمن الممكن قبول انحراف عن المعايير قدره 5% أو 10% في صناعة مواسير للمجاري و لكن هذا الأمر غير مقبول بانحراف قدره 1% في صناعة العدسات اللاصقة .

وتعتبر المغالاة في دقة المعايير تتساوى مع التهاون فيها لأن المغالاة تعني ارتفاعاً في التكلفة والتهاون في المعايير يعني انخفاضاً في الجودة¹⁴⁵.

وهناك أسباب كثيرة للانحرافات يرجع بعضها إلى¹⁴⁶:

- 1- انخفاض أداء الأفراد، و يظهر ذلك في فتورهم في العمل و ضعف تدريبهم.
 - 2- تدهور في نظام العمل بسبب طول الإجراءات وخرق بعضها وربما قدمها .
 - 3- انخفاض كفاءة التجهيزات بسبب ضعف الصيانة و توقف الكمبيوتر و عدم تدعيمه.
 - 4- عدم دعم الإدارة العليا من خلال سحب سلطات العاملين و عدم تواجد المديرين.
- على أي حال فإن سلامة تقييم الأداء يتوقف على مقدار الدقة في قياس الأعمال التي تم إنجازها فعلاً وعلى توافر مقاييس يحسب بها العمل الذي تم إنجازه ، لهذا يجب العناية في اختيار القياس المستخدم بحيث يكون واضحاً ومفهوماً وعادلاً للجميع في المنظمة.

■ الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر

إذا ما لزم اتخاذ الإجراءات التصحيحية فإنها تتم وبأشكال كثيرة، والمعيار يمكن تعديله، ويمكن اتخاذ الخطوات لتحسين الأداء و يمكن القيام أيضاً بالأمرين معاً أي تصحيح المعيار وتصحيح الأداء.

¹⁴³ أبو قحف، عبد السلام- مرجع سابق- ص 237.

¹⁴⁴ علاقي،مدني عبد القادر-مرجع سابق-ص451.

¹⁴⁵ شريف، علي-مرجع سابق - ص 376 .

¹⁴⁶ ماهر، أحمد-مرجع سابق-ص 571.

كما في المثال التالي: هارولد براون وهو مدير التصنيع في سنترال سيتي لأعمال الحديد عادة ما يبدأ صباح يومه باجتماع يجمع كبار المدراء في الإنتاج والأقسام المتصلة بهذا القسم مثل: قسم دراسة المعادن ورقابة الجودة والهندسة الصناعية فيعقد الاجتماع عند كومة العادم المعدني داخل الشركة حيث يتم فحص المواد المعادة في اليوم السابق ويتم الاتفاق على أوجه القصور بصفة مشتركة ويتم إيكال المسؤولية لإجراء التصحيح.

و قد يحوي التصحيح تغييراً في التخطيط أو في النظام الرقابي وذلك بأي من الطرق التالية:

1. تغيير المعيار الأصلي: فقد يكون عالياً للغاية أو منخفضاً للغاية.
2. تغيير قياس الأداء: ربما الإكثار أو الإقلال من التفتيش أو حتى تغيير نظام القياس ذاته.
3. تغيير الطريقة التي يتم بها تحليل وتفسير التجاوزات.

وفي حال حدوث تطابق بين النواتج و المعايير فهذا يعني أن الأداء مقبول ويستمر الحفاظ على هذا الوضع، ويعكس هذا الوضع أن النشاط يتم بطريقة سليمة ويتطلب الأمر وجود تغذية مستمرة للمعلومات، ووضع ذلك موضع الاعتبار والتقدير لجهد المرؤوسين¹⁴⁷.

وتعتبر هذه الخطوة من خطوات العملية الرقابية الأخيرة والتي تتضمن تصحيح أية انحرافات بين النتائج وبين المعايير، وقد تتم هذه الخطوة بقرار من مصدر إداري أعلى من الإدارة التي وقع فيها الانحراف أو من نفس مدير الإدارة إذا كانت سلطاته تسمح بذلك¹⁴⁸.

وهناك نوعان أساسيان من الأخطاء التي تواجه المدير الذي يقوم بإجراء تصحيحي¹⁴⁹:

1. اتخاذ إجراء عندما لا يلزم لاتخاذ.
 2. الإخفاق في اتخاذ إجراء عندما تكون هناك حاجة لاتخاذ إجراء ما.
- والنظام الرقابي الجيد عليه أن يوفر أساساً ما لمساعدة المدير على تقدير مخاطر أي من هذين النوعين من الأخطاء، وبالطبع يكون الاختبار النهائي هو ما إذا كان قد تم اتخاذ الإجراء الصحيح وفي الوقت الصحيح.

وخلصة القول فإن عملية تصحيح الأخطاء والانحرافات هي التي تعطي وظيفة الرقابة معناها المتكامل وتلعب شخصية المسئول دوراً مهماً في عملية الرقابة حيث أن الشخص الذي يتخذ القرارات له الأثر الأكبر في توجيه العمليات المختلفة، ويمكن القول أن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام بعض الوسائل، مثل تعديل ظروف العمل أو تحسين طرق اختيار العمال أو تعديل الخطط عند الحاجة، وبهذا فإن عملية الرقابة هي من أعقد وأهم العمليات في الإدارة ويتمثل ذلك في مراحلها المختلفة والتي يجب النظر إليها كعملية متكاملة.

¹⁴⁷ IBD -John &Richard -P.590.

¹⁴⁸ علاقي، مدني عبد القادر-مرجع سابق -ص 452.

¹⁴⁹ IBD- Massie, Joseph L,P118-120

المبحث الثالث

خصائص الرقابة الإدارية الفاعلة والعناصر الإنسانية فيها

مقدمة:

لكي تكون الرقابة الإدارية فعالة لا بد أن يكون التخطيط ملازم لها ونظام الرقابة السليم يهيئ توفر المعلومات التي يتم تقييمها ويقارن الأداء الفعلي مع الخطط المرسومة سابقاً، ويضمن اتخاذ الإجراءات الصحيحة إذا ما أتضح وجود انحرافات، يري (Naylor) أن فعالية الرقابة تعتمد على طبيعة النظام نفسه وعلى ملاءمته مع هيكل المؤسسة وعملياتها.

وحتى يمكن تحقيق نظام رقابي سليم وفعال يجب توافر بعض المتطلبات والخصائص الآتية¹⁵⁰:

أولاً: خصائص الرقابة الإدارية الفاعلة

وهناك خصائص يجب توافرها في كل الأنظمة الرقابية الناجحة وهي: الوضوح والتوقيت السليم والمرونة والدقة وخصائص أخرى تغطي موضع الملاءمة وبعبارة أخرى تعزز القرارات وتركز على الخطط والأعمال بما يتناسب وهيكل المؤسسة.

أولاً:- الخصائص التي تتعلق بتصميم الجيد للنظام الرقابي:

1. الوضوح:

النظام الرقابي المفهوم والواضح يعطي معلومات ذات معني بالنسبة لأولئك الذين يتعاملون معها. زيادة على ذلك فإنه ينبغي أن تكون المعلومات دقيقة لكي تعمل الأنظمة الرقابية بالطريقة الصحيحة، وأن تغطي هذه المعلومات كافة مجالات العمل بحيث لا يغفل أي مظهر في حاجة إلى الرقابة¹⁵¹. ولكي يتحقق ذلك يجب أن يكون النظام الرقابي متناسباً مع الكفاءات الموجودة في المنظمة، فليس العبرة أن يكون هناك نظاماً رقابياً بل الأهم إمكانية تطبيقه ونجاحه، وكما يجب أن يتضمن معايير رقابية واضحة ليسهل تعديلها بل وتبديلها كلما اقتضيت الحاجة ذلك ويجب أن تكون أساليب مباشرته مفهومة، لأن هناك الكثير من الأساليب الإحصائية والخرائط البيانية المعقدة وخرائط نقاط التعادل غير مفهومة من جانب المسؤولين واستخدامها، وبالتالي يصبح النظام الرقابي عقبة بدلاً من أن يكون عاملاً مساعداً لأداء أفضل¹⁵²:

أي أن الوضوح يعني¹⁵³ :

1. وضوح الهدف من الرقابة.

2. وضوح الأساليب الرقابية.

¹⁵⁰ Naylor, John - Management-prentice hall , person education , Liverpool,1988,p.806. Js .

¹⁵¹ Chandan.Management ,Theroy &Practice ,vikas publishing House, New York , p.29

¹⁵² المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح- مرجع سابق- ص 532.

¹⁵³ سالم، فؤاد الشيخ وآخرون- مرجع سابق- ص 252.

3. وضوح المعايير المعتمدة لقياس النتائج الفعلية عليها.

4. وضوح نظام التبليغ عن الانحرافات أو الخلل عند حدوثها واكتشافها.

2. التوقيت السليم:

والتوقيت السليم لا يعني بالضرورة السرعة، والنظام الرقابي السليم يعطي معلومات مرة ومرة حسب الحاجة.

والنظام الرقابي الجيد هو الذي يقوم بالتبليغ عن أية انحرافات في العمل وذلك من أجل تقليص الآثار الضارة بهذه الانحرافات والنظام الرقابي المعد بطريقة جيدة ينبغي أن يكون قادراً على تحديد أماكن المشاكل المحتملة قبل وقوعها بحيث يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية قبل استفحال المشكلة وخروجها عن السيطرة، وأن يكون النظام على كفاءة وبالقدر الكافي بحيث يمكن ترحيل الانحرافات والمعلومات الرقابية إلى جهة الإدارة بصورة فورية عند وقوع أمر ذو أهمية وحتى يمكن اتخاذ القرارات دون أدنى تأخير¹⁵⁴.

وفي بعض الحالات تكون هناك حاجة دائمة إلى توافر المعلومات في حينها وذلك في كل ساعة أو يومياً أو أسبوعياً أو كل أسبوعين أو سنوياً أو فترات أطول من ذلك، وكلما كان لدى الإدارة معلومات في حينها حتى لو كانت عن الأداء في الماضي كلما كانت الاستجابة أكثر سرعة.¹⁵⁵ والحاجة إلى توقيت المعلومات الرقابية ترتبط دائماً بعدم التأكد فكلما زادت درجة عدم التأكد، تزداد الحاجة إلى التوقيت، فعند إنزال سلعة جديدة إلى السوق لأول مرة يحتاج مدير المبيعات إلى تقدير يومي عن مبيعات هذه السلعة، بينما يحتاج إلى تقرير أسبوعي أو شهري عن مبيعات سلعة أخرى. قائمة ومعروفة¹⁵⁶.

3. المرونة:

المرونة في الرقابة أنه ينبغي استيعاب التغيرات في سياسات المؤسسة أو في البيئة، فمثلاً يمكن أن يكون هناك مؤسسة حكومية ولها نظام رقابي مصمم بحيث يتحرى المصروفات وفق ميزانيات صرف سنوية وهذا قد لا يكون ملائماً إذا ما تم نقل المؤسسة إلى القطاع الخاص.

فطالما أن معظم المؤسسات تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة فإن الرقابة الصارمة لا تكون ملائمة والأنظمة الرقابية المرنة يمكنها التوافق مع مفاجآت الموقف ويمكننا بسهولة ملاحظة قيمة الرقابة المرنة عند استخدام الميزانيات المرنة والتي تزيد أو تقل بحسب حجم العمل¹⁵⁷.

ومرونة النظام الرقابي تعني أن المعايير الموضوعية وكذلك الأساليب المزمع أتباعها قابلة للتلاؤم والتكيف مع ظروف العمل أو التنفيذ.

¹⁵⁴ IBD – Chandan, JS – P.297.

¹⁵⁵ IBD- Leon C. Merrinson, Donald C. Mosley & Paul H. Pietri, Jr. P. 428.

¹⁵⁶ شريف، على - مرجع سابق - ص 382.

¹⁵⁷ IBD – Chandan, JS – P. 298.

أي أن النظام الرقابي الفعال يجب أن يكون قادراً على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة أو في المنظمة نفسها.

4. الدقة:

إذا ما قلنا أنه على النظام الرقابي أن يعمل وفق معلومات دقيقة فإن ذلك يبدو بديهياً، ومع ذلك غالباً ما تكون الإجراءات مفتقرة إلى الدقة وتكون هناك دوافع لتقديم معلومات رقابية غير دقيقة، حيث يمكن إيراد أخطاء بحسن نية عند تفسير نتائج الرقابة وعند التبليغ عنها، ومن وقت إلى آخر تحدث تقارير مزيفة أو مضللة أو تحدث محاولات لجعل هذه التقارير تبدو جيدة¹⁵⁸.

إن حصول المديرين على معلومات غير دقيقة من خلال النظام الرقابي واستخدام هذه المعلومات في إصدار القرارات، يمثل كارثة تتحمل نتائجها المنظمة في نهاية الأمر.

مثال على ذلك أن يوقع أحد المديرين عقداً بتوريد سلع استناداً على أرقام أقل من التكلفة الحقيقية، فإن المنظمة تتحمل فرق التكلفة وتصبح الصفقة خاسرة.

وهناك بعض خصائص الرقابة الإيجابية منها¹⁵⁹:

أ- أن يكون النظام الرقابي اقتصادياً:

أن يحقق النظام الرقابي الوفرة الاقتصادي في التنفيذ أي اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي يترتب عليها تكاليف أي زيادة فيها عما هو مخطط أو متوقع له، و النظام الرقابي الذي يكلف الإدارة مبالغ طائلة تفوق التي يهدف لتوفيرها يكون نظاماً فاشلاً بل وتنتهي الحكمة من أعماله وتطبيقه.

أي يجب أن يكون مجموع مردودات النظام الرقابي أقل من تكاليفه وإلا فلا فائدة منه.

ب- أن يتسم النظام الرقابي بالموضوعية:

أي كلما كان النظام كذلك كان نظاماً دقيقاً وقادراً على أن يؤتي ثماره المرجوة أو يحقق أهدافه المنشودة بكفاءة و فاعلية.

وصفة الموضوعية تعني أن نظام الرقابة يجب أن يستخدم معلومات تفصيلية يمكن فهمها والاعتماد عليها، في نفس الوقت فإن المعلومات التي يمد بها النظام الرقابي المديرين يجب أن تكون موضوعية¹⁶⁰.

ولكي يكون النظام الرقابي موضوعياً يجب أن يؤسس على أحكام واقعية لا على أحكام شخصية وتقريبية، وتعني الأحكام الواقعية والموضوعية أن تكون المقاييس أو المعايير الرقابية المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية للتنفيذ مقاييس ومعايير كمية ونوعية بقدر المستطاع.

¹⁵⁸ IBD –Leon C. Megginson, Donald C. Mosley & Paul H. Pietri, Jr- P.428.

¹⁵⁹ منصور، علي محمد- مرجع سابق- ص 262.

¹⁶⁰ شريف، علي- مرجع سابق- ص 379 .

ج- أن يكون النظام الرقابي تصحيحياً و ليس عقابياً فقط:

فلا تكون الرقابة سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين في الجهاز الإداري و يكون الهدف منها تصيد الأخطاء و إنزال العقاب على المسؤولين من بينهم.

إنما تكون الرقابة فعالة إذا تمت بطريقة يشعر معها العمال والموظفون أنها أداة لمساعدتهم على تحسين مستوى أدائهم وتنشيط الحوافز وتشجيع المبادأة ورفع الكفاءة الإنتاجية لهم وليست أداة إرهاب و تخويف لهم.

فمن الواجب أن تتاح فرصة للعاملين للمشاركة في تنظيم الإدارة و أن يؤخذ رأيهم في الأساليب والوسائل المتبعة وكذلك تشجيعهم على أعمال الرقابة الذاتية النابعة من ضمائرهم وأخلاقهم.

ثانياً: خصائص تتعلق بملائمة النظام الرقابي مع المؤسسة:

1- أن يكون النظام الرقابي على صلة بالقرارات الحساسة التي يواجهها كل مدير على حدة والقول الشائع بخصوص الرقابة هو " إن لم يكن هناك من يقيس فلن يكون هناك من يدير " وإذا قلنا هذه المقولة فإنه يصبح بإمكاننا اعتبار أن المدراء سيعيرون الانتباه لأي متغيرات يقومون بقياسها.

ويجب تزويد المدراء بالمعلومات الرقابية الضرورية وإلا فإن توريد المعلومات غير الضرورية يعتبر تبذيراً ويؤدي إلى انخراط المدراء في أمور كان الأجدر إيكالها لآخرين.

أي أن يكون اتصال النظام الرقابي متواصلاً مع المدراء الذين يقومون باتخاذ القرارات لمتابعة أي متغيرات يقومون بقياسها.

2- ضمان سير العمل في توافق مع الخطط:

والنشاط الإشرافي الأساسي سيعطي تحذيراً للمراقب إذا ما حدثت أخطاء و بالتالي يجب أن يكون هناك تجانس بين النظام الرقابي مع هيكل الخطة المعدة للتنفيذ فالخطة هي التي تمد النظام الرقابي بالمعايير المناسبة والتي يلزم أن تكون محددة بدقة.¹⁶¹

و عملية الرقابة ومداهما تختلف من التخطيط الطويل الأجل و التخطيط القصير الأجل أو من حيث التخطيط الشامل والتخطيط الجزئي.

3- توفير المعلومات:

يقوم النظام الرقابي بتوفير معلومات لمن هم مسئولين عن الرقابة .

ويجب أن يتولد عن النظام الرقابي عند تطبيقه معلومات دقيقة وصحيحة وبشكل فوري عن وضعية الإنجاز.¹⁶²

ولابد أن تضمن الرقابة سرعة استرجاع المعلومات والحصول عليها حتى يتم التوقف على ما يحدث أولاً بأول وتضمن اتخاذ العلاج إذا استدعى الأمر بسرعة.¹⁶³

¹⁶¹ الصباح ، عبد الرحمن - مرجع سابق - ص 26.

¹⁶² سالم ، فؤاد الشيخ و آخرون -مرجع سابق - ص 252.

¹⁶³ ناجي ، السيد عبده -مرجع سابق - ص 31.

وبذلك تستطيع الجهات المسؤولة اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات والأخطاء قبل استفحالها وفوات الأوان.

وإضافة إلى الخصائص نورد أيضاً ما يلي¹⁶⁴:-

1- يجب أن يكون النظام الرقابي متلائماً مع طبيعة و حجم النشاط الذي يؤدي:

هذا يعني أن لكل نشاط سمات وخصائص تميزه عن بقية الأنشطة ولذلك على النظام الرقابي أن يكون متنوعاً وبالتالي متلائماً مع سمات و خصائص كل منها و إلا فقد جوهره وأصبح غير قادر على تحقيق الأهداف.

والنظام الرقابي يختلف في الإدارة العليا عنه في الإدارات الأدنى لاختلاف طبيعة النشاط الذي تراقبه، فالرقابة العليا تراقب المسائل المهمة أو الإستراتيجية التي تخص المنظمة ككل والإدارات الأدنى تراقب الأنشطة الجزئية، و يجب أن يكون النظام الرقابي متدرجاً من حيث الأهمية تبعاً لأهمية وكبر حجم المنظمة أو المشروع.

2- يجب أن تتولي الرقابة عناصر أمينة واعية:

لا بد من أن تتولي الرقابة عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية، وأن تكون هذه العناصر مدركة للمهمة التي تباشرها من حيث نوعية الأعمال محل الرقابة، وعناصر ومعايير الرقابة، وأهداف الرقابة، وأن تكون على قدر من الخبرة والتخصص في هذا المجال.

3- أن يتمشى النظام الرقابي مع نمط التنظيم السائد:

يعني أن الرقابة على أداء نشاط معين يجب أن يتكامل مع الرقابة على الأنشطة الأخرى للمنظمة، كذلك فإن الرقابة التي يقوم بها مستوى إداري معين لا بد أن يتكامل ويترايط مع الرقابة التي تقوم بها المستويات الإدارية الأخرى.

والأنظمة الرقابية الفعالة تتطلب ما يلي¹⁶⁵ :

1. دعم من قبل الإدارة العليا.
2. اشتراك كافة المديرين في وضع النظام الرقابي.
3. قبول وتفهم العملية الرقابية من جميع العاملين.
4. المعلومات ومراجعة الأداء الفعلي يجب أن يتسم بالدقة وأن يكون في الوقت المناسب.
5. النظام الرقابي يجب أن يصمم بطريقة جيدة.

¹⁶⁴ منصور ، علي محمد - مرجع سابق - ص 262 .

¹⁶⁵ IBD- JS CHANDAN- P.298.

- الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم النظام الرقابي حتى يكون فعالاً وهي¹⁶⁶:
- أن يكون هناك تكامل واتصال مباشر بين مختلف المستويات الإدارية بما يحقق التكامل بين وظائف التخطيط والتوجيه والرقابة.
 - أن يتم فيها توفير نظام فعال للمعلومات يغذي كل أطراف المنظمة بما فيها النظام الرقابي بما يحتاج إليه من معلومات تنفيذ في عملية الرقابة واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الأداء، وأن يكون هذا النظام دقيق وسريع الاتصالات.
 - أن يكون التخطيط فعالاً والمعايير موضوعية وعادلة ومحددة فهي أساس الرقابة.
 - أن تركز الإدارة العليا على رقابة مدى تحقيق الأهداف العامة التي تسعى إليها، أما الإدارات الأخرى فتركز على الأداء من خلال مستويات التنفيذ.
 - كلما أمكن التعبير عن المعيار بصورة كمية كلما كان أفضل وسهل عملية الرقابة وهدفها.
 - أن تراعي الاعتبارات الإنسانية وهذا ما ستقوم الباحثة بالحديث عنه في العناصر الإنسانية في الرقابة.

مما سبق نستطيع القول بأن النظم الرقابية الفعالة ينبغي أن تتمتع بالخصائص السابقة، وإن كانت تكفي لضمان فعالية النظام الرقابي، وتخلى المسئولين عن الرقابة لبعض الخصائص التي تؤثر في فعالية النظام الرقابي سيكون له الأثر السلبي مما يزيد من النفقات والأعباء التي تتحملها المؤسسة.

ثانياً: العناصر الإنسانية في الرقابة:

يعتبر الأفراد هم عصب التنظيم وعليهم يقع عبء التنفيذ، فيجب أن يقتنع الأفراد من خلال المشاركة بالنظام الرقابي وفاعليته ويؤمنون له، فهم دائماً ما يعتقدون بأن الرقابة ما هي إلا تصيد أخطاء وجزاءات وعقوبات، وأن أي نظام رقابي يتعلق بالأفراد له أثار نفسية على أفراد التنظيم، فالنظام الرقابي المحكم قد يفشل وذلك بسبب أن يظهر أفراد التنظيم ردود فعل سلبية تجاه النظام¹⁶⁷. هذا يدل على أهمية العنصر الإنساني في الرقابة وتختلف الرقابة على الأشخاص فمثلاً القائد الإداري الحيوي والمبدع يميل إلي مقاومة الرقابة، لهذا تحتاج الرقابة على هذا الشخص اهتمام خاص¹⁶⁸. وكما قلنا في السابق أن الرقابة من مسئولية المدير أو المشرف والذي يعمل على التأكد من أن ما تم إنجازه مطابقاً لما تم التخطيط له، وتعتبر الرقابة على الأفراد ذات أهمية خاصة باعتبارهم يشكلون محور العملية الإنتاجية وبدونهم من المستحيل على المنظمة القيام بأعمالها¹⁶⁹.

¹⁶⁶ جاد الرب، سيد محمد- تنظيم وإدارة منظمات الأعمال- منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر- مطبعة العشري- السويس- 2005م- ص 418.

¹⁶⁷ IBD- Joseph L. Massie- p. 122.

¹⁶⁸ عقيلي، عمر وصفي وآخرون- مرجع سابق- ص 265.

¹⁶⁹ عباس، علي- مرجع سابق- ص 208.

ومن الضروري تجاوب الأفراد العاملين مع أنظمة ووسائل الرقابة لأن هذا التجاوب يعتبر سبباً في نجاح الرقابة وزيادة كفاءتها، رغم أن الرقابة عموماً تثير الاعتراض سواء في حياتنا العملية أو الاجتماعية¹⁷⁰.

ولتحقيق نجاح الرقابة ينبغي أن يدرك المدير المصاميم السلوكية في عملية الرقابة لأنه بالرغم من وجوب مساهمة نظام الرقابة الفعال في تحفيز الموظفين إلا أنه قد تشتمل على تأثيرات سلبية على الأداء وخصوصاً إذا زادت الرقابة عن الحد مما يحدث الصراعات والمشاكل. ومن المصاميم السلوكية للرقابة ما يلي¹⁷¹ :

1. تؤثر الرقابة على الحرية الشخصية، وبالتالي من البديهي أن يقاوم الشخص بعض أساليب الرقابة إذا كانت تضع قيود على حريته الفردية.

فقد لا يتحمل بعضهم الرقابة الدقيقة المباشرة، وقد لا يتحمل بعضهم الآخر الرقابة المفروضة على الملابس أو أوقات الحضور والانصراف مثلاً¹⁷².

2. تتطوي بعض طرق الرقابة على مضمون السلطة:

مثال: أن يحظى مفتش مراقبة الجودة بسلطة أعلى من سلطة المشرف التنفيذي أو رئيس العمال مما قد يحدث استياء العاملين.

3. أن تبنى طرق الرقابة على أساس الأحكام الشخصية:

وهذا يولد الصراعات بين الأشخاص أو الجماعات داخل المؤسسة، أي أن ينشأ تعارض بين الرئيس والمرؤوس في محاولة تفسير معني معايير الأداء أو تفسير حجم الأداء الفعلي.

4. قد تحد الرقابة الزائدة من المرونة والإبداع مما يؤدي إلي مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي وتطور الأفراد، وذلك بسبب التقيد بالقواعد واللوائح ومعايير الأداء الأمر الذي يؤدي كذلك إلي روتينية العمل.

ويعتبر الهدف من عملية الرقابة الإدارية هو إحداث تغيير في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، وقد وجد الباحثون أن استجابة الأفراد للمقاييس والمعايير والتقارير وغيرها من وسائل الرقابة يعتمد على ظروف الحالة بأكملها كشعور الفرد تجاه المشروع وشعوره تجاه رئيسه المباشر وشعوره تجاه زملائه وتجاه نظام الأجور والخدمات المتوفرة ونظام التقاعد وغيرها.

وأشار المغربي نقلاً عن نيومان وسمر وورن إلي أن هناك عدداً من الأسباب التي تؤدي إلي نفور الشخص من الوسائل الرقابية وأهم هذه الأسباب ما يلي¹⁷³ :

¹⁷⁰ علاقي، مدني عبد القادر - مرجع سابق - ص 454.

¹⁷¹ زريق، إيهاب صبيح محمد - مرجع سابق - ص 185.

¹⁷² ماهر، أحمد - مرجع سابق - ص 577.

¹⁷³ المغربي، كامل وآخرون - مرجع سابق - ص 209 نقلاً عن:

عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع:

أن يكون هناك تعارض بين أهداف السلطة والتي تمثلها الرقابة وآراء من يعملون تحت إمرتها فإن كان هدف الإدارة هو تخفيض التالف من المواد الأولية قد لا يلاقي قبولا في نفس العامل اعتقاداً منه أن الشركة غنية وقادرة على تحمل الخسارة.

أو أن هذا العمل يتطلب من العامل بذل جهد كبير وقد يكون هذا غير محبباً لنفس العامل.

1. عدم عقلانية مستويات الإنجاز:

نجد أحياناً أن العامل يتفق مع أهداف المشروع ولكنه يرفض الرقابة لاعتقاده أن المقياس المستخدم غير معقول.

فإذا كان الهدف هو زيادة الإنتاج قد لا يرفض العامل هذا الهدف ولكنه قد يعتقد أن القيمة المعيارية للإنتاج أعلى من طاقته الإنتاجية الممكنة.

2. عدم الثقة بصحة المقاييس:

أي أن يقوم العامل ببذل جهد كبير في إنجاز عمله ولكنه يحصل على تقدير متوسط من رئيسه فيسأل حينها نفسه ما هي المقاييس المستخدمة في الإدارة مما يجعله يرفض التعاون مع الوسائل الرقابية لعدم ثقته بالمقاييس المستخدمة.

3. عدم تقبل الحقائق غير السارة:

لأن طبيعة الإنسان ترفض تقبل النتائج غير المرضية، والشخص الذي يكره عمله يتضمن تقريره في العادة أخبار غير مرضية، لهذا هو دائماً يعمل على مقاومة الرقابة ويتمني زوالها.

4. الضغط من مصادر غير شرعية:

فالشخص يتقبل الأوامر من رئيسه المباشر ولكنه لا يستسيغها من مدير آخر في المشروع. ومما لا شك فيه أن هناك أسباب أخرى تدفع الشخص إلي استنكار الرقابة ولكن في الوقت نفسه تسعى الإدارة إلي دراسة هذه الأسباب والعمل إلي إيجاد الحلول المناسبة لها لكي تتضمن نظام رقابة ناجح وفعال.

وتتعرض الإدارة إلي مشكلة تهرب الموظفون من وسائل الرقابة وقد أظهر ديسلر كيف يتهرب الموظفون من وسائل الرقابة، حيث أن المديرين والموظفين قد ابتدعوا ثلاثة طرق رئيسية وبارعة للتهرب من وسائل الرقابة ومقاومتها وهي¹⁷⁴:

▪ السلوك البيروقراطي الصارم:

هذا السلوك يعني أن من طبيعة البشر الظهور بشكل أفضل على ضوء المعايير الرقابية الموضوعية. أي أن العاملين يركزوا اهتمامهم وجهودهم على قياس النتائج مهملين ما هو أكثر أهمية هو أهداف المنظمة.

¹⁷⁴ ديسلر، جاري- أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة- تعريف: عبد القادر محمد عبدا لقادر درويش مرعي- تقديم: سلطان بن محمد بن علي السلطان- دار المريخ- الرياض -1992-ص625.

مثال: أن يكون معيار الرقابة في وكالة التوظيف على عدد الموظفين الذين تم اللقاء بهم أو الذين تم مقابلتهم وليس عدد من تم توظيفهم.

فتصبح هدف العامل هو مقابلة أكبر عدد ممكن مما يزيد من عدد المرشحين للوظائف.

■ السلوك الإستراتيجي:

هذا يشير إلى اتجاه الأفراد إلى تزويد المعلومات بطريقة تبدو جيدة لفترة زمنية معينة.

مثال: تقوم الكثير من الوكالات الحكومية بتخصيص الموازنات للإدارات ويكون الشرط أن المبالغ التي لا يتم صرفها أو إنفاقها مع نهاية العام يتم استردادها وما يحدث من العاملين هو قيامهم في نهاية العام إلى إنفاق جميع أرصدهم المتاحة وغالباً تكون لأعمال غير ضرورية ليبدو أنهم جيدين ولكن يكون هذا الإنفاق إنفاق طائش أنهم أنفقوا كل مخصصاتهم السنوية.

■ تقارير البيانات غير الصحيحة:

وذلك بتقديم المعلومات والبيانات الخاطئة وغير الصحيحة وذلك للظهور بمظهر جيد أمام الإدارة بأن يتم تقديم تقرير يبين أن الأمور تسير على ما يرام في إدارة أو قسم رغم وجود المشاكل. كما سبق القول أن الإدارة لا تقف مكتوفة الأيدي بل تعمل جاهده على إيجاد السبل والوسائل التي تستطيع بها إقناع العاملين وتجاوبهم مع الرقابة.

ويسلك المديرون في إقناع العاملين وتجاوبهم مع الرقابة عدة أساليب منها:

1. على المدير أن يقوم بإشعار العاملين بأنه يتوقع منهم إنتاجاً وعملاً طيباً يدفعهم إلى بذل جهود مضاعفة نحو تحقيق ذلك.

2. دوافع الإنجاز والظهور:

كذلك فإن الإنجاز واحترام الآخرين تعتبر من المتطلبات الإنسانية التي يحرص عليها الأفراد في حياتهم الاجتماعية والعملية.

وبهذا فإن ترويج الحماس وتحريك دوافع الإنجاز والظهور يجب أن تستخدم من قبل المديرين كوسيلة ايجابية في تحقيق فعالية الرقابة هدفاً وأسلوباً.

3. وضوح المعايير وشرحها للعاملين:

على المديرين ألا يتهاونوا في شرح وتفهم العاملين بالمعايير الرقابية المستخدمة وطريقة قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير، وتقويم العمل المنجز وكذلك على الإدارة القيام بشرح أي تغيير يحدث في المعايير أو الأدوات الرقابية المستخدمة، وهذا يؤدي إلى نوع من المشاركة و إبداء الرأي والتعبير عن آراء القاعدة الوظيفية.

4. إشراك العاملين في مناقشة النتائج:

كأن يعمل المديرون على عرض نتائج العمل(الرقابة) الكمية والنوعية إلى العاملين أنفسهم لتقويمها، ليقوموا بتصحيح أخطائهم مما يؤدي إلى إشراكهم في مناقشة النتائج مما يزيد من التقدم والاحترام.

5. تشجيع المسابقات بين الأفراد والأقسام:

وذلك بعمل مسابقات بين الأفراد والأقسام حول تحقيق الأهداف المطلوبة سواء كانت نوعاً أو تكلفة أو وقت مما يؤدي إلي تحقيق تفاعل العاملين مع المنظمة، وذلك بخلق جو من التنافس على الأداء الأفضل ومن ثم تقوم الإدارة بإعطاء جائزة تقديرية للفرد أو القسم الذي حقق أفضل النتائج. ويمكن التغلب على بعض الجوانب الرقابية التي تترك أثراً سلبية لدى الأفراد بإتباع أحد أو كل من الأساليب التالية¹⁷⁵:

1. التركيز على مشاركة الأفراد في وضع وتحديد الأهداف وبالتالي معايير ومعدلات الأداء حتى يكونوا أكثر اقتناعاً بها.
2. عند تحديد المعايير الرقابية يجب على الإدارة أن تأخذ في حسابها اختلاف الأفراد فيما بينهم من حيث المهارة ومن حيث القدرة على الأداء والخبرة ومستوى التعليم وغيرها. وبالنظر إلي ما سبق فإنه يلزم أن تتسم نظم الرقابة بالعدل والموضوعية قدر الإمكان لكي تتناسب مع العاملين ويجب أن تبلغ نسبياً إلي جميع العاملين، ومن السهل أن يقبل العاملين الرقابة إذا ما شاركوا هم أنفسهم في صياغة أنظمتها مما يؤدي إلي استجابة العاملين.

¹⁷⁵ جاد الرب، سيد محمد- مرجع سابق- ص 410.

الفصل الثالث

الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية

الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية

المقدمة:

في نهاية القرن الماضي شهد العالم ازدياداً ملحوظاً في عدد الهيئات والمنظمات الأهلية غير الحكومية حيث بلغ عددها في الثمانينيات حوالي (50) ألف منظمة وهيئة تعمل في مختلف الميادين التنموية وقد بلغ عدد الأفراد المستفيدين من خدمات هذه المنظمات والهيئات حوالي (100) مليون نسمة في البلدان النامية¹.

وتظهر أهمية المنظمات الأهلية للدور الهام الذي تمارسه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، حيث يشكل القطاع الأهلي عملاً مكملاً لعمل المؤسسات الحكومية الرسمية، لما تساهم به المنظمات الأهلية من تخفيف عبء كبير عن كاهل هذه الأخيرة، بل ربما يكون الدور الذي تقوم به المنظمات الأهلية أكثر فعالية وإيجابية من تنمية وتطور المجتمع لأن المنظمات الأهلية تشكل مجموعة أفراد من المجتمع دون قيود، لتقديم خدمة في مجال معين فهي جزء لا يتجزأ من المجتمع. ولعبت المنظمات الأهلية دوراً هاماً أيضاً في تنمية وتنظيم وتطوير قدرات المجتمع الفلسطيني ومنحته دعم الصمود أمام الاحتلال.

ويأتي هذا الفصل لإلقاء الضوء على طبيعة عمل وأهمية المنظمات الأهلية وإدارتها وتصنيفاتها والرقابة الإدارية التي تمارس فيها وتشمل المنظمات الأهلية بشكل عام والمنظمات الأهلية في قطاع غزة بشكل خاص وذلك خلال مبحثين كالتالي :

المبحث الأول: الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية

المبحث الثاني: الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

¹ معهد دراسات التنمية - منتدى شارك الشبابي - ملف الشباب في فلسطين - غزة - 2004 - ص 32.

المبحث الأول

الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية

مقدمة :

ظهرت المنظمات في حياة المجتمع الإنساني عندما بدأت الجماعات الأولية كالأُسرة والقبيلة تتحلل من القيام بوظائفها الرئيسية وفي مقدمتها التنشئة الاجتماعية، وعملت هذه المنظمات على سد الثغرات نتيجة لهذا التحلل ثم أخذت تنمو وتنتشر بالتدريج حتى أصبحت تغطي أغلب نواحي النشاطات الحيوية في المجتمع الإنساني المعاصر، فالمؤسسات التعليمية تقوم بوظيفة التربية والصقل الاجتماعي نيابة عن الأسرة وغيرها من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والتي تقوم بأدوار مختلفة². ويعود اكتشاف أهمية الجمعيات والمنظمات المجتمعية التطوعية في المجتمع الديمقراطي إلى القرن الثامن عشر وبشكل خاص إلى كل من آدم فرجسون، وتوماس بن، ومونتسيكيو، واكسيس دي توكفيل³.

وخلال الإطلاع على الأدبيات المختلفة تم ملاحظة أن هناك مصطلحات مختلفة لهذه المنظمات مثال على ذلك المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الأهلية أو المحلية أو التطوعية وسنحاول هنا تعريف هذه المصطلحات التي يختلف البعض في تعريفها.

أولاً: المجتمع المدني والمنظمات الأهلية

منظمات المجتمع المدني ظاهرة عالمية في عصرنا وقد بدأت بالظهور بعد الحرب العالمية الثانية إلا أن دورها أخذ بالتعاظم منذ بداية التسعينات من القرن الماضي من خلال سلسلة متواصلة من الاحتجاجات التي نظمتها وعبر حملاتها لمكافحة الفساد في المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء⁴.

وأكتسب المجتمع المدني معظم صفاته ابتداءً من العام 1960م، وعشرة في المئة من المجتمعات العابرة للحدود الناشطة اليوم تأسست في ذلك الوقت مما يعني أن التكاثر تم في سياق تكوين العولمة وتطورها⁵.

وقد اختلف تعريف المجتمع المدني كثيراً على مر العصور وعلى اختلاف الأمكنة والنظريات والقناعات السياسية حتى وقتنا هذا.

² جوهر، صلاح الدين- إدارة المؤسسات الاجتماعية- أسسها ومفاهيمها- مكتبة عين شمس للنشر- بدون- ص 50.

³ سالم، وليد- المنظمات المجتمعية والسلطة الوطنية الفلسطينية- نحو علاقة تكاملية- منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين(ماس)-1999- ص 9.

⁴ شومان، محمد وبنو- القوة الثالثة في سيرورة المجتمع المدني الجديد-الحياة اللندنية- الأحد 2005/1/23-ص 14.

⁵ شولت، جان أرت- المجتمع المدني العالمي- صحيفة القدس- الأحد 2002/1/27- ص 12.

عرف زيدان المجتمع المدني بأنه⁶:

" الحيز المستقل نسبياً عن الدولة والذي يحتوي على نسيج متشابك من العلاقات التي تقوم بين أفرادها من جهة وبينهم وبين الدول من جهة أخرى وهي علاقات سليمة تقوم على تبادل المصالح والمنافع والتعاقد والتراضي والتفاهم والاختلاف والحقوق والواجبات والمسؤوليات ومحاسبة الدولة في كافة الأوقات التي يستدعي فيها الأمر محاسبتها ".⁷

وعرف عبد الشافي⁷ في المؤتمر الذي نظمه المجلس الفلسطيني للعلاقات الخارجية المجتمع المدني بأنه:-

" مجمل الهيئات والمؤسسات التي تعمل من أجل خدمة الجمهور في شتى النواحي وبالالتزام أن يكون في هذه الخدمة ما يؤكد المعاني والقيم التي يسعى المجتمع إليها ".⁸

وعرف الشلادة المجتمع المدني في ورقة عمل له حول تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في الصمود والذي نظمه مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية بأنه⁸:-

" جملة من المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال عن سلطة الدولة وعن أرباح الشركات في القطاع الخاص " وتتظم تحت لواء مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين القوى والأحزاب السياسية والمنظمات الأهلية.

أما الشبكة العربية للمنظمات الأهلية فقد عرفت المجتمع المدني بأنه:-

" منظمات وسيطة تقع بين الدولة والأسرة، هي إرادية تطوعية، لا تستهدف الربح، تسعى إلى تحقيق الصالح العام، أو منافع فئات وقطاعات في المجتمع وهي تتوافق حول أهداف محددة، وتتمتع باستقلال ذاتي، ويحكمها القانون "⁹.

وعرف مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية المجتمع المدني بأنه¹⁰:-

" جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة من أجل تلبية الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية وفي استقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن تأثير الشركات في القطاع الخاص ".¹⁰

⁶ زيدان، ليث- عوائق تكوين المجتمع المدني في الدول العربية- صحيفة دنيا الوطن الالكترونية- غزة - 2005.

⁷ عبد الشافي، حيدر- حالة المجتمع المدني في فلسطين- وقائع المؤتمر الذي نظمه المجلس الفلسطيني للعلاقات الخارجية- غزة- 1999م- ص 13.

⁸ الشلادة، محمد فهمي- ورقة عمل حول تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في الصمود- مؤتمر البناء الديمقراطي المقوم- رام الله- 2002.

⁹ الشبكة العربية للمنظمات الأهلية- برنامج التطوير الإداري والبناء المؤسسي للمنظمات الأهلية التطوعية- نسخة الكترونية WWW. Shabaka.egypt. Org

¹⁰ نسخة الكترونية-مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية- تعزيز دور المجتمع المدني في الصمود-ورقة عمل- أبحاث ودراسات-عدد23-2003م-ص1. www. Ngoce.org/content/rs2723.

وفي النهاية فإن جميع هذه المصطلحات تعبر عن المؤسسات غير الحكومية والتي تتمتع باستقلالية عن الحكومية ووظيفتها خدمة فئات وقطاعات من المجتمع سواء أكانت هذه المؤسسات سياسية أو اجتماعية أو ثقافية.

والمنظمات الأهلية هي جزء من المنظمات غير الحكومية والتي تعتبر جزء من المجتمع المدني وهناك خلاف حول وجود مجتمع مدني فلسطيني من عدمه حيث في بعض التعريفات تطلب المجتمع المدني وجود دولة ديمقراطية كشرط لنشوء هذا المجتمع.

المصطلح المتعارف عليه والرائج في بلادنا هو المنظمات غير الحكومية أي المنظمات القائمة بذاتها والمستقلة عن الحكومة هذا يعني أن هذه المنظمات في دول مستقلة ذات سيادة أو في ظل وجود حكومة كما تستخدمه الأمم المتحدة.

ولعل مفهوم المؤسسات غير الحكومية يرجع إلى القرن التاسع عشر وأوائل هذا القرن وتحديداً في أوروبا والولايات المتحدة، حيث شكلت على أساس ديني أو عرقي وكانت نشيطة في مجالات عملها وتقديم المساعدات والتغيرات التي حصلت بعد الحرب العالمية الثانية وقيام النظام الشيوعي في أوروبا الشرقية والصين وازدياد نشاطات الحكومات في أوروبا الغربية والولايات المتحدة في مجال تقديم الخدمات، أدى إلى تقليص دور المؤسسات غير الحكومية ولم تستعيد مكانتها ودورها المميز إلا في الستينات والسبعينات، حيث قامت الحكومات في أوروبا والولايات المتحدة بإعطاء حرية حركة أكبر لتلك المؤسسات لتنفيذ برامج خدماتيه في المجتمع¹¹.

والمنظمات الأهلية تعبر عن الأهل وكلمة الأهلية مرتبطة بالمجتمع الأهلي أو المجتمع المحلي بعاداته وتقاليد وبنيته ونظام علاقاته مما يجعل تعبير المنظمات الأهلية وصفاً لواقع هذه المؤسسات في فلسطين والدول العربية لاتخاذ موقف محايد وغير صدامي تجاه تدخل العشائرية في بنية بعض هذه المنظمات الأهلية¹².

وعرفت الشبكة العربية للمنظمات الأهلية المنظمات الأهلية بأنها¹³:-

" إطار تنظيمي تطوعي، لا يستهدف الربح، يعكس مبادرة من مجموعة من المواطنين، لتحقيق أهداف معينة تحقق النفع العام للمجتمع، أو قطاع مستهدف منه، وهي مستقلة ذاتياً وفقاً للقانون ".
هذا يجعل الباحثة تتوقف على بعض السمات المرتبطة بالمنظمة الأهلية وهي:-

1. تعكس مبادرة تطوعية من مجموعة من الأفراد.
2. لا تستهدف الربح.
3. تسعى إلى النفع العام " المصلحة العامة ".
4. تنظيم يحكمه قانون لكنه يتسم بالاستقلال الذاتي.

¹¹ عيسى، ماهر - المنظمات غير الحكومية إلي أين - الملتقي المدني - الموضوع 12.

¹² سالم، وليد - مرجع سابق - ص 7.

¹³ الشبكة العربية للمنظمات الأهلية - مرجع سابق.

5. لا توزع الأرباح في حال وجودها على مجلس الإدارة.
6. لا ترتبط بنشاط سياسي حزبي رغم وجود بعض المنظمات مثل منظمة حقوق الإنسان والتي تمارس نشاط له سمه سياسية.
- وتصنف المنظمات الأهلية إلى¹⁴ :-
1. الجمعيات الخيرية والتعاونيات.
 2. المنظمات الجماهيرية.
 3. المؤسسات والمنظمات التنموية.
 4. المراكز ومؤسسات البحث والإعلام وحقوق الإنسان.
 5. مؤسسات وهيئات الدفاع عن حقوق ومصالح فئات محددة.
- كذلك يمكن تقسيم المنظمات الأهلية وفقاً لطبيعة عملها إلى :-

1. منظمات عاملة في مجال زيادة وعي المواطن والدفاع عن حقوقه من خلال تشكيل قوى شعبية ضاغطة علي متخذ القرار.
 2. منظمات عاملة في مجال الرخاء الاجتماعي وهي الأكثر انتشاراً ونشاطاً وتنظيماً.
 3. منظمات عاملة في مجال رعاية المصالح الاقتصادية لأعضائها.
 4. منظمات أهلية عاملة في مجال التعاون.
 5. منظمات أهلية عاملة في مجال المصالح المهنية للمنتسبين إليها.
 6. منظمات أهلية عاملة في المجال السياسي.
 7. منظمات أهلية متخصصة في مجال إحياء الروح المدنية وتعميق مفهوم الديمقراطية.
- ولا شك أن هناك فروقاً رئيسية تميز المؤسسات الحكومية عن المؤسسات الأهلية تحاول الباحثة إيجازها في عدة نقاط، حيث تطرق جوهر إلي بعض هذه الفروق بنواحي ثلاث هي السياسات العامة، والتمويل، وأسلوب الإدارة¹⁵.
- من حيث السياسة العامة:-**

يحدد السياسة العامة للمؤسسات الحكومية تشريعات أو قرارات حكومية، أما المؤسسات الأهلية فيحدد سياستها الجمعية العمومية أو مجلس إدارة في حدود القوانين التي تنظم عملها.

من حيث التمويل:

تمويل المؤسسات الحكومية من الضرائب وترصد لها اعتمادات في ميزانية الدولة.

أما المؤسسات الأهلية فيتم تمويلها من التبرعات والإعانات والهبات.

¹⁴ مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية- مرجع سابق.

¹⁵ جوهر، صلاح الدين- مرجع سابق- ص 65.

من حيث أسلوب الإدارة:

تتمتع المؤسسات الأهلية بأن نظم إدارتها وطرق العمل بها وأساليب اختيار الموظفين أكثر مرونة من المؤسسات الحكومية وذلك بسبب خضوع المؤسسات الحكومية لقوانين عامة وقواعد رقابة صارمة، بينما المؤسسات الأهلية هي التي تشرع اللوائح والنظم التي تلائمها بنفسها وتستطيع أن تغير وتعديل من هذه اللوائح والنظم كلما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية.

ثانياً: الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة في المؤسسات الأهلية¹⁶:

هناك ستة وظائف أساسية لمجلس الإدارة وهي:-

1. تحديد رسالة المنظمة وأهدافها:

ضرورة الاتفاق حول الأهداف والأغراض النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، أي الأهداف التي تبرر وجود المنظمة، وهناك أهمية لمراجعة الرسالة والأهداف لأنها قد تتغير في ضوء متغيرات تتعلق بالمنظمة أو بالمجتمع، وكلما كانت الرسالة واضحة كلما انعكس ذلك إيجابياً على أداء مجلس الإدارة.

2. التخطيط بطريقة فعالة:

التخطيط يترجم أهداف ومهام المنظمة، والمشاركة النشطة من جانب أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي تكفل نجاح التخطيط.

3. توفير الموارد اللازمة للمنظمة:

وهذه الموارد إما أن تكون موارد مالية أو موارد بشرية. الموارد المالية: ويقوم مجلس الإدارة والمدير التنفيذي بتوزيع مسؤوليات تدبير التمويل للمنظمة وذلك في إطار الأهداف المراد تحقيقها. أما الموارد البشرية: والتي يقصد بها المتطوعين وهنا على مجلس الإدارة أن يتحمل مسؤولية اجتذاب المتطوعين للعمل معاً كفريق ومساندة تحقيق أهداف المنظمة.

4. إدارة الموارد بطريقة فعالة:

وهذه المهمة رئيسية للإدارة الناجحة وهي الفعالة في إدارة الموارد المالية والبشرية وينبغي أن يتم إدارة هذه الموارد بشفافية.

5. اختيار المدير التنفيذي ودعمه ومراجعة أدائه:

أغلب المنظمات الأهلية الآن لها مدير تنفيذي واختياره وظيفة من وظائف مجلس الإدارة، وهناك مسؤوليات من جانب الإدارة تجاه المدير التنفيذي وتقبلها واجبات ومسؤوليات من جانبه وأبرزها:-

- المتابعة والتقييم للمدير.
- الوعي الكافي بالاحتياجات والقضايا التي تواجه المدير.
- فهم كاف لدى مجلس الإدارة لاختلاف دوره عن المدير.
- تكامل مسؤوليات وأدوار الطرفين.

¹⁶ الشبكة العربية للمنظمات الأهلية- مرجع سابق.

6. ضمان الالتزام بالمسئوليات في ضوء القواعد القانونية والأخلاقية:

والمقصود هنا أن يمارس مجلس الإدارة أدواره ومسئولياته في إطار من احترام القانون، وهو ضمان لتوفير الإدارة الناجحة، وهذا الضمان يتكامل مع الأبعاد الأخلاقية كالشفافية والمساءلة والمحاسبية. وغني عن البيان أن احترام القواعد القانونية، واحترام المبادئ الأخلاقية يمثلان العمود الفقري للإدارة الناجحة في المنظمات الأهلية.

ثالثاً: التخطيط في المنظمات الأهلية

وحيث أن موضوع هذا المبحث الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية سنتطرق هنا بالحديث عن التخطيط في المنظمات الأهلية ولأهمية هذه الوظيفة والتي تربطها مع الرقابة علاقة تكاملية.

التخطيط:

لا شك أنه لا غني عن التخطيط للمنظمات والذي يعني في مفهومه العملي وضع الأهداف وترجمة هذه الأهداف إلى نشاطات عملية وتحديد القضايا المستهدفة ووضع الجدول الزمني وتحديد المصادر والاحتياجات لتحقيق هذه الأهداف.¹⁷

والتخطيط هو عملية تحديد إلى أين تريد المنظمة أن تصل وبمعنى آخر فإن الخطة تحدد بوضوح ما الذي تأمل المنظمة أن تحققه وكيف ستقوم بتحقيقه.

أي أن المنظمات تحتاج إلى محطة وصول مستهدفة وخريطة ترشدها خلال الرحلة وهذه ببساطة الخطة.

لماذا تهتم المنظمات الأهلية بالتخطيط؟¹⁸ :-

1. الخطة تحدد هدفاً تعمل المنظمة على الوصول إليه.
2. الخطة توضح لكل فرد من العاملين ما الذي ترغب المنظمة في إنجازه.
3. الخطة تحدد بوضوح الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة.
4. الخطة توضح لكل فرد من العاملين بالمنظمة، ما النتائج المتوقعة تحديداً.
5. الخطة تحدد مستوى الأداء الذي يمكن بواسطته الحكم على درجة النجاح المحقق.
6. عملية التخطيط تتمي روح الفريق داخل المنظمة.
7. عملية التخطيط تؤدي إلى المشاركة الفعالة من العاملين بالمنظمة في العمل لتحقيق الهدف البعيد والأهداف الخاصة المحددة التي ساهموا في اختيارها، كما أنها تجعلهم أكثر انتماءً وولاءً للمنظمة وأهدافها.

¹⁷ دليل الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية- مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية- شبكة المنظمات الأهلية

الفلستينية- 2003- ص 17.

¹⁸ الشبكة العربية للمنظمات الأهلية- مرجع سابق.

كيف تتم عملية التخطيط في المنظمات الأهلية؟¹⁹ :-

المرحلة الأولى: صياغة الغرض:

1. توضيح الغرض:

أي النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها، وهي تختلف عن الرسالة التي تعني ما تؤديه المنظمة، صياغة الغرض تعني ما الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتحديد الغرض يتضمن التركيز على مشكلة معينة تسعى إلى التعامل معها، ونطاق المشكلة ونتائجها وأسبابها.

2. تحديد القيم المحركة للمنظمة:

وتختلف القيم المحركة من منظمة إلى أخرى، فالقيم المحركة لجمعية النهوض بالتعليم تختلف عن القيم المحركة لجمعية تمكين المرأة مثلاً أو منظمة حقوق الإنسان، وبهذا يجب أن تضع المنظمة القيم المحركة لها.

3. تحديد الأثر المستقبلي الناتج عن حل المشكلة:

أي كيف سيختلف الوضع في المجتمع المحلي حين تتدخل المنظمة الأهلية لمحو أمية أفراد المجتمع مثلاً.

المرحلة الثانية: مرحلة التحليل ودراسة حالة المنظمة:

في هذه المرحلة، وقبل أن تستطيع المنظمة أن تقرر إلى أين ستنذهب، يجب فهم الموقف الحقيقي للمنظمة حالياً، وهو يتضمن.

1. تحليل وتقييم البيئة الداخلية (نقاط القوة، الضعف، الرسالة...).

2. تحليل وتقييم البيئة الخارجية، فالمنظمة لا توجد في فراغ وإنما في إطار سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي محدد، ويؤثر على عملها في المنظمة، وهنا تستطيع المنظمة أن تفهم:

- الفرص الخارجية المتاحة.
- الموارد الخارجية التي يمكن الاستفادة منها.
- العقبات والتحديات الخارجية.

المرحلة الثالثة: مرحلة اختيار البرامج لتحقيق الغرض:

في هذه المرحلة من التخطيط تقوم المنظمات الأهلية باتخاذ القرارات فيما يعرف باسم "محفظة البرامج"، وهي كلمة مستعارة من عالم الاستثمار لتبين أن المنظمة لديها عدة برامج ينبغي أن تنشط وتتوافق معاً، وهنا تتم عملية اختيار البرامج بالأسلوب المنطقي، وهي على النحو التالي:

1. مراجعة البرامج التي يتم تنفيذها حالياً ومدى ملاءمتها لأغراض المنظمة ومدى كفاءتها.
2. دراسة أولية لبرامج أخرى بديلة أو مقوية تتلاءم مع غرض المنظمة واحتياجات المستفيدين.
3. استخدام المناقشة الجماعية والعصف الذهني للبرامج الجديدة.
4. انتقاء أفضل الاختيارات في ضوء أهدافها، ومواردها، والمنتفعين واحتياجاتهم.

¹⁹ المرجع السابق.

المرحلة الرابعة: اختيار الاستراتيجيات الإدارية التي تدعم البرامج:

هنا تجيب المنظمة عن سؤال مهم: ماذا ستفعل؟ كيف تنفذ البرنامج؟ إن كلمة استراتيجية تشير إلى الطريقة المختارة للتحرك نحو تحقيق الغرض... إن الغرض هو "محطة الوصول"، و"الإستراتيجية هي الطريق الذي نسير فيه للوصول".

رابعاً: الرقابة في المنظمات الأهلية

إن الهدف الأساسي وراء الرقابة في المنظمات هو ضمان طاعة الأعضاء والتزامهم بقواعدها ولوائحها، فإذا استطاعت منظمة من المنظمات أن تنتقي أعضاءها من النوع الذي يتمثل تلقائياً لقواعدها، وتتولي تنشئة الأعضاء وتعليمهم بحيث يمثلون للقواعد بدون إشراف عليهم فإن المنظمة لا تكون بحاجة إلى إجراءات وإلى نفقات تنفقها بضمان سلوك الأعضاء.

وقد أثبتت المشاهدات وبعض الدراسات التي أجريت في مجال اختيار المنظمات لأعضائها أن إنفاقاً محدوداً على عملية الاختيار يمكن أن تؤتي ثماره في صورة خفض كبير في نفقات الضبط والرقابة، غير أن المنظمات تختلف اختلافاً واضحاً من حيث الجدية في الاختيار ومن حيث القدرة على الاختيار كذلك، وكلما كانت المنظمة أكثر انتقاداً لأعضائها كانت أكثر فعالية وكان أعضاؤها أكثر ولاء لها²⁰. وتهدف الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية إلى تحقق مفهوم الشفافية واستغلال الموارد بكفاءة وفعالية عاليتين ويمكن تحقيق ذلك من خلال²¹:

1- إدارة المنظمة:-

يتوجب أن تكون إدارة المنظمات الأهلية ذات كفاءة عالية ومؤهلة، وتهدف إلى توسيع قدرة المنظمة واستمرار عملها، ويجب أن تكون ممارسة الإدارة داخل المنظمة الأهلية مبنية على أسس إجرائية من أجل:

- أن تكون قادرة على صنع القرار اليومي على أساس خطوط واضحة من الصلاحيات والمحاسبة والمسائلة مع وجود وصف وظيفي واضح للعاملين وتحديد دقيق للأدوار والمسئوليات والعلاقات الداخلية.
- تخطيط النشاطات والبرامج والمشاريع وتقييمها بمشاركة المستفيدين كلما كان ذلك ممكناً.
- استمرارية مراقبة ومتابعة تنفيذ النشاطات والبرامج والمشاريع.

2- الإدارة المالية:

الإدارة المالية في المنظمات الأهلية يجب أن تكون ذات كفاءة عالية وتتمتع بمواصفات مهنية عالية وتهدف إلى تطوير قدرات المنظمات غير الحكومية وضمان استمرار عملها، ولتحقيق ذلك يجب على المنظمات القيام بما يلي:

²⁰ جوهر، صلاح الدين- مرجع سابق- ص 216.

²¹ مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية- شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية- دليل الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية- الطبعة الأولى- 2003- ص 27.

1. استخدام المنح بطريقة ملائمة تضمن المسائلة، وأن تُصرف على أهداف وغايات المنظمة.
2. أن تقوم المنظمة بتدقيق حساباتها سنوياً من قبل مدقق حسابات قانوني ومرخص.
3. يجب أن تتبنى المنظمة نظام داخلي فعال وشفاف للمراقبة المالية وذلك بأن تنفذ الموازنة بعد موافقة الهيئة المرجعية، ويجب أن تكون على استعداد لأي مسائلة عن جميع المنح منذ لحظة وصولها حتى استخدامها وصرافها.
4. امتلاك إجراءات ملائمة وكافية لمراقبة ومراجعة الأمور المالية.

ويختلف المدى الذي تحاول المنظمات أن تصل إليه في ضبط سلوك الأعضاء فبعض المنظمات تحاول أن تضبط فقط الأنشطة التي تتم داخل المنظمة والبعض كالمستشفيات مثلاً تحاول التحكم في بعض ألوان السلوك التي تتم بداخله مع عدم الاهتمام بما يتم خارجها، والبعض الآخر يحاول التحكم في الأنشطة التي تتم داخل المنظمة وخارجها كالمؤسسات الدينية مثلاً ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما أرادت المنظمة تحقيق ضبط أوسع نطاقاً احتاجت إلى بذل جهد أكبر لضمان ما تريد من انضباط فعال²².

وتقسم الرقابة في المنظمات الأهلية إلى²³:

1- الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية

والتي تتم عن طريق إشراف المدير المنفذ ومراقب الحسابات وأمين الصندوق ورئيس الهيئة للتأكد من سلامة العمليات المالية والقيد في السجلات، ومن حق مراقب الحسابات دعوة الجمعية العمومية للانعقاد في حالات الأمور المالية التي تهدد كيان الجمعية بأي صورة كانت.

وتهدف الرقابة هنا إلى ضمان استخدام الأموال بكفاية تامة في المجالات التي خصصت لها داخل المنظمة الأهلية، وأنها أنفقت في حدود خططها وسياستها الموضوعية.²⁴

2- الرقابة الخارجية على المنظمات الأهلية:

يتحدد دور الرقابة الخارجية في القيام بالتفتيش على النواحي المالية من حيث الإيرادات والمصروفات للمنظمات الأهلية، بالإضافة إلى مراجعة الحساب الختامي للهيئات المعانة قبل اتخاذ قرار بالموافقة على صرف الإعانة الجديد.²⁵

ويتولى هذا النوع من الرقابة أجهزة الحكومة عن طريق المفتشين الماليين ومفتشي الجهاز المركزي للمحاسبة الذين يقومون بالتفتيش على الهيئات ومراجعة الحساب الختامي للهيئات²⁶.

²² جوهر، صلاح الدين- مرجع سابق-ص 217.

²³

²⁴ علي، ماهر أبو المعاطي- إدارة المؤسسات الاجتماعية- سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية- الكتاب الثاني-

الطبعة الثالثة- مكتبة زهراء الشرق- حلوان- 2004- ص 325.

²⁵ المرجع نفسه- ص 325.

²⁶ بدوي، هناء حافظ- مرجع سابق- ص 276.

المبحث الثاني

الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

مقدمة:

تعتبر المؤسسات الأهلية الفلسطينية من أهم مكونات المجتمع المدني الفلسطيني الذي يعتبر بدوره أحد أعمدة الكيان الفلسطيني وشريكاً أساسياً في عملية البناء والتنمية، كما تشارك تلك المؤسسات في زيادة الوعي لدى المواطنين الفلسطينيين.

أولاً: النشأة

تعود نشأة المنظمات الأهلية في فلسطين إلى النصف الثاني من القرن التاسع عشر وقد تزامن نشأتها مع تزايد الامتيازات الأجنبية في فلسطين نظراً للإصلاحات العثمانية، وتعتبر "جمعية القدس الأدبية" أول منظمة أهلية أنشأت في فلسطين ويرجع تاريخ تأسيسها إلى العام (1849م)²⁷.

ونشطت حركة تأسيس منظمات المجتمع المدني الفلسطيني ومؤسساته وجمعياته الخيرية منذ أوائل القرن الماضي، وكانت مدن حيفا والقدس ونابلس ويافا من أوائل المدن التي احتضنت هذه المؤسسات، مثل جمعية العمال العرب في حيفا والإتحاد النسائي العربي في نابلس، وقد شهدت مدينة نابلس أول تظاهره نسويه نظمته جمعية الإتحاد النسائي العربي المرخصة من السلطان العثماني، وغلب على عدد من هذه الجمعيات الفكر التحريري من السيطرة العثمانية، كما لعبت هذه المؤسسات دوراً بارزاً في المحافظة على الطابع الثقافي والاجتماعي للمجتمع الفلسطيني وعلى هويته الوطنية خاصة في مقاومة الاستعمار البريطاني وأطماع الحركة الصهيونية والوكالة اليهودية والاحتلال الإسرائيلي فيما بعد²⁸.

وقد خضع مجتمعنا للحكم العثماني ثم الانتداب البريطاني، فالإدارة المصرية على قطاع غزة والأردنية على الضفة الغربية والقدس وأخيراً الاحتلال الإسرائيلي، وعملت تلك المؤسسات وفق قانون الجمعيات العثماني لسنة 1907م في غزة وقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الاجتماعية الأردني لسنة 1966م في الضفة الغربية والقدس إلي أن تم إصدار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية عام 2000م²⁹. (انظر ملحق رقم 3).

ثانياً: مراحل تطور المنظمات الأهلية في فلسطين

سطرت المنظمات الأهلية الفلسطينية وعلى مدار تاريخها المعاصر والحديث أدواراً مختلفة ومتباينة انسجمت مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية التي مر بها المجتمع الفلسطيني ابتداءً بفترة

²⁷ سالم، وليد- مرجع سابق- ص 44 نقلاً عن نخلة، خليل- مؤسسات الوطنية في فلسطين نحو مجتمعية الملتقي الفكري العربي- القدس- أيلول- 1994م- ص 2.

²⁸ عمرو، زياد- المنظمات الأهلية الفلسطينية والفساد- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان- الطبعة الأولى- نشرات الائتلاف- القدس- 2005م- ص 9.

²⁹ عيسى، زياد- مرجع سابق.

السيطرة العثمانية على مقدرات البلاد، ومروراً بالاستعمار البريطاني والصهيوني، وكذلك بفترة التواجد الأردني والمصري في الضفة الغربية وقطاع غزة، وانتهاءً بالاحتلال الإسرائيلي لبقية فلسطين عام 1967م، وكان لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م الأثر في ظهور مرحلة جديدة بمفاهيم وأدوار جديدة للعمل الأهلي الفلسطيني.

وستقوم الباحثة بتوضيح مراحل تطور المنظمات الأهلية في فلسطين كل على حدى³⁰:-

المرحلة الأولى:

امتدت من أوائل القرن العشرين وحتى حزيران 1967م وعاشت الحكم العثماني الاحتلال البريطاني ونشاط العصابات الصهيونية واحتلال إسرائيل أراضي عام 1948م، كما شهدت الحكم الأردني للضفة الغربية والمصري لقطاع غزة عام 1967م، واتسم نشاطها خلال هذه الفترة بالطابع الخيري والإغاثي وركز على بعض المجالات دون غيرها فظهرت جمعيات محو الأمية وجمعيات تعنى بالمرأة والطفل.

المرحلة الثانية:

امتدت من العام 1967م وحتى العام 1994م، وقد تميزت المؤسسات الأهلية خلالها بتعدد أدوارها وتنوع نشاطاتها، حيث ركزت على سد الفجوات الخدمية التي تعمد الاحتلال إهمالها، وإضافة إلى دورها السياسي الملحوظ في المحافظة على الهوية الفلسطينية وتعزيز صمود الشعب الفلسطيني ومدته بالدعم اللازم لمقاومة الاحتلال وشهدت هذه المرحلة تطوراً وتحولاً نوعياً في أداء المؤسسات بعد اندلاع انتفاضة عام 1987م، ليبدأ العمل الأهلي الفلسطيني مرحلة جديدة، لما لهذه الانتفاضة من خصوصية وأثبتت المنظمات الأهلية قدرتها الفائقة على دعم حركة النضال بعدة أشكال في ذلك الوقت، وإلي جانب تقديم الخدمات في قطاعات مختلفة أهمها الصحة والتعليم والزراعة.

تميز العمل في هذه المرحلة وسابقتها بالتنوع المحض، وتركز عمل تلك المؤسسات على تقديم الخدمات للمتقنين، وعلى دعم المقاومة والصمود بكل الوسائل المتاحة.

المرحلة الثالثة:

بدأت هذه المرحلة بتوقيع اتفاقية أوسلو وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية، واستمرت إلى وقتنا الحالي، أصبحت خلالها مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية الجهة الرسمية والمسئولة عن تقديم الخدمات للجمهور وبدأت تتحمل جزءاً مهماً من المسؤولية في مجالات التنمية والسياسة والتحرير وتميزت هذه المرحلة بعدد من السمات أهمها:

1. توجه المؤسسات الأهلية نحو التكتل والتحالف محاولة منها البحث عن طبيعة دورها الجديد وعلاقتها بالسلطة.

2. ازدياد عدد المؤسسات الأهلية حيث أظهر الجهاز المركزي الفلسطيني للإحصاء 1999م، أن 35,6% من إجمالي المنظمات الأهلية في قطاع غزة تأسست بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، و39,1% من إجمالي المنظمات في الضفة الغربية تأسست أيضاً بعد قيام السلطة.

³⁰ عمرو، زياد- مرجع سابق- ص 11.

3. تأزمت العلاقة بين المنظمات الأهلية والسلطة الفلسطينية.

4. تم إصدار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم 2000/1.

ويمكن القول هنا أن المنظمات الأهلية أصبحت في وضع مساءلة أمام السلطة عن طبيعة عملها ودورها وكذلك تمويلها ووصفها القانوني ولكن وفي نفس الوقت لا يمكن أن نقلل من حجم مساهمة القطاع الأهلي ودوره المتميز في عملية التنمية الشاملة.

ثالثاً: تعداد المنظمات الأهلية في فلسطين عامة وفي قطاع غزة خاصة

أظهرت نتائج التعداد أن عدد المنظمات الأهلية في الضفة الغربية وقطاع غزة يبلغ 926 منظمة وذلك في منتصف العام 2000م، الجزء الأكبر منها "76.6%" في الضفة الغربية والباقي "23.4%" في قطاع غزة³¹.

استطاعت الباحثة الحصول على عدد المنظمات الأهلية في قطاع غزة عام (2005م) من وزارة شؤون المنظمات الأهلية (سابقاً) والتي بلغت "724" منظمة أهلية في قطاع غزة فقط.

أما في الوقت الحالي تبلغ عدد المنظمات الأهلية في قطاع غزة "899" جمعية أهلية باستثناء 14 منظمة أهلية التابعة لمحافظة لواء الشمال والتي تظهر في الجدول رقم (2)، وذلك حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من دائرة تسجيل المنظمات الأهلية في وزارة الداخلية في قطاع غزة³².

ولم يتوفر لدى وزارة الداخلية في غزة أي معلومات عن تعداد المنظمات الأهلية في الضفة الغربية مما يبين انعدام التنسيق مع الضفة الغربية.

وفيما يلي التوزيع الجغرافي للمنظمات الأهلية كما هو في وثائق وزارة الداخلية غزة.

جدول رقم (2)

التوزيع الجغرافي للمنظمات الأهلية في قطاع غزة

المنظمة	العدد
محافظة غزة	469
محافظة خانينونس	133
محافظة الشمال	125
محافظة الوسطي	96
محافظة رفح	76
محافظات لواء الشمال	14
إجمالي	913

*المصدر وزارة الداخلية- 2006

³¹ شلبي، ياسر "إعداد" والسعدي، نعيم "باحث مساعد" والمالكي، مجدي "إشراف"- تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني "ماس"- القدس-

2001- ص 19.

³² وزارة الداخلية- غزة- 2006م.

ويلاحظ من الجدول أن غالبية المنظمات الأهلية تتمركز في محافظة غزة و يبلغ عددها (469) من إجمالي عدد المنظمات وكذلك يمكن ملاحظة الزيادة في إجمالي عدد المنظمات المسجلة لدى وزارة الداخلية في قطاع غزة حيث بلغت الزيادة (175) منظمة أهلية خلال عام. وتعمل هذه المنظمات في مجالات مختلفة وتم تقسيمها في وزارة الداخلية إلى (19) قطاع كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم(3)

التوزيع القطاعي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة

القطاع	العدد
جمعيات المعاقين	41
جمعيات الأمومة والطفولة	48
جمعيات حقوق الإنسان	7
الجمعيات الزراعية	33
الجمعيات الاجتماعية	401
جمعيات الأخوة	10
الجمعيات العائلية العشائرية	26
جمعيات الخريجين	11
جمعيات الصداقة	3
الجمعيات الثقافية	45
الجمعيات الطبية	37
جمعيات البيئة	12
الجمعيات الأجنبية	26
جمعيات الشباب والرياضة	76
جمعيات التعليم	8
جمعيات التعليم العالي	13
جمعيات السياحة والآثار	3
الثقافة والفنون	90
جمعيات إسلامية	23
الإجمالي	913

*المصدر: وزارة الداخلية- ديسمبر - 2006.

ومن الملاحظ أن الجمعيات الاجتماعية لها النصيب الأكبر من مجموع هذه الجمعيات، وذلك لما تتطلبه طبيعة المرحلة التي يعيشها الشعب الفلسطيني بسبب الحصار وارتفاع معدل الفقر بين الناس. وأكد على ذلك الدكتور علام جرار عضو لجنة التنسيق في شبكة المنظمات الأهلية في ورقة عمل له³³ حيث أشار إلى أن المنظمات الأهلية تقدم ما نسبته 100% من خدمات التعليم قبل المدرسة، وحوالي 85% من خدمات تأهيل المعاقين، و60% من خدمات الرعاية الصحية الأولية، وحوالي 100% من خدمات محو الأمية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.

ملاحظة: عدد المنظمات الأهلية في محافظات لواء الشمال (الضفة الغربية)، والتي يوضحها الجدول رقم (2) هو 14 منظمة أهلية وهذا العدد بالتأكيد غير صحيح، ووزارة الداخلية ليس لديها أية معلومات عن المنظمات المسجلة في الضفة الغربية وفي هذا الجدول (3) تم دمج المنظمات الأهلية التابعة للضفة الغربية مع القطاعات المختلفة الواردة فيه.

رابعاً: قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المطبق في فلسطين

مر العمل الأهلي الفلسطيني بالعديد من التشريعات خلال مراحل تطوره والذي نظم عملية تأسيس وتسيير شؤونه، وهذا إن دل فإنما يدل على أهمية الدور الذي تقوم به المنظمات الأهلية من تأثير على أفراد المجتمع وليظل عمل هذه المنظمات تحت سمع وبصر وسيطرة السلطات المتعاقبة. وقبل الحديث عن قانون الجمعيات الخيرية الذي أصدره المجلس التشريعي الفلسطيني عام 2000م، سنقوم الباحثة باستعراض سريع للقوانين خلال المراحل المتعاقبة³⁴.

1. قانون الجمعيات الخيرية العثماني:

صدر بتاريخ 29 رجب 1327هـ (1908م) ليكون أول التشريعات التي حكمت عمل هذه المؤسسات، وبقي سارياً في قطاع غزة حتى صدور قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطينية رقم "1" للعام 2000م.

2. قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الاجتماعية الأردنية:

صدر في عمان عام 1966م وحمل رقم "32"، وقد طبق هذا القانون في الضفة الغربية إبان الحكم الأردني، وظل ساري المفعول حتى عام 2000م أيضاً عندما ألغي بموجب قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطينية.

3. القانون الإسرائيلي في القدس المحتلة:

صدر بعد الاحتلال الإسرائيلي لمدينة القدس عام 1967م.

4. الأمر العسكري الإسرائيلي لقطاع غزة وشمال سيناء:

وقد صدر عام 1970م وحمل الرقم "686" وقضى بتعديل قانون الجمعيات العثماني.

³³ Jarrar, Allam, Development Prescriptive of the Palestinian NGO – Sector- Palestinian. Non governmental Organizations- net work (PN GO)- Feb, 2004.

³⁴ عمرو، زياد- مرجع سابق- ص 15-16.

5. قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني:

أنه القانون رقم "1" لسنة 2000م، ويشمل على 45 مادة، قسم إلى تسع فصول، يتعرض الفصل الأول للتعريف، والثاني لتسجيل الجمعيات والهيئات، والثالث لحقوق وواجبات الجمعيات والهيئات، والرابع لمجلس الإدارة، والخامس للجمعيات العمومية، والسادس يتضمن الإدماج والإتحاد، والسابع لشئون المالية للجمعيات والهيئات، والثامن لشئون الجمعيات الخيرية والهيئات الأجنبية، أما الفصل التاسع فيستعرض أحكام عامة وانتقالية ختامية.³⁵

وعرف هذا القانون النشاط الأهلي بأنه " أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو أهلي أو تنموي أو غيره يقدم تطوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوي المواطنين في المجتمع على مختلف أوجه الحياة، وإذا ما تم التأمّل في هذا القانون نجد أنه مر مرور الكرام على آليات الرقابة والمحاسبة والشفافية ونوه إلى ذلك الدكتور زياد عمرو في دراسته، وأوضح أن القانون اكتفي بطلب تزويد الجهات المختصة بوثائق تقليدية لا تعكس شكل واضح التزام المؤسسات بقيم النزاهة ونظم الشفافية، ولم يتطرق إلى آليات منع الفساد الإداري بشكل صارم، واكتفي بالإشارة إلى ضرورة عدم وجود صلة قرابة من الدرجة الأولى أو الثانية بين أعضاء مجلس الإدارة أو المؤسسين، وتجاهل آليات التعامل مع المؤسسات التي لا تلتزم بأهدافها المحددة.

خامساً: البنية الداخلية للمنظمات الأهلية³⁶

نحتاج في هذه الدراسة إلى الاضطلاع على البنية الداخلية للمنظمات الأهلية لمعرفة آلية العمل داخل هذه المنظمات وليثري موضوع الدراسة المتعلق بالرقابة وهي أحد أهم الوظائف الإدارية، فمن الضروري معرفة الهيكل التنظيمي أو البناء الداخلي لهذه المنظمات لتحديد الجهة المسؤولة عن العمليات الإدارية وطبيعة عملها.

وتختلف المنظمات الأهلية الفلسطينية في بناء هيكلها التنظيمية والإدارية تبعاً لطبيعة عملها واختلاف تخصصاتها وأهدافها، وهناك مجموعة من الاختلافات، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. تشمل النموذج الأول من الهياكل التنظيمية على وجود جمعية عمومية* "هيئته عامه" إضافة إلى مجلس إدارة وفقاً للقانون، وأظهرت نتائج دراسة شلبي وآخرون أن 70.6% من المنظمات غير الحكومية تتوفر لديها هيئة أو جمعية عمومية، وهذا يشمل الكم الأوسع من المنظمات الأهلية وبشكل خاص الجمعيات الخيرية والأندية الشبابية والرياضية.

³⁵ مركز الميزان لحقوق الإنسان- دليل قانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية- سلسلة الدليل "1"- غزة- أغسطس 2005.

³⁶ عمرو، زياد- مرجع سابق- ص 25. وشلبي، ياسر والسعدي، والمالكي، مجدي- تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة وقطاع غزة- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني- رام الله- 2001م.
* الجمعية العمومية كما عرفها قانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية الفلسطيني أنها " الهيئة العامة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية وهي السلطة العليا في الجمعية أو الهيئة".

2. يشمل النموذج الثاني من الهياكل على وجود جمعية عمومية ومجلس أمناء وأظهرت النتائج أن 12.7% فقط من إجمالي المنظمات تتوفر لديها مجالس أمناء.
3. أما النموذج الثالث فيتشكل من جمعية عمومية ومجلس أمناء إضافة إلى هيئة إدارية والي تعنى بالأمور التنفيذية للمؤسسة، وأظهرت النتائج أن 94.2% من إجمالي المنظمات لديها هيئات إدارية وهذا يشمل مؤسسات التنمية ومؤسسات الأبحاث.

مجلس الإدارة في المنظمات الأهلية الفلسطينية³⁷:

عرف القانون الفلسطيني للجمعيات الخيرية والهيئات المحلية، مجلس الإدارة بأنه "مجلس إدارة الجمعية، والذي يكون مسئولاً عن جميع نشاطاتها وأعمالها". وأقر القانون أن عدد الأعضاء يجب أن لا يقل عن سبعة أعضاء ولا يزيد على ثلاثة عشر، ولا يجوز أن يضم مجلس الإدارة لأية جمعية أو هيئة عضوين أو أكثر يجمع بينهما صلة قرابة من الدرجة الأولى أو الثانية، ويعتبر رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه في حال غيابه حسب النظام الداخلي للجمعية هو الذي يمثلها فيقوم بالتوقيع على جميع المكاتبات والعقود والاتفاقيات التي تتم بينها وبين الجهات الأخرى.

ونص القانون على بعض اختصاصات مجلس الإدارة لأية جمعية أو هيئة محلية وهي كالتالي:

1. إدارة شؤون الجمعية أو الهيئة وإعداد اللوائح أو الأنظمة والتعليمات اللازمة.
2. تعيين الموظفين اللازمين للجمعية أو الهيئة وتحديد اختصاصاتهم أو إنهاء خدماتهم وفقاً لأحكام القانون.
3. تكوين اللجان التي تراها لازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاص كل منها.
4. إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية والمنتوية ومشروعات الموازنة للسنة الجديدة.
5. تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.
6. دعوة الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع وتنفيذ قراراتها طبقاً للقانون.
7. متابعة أهم ملاحظات وارده من الدائرة أو الوزارة أو الجهات الرسمية المختصة.

سادساً: أهمية المنظمات الأهلية في فلسطين³⁸

ورثت السلطة الوطنية الفلسطينية واقعاً اجتماعياً هشاً، خاصة في قطاع الخدمات الاجتماعية، إضافة إلى الواقع الاقتصادي السيئ، مع البنية التحتية المدمرة، والانتشار الواسع للفقر والبطالة، والنقص الكبير في المرافق والخدمات الصحية والتعليمية، فضلاً عن الأزمة السكانية نتيجة القيود الاحتلالية على البناء، حيث أبقى الاحتلال على مستوى

³⁷ مركز الميزان لحقوق الإنسان - دليل قانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية - مرجع سابق - ص 16 - ص 29.

³⁸ الحوراني، عبد الله - واقع التنمية الاجتماعية في فلسطين - نافذة الخير - إنسان أون لاين. نت-غزة-24-1-2007

الخدمات ذاتها التي كانت قائمة قبل عام 67 في ظل الإدارة الأردنية للضفة الغربية، وفي ظل الإدارة المصرية لقطاع غزة على الرغم من الزيادة الكبيرة في عدد السكان. بدأت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ استلامها للصلاحيات الاجتماعية في 15/10/94 من الإدارة المدنية الاحتلالية بالعمل وبالتعاون مع المؤسسات والهيئات الأهلية، التي تعمل في المجال الاجتماعي، وخاصة وكالة الغوث الدولية، والمؤسسات والجمعيات الأهلية، ومؤسسات القطاع الخاص، حيث أن هذه المؤسسات والهيئات قد سبقت السلطة، وكان لها دور ظاهر وحيوي على صعيد تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين الفلسطينيين خلال وجود الاحتلال، وما زالت تقدم خدماتها بالتعاون مع مؤسسات السلطة الوطنية.

تنمية الموارد البشرية:

فعلى المستوى الحالي والمستقبلي تمثل القوى البشرية العنصر الأساسي للمؤسسات العامة والخاصة، وإدارتها عامل رئيسي من عوامل نجاحها، فقد تجلت قدرتها على تجميع وتنظيم طاقات الأفراد، وإمكاناتهم المادية والفكرية والعلمية لتصب في مجال الخدمات المختلفة، السياسية والاجتماعية والاقتصادية وقدرتها على أهمية اتصالاتها بالجماعات، وطرحها الأفكار الجديدة، وتطوير أساليب العمل، وتقديم الخدمات المطلوبة بصورة أفضل، حيث تضع الأسس السليمة لإدارة القوى البشرية كمارسة ونشاط، وهي عبارة عن مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج، تتعلق بتصريف شؤون القوى البشرية، وتنظيم المجتمع، ودفعهم إلى العمل، من خلال تنمية الموارد البشرية..

القضاء على الفقر والبطالة:

إن أهم أولويات المنظمات الأهلية هو الاهتمام بالقضاء على الفقر، إذ يعتبر القضاء عليه من المهام الملقة على عاتق الفرد والجماعة والدولة، إذ هو واجب مرتبط بمفهوم التكافل الاجتماعي، بالرغم من تشابه أسبابه في جميع مناطق العالم، والتي يمكن ردها إلى الاختلالات الاقتصادية والاجتماعية، وعجز التنمية المعتمدة على أنماط غير مناسبة من الإنتاج والتوزيع والاستهلاك في معالجة هذه الاختلالات بشكل جذري..

لقد تحققت بعض الجهود المتفرقة في تقليص حجم انتشار الفقر ومعالجة أسبابه، لكنها ما زالت بعيدة عن تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية، فالموارد الإنتاجية كالاتمان والأراضي والتكنولوجيا والخدمات العامة الأساسية والمشاركة في الحياة السياسية والاجتماعية والثقافية، ليست بمتناول الفئات الأشد فقراً في فلسطين، فالآليات التي من شأنها أن تكفل حماية المستهلك غير موجودة..

تأهيل البنية التحتية للقطاع الزراعي:

على الصعيد الزراعي تم إقرار خطة ثلاثية للتنمية تستهدف تعزيز القدرات في المجالات الزراعية المختلفة، وخاصة بناء وإعادة تأهيل البنية التحتية للقطاع الزراعي، وزيادة

المساحة المزروعة، وتوفير فرص عمل والاهتمام بالمراعي والغابات وإعادة تأهيلها، كما تستهدف الخطة الاهتمام بالتنمية الريفية، وتنفيذ مشاريع الحصاد المائي، وتنمية وترويج المحاصيل الزراعية التصديرية، وتطوير قاعدة بيانات وإنشاء بنك للائتمانات الزراعية..

تنفيذ البرامج والمشاريع الاجتماعية:

أما على صعيد البرامج والمشاريع الاجتماعية، يتم تنفيذ برامج موجهة للأسر المعدمة، والتي تعيش في حالة فقر شديد، وتم إعداد خطة صحية شاملة لإعادة تجهيز المستشفيات وتوسيعها، وفتح عيادات صحية في القرى والريف، وكذلك تم إعداد خطة تعليمية لفتح مدارس جديدة، واستحداث فصول جديدة وتطوير للوسائل والبرامج التعليمية، وعلى صعيد البرامج المتعلقة بالشباب والمرأة، تمت المساهمة في تأهيل الشباب والنساء في صدد وضع خطة واستراتيجية شاملة لذلك..

مارست منظمات المجتمع المدني دوراً قيادياً ظاهراً، حيث تجلّت قدرتها على تجميع وتنظيم طاقات الأفراد، وإمكاناتهم المادية والفكرية والعملية، لتصب في مجالات الخدمات المختلفة، السياسية والاجتماعية والصحية والاقتصادية، وأثبتت قدرتها على أهمية اتصالها بالجماعات، وطرحها الأفكار الجديدة، وتطوير أساليب العمل، وتقديم الخدمات المطلوبة بصورة أفضل، وبتواصلها بالجماعات أكثر سرعة وأقل تكلفة بالمقارنة باتصالها بالأفراد، فقد نشأ في مجال المبادرات المدنية أجسام منظمة، على هيئة جمعيات خيرية، ومنظمات غير حكومية، ومؤسسات أكاديمية، وأخرى أخذت طابعاً أكثر جماهيرية، كالاتحادات والنقابات والأحزاب السياسية واللجان المحلية، وقد لعبت دوراً رئيساً في العملية التنموية. وأظهرت دراسة عبد الهادي بعض الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية في الضفة والقطاع على عينة تشمل (207) منظمة في الضفة والقطاع منها³⁹:

- الاهتمام بالعمل الخيري و الاغاثي حيث بلغت نسبة المنظمات العاملة في هذا المجال حوالي 57 منظمة أهلية 2705% واشتملت أعمال ونشاطات هذه المؤسسات على الدفاع عن الأرض ودعم الأسرى وتعليم المحتاجين ومساعدة الفقراء وغيرها.
- الاهتمام بالعمل التنموي المهني وبلغ عدد هذه المنظمات الأهلية 25 منظمة أهلية، وبنسبة 12% من العينة والتي تقدم خدمات اجتماعية مختلفة كالصحة والتعليم والزراعة والقروض والتدريب والتطوير المؤسسي.
- التثقيف المدني والديمقراطي وحقوق الإنسان وقد بلغ عدد المنظمات التي اشتمل عملها على نشر الثقافة والمعرفة 55 منظمة أي بنسبة 2605% من العينة.

³⁹ عبد الهادي، عزت-باحث رئيسي و النحاس، زكريا-دور المجتمعات الأهلية في بناء المجتمع المدني-رام الله-فلسطين-2002-ص33-36.

- العمل على حماية الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للنساء والأطفال والمعاقين وتشمل 137 منظمة أهلية أي بنسبة 66% من العينة.

وهذا يدل على أهمية القطاع الأهلي الفلسطيني وما يقدمه من الخدمات في المجالات المختلفة.

سابعاً: المقومات الأساسية للعمل الأهلي العربي والفلسطيني ومتطلبات

استمراره في ظل السلطة⁴⁰:

1. المنشأ والحاضر:

أن يكون منشأ المنظمة الأهلية لمعالجة حاجة مجتمعية ملحة أو ذات وقع مجتمعي طويل المدى.

2. الهدف الاستراتيجي:

يعتمد نجاح العمل الأهلي وديمومته على مدى وضوح الهدف الإستراتيجي (طويل المدى) الذي من أجله أنشئ هذا العمل، والهدف الإستراتيجي للعمل الأهلي الفلسطيني، بغض النظر عن مجال التخصص أو نوعية النشاط أو الأهداف المرحلية قصيرة المدى التي تضعها المنظمات الأهلية لنفسها يجب أن يكون مرتبطاً مع فكرة التحرر الوطني والفكري للمجتمع الذي ينشأ فيه.

3. العلاقة مع السلطة:

ترتبط طبيعة علاقة العمل الأهلي مع السلطة بطبيعة الحكم، ففي ظل الحكم الديمقراطي لمجتمع، تكون العلاقة إيجابية ومثمرة ومكاملة، ولكن في ظل مجتمع استبدادي تكون العلاقة عدائية. وأن مستوى تطبيق الديمقراطية الفعلية في تفاعل السلطة الفلسطينية مع السكان بجميع فئاتهم وفي كافة مجالات احتياجاتهم سيكون العامل الحاسم في مدى الإيجابية والتكامل والتفاعل.

4. الجذور:

يجب أن ينبع العمل الأهلي الفلسطيني من جذور محلية أهلية في الأحياء أو المواقع التي سينشط فيها، وأن يضمن شرعيته من خلال قاعدة عريضة من المشاركة في تحديد الأهداف من قبل الفئات المستفيدة من هذا العمل، هكذا يؤمن العمل الأهلي مصدر حصانته وحمايته.

5. الهيكلية:

يجب أن تركز الهيكلية التنظيمية للعمل الأهلي الفلسطيني بمنتهي الوضوح وعلى اعتماد مبدأ الديمقراطية في اتخاذ القرار، ومبدأ المسؤولية والمحاسبة الجماعية من خلال عملية تحديد المسؤوليات حسب الكفاية والالتزام، وضرورة اعتماد أسس التقييم الذاتي بشكل دائم لضمان التجديد والتطوير.

⁴⁰ نخلة، خليل - الخبرة الفلسطينية في مجال العمل الأهلي - من كتابه مؤسساتنا الأهلية في فلسطين - ورقة عمل -

الملتقى الفكري العربي - القدس - 1991م.

6. الطاقة البشرية:

أن يبني العمل الأهلي الفلسطيني على قاعدة من الطاقات البشرية التطوعية المتميزة باستعدادها للعطاء الدائم وغير المحدود، ويكون هذا إذا كانت الطاقات البشرية في العمل الأهلي متفئة ومستوعبة للأهداف التي من أجلها أنشئ هذا العمل.

7. التمويل:

كما هو الحال في العلاقة بين العمل الأهلي والسلطة، فإذا كانت العلاقة مكلمة ومثمرة فتصبح مسؤولية السلطة توفير جزء من الموارد المتاحة لها لدعم بعض جوانب أو مجالات العمل الأهلي، ففي هذه الحالة تمويل العمل الأهلي الفلسطيني يجب أن يكون مستقلاً تماماً عن السلطة الرسمية ومستقلاً أيضاً عن أية سلطة رسمية أخرى أو مصادر تمويل أهلية أخرى، والتي قد تؤثر على طبيعة نشاطاته وأهدافه، ولكن هذا لا يمنع الاستفادة من تمويل من مصادر خارجية رسمية ما دامت طبيعة النشاط تحدد وتراقب من داخل هيكلية العمل الأهلي نفسه.

8. التنسيق وتوزيع الأدوار:

لإنجاح وترسيخ العمل الأهلي الفلسطيني، توجد ضرورة لاعتماد مبدأ التنسيق وتوزيع الأدوار لاستثمار الموارد المتاحة على أحسن وجه، ولتلافي الازدواجية ولتعزيز المصداقية لدى الجمهور، ولخلق شبكة متماسكة من البنية التحتية المؤسسية.

ثامناً: مواصفات ومحددات المنظمات الأهلية التي تنسجم مع القانون⁴¹

1. المرجعية:

هذا الأمر لا بد أن يحدده القانون بما يتلاءم مع طبيعة ومهام المنظمة الأهلية وشروط تشكيلها وتمويلها ومراقبتها بحيث تحدد الوزارة الأكثر ملاءمة لتحقيق الانسجام والتنسيق العام بين المنظمات الأهلية ومؤسسات الدولة.

2. التشكيل :

وهو ما يجب أن يحدده النظام الداخلي لكل منظمة أهلية في إطار القانون وبما يشتمل عليه هذا النظام من لوائح داخلية ملاحقة متعلقة بالوصف الوظيفي للعاملين وللأهداف والمبادئ وأساليب العمل.

3. العضوية:

وهو ما يفرض وضوح شروط العضوية وحقوقها وواجباتها في المنظمة الأهلية منذ مرحلة التأسيس، وما يتبع ذلك من عضوية الهيئات التنفيذية، والتشريعية متمثلة بالجمعية العمومية وطريقة ممارسة الديمقراطية، وتداول المسؤولية من خلال الانتخابات الدورية.

⁴¹ عبد العاطي، صلاح- حول المنظمات الأهلية- نعم للقانون لا للفوضى- الهيئة المستقلة لحقوق المواطن- ورقة عمل- غزة- 2005م.

4. التمويل:

لا بد أن يكون مصدر تمويل المنظمات الأهلية، مصدراً علنياً معروفاً، ومعرفة دوافعه وأسبابه لتمويل مشاريع المنظمة الأهلية، ولا يكون التمويل مدخلاً لفرض شروط تتعارض مع قانون المنظمات الأهلية.

5. الاستقلال:

لا بد أن تتمتع المنظمات الأهلية بدرجة من الاستقلالية في نشاطها وذلك ضمن سيادة القانون، فلا يجوز التدخل في شؤونها سواء من جهة التمويل أو من جهة الرقابة العامة، فمهمة التمويل مرتبطة بالمشروع الممول وأهدافه بشكل عام، أما الرقابة فمهمتها تحديد أي انحراف عن الخط المرسوم للمشروع من أجل تصحيح الأخطاء قبل استفحالها.

6. المحاسبة والرقابة:

لا بد أن يكون لكل منظمة أهلية آلية للرقابة الذاتية التي تجعل من الرقابة العامة مجرد عامل تأكيد على حسن الأداء وتأدية الواجب، ويتطلب الأمر كذلك المحاسبة وتحديد بنود الصرف وقيمة المبالغ المطلوبة بما يشمل ترشيد الصرف على الجوانب الإدارية والمكتبية لصالح النتائج ذات المردود العملي لصالح الجماهير والتي تشكل المستفيد الأول من نشاطات المنظمات الأهلية.

7. الإدارة الفعالة:

إن الفرق بين منظمة أهلية ناجحة وأخرى فاشلة ينحصر أساساً في حسن الإدارة أو سوءها، ولتلافي الفشل لا بد من التأكيد على أهمية الممارسة الديمقراطية لتحديد الإدارات المنتجة سوء على مستوى مجلس الأمناء أو الهيئة التنفيذية للمنظمة وتكون الإدارة الفعالة ليس باجتماعاتها أو ما يصدر عنها من أوراق مطبوعة وملونه، وإنما بالنتائج التي يراها الناس متجسدة على الأرض فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة والرد عليها.

8. التطوعية:

لا تستطيع المنظمات الأهلية الاستغناء عن مبدأ التطوع، حيث ارتبط نشوء هذه المنظمات بمبدأ العمل التطوعي، والاستغناء عن العمل التطوعي يجعل المنظمة الأهلية رهينة التمويل مما يزيد من مظاهر الفساد الذي لا يمكن مقاومته إلا بتعزيز مبدأ القناعة.

9. التنسيق:

على المنظمات الأهلية القيام بإجراء التنسيق الدائم والمستمر مع كل الجهات التي تتقاطع لمهامها معاً، بدءاً بالوزارة المرجع، ومروراً بأي مؤسسة ذات علاقة بالمشروع المنوي تنفيذه، ووصولاً إلى علاقات مع المؤسسات الجماهيرية الأخرى بما فيها الأحزاب والقوى والمنظمات والاتحادات والنقابات فالتنسيق من شأنه أن ينهي التجاوزات والتضاربات ويعزز التكامل والتعاون.

بهذه المواصفات تكون المنظمات الأهلية سنداً وعاوناً وتعمل دوراً مكملاً للسلطة خاصة ونحن الآن في أوج الصراع مع المحتل وعلى طريق التحرر والاستقلال. ونود هنا إلى التنويه إلى أن هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى تراجع وركود عمل المنظمات الأهلية ويرجع ذلك إلى⁴²:

1. عدم تحديد احتياجات المجتمع ولا يمكن نجاح هذه المنظمات دون حصر الاحتياجات الأساسية للمجتمع وإعداد دراسات تتناول نواحي الحياة كلها لكي تستطيع أن تستفيد من حصة الممولين والاشتراك في المشاريع التنموية.
2. عدم بناء هذه المؤسسات وفقاً لنظم إدارية محكمة وفاعلة مما ينعكس على قدرتها في تلبية احتياجات المجتمع ولا يساهم في زيادة درجة التعاون والتنسيق والتكامل والتشبيك بينها وبين المنظمات غير الحكومية وجهات أخرى حكومية وغيرها.
3. عدم وجود خطة تنموية ومجتمعية واضحة ومتفق عليها بين هذه المؤسسات وضعف التنسيق المنظم بينها.
4. يغلب على المنظمات الأهلية الفلسطينية طابع العشيرة والقبلية والطائفية وتحدد عمل المجتمع الأهلي الروابط الدموية والقرابة⁴³.
5. ضعف أو غياب أنظمة الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية، وقلة وعي القائمين على المنظمات الأهلية بقواعد الإدارة السليمة وتسيير مؤسساتهم بشكل عفوي⁴⁴.
6. غياب الديمقراطية داخل المنظمات الأهلية فتظل القيادات نفسها مسيطرة لفترات طويلة ويحدث نوع من تقنين السلطة ينتقل تأثيره إلى العاملين في المنظمة فيتراخوا عن محاولات التغيير⁴⁵.

تاسعاً: الرقابة في المنظمات الأهلية الفلسطينية

تعددت الأصوات التي تنادي اليوم بوجود وجود رقابة داخلية في المنظمات الأهلية الفلسطينية وذلك منعاً للتلاعب والغش، ولتعزيز المصداقية في أعمال المنظمات الأهلية لدى الجماهير. وهناك العديد من المؤسسات الأهلية تنفقر إلى الأنظمة والسياسات التي تنظم عملها مما يجعلها لقمة سائغة لتحكم فرد أو فئة ما في مقدراتها ومصيرها، وهذا يبقي الباب مفتوحاً أمام أعضاء أو موظفي المنظمة لاستغلالها كلما أتاحت لهم الفرصة، أما بالنسبة لأنظمة الشفافية والمساءلة الغائبة تماماً فإنها

⁴² حماد، رائد- واقع المؤسسات والجمعيات الفلسطينية الغير حكومية في فلسطين إلى أين- منبر دنيا الوطن- مقال- 27 نوفمبر 2005م.

⁴³ الحلو، كرم- إرباكات المجتمع المدني- مقال- غزة- جريدة القدس- 2005/11/24م.

⁴⁴ عمرو، زياد- مرجع سابق- ص 28.

⁴⁵ الباز، شهيدة- المشكلات المؤسسية للعمل الأهلي العربي- ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة 31 أكتوبر إلي 3 نوفمبر 1989، ص 57.

توفر أرضية خصبة لتهميش أعضاء المنظمة والجمهور وحجب المعلومات عنهم، مما يعتبر انتهاكاً لقواعد الحكم السليم والنزاهة ولحقوق ذوي العلاقة⁴⁶.

ورأي المشاركون في ندوة نظمها الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"⁴⁷ في البيرة "2006/3/20م" حول أشكال وآليات المساءلة في المنظمات الأهلية، ضرورة تطوير أنظمة الرقابة على عملها وإنجازاتها وأخطائها وتجاوزاتها، وأبرزت الباحثة (هديل قزاز) في هذه الندوة نقاط الضعف في المنظمات الأهلية وعملها والبيئة المحيطة، وكان رأيها أن ضعف أو غياب أنظمة الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية، وقلة وعي القائمين على هذه المنظمات بالفساد ومظاهره، وحصر سلطات الإدارة والقرار بأيدي فئة وأشخاص محددين، تسهم في تعميق الفجوة في عمل المنظمات، ويضاف إلى ذلك غياب الشفافية في المعلومات وتداولها وضعف الأجهزة التنفيذية وآليات المتابعة، وقلة وعي الجمهور، وضعف ثقافة المساءلة وغياب آليات الرقابة الشعبية.

عاشراً: تطوير أنظمة الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية⁴⁸

ويشمل التطوير كلاً من الأنظمة المالية والإدارية على النحو التالي:

- الأنظمة الإدارية:

1. اعتماد هيئة رقابة داخلية مع كافة الصلاحيات الضرورية، وتقديم تقريرها السنوي لأعضاء الهيئة العامة.
2. اعتماد هيكل تنظيمي واضح يحدد الجهة التشريعية والجهة التنفيذية ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات ويمنع تضاربها.
3. الاتصال المنظم والدائم بين الطاقم ومجلس الإدارة وهيئة الرقابة والجمهور وفقاً للأنظمة واللوائح.
4. وضع سياسات واضحة لاستخدام أصول المؤسسة، خصوصاً وسائط النقل.
5. استعمال آلية قوائم الشطب ومتابعة الإنجاز للتحقق من التزام المؤسسة بالإجراءات والخطوات اللازمة للوقاية من الفساد.
6. اعتماد سياسة الوصف الوظيفي المسبق قبل الإعلان عن الوظيفة والتحصيل على شهادات ووثائق المرشحين لشغل الوظائف، واستعمال سلم ودرجات تقييم مبنية على أساس تراكم النقاط لقياس صلاحية المرشحين لشغل الوظائف.
7. وضع سياسات داخلية لمنع تضارب المصالح داخل المؤسسة.

⁴⁶ عمرو، زياد- مرجع سابق- ص28.

⁴⁷ قزاز، هديل- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان- أشكال وآليات المساءلة في المنظمات الأهلية- ندوة- رام الله- البيرة - 2006/3/20م.

⁴⁸ عمرو، زياد- مرجع سابق- ص 53.

- الأنظمة المالية:

1. تزويد الهيئة العامة بالتقارير المالية والإدارية بانتظام.
 2. إصدار ميزانيات مدققة بشكل منتظم لكافة إيرادات ومصروفات الجمعية وأموالها المنقولة وأصولها الثابتة، شريطة أن تكون واضحة ومفصلة ومبسطة بحيث يمكن للجمهور فهمها ومعرفة بنودها دون الحاجة إلي مساعدة الآخرين.
 3. فتح حساب مستقل لكل مشروع من مشاريع المؤسسة.
 4. تزويد مجلس الإدارة بصورة الوضع المالي للمؤسسة بدقة وانتظام.
 5. وضع سلم الرواتب بناء على الدرجة العلمية والكفاءة والخبرة والوصف الوظيفي.
- بعد أن تم عرض لواقع العمل الأهلي الفلسطيني والمشاكل التي تواجه عمل المنظمات الأهلية وأهم مقومات العمل الأهلي وصولاً إلي موضوع الدراسة المتعلق بالرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية، لم تتوفر معلومات كافية تتعلق بهذا القطاع، وتأمل أن تكون نتائج الدراسة في الفصل التالي حول الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية مرجعاً للباحثين لإكمال الجهد المتواضع الذي بذلته الباحثة.

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

المنهجية والإجراءات

- ❖ منهجية الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ صدق وثبات الاستبانة
- ❖ المعالجات الإحصائية

المنهجية والإجراءات

مقدمة:

يهدف هذا الفصل الى تزويد القاريء بمختلف الأساليب والإجراءات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، وذلك بهدف التعرف على واقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. ويتكون من خمسة مباحث هي: (1) منهجية الدراسة (2) مجتمع الدراسة (3) عينة الدراسة (4) صدق وثبات الاستبانة (5) المعالجات الإحصائية.

أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، سيما وأن هذا المنهج يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها¹، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. وتم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والدوريات والمجلات المهنية المتخصصة، كما تم الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال الاستبانة (Questionnaire) التي تم إعدادها لهذا الغرض، لتكون أداة رئيسة في الدراسة الميدانية، وذلك لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد على الباحث. وقد تم تصميم الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالموضوع، واستخدم مقياس (ليكرت الخماسي) في قياس واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. انظر الاستبيان، ملحق (1)، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science).

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ممن يعملون كرؤساء لمجالس الإدارة و المدراء التنفيذيين وأمناء الصندوق وأمناء السر. وتم اختيار المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة، وخاصة التي يصل عدد العاملين الدائمين بها إلى (10) عاملين أو أكثر، أو التي يبلغ عدد المتطوعين بها (20) متطوعاً أو أكثر، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات الصغيرة في غالبها ضعيفة في أنشطتها والتي تكاد تكون محدودة، ولديها برامج متقطعة، وهناك ضعف كبير في أداء العاملين فيها وفي رقابة مجلس الإدارة عليها، وهذا ما أظهرته نتائج دراسة (أبو الندى) حول " معوقات التخطيط

¹ الأغا، إحسان- دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم- بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء- جامعة عين شمس- القاهرة- 2002م،

الاستراتيجي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة² وقد تم تنفيذ هذا المعيار على المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة.

تم استثناء المنظمات الأهلية الدولية نظراً لاختلافها من حيث كبر الحجم وتبعيتها إلى المنظمات الأم في الخارج وامتداد نشاطاتها إلى أكثر من دولة وتواجد الإدارات العليا لهذه المنظمات والمسؤولة عن الرقابة في الخارج.

واقترنت الدراسة جغرافياً على المنظمات الأهلية المتواجدة في قطاع غزة فقط دون الضفة الغربية، وذلك لصعوبة الوصول أو الاتصال بهذه المنظمات بسبب الظروف السياسية والأمنية السائدة والتي تحول دون ذلك.

اعتمد دليل المنظمات غير الحكومية الصادر عن مكتب المنسق العام للأمم المتحدة لعام 2007م، حيث يضم هذا الدليل (262) منظمة غير حكومية، وهذا العدد يتضارب مع العدد المسجل في وزارة الداخلية والذي يبلغ (900) منظمة أهلية تقريباً، وهذا العدد قابل للزيادة أو النقصان. ومن الأسباب التي دعت إلى اعتماد الدليل الصادر عن مكتب المنسق العام للأمم المتحدة هو احتوائه على بيانات مفصلة وهامة حول المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مثل عدد العاملين الدائمين والمتطوعين، وكذلك سنة التأسيس ونوع النشاط والعنوان ورقم الهاتف، مما كان له دور كبير في تسهيل المهمة للوصول إلى تلك المنظمات والاتصال بها.

ثالثاً: عينة الدراسة

بلغ عدد المنظمات التي ينطبق عليها المعيار المستخدم (129) منظمة أهلية في قطاع غزة، وقد تم توزيع الاستبانات بالكامل على تلك المؤسسات، وذلك باستخدام طريقة المسح الشامل لجميع البيانات، وقد تم استرداد (126) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (6) استبانات لعدم جدية الإجابة عليها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عليها، ولم تسترجع (3) استبانات وذلك بسبب عدم استجابة بعض المنظمات أو عدم اهتمامهم في عملية الإجابة على الاستبانة. وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (120) استبانة.

خصائص عينة الدراسة:-

1- حسب المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (4) أن 40.8% من عينة الدراسة يعملون كمدرّاء تنفيذيين، وقد شكلت هذه الفئة أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة، تلاها فئة رؤساء مجالس الإدارة 30.0%، و 15.0% من عينة الدراسة يعملون أمناءً للسر، و 12.5% من عينة الدراسة يعملون أمناءً للصندوق. وهذه نتيجة طبيعية نظراً

² أبو الندى، يونس- معوقات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة-دراسة ماجستير-الجامعة الإسلامية-غزة-2007م.

لأن الباحثة تعمدت أن يكون الشخص الذي سيعطي المعلومات بالدرجة الأولى في أعلى سلطة إدارية في المنظمات الأهلية أو من ينوب عنها، لأنها تمثل الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات.

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
30.0	36	رئيس مجلس الإدارة
40.8	49	المدير التنفيذي
12.5	15	أمين الصندوق
15.0	18	أمين السر
1.7	2	وظيفة أخرى
100.0	120	المجموع

2- حسب المؤهل العلمي:

يشير الجدول رقم (5) إلى أن 60.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و 20.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، و 13.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، و 5.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة أو أقل، وكون غالبية أفراد العينة 81.6% من حملة البكالوريوس والماجستير فهذا يدل على مستوى علمي عالي للقائمين على الجمعيات. وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلاب (2003م) نجد أن القائمين على الرقابة في الوزارات الحكومية غالبيتهم 85.05% من حملة البكالوريوس أيضا.

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20.8	25	دراسات عليا
60.8	73	بكالوريوس
13.3	16	دبلوم متوسط
5.0	6	ثانوية عامة فأقل
100.0	120	المجموع

3- حسب سنوات الخبرة:

أوضحت نتائج عملية المسح بخصوص سنوات الخبرة حسب ما يبين الجدول رقم (6) أن 15.8% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم 3 سنوات فأقل، و 30.0% تراوحت خبرتهم من 4-6 سنوات، و 13.3%

تراوحت خبرتهم من 7-9 سنوات، و 40.8% بلغت خبرتهم أكثر من 9 سنوات. كما بينت نتائج دراسة كلاب (2003م) أن 59.81% من الأفراد القائمين على الرقابة في الوزارات لديهم خبرة 9 سنوات أو أكثر

ويلاحظ أن 54.1% من العينة لديهم خبرة 7 سنوات فأكثر، وهذا بالإضافة إلى المؤهلات العلمية العالية، الأمر الذي يزيد من إمكانية نجاح واستمرارية هذه المنظمات بسبب قدرة الإدارة على السيطرة والتحكم في سير العمل وتصحيح الانحرافات إن وجدت طبقاً لما خطط له مجلس الإدارة.

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1-3 سنوات	19	15.8
4-6 سنوات	36	30.0
7-9 سنوات	16	13.3
أكثر من 9 سنوات	49	40.8
المجموع	120	100.0

4- حسب العمر الزمني للمنظمة:

وفيما يتعلق بالعمر الزمني للمنظمات، فقد بين الجدول رقم (7) أن 13.3% من المنظمات يبلغ العمر الزمني لها ما بين 1-3 سنوات، و 25.0% يتراوح العمر الزمني لها ما بين 4-6 سنوات، و 18.3% يتراوح العمر الزمني لها ما بين 7-9 سنوات، و 43.3% يبلغ العمر الزمني لها أكثر من 9 سنوات. كما يظهر الجدول أن 61.6% من المنظمات الأهلية يبلغ عمرها الزمني أكثر من 7 سنوات، وهذا يدل على نجاح هذه المنظمات في عملها بدليل استمراريتها، وهذه نتيجة طبيعية لمنظمات يتميز القائمين عليها بالمؤهلات العلمية العالية والخبرة الطويلة في مجال أعمالهم وتخصصاتهم.

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر الزمني للمنظمة بالسنوات

العمر الزمني للمنظمة بالسنوات	التكرار	النسبة المئوية
1-3 سنوات	16	13.3
4-6 سنوات	30	25.0
7-9 سنوات	22	18.3
أكثر من 9 سنوات	52	43.3
المجموع	120	100.0

5- حسب عدد العاملين الدائمين بالمنظمة:

يُظهر الجدول رقم (8) أن 53.3% من المؤسسات يبلغ عدد العاملين الدائمين فيها ما بين 10-15 موظفاً، وربما يعود ذلك إلى أن الباحثة اختارت العينة التي يبلغ عدد العاملين فيها 10 عاملين أو أكثر، كما يُظهر الجدول أن 15.0% من المؤسسات يبلغ عدد العاملين الدائمين فيها ما بين 16-20 موظف، و 5.8% يبلغ عدد العاملين الدائمين فيها ما بين 31-40 موظف، و 25.8% يبلغ عدد العاملين الدائمين فيها أكثر من 41 موظفاً، وتشكل نسبة المنظمات التي يزيد عدد العمال فيها عن 41 موظفاً ربع العينة تقريباً، مما يدل على أن هذه المنظمات لديها عمل دائم وفعاليات ومشاريع مستمرة تستلزم هذا العدد من العاملين.

جدول رقم (8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين الدائمين بالجمعية

عدد العاملين الدائمين بالجمعية	التكرار	النسبة المئوية
15-10 موظف	64	53.3
20-16 موظف	18	15.0
40-31 موظف	7	5.8
41 موظف فأكثر	31	25.8
المجموع	120	100.0

6- حسب عدد العاملين المتطوعين بالمنظمة:

ويكشف الجدول رقم (9) أن 53.3% من المنظمات يبلغ عدد العاملين المتطوعين فيها 20 متطوعاً، و 14.2% يبلغ عدد العاملين المتطوعين فيها ما بين 21-30 متطوعاً، و 5.0% يبلغ عدد العاملين المتطوعين فيها ما بين 31-40 متطوعاً، و 27.5% الذي يتراوح عددهم أكثر من 40 متطوعاً. و يلاحظ أن نسب عدد العاملين الدائمين إلى العاملين المتطوعين متساوية تقريباً. و من الطبيعي وجود هذا العدد من المتطوعين، حيث يجد هؤلاء ضالتهم في المنظمات الناجحة والتي تضمن لهم حقوقهم.

جدول رقم (9)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين المتطوعين في الجمعية

عدد العاملين المتطوعين في الجمعية	التكرار	النسبة المئوية
20 موظف	64	53.3
30-21 موظف	17	14.2
40-31 موظف	6	5.0
أكثر من 40 موظف	33	27.5
المجموع	120	100.0

7- حسب عدد فروع المنظمة:

يبين الجدول رقم (10) أن 46.7% من المؤسسات عينة الدراسة لا يوجد لها فروع، و 19.2% منها لديها فروع ما بين 1-2 فرع، و 13.3% يبلغ عدد فروعها ما بين 3-4 فروع، و 20.8% يبلغ عدد فروعها 5 فروع أو أكثر. ويظهر الجدول أن غالبية المنظمات الأهلية 46.7% لا يوجد لها فروع قد يرجع السبب إلى عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية فيها وطبيعة العمل والخدمة التي تقدمها لا تحتاج إلى الفروع.

جدول رقم (10)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد فروع الجمعية

عدد فروع الجمعية	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	56	46.7
1-2 فرع	23	19.2
3-4 فروع	16	13.3
5 فروع فأكثر	25	20.8
المجموع	120	100.0

رابعاً: صدق وثبات الاستبيان

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات الفقرات، وقد اتبعت التالي:

❖ صدق فقرات الاستبيان :

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1) صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان على (4) من المحكمين المتخصصين العاملين بالهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، وذلك للتحقق من مصداقيتها والتأكد من الفقرات التي تتضمنها مناسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة، وكذلك صياغتها اللغوية، وأنها تحقق في النهاية الغرض الذي صممت لأجله. وقد تم الاستجابة الباحثة لآراء السادة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاختبار في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

وتم القيام بإجراء اختبار تمهيدي Pilot Test على عينة استطلاعية بلغ حجمها (38) مفردة، حيث وجدت بعض الفقرات غير الواضحة وتحمل أكثر من معنى، وقد أجريت التعديلات اللازمة وتم معالجة النواقص إلى أن ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية كما هي مبينة في الملحق رقم (1).

2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار على عينة الدراسة البالغ حجمها (38) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال التابعة له، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد كانت النتائج ايجابية، حيث دلت على أن معظم الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مما يطمئن إلى أنها تقيس ما وضعت من أجله، وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

ويُظهر الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (36) والتي تساوي (0.325)، ويبين الجدول (11) أن معاملات الارتباط انحصرت بين (0.593) و(0.895)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي لمجال الهيكل التنظيمي للمنظمات الأهلية.

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.593	تتناسب صلاحياتي مع مسؤولياتي	1
0.000	0.665	صلاحياتي كافية للقيام بعملتي	2
0.000	0.740	الهيكل التنظيمي للجمعية يحقق أهدافها	3
0.000	0.818	يمكن الإشراف على المرؤوسين بسهولة	4
0.000	0.732	جميع الواجبات التي أقوم بها من صميم عملي	5
0.000	0.869	واجباتي واضحة ومحددة	6
0.000	0.879	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الجمعية	7
0.000	0.895	السلطات والمسئوليات والعلاقات واضحة ومحددة بين العاملين في الجمعية	8
0.000	0.757	يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعية	9
0.000	0.720	يوجد دليل تنظيمي للجمعية يوضح الواجبات المطلوب القيام بها	10

قيمة معامل الارتباط عند درجة حرية 36 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.325

ويبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (تقييم الأداء) والدرجة الكلية لفقراته، وهذا يُظهر أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (36) والتي تساوي (0.325)، حيث ينحصر معامل الارتباط بين (0.502) و(0.892). وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي لمجال تقييم الأداء في المنظمات.

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (تقييم الأداء) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.820	يتم تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء في الجمعية	11
0.000	0.724	معايير الأداء واضحة ومفهومة للجميع	12
0.000	0.834	تتميز معايير الأداء المستخدمة بالدقة والموضوعية	13
0.000	0.664	يتم تعديل معايير الأداء إذا تطلب الأمر ذلك	14
0.001	0.502	تعد تقارير الأداء بشكل وصفي أي يعبر عنها بصورة إنشائية	15
0.000	0.763	تعد تقارير الأداء بشكل كمي أي يعبر عنها بصورة رقمية	16
0.000	0.747	تستخدم نتائج تقارير الأداء بشكل أساسي لتوقيع العقوبات	17
0.000	0.892	تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء	18
0.000	0.807	تستخدم نتائج تقارير الأداء لتوقيع الترقيات والمكافآت	19

قيمة معامل الارتباط عند درجة حرية 36 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.325

أما الجدول رقم (13) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الاتصال) والدرجة الكلية لفقراته، فإنه يدل على أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (36) والتي تساوي (0.325)، وتتنحصر معاملات الارتباط بين 0.506 و 0.898 وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي لمجال الاتصال للجمعيات.

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الاتصال) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.674	يتم إصدار تعليمات لتطبيق الخطط الموضوعية	20
0.001	0.506	يتم إصدار توصيات وإرشادات لكيفية تطبيق الخطط على أكمل وجه	21
0.000	0.755	تصدر تقارير من قبل العاملين للرؤساء	22
0.000	0.787	تتخذ الإجراءات اللازمة فور استلام التقارير	23
0.000	0.637	يتم عقد اجتماعات دورية أو طارئة	24
0.000	0.637	يوجد اتصال مباشر في كافة الاتجاهات بين الرئيس والمرؤوس	25
0.000	0.648	هناك استفادة من التغذية الراجعة من المرؤوسين	26
0.000	0.866	تحرص الإدارة على التواصل المستمر مع المرؤوسين	27
0.000	0.898	عملية نقل وتبادل المعلومات سريعة وفي وقتها	28
0.000	0.690	يتم مراعاة التسلسل في مخاطبة العاملين	29
0.000	0.776	يتم تخزين المعلومات بشكل صحيح مهما كبر حجم ونوع هذه المعلومات	30
0.000	0.706	يشارك العاملين الرؤساء في عملية اتخاذ القرارات	31

قيمة معامل الارتباط عند درجة حرية 36 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.325

كما يشير الجدول رقم (14) إلى معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الأساليب الرقابية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (36) والتي تساوي (0.325)، ويظهر من الجدول أن معامل الارتباط ينحصر بين (0.415) و (0.812) على التوالي مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال الأساليب الرقابية في الجمعيات الأهلية.

جدول رقم (14)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الأساليب الرقابية) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.715	تستخدم الموازنة في عملية الرقابة	32
0.000	0.506	يستفاد من الخطط كأداة رقابية في الجمعية	33
0.001	0.612	تقر موازنة الجمعية في الوقت المناسب أي في الموعد القانوني	34
0.000	0.415	تكثر التعديلات والمناقشات على بنود الموازنة خلال العام	35
0.001	0.646	تستخدم الملاحظة الإدارية والإشراف الإداري كأداة رقابية	36
0.000	0.749	ينظر الموظفون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح	37
0.000	0.622	تؤدي الملاحظة الشخصية إلى تحسين الأداء	38
0.000	0.746	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية	39
0.000	0.702	تساعد التقارير في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء	40
0.000	0.743	تهتم الإدارة بموضوعية التقارير ودقتها	41
0.000	0.581	تستخدم الشكاوى كأداة رقابية	42
0.002	0.487	يوجد صندوق/ صناديق شكاوى في الجمعية وفروعها	43
0.000	0.666	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية	44
0.000	0.774	يستخدم التحليل المالي كأداة رقابية	45
0.000	0.812	تستخدم الأساليب الكمية وبحوث العمليات كأداة رقابية	46

قيمة معامل الارتباط عند درجة حرية 36 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.325

كما يبين الجدول رقم (15) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات في تحقيق الأهداف) والدرجة الكلية لفقراته، وهذا يعني أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (36) والتي تساوي (0.423)، و يبين الجدول أن معامل الارتباط ينحصر بين (0.667) و (0.883) على التوالي مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات الأهلية في تحقيق أهدافها.

جدول رقم (15)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات في تحقيق الأهداف) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.667	المحافظة على إيرادات الجمعية والموارد المتاحة	47
0.000	0.733	دقة وسلامة البيانات والمعلومات المسجلة بالدفاتر والسجلات	48
0.000	0.830	تحسين أساليب العمل وتطوير الأداء وزيادة الخدمات	49
0.000	0.692	ضمان كفاءة تطبيق النظم المحاسبية والإدارية وتوفير بيانات مالية وإدارية دقيقة ووافية للجهات الداخلية والخارجية	50
0.000	0.712	اكتشاف الغش والتلاعب والتبديد والاختلاس في الوقت المناسب	51
0.000	0.842	تحقيق الشفافية وتوفير أدوات للمحاسبة والمساءلة	52
0.000	0.883	التزام العاملين بالإجراءات والسياسات الإدارية والتحقق من صحة التطبيق	53
0.000	0.781	تحسين الكفاءة الإنتاجية والخدمات المقدمة من قبل الجمعية	54

قيمة معامل الارتباط عند درجة حرية 36 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.325

ويُظهر الجدول رقم (16) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (مدى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في الحد من الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (36) والتي تساوي (0.325)، وانحصرت معاملات الارتباط بين (0.897) و (0.960) مما يدل على الاتساق الداخلي لمجال مدى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في الحد من الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية.

جدول رقم (16)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (مدى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في الحد من الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.926	التسيب المالي وإهدار أموال الجمعية	55
0.000	0.898	التسيب الإداري وانخفاض درجة الأداء	56
0.000	0.897	ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة	57
0.000	0.960	ضعف الثقة في البيانات والمعلومات الصادرة من الجمعية	58
0.000	0.943	غياب الشفافية وضعف إطار المحاسبة والمساءلة	59

قيمة معامل الارتباط عند درجة حرية 36 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.325

3- الصدق البنائي لأبعاد الاختبار:

الجدول رقم (17) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاختبار بالدرجة الكلية لفقرات الاختبار، كما يوضح الجدول أن محتوى كل بعد من أبعاد الاختبار له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

جدول رقم (17)

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المجال
0.000	0.760	الهيكل التنظيمي
0.000	0.840	تقييم الأداء
0.000	0.819	الاتصال
0.000	0.915	الأساليب الرقابية
0.000	0.775	مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات في تحقيق الأهداف
0.000	0.487	مدى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في الحد من الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية

قيمة معامل الارتباط عند درجة حرية 36 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.325

ثبات الاستبانة **Reliability**:

أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ:-

• **طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient**: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل مجال، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (18) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاختبار، حيث بلغ أعلى وأقل معامل ارتباط (0.8660) و (0.9588) على التوالي.

جدول رقم (18)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
الهيكل التنظيمي	10	0.8365	0.9110	0.000
تقييم الأداء	9	0.8555	0.9221	0.000
الاتصال	12	0.8174	0.8995	0.000
الأساليب الرقابية	15	0.8860	0.9396	0.000
مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات في تحقيق الأهداف	8	0.7636	0.8660	0.000
مدى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في الحد من الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية	5	0.9208	0.9588	0.000

طريقة ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**:

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (19) أن معاملات الثبات مرتفعة لمجالات الاستبانة. حيث انحصرت معاملات ألفا كرونباخ للثبات ما بين 0.8868 و 0.9570 .

جدول رقم (19)

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ للثبات	عدد الفقرات	المجال
0.9254	10	الهيكل التنظيمي
0.8987	9	تقييم الأداء
0.9132	12	الاتصال
0.8960	15	الأساليب الرقابية
0.8868	8	مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات في تحقيق الأهداف
0.9570	5	مدى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في الحد من الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية

خامساً: المعالجات الإحصائية

لقد تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات
- 2- طريقة التجزئة النصفية و ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 4- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
(1- Sample K-S)
- 5- اختبار One sample T test
- 6- اختبار One Way ANOVA

الفصل الخامس

الإطار العملي للدراسة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

الإطار العملي للدراسة

❖ **اختبار التوزيع الطبيعي**

❖ **تحليل فقرات الدراسة**

❖ **تحليل الفرضيات**

الإطار العملي للدراسة

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها تفصيلاً، وتحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل منها في تشخيص واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، كما سيتم تحليل فقرات وفرضيات الدراسة واختبارها وذلك في ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

المبحث الثاني: تحليل فقرات الدراسة

المبحث الثالث: تحليل الفرضيات

المبحث الأول

اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول التالي رقم (20) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (20)

اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov t- test)

المجال	عنوان المجال	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
الأول	الهيكل التنظيمي	1.017	0.252
الثاني	تقييم الأداء	0.702	0.709
الثالث	الاتصال	0.999	0.271
الرابع	الأساليب الرقابية	0.660	0.776
الخامس	مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات في تحقيق الأهداف	0.987	0.284
السادس	مدى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في الحد من الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية	0.952	0.325
جميع المجالات		1.068	0.204

المبحث الثاني

تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، والجداول التالية تحتوي على المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) عند درجة حرية (119) ومستوى دلالة (0.05)، (أو مستوى المعنوية أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) عند درجة حرية (119) ومستوى دلالة (0.05)، (أو مستوى المعنوية أقل من (0.05) والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في محتوى الفقرة محايدة إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر (0.05).

تحليل فقرات المجال الأول : الهيكل التنظيمي

أشارت نتائج الجدول رقم (21) أن جميع فقرات المجال الخاص بالهيكل التنظيمي إيجابية، حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة تراوح ما بين 92.1% و 82.7%، وهي أكبر من "60%"، ومستوى المعنوية أقل من (0.05) حيث يؤكد الجدول (21) التالي:-

- أن الفقرة رقم (3) (الهيكل التنظيمي للجمعية يحقق أهدافها) قد احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 87.2%، وهذا دليل على أن المنظمات الأهلية والتي تمثل عينة الدراسة يتوفر لديها هيكل تنظيمي يحقق أهدافها.

فالهيكال التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على الرقابة الداخلية، فهو يمثل الدعامه الرئيسية التي يستند عليها عمل الإدارة بقصد رفع كفاية الأداء وتحقيق الأهداف.

وأظهرت دراسة عزت عبد الهادي(2002م) حول دور المنظمات الأهلية التي تقدم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية في بناء المجتمع المدني في الضفة الغربية وقطاع غزة، أن ما نسبته 82.2% من العينة لديها هيكلية تنظيمية وإدارية واضحة والتي يُعتبر وجودها أحد أهم مكونات الإدارة السليمة. وهذه النتيجة مقارنة لنتيجة هذه الدراسة.

أما نتائج دراسة شرف(2005م) حول الرقابة المالية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، فقد بينت أن الوزن النسبي 58.3% لمدى توفر هيكل تنظيمي ملائم في الجمعيات الأهلية، وهذا يعني أنه متوفر بدرجة متوسطة.

وفي دراسة كلاب (2003م) حول الرقابة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، تبين أن هناك فرق كبير في النتائج لمدى توفر هيكل تنظيمي معتمد، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 33.27% أي إن غالبية أفراد العينة 79% منهم أجابوا بعدم توفر هذا العنصر في وزارات السلطة، أما دراسة أبو ماضي (2005م) اختلفت قليلاً في مدى توفر هيكل تنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

حيث كان الوزن النسبي 65.5% وهنا يظهر الاختلاف في واقع الرقابة الداخلية في القطاع العام وقطاع المنظمات الأهلية مما يدل على افتقار القطاع العام لأحد أهم مقومات الرقابة الداخلية ألا وهو الهيكل التنظيمي، والذي يحتاج إلى إعادة هيكلته من جديد بما يتلاءم مع أعمال الوزارة. ترى الباحثة أن السبب في اختلاف النتائج قد يعود إلى اختلاف مجتمع الدراسة كما هو في دراسة كلاب (2003م) وأبو ماضي (2005م)، أو اختلاف المعيار المستخدم لعينة الدراسة، كما في دراسة شرف (2005م) حيث اختار المنظمات التي يزيد عدد العاملين فيها عن خمسة، وهي تعتبر صغيرة الحجم نسبة إلى المنظمات الأهلية التي تمثل عينة هذه الدراسة، والتي تتميز بأكبر حجمها وفعاليتها ونشاطها.

- الفقرة رقم (4) (يمكن الإشراف على المرؤوسين بسهولة). والتي احتلت المرتبة الخامسة وبوزن نسبي 85.6%. تبين هذه النتيجة أن الهيكل التنظيمي في المنظمات الأهلية مناسب ويحقق الغرض منه نظرا لسهولة عملية الإشراف في المنظمات الأهلية، مما يزيد من إثارة الاهتمام لدى الأفراد نحو عملهم وتبصيرهم بنوعية أدائهم، وتدريبهم على الوصول إلى مستوى الجودة والإتقان وتصويب الأخطاء.

وأظهرت نتائج الطراونة واللوزي (1995م) حول واقع الرقابة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلة أن 61% من أفراد العينة اعتقدوا انه يمكن الإشراف على المرؤوسين بسهولة في الدوائر الحكومية وهذه النسبة متوسطة، وهي نتيجة طبيعية كما تظهره نتائج الدراسات في القطاع الحكومي من ضعف وقصور في الكثير من الجوانب الإدارية.

- الفقرة رقم (8) (السلطات والمسؤوليات والعلاقات واضحة ومحددة بين العاملين في الجمعية) والتي احتلت المرتبة السابعة وبوزن نسبي 85.2%، تشير إلى أن المنظمات الأهلية تتمتع بدرجة عالية من تحديد السلطات والمسؤوليات بين أفرادها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة يعزز من فعالية المؤسسة وصنع القرار داخلها، كما يجنب المؤسسة الكثير من مشاكل الاتصال سواء بين المستويات الإدارية المختلفة أو بين الأفراد العاملين في نفس المستوى، كذلك يساعد على وضوح المسؤولية عن الأخطاء ويسهل تصحيحها واكتشاف المسؤول عن حدوثها لاتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم.

أما نتائج دراسة شرف (2005م) فقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 52.25%، وهي مختلفة عن النتيجة التي توصلت إليها الباحثة. وقد يكون السبب حسب رأي الباحثة هو نفسه كما في الفقرة (3)، أو قد يعود إلى اختلاف الأشخاص الذين قاموا بتعبئة الاستبانة واختلاف مؤهلاتهم وخبراتهم.

وأظهرت دراسة كلاب (2003م) نتيجة مغايرة حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 43.18%، وفي دراسة أبو ماضي (2005م) بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 63.2%، أما في دراسة عياش (2005م) فكان الوزن النسبي لهذه الفقرة 93.8% وقد يعود السبب أن مجتمع الدراسة يتكون من دوائر وكالة الغوث للاجئين (الأنروا) التي تعتبر من أكبر المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

- الفقرة رقم (9) (يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعية) والتي احتلت المرتبة الثامنة وبوزن نسبي 84.3%، وهذه النتيجة تشير إلى أن المنظمات الأهلية لديها هيكل تنظيمي يتلاءم مع البرامج والأنشطة والمشاريع التي تقوم بها. ومما لا شك فيه أن المؤسسات تختلف فيما بينها في بناء الهيكل التنظيمي تبعاً لاختلاف عملها وتخصصاتها ومنهجها في العمل وأهدافها.

وبمقارنة نتيجة الفقرة (9) مع دراسة شرف (2005م)، حيث كان الوزن النسبي لهذه الفقرة 58.00%، وهي نسبة منخفضة مقارنة بالوزن النسبي للفقرة (9) في هذه الدراسة.

أما دراسة كلاب (2003م) فقد بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 45% من أفراد العينة مما يعتقدون أن هناك تطابق أو ملائمة الهيكل التنظيمي لأعمال الوزارة، وأشارت دراسة (اللوزي والطراونة) أن 65.5% فقط من أفراد العينة الذين اعتقدوا ملائمة الهيكل التنظيمي لأعمال الوزارة، أما دراسة عياش (2005م) فبلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 93%.

- الفقرة رقم (10) (يوجد دليل تنظيمي للجمعية يوضح الواجبات) والتي احتلت المرتبة العاشرة وبوزن نسبي 82.7%، مما يدل على مدى توفر دليل تنظيمي للمنظمات الأهلية. ويعمل الدليل التنظيمي على توفير أسس ومعايير يتم الرجوع إليها، ومن خلالها تقل درجة التغيير في الآراء والمواقف مما يحقق الاستقرار في المنظمات الأهلية، ويحد من التقلبات في حال تغيرت الإدارة أو تغير الموظفين في تلك المنظمات.

أظهرت دراسة عبد الهادي (2002م)، أن 97.4% من العينة لديها لائحة داخلية تنظم عمل هيئاتها، وتتضمن هذه اللوائح وصفاً دقيقاً لمسؤوليات وصلاحيات و مهام تلك الهيئات، ووصف دقيق لوسائل وآليات إدارتها.

أما دراسة (شرف) فقد اختلفت في النتيجة حيث الوزن النسبي لهذه الفقرة منخفضة 40.25%، وفي دراسة كلاب (2003م) بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 53.27% من أفراد العينة الذين يوافقون على أنه يوجد دليل تنظيمي للوزارة يوضح الواجبات، كذلك في نتائج دراسة الطراونة واللوزي (1995م) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 57% التي كانت متقاربة مع دراسة كلاب (2003م)، وقد يعود السبب أن مجتمع الدراسة في كلتا الدراستين متشابهة وهو القطاع العام سواء كان وزارات كما في دراسة كلاب (2003م) أو دوائر حكومية كما في دراسة الطراونة واللوزي (1995م).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (4.329) والوزن النسبي يساوي 86.6%، وهو أكبر من 60%، ومستوى المعنوية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يعني أن الهيكل التنظيمي في المؤسسات والجمعيات هو بدرجة تناسب العاملين فيها ويتلاءم مع أعمالها ويحقق أهدافها، وهذه النسبة جيدة جداً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الظروف الحالية والإشكالات التي تعيشها منظمات العمل الأهلي.

جدول رقم (21)

تحليل فقرات المجال الأول (الهيكل التنظيمي)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	لا اعلم	موافق (4)	موافق بشدة (5)	الفقرات	مسلسل
1	0.00	26.781	92.1	4.605	0.0	2.5	1.7	28.6	67.2	تناسب صلاحياتي مع مسؤولياتي	1
2	0.00	22.577	90.7	4.533	0.0	4.2	2.5	29.2	64.2	صلاحياتي كافية للقيام بعملتي	2
3	0.00	17.806	89.2	4.458	0.8	6.7	2.5	25.8	64.2	واجباتي واضحة ومحددة	6
4	0.00	16.175	87.2	4.361	0.0	8.4	5.0	28.6	58.0	الهيكل التنظيمي للجمعية يحقق أهدافها	3
5	0.00	14.013	85.6	4.278	0.0	9.6	8.7	26.1	55.7	يمكن الإشراف على المرؤوسين بسهولة	4
6	0.00	14.647	85.4	4.269	0.0	10.1	4.2	34.5	51.3	جميع الواجبات التي أقوم بها من صميم عملي	5
7	0.00	13.814	85.2	4.261	0.8	10.1	4.2	31.9	52.9	السلطات والمسئوليات والعلاقات واضحة ومحددة بين العاملين في الجمعية	8
8	0.00	13.478	84.3	4.217	0.8	9.2	7.5	32.5	50.0	يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعية	9
9	0.00	11.528	83.8	4.192	1.7	13.3	5.8	22.5	56.7	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الجمعية	7
10	0.00	11.056	82.7	4.134	1.7	12.6	8.4	25.2	52.1	يوجد دليل تنظيمي للجمعية يوضح الواجبات المطلوب القيام بها	10
	0.00	24.421	86.6	4.329						جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

تحليل فقرات المجال الثاني : تقييم الأداء

يشير الجدول رقم (22) إلى أن جميع فقرات المجال الخاص (تقييم الأداء) إيجابية، حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة تراوح ما بين 86.9% و 72.3%، وهي أكبر من "60%"، ومستوى المعنوية أقل من (0.05)، ويبين الجدول (22) التالي :

- الفقرة رقم (14) (يتم تعديل معايير الأداء إذا تطلب الأمر ذلك) والتي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 86.9% تدل على خبرة القائمين على الإدارة في المنظمات الأهلية، لأن القيام بالإجراءات التصحيحية في العملية الرقابية هو عمل صحيح وناجح يتم بطريقتين، إما بتعديل المعيار وذلك لتحسين الأداء، أو تصحيح الأداء نفسه وذلك بهدف تحقيق الأهداف.

أما في دراسة كلاب (2003م) فكان الوزن النسبي لهذه الفقرة 52.33% مما يعتقدون إن وزارات السلطة تقوم بتعديل معايير الأداء إذا تطلب الأمر ذلك.

- الفقرة رقم (11) (يتم تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء في الجمعية) والتي احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 86.8%، وتبين أن غالبية المنظمات الأهلية تقوم بتحديد معايير رقابية تتلاءم مع أعمالها وأنشطتها، ولا شك أن وضع مقاييس للأعمال أمر ضروري وهام حيث يجري تقييم الأعمال بناء على تلك المعايير.

- الفقرة (12) (معايير الأداء واضحة ومفهومة للجميع) والتي احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 86.3%، أظهرت أن غالبية المنظمات الأهلية تستخدم معايير أداء واضحة ومفهومة ومختارة بعناية بحيث يفهمها الجميع، مما يؤدي في النهاية إلى سلامة تقييم الأداء نتيجة لتوافر مقاييس واضحة يقياس بها العمل الذي تم إنجازه.

وفي دراسة كلاب (2003م) فكان الوزن النسبي لهذه الفقرة 48.97% هم فقط الذين اعتقدوا ان معايير الأداء المستخدمة واضحة ومفهومة وتتميز بالدقة والموضوعية مما يعني ان نسبة كبيرة من العينة ليس لديهم فهم لمعايير الأداء المستخدمة.

- الفقرة رقم (13) (تتميز معايير الأداء المستخدمة بالدقة والموضوعية) والتي احتلت المرتبة السابعة وبوزن نسبي 82.4% تدل على أنه من الطبيعي أن تؤثر طبيعة العمل على دقة المعايير. ويبدو أن المنظمات الأهلية تراعي استخدام المعايير بشكل دقيق وموضوعي، وعادة ما تكون هذه المعايير مشتقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها تماماً.

أما نتائج دراسة كلاب (2003م) فقد بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 45.98% من الذين أكدوا أن معايير الأداء في وزارات السلطة تتميز بالدقة والموضوعية وهي نسبة منخفضة. وغني على البيان أهمية أن تكون معايير الأداء دقيقة وموضوعية لضمان سلامة تقييم الأداء في المؤسسات سواء الحكومية أو غير الحكومية.

- الفقرة رقم (17) (تستخدم نتائج تقارير الأداء بشكل أساسي لتوقيع العقوبات) والتي احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة وبوزن نسبي 72.3% وهي نسبة متقاربة مع الفقرة (19)، أي أن المنظمات الأهلية تستخدم تقارير الأداء كسلاح ذو حدين، تارة للترقيات والمكافآت وأخرى لتوقيع العقوبات، وإنه لمن الخطأ استخدام تقارير الأداء بشكل أساسي لتوقيع العقوبات لأن الأهم في عملية الرقابة هو تصحيح الخطأ وتعديله بدلا من تصيد الأخطاء لتوقيع العقوبات.

وأكدت دراسة كلاب (2003م) أن 56.63% فقط من أفراد العينة في وزارات السلطة يرون ان نتائج التقارير تستخدم بشكل أساسي لتوقيع العقوبات.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (4.153)، والوزن النسبي يساوي 83.1%، وهو اكبر من 60 %، ومستوى المعنوية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني أن تقييم الأداء في المؤسسات والجمعيات هو بدرجة ممتازة تناسب العاملين فيها.

جدول رقم (22)

تحليل فقرات المجال الثاني (تقييم الأداء)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	قليلة جداً (1)	قليلة (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جداً (5)	الفقرات	مسلسل
1	0.00	17.294	86.9	4.345	0.0	5.9	6.7	34.5	52.9	يتم تعديل معايير الأداء إذا تطلب الأمر ذلك	14
2	0.00	15.218	86.8	4.342	0.0	10.8	2.5	28.3	58.3	يتم تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء في الجمعية	11
3	0.00	15.582	86.3	4.317	0.0	8.3	6.7	30.0	55.0	معايير الأداء واضحة ومفهومة للجميع	12
4	0.00	12.519	84.0	4.200	1.7	10.0	6.7	30.0	51.7	تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء	18
5	0.00	11.985	83.5	4.176	2.5	8.4	9.2	28.6	51.3	تعد تقارير الأداء بشكل وصفي أي يعبر عنها بصورة إنشائية	15
6	0.00	11.067	83.2	4.161	0.8	14.4	9.3	18.6	56.8	تعد تقارير الأداء بشكل كمي أي يعبر عنها بصورة رقمية	16
7	0.00	11.600	82.4	4.118	0.8	11.8	9.2	31.1	47.1	تتميز معايير الأداء المستخدمة بالدقة والموضوعية	13
8	0.00	10.164	82.3	4.117	3.3	13.3	6.7	21.7	55.0	تستخدم نتائج تقارير الأداء لتوقيع الترقيات والمكافآت	19
9	0.00	4.942	72.3	3.617	1.7	34.2	6.7	15.8	41.7	تستخدم نتائج تقارير الأداء بشكل أساسي لتوقيع العقوبات	17
	0.00	19.707	83.1	4.153	جميع الفقرات						

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

تحليل فقرات المجال الثالث : الاتصال:

يبين الجدول رقم (23) أن جميع فقرات المجال الخاص بالاتصال إيجابية، حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة تراوح ما بين 91.1% و 80.5%، وهي أكبر من "60%"، ومستوى المعنوية أقل من (0.05).

حيث يبين الجدول (23) التالي :

- الفقرة رقم (21) (يتم إصدار توصيات وإرشادات لكيفية تطبيق الخطط على أكمل وجه) والتي احتلت المرتبة الأولى وبوزن نسبي (91.1) مما يدل على مراعاة المنظمات الأهلية وحرصها على نجاح الخطط، حيث تقوم بإصدار التوصيات والإرشادات لكيفية تطبيق الخطط،

- وتصدر هذه التوصيات نتيجة للمعلومات التي تم نقلها والنتائج التي تم استقباليها لتحقيق في النهاية الهدف الذي وضعت من أجله.
- وفي دراسة شرف (2005م) في الفقرة المتعلقة بآلية التنسيق الفعال بين دوائر وأقسام الجمعية بلغ الوزن النسبي لها 55.25%، وهو نتيجة لا تتطابق مع نتائج الدراسة الحالية.
- الفقرة رقم (24) (يتم عقد اجتماعات دورية أو طارئة) والتي احتلت المرتبة الثانية وبوزن نسبي 90.9%، تظهر التوجه الجدي لدى المنظمات الأهلية لمتابعة أعمالها ومناقشة خطط العمل، باعتبار أن الاجتماعات وسيلة هامة لتعزيز الاتصال وتبادل المعلومات. وهذا مؤشر على فعالية الإدارة في هذه المنظمات.
- أما دراسة عبد الهادي (2002م)، فقد أشارت إلى أن 96.1% من العينة تقوم بعقد اجتماعات، وهذه النسبة متقاربة مع نتائج هذه الدراسة.
- الفقرة رقم (25) (يوجد اتصال مباشر في كافة الاتجاهات بين الرئيس والمرؤوس) والتي احتلت المرتبة الرابعة وبوزن نسبي 90.2% تدل على مدى التشابك بين أفراد المنظمة مما يتيح الفرصة للقيادة بخصوص إعطاء التوجيهات للمرؤوسين ورفع روحهم المعنوية، فالتنظيم يحتاج إلى اتصالات بالمرؤوسين حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية.
- وفي دراسة شرف (2005م) في الفقرة المتعلقة بآلية التنسيق الفعال بين دوائر وأقسام الجمعية بلغ الوزن النسبي لها 55.25%، وهو نتيجة لا تتطابق مع نتائج الدراسة الحالية، وقد يرجع السبب إلى اختلاف العينة حيث تناول شرف المنظمات الصغيرة التي يبلغ عدد العاملين فيها 5 فقط.
- الفقرة رقم (26) (هناك استفادة من التغذية الراجعة من المرؤوسين) والتي احتلت المرتبة الخامسة وبوزن نسبي 88.2% توضح أن المنظمات الأهلية تولي أهمية للنتائج. فالمعلومات والبيانات التي يوفرها نظام الاتصال يعتمد عليها المدير في إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها، ويستفاد من التغذية الراجعة لتجنب الأخطاء وتصحيح الانحرافات وكذلك اتخاذ القرارات الحكيمة.
- الفقرة رقم (27) (تحرص الإدارة على التواصل المستمر مع المرؤوسين) والتي احتلت المرتبة السابعة وبوزن نسبي 87.0% تبين حرص الإدارة في المنظمات على هذا التواصل، وبذلك يصبح العمل أسهل ويحقق الهدف الرئيسي وذلك بزيادة الاتصالات ووضوحها وسرعتها.
- الفقرة رقم (28) (عملية نقل وتبادل المعلومات سريعة وفي وقتها) والتي احتلت المرتبة الحادية عشر وبوزن نسبي 83.4% تكشف لنا أن سرعة الإبلاغ عن الأحداث يكون له بالغ الأثر في اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح العملية الإدارية وكفاءة وفعالية المنظمة ككل.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (4.362) والوزن النسبي يساوي 87.2%، وهو أكبر من 60%، ومستوى المعنوية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني أن الاتصال في المؤسسات والجمعيات بين العاملين والرؤساء هو بدرجة ممتازة تتناسب العاملين فيها، ويمكن القول أن كفاءة وفعالية الاتصالات تساعد في الإمداد بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة، والمدير الناجح يتعامل دائما مع البيانات والمعلومات فيقوم بجمعها وفرزها وتحليلها واستخدامها بطرق تضمن له حسن أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (23) تحليل فقرات المجال الثالث (الاتصال)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	قليلة جدا (1)	قليلة (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جدا (5)	الفقرات	مسلسل
1	0.00	24.752	91.1	4.555	0.8	0.8	3.4	31.9	63.0	يتم إصدار توصيات وإرشادات لكيفية تطبيق الخطط على أكمل وجه	21
2	0.00	23.754	90.9	4.546	0.8	1.7	2.5	31.9	63.0	يتم عقد اجتماعات دورية أو طارئة	24
3	0.00	23.723	90.8	4.538	0.9	1.7	1.7	34.2	61.5	يتم إصدار تعليمات لتطبيق الخطط الموضوعه	20
4	0.00	25.195	90.2	4.508	0.0	1.7	3.4	37.3	57.6	يوجد اتصال مباشر في كافة الاتجاهات بين الرئيس والمرؤوس	25
5	0.00	18.608	88.2	4.412	0.0	5.0	6.7	30.0	58.0	هناك استفادة من التغذية الراجعة من المرؤوسين	26
6	0.00	16.419	87.8	4.392	2.5	4.2	3.3	31.7	58.3	يتم تخزين المعلومات بشكل صحيح مهما كبر حجم ونوع هذه المعلومات	30
7	0.00	17.072	87.0	4.350	0.8	5.8	3.3	37.5	52.5	تحرص الإدارة على التواصل المستمر مع المرؤوسين	27
8	0.00	15.146	86.7	4.333	1.7	5.8	7.5	27.5	57.5	تصدر تقارير من قبل العاملين للرؤساء	22
9	0.00	14.418	85.4	4.271	0.8	7.6	7.6	31.4	52.5	تتخذ الإجراءات اللازمة فور استلام التقارير	23
10	0.00	13.876	85.3	4.265	1.7	8.5	2.6	35.9	51.3	يتم مراعاة التسلسل في مخاطبة العاملين	29
11	0.00	11.841	83.4	4.168	0.8	14.3	2.5	31.9	50.4	عملية نقل وتبادل المعلومات سريعة وفي وقتها	28
12	0.00	9.656	80.5	4.025	2.5	14.2	8.3	28.3	46.7	يشارك العاملين الرؤساء في عملية اتخاذ القرارات	31
	0.00	26.538	87.2	4.362	جميع الفقرات						

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

تحليل فقرات المجال الرابع : الأساليب الرقابية:

تشير نتائج الجدول رقم (24) أن جميع فقرات المجال الخاص بالأساليب الرقابية إيجابية باستثناء الفقرة رقم (43)، حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة تتراوح ما بين 89.4% و 62.7%، وهي أكبر من "60%"، ومستوى المعنوية أقل من (0.05).

حيث يبين الجدول (24) التالي :

- الفقرة رقم (33) (يستفاد من الخطط كأداة رقابية في الجمعية) احتلت المرتبة الثانية وبوزن نسبي 89.2% حيث تبين هذه الفقرة أن المنظمات تقوم بجعل الشيء يتحقق بالطريقة التي تم التخطيط لها، وهذا مؤشر على نجاح الخطط الموضوع على أسس سليمة لنجاح العملية الرقابية، لأن التخطيط مقدمة أساسية للرقابة.

في دراسة (أبو ماضي) بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 67.1%.

- الفقرة رقم (32) (تستخدم الموازنة في عملية الرقابة) والتي احتلت المرتبة الرابعة وبوزن نسبي 88.2% دليل على استخدام الموازنة بشكل كبير في عملية الرقابة والتي تعتبر من الأدوات الفعالة في عمل النظام الرقابي الناجح.

في دراسة كلاب (2003م) كان الوزن النسبي لهذه الفقرة 75.88%، أما دراسة أبو ماضي (2005م) فقد بلغ الوزن النسبي 62.8% لهذه الفقرة، أما دراسة عياش (2005م) فقد كان الوزن النسبي 93.1%.

والموازنة خطة مصاغة بالأرقام مما يسهل العملية الرقابية وذلك بمقارنة ما يجري مع ما تم التخطيط له في الموازنة وإجراء التعديلات إذا احتاج الأمر إلى ذلك.

وفي دراسة شرف (2005م) في الفقرة (تستخدم الموازنات كأساس لتقييم أداء الدوائر والأقسام) أي استخدامها في العملية الرقابية فقد كان الوزن النسبي لهذه الفقرة 44.25%.

ويمكن أن يرجع الاختلاف في دراسة الباحثة ودراسة شرف (2005م) إلى زيادة التدقيق من الجهات الرقابية المسؤولة عن عمل المنظمات الأهلية في الأونة الأخيرة، والدعوات في منظمات المجتمع المدني والمناداة بالمساءلة والنزاهة والشفافية، مما دفع المنظمات الأهلية إلى الاهتمام بالموازنات المالية.

- الفقرة رقم (36) (تستخدم الملاحظة الإدارية والإشراف الإداري كأداة رقابية) احتلت المرتبة الخامسة وبوزن نسبي 88.1%، وهي نتيجة طبيعية نظرا لاهتمام المنظمات الأهلية بالخطط كأداة رقابية، ففي دراسة كلاب (2003م)، بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 65.98%، أما دراسة أبو ماضي (2005م) بلغ الوزن النسبي 78.2%، أما نتائج دراسة عياش (2005م)، فبلغ الوزن النسبي 70.6% مما يؤكد ضرورة متابعة العمل بالملاحظة والإشراف الإداري حيث تمثل الملاحظة أداة من أدوات المشرف والذي يتابع سير عمل العاملين الخاضعين تحت

إشرافه، وذلك لكي يضمن أن العمل يسير كما تم التخطيط له، حيث يتبين أهمية الملاحظة في الوقوف على الخطأ وتصحيحه في حينه واتخاذ القرار الملائم.

- الفقرة رقم (39) (تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية) احتلت المرتبة السابعة وبوزن نسبي 85.8%، ويعود ذلك إلى طلب الإدارة العليا في المنظمات الأهلية من القائمين على المشاريع والأعمال إلى تقديم تقرير مفصل حول سير العمل أو المشروع، أظهرت نتائج دراسة كلاب (2003م) أن الوزن النسبي بلغ 72.33%، وفي دراسة أبو ماضي (2005م) بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 78.2%، أما دراسة عياش (2005م)، فقد بلغ الوزن النسبي 77.8%، وهي نسب متقاربة مما يدل على أن التقارير الإدارية تستخدم كأداة رقابية بنفس النسبة في مختلف القطاعات، وترجع أهمية التقارير إلى أنها تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات بما تقدمه من المعلومات، كما توضح مدى التزام الأفراد ببرامج العمل وتكشف مواطن الضعف والانحرافات مما يساعد ويسهل علاجها في الوقت المناسب.

أشارت دراسة عبد الهادي (2002م) إلى أن 75.4% من العينة تقوم بإعداد تقارير مالية وإدارية. ويعتقد عبد الهادي (2002م) أن استخدام التقارير في العملية الإدارية لا يزال ضعيفا وغير ممارس ويرتبط فقط باعتبارات عملية كضرورة كتابة التقارير إلى المانحين أو الهيئات المرجعية وليس استخدام التقارير في تعزيز الاتصال ونقل المعلومات والاستفادة من التغذية الراجعة عند اتخاذ القرارات.

وفي دراسة شرف (2005م) في الفقرة (يتم رفع تقارير إدارية للإدارة عن سير العمل والانحرافات) كان الوزن النسبي 50.25%، وهنا يبدو الاختلاف في الوزن النسبي فيما يتعلق باستخدام التقارير الإدارية بين دراسة (شرف) ودراسة الباحثة، وقد يعزى ذلك إلى الأسباب التي تم ذكرها سابقا. وهذا يدل على أن المنظمات الأهلية (عينة الدراسة) تبدو على كفاءة عالية في استخدام الأساليب الرقابية التي من أهمها التقارير والموازنات و الخطط .

- الفقرة رقم (45) (يستخدم التحليل المالي كأداة رقابية) احتلت المرتبة العاشرة وبوزن نسبي 79.7%، وتتبع أهمية استخدام التحليل المالي في كونه يساعد الإدارة في التعرف على المركز المالي للمنظمة في وقت معين وذلك باستخدام النسب المالية التي تقيس الأداء الكلي للمشروع ومركزه المالي في اتجاه تحقيق الأنشطة المختلفة، مثال على ذلك نسب السيولة ونسب الربحية ونسب الرفع.

أظهرت دراسة كلاب (2003م) أن الوزن النسبي لهذه الفقرة 60.56%، أما دراسة عياش (2005م) فبلغ الوزن النسبي لها (78.1%) مما يدل على أهمية التحليل المالي في فهم الموقف المالي في وقت معين ويساعد على تفهم النواحي المالية وكيفية رقيتها. أظهرت دراسة عبد الهادي (2005م) أن 76.6% من العينة لديها نظام مالي. ويلاحظ أن المنظمات الأهلية تتجه بأغبيتها إلى تطوير أنظمتها المالية والإدارية.

وفي دراسة شرف (2005م) في الفقرة (تستخدم القوائم المالية لتحديد المركز المالي بصورة سليمة) كان الوزن النسبي لهذه الفقرة 69.5%، وهذا يعني أن المنظمات الأهلية تستخدم القوائم المالية كأسلوب من الأساليب الرقابية، ولكن ليس بنفس الوزن النسبي الذي توصلت إليه نتائج دراسة الباحثة.

- الفقرة رقم (43) (يوجد صندوق / صناديق شكاوي في الجمعية وفروعها) والتي احتلت المرتبة الخامسة عشر وبوزن نسبي 62.7%، تظهر أن العديد من المنظمات لديها صندوق شكاوي، ولكن في الوقت نفسه هناك نسبة لا بأس بها 30.3% لا يوجد لديها صناديق شكاوي في الجمعية، بلغ الوزن النسبي في دراسة كلاب (2003م) لهذه الفقرة 50.28%، أما دراسة عياش (2005م) فقد بلغ الوزن النسبي 36.8%، ودراسة أبو ماضي(2005م) فقد بلغ 45.4%، وهي نسب منخفضة مما يُظهر عدم إدراك القائمين على المؤسسات إلى أهمية هذا العنصر في فعالية الرقابة، وترجع أهمية صناديق الشكاوي إلى أنها تعتبر أداة رقابية فعالة يتم بناءً عليها تصحيح الأخطاء في حال وجودها والإطلاع على مجريات الأمور والصعوبات التي تواجه الأفراد في العمل، وذلك من أجل تصحيح الأخطاء أولاً بأول وفي الوقت المناسب.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (4.106) والوزن النسبي يساوي 82.1%، وهو أكبر من 60%، ومستوى المعنوية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني أن الأساليب الرقابية في المؤسسات والجمعيات تبدو بصورة فعالة، ومما يدل على ذلك هو قيام تلك المنظمات بالاستفادة من الخطط كأداة رقابية في الجمعية وكذلك الاستفادة من موضوعية التقارير ودقتها واستخدام الملاحظة والإشراف وغيرها من الأساليب الرقابية، وتعود الفائدة من استخدام الأساليب الرقابية إلى أنها تضمن أداء العاملين وفق المعايير المخصصة، وتؤدي إلى نجاح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي إليها، وذلك بقياس الأداء الفعلي ونتائجه.

جدول رقم (24)

تحليل فقرات المجال الرابع (الأساليب الرقابية)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	قليلة جدا (1)	قليلة (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جدا (5)	الفقرات	مسلسل	
1	0.00	20.036	89.4	4.471	0.8	3.4	4.2	31.1	60.5	تهتم الإدارة بموضوعية التقارير ودقتها	41	
2	0.00	20.199	89.2	4.462	0.8	1.7	8.4	28.6	60.5	يستفاد من الخطط كأداة رقابية في الجمعية	33	
3	0.00	19.698	88.4	4.420	0.0	4.2	5.9	33.6	56.3	تساعد التقارير في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء	40	
4	0.00	17.001	88.2	4.412	0.0	6.7	8.4	21.8	63.0	تستخدم الموازنة في عملية الرقابة	32	
5	0.00	17.663	88.1	4.403	0.8	5.9	2.5	33.6	57.1	تستخدم الملاحظة الإدارية والإشراف الإداري كأداة رقابية	36	
6	0.00	17.019	87.8	4.390	0.0	5.9	9.3	24.6	60.2	تؤدي الملاحظة الشخصية إلى تحسين الأداء	38	
7	0.00	14.289	85.8	4.288	0.0	9.3	9.3	24.6	56.8	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية	39	
8	0.00	13.687	85.5	4.275	0.8	10.8	4.2	28.3	55.8	تقر موازنة الجمعية في الوقت المناسب أي في الموعد القانوني	34	
9	0.00	13.047	84.9	4.246	2.5	7.6	5.9	30.5	53.4	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية	44	
10	0.00	9.044	79.7	3.983	2.5	14.3	12.6	23.5	47.1	يستخدم التحليل المالي كأداة رقابية	45	
11	0.00	8.922	79.3	3.966	2.5	14.4	11.9	26.3	44.9	ينظر الموظفون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح	37	
12	0.00	7.826	77.5	3.874	3.4	16.0	12.6	26.1	42.0	تستخدم الأساليب الكمية وبحوث العمليات كأداة رقابية	46	
13	0.00	6.908	75.8	3.788	1.7	22.0	12.7	22.9	40.7	تستخدم الشكاوى كأداة رقابية	42	
14	0.00	4.027	69.7	3.487	1.7	34.5	11.8	17.6	34.5	تكثر التعديلات والمناقشات على بنود الموازنة خلال العام	35	
15	0.278	1.090	62.7	3.136	7.6	36.4	16.1	14.4	25.4	يوجد صندوق/ صناديق شكاوى في الجمعية وفروعها	43	
	0.00	22.491	82.1	4.106	جميع الفقرات							

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

تحليل فقرات المجال الخامس :

مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات في تحقيق الأهداف:

يبين الجدول رقم (25) أن جميع فقرات المجال الخاص بمدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات في تحقيق الأهداف إيجابية، حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة تراوح ما بين 89.7% و 81.7%، وهي أكبر من "60%"، ومستوى المعنوية أقل من (0.05).

حيث يبين الجدول (25) التالي :

- الفقرة (47) (المحافظة على إيرادات الجمعية والموارد المتاحة) احتلت المرتبة الأولى وبوزن نسبي 89.7%، وهي تظهر أن أهم أهداف المنظمات الأهلية هو المحافظة على إيرادات الجمعية كهدف أساسي بدليل أن نتائج هذه الفقرة تحتل المرتبة الأولى، فهذه الفقرة على سلم أوليات الأهداف. وتقوم وظيفة الرقابة بالمحافظة على موجودات الجمعية وذلك بحماية الأصول من سوء الاستعمال والإهدار، وفي دراسة كلاب (2003م) كان الوزن النسبي لهذه الفقرة 60.56% مما يُظهر الفرق في تدني مستوى فعالية نظم الرقابة الإدارية في القطاع العام.

- الفقرة (49) (تحسين أساليب العمل وتطوير الأداء وزيادة الخدمات) احتلت المرتبة الرابعة وبوزن نسبي 86.1%، وترجع أهمية هذه الفقرة واعتبارها من الأهداف التي تحققها الرقابة في المنظمات الأهلية، أنها تعمل على زيادة الإنتاج والمحافظة على مستوى الجودة بتحفيز العاملين على الإتقان وتطوير الأداء، ويتم ذلك عن طريق توجيه العاملين إلى ما يجب عمله لرفع كفاءة الأداء، أما نتائج دراسة كلاب (2003م) فقد بلغ الوزن النسبي 52.33%.

- الفقرة (52) (تحقيق الشفافية وتوفير أدوات للمحاسبة والمساءلة) احتلت المرتبة الخامسة وبوزن نسبي 85.5%، ويبدو من خلال تلك النسبة أن من أهداف المنظمات الأهلية هو تحقيق الشفافية وتوفير أدوات المحاسبة والمساءلة حيث تحدد المسؤوليات وتتم المساءلة على أساسها وهذا يحقق النزاهة في العمل أمام الجهات الداخلية والخارجية التي تنتمي إليها المنظمة، ففي دراسة كلاب (2003م) بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 46.35% وهي نتيجة طبيعية بسبب معاناة القطاع العام من عدم الشفافية وسوء استخدام وسائل المحاسبة والمساءلة.

- الفقرة (53) (التزام العاملين بالإجراءات والسياسات الإدارية والتحقق من صحة التطبيق) احتلت المرتبة السادسة وبوزن نسبي 84.0%، ويعود اعتبار المنظمات الأهلية هذه الفقرة من الأهداف التي يحققها النظام الرقابي الموجود في أن الرقابة تضمن في النهاية تحقيق ما خطط له وذلك بإتباع الإجراءات والسياسات الإدارية التي تم تحديدها، وبلغ الوزن النسبي لدراسة كلاب (2003م) 48.22%.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (4.296) والوزن النسبي يساوي 85.9%، وهو أكبر من 60%، ومستوى المعنوية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني أن

فاعلية وقدرة نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات في تحقيق الأهداف في المؤسسات والجمعيات هو بدرجة تناسب العاملين فيها بدرجة كبيرة.

جدول رقم (25)

تحليل فقرات المجال الخامس (مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات في تحقيق الأهداف)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	قبيلة (1)	قبيلة (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جدا (5)	الفقرات	مسلسل
1	0.00	20.329	89.7	4.483	0.9	3.4	2.6	32.8	60.3	المحافظة على إيرادات الجمعية والموارد المتاحة	47
2	0.00	20.879	89.2	4.458	1.7	1.7	0.8	40.7	55.1	دقة وسلامة البيانات والمعلومات المسجلة بالدفاتر والسجلات	48
3	0.00	17.873	87.2	4.361	0.8	5.0	2.5	40.3	51.3	ضمان كفاءة تطبيق النظم المحاسبية والإدارية وتوفير بيانات مالية وإدارية دقيقة ووافية للجهات الداخلية والخارجية	50
4	0.00	18.065	86.1	4.304	0.9	4.3	0.9	51.3	42.6	تحسين أساليب العمل وتطوير الأداء وزيادة الخدمات	49
5	0.00	14.186	85.5	4.277	3.4	5.0	2.5	38.7	50.4	تحقيق الشفافية وتوفير أدوات للمحاسبة والمساءلة	52
6	0.00	14.216	84.2	4.210	1.7	7.6	1.7	46.2	42.9	التزام العاملين بالإجراءات والسياسات الإدارية والتحقق من صحة التطبيق	53
7	0.00	16.881	84.0	4.202	0.8	4.2	4.2	55.5	35.3	تحسين الكفاءة الإنتاجية والخدمات المقدمة من قبل الجمعية	54
8	0.00	10.589	81.7	4.084	4.2	7.6	10.1	31.9	46.2	اكتشاف الغش والتلاعب والتبديد والاختلاس في الوقت المناسب	51
	0.00	22.638	85.9	4.296	جميع الفقرات						

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

تحليل فقرات المجال السادس :

مدى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في الحد من الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية:

يبين الجدول رقم (26) أن الفقرات (55، 56، 57) الخاصة بمدى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في الحد من الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية كان آراء أفراد العينة فيها إيجابياً، حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة تراوح ما بين 74.8% و 63.4%، وهي أكبر من "60%" ومستوى المعنوية أقل من (0.05)، حيث أن الظواهر السلبية التي تستطيع نظم الرقابة الداخلية الحد منها على الترتيب هي كالتالي:

1- التسبب المالي وإهدار أموال الجمعية، حيث بلغ الوزن النسبي لها 74.8%: وتبين هذه الفقرة أن نسبة كبيرة من المنظمات الأهلية ترى أن نظام الرقابة الداخلية يساهم في الحد من التسبب المالي وإهدار الأموال، وفي دراسة كلاب (2003م) بلغ الوزن النسبي 73.83% وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها كلاب في دراسته. ولتحقيق ذلك يجب أن تكون لدى المؤسسات رقابة مالية فعالة تضمن صيانة السجلات المحاسبية والكشف عن المخاطر المالية والمساهمة في حماية الأصول وذلك بمنع الاحتيال والخداع.

2- التسبب الإداري وانخفاض درجة الأداء، حيث بلغ الوزن النسبي لها 73.7%: ويتم تحقيق ذلك بمتابعة ومراجعة نتائج الأداء ومنع الاستمرار في الخطأ أو تكراره، وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة وفي الوقت المناسب، وكذلك تعزيز الممارسات الإبداعية في المنظمة وذلك باستخدام أسلوب المكافآت. ويعمل النظام الرقابي على تحديد المسؤوليات وإجراء المساءلات وبذلك يحد من الفوضى واللامبالاة، ففي دراسة كلاب (2003م) بلغ الوزن النسبي 75.51% أي أنها اتفقت مع دراسة كلاب.

3- ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة، حيث بلغ الوزن النسبي لها 71.2%: وذلك بالتخطيط السليم الذي يعمل على الحد من ارتفاع تكلفة الخدمات المقترحة بملاحظة ما تم أو ما يتم تنفيذه ويسير طبقاً للخطة والتأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى وعدم إهدارها بدون مقابل، أما دراسة كلاب (2003م) فقد بلغ الوزن النسبي 69.34%.

4- غياب الشفافية وضعف إطار المحاسبة والمساءلة، حيث بلغ الوزن النسبي لها 64.2%: وهذا يعني أن نسبة كبيرة من هذه المنظمات لا ترى أن نظام الرقابة يحد من غياب الشفافية وضعف الإطار المحاسبي والمساءلة، وهذا ما تنادي به معظم مؤسسات المجتمع المدني في مؤتمراتها واجتماعاتها، حيث تطالب بوجود نظم رقابية داخلية في المنظمات الأهلية تعمل بنزاهة و شفافية وتكون عرضة للمساءلة، وقد بلغ الوزن النسبي في دراسة كلاب (2003م) 80%.

5- ضعف الثقة في البيانات والمعلومات الصادرة من الجمعية، حيث بلغ الوزن النسبي لها 63.4%: والذي يظهر أيضاً أن نسبة ليست بالقليلة من المنظمات الأهلية لا تؤيد بأن نظام الرقابة في المنظمات الأهلية يحد من ضعف الثقة في البيانات والمعلومات الصادرة عن الجمعية، ففي دراسة

كلاب (2003م) بلغ الوزن النسبي 72.15%، وتعود أهمية صحة البيانات والمعلومات الصادرة عن الجمعية إلى زيادة الثقة من قبل الجمهور بأعمال المؤسسة وتعزيز مكانتها وتوطيد علاقاتها مع أفراد المجتمع مما يؤدي إلى نجاحها واستمرارها كونها منظمات تخدم المجتمع المدني. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (3.477) والوزن النسبي يساوي 69.5% وهو أكبر من 60%، ومستوى المعنوية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني أن نظم الرقابة الداخلية يساهم بدرجة كبيرة في الحد من الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية.

جدول رقم (26)

تحليل فقرات المجال السادس (مدى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في الحد من الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	قابلة جداً (1)	قابلة (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جداً (5)	الفقرات	مستل
1	0.000	5.532	74.8	3.739	13.4	12.6	3.4	27.7	42.9	التسيب المالي وإهدار أموال الجمعية	55
2	0.000	5.396	73.7	3.686	11.9	13.6	3.4	36.4	34.7	التسيب الإداري وانخفاض درجة الأداء	56
3	0.000	4.779	71.2	3.559	7.6	19.5	7.6	39.8	25.4	ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة	57
4	0.138	1.494	64.2	3.210	22.7	14.3	8.4	28.6	26.1	غياب الشفافية وضعف إطار المحاسبة والمساءلة	59
5	0.211	1.258	63.4	3.169	17.8	23.7	4.2	32.2	22.0	ضعف الثقة في البيانات والمعلومات الصادرة من الجمعية	58
	0.000	4.357	69.5	3.477	جميع الفقرات						

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

تحليل مجالات الدراسة:

مدى فعالية الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة:

يبين الجدول (27) والذي يبين القيمة الكلية لكل بعد من الأبعاد الستة، والبعد الكلي لجميع المجالات، حيث الوزن النسبي الكلي لكافة الأبعاد 84.81%، ومستوى دلالة 00.000، مما يدل على مستوى عالٍ من الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، واحتل الاتصال المرتبة الأولى 87.24%، يليه الهيكل التنظيمي 86.58%، وبصفة عامة أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات الأهلية في قطاع غزة يتوفر لديها أهم مقومات الرقابة الإدارية. وهذه النتيجة تتعارض مع اعتقاد (الشعبي) الذي بين أن هناك ضعف في أنظمة الرقابة لدى المنظمات الأهلية، وقد يرجع السبب إلى أن مجتمع الدراسة ضم المنظمات النوعية والكبيرة نوعاً ما بدلالة عدد العمال الدائمين الذي يبلغ عددهم (10) فأكثر، والعمال المتطوعين الذي يبلغ عددهم (20) متطوعاً فأكثر.

جدول رقم (27)
تحليل مجالات الدراسة (مدى فعالية الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة)

مستوى الدلالة	قيمة t	النسبي الوزني	الحسابي الوسط	محتوى المجال	ترتيب
0.000	26.538	87.24	4.36	الهيكل التنظيمي	الأول
0.000	24.421	86.58	4.33	تقييم الأداء	الثاني
0.000	22.638	85.92	4.30	الاتصال	الثالث
0.000	19.707	83.06	4.15	الأساليب الرقابية	الرابع
0.000	22.491	82.13	4.11	مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في الجمعيات في تحقيق الأهداف	الخامس
0.000	28.407	84.81	4.24	جميع المجالات	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

المبحث الثالث

تحليل فرضيات الدراسة

فروض الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في ستة فرضيات كما يلي:

1. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية الداخلية والبناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الرقابة الإدارية الداخلية والبناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.833 ، و بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ايجابية قوية بين الرقابة الإدارية الداخلية والبناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. تتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة الطراونة واللوزي (1995م) حيث وُجد ارتباط جوهري بين توفر مقومات الهيكل التنظيمي وفعاليات الرقابة الداخلية.

جدول رقم (28)

معاملات ارتباط بيرسون بين مقومات الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة وكل من المجالات الأخرى

المتغيرات	البناء التنظيمي	تقييم الأداء	الاتصال	الأساليب الرقابية	تحقيق نظم الرقابة الداخلية لأهدافها	الحد من الظواهر السلبية
الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة	معامل ارتباط بيرسون	0.833	0.809	0.835	0.861	0.395
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد أفراد العينة	120	120	120	120	120

معامل الارتباط عند درجة حرية "118" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.174

2. توجد علاقة ايجابية بين الرقابة الإدارية الداخلية وتقييم الأداء في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الرقابة الإدارية الداخلية وتقييم الأداء في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن قيمة معامل

الارتباط يساوي 0.809، و بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة إيجابية قوية بين الرقابة الإدارية الداخلية وتقييم الأداء في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

3. توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية الداخلية وفعالية عملية الاتصال في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الرقابة الإدارية الداخلية وفعالية عملية الاتصال في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.835، و بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة إيجابية قوية بين الرقابة الإدارية الداخلية وفعالية عملية الاتصال في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

4. توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية الداخلية وأساليب الرقابة المستخدمة في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الرقابة الإدارية الداخلية وأساليب الرقابة المستخدمة في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.861، و بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة إيجابية قوية بين الرقابة الإدارية الداخلية وأساليب الرقابة المستخدمة في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

واتفقت نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة الطراونة واللوزي (1995م) أيضاً.

5. توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية الداخلية وتحقيق أهدافها في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الرقابة الإدارية الداخلية وتحقيق أهدافها في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.730، و بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة إيجابية قوية بين الرقابة الإدارية الداخلية وتحقيق أهدافها في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة. وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كلاب (2003م) ، حيث وُجد أن هناك علاقة قوية بين مدى توفر المقومات الأساسية للرقابة الداخلية ودرجة تحقيق أهدافها.

6. - توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية الداخلية ودرجة الحد من انتشار بعض الظواهر السلبية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الرقابة الإدارية الداخلية وتحقيق أهدافها في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.730، و بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني وجود

علاقة ايجابية قوية بين الرقابة الإدارية الداخلية ودرجة الحد من انتشار التسبب الإداري في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05. أي كلما توفرت المقومات الأساسية للرقابة كلما زادت درجة الحد من الظواهر السلبية.

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كلاب (2003م)، والذي بينها بشكل آخر حيث وجد أن هناك علاقة عكسية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية وبين انتشار الظواهر السلبية في المنظمات الأهلية، أي انه كلما توفرت المقومات الأساسية للرقابة كلما قل وجود ظواهر التسبب الإداري والمالي وضعف الأداء والعكس صحيح.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى لبعض الخصائص الشخصية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

7.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى للمسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج مبينة في جدول رقم (29)، والذي يبين انه توجد فروق تعزى للمسمى الوظيفي للموظفين في الجمعيات لمجال البناء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية يساوي 0.046 وهو اقل من 0.05، ويبين جدول رقم (30) نتائج اختبار تامهان للمقارنة بين المتوسطات والذي يبين أن الفروق ناتجة بين الفئتين (رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي)، والتي تميل لصالح المدير التنفيذي، وكذلك بين (رئيس مجلس الإدارة و أمين الصندوق)، والتي تميل لصالح أمين الصندوق. ويتبين أيضا انه لا توجد فروق لجميع المجالات الأخرى حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اكبر من 0.05، وبصفة عامة يبين جدول رقم (29) أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 2.306 وهي اصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى للمسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05. وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كلاب (2003م)، حيث بينت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في وحدات الرقابة الداخلية تعزى لمتغير الوظيفة.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة
تعزى للمسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البناء التنظيمي	بين المجموعات	2.847	3	0.949	2.750	0.046
	داخل المجموعات	39.338	116	0.345		
	المجموع	42.184	119			
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.569	3	0.856	2.177	0.095
	داخل المجموعات	44.840	116	0.393		
	المجموع	47.408	119			
الاتصال	بين المجموعات	1.501	3	0.500	1.596	0.194
	داخل المجموعات	35.724	116	0.313		
	المجموع	37.225	119			
الأساليب الرقابية	بين المجموعات	1.537	3	0.512	1.771	0.157
	داخل المجموعات	32.978	116	0.289		
	المجموع	34.515	119			
تحقيق نظم الرقابة الداخلية لأهدافها	بين المجموعات	1.897	3	0.632	1.638	0.185
	داخل المجموعات	43.624	116	0.386		
	المجموع	45.521	119			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.558	3	0.519	2.306	0.080
	داخل المجموعات	25.662	116	0.225		
	المجموع	27.220	119			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 116) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.70

جدول رقم (30)

اختبار تامهان (Tamhane test) للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي في الجمعيات
لجميع المجالات

الفرق بين المتوسطات	رئيس مجلس الإدارة	المدير التنفيذي	أمين الصندوق
	*0.3256		
	*0.4120	0.0864	
	2031	0.1225	0.2089

* تعني يوجد فروق عند مستوى دلالة 0.05

7.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج مبينة في جدول رقم (31)، والذي يبين انه لا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي لجميع المجالات عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية لكل مجال اكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة اقل من

قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 عند درجتي حرية (3، 116)، وبصفة عامة يبين جدول رقم (31) أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.547 وهي اصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05. وتتفق نتائج هذا الفرض مع دراسة الطراونة واللوزي (1995م)، ودراسة عياش (2005م)، كذلك دراسة كلاب (2003م)، حيث وُجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

جدول رقم (31)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

تعزى للمؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البناء التنظيمي	بين المجموعات	0.462	3	0.154	0.421	0.738
	داخل المجموعات	41.758	116	0.366		
	المجموع	42.221	119			
تقييم الأداء	بين المجموعات	0.877	3	0.292	0.719	0.543
	داخل المجموعات	46.368	116	0.407		
	المجموع	47.245	119			
الاتصال	بين المجموعات	0.357	3	0.119	0.366	0.778
	داخل المجموعات	37.044	116	0.325		
	المجموع	37.401	119			
الأساليب الرقابية	بين المجموعات	0.525	3	0.175	0.593	0.621
	داخل المجموعات	33.683	116	0.295		
	المجموع	34.208	119			
تحقيق نظم الرقابة الداخلية لأهدافها	بين المجموعات	1.304	3	0.435	1.107	0.350
	داخل المجموعات	44.401	116	0.393		
	المجموع	45.706	119			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.384	3	0.128	0.547	0.651
	داخل المجموعات	26.706	116	0.234		
	المجموع	27.090	119			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 116) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.70

7.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى

لعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج مبينة في جدول رقم (32)، والذي يبين أنه لا توجد فروق تعزى لسنوات الخبرة لجميع المجالات عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية لكل مجال أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 عند درجتي حرية (3، 116)، وبصفة عامة يبين جدول رقم (32) أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.574 وهي اصغر من قيمة F الجدولية

والتي تساوي 2.70 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى لعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05. وتتفق نتائج هذا الفرض مع دراسة الطراونة واللوزي (1995م) ودراسة عياش (2005م)، ودراسة كلاب (2003م)، حيث وُجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى لعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لسنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البناء التنظيمي	بين المجموعات	0.857	3	0.286	0.794	0.500
	داخل المجموعات	41.381	116	0.360		
	المجموع	42.238	119			
تقييم الأداء	بين المجموعات	1.084	3	0.361	0.890	0.449
	داخل المجموعات	46.694	116	0.406		
	المجموع	47.779	119			
الاتصال	بين المجموعات	0.775	3	0.258	0.808	0.492
	داخل المجموعات	36.763	116	0.320		
	المجموع	37.537	119			
الأساليب الرقابية	بين المجموعات	0.513	3	0.171	0.578	0.631
	داخل المجموعات	34.014	116	0.296		
	المجموع	34.527	119			
تحقيق نظم الرقابة الداخلية لأهدافها	بين المجموعات	1.465	3	0.488	1.255	0.293
	داخل المجموعات	44.352	116	0.389		
	المجموع	45.817	119			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.402	3	0.134	0.574	0.633
	داخل المجموعات	26.835	116	0.233		
	المجموع	27.237	119			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 116) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.70

8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى لبعض الخصائص التنظيمية للمؤسسات عند مستوى دلالة 0.05 ويتفرع من هذه الفرضيات الفرعية التالية:

8.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى للعمر الزمني للمؤسسات عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج مبينة في جدول رقم (33)، والذي يبين أنه لا توجد فروق تعزى للعمر الزمني للمنظمات لجميع المجالات عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية لكل مجال أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 عند درجتى حرية (3، 116)، وبصفة عامة يبين جدول رقم

(33) أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.808 وهي اصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى للعمر الزمني للمؤسسات عند مستوى دلالة 0.05

رقم (33)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى للعمر الزمني للمنظمات

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البناء التنظيمي	بين المجموعات	1.132	3	0.377	1.064	0.367
	داخل المجموعات	41.153	116	0.355		
	المجموع	42.286	119			
تقييم الأداء	بين المجموعات	0.389	3	0.130	0.310	0.818
	داخل المجموعات	48.484	116	0.418		
	المجموع	48.873	119			
الاتصال	بين المجموعات	1.308	3	0.436	1.393	0.249
	داخل المجموعات	36.306	116	0.313		
	المجموع	37.613	119			
الأساليب الرقابية	بين المجموعات	0.678	3	0.226	0.774	0.511
	داخل المجموعات	33.875	116	0.292		
	المجموع	34.552	119			
تحقيق نظم الرقابة الداخلية لأهدافها	بين المجموعات	1.530	3	0.510	1.318	0.272
	داخل المجموعات	44.495	116	0.387		
	المجموع	46.025	119			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.557	3	0.186	0.808	0.492
	داخل المجموعات	26.682	116	0.230		
	المجموع	27.239	119			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 116) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.70

8.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى لعدد العاملين الدائمين في الجمعيات عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج مبينة في جدول رقم (34)، والذي يبين انه لا توجد فروق تعزى لعدد العاملين الدائمين في الجمعيات لجميع المجالات عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية لكل مجال اكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 عند درجتي حرية (3، 116)، وبصفة عامة يبين جدول رقم (34) أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 1.560 وهي اصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى لعدد العاملين الدائمين في الجمعيات.

جدول رقم (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة
تعزى لعدد العاملين الدائمين في الجمعيات

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البناء التنظيمي	بين المجموعات	0.993	3	0.331	0.926	0.431
	داخل المجموعات	40.736	116	0.357		
	المجموع	41.728	119			
تقييم الأداء	بين المجموعات	1.008	3	0.336	0.802	0.495
	داخل المجموعات	47.799	116	0.419		
	المجموع	48.807	119			
الاتصال	بين المجموعات	2.381	3	0.794	2.583	0.057
	داخل المجموعات	35.030	116	0.307		
	المجموع	37.411	119			
الأساليب الرقابية	بين المجموعات	0.718	3	0.239	0.807	0.493
	داخل المجموعات	33.824	116	0.297		
	المجموع	34.542	119			
تحقيق نظم الرقابة الداخلية لأهدافها	بين المجموعات	1.647	3	0.549	1.398	0.247
	داخل المجموعات	44.372	116	0.393		
	المجموع	46.019	119			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.071	3	0.357	1.560	0.203
	داخل المجموعات	26.079	116	0.229		
	المجموع	27.149	119			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 116) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.70

8.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى لعدد العاملين المتطوعين في الجمعيات

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج مبينة في جدول رقم (35)، والذي يبين انه توجد فروق تعزى لعدد العاملين المتطوعين في الجمعيات لمجال البناء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية يساوي 0.012 وهو اقل من 0.05، ويبين جدول رقم (36) نتائج اختبار تامهان للمقارنة بين المتوسطات والذي يبين أن الفروق ناتجة بين الفئتين (21-30 عامل و 41 عاملا فأكثر) تميل لصالح الفئة 41 عامل فأكثر. ويتبين أيضا انه لا توجد فروق لجميع المجالات الأخرى حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اكبر من 0.05، وبصفة عامة يبين جدول رقم (35) أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 1.734 وهي اصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى لعدد العاملين المتطوعين في الجمعيات.

جدول رقم (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة
تعزى لعدد العاملين المتطوعين في الجمعيات

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البناء التنظيمي	بين المجموعات	3.774	3	1.258	3.789	0.012
	داخل المجموعات	38.183	116	0.332		
	المجموع	41.957	119			
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.527	3	0.842	2.097	0.104
	داخل المجموعات	46.183	116	0.402		
	المجموع	48.710	119			
الاتصال	بين المجموعات	0.607	3	0.202	0.636	0.593
	داخل المجموعات	36.596	116	0.318		
	المجموع	37.203	119			
الأساليب الرقابية	بين المجموعات	0.677	3	0.226	0.768	0.514
	داخل المجموعات	33.789	116	0.294		
	المجموع	34.465	119			
تحقيق نظم الرقابة الداخلية لأهدافها	بين المجموعات	1.181	3	0.394	1.005	0.393
	داخل المجموعات	44.636	116	0.392		
	المجموع	45.817	119			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.169	3	0.390	1.734	0.164
	داخل المجموعات	25.854	116	0.225		
	المجموع	27.023	119			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 116) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.70

جدول رقم (36)

اختبار تامهان (Tamhane test) للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد العاملين المتطوعين في الجمعيات

لجميع المجالات

الفرق بين المتوسطات	أقل من 20	30-21	40-31
30-21	0.3229		
40-31	0.2823	0.0406	
41 فأكثر	0.2149	0.5378*	0.4971

* تعني يوجد فروق عند مستوى دلالة 0.05

8.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى لعدد فروع الجمعيات.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج مبينة في جدول رقم (37)، والذي يبين انه لا توجد فروق تعزى لعدد فروع الجمعيات لجميع المجالات عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية لكل مجال اكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة اقل من

قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 عند درجتى حرية (3، 116)، وبصفة عامة يبين جدول رقم (37) أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.626 وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى لعدد فروع الجمعيات.

رقم (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لعدد فروع الجمعيات

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البناء التنظيمي	بين المجموعات	1.470	3	0.490	1.392	0.249
	داخل المجموعات	40.816	116	0.352		
	المجموع	42.286	119			
تقييم الأداء	بين المجموعات	0.741	3	0.247	0.595	0.619
	داخل المجموعات	48.132	116	0.415		
	المجموع	48.873	119			
الاتصال	بين المجموعات	0.651	3	0.217	0.682	0.565
	داخل المجموعات	36.962	116	0.319		
	المجموع	37.613	119			
الأساليب الرقابية	بين المجموعات	0.588	3	0.196	0.670	0.572
	داخل المجموعات	33.964	116	0.293		
	المجموع	34.552	119			
تحقيق نظم الرقابة الداخلية لأهدافها	بين المجموعات	0.800	3	0.267	0.678	0.567
	داخل المجموعات	45.226	115	0.393		
	المجموع	46.025	118			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.434	3	0.145	0.626	0.600
	داخل المجموعات	26.805	116	0.231		
	المجموع	27.239	119			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 116) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.70

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يسعى هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية، مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، والتي تناولت واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وذلك بالوقوف على مدى توفر مقومات الرقابة الداخلية الفاعلة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، إضافة إلى درجة تحقيق النظم الرقابية الأهداف في المنظمات الأهلية ومدى مساهمتها في الحد من الظواهر السلبية داخل المنظمات الأهلية، وذلك للوصول إلى وضع توصيات تساعد المنظمات الأهلية في قطاع غزة على تحسين واقعها الرقابي، والعمل على تطويره مما يؤدي إلى تحسين الأداء والخدمة المقدمة.

ويتكون هذا الفصل من مبحثين كما يلي: (1) نتائج الدراسة (2) توصيات الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة

استهدفت الدراسة توضيح الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وذلك من خلال تحليل مهامها واختصاصاتها، كذلك التعرف على العوامل المؤثرة في الرقابة الداخلية فيها والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، والأساليب الرقابية، وتقييم الأداء، والاتصال، إضافة إلى قياس مدى تحقيق النظم الرقابية المطبقة داخل تلك المنظمات من تحقيق أهدافها، ومدى مساهمتها في الحد من الظواهر السلبية داخلها.

ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم إستبانه لاستطلاع رأي القائمين على المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ومن خلال التحليل الإحصائي للإستبانه ونتائج الدراسات السابقة والتقارير التي تضمنتها الدراسة، تم التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن أن نجملها فيما يلي:

1- وجدت الباحثة أن الرقابة ليست وظيفة تمارس صلاحياتها عن طريق التعسف في استخدام السلطة، وتبني الوسائل الإجبارية لضمان أداء الأعمال وفق الطرق التي تحددها الإدارة، بل الرقابة نمط من أنماط السلوك الإنساني، والمعاشيش للإنسان منذ وجوده على الأرض، و الهدف منها هو مساعدة المنفذ على تصحيح أخطائه في الوقت المناسب وإرشاده إلى وسائل تلافيها، وليس انتهاز الأخطاء وتصيدها لأن الخطأ ليس عيباً بحد ذاته، بل هو شيء ملازم للعمل، إذ أن كل إنسان معرض للخطأ، وجل من لا يخطئ.

2- وقد أظهرت الدراسة نتائج ايجابية فيما يتعلق بواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، حيث كانت غالبية العينة يتوفر لديها أهم مقومات الرقابة الداخلية، مما يدل على مدى اهتمام تلك المنظمات بتطبيق النظم الرقابية الفاعلة مما يحقق نجاح أعمالها.

توفر مقومات الهيكل التنظيمي بدرجة عالية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات المجال 86.6% مما يدل على وجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعيات ويحقق أهدافها.

ولعل من أهم أسباب ذلك:

- أن غالبية القائمين على عمل المنظمات الأهلية في قطاع غزة 81.6% هم من حملة الشهادات العليا، إضافة إلى تمتعهم بخبرة عمل طويلة.
- تناسب المسؤوليات الموكلة للعاملين مع صلاحياتهم.
- وجود وصف وظيفي واضح للعاملين.
- السلطات والمسؤوليات واضحة ومحددة بين العاملين.

3- أظهرت نتائج الدراسة أن عملية تقييم الأداء تتم بطريقة سليمة وفعالة، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المجال 83.1% مما يعني أن قياس وتقييم الأداء يقوم على أسس صحيحة كما بينته النتائج ومن أهمها:

- تعمل المنظمات الأهلية على تغيير معايير الأداء إذا تطلب الأمر ذلك، مما يدل على مرونة في العمل، لان المعايير لا تعتبر ملزمة دائما، إذ قد تتغير ظروف الأداء والتنفيذ التي سبق وتم وضع المعايير على أساسها، ويعتمد تقييم الأداء إلى حد كبير على خبرة الإدارة العليا التي تقوم بوضع الخطط، وتمثل أهداف الخطة نقطة البدء لأي نشاط رقابي مما يتطلب مراجعة معايير الخطة قبل استخدامها في الرقابة للتأكد من مناسبتها لظروف التنفيذ.
- تقوم المنظمات الأهلية بتحديد معايير لمتابعة الأداء، وتتميز هذه المعايير بالدقة والموضوعية ووضوحها وفهم جميع العاملين لها، مما يزيد من درجة تحسين الأداء وهو الهدف الأساسي للعملية الرقابية.

وبالرغم من ذلك هناك 72.3% من المنظمات الأهلية تستخدم نتائج تقارير الأداء بشكل أساسي لتوقع العقوبات، ويجب أن يكون هذا آخر إجراء تقوم الإدارة باتخاذها، لان الأهم هو تصويب الأخطاء وتصحيح الانحرافات، وذلك محاولة لتقويم الأداء.

4- أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن عملية الاتصال في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تتم وفق أسس عملية، ويتوفر فيها أهم مقومات الاتصال الناجح ويظهر ذلك من خلال النتائج والتي بينت أن:

- غالبية المنظمات الأهلية 90.9% تقوم بعقد اجتماعات دورية أو طارئة، وتعتبر الاجتماعات من الاتصالات الشفوية والتي تناسب عمل المنظمات الأهلية بدليل قيام غالبية العينة بعقد الاجتماعات التي تخرج بنتائج سريعة ويشترك فيها جميع العاملين للوقوف على المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لها.
- تحرص إدارة المنظمات الأهلية في قطاع غزة على التواصل المستمر مع المرؤوسين، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات من اجل تحقيق الأداء الجيد، فعملية التواصل ومشاركة

الأفراد وإقناعهم بأن الرقابة ما هي إلا وسيلة لتحسين مستوى أدائهم وتقديمهم وزيادة فرصهم في المكافآت والترقيات، تجعلهم أكثر تقبلاً لها.

- تحرص المنظمات الأهلية في قطاع غزة على نقل وتبادل المعلومات بسرعة وفي وقتها، مما يظهر تقدير هذه المنظمات وفهمها لأهمية المعلومات، وخاصة أنها تحرص على وصولها في الوقت المناسب وليس قبل فوات الأوان.

5- تقوم المنظمات الأهلية في قطاع غزة باستخدام العديد من الأساليب الرقابية على سبيل المثال:

- الخطط حيث تستفيد منها كأداة رقابية، وذلك باستخدام أهدافها معايير رقابية.
- التقارير التي تستخدمها المنظمات الأهلية في قطاع غزة في تطوير وتحسين الأداء.
- الموازنات والتي تعتبر خطة مصاغة بالأرقام تقارن مع ما تم التخطيط له.
- استخدام الملاحظة، والإشراف، والأساليب الكمية، وصندوق الشكاوي كأساليب كمية، إلا أن بعض المنظمات الأهلية 73.3% لا تولي أهمية لصندوق الشكاوي، ويرجع السبب في ذلك حسب رأي الباحثة إلى عدم دراية القائمين على المنظمات الأهلية في قطاع غزة إلى دور هذه الصناديق في الكشف عن الانحرافات والتصرفات السلبية التي يمارسها الرؤساء والمرؤوسين مما يحقق رقابة فاعلة.

6- كشفت الدراسة إلى أن نظم الرقابة الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقق

- أهدافها، وأهم ما أظهرته النتائج أن نظم الرقابة الداخلية تقوم بما يلي:
- تحافظ على إيرادات الجمعية والموارد المتاحة بالدرجة الأولى.
 - تقوم بتحسين أساليب العمل وتطوير الأداء وزيادة الخدمات.
 - تحقيق الشفافية بشكل نسبي وتوفير أدوات المحاسبة والمساءلة رغم الحاجة إلى التطوير.
 - تلزم العاملين بالإجراءات والسياسات الإدارية.

7- تساهم نظم الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في الحد من بعض الظواهر السلبية في

- المنظمات الأهلية، وهذا يتمثل في 69.5% منها، مما يظهر أن العديد من المنظمات الأهلية 30.5% لا ترى أن نظم الرقابة الداخلية لديها تحد من الظواهر السلبية فيها، ومن أهم هذه الظواهر:
- غياب الشفافية وضعف إطار المحاسبة والمساءلة.
 - ضعف الثقة في البيانات والمعلومات الصادرة عن الجمعية.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن أن نلخص بمجموعة من التوصيات التي تساهم في الوصول إلى فعالية وجدوى عملية الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية، والتي تساهم في علاج الكثير من المشكلات التي تفوق كفاءة وفعالية وظيفة الرقابة الداخلية وهي:

أولاً: ضرورة نشر الوعي بأهمية العمل الرقابي، ودوره في تحقيق الأهداف، وأن الهدف الأساسي للعمل الرقابي هو تصحيح الأداء وليس تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات، وذلك من خلال أن تركز

الأهداف للعمل الرقابي على مداخل النصح والإرشاد بقصد تحسين العمل وتسريع وتائرته، لتحقيق الأغراض المرغوبة ضمن الخطط الموضوعية، وليس وضع المعوقات أمام سير العمل من خلال إيراد مقترحات وتوصيات يصعب تنفيذها، بحيث تكون عبئاً على الأفراد بدلاً من أن تكون دفعا لهم إلى الأمام.

ثانياً: أن تولي السلطة الوطنية الفلسطينية أهمية لقطاع المنظمات الأهلية لدورها الأساسي في بناء المجتمع اقتصادياً واجتماعياً، وذلك يتطلب توجيه كل الطاقات والإمكانات، لتمكين هذا القطاع من تحقيق أهدافه، الأمر الذي يوجب ضرورة المتابعة الجيدة والمراقبة الداخلية والخارجية الفعالة لكافة أنشطة تلك المنظمات للحيلولة دون وقوع أي انحراف يهدد إمكانية الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة التي تتجسد من خلال كفاءة العمل وفعاليتها من خلال نظام رقابي فعال.

ثالثاً: تشكيل هيئة وطنية تقوم بمسائلة المنظمات الأهلية، ومتابعة مدى التزامها بالقوانين العامة والمعايير الخاصة بالإدارة السليمة، وان تعتمد في عملها بشكل أساسي على النصح والإرشاد والتوجيه للمنظمات الأهلية وتساعد على تطوير أنظمتها الداخلية الإدارية والمالية، وتكون بمثابة هيئة مرجعية لتلك المنظمات.

وتقوم بعقد اجتماعات ولقاءات مع المسؤولين في المنظمات الأهلية ومحاسبتهم.

رابعاً: إعادة النظر في قانون المنظمات الأهلية الفلسطينية وتحديد الضوابط التي تنظم عمل هذه المنظمات والجمعيات، والكيفية التي يجب أن تدار وتسير بموجبها، لان القانون الخاص بالمنظمات الأهلية يركز على إجراءات تأسيس وتسجيل الجمعيات والمنظمات، ودور السلطة التنفيذية في الرقابة، ولم يركز على آليات الرقابة والمحاسبة بل اكتفى بطلب وثائق تقليدية عن أنشطتها لا تعكس بشكل واضح التزام ونزاهة هذه المنظمات.

خامساً: إن الأسلوب الأمثل للمحافظة على إيجابيات عمل المنظمات الأهلية هو ممارسة الرقابة الفعالة المنضبطة والمتجاوبة مع الأفراد العاملين والمتعاملين معها، والتي تثبت مفهوم الرقابة الذاتية التي نحن في أمس الحاجة إليها في زمن نعاني فيه من أزمة الضمير.

سادساً: العمل على تطوير وتحسين معايير رقابة الأداء بما يتلاءم مع ظروف العمل أي إعطاء صفة المرونة لإجراء التعديلات على معايير الرقابة، مما يساعد في الحكم على مدى التقدم في انجاز المهام.

سابعاً: أن لا تستخدم تقارير الأداء بشكل أساسي لتوقيع العقوبات بل أن يكون الهدف الأساسي هو تعديل معيار الأداء أو تصحيح الأداء نفسه.

ثامناً: العمل على وضع معايير معتمدة وموضوعية لإعداد التقرير على اعتبار إن تقرير الرقابة هو الناتج النهائي للعمل الرقابي، لذلك يجب أن يتوافر في التقرير الدقة والوضوح والبساطة والموضوعية، وان تركز توصيات التقارير على رفع كفاءة الأداء وزيادة الفعالية وان تبلغ هذه التقارير إلى الجهات المعنية في المواعيد المحددة. كذلك تحديد واعتماد أنواع وأشكال من التقارير وصفاتها والمدة المحددة لإعدادها.

تاسعاً: وضع دليل عمل معتمد للمرؤوسين وذلك للعمل على تحقيق أهداف الرقابة بكثير من الدقة والمرونة والإتقان.

عاشراً: تدريب عناصر قادرة على القيام برقابة الأداء وفق أسس علمية وعملية سليمة.
حادي عشر: إعطاء المزيد من الاهتمام بصناديق الشكاوي كأداة من أدوات الرقابة والتي تقوم بالكشف عن أي قصور وسلبيات العمل، وان تشرف عليه لجنة من الموظفين ومجلس الإدارة تقوم بفتحه ومناقشة ما فيه من شكاوى بشكل موضوعي.

ثاني عشر: على المنظمات الأهلية بذل المزيد من الجهد لجعل أنظمة الرقابة الداخلية لديها تحد من غياب الشفافية، وضعف إطار المحاسبة والمسائلة، وذلك بهدف تدعيم وتعزيز النزاهة والشفافية.
ثالث عشر: أن تسعى المنظمات الأهلية جاهدة إلى تطوير النظام الرقابي لكي يزيد من الثقة في البيانات والمعلومات الصادرة عن الجمعية، مما يزيد من تأييد العاملين والمتعاملين معها ويحقق لها النجاح.

رابع عشر: التحديث المستمر في الوسائل والأساليب الرقابية المستخدمة في تنفيذ مهام الرقابة بما تتطلبه طبيعة العمل.

ولعلنا في النهاية نكون قد توصلنا إلى المساهمة مع جهود المهتمين بتطوير نظم الرقابة الداخلية من خلال تحديد أهم العوامل المساعدة في تحقيق نظام رقابي فعال يضمن فعالية أداء العمل وكفاءة الإنتاج.

المراجع والملاحق

أولاً: المراجع

• المراجع العربية

أولاً: القران الكريم

ثانياً: الكتب

1. أبو جاموس، سليمان - مبادئ الإدارة - نابلس - 1992م.
2. أبو قحف، عبد السلام - أساسيات الإدارة - الدار الجامعية للنشر - بيروت - 1995م.
3. بدوي، هناء حافظ - إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية - الإسكندرية - 2002م.
4. جاد الرب، سيد محمد - تنظيم وإدارة منظمات الأعمال - منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر - مطبعة العشري - الإسماعيلية - 2005م.
5. جابر، جوليا - إدارة الأعمال بين العلم والممارسة - مؤسسة الريحاني للطباعة والنشر - 1984م.
6. جواد، شوقي ناجي - إدارة الأعمال - منظور كلي - دار الحامد للنشر - عمان - 2000م.
7. جوهر، صلاح الدين - إدارة المؤسسات الاجتماعية - أسسها ومفاهيمها - مكتبة عين شمس للنشر - بدون.
8. ديسلر، جاري - أساسيات الإدارة - المبادئ و التطبيقات الحديثة - تعريف: عبد القادر محمد عبدا لقادر درويش مرعى - تقديم: سلطان بن محمد بن على السلطان - دار المريخ - الرياض - 1992م.
9. الهواري، سيد - الإدارة - الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 - دار الجيل للطباعة والنشر - القاهرة - 2002م.
10. زريق، إيهاب صبيح محمد - الإدارة الأسس والوظائف - دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع - القاهرة - 2001م.
11. حنفي، عبد الغفار وقرياقص، رسمية - أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر - الإسكندرية - 2004م.
12. الحوراني، عبد الله - واقع التنمية الاجتماعية في فلسطين - نافذة الخير - إنسان أون لاين .نت - غزة - 2007-1-24.
13. ياغي، محمد عبد الفتاح - الرقابة في الإدارة العامة - الطبعة الثانية - مركز ياسين الفني - الأردن - 1994م.
14. ياغي، محمد عبد الفتاح - مبادئ الإدارة العامة - مطابع الفردي التجارية - الرياض - 1994م.
15. لسان العرب لابن منظور.
16. ماهر، احمد - الإدارة - المبادئ والمهارات - الدار الجامعية - القاهرة - 2004م - 2005م.

17. مختار الصحاح.
18. منصور، علي محمد - مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم - مجموعة النيل العربية للنشر - القاهرة - 1999م.
19. المنجد.
20. المعجم الوسيط.
21. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح - الأصول العلمية لإدارة الأعمال - المكتبة العصرية - المنصورة - 2001م.
22. المغربي، كامل وآخرون - أساسيات في الإدارة - دار الفكر للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - الأردن - 1992م.
23. المفتي، كمال جعفر - الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة والمصالح الحكومية بالمملكة - مجلة الإدارة العامة - الرياض - العدد 41 - 1984م.
24. ناجي، السيد عبده - الرقابة على الأداء من الناحية العملية والعلمية - القاهرة - الطبعة الثانية - 1982م.
25. سالم، فؤاد الشيخ وآخرون - المفاهيم الإدارية الحديثة - الطبعة السادسة - مركز الكتب الأردني - الأردن - 1998م.
26. عاشور، يوسف حسين - مقدمة في بحوث العمليات - الطبعة الرابعة - فلسطين - 2002م.
27. علاقي، مدني عبد القادر - الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية - دار جدة للنشر - الطبعة التاسعة - 2000م.
28. عباس، علي - الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية - الطبعة الأولى - عمان - 1995م.
29. عساف، عبد المعطي - مبادئ الإدارة - المفاهيم والاتجاهات الحديثة - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان - 1993م.
30. عقيلي، عمر وصفي وآخرون - وظائف منظمات الأعمال - دار زهران للنشر والتوزيع - الرياض - 1990م.
43. عبد الله، شوقي حسين - أصول الإدارة - القاهرة - دار النهضة العربية للنشر - 1984م.
44. علاقي، مدني عبد القادر - الإدارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية" - مكتبة دار جدة للنشر - جدة - الطبعة التاسعة - 2000م.
45. علي، ماهر أبو المعاطي - إدارة المؤسسات الاجتماعية - سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية - الكتاب الثاني - الطبعة الثالثة - مكتبة زهران الشرق - حلوان - 2004م.
46. الفراء، ماجد محمد وآخرون - الإدارة المفاهيم والممارسات - غزة - الطبعة الأولى - 2002م - 2003م.

47. الصباح، عبد الرحمن - مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح - دار زهران للنشر والتوزيع - الأردن - 1996م.
48. الصحن، محمد فريد والمصري، سعيد محمد - إدارة الأعمال - الإسكندرية - الدار الجامعية للنشر - 1998م.
49. شريف، علي - الإدارة المعاصرة - الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية - 2004م - 2005م.
51. شريف، علي وسلطان، محمد - المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة - الدار الجامعية للنشر والتوزيع - الإسكندرية - 1998م.
52. شلبي، ياسر وآخرون - تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة - ماس - 2001م.
53. الشاعر، رمزي طه - دروس في مبادئ الإدارة العامة - الجزء الثالث - مكتبة النهضة العربية - القاهرة - 1977م.
54. توفيق، جميل أحمد - إدارة أعمال - مدخل وظيفي - دار النهضة العربية للطباعة والنشر - الإسكندرية - 1986م.
55. غنيم، أحمد محمد - إدارة الأعمال - المنصورة - 2001م - 2002م.

المراجع الأجنبية

1. Certo, Samuel C., Modern Management, Quality, Equality, Ethics & the Global Environment- fifth Edition- Lendon- 1989.
2. Changan, JS, Management Theory & Practice, Vikas publishing house, New York, 1999.
3. Geradine, Paul, Internal Control-Guidance For Directors On The Combined Code, Chartered Accountants Hall, London, 1999.
4. Gareth R., Jones, Jennifer M., George, & Charles W.L.Hill, Contemporary Management, McGraw-Hill companies, 2nd ed, USA, 2000.
5. Haimann, Theo, Supervisory Management, for Helthcare Organizations, Catholic Health Association of The United States, 4th ed.1991.
6. Ivancevich, J.M. & others, Managing For Performance, New York, Business publications, 1983.
7. Leon C.megginsom, Mostey, Donald C. & Pietri, Paul H., Management, Concepts &Applicaltions, row Publishers, 3ed edition, 1989.
9. Massie, Joseph L., Essentials of Management, 4th edition, USA, 1987.
10. Naylor, John, Management, prentice hall, person education, Liverpool, 1988.
11. Pearce, John, II& Robinson, Richard, Management, McGraw, Hill publishing company, New York, 1989.

13. Robert, Kreitner, Management, 3ed, edition, Houghton Mifflin eompany, Boston, 1986.
14. Ricky w. Griffin, Management, 5th edition, A.I.T.B.S. Publishers & Distributors, India, 1997.
15. Sykes, J.B, The concise Oxford Dictionary, 6th ed., 1976.

الصحف والنشرات:

1. أبراش، إبراهيم، المجتمع المدني الفلسطيني من الثورة إلى تأسيس الدولة، مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، العدد السادس، 2001م.
2. الباز، شهيدة، المشكلات المؤسسية للعمل الأهلي العربي، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة 31 أكتوبر إلى 3 نوفمبر، 1989م.
3. دليل الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية، مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، 2003م.
4. دليل المنظمات الأهلية في قطاع غزة-مكتب المنسق الخاص للامم المتحدة-غزة-2007م.
5. الهرميس، محمود جاد، (نسخة الكترونية)، التدقيق والرقابة الداخلية، دليل المحاسبين، مصر، 2006م.
- WWW. Jps- dir. Com / Forum /Form- posts. Asp ? TiD .a
6. وزارة الداخلية-وثائق لتعداد المنظمات الأهلية المسجلة في قطاع غزة- غزة - 2006م.
7. زيدان، ليث، عوائق تكوين المجتمع المدني في الدول العربية، صحيفة دنيا الوطن، 2005م.
8. الحلو، كرم، إرباكات المجتمع المدني، مقال، غزة، جريدة القدس، 2005/11/24م.
9. حماد، راند، واقع المؤسسات والجمعيات الفلسطينية الغير حكومية في فلسطين إلى أين، صحيفة دنيا الوطن، 2005م.
10. معهد دراسات التنمية، منتدى شارل الشبابي، ملف الشباب في فلسطين، غزة، 2004م.
11. مفهوم الإدارة (نسخة إلكترونية)
- <http://dl.ust.edu/courses/managment/businessadmin/lessons/lsn1.htm>
12. نخلة، خليل، الخبرة الفلسطينية في مجال العمل الأهلي، من كتابه مؤسساتنا الأهلية في فلسطين، ورقة عمل، الملتقى الفكري العربي، القدس، 1991م.
13. نسخة الكترونية، مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، تعزيز دور المجتمع المدني في الصمود، ورقة عمل، أبحاث ودراسات، عدد(23)، 2003م.
- [www. Ngoce.org/content/rs2723](http://www.Ngoce.org/content/rs2723)
14. سالم، وليد، المنظمات المجتمعية والسلطة الوطنية الفلسطينية-نحو علاقة تكاملية، منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين(ماس)، 1999م.

15. عبد الشافي، حيدر، حالة المجتمع المدني في فلسطين، وقائع المؤتمر الذي نظمه المجلس الفلسطيني للعلاقات الخارجية، غزة، 1999م.
16. عبد العاطي، صلاح، حول المنظمات الأهلية، نعم للقانون لا للفوضى، الهيئة المستقلة لحقوق المواطن، ورقة عمل، غزة، 2005م.
17. عيسى، ماهر، المنظمات غير الحكومية إلى أين، الملتقى المدني، الموضوع 12.
18. عمرو، زياد، المنظمات الأهلية الفلسطينية والفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، الطبعة الأولى، منشورات الائتلاف، القدس، 2005م.
19. قزاز، هديل، أشكال وآليات المساعدة في المنظمات الأهلية، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، ندوة، رام الله، البيرة، 2006/3/20م.
20. الشعبي، عزمي، الواسطة والمحسوبية
<http://www.aman-palestine.org/Arabic/documents/wastconf-Emp.dol>
21. شومان، محمد وينو، القوة الثالثة في سيرة المجتمع المدني الجديد، الحياة للندنية - الأحد 2005/1/23م.
22. شولت، جان أرت، المجتمع المدني العالمي، صحيفة القدس، الأحد 2002/1/27م.
23. الشلادة، محمد فهمي، ورقة عمل حول تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في الصمود، مؤتمر البناء الديمقراطي المقاوم، رام الله، 2002م.
24. الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، برنامج التطوير الإداري والبناء المؤسسي للمنظمات الأهلية التطوعية، نسخة الكترونية www.Shabaka.egypt.Org
25. شلبي، ياسر "إعداد" والسعدي، نعيم "باحث مساعد" والمالكي، مجدي "إشراف"، تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني "ماس"، القدس، 2001م.

26. Jarrar, Allam, Development Prescriptive of the Palestinian NGO, Sector, Palestinian Non governmental Organizations, net work (PN GO), Feb, 2004.

• الرسائل العلمية:

1. أبو ماضي، كامل احمد "مدى فعالية الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة"، دراسة ميدانية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006م.
2. أبو الندى، يونس، معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، دراسة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م.
3. الأغا، إحسان، دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء، القاهرة، جامعة عين شمس، 2002م.
4. أبو علي، أحمد، تقييم الرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأردنية، 1988م.
5. الجهني، عيد، الرقابة الإدارية لأعمال الإدارة، دراسة دكتوراة، القاهرة، 1991م.
6. الجرف، محمد عبد الغفار عطية، دور توحيد الأسس والقواعد المحاسبية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في المجتمعات الاشتراكية مع دراسة تطبيقية في قطاع النقل، دراسة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1982م.
7. زيدان، زيدان أمين عبد الغني، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم المحاسبة، جامعة آل البيت، الأردن، 2001م.
8. حماد، أكرم إبراهيم عطية، تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراة، جامعة الجزيرة، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، قسم المحاسبة والتمويل، السودان، 2003م.
9. الطراونة، تحسين احمد واللوزي، سليمان احمد "واقع الرقابة الإدارية كما يراها العاملون في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلية"، دراسة ميدانية، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، 1995م.
10. كلاب، سعيد يوسف، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004م.
11. الكلوت، خالد عمر، مدى التزام مدققي الحسابات الخارجيين بدراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2004م.
12. كياس، محمد الأمين، دراسة بنائية لنظام الرقابة الادراية المصرفية في الدول النامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001م - 2002م.

13. المفتي، جعفر كمال " الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة والمصالح الحكومية بالمملكة"، مجلة الإدارة العامة، العدد 41، الرياض، 1984م.
14. عبد الهادي، عزت، باحث رئيس، والنحاس، زكريا، دراسة حول دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين، 2002م.
16. عياش، يوسف حسن، مدى فعالية الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أداء أنشطة وكالة الغوث الدولية (الأنروا) في غزة في ضوء معايير المراجعة الدولية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005م.
17. عطايا، نظام، المؤسسات الأهلية الفلسطينية ومشاريع السلام المطروحة، الواقع والتوجهات، دائرة البحث والاعلام التنموي، الاغاثة الزراعية، غزة، حزيران 2005م.
18. الفرحان، أمل والطراونة، محمد، واقع نظم الرقابة والمعلومات في المؤسسات الإدارية، دراسة تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد الثاني، 1996م.
19. القبيج، نائل، أنظمة الضبط والرقابة الداخلية بين النظرية والتطبيق في الشركات المساهمة في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2002م.
20. شاهين، علي عبد الاله، آفاق تخطيط وتقويم أداء العمل الرقابي باللجنة الشعبية العامة للرقابة والمتابعة الشعبية، رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا للعلوم الاقتصادية والسياسية، ليبيا، 1995م.
21. شرف، جهاد محمد، أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية، دراسة ميدانية، المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005م.
22. خشارمة، حسين وسليمان، عودة، تقارير الأداء في عملية الرقابة في البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 16، العدد 4، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2000م.
23. الخرسيات، حمدان فرحان محمد، تقويم فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية-1993م.
24. D'Aquila, Jill M., Is the control environment related to financial reporting decisions, Managerial Auditing Journal, 13 issue, MCB UP Ltd publisher, 1998.
25. Dennis Caplan, Internal Control & Detection of Management Frand, Journal of Accounting Research, spring 1999, Vol37.

.26

Holtfreter, Kristy, Fraud in US Organisations, an examination of control mechanisms, Journal of Financial Crime, Emerald Group Publishing Limited, 12 issue, 2004.

.27

Royce Wilpurn Jr. Wood. An Analysis of Selected Internal Controls for Financed Accounting at the Central Office Level of Alabama Boards of Education, Unpublished EDD Thesis ,University of Alabama ,1989.

.28

Nelson, Irvin, T. & Ratliff, Richard, Control triggers: a control concept come of age, Managerial Auditing Journal, 11 issue, MCB UP Ltd publisher, 1996.

ثانياً: الملاحق

ملحق رقم(1):

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم / الأخت الكريمة ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد ..

الموضوع تعبئة استبيان لدراسة ماجستير

حول واقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على واقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة من خلال توضيح الدور الهام الذي تلعبه الرقابة في المنظمات الأهلية والعوامل المؤثرة فيها ..

وقد تم تصميم الإستبانة المرفقة من اجل إتمام رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة .

إن تعاونكم معنا هو دعماً للبحث العلمي وتهمنا آراءكم وأفكاركم لذا نأمل التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الإستبانة مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل في منتهى السرية ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وانتهز هذه الفرصة لأقدم شكري الجزيل على تعاونكم معنا

الباحثة

سمر محمد شاهين

الجزء الأول : معلومات شخصية

اختر الإجابة مع وضع علامة (×) في المكان المناسب

1- المسمى الوظيفي :

رئيس مجلس الإدارة	المدير التنفيذي	أمين الصندوق	أمين السر

2- المؤهل العملي :

دراسات عليا	بكالوريوس/ ليسانس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فأقل

3- سنوات الخبرة :

3-1 سنوات	4-6 سنوات	7-9 سنوات	9 سنوات فأكثر

الجزء الثاني : معلومات عن الجمعية :

4- العمر الزمني للمنظمة بالسنوات :

3-1 سنوات	4-6 سنوات	7-9 سنوات	9 سنوات فأكثر

5- عدد العاملين الدائمين بالجمعية :

15-10	16-20	21-25	26 فأكثر

6- عدد العاملين المتطوعين في الجمعية :

20	21-30	31-40	41 فأكثر

7- عدد فروع الجمعية :

لا يوجد	1-2	3-4	5 فأكثر

الجزء الثالث : خاص بالواقع الرقابي

أولاً : الهيكل التنظيمي

م	التفاصيل	موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تتناسب صلاحياتي مع مسؤولياتي					
2-	صلاحياتي كافية للقيام بعملتي					
3-	الهيكل التنظيمي للجمعية يحقق أهدافها					
4-	يمكن الإشراف على المرؤوسين بسهولة					
5-	جميع الواجبات التي أقوم بها من صميم عملي					
6-	واجباتي واضحة ومحددة					
7-	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الجمعية					
8-	السلطات والمسؤوليات والعلاقات واضحة ومحددة بين العاملين في الجمعية					
9-	يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعية					
10-	يوجد دليل تنظيمي للجمعية يوضح الواجبات المطلوب القيام بها					

ثانياً : تقييم الأداء :

11-	يتم تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء في الجمعية					
12-	معايير الأداء واضحة ومفهومة للجميع					
13-	تتميز معايير الأداء المستخدمة بالدقة والموضوعية					
14-	يتم تعديل معايير الأداء إذا تطلب الأمر ذلك					
15-	تعد تقارير الأداء بشكل وصفي أي يعبر عنها بصورة إنشائية					

م	التفاصيل	موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة
16-	تعد تقارير الأداء بشكل كمي أي يعبر عنها بصورة رقمية					
17-	تستخدم نتائج تقارير الأداء بشكل أساسي لتوقيع العقوبات					
18-	تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء					
19-	تستخدم نتائج تقارير الأداء لتوقيع الترقيات والمكافآت					

ثالثاً : الاتصال

20-	يتم إصدار تعليمات لتطبيق الخطط الموضوعية					
21-	يتم إصدار توصيات وإرشادات لكيفية تطبيق الخطط على أكمل وجه					
22-	تصدر تقارير من قبل العاملين للرؤساء					
23-	تتخذ الإجراءات اللازمة فور استلام التقارير					
24-	يتم عقد اجتماعات دورية أو طارئة					
25-	يوجد اتصال مباشر في كافة الاتجاهات بين الرئيس والمرؤوس					
26-	هناك استفادة من التغذية الراجعة من المرؤوسين					
27-	تحرص الإدارة على التواصل المستمر مع المرؤوسين					
28-	عملية نقل وتبادل المعلومات سريعة وفي وقتها					
29-	يتم مراعاة التسلسل في مخاطبة العاملين					
30-	يتم تخزين المعلومات بشكل صحيح مهما كبر حجم ونوع هذه المعلومات					
31-	يشارك العاملين الرؤساء في عملية اتخاذ القرارات					

رابعاً : الأساليب الرقابية

م	التفاصيل	موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة
32-	تستخدم الموازنة في عملية الرقابة					
33-	يستفاد من الخطط كأداة رقابية في الجمعية					
34-	تقر موازنة الجمعية في الوقت المناسب أي في الموعد القانوني					
35-	تكثر التعديلات والمناقشات على بنود الموازنة خلال العام					
36-	تستخدم الملاحظة الإدارية والإشراف الإداري كأداة رقابية					
37-	ينظر الموظفون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح					
38-	تؤدي الملاحظة الشخصية إلى تحسين الأداء					
39-	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية					
40-	تساعد التقارير في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء					
41-	تهتم الإدارة بموضوعية التقارير ودقتها					
42-	تستخدم الشكاوى كأداة رقابية					
43-	يوجد صندوق/ صناديق شكاوى في الجمعية وفروعها					
44-	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية					
45-	يستخدم التحليل المالي كأداة رقابية					
46-	تستخدم الأساليب الكمية وبحوث العمليات كأداة رقابية					

خامساً : من وجهة نظركم ما درجة تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبقة لديكم في تحقيق الأهداف التالية المنوطة بها

م	التفاصيل	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	لا اعلم	درجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
-47	المحافظة على إيرادات الجمعية والموارد المتاحة					
-48	دقة وسلامة البيانات والمعلومات المسجلة بالدفاتر والسجلات					
-49	تحسين أساليب العمل وتطوير الأداء وزيادة الخدمات					
-50	ضمان كفاءة تطبيق النظم المحاسبية والإدارية وتوفير بيانات مالية و إدارية دقيقة ووافية للجهات الداخلية والخارجية					
-51	اكتشاف الغش والتلاعب والتبديد والاختلاس في الوقت المناسب					
-52	تحقيق الشفافية وتوفير أدوات للمحاسبة والمساءلة					
-53	التزام العاملين بالإجراءات والسياسات الإدارية والتحقق من صحة التطبيق					
-54	تحسين الكفاءة الإنتاجية والخدمات المقدمة من قبل الجمعية					

سادساً : حسب رأيكم إلى أي مدى يساهم واقع نظم الرقابة الداخلية في منظمتكم في الحد من الظواهر السلبية التالية :

-55	التسيب المالي وإهدار أموال الجمعية					
-56	التسيب الإداري وانخفاض درجة الأداء					
-57	ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة					
-58	ضعف الثقة في البيانات والمعلومات الصادرة من الجمعية					
-59	غياب الشفافية وضعف إطار المحاسبة والمساءلة					

ملحق رقم (2):

أسماء المحكمين

مكان العمل	الوظيفة	أسماء المحكمين
الجامعة الإسلامية	عضو هيئة تدريس	الأستاذ الدكتور/ رشدي وادي
الجامعة الإسلامية	عضو هيئة تدريس	الأستاذ الدكتور/ سامي أبو الروس
الجامعة الإسلامية	عضو هيئة تدريس	الأستاذ الدكتور/ نافذ بركات
الجامعة الإسلامية	عضو هيئة تدريس	الأستاذ الدكتور/ يوسف بحر