

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية"

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

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

والله خير الشاهدين

DECLARATION

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

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

Student's name:	IBRAHEM G. I. QWEDER	إبراهيم غازي إبراهيم قويدر	اسم الطالب:
Date:	2016-06-18	١٣ رمضان، ١٤٣٧ هـ	التاريخ:
Signature:		إبراهيم غازي إبراهيم قويدر	التوقيع:



البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى
" إدارة الدولة والحكم الرشيد "

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية

**'The role of the financial Office supervision and management in
standards achieving of good governance in Palestinian ministries'**

إعداد الطالب:
ابراهيم غازي قويدر

إشراف:
د. محمد ابراهيم المدهون

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الدولة والحكم الرشيد

1437هـ – 2016م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ إبراهيم غازي إبراهيم قويدر، لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، وموضوعها:

"دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد

في الوزارات الفلسطينية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 26 شعبان 1437 هـ، الموافق 2016/06/02 م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. محمد إبراهيم المدهون مشرفاً ورئيساً

د. نافذ ياسين المدهون مناقشاً خارجياً

د. نضال فريد عبد الله مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
د. محمد إبراهيم المدهون
رئيسة الأكاديمية



" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرِّيَّتِي

إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ "

(الأحقاف:15)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، من وجهة نظر الفئة العليا في الحكومة الفلسطينية والمتمثلة في (الوكلاء، والوكلاء المساعدون، والمدراء العامون)، وقد تناول الباحث هذا الموضوع في ضوء الأهمية الكبيرة لديوان الرقابة المالية والإدارية في متابعة ورقابة العمليات المالية والإدارية الأمر الذي يعمل على تحقيق النزاهة والشفافية، وتعزيز معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية.

ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، ولقد تم توزيعها على كبار الموظفين في الدولة (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام)، والبالغ عددهم (155) موظفاً حسب (ديوان الموظفين، 2015)، ولقد تم استرداد (117) استبانة بنسبة 75.54% من مجتمع الدراسة .
ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

١- مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (71.7%)، وهو بدرجة (كبيرة).

٢- مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (66.1%)، وهو بدرجة (متوسطة).

٣- وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

٤- وجود علاقة طردية موجبة بين درجة استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

وكذلك توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

١- العمل على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الفلسطينية بما يعمل على تحقيق النزاهة والشفافية.

٢- العمل على دعم استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية بما يعمل على تحقيق أهدافه.

٣- العمل على تطوير وتحسين الإجراءات التي يتبعها الديوان بالشكل الذي يمكنه من تحقيق معايير الحكم الرشيد بكل فعالية.

٤- وضع الديوان للإجراءات الواضحة واللائمة للكشف عن المخالفين.

Abstract

This study aimed to identify the role of the Office of Financial Supervision and administrative in achieving standards of good governance in the Palestinian ministries operating in the Gaza Strip, from the point of view of the category of the Palestinian government of (dealers, aides agents, managers, prosecutors), the researcher take this subject in the light of the importance for the Office of Financial Supervision and administrative for control the financial and administrative operations, which works to achieve fairness and transparency, and promote good governance in the Palestinian ministries standards.

To achieve this purpose the researcher using the descriptive approach analytical work, and the design of identifying commensurate with the subject of the study and its objectives, it has been distributed of the owners of the names mentioned above, whose number (155) as the employees, 2015), and thus the sample was recovered (117) Identifying (%75.4) of the sample size ,

The study found a range of results was the most important:

1. The level of performance of the Office of Financial Supervision and administrative in the Gaza Strip came with a relative weight (71.7%), a degree (great).
2. The level of achievement of the standards of good governance in Palestinian ministries in the Gaza Strip came with a relative weight (66.1%), a degree (medium).
3. There is a positive and direct correlation between average estimates of the level of performance of financial and administrative control Bureau in the Gaza Strip and between the average estimates of the level of achievement of the standards of good governance in Palestinian ministries in the Gaza Strip.
4. There is a positive and direct correlation between average estimates of the degree of independence of the Office of financial supervision and management of the Gaza Strip and between the average estimates of the level of achievement of the standards of good governance in Palestinian ministries in the Gaza Strip.

As well as the study found a number of recommendations including:

1. To work on activating the internal control systems in the Palestinian ministries, including working to achieve fairness and transparency.
2. To work to support the independence of the Office of Financial and Administrative Control including working to achieve its objectives.
3. To work on the development and improvement of the procedures followed by the Court form in which it can achieve good governance standards in all effective.
4. To Develop Diwan clear procedures necessary to detect violators.

إِهْدَاء

إلى ينبوع التفاؤل والأمل ،،
من تجمع بين سعادتي وحزني،، (أمي الحنونة)،،

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى من علمني النجاح والصبر،، (أبي الغالي)،،

إلى من سارت معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة
بذرناه معاً.. وحصدناه معاً وسنبقى معاً.. بإذن الله،، (زوجتي الغالية)،،
إلى مهجة قلبي، وقرة عيني أبنائي.. (البراء.. ورواء.. وريان)،،

إلى الروح التي سكنت روحي،
التي لطالما حلمت بتلك اللحظة، (زوجة والدي) رحمها الله،،

إلى إخواني وأخواتي،،
إلى أهل زوجتي الذين ساندوني ووقفوا بجانبي،،
إلى كل من أحب وأعرف،،،

إليكم جميعاً أهدي هذا البحث المتواضع

الباحث،،

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات، لك الحمد يا ربي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، الحمد لله الذي وفقتي وأعانني على إنجاز هذا البحث، فالحمد لله على نعمة التوفيق.

وأنا أضع اللمسات الأخيرة لإخراج هذا البحث على أكمل وجه لا بد وأن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمن يستحقون الشكر، فكل الشكر والتقدير والثناء الجزيل لمشرفي وأستاذي الفاضل الدكتور/ محمد ابراهيم المدهون، رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة، من أمدني ببصماته الرائعة وملاحظاته القيمة فله جزيل الشكر، كما أتقدم بالشكر إلى الأخوة الأفاضل أعضاء لجنة التحكيم والمناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث فلهم كل التحية والتقدير، وإلى أكاديمية الإدارة والسياسة ممثلة بمجلس إدارتها وهيئتها التدريسية المميّزة والعاملين فيها أتقدم بخالص الشكر لهم جميعاً، كما لا أنسى الشكر والتقدير والعرفان لكل من وقف بجانبني وساندني لإنجاز هذا البحث، وأخص بالذكر زوجتي العزيزة التي لطالما كانت بجانبني عوناً وسنداً.

وكذلك الشكر الخاص للأخوة (الوكلاء والوكلاء المساعدون والمدراء العامون) الذين منحوني جزءاً من وقتهم الثمين وكانوا خير معين وساعدوني في إنجاز هذه الرسالة فكل الشكر والتقدير لهم جميعاً .

الباحث

قائمة المحتويات

آية قرآنية.....	هـ
ملخص الدراسة باللغة العربية.....	و
ABSTRACT.....	و
إهداء.....	ح
شكر وتقدير.....	ط
قائمة المحتويات.....	ي
قائمة الجداول.....	م
قائمة الأشكال.....	ع
قائمة الملاحق.....	ع

1: الفصل الأول : الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة

1.1: الاطار العام للدراسة:.....	2
1.1.1: توطئة.....	2
2.1.1 : مشكلة الدراسة وأسئلتها:.....	3
3.1.1: متغيرات الدراسة.....	4
4.1.1: فرضيات الدراسة.....	5
5.1.1: أهداف الدراسة.....	6
6.1.1: أهمية الدراسة:.....	7
7.1.1: حدود الدراسة.....	7
8.1.1: مصطلحات الدراسة:.....	8
9.1.1: صعوبات الدراسة.....	10
2.1: الدراسات السابقة.....	11
1.2.1: الدراسات الفلسطينية:.....	12
2.2.1: الدراسات العربية:.....	18
3.2.1: الدراسات الأجنبية:.....	22
1.2.4: التعقيب على الدراسات السابقة.....	25

2: الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للرقابة

1.2: الرقابة (المفهوم، الأهمية، الأهداف)	28
مقدمة	28
1.1.2: مفهوم الرقابة:	30
2.1.2: أهمية الرقابة:	31
3.1.2: أهداف الرقابة:	33
2.2: مراحل، أنواع، مستويات الرقابة	36
1.2.2: مراحل عملية الرقابة:	36
2.2.2: أنواع الرقابة:	37
أولاً: الرقابة حسب التوقيت	38
ثانياً: الرقابة حسب الهدف	39
ثالثاً: الرقابة حسب التخصص أو النشاط	39
رابعاً: الرقابة من حيث الجهة التي تمارس الرقابة	40
3.2.2: مستويات الرقابة:	40
1.3.2.2: الرقابة الاستراتيجية:	40
2.3.2.2: الرقابة التكتيكية:	41
3.3.2.2: الرقابة التشغيلية:	41
4.2.2: أدوات الرقابة:	41
3.2: مقومات ومبادئ الرقابة	43
1.3.2: مقومات الرقابة:	43
2.3.2: مبادئ الرقابة:	45
4.2: الرقابة في القطاع الحكومي	46
1.4.2: القطاع الحكومي:	46
2.4.2: الأجهزة الرقابية في القطاع الحكومي الفلسطيني:	47
أولاً : رقابة وزارة المالية:	48
ثانياً: الأجهزة الخارجية المختصة بالرقابة	49
3.4.2: خصائص النظام الرقابي الفعال:	51
4.4.2: معوقات العملية الرقابية:	53
ملخص الفصل:	54

3: الفصل الثالث : ديوان الرقابة المالية والإدارية - فلسطين

1.3: ديوان الرقابة المالية والإدارية.....	56
مقدمة:	56
1.1.3: نشأة ديوان الرقابة المالية والإدارية.....	58
1.1.1.3: تشكيل ديوان الرقابة:.....	59
2.1.1.3: الهيكل التنظيمي لديوان الرقابة المالية والإدارية.....	59
3.1.1.3: المراحل التي مر بها تأسيس ديوان الرقابة:.....	61
2.1.3: أهداف ديوان الرقابة:.....	61
3.1.3: استقلالية ديوان الرقابة:.....	62
2.3: اختصاصات وآليات عمل ديوان الرقابة.....	63
1.2.3: اختصاصات ديوان الرقابة:.....	63
2.2.3: منهجية عمل ديوان الرقابة:.....	64
3.3: التزامات الجهات الخاضعة للديوان.....	65
1.3.3: الجهات الخاضعة لديوان الرقابة:.....	65
2.3.3: التزامات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان:.....	66

4: الفصل الرابع : الحكم الرشيد

1.4: الحكم الرشيد – مفاهيم عامة.....	68
مقدمة:	68
تمهيد.....	69
1.1.4: نشأة وتطور الحكم الرشيد:.....	70
2.1.4: أسباب ظهور الحكم الرشيد:.....	71
2.4: (مفهوم، أهمية، مستويات) الحكم الرشيد.....	73
1.2.4: مفهوم الحكم الرشيد:.....	73
2.2.4: أهمية الحكم الرشيد:.....	75
3.2.4: مستويات تطبيق الحكم الرشيد:.....	76
3.4: عناصر وآليات وأبعاد الحكم الرشيد.....	78
1.3.4: عناصر الحكم الرشيد:.....	78
2.3.4: أبعاد الحكم الرشيد:.....	79
3.3.4: آليات الحكم الرشيد:.....	80

82.....	4.4: معايير، خصائص، معوقات الحكم الرشيد
82.....	1.4.4: معايير الحكم الرشيد:
84.....	2.4.4: خصائص الحكم الرشيد:
85.....	3.4.4: معوقات الحكم الرشيد:
87.....	5.4: الفساد الإداري وطرق علاجه
87.....	1.5.4: الفساد (مفهومه، أشكاله وآثاره)
87.....	1.1.5.4: مفهوم الفساد:
88.....	2.1.5.4: أسباب انتشار الفساد:
89.....	3.1.5.4: أساليب الفساد:
89.....	4.1.5.4: آثار الفساد:
90.....	2.5.4: مكافحة الفساد:
92.....	ملخص الفصل:

5: الفصل الخامس: المنهجية والإجراءات

94.....	مقدمة
94.....	1.5: منهجية الدراسة:
94.....	2.5: أنواع ومصادر البيانات:
94.....	3.5: مجتمع الدراسة:
98.....	4.5: أداة الدراسة:
100	5.5: صدق الاستبانة:
100	1.5.5.الصدق من وجهة نظر المحكمين
100	2.5.5 صدق الاتساق الداخلي:
106	6.5: ثبات الاستبانة:
106	1.6.5: الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:
107	2.6.5: الثبات بطريقة التجزئة النصفية:
108	7.5: اختبار توزيع البيانات:
108	8.5: الاساليب الاحصائية المستخدمة:
109	9.5: خطوات اجراء الدراسة:

الفصل السادس: التحليل والمناقشة

111	مقدمة
111	1.6: تحليل ونقاش السؤال الأول
117	2.6: تحليل ونقاش السؤال الثاني
129	3.6: تحليل ونقاش السؤال الثالث
133	4.6: تحليل ونقاش السؤال الرابع
138	5.6: تحليل ونقاش السؤال الخامس

7: الفصل السابع: النتائج والتوصيات

144	1.7: نتائج الدراسة
147	2.7: توصيات الدراسة، والإطار المقترح لتنفيذها
151	3.7: الدراسات المقترحة
153	مراجع الدراسة
161	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

95	جدول رقم (01)
95	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي
95	جدول رقم (02)
95	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
96	جدول رقم (03)
96	توزيع أفراد العينة حسب العمر
96	الجدول رقم (04)
96	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
97	الجدول رقم (05)
97	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة
97	جدول رقم (06)
97	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
99	جدول رقم (07)
99	محك أداة الدراسة
100	جدول رقم (08)
100	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة
101	جدول رقم (09)
101	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مستوى أداء ديوان الرقابة
101	جدول رقم (10)
101	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور درجة استقلالية ديوان الرقابة
102	جدول رقم (11)
102	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية
102	جدول رقم (12)
102	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار المشاركة
103	جدول رقم (13)
103	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار سيادة القانون
103	جدول رقم (14)
103	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار الشفافية
104	جدول رقم (15)
104	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار الاستجابة
104	جدول رقم (16)
104	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار الكفاءة والفاعلية
105	جدول رقم (17)
105	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار المساواة
105	جدول رقم (18)
105	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار الرؤية الاستراتيجية
105	جدول رقم (19)
105	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار التوافق
106	جدول رقم (20)
106	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار المساواة والعدالة

106	جدول رقم (21)
106	معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة
107	جدول رقم (22)
107	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاو الاستبانة
108	جدول رقم (23)
108	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الاستبانة
111	جدول رقم (24):
111	محاو واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية
112	جدول رقم (25):
112	فقرات محور مستوى أداء ديوان الرقابة
114	جدول رقم (26):
114	فقرات محور درجة استقلالية ديوان الرقابة
116	جدول رقم (27):
116	فقرات محور مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية
117	جدول رقم (28):
117	محاو معايير الحكم الرشيد
119	جدول رقم (29):
119	فقرات محور معيار المشاركة
120	جدول رقم (30):
120	فقرات محور معيار الرؤية الاستراتيجية
121	جدول رقم (31):
121	فقرات محور معيار سيادة القانون
122	جدول رقم (32):
122	فقرات محور معيار الشفافية
123	جدول رقم (33):
123	فقرات محور معيار الاستجابة
125	جدول رقم (34):
125	فقرات محور معيار المساءلة
126	جدول رقم (35):
126	فقرات محور معيار الكفاءة والفعالية
127	جدول رقم (36):
127	فقرات محور معيار التوافق
128	جدول رقم (37):
128	فقرات محور معيار المساواة والعدالة
130	جدول رقم (38):
130	الفروقات في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بالنسبة لمتغير الجنس
130	جدول رقم (39):
130	الفروقات في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بالنسبة لمتغير العمر
131	جدول رقم (40):
131	الفروقات في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

132	جدول رقم (41):
132	الفروقات في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة
132	جدول رقم (42):
132	الفروقات في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي
134	جدول رقم (43):
134	الفروقات في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد بالنسبة لمتغير الجنس
134	جدول رقم (44):
134	الفروقات في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد بالنسبة لمتغير العمر
135	جدول رقم (45):
135	الفروقات في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
136	جدول رقم (46):
136	الفروقات في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة
137	جدول رقم (47):
137	الفروقات في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي
138	جدول رقم (48):
138	معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى أداء الديوان وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد
139	جدول رقم (49):
139	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة استقلالية الديوان وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد
141	جدول رقم (50):
141	معاملات ارتباط بيرسون بين مدى تطبيق المعايير الرقابية وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد

قائمة الأشكال

- شكل رقم (01) متغيرات الدراسة.....5
- شكل رقم (02) الهيكل التنظيمي لديوان الرقابة المالية والإدارية.....58

قائمة الملاحق

- ملحق رقم(1) قائمة بأسماء المحكمين154
- ملحق رقم(2) الاستبانة بصورتها النهائية155
- ملحق رقم(3) قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم(15) لسنة 2004.....160

1: الفصل الأول (الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة)

1.1: الإطار العام للدراسة

1.1.1: توطئة

2.1.1: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

3.1.1: فرضيات الدراسة

4.1.1: أهمية الدراسة

5.1.1: أهداف الدراسة

6.1.1: متغيرات الدراسة

7.1.1: حدود الدراسة

8.1.1: مصطلحات الدراسة

2.1: الدراسات السابقة

1.2.1: الدراسات الفلسطينية

2.2.1: الدراسات العربية

3.2.1: الدراسات الأجنبية

4.2.1: التعقيب على الدراسات السابقة

1.1: الاطار العام للدراسة:

1.1.1: توطئة

كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن مدى قدرة الأنظمة الإدارية والرقابية في القطاع الحكومي على الوفاء بمتطلبات الشفافية والنزاهة المالية، وتدني مستوى الرقابة وضعف إجراءات المتابعة والإشراف، وبناء أسس الحياة الديمقراطية، وبناء التشكيل السياسي الفعال، خاصة بعدما تردد مصطلح الحكم الصالح أو الحكم الرشيد، ووجوب تحقيق هذا المصطلح بوصفه شرطاً من شروط التنمية والرفي للمجتمعات، و تعزيز السلوك الحكومي وترشيده، والعمل على الارتقاء بمقدرات المجتمع وإصلاح الأنظمة والقوانين بما يخدم المجتمع ويرتقي به في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

لذلك أصبحت الحاكمية مسألة ملحة في عصرنا الحالي لأنها تُشكل منظومة شاملة قادرة على تخفيف الصراع وتزويد من الاندماج والتفاعل بين مختلف الأطراف، وذلك بزيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز، وتعمل على تعظيم قيمة الدولة ودعم قدراتها التنافسية بما يساعدها في تحقيق احتياجات ومتطلبات الشعوب، وتساعد على الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز المساءلة وحسن توزيع الخدمات وإدارتها، بما يؤدي إلى خلق مناخ ملائم للأعمال، وجذب الاستثمارات وتحسين كفاءة الشركات وتعظيم الفائدة منها، وبالتالي يجب أن تكون الحاكمية الرشيدة من الأهداف الاستراتيجية للدولة (العجلوني، 2013: 4).

والحكم الصالح هو عنصر قوة للدولة، فهو يوفر بيئة من المميزات الحسنة، تحقق الشرعية وتوفر الحرية لإنشاء منظمات المجتمع المدني، ترتقي بالمجتمع وتُفعل المشاركة الايجابية في الحياة العامة وتدعم حرية التعبير، وتضمن وجود هياكل ونظم قانونية وتشريعية ثابتة وعادلة، وتعتمد الشفافية والنزاهة والمساءلة وحكم القانون في عمل كل الإدارات، وتحقق التعاون المثمر بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني (الغزالي، 2010: 5).

إن الشفافية والنزاهة والمساءلة وحكم القانون مقومات أساسية من مقومات الحكم الصالح الذي يشكل شرطاً مسبقاً من شروط تحقيق التنمية، فهي مفاهيم متصلة تضمن كل منها الأخرى. لذلك حرصت الدول على ضرورة وجود عملية رقابية تهدف بشكل عام إلى تفعيل مستوى الشفافية والنزاهة والمساءلة وحكم القانون.

حيث حرصت بعض الدول على إنشاء جهازين مستقلين يُعنى أحدهما بالتفتيش المالي، ويعنى الآخر بالتفتيش الإداري ومثال ذلك جمهورية مصر العربية التي أنشأت الجهاز المركزي للمحاسبات ليقوم بالتفتيش المالي، وهيئة الرقابة الإدارية التي تقوم بالتفتيش الإداري، في حين تقوم بعض الدول بإنشاء جهاز واحد يتولى مهام التفتيش المالي والإداري ومثال ذلك السلطة الوطنية الفلسطينية والتي أنشأت ديوان الرقابة المالية والإدارية (أبو هذاف، 2006: 2).

ولقد اهتمت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ توليها صلاحياتها في العام 1994 بالعمل على إنشاء جهاز رقابي فعال يقوم بمراقبة أعمال الجهات الخاضعة لرقابته للتأكد من مدى تنفيذ المؤسسات الحكومية لأعمالها بكل كفاءة وفعالية حيث صدر المرسوم الرئاسي بإنشاء هيئة الرقابة العامة رقم 17 بتاريخ 31-12-1995 م (قانون هيئة الرقابة العامة 1995)، والذي حدد صلاحيات هيئة الرقابة العامة والجهات الخاضعة لها بالتفتيش حيث شملت الصلاحيات كلاً من التفتيش المالي والإداري والقانوني.

2.1.1 : مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بالرغم من انشاء السلطة الوطنية الفلسطينية لديوان الرقابة المالية والإدارية كأداة تهدف لضبط ومراقبة الجهات الخاضعة لرقابته وخاصة فيما يتعلق بالجانب المالي والإداري، ومن خلال اطلاع الباحث ورجوعه لعدد من الدراسات السابقة مثل دراسة أبو هذاف (2006) ودراسة فروانة (2011)، والتي تناولت ديوان الرقابة المالية والإدارية، فلقد وجد الباحث أنه ما زال هناك بعض مظاهر الضعف في أداء الديوان خاصة فيما يتعلق بالشفافية وسيادة القانون وهذا أدى لضعف الدور الذي يلعبه الديوان في تعزيز معايير ومفاهيم الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية، الأمر الذي أصاب تلك المؤسسات بحالة من القصور وخصوصاً فيما يتعلق بالأداء المالي والإداري، كذلك أظهرت الدراستان عدم كفاية الاستقلال المالي والإداري والوظيفي للديوان.

ونظراً للدور المهم الذي شكّل من أجله ديوان الرقابة المالية والإدارية وهو تحقيق النزاهة والشفافية، فلقد ارتأى الباحث أن يقوم بدراسة توضح دور ديوان الرقابة في تحقيق معايير الحكم الرشيد التي اعتمدها البرنامج الانمائي للأمم المتحدة (UNDP, 2012) وهي: (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفعالية والكفاءة، المساءلة، والرؤية الاستراتيجية).

لذا جاءت هذه الدراسة لتجيب على التساؤل الرئيس التالي ..

ما دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية ..

١. ما واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية ؟
٢. ما مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية ؟
٣. ما مدى مساهمة ديوان الرقابة في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية ؟
٤. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية ديوان الرقابة وبين تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية؟
٥. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المبحوثين حول واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟
٦. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المبحوثين حول مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

3.1.1: متغيرات الدراسة

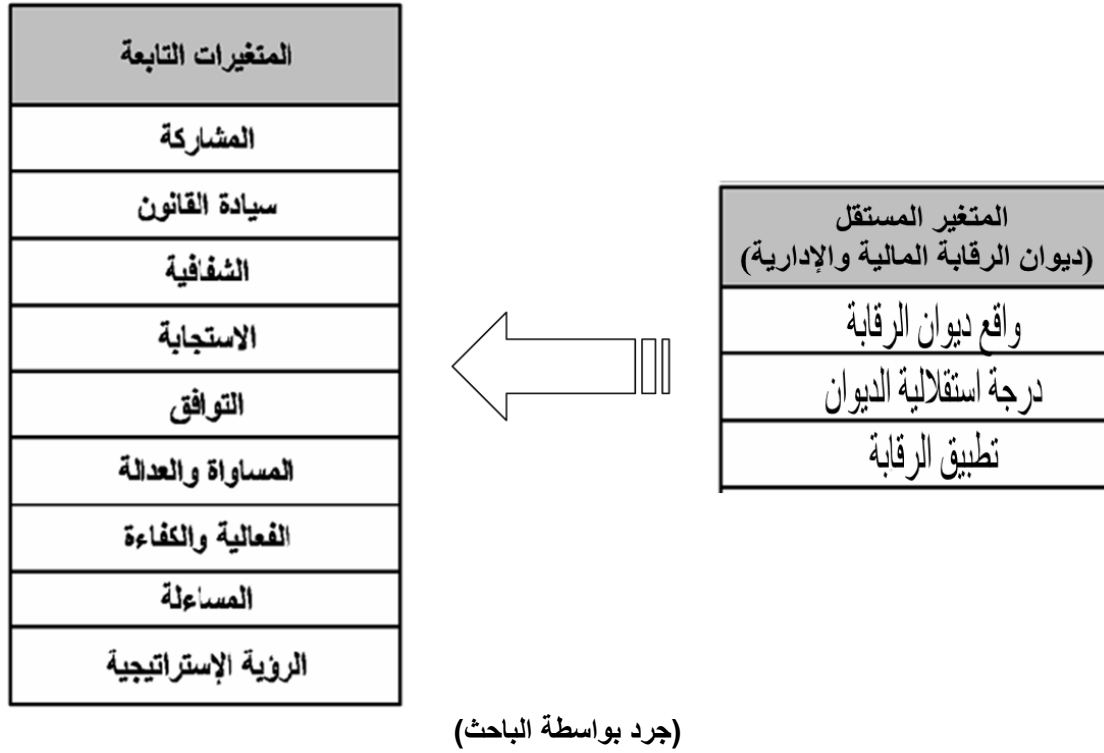
• المتغير المستقل

ديوان الرقابة المالية والإدارية (واقع الديوان، استقلالية الديوان، تطبيق الرقابة).

• المتغيرات التابعة

وتتمثل في معايير الحكم الرشيد (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفعالية والكفاءة، المساواة، الرؤية الاستراتيجية).

شكل رقم (01)
متغيرات الدراسة



4.1.1: فرضيات الدراسة

حيث تم صياغة الفرضيات التالية لتتناسب مع أسئلة الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات المبحوثين حول واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديراتهم حول مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية وبين قدرته على تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين تطبيق ديوان الرقابة للمعايير الدولية للرقابة وبين فعالية تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية .

الفرضية الرابعة لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين حول واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الخامسة لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين حول مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

5.1.1: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس لها وهو التعرف على دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بغزة ، وهي (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفعالية والكفاءة، المساءلة، والرؤية الاستراتيجية) ، كذلك فإن الدراسة تهدف إلى :

1. التعرف على واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية.
2. التعرف على مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية.
3. التعرف على مدى مساهمة ديوان الرقابة في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية.
4. بيان تأثير متغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) في متوسط تقديرات المبحوثين حول واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية، وفي متوسط تقديراتهم حول تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية.
5. تحديد طبيعة العلاقة بين متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
6. بيان أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق ديوان الرقابة المالية والإدارية لمعايير الحكم الرشيد .
7. بيان الإجراءات والأساليب التي يتخذها الديوان من أجل تحقيق معايير الحكم الرشيد.

٨. تقديم التوصيات التي من شأنها زيادة فعالية الوزارات الفلسطينية في تطبيق معايير الحكم الرشيد .

6.1.1: أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية.

- تتبع أهمية الدراسة العلمية من أهمية الموضوع الذي تتناوله، حيث أن موضوع الحكم الرشيد يحظى باهتمام واسع من قبل الإداريين على اختلاف مستوياتهم، واهتمام خاص من رجالات وقيادات الدولة، وحاجة المؤسسات سواء السياسية أو الاجتماعية أو غيرها إلى تطوير الأداء والتمتع بالنزاهة والشفافية والتميز.

- توفير مرجع ومادة علمية للباحثين في هذا المجال.

- حصول الباحث على درجة علمية (الماجستير).

• الأهمية العملية

- تتمحور الأهمية العملية للموضوع في الدور الذي يلعبه ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد من خلال تحسين مستويات الأداء ورفع الكفاءة وتحقيق الشفافية والنزاهة بما يضمن تحسين أداء المؤسسات، مما يجعلها قادرة على تلبية متطلبات واحتياجات كافة أفراد المجتمع في مختلف المجالات.

- كما وتظهر أهمية الدراسة من خلال التعرف على التحديات التي تواجه ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، واقتراح الحلول التي تساعد الديوان في مواجهتها.

7.1.1: حدود الدراسة

• الحد الموضوعي :

تتناول الدراسة في جانبها الموضوعي تحليلاً لدور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة .

• **الحد المكاني:**

الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .

• **الحد الزمني :**

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2016م.

• **الحد البشري :**

ويشمل الفئة العليا من الموظفين في الوزارات الفلسطينية بغزة والمتمثلة في درجة (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام).

8.1.1: مصطلحات الدراسة:

(١) ديوان الرقابة المالية والإدارية : الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين، أسس بنص قانون ديوان الرقابة رقم 15 لعام 2004م (قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم 15، 2004).
(التعريف الإجرائي): جهاز رقابي أسس من أجل التأكد من سلامة النشاط المالي والإداري في أجهزة السلطة الوطنية الفلسطينية.

(٢) الرقابة الإدارية: العملية التي يتم بموجبها التأكد من أن كل شيء يتم طبقاً للخطط المرسومة والتعليمات الصادرة (باعلوي، 2008: 60).

(التعريف الإجرائي): متابعة العمليات الإدارية والتأكد من مطابقتها للخطط الموضوعية.

(٣) الحكم الرشيد: يشير إلى ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم" (UNDP, 2012).

(التعريف الإجرائي): الحكم الذي يعمل على تحقيق احتياجات ومتطلبات الأفراد وحفظ كرامتهم وإتاحة حرية الرأي لهم .

(٤) المشاركة : حق الجميع بالتصويت وإبداء الرأي مباشرة أو عبر المجالس المنتخبة، وتتطلب المشاركة توفير القوانين التي تتضمن حرية تشكيل الجمعيات والأحزاب وحرية التعبير والانتخابات، والحريات العامة بشكل إجمالي ضماناً لمشاركة المواطنين الفعالة ولترسيخ الشرعية السياسية (أمان، 2010).

(التعريف الإجرائي): مشاركة الأفراد ومساهماتهم في العملية السياسية سواء بالانتخاب أو الترشح.

- ٥) **سيادة القانون:** اعتبار القانون مرجعية للجميع وضمان سيادته على الجميع دون استثناء وتنفيذ أحكامه من قبل الجميع، ويتطلب ذلك بالضرورة بناء صياغة حكم مستقرة وتطويرها، وذلك من خلال الاستقرار السياسي، والسلم الأهلي، وبناء المؤسسات الديمقراطية التي تسمح بتداول السلطة سلمياً ودورياً دون اللجوء للعنف (أمان، 2010).
- (**التعريف الإجرائي:**) الجميع سواء أمام القانون حكماً ومحكومين.
- ٦) **الشفافية:** وتعني إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها، بأن تكون متاحة لكافة المؤسسات ولجميع الأطراف المعنية، أوهي تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية في الوقت المناسب وبطريقة يمكن الاعتماد عليها (المدهون، 2012).
- (**التعريف الإجرائي:**) اطلاع الجمهور واعلامه بسياسة الدولة وطريقة إدارتها.
- ٧) **الاستجابة:** وتعني أن جميع العمليات في المنظمة تسعى لتلبية احتياجات ومتطلبات وخدمة كافة أصحاب المصلحة (أمان، 2010).
- (**التعريف الإجرائي:**) النظام السياسي في الدولة يعمل على تحقيق مصالح واحتياجات المجتمع.
- ٨) **التوافق:** تسوية المصالح المختلفة للوصول إلى توافق عام حول أهم مصالح جماعة العمل والسياسات وآليات التطبيق قدر الإمكان (UNDP, 2012).
- ٩) **المساواة والعدالة:** كافة الرجال والنساء في المنظمات يمتلكون فرص متساوية وعادلة لتحسين أو الحفاظ على الرفاهية الخاصة بهم (UNDP, 2012).
- (**التعريف الإجرائي:**) عدم التفرقة والتحيز، والمساواة بين الرجل والمرأة في الحصول على الامتيازات والفرص المختلفة.
- ١٠) **الفعالية والكفاءة:** أن العمليات والمؤسسات تقوم بتقديم مخرجات تلبي الاحتياجات ضمن الاستخدام الأمثل للموارد (UNDP, 2012).
- (**التعريف الإجرائي:**) فعالية وكفاءة الأداء، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ١١) **المساءلة:** الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول بعض المسؤولية عن الفشل (النعيزي، 2015: 26).
- (**التعريف الإجرائي:**) استجواب المكلفين من رجال الدولة حول قيامهم بمسئولياتهم تجاه أفراد المجتمع ومحاسبتهم إن قصروا.

9.1.1: صعوبات الدراسة

- التعدد والاختلاف الذي لمسّه الباحث في تعريف مصطلح الحكم الرشيد وتداخله مع مصطلح الحاكمية والحوكمة.
- غياب الإطار القانوني الحاكم لأعمال الديوان بفعل حالة الانقسام.
- وجود ديوان للرقابة بغزة وآخر في الضفة الغربية أدى لصعوبات في الحصول على بعض المعلومات.

2.1: الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية، وبعد رجوع الباحث وإطلاع على عدد من الدراسات السابقة، قام بتقسيم الدراسات إلى ثلاث أقسام (دراسات فلسطينية، دراسات عربية، دراسات أجنبية)، قام الباحث بتلخيصها وإظهار أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها ثم قام بعد ذلك بالتعقيب عليها، وإظهار الفجوة البحثية بينها وبين الدراسة الحالية.

1.2.1: الدراسات الفلسطينية:

(١) دراسة (وهبة، 2015): واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تأهيل القيادات الحكومية في قطاع غزة ودور ذلك في تحقيق الحكم الرشيد، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ومستوى تحقيق الحكم الرشيد .

٢- تقوم قيادات الدولة بعقد الندوات والمحاضرات بدرجة جيدة، وهذا يدل على اهتمام قيادات الدولة بالاتصال والتواصل بين العاملين في الحكومة.

٣- توجد أهمية كبيرة للمواد التدريبية بدرجة جيدة، وهذا يدل على أن الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تولي اهتماماً كبيراً للمواد التدريبية التي تتناولها الدورات التي يحصل عليها قيادات الدولة، ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها:

- ١- أن تقوم الحكومة الفلسطينية باستضافة مدربين من الخارج لتدريب قيادات الدولة.
- ٢- أن تشارك قيادات الدولة في البعثات الخارجية.
- ٣- أن يوجد توافق بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، والدنيا) على قواعد التنافس.

٤- أن تتبنى الوزارة خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير .

(٢) دراسة (نصر الله، 2014)، دور القضاء في تعزيز الحكم الرشيد في فلسطين

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على دور السلطة القضائية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في فلسطين ، كذلك تسعى هذه الدراسة لتوضيح ما إذا كان هناك علاقة بين السلطة القضائية وبين تطبيق الحكم الرشيد ، كما وتسعى لتعزيز دور القضاة في احترام مبادئ الشفافية والمحاسبة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

- ١- هناك خلاف واضح بين صناع القرار ورؤساء السلطتين التشريعية والتنفيذية حول مبدأ استقلال السلطة القضائية، سواء على المستوى المالي أو الإداري.
 - ٢- يمارس بعض المسؤولين من السلطة التنفيذية ضغوطات على القضاة، تؤثر بلا شك على أداء بعض القضاة ومبدأ حياد القاضي، وإن كان هذا التدخل من وجهة نظر هؤلاء المسؤولين لمصلحة المجتمع خاصة فيما يتعلق بالنزاعات العائلية.
 - ٣- وجود بعض القضاة الذين لا يمتلكون الكفاءة الكافية للقيام بمهامهم القضائية مما يؤدي إلى بطء التقاضي، وتكس القضاة لدى المحاكم.
 - ٤- الخدمات التي تقدمها السلطة القضائية تتناسب مع إمكانياتها.
 - ٥- الترقيات داخل السلطة القضائية لا تأخذ بعين الاعتبار معيار الكفاءة، وإنما فقط الأقدمية رغم أن قانون السلطة القضائية اشترط الأقدمية والكفاءة للترقية.
- أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة:

- ١- تعزيز الثقافة القانونية والمعرفية لدى صناع القرار، ورؤساء السلطتين التشريعية والتنفيذية بدور السلطة القضائية في إرساء قواعد العدل ومبدأ سيادة القانون.
- ٢- ضمان تدفق المعلومات وسهولة الوصول إلى المعلومة لدى المرافق القضائية المختلفة.
- ٣- تعديل بعض أحكام قانون السلطة القضائية فيما يتعلق بشروط وإجراءات تعيين القضاة وترقيتهم بحيث يكون معيار الكفاءة هو الأساس في التعيين أو الترقية مع الأخذ بالاعتبار الأقدمية.
- ٤- تعزيز قدرات القضاة في مجال إدارة الدعوى القضائية من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقصير أمد التقاضي أمام المحاكم.

(٣) دراسة (مطير، 2013)، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق كل من: معايير الحكم الرشيد، والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية وواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها:

١- بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.8 %).

٢- بلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (68.3 %).

أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

١- ضرورة تبني ونشر معايير الحكم الرشيد لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى تطبيق هذه المعايير وفي مقدمتها الشفافية والمساءلة والعدالة والمساواة والانفتاح على كافة مستويات وفئات المجتمع.

٢- ضرورة تكاثف وتضافر وتكامل كافة الجهود الحكومية والأهلية والقطاع الخاص والتواصل مع المواطنين.

٣- التركيز على البعد الأخلاقي في أداء الموظفين من خلال تعزيز قيمة الرقابة الذاتية على الفرد في جميع الأعمال، والعمل على بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي والسعي لاستقطاب الكفاءات والمهارات الضرورية لتنفيذ ومتابعة برامج التطوير والإصلاح.

(٤) دراسة (موسى، 2011) الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية في تعزيز الحكم الرشيد، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١- تطبيق العمليات المتعلقة بالإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية يتم بدرجة متوسطة.

٢- هناك اهتمام بدرجة متوسطة بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد.

٣- وجود فروق دالة إحصائية في واقع عمليات الإصلاح الإداري من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغيري الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة.

٤- عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد يسيران جنباً إلى جنب.

أهم توصيات الدراسة:

١- ضرورة استقطاب الكفاءات والمهارات اللازمة؛ لتنفيذ ومتابعة برامج الإصلاح الإداري.

٢- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وتعزيز دور الرقابة الخارجية والداخلية .

٣- الدفع باتجاه تعزيز الإيمان بأهمية تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وثقافته .

٤- ضرورة العمل على تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات، والمشاركة بين جميع الأطراف.

(٥) دراسة (الحلبية، 2011) واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بالأداء، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة للتعرف على هذه العلاقة .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- أنّ واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وعلاقته بالفاعلية كانت متوسطة.

٢- يتم تطبيق مبدأ الشفافية بشكل نسبي في الوزارة .

٣- تدني تطبيق مبدأ المساواة بين الموظفين.

أهم توصيات الدراسة:

١- ضرورة تطوير وزارة المالية لطريقة أدائها.

٢- عدم التمييز بين الموظفين وتحقيق العدالة.

٣- وضع مقاييس واضحة لتقييم أداء جميع الموظفين في الوزارة.

٤- العمل على تحسين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.

(٦) دراسة (البرغوثي، 2010) دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري التابعة لديوان الموظفين العام على تعزيز مبادئ الحكم الصالح في الوزارات المعنية، وقد شملت هذه الدراسة الوزارات التي تم تعيين مدقق إداري فيها وعددها 25 مؤسسة ووزارة وهيئة، وتم إنجاز الدراسة في الفترة الممتدة ما بين شهري تشرين ثاني 2008 - حزيران 2009 ومثل مجتمع الدراسة كافة المدققين الإداريين العاملين في وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في الوزارات المعنية، وكافة المدراء العاملين للشؤون الإدارية في هذه الوزارات.

أهم نتائج الدراسة:

- ١- ضرورة الرقابة الإدارية كجزء متمم لوظائف العملية الإدارية التي يتم عبرها التحقق من مطابقة النتائج المتحققة بالأهداف المرجوة.
 - ٢- تعتبر الرقابة ضرورة كشرط لسلامة قياس الأداء والتأكد من وضع معايير مسبقة يقاس عليها العمل.
 - ٣- عملت وحدة الرقابة الإدارية على نشر مفهوم أوسع من الاحترام نحو الوظيفة العمومية، كما عملت على توحيد معايير الأداء في المؤسسات العامة.
- أما أهم التوصيات فكانت كالتالي:.**

- ١- توحيد الآليات المتبعة للرقابة على كافة مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.
 - ٢- تفعيل التواصل بين المدققين الإداريين ودوائر ديوان الموظفين العام.
 - ٣- تفعيل العلاقة بين المدققين عبر تنظيم اجتماعات دورية دائمة
- (٧) دراسة (أبو نعمة، 2009) مدى تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا للشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية.**

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الشفافية والمساءلة في المجالس المحلية في محافظة أريحا - فلسطين، واستخدم الباحث في دراسته الأسلوب الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

١. أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أهمية تطبيق الشفافية والمساءلة.
٢. هناك ضعف في تطبيق الإعلان الصريح عن الوظائف.

٣. قلة اهتمام المجالس المحلية بتطوير آليات لتطبيق الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد.

٤. عدم وجود نظام مالي أو إداري مقر ومعتمد مع وصف وظيفي واضح للوظائف.

أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة:

١. ضرورة العمل على زيادة معرفة المجتمع بمفهوم الحكم الرشيد.

٢. ضرورة الاهتمام بالتدريب والتعليم من خلال ورشات العمل، الندوات، المؤتمرات، وإشراك المجتمع المحلي.

٣. ضرورة أن تبرز المجالس المحلية اهتمامها بإحداث التنمية من خلال تعميق مفاهيم الشفافية والنزاهة.

(٨) دراسة (أحمد، 2008) المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومعرفة مدى تطبيق مبادئه، وذلك من خلال دراسة حالة محافظة قلقيلية، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

١- إن الدرجة الكلية للاستجابة على مجالات مؤشرات الحكم الصالح كانت متوسطة، وكان ترتيب درجة الاستجابة على مجالات مؤشرات الحكم الصالح من الأعلى إلى الأدنى كالتالي: النزاهة، الكفاءة والفعالية، المساءلة وتطبيق القانون، الشفافية، اللامركزية والاستقلالية، الاستجابة لحاجات المجتمع، ومشاركة المجتمع.

٢- يوجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين اطلاع أعضاء الهيئات المحلية الفلسطينية على القوانين والأنظمة الخاصة بهيئاتهم وواقع الحكم الصالح في هذه الهيئات.

٣- وجود علاقة إحصائية بين طريقة تشكيل مجلس الهيئة المحلية وواقع الحكم الصالح فيها، أي أنه عندما تكون طريقة تشكيل مجلس الهيئة بالانتخاب، كلما وفر ذلك أرضية وجو ملائم ومناسب لتطبيق خصائص الحكم الصالح.

وجاءت أهم التوصيات كالتالي:

١- إعادة النظر في قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، ومنها صلاحيات لامركزية أوسع وعدم التدخل في عملها لضمان استقلاليتها.

٢- العمل على زيادة كفاءة وفعالية الهيئات المحلية وأعضائها، ووضع معايير لترشيحهم، والالتزام بالأنظمة والمدونات التي تنادي بتطبيق مبادئ الحكم الصالح.

(٩) دراسة (أبو هذاف، 2006) تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية هدفت هذه الدراسة إلى تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين ، وذلك من خلال دراسة المقومات الضرورية للعمل الرقابي والمتغيرات المؤثرة فيها والمتمثلة في توفر الاستقلال للديوان، اعتماد معايير الرقابة الدولية وتوفير التدريب واكتساب الخبرة للمفتشين العاملين بالديوان، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل، استخدام أساليب الأداء الرقابي الحكومي عند التنفيذ، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالتالي :

١- أظهرت الدراسة ضعف مستوى تحقيق الديوان للمهام الرقابية التي أنشئ من أجلها.
٢- وجود بعض مظاهر الضعف في أداء الديوان بالإضافة إلى عدم كفاية الاستقلال المالي والإداري والوظيفي للديوان.

٣- عدم اعتماد الديوان على المعايير الدولية للرقابة التي تعتمد الأجهزة العليا للرقابة.
أهم توصيات الدراسة:

١- تحديث النصوص القانونية التي تدعم استقلال الديوان.
٢- العمل على اعتماد معايير الرقابة الدولية لمواكبة التطور في أجهزة الرقابة الدولية.
٣- ضرورة توفر الدورات التدريبية التي تؤهل المفتشين وتجعلهم قادرين على تنفيذ أعمالهم.
(١٠) دراسة (شاهين، 2007) واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء بعض الضوء على واحدة من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة وهي الرقابة الإدارية الداخلية، وتوضيح الدور الهام التي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات الأهلية من خلال تحليل مهامها واختصاصاتها، كذلك التعرف على بعض العوامل المؤثرة في الرقابة الداخلية، ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على 120 منظمة أهلية في قطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

- ١- توفر مقومات البناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بدرجة عالية مما يدل على وجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال المنظمات وتحقيق أهدافها.
 - ٢- وجود علاقة طردية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية وتحقيق أهدافها.
 - ٣- النظم الرقابية الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقق أهدافها.
- أهم توصيات الدراسة:**

- ١- ضرورة نشر الوعي بأهمية العمل الرقابي، والهدف منه.
- ٢- إعطاء صفة المرونة لإجراء التعديلات على المعايير الرقابية.
- ٣- العمل على وضع معايير معتمدة وموضوعية لإعداد التقارير.
- ٤- إعطاء المزيد من الاهتمام بصناديق الشكاوى كأداة رقابية.

2.2.1: الدراسات العربية:

(١) دراسة (العفاسي، 2014) رقابة ديوان المحاسبة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، الكويت.

هدفت الدراسة إلى تقييم الدور الرقابي الإداري والمالي لديوان المحاسبة الكويتي على الأجهزة الحكومية، وتحديد اختصاصات ديوان المحاسبة وصلاحياته كما أقرها المشرع الكويتي، توضيح أبعاد الرقابة الإدارية والمالية لديوان المحاسبة الكويتي، حيث تناولت الدراسة تشكيل ديوان المحاسبة وتبعيته، والدور الرقابي لديوان المحاسبة، واختصاصات ديوان المحاسبة، كذلك تناولت الدراسة علاقة ديوان المحاسبة بالسلطة التشريعية، والقضائية، والسلطة التنفيذية، كما تناولت الدراسة كلاً من (ماهية القرارات التي يراقبها ديوان المحاسبة، وآليات الرقابة التي يمارسها ديوان المحاسبة وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

- ١- إن الدور الرقابي لديوان المحاسبة يتمثل في ممارسته لاختصاص رقابي بحت يتعلق بتلقي الإخطارات المتعلقة بالاستثمارات من الجهات المنصوص عليها في المادة الثانية من قانون حماية الأموال العامة والتعقيب عليها وإبلاغ الجهة بملاحظات الديوان بشأنها.
- ٢- علاقة الديوان بأجهزة الدولة هي علاقة تكاملية تهدف إلى الحفاظ على المال العام .
- ٣- ليس من صلاحيات مدقق الديوان الفحص والمراجعة في الجهات الخاضعة للرقابة في حال تكشف له من الدلائل ما يشير بوقوع جريمة من جرائم المال العام

توصيات الدراسة

- ١- معالجة القصور التشريعي المتعلق بحماية المال العام بهدف ايضاح صلاحيات الديوان.
- ٢- تضمين عملية تشكيل لجنة المناقصات المركزية عضوا من الديوان وليس كمشارك تنفيذي وانما كدور رقابي.
- (٢) دراسة (السبيعي، 2010) دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية السعودية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور التي تلعبه الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية، كذلك معرفة المعوقات التي تعيق تطبيق المسائلة والشفافية وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

١- إن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض.

٢- مستوى التزام القطاعات الحكومية في تطبيق مبدأ النشر والإفصاح عن موازاناتها بآلية منتظمة كانت ضعيفة.

٣- مستوى مشاركة المواطنين في وضع السياسات منخفضة جداً.

وكانت أهم التوصيات كالتالي:

١- وضع الخطط الملزمة بتطبيق الشفافية والمساءلة على مستوى جميع القطاعات الحكومية، ومساءلة القيادات عن تنفيذها.

٢- تطبيق الحكومة الالكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمة عن بعد.

٣- تمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات في القطاعات الحكومية .

(٣) دراسة (العتيبي، 2007) أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية – دراسة تطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود.

وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

١- إن درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية مرتفعة.

- ٢- إن مستوى فاعلية الجامعات الحكومية السعودية مرتفع
- ٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة) في فاعلية الجامعات الحكومية السعودية .

وقد جاءت أهم التوصيات كالتالي:

- ١- إيجاد آليات للمساءلة كاستخدام الأساليب الحديثة في التدريس كونها مرتفعة .
- ٢- إيجاد آليات جديدة لحفز أعضاء هيئة التدريس على زيادة عطائهم وإنتاجهم العلمي لتعزيز أكبر لفاعلية الجامعة .
- ٣- إعلام أعضاء هيئة التدريس بتغيير الأنظمة والتعليمات في حالة حدوثها للتقيد بما هو جديد ولتعزيز مفهوم المساءلة عن طريق عقد اجتماعات دورية مع الأساتذة والخبراء لمناقشة أمور ما يستجد من تعليمات.
- (٤) دراسة (عامر، 2007) دور المشاركة السياسية في ترقية الحكم الصالح في الجزائر ما بين (1999 - 2004) .

هدفت الدراسة لتوضيح الدور الذي تلعبه عملية المشاركة السياسية في ترقية الحكم الصالح وكانت أهم نتائج الدراسة:

- ١- المشاركة السياسية لها أهمية كبيرة في تشكيل العملية السياسية والقانونية بين المواطن والسلطة السياسية، ولها وسائل متعددة منها الانتخابات والأحزاب السياسية.
- ٢- يعتبر الحكم الصالح الشغل الشاغل لجميع المنظمات والدول على حد سواء، وقد حظي باهتمام متزايد نظرا للأهمية الكبرى خاصة فيما يخص ترشيد الحكومات والقيام بإصلاحات سياسية واقتصادية .
- ٣- يعتمد الحكم الصالح على عدة مؤشرات من بينها حكم القانون ومبادئ الديمقراطية واستقلالية القضاء وإعطاء مكانة مهمة لدولة القانون وبالتالي هذه المبادئ التي بواسطتها يتم قياس الدول .
- ٤- إن المشاركة السياسية والحكم الصالح في الجزائر ما زالا يتخبطان في مشاكل لا حصر لها من بينها غياب أطر واضحة ومعايير يتم من خلالها تجسيد هذين المفهومين.

(٥) دراسة (الشهبان، 2004) مقومات الحكم الراشد في استدامة التنمية العربية.

هدفت الدراسة لتحليل مقومات الحكم الراشد وعلاقتها بالتنمية المستدامة في العديد من البلدان العربية، وقد اعتمدت الدراسة في تحليلها على المقومات التالية للحكم الراشد (المسائلة، التعبير، الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة، نوعية التنظيم، حكم القانون)، وغطت الدراسة كلاً من (الجزائر، السعودية، مصر، العراق، الأردن).

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- ١- هناك خمسة سمات للتنمية البشرية المستدامة تؤثر في حياة الناس هي التمكين والمشاركة والتعاون، وعدالة فرص الدخل، والصحة والتعليم، والأمان الاجتماعي في المعيشة والإعالة، والاستدامة وتواصل التنمية مع الأجيال.
- ٢- المقومات الرئيسية الحاسمة والمطلوبة للحكم الجيد من أجل استدامة التنمية هي وبحسب الأهمية (حكم دولة القانون، ضبط الفساد، المساءلة والتعبير، فاعلية الحكومة، نوعية التنظيم والضبط، والاستقرار السياسي.
- ٣- مقومات الحكم الصالح وركائز التنمية المستدامة عبارة عن متلازمتان لا تفتقران ووجهان لحقيقة واحدة تؤكد أن تفاعلاتهما تعمل في اتجاه واحد دوماً، سلبيًا أو إيجاباً، وأن فقر مقاييس حكم القانون وضبط الفساد وضعف المساءلة جعل منها مقوضات للتنمية المستدامة .

(٦) دراسة (الغيث، 2003) مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر هيئة الرقابة والتحقيق على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية، إضافة إلى التعرف على مدى فاعلية الأساليب الرقابية المستخدمة من قبل الهيئة في انتظام موظفي الأجهزة الحكومية بالدوام الرسمي، كذلك التعرف على آراء ومقترحات الموظفين القياديين بالوزارات حول رقابة الهيئة من أجل تحسين الأداء.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ١- ضعف تأثير هيئة الرقابة على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية، فلم يظهر للهيئة تأثير قوي على الأداء سوى إبلاغ الجهة الإدارية عن مواطن القصور في الأداء.
- ٢- كذلك تبين أن فعالية الأساليب الرقابية التي تستخدمها الهيئة متوسطة حيث لم تكن تلك الأساليب والوسائل الرقابية ذات فعالية عالية .

٣- ويرى غالبية المبحوثين أن أفضل أسلوب تستخدمه الهيئة هو أسلوب إبلاغ الجهات المعنية بالمخالفات التي تقف عليها لتصحيحها .

أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة:

١- استخدام الأساليب الرقابية الحديثة كتنمية الرقابة الذاتية لدى الموظف.

٢- العمل على رفع مستوى كفاءة مراقبي الهيئة الفنية والإدارية.

(٧)دراسة (النميان ، 2003) الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية - السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أجهزة الرقابة في جهاز الشرطة ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي، والتعرف على الإجراءات المتبعة في العملية الرقابية، والتعرف على المقترحات التي تؤدي لتطوير نظام الرقابة.

وكانت أهم النتائج كالتالي ..

١- أظهرت الدراسة وجود رقابة دائمة على أجهزة الشرطة بالمنطقة .

٢- أظهرت الدراسة وجود بعض المشاكل التي تعيق العملية الرقابية أبرزها العلاقات الشخصية وضعف الرقابة.

٣- وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين محور واقع الرقابة الإدارية والعمر في فقرة " يرجع ضعف أداء الشرطة في منطقتك لضعف الرقابة".

ومن أهم توصيات الدراسة:

١. الاهتمام بزيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.

٢. تفعيل دور الرقابة الجماهيرية.

3.2.1: الدراسات الأجنبية:

(١)دراسة (Huque،2011): دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات البيروقراطية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ترتيبات المساءلة في بنغلادش والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانات التحسين)، وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

١- النظام الإداري يحتكم إلى قواعد و إجراءات معقدة ودعم مؤسساتي ضعيف.

٢- آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة ، ويعود السبب في ذلك إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

٣- زيادة أهمية المطالبة بالمساءلة بعد أن سعت الأساليب الحديثة في الإدارة إلى تعزيز تمكين المدراء من إدارة المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة.

٤- اللوائح الداخلية في المنظمات تحتاج إلى تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والبرلمان واللجان، والأحزاب السياسية، والإعلام.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

١- ينبغي العمل بجدية نحو تعزيز آليات المساءلة الخارجية لضمان الحكم الصالح في بنغلادش.

٢- ينبغي العمل على دعم المزيد من الآليات والوسائل البيروقراطية لتسهيل المساءلة.

٣- ينبغي تعزيز القيم المرتبطة بالديمقراطية مثل: سيادة القانون، وحقوق الإنسان، وانتخابات حرة و نزيهة بهدف تطوير نظام المساءلة.

(٢) دراسة (Norman et al.,2010) أثر الشفافية والإيجابية على الثقة بالرؤساء وفاعليتهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليته، وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

١. مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليته.

٢. العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقدراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات.

٣. الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة.

٤. ينتج عن إحساس المديرين بالثقة بنتائج إيجابية تتمثل في الرضا والالتزام وأداء متميز.

٥. أن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة.

وكانت أهم التوصيات كالتالي:

١. ضرورة إتباع أساليب أكثر شفافية في التعامل مع المرؤوسين بهدف زيادة الثقة بالرؤساء خاصة في أوقات تراجع المنظمة.

٢. ينبغي على الرؤساء أن يكونوا أكثر إيجابية في تعاملاتهم من خلال زيادة الثقة بقدرات المرؤوسين وإمكاناتهم.

(٣)دراسة (Svensson ، 2007) : المتطلبات القانونية للشفافية في التعيينات و الحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية و القانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١. تتوفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي.

٢. تتضمن متطلبات الإفصاح عن جميع مراحل العمليات الإدارية أن تخضع الإجراءات و القرارات للتدقيق من قبل مراقبين خارجيين، ويؤدي ذلك إلى التعامل بإيجابية مع جميع القضايا، وتقليص إمكانيات التحيز والسلوكيات السلبية الأخرى .

٣. تؤدي الشفافية في إجراءات التعيين المتبعة إلى ضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة في الإدارة .

٤. ظهرت بعض نقاط الضعف في نظام الإدارة في المؤسسات المبحوثة، ومنها: عدم المرونة في بعض أجزاء النظام، وعدم الشفافية في قضايا محددة .

وكانت أهم التوصيات كالتالي:

١. التشجيع على المزيد من الانفتاح والممارسات العادلة في إجراءات التوثيق واتخاذ القرارات

٢. المقارنة بين الدول المختلفة فيما يتعلق بالمتطلبات القانونية الشفافة، والإجراءات المترتبة على ذلك بهدف ضمان تحقيق الشفافية المنشودة.

(٤)دراسة (Fairbanks, 2005) الشفافية في عملية الاتصالات الحكومية من وجهة نظر المتصلين .

تقدم هذه الدراسة تصوراً لدور الشفافية في عملية الاتصال في هيئات الحكومية الفيدرالية الأمريكية من وجهة نظر المتصلين.

وكانت أهم النتائج كالتالي:

١- تؤدي زيادة الانفتاح في المنظمات إلى تحسين الأداء والثقة التنظيمية .

٢- تحقق الشفافية متطلبات الحكومة الديمقراطية وذلك من خلال تمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات ودعم مؤسسة حرية الصحافة.

٣- تؤثر الشفافية على زيادة فهم الجمهور لممارسات الحكومة وأنشطتها.

وجاءت أهم التوصيات كالتالي:

- ١- ضرورة العمل على زيادة وعي كل من له مصلحة بالمنظمة والاهتمام بهم وباحتياجاتهم والاستفادة من التغذية الراجعة.
- ٢- ضرورة تكثف جهود المتصلين والمديرين لخلق ثقافة تنظيمية تعزز الشفافية في المنظمة.
- ٣- ضرورة تحديد المجالات التي تهم المواطنين فيما يتعلق بالمعلومات عن الحكومة لتوفير أدوات تحدد أي المعلومات التي ينبغي على الحكومة تعميمها.

1.2.4: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- من حيث الموضوع :

تحدثت الدراسات السابقة عن مواضيع مختلفة منها (القيادة الإدارية، التنمية المستدامة، الأداء الإداري، الشفافية، الرقابة الإدارية، الحكم الصالح، علاقة الشفافية بالحكم الرشيد والديمقراطية.

- من حيث الزمان:

جميع الدراسات اتسمت بالحدثة فجميعها كان بعد العام 2003م.

- من حيث المكان:

كان هناك اختلاف واضح في أماكن تطبيق الدراسات السابقة فمنها من طُبّق على المؤسسات الحكومية، ومنها من طُبّق على مؤسسات القطاع الخاص، ومنها من طُبّق على المؤسسات التعليمية كالجوامع والمعاهد.

- المنهج المستخدم:

أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ويفسر الباحث ذلك كونه منهجاً يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً كما هي في الواقع.

- من حيث الأدوات:

جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، ويفسر الباحث ذلك أن الاستبانة تمنح المبحوث وقتاً كافياً للإجابة عن التساؤلات المطروحة.

- من حيث العينة:

كان هناك تباين واضح في العينات المستخدمة في الدراسات السابقة فمنها من كانت عينتها موظفين حكوميين من الدرجة الثانية والثالثة، ومنها موظفين عاديين، ومنها مدراء مدارس ومدرسين، وجامعيين، ومنها مدراء عامون، وقيادة وطنية وتربوية.

- من حيث الاتفاق:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أهمية الرقابة والشفافية والمساءلة كمدخل للتنمية والحكم الديمقراطي الرشيد.

- ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جانبها الموضوعي حيث تناولت واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية ومدى تحقيقه لمعايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية، وهذه من أوائل الدراسات التي تتحدث عن هذا الموضوع على حد علم الباحث.

- من حيث الاستفادة، فلقد استفادة الباحث من الدراسات السابقة ما يلي:

- صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة.
- اختيار وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة).
- جمع المادة العلمية المتعلقة بالجانب النظري من الدراسة.
- صياغة التوصيات والمقترحات .

والجدول التالي يوضح الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
أغلب الدراسات ركزت على (الشفافية والمساءلة) كمدخل للديمقراطية والحكم الرشيد .	لم تركز الدراسات السابقة على جميع معايير الحكم الرشيد	تركز الدراسة الحالية على جميع معايير الحكم الرشيد حسب ما أوردتها UNDP.
أغلب الدراسات تحدثت عن المؤسسات الحكومية والغير حكومية و عن الشركات	لم تركز الدراسات السابقة على الأجهزة الرقابية في الحكومة	ركزت الدراسة الحالية على ديوان الرقابة المالية والإدارية أحد أهم الأجهزة الرقابية الحكومية
أغلب الدراسات تحدثت عن ربط علاقة معيار من المعايير بمتغيرات مختلفة	لم تتحدث الدراسات السابقة عن دور جهاز رقابي في تحقيق معايير الحكم الرشيد	ركزت الدراسة الحالية على ربط دور ديوان الرقابة المالية والإدارية بتحقيق معايير الحكم الرشيد
معظم عينات الدراسات السابقة كانت موظفي حكومة ومدارس وقيادات	أغلب الدراسات لم تأخذ عينات من الفئة العليا	الدراسة الحالية ركزت على الفئة العليا (وكيل وزارة ، وكيل مساعد، مدير عام)

جاء بواسطة الباحث بناء على " الدراسات السابقة "

2: الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للرقابة

1.2 : المبحث الأول: الرقابة (المفهوم ، الأهمية ، الأهداف)

1.1.2: تطور مفهوم الرقابة .

2.1.2: أهمية الرقابة.

3.1.2: أهداف الرقابة.

2.2 : المبحث الثاني (مراحل، وأنواع، ومستويات، وأدوات) الرقابة.

1.2.2 : مراحل الرقابة.

2.2.2 : أنواع الرقابة.

3.2.2 : مستويات الرقابة.

4.2.2: أدوات الرقابة.

3.2 : المبحث الثالث (مقومات ومبادئ العملية الرقابية)

1.3.2 : مقومات العملية الرقابية .

2.3.2 : مبادئ العملية الرقابية .

4.2: المبحث الرابع (الرقابة في القطاع الحكومي)

1.4.2: الرقابة في القطاع الحكومي .

2.4.2 : أهم الأجهزة الرقابية في فلسطين .

3.4.2: خصائص النظام الرقابي الفعال.

4.4.2 : معوقات العملية الرقابية.

المبحث الأول

1.2: الرقابة (المفهوم، الأهمية، الأهداف)

تمهيد :

قال الله تعالى " إن الله كان عليكم رقيباً " (سورة النساء - آية 1)، وقال تعالى " ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد (سورة ق - آية 18).

الرقابة إحدى الوظائف الأساسية للعملية الإدارية وهي المقياس والميزان الذي من خلاله تقوم الإدارة بقياس وتقويم جهود العاملين لديها، وهي الوظيفة الرئيسية التي تساهم في معرفة الانحرافات والأخطاء والعمل على إيجاد حلول لها من أجل التأكد من تحقيق الخطط الموضوعة بأفضل طريقة وأكثرها كفاءة وفاعلية وصولاً إلى تحقيق التنمية والتطور بما يعمل على تحقيق الأهداف الموضوعة.

لذا جاء هذا المبحث ليتناول مفهوم الرقابة، مبيناً الاختلاف بين الكتاب والباحثين في الوصول إلى تعريف موحد للرقابة، كما يتناول أهمية الرقابة كوظيفة لضبط ومتابعة سير العمليات داخل المنظمة، والعمل على تفادي المشكلات التي قد تصاحبها، كما ويتطرق هذا المبحث للأهداف المختلفة للرقابة والتي من أهمها التأكد من تنفيذ الخطط وصولاً للأهداف المرسومة.

1.1.2: مفهوم الرقابة:

لقد اختلفت آراء الكتاب والباحثين في تعريف الرقابة اختلافاً واضحاً، فنجد أن البعض رأى صعوبة وضع تعريف علمي دقيق وموحد معللين ذلك بأن عملية الرقابة ذاتها هي عملية متداخلة ومتشابكة مع الكثير من الأنشطة، كما أن مضمونها يختلف من نظام إداري لآخر تبعاً لاختلاف المجتمعات والنظريات السياسية التي تستند على أساسها وظيفة الدولة والنظام السياسي والحكومة (كلاب، 2004: 26).

فلقد عُرفت الرقابة بأنها العملية التي بواسطتها يتولى المدير في الجهاز إدارة ومتابعة أعمال المنظمة محاولاً أن يجعل البشر يحققون أهدافها، وكذلك تعرف: بأنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعثرها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة (النميان، 2003: 19-18).

ولقد عرف **Robert Mockler** الرقابة بأنها " عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها لاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فاعلية وكفاءة ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة (عوض، 2012: 20).

وعُرفت الرقابة " بأنها نشاط إداري يسعى إلى التحقق من كفاءة و استغلال موارد المنظمة و تحقيق أهدافها، وبالتالي هي نشاط إداري ذو أهمية في التنظيم أو المؤسسة، بحيث تسعى إلى التأكد و التحقق من أن الموارد داخل المؤسسة تستغل وفق الأهداف المخطط لها، وما يعاب على هذا التعريف أنه أهمل دور الرقابة في عملية متابعة و تقييم الأداء (بلوم، 2008: 15)

وحسب ديوان الموظفين العام تُعرف الرقابة على أنها: عملية التحقق من مدى تحقق الأهداف المرسومة بكفاية والكشف عن معيقات تحقيقها والعمل على تقليل الانحرافات في أقصر وقت ممكن (ديوان الموظفين العام، 2008).

وتعرف الرقابة بأنها: عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء.

كذلك عرفت الرقابة بأنها: الوظيفة التي يمكن عن طريقها التأكد من أن ما تم أو يتم من أعمال يكون مطابقاً لما يراد إتمامه، والرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمة بقصد تحقيق أهدافها وتجري عملية القياس هذه وفق معايير يفترض وضعها سلفاً لكل وجه من أوجه النشاط المهمة (شاهين، 2007: 26).

ويُعرفها تيري بأنها: التحديد الواضح والدقيق لما يتم تنفيذه من طرق تقييم الأداء، ومن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة حتى يتفق الأداء الفعلي مع الخطط والأهداف الموضوعية، ولقد عرفها الفرنسي هنري فايول بأنها: التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء (باعلوي، 2008: 62).

كما عرفها ماهر بأنها مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر، كذلك عرفها الهواري على أنها عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية للتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف والمعايير (الشيخ عيد، 2007: 82).

ويرى الباحث أن الرقابة هي: عملية التأكد من أن المؤسسة تسير طبقاً للخطط الموضوعية وصولاً للأهداف المرسومة، ووضع اليد على المعوقات التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف.

2.1.2: أهمية الرقابة:

في بادئ الأمر كانت لا توجد أهمية كبيرة لأنظمة الرقابة نظراً لعدم وجود فصل بين الملكية والإدارة، حيث كان هناك ما يُعرف بالرقابة الشخصية أو رقابة المالك، حيث كان يقوم بنفسه على رقابة أنشطة المؤسسة، بعد ذلك ظهر مفهوم الرقابة **control** كمرادف لمفهوم الضبط الداخلي **internal check**، والذي يعني توزيع السلطات والمسؤوليات بطريقة تحقق الضبط التلقائي للعمليات اليومية وذلك عن طريق قيام شخص آخر بمراجعة ما قام به غيره (المدهون، 2014: 67).

وتلعب الرقابة دوراً أساسياً مهماً باعتبارها وسيلة من وسائل قياس الأداء وتصحيحه بما يجنب المنشأة الكثير من المخاطر والخسائر، وتعتبر عملية الرقابة عملية ضرورية جداً ولا غنى عنها في أي منظمة كانت صغيرة أو كبيرة لعدة أسباب منها (السيقلي، 2005:13):

١. تمنع أو تقلل حدوث الأخطاء خاصة تلك الأخطاء الكبيرة والمكلفة.
 ٢. التأكد من أن العمل يسير بصورة جيدة ووفق ما خطط له مسبقاً.
 ٣. العمل على تشجيع النجاح الإداري لا سيما عندما تقوم الإدارة بمكافأة المجددين.
 ٤. منع حدوث كوارث اقتصادية سيما على مستوى الدولة وعلى مستوى المؤسسات والمنظمات الإنتاجية الكبيرة، التي إذا ما أفلست مثل هذه المنشآت ستؤدي إلى آثار وخيمة على مستوى الاقتصاد الكلي.
 ٥. تحقيق التنمية والتطور، عن طريق المساعدة في تطبيق الخطط الموضوعة وتقليل الهدر والتكاليف الزائدة والبطالة المقنعة وما إلى ذلك من أمور.
- كما وتبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي (بلوم، 2008: 44):**
- ارتباطها بالعملية الادارية ارتباطاً وثيقاً لأن كلاً من التوجيه والتنظيم والتخطيط يرتبطان بالعملية الرقابية يؤثران ويتأثران بها.
 - العملية الرقابية تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة ومن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الأداء في المنظمة.
 - ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بعملية الرقابة.
 - إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته يصبح خطأ كبيراً ونظام الرقابة الفعال يمكن الإدارة من الكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها.
 - إن التعقيد في بيئة العمل المعاصرة يحتم على الإدارات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية والرقابة الفعالة تعمل على سرعة تجاوب الإدارة مع هذه المتغيرات.

ويرى الباحث أن أهمية العملية الرقابية تتمثل في الأمور التالية:

- سرعة التعرف على الأخطاء ومحاولة علاجها بكفاءة عالية.
- معرفة مدى التزام العاملين بالخطط المرسومة.
- التعرف على نقاط القصور في الأداء والعمل على معالجتها.
- التركيز على العمليات ذات الجودة العالية والتي تعمل على رفع مستوى الأداء.
- التنسيق بين مختلف الدوائر داخل المؤسسات بما يزيد من كفاءة الأداء.
- العمل على كشف الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والفاعلية.

ويرى الباحث أن أهمية الرقابة تبرز من خلال الحفاظ على المال العام وحسن إدارته واستغلاله بما يفيد المؤسسة، والمساعدة في الوصول إلى الأهداف المرسومة وفقاً للخطط الموضوعية، والتأكد من سير العمليات ضمن المعايير المطلوبة بما يكفل تقدم وتطور المؤسسة والحد من مشكلاتها التي قد تحدث بشكل مفاجئ بما يؤدي إلى ترشيد استغلال الموارد وحسن استخدامها أثناء العمل.

لذلك لا تقتصر أهمية الرقابة على ما تؤدي إليه من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ومنع الأخطاء قبل وقوعها ، بل هي أيضاً تلقي الضوء على الإيجابيات عبر اكتشاف الكفاءات الإدارية وتنمية الكفايات الإنتاجية، وبالتالي ضرورة الرقابة وأهميتها ليست محل شك فهي ذات أهمية خاصة لجميع وظائف الإدارة (Geradine, 1999:4).

3.1.2: أهداف الرقابة:

تعرض الكثير من الكتاب والباحثين إلى موضوع أهداف الرقابة وقد تناول بعضهم التأكيد على ضرورة أن تعمل عملية الرقابة على تطبيق اللوائح والنظم والتأكد من سلامة القوانين والتعليمات، والتأكد من كفاءتها لمساعدة القيادة في إدارة ناجحة لشؤون الدولة.

ولقد ذكر الكفراوي أهم الأهداف التي يجب أن يتضمنها النظام الرقابي لأجهزة الرقابة العليا

(أبو هدا، 2006 : 39-40):

- التحقق من أن الإنفاق تم وفقاً لما هو مقرر له، والكشف عما يقع من مخالفات .

- متابعة تنفيذ الخطة الموضوعية، وتقييم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقاً للسياسات الموضوعية ولمعرفة نتائج الأعمال والتعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة والكشف عما يقع من انحرافات وما قد يكون في الأداء من قصور وأسباب ذلك لاتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

- التأكد من سلامة اللوائح والقوانين والتعليمات والتأكد من مدى كفايتها وملائمتها واكتشاف نقاط القصور فيها لاقتراح وسائل العلاج التي تكفل أحكام الرقابة دون تشدد في الإجراءات.

كما وتمثل الرقابة نشاطاً حيوياً داخل أي نظام، وطالما أن لكل نظام أهداف يسعى إلى تحقيقها، فإن الرقابة تكون ملازمة للأداء داخل هذا النظام بهدف دفع وتحفيز مكونات هذا النظام من أجل تحقيق تلك الأهداف، ثم مقابلة الأداء الفعلي وبصورة منتظمة بالمعايير المحددة مسبقاً ضمن الخطة (حسون، 2006:42).

ولقد ذكر العاجز (2008: 28) أن الرقابة وظيفة إدارية تهدف إلى ما يلي:

١- توفير المعلومات الواقعية عن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه في وظيفة التقويم.

٢- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.

٣- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء أكانت بالنسبة للأداء أو السلوك وإيجاد الحلول المناسبة لعلاجها.

٤- كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنشطة وإحاطة الإدارة العليا علماً بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.

ويذكر بلوم (2008:47) بأن المقصود بالرقابة هو: ضرورة تأمين القيادة الناجحة في

إدارة المؤسسة، وعليه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي:

- ١- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من أن الخطة تسير في مسارها المرسوم.
 - ٢- التأكد من تنفيذ المهام المخططة و معرفة مدى تنفيذ الواجبات.
 - ٣- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.
 - ٤- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها و المتعاملين معها.
 - ٥- التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً، وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع.
- من خلال ما سبق يرى الباحث أن الرقابة هي عملية إدارية شاملة تسعى لضبط العمليات داخل المؤسسة ومتابعة الإجراءات وصولاً لتحقيق الأهداف، وهي عبارة عن عملية تصحيحية لمعالجة نقاط الضعف وتقوية أوجه القصور في العمليات، وتسوية الانحرافات، والعمل على تفاديها و منع تكرارها في المستقبل.

المبحث الثاني

2.2: مراحل، أنواع، مستويات الرقابة

1.2.2: مراحل عملية الرقابة:

الرقابة عملية شاملة ومتكاملة تمر بعدة مراحل، كل مرحلة من مراحل الرقابة لها أهميتها الكبيرة في المنظومة الرقابية، كما أن كل مرحلة تعتمد على المرحلة التي تليها؛ والعملية الرقابية تتضمن ثلاث مراحل أساسية هي: وضع المعايير، وقياس الأداء وتصحيح الانحرافات (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: 86-87).

أولاً: وضع المعايير: وهي أداة قياس كمية أو نوعية صممت من أجل قياس النتائج الفعلية لأهداف المؤسسة وخططها بحيث تعكس استراتيجيتها، وتصنف إلى معايير إدارية تتضمن التقارير واللوائح وتقييمات الأداء وتركز على نوعية الأداء المطلوب لبلوغ الهدف، ومعايير تقنية تحدد ماهية وكيفية العمل (العاجز، 2008: 32).

والمعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع.

ثانياً: قياس الأداء: أي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري ، بمعنى تقييم الإنجاز بعد أداء العمل بواسطة المعايير المحددة، حيث تقارن النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة التي تم وضعها كغايات يجب الوصول إليها.

ثالثاً: تصحيح الأخطاء والانحرافات: الإجراءات المتخذة لمعالجة الانحرافات والفروق بين الأداء الفعلي والمستهدف، ولتحديد الإجراء الواجب اتخاذه تجاه الانحراف يجب الاعتماد على المعيار ودقة القياس التي أظهرت الانحراف، وتحليل الأداء لمعرفة سبب الانحراف ثم يلي ذلك القيام بالخطوات التصحيحية بهدف الوصول للنتائج المستهدفة (العاجز، 2008: 33).

2.2.2: أنواع الرقابة:

هناك من اعتمد في تقسيمه للرقابة على نوعين أساسيين هما :

• الرقابة الإدارية

تُعرف الرقابة الإدارية على أنها: خلق الارتباط بين المهام وتنسيقها بمقتضى الخطة الموضوعة لإنجاز أهداف محددة، وتبعاً لذلك تمارس الرقابة دورها بأسلوب يتيح المجال لإنجاز ملائم للأهداف (الشيخ عيد، 2007: 82).

وتعرف أيضاً بأنها: أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، وأن الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، وتعرف كذلك بأنها: التحقق من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، فهي عملية اكتشاف عما إذا كانت الأعمال تسير حسب الخطط الموضوعة للكشف عن نقاط الضعف وعلاجها (كلاب، 2004: 26).

والرقابة الإدارية: هي الجهد النظامي الذي يقارن الأداء بالخطط وذلك بواسطة إدارة الأعمال، وعلى الرغم من تعدد تعريفات الرقابة الإدارية فإنها تكاد تجمع على أنها: عملية قياس النتائج الفعلية للأداء، ومقارنتها بالأداء المتوقع من خلال الخطط المرسومة، وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت بغية إجراء التعديلات اللازمة لضمان سير العمل في الطريق المخطط له، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة (حسن، 2006: 45).

• الرقابة المالية

وتعرف الرقابة المالية بأنها الرقابة التي تستهدف التأكد من حسن استعمال المال العام بما يتفق مع أهداف التنظيم الإداري، وهي أيضاً عملية المحافظة على الأموال العامة من سوء التصرف وذلك عن طريق التحقق من التزام الإدارة بالقوانين المعمول بها في تحصيل الإيرادات العامة وصرف النفقات العامة، والتأكد من أن النفقات تتم في الأوجه المحددة قانوناً وبما يخدم المصلحة العامة (بشناق، 2011: 7).

كما وتهدف الإجراءات الرقابية إلى التأكد من صحة الإجراءات المالية ومسايرتها لمختلف الخطط والسياسات العليا، وتعمل على تعزيز قدرات المدراء على اتخاذ القرارات من خلال تحديد الانحرافات عن الخطط والمعايير (شرف، 2005: 16).

ويمكن تعريف الرقابة المالية على أنها: الرقابة على طرق الكسب والموارد المالية، وطرق التصرف فيها أو إنفاقها، كما تشمل الرقابة المالية الكشف عن الأخطاء المالية والبحث عن أسباب حدوثها والعمل على معالجتها.

أما الرقابة حسب المفهوم الحديث فهي: منهج علمي شامل يتطلب التكامل، والاندماج بين المفاهيم القانونية والاقتصادية والمحاسبية والإدارية، يهدف إلى التأكد من الحفاظ على الأموال العامة ورفع كفاءة استخدامها وتحقيق الفعالية في النتائج المتحققة على أن يقوم بهذه المهمة جهاز مستقل غير خاضع للسلطة التنفيذية (الحاطوم، 2015: 10).

كذلك هناك من قسم الرقابة إلى رقابة مباشرة ، ورقابة غير مباشرة (النميان، 2003: 25)

١- الرقابة المباشرة .. يتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية، إذ يقوم المسئول بشخصه بمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبدونها هؤلاء الأفراد تجاه طبيعة العمل .

٢- الرقابة غير المباشرة .. لأسباب عديدة قد يتعذر على المسئول القيام بملاحظات شخصية لسير العمل، لهذا يلجأ إلى الرقابة غير المباشرة، وذلك عن طريق التقارير الرقابية التي تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة ودقة حتى يتمكن المسئول من اكتشاف الخطأ في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات.

كذلك هناك من اتبع في تصنيفه للرقابة على معايير مختلفة من أهمها (الزمن والهدف والتخصص والمصدر والجهة التي تمارسها).

أولاً: الرقابة حسب التوقيت

وقد قسمت الرقابة حسب التوقيت إلى ثلاث أنواع:

- **الرقابة السابقة للتنفيذ:** وتتم عن طريق اصدار القوانين والتشريعات والأنظمة التي تكفل سير العمل بالشكل المطلوب والأحكام المتعلقة بتحصيل الإيرادات قبل جمعها،

وكذلك تدريب الموظفين والعمال على كيفية القيام بالأعمال الموكلة اليهم مسبقاً قبل تكليفهم بها (الحاطوم، 2015: 15).

● **الرقابة المتزامنة:** وتسمى بالرقابة التخطيطية، أو الرقابة المرحلية، وتتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ العمل، وتهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن العمل يؤدي بطريقة ملائمة وكما هو مخطط، وفي المستوى الاستراتيجي يركز هذا النوع من الرقابة على النتائج الربع سنوية للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي، والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية (شاهين، 2007: 37).

● **الرقابة اللاحقة :** ويهدف هذا النوع إلى كشف المخالفات والأخطاء بعد إنجاز الأعمال، ويتم ذلك بعد مراجعة نتائج العمليات ومقارنتها بما هو مخطط، أو مقارنتها بنتائج السنوات السابقة (الحاطوم، 2015: 16-17).

ثانياً: الرقابة حسب الهدف

يمكن التمييز بين نوعين من الرقابة بحسب هدفها وهما:

الرقابة الإيجابية: وهي التي تمارسها الإدارة من خلال تتبع مراحل التنفيذ للسياسات والإجراءات المفسرة للخطة للتأكد من مطابقة العمليات للوائح والأنظمة التي تشرعها الإدارة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت وبالكيف وبالكم المحددة (كريم، 2010: 1).

الرقابة السلبية:

وتهدف لاكتشاف الأخطاء والانحرافات بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى مواطن القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول للمشاكل القائمة، وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني الخوف والإرهاب لأفراد المؤسسة. (عودة، 2014: 15).

ثالثاً: الرقابة حسب التخصص أو النشاط

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل الوحدة من تسويق وإنتاج وأفراد، تمويل... الخ، وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا النوع من الرقابة مثل (أبو هاشم، 2013: 18-19):

١. إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات؛ لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للآلة.

٢. إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى إجمالي الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج المعيب.

٣. إجمالي المصاريف إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية.

رابعاً: الرقابة من حيث الجهة التي تمارس الرقابة

تنقسم الرقابة من حيث الجهة التي تمارسها إلى نوعين هما:

الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي يعهد بها إلى هيئة مستقلة تتمتع بما يتمتع به القضاء من الاستقلال، كما عُرِفَتْ بأنها مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والأجهزة الرقابية المتخصصة التي تؤسس خارج التنظيم المعين بهدف التأكد من كفاءة وفاعلية الأداء المالي والإداري للمنظمات (الغماري، 2009: 21).

الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تمارس من قبل إدارة المنظمة، وقد عُرِفَتْ بأنها الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس التي تتبناها المنشأة لحماية الأصول ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الإدارية (شرف، 2005: 22-23).

3.2.2: مستويات الرقابة:

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى، وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي (عودة، 2014: 11):

1.3.2.2: الرقابة الاستراتيجية:

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية.

والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

2.3.2.2: الرقابة التكتيكية:

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، ومتابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، ومتابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

3.3.2.2: الرقابة التشغيلية:

تعني الرقابة على العمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء أكان سلعة أو خدمة، ويقوم بهذا النوع من الرقابة مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، ومتابعة النتائج اليومية للأنشطة (عوض، 2012: 31)

4.2.2: أدوات الرقابة:

هناك العديد من الأدوات الرقابية التي تستخدمها الإدارة في الرقابة على العمليات للتأكد من سيرها وفق الخطط المرسومة ومنها (العرايشي، 2015: 20):

التقارير:

ويتم إعدادها لمعرفة مدى سير العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف الموضوعية بحيث توضح سلوك الأفراد ومدى التزامهم بالبرامج والخطط المرسومة فهي تنقل صورة واضحة لرؤساء العمل بحيث يتمكنون من اتخاذ القرارات الملائمة.

الإشراف الإداري:

توجيه المرؤوسين نحو الأداء الأفضل وتصويب أخطائهم وانحرافاتهم واستبعاد المتقاعسين، وبث روح التعاون بين الأفراد هي من مهام الإشراف الإداري.

الملاحظة الشخصية:

حيث تعتبر من الوسائل الناجحة للرقابة، وذلك لقرب المراقب من العاملين فيعتمد على المشاهدة المباشرة فيتم من خلالها تقديم النصح والتوجيه، كما يمكن أن تتضمن مكافأة المجددين وتحفيزهم ومعاقبة المخطئين.

التقارير الخاصة:

تقوم بإعدادها جهات معينة تخولها القيام بتقارير لغرض محدد في حالة معينة.

الرقابة بالحاسوب:

حيث يتم وضع برامج حاسوبية تقوم بأعمال الرقابة والمتابعة الآلية لمختلف العمليات داخل المؤسسة.

التفتيش الإداري:

ويهدف للتحقق من دقة الأداء وسلامة الإجراءات المتبعة أثناء التنفيذ، والتفتيش الإداري يسعى للكشف عن الأخطاء وتحديد الأسباب ومعالجة المشكلات (النميان، 2003: 32).

السجلات والاحصاءات:

وهي لجمع ورصد بيانات الأداء الفعلي ويمكن استرجاعها وقت الحاجة إليها لمعرفة مستوى الانجاز وتقييمه ومقارنته مع ما هو مطلوب (النميان، 2003: 34).

ويرى الباحث أن استخدام الأدوات الرقابية المختلفة في عملية الرقابة يعمل على تعزيز العملية الرقابية ويعطي مردود ونتائج إيجابية، كما يؤدي إلى متابعة ورقابة مختلف الاجراءات والعمليات داخل المؤسسة.

المبحث الثالث

3.2: مقومات ومبادئ الرقابة

1.3.2: مقومات الرقابة:

تعتبر مقومات نظام الرقابة كالأعمدة داخل المبنى فقوة هذه الأعمدة تعكس قوة وفعالية هذا النظام والعكس صحيح (عواد، 2012: 44).

ولكي يتمكن النظام الرقابي من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية لا بد أن تتوفر مجموعة من المقومات والعناصر، حيث يسعى الباحثون إلى تحديد العناصر والأسس المشتركة التي يتوجب الالتزام بها إذا تولدت الرغبة في بناء نظام رقابة سليم لأي منشأة (عياش، 2005: 52).

لذلك يجب أن يُبنى نظام الرقابة على مجموعة من المقومات والركائز والتي من خلاله يستطيع تحقيق أهدافه، ومن أهم هذه المقومات ما يلي (المدهون، 2014: 71):

أولاً- المقومات الإدارية، ومن أهمها:

- وجود خطة تنظيمية سليمة: بحيث تتضمن تحديد المسؤوليات والصلاحيات وأن تكون قابلة لتضمين أي تعديلات مستقبلية .
- وجود نظام دقيق للتأكد من تنفيذ الإجراءات الموضوعية : حيث يتم مراقبة الأداء بطريقة مباشرة بحيث يقوم كل مسؤول بمتابعة أداء مرؤوسيه، أو بطريقة غير مباشرة بالاستعانة بأدوات الرقابة المختلفة من موازنات تقديرية أو تكاليف معيارية .
- وجود نظام جيد لتقييم الأداء والحوافز والروادع: بهدف التحقق من الالتزام بمستويات الأداء المطلوبة وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ووسائل علاجها .

ثانياً: المقومات المحاسبية ومن أهمها:

- سياسات وإجراءات لحماية الأصول: بما يمنع تسريبها أو اختلاسها وضمان صحة التقارير المالية والمحاسبية .
- وجود قسم للتدقيق الداخلي: بحيث يعمل على التأكد من تطبيق وإنجاز مهمات الرقابة الداخلية من خلال التأكد من تطبيق السياسات والإجراءات واللوائح الموضوعية من طرف إدارة المنشأة.

- **نظام محاسبي سليم:** ويهدف إلى تقديم البيانات اللازمة عن جميع المعاملات لتمكين أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية من القيام بمهامها الرقابية في المؤسسة (شرف، 2005:37).

كذلك من المقومات الضرورية للعملية الرقابية ما يلي(عواد، 2012: 31-33):

- **الهيكل التنظيمي:** من أجل أن يحقق نظام الرقابة أهدافه المتعلقة بالتحكم في المؤسسة وحماية الأصول وضمان نوعية العمليات وتشجيع العمل بكفاءة والالتزام بالسياسات الادارية يجب توافر هيكل تنظيمي يوضح حجم المؤسسة وطبيعتها والاختصاصات المتواجدة فيها ويحدد الدوائر والأقسام وتحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال.
- **اجراءات تنظيمية وإدارية:** تختص بأوجه النشاط داخل المنظمة فنجد اجراءات تخص الأداء الإداري من خلال تحديد الاختصاصات وتقسيم واجبات العمل داخل كل إدارة بما يضمن فرض رقابة على كل شخص بداخلها.
- **تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات:** حيث إن التقسيم الجيد للعمل داخل المؤسسة يمنع تداخل الاختصاصات وتضاربها وبالتالي يقلل من درجة وقوع الأخطاء والتلاعب والسرقة.

وهناك من المقومات الاساسية للرقابة على مستوى الدولة منها (مرشود، 2014: 89):

- **تفعيل ديوان الرقابة العام:** باعتباره الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين حيث أنه يشكل الرافعة الأساسية للنظام الديمقراطي والمعزز لدور الرقابة في المحافظة على الأصول والممتلكات.
- **مساندة هيئة مكافحة الفساد:** ودعم دورها في محاربة الجرائم المخلة بواجبات الوظيفة العامة.
- **الرقابة القضائية:** بحيث يجب منحها صلاحيات البث في القضايا التي تحول إليها دون تأثير من قبل أصحاب النفوذ.
- **تفعيل الرقابة البرلمانية:** وخاصة على الأجهزة التنفيذية في الدولة من خلال الاطلاع على أعمال السلطة التنفيذية وسياساتها العامة والتأكد من التزامها بالقوانين والأنظمة.

2.3.2: مبادئ الرقابة:

هناك عدة مبادئ للرقابة تساهم في زيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها، ومن أهم تلك المبادئ ما يلي (علوم التجارة، 2015):

١- مبدأ الإسهام بجهد مشترك نحو أهداف المنشأة:

إن هدف وظيفة الرقابة هو العمل على الوصول وإنجاز أهداف المنشأة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط.

٢- مبدأ وضع المعايير:

لكي تكون الرقابة فعالة يجب وضع المعايير الصحيحة والملائمة.

٣- مبدأ تحديد ووضع مراكز رقابة استراتيجية:

والغرض من تحديد هذه المراكز الرقابية هي ضبط ورقابة أنشطة الأعمال التي تؤدي إلى معرفة الانحرافات عن المعايير الموضوعة.

٤- مبدأ تصحيح الانحرافات:

إن الوظيفة الإدارية للرقابة تكمن في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات المحتملة أو العادية بعد مطابقتها بالخطط الموضوعة .

٥- مبدأ مرونة الرقابة:

فعملية الرقابة مثل الخطة يجب أن يتم تصميمها بحيث تكون مناسبة وقابلة لمواجهة الظروف المتغيرة ليتم إضافة التعديلات اللازمة عليها.

٦- مبدأ الانسجام الوظيفي:

إن نظم الرقابة التي يتم تصميمها بكفاءة يجب أن تكون منسجمة مع البنيان التنظيمي.

٧- مبدأ مناسبة الأنظمة الرقابية:

إن الأنظمة الرقابية يجب أن تعكس المهام أو الوظائف التي صممت من أجلها، وبالتالي ستكون ذات قيمة وتساعد المدراء في إنجاز المهام المحددة.

المبحث الرابع

4.2: الرقابة في القطاع الحكومي

1.4.2: القطاع الحكومي:

يُعرف القطاع الحكومي في أي دولة بأنه "ذلك القطاع الذي يعمل على تقديم خدمات أساسية مطلوبة لضمان النظام العام، ويصعب تسويقها للأفراد بثمن مثل الدفاع والعدالة والأمن الداخلي، وعادة ما تمولها الموازنة العامة للدولة والتي تؤمن إيراداتها بالدرجة الأولى من الضرائب المفروضة على الشعب للمساهمة في تحمل نفقات الخدمات العامة (كلاب، 2004: 80).

ويتشكل القطاع الحكومي الفلسطيني من مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية والتي رغم عدم وجود إطار تنظيمي أو هيكل إداري معتمد لها، إلا أنها تتكون من العديد من الوزارات والهيئات والسلطات والمؤسسات العامة (الأغا، 2015: 52).

والرقابة في القطاع الحكومي تكون شاملة، وغير تفصيلية وتمارس بواسطة أجهزة مستقلة ومتخصصة كل منها يباشر الرقابة على نوع معين من النشاط الحكومي بما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القوانين ويساير الخطط العامة للدولة، ويتوقف وجود أجهزة الرقابة على عدة اعتبارات في مقدمتها (النميان، 2003: 49):

١. نظام الحكم وطبيعة التنظيم الحكومي القائم.

٢. الفلسفة التي تقوم عليها الرقابة.

٣. مدى توافر أنواع الرقابة الأخرى.

٤. مدى توافر إمكانيات الرقابة وخاصة ما يتعلق منها بالعنصر البشري الكفؤ.

٥. الاتجاهات السائدة بصدد الرقابة والعمل الحكومي.

وهناك العديد من الدفاتر المحاسبية، والسجلات الرقابية التي توزع على الوحدات الحكومية لضمان إثبات العمليات والرقابة عليها (النظام المالي للوزارات والمؤسسات العامة، 2015):

أولاً - الدفاتر المحاسبية

١. دفتر اليومية العامة.
٢. دفتر يومية صندوق المصاريف النثرية.
٣. دفتر الأستاذ العام.
٤. دفتر أستاذ مساعد الإيرادات.
٥. دفتر أستاذ مساعد النفقات.
٦. دفتر أستاذ الأمانات.
٧. دفتر أستاذ السلف.

ثانياً - السجلات الرقابية

١. سجل مراقبة المخصصات.
٢. سجل الرخص وسندات القبض والأوراق ذات القيمة.
٣. سجل المشاريع.
٤. سجل الشيكاتراجعة.

2.4.2: الأجهزة الرقابية في القطاع الحكومي الفلسطيني:

نظراً لأهمية الرقابة على المستوى الحكومي وعلى المستوى العام، فقد حرصت السلطة الفلسطينية على تشكيل أجهزة رقابية مختلفة، منها أجهزة تتبع للوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة، ومنها أجهزة مستقلة بذاتها عن الحكومة وذلك ضماناً للنزاهة والشفافية .

وقد قامت الأجهزة الحكومية في السلطة الفلسطينية، وضمن تشكيلاتها الإدارية بإنشاء دوائر رقابة داخلية تتبع الجهاز الحكومي، وتقوم بمراقبة كافة التصرفات المالية، وتمثلت هذه الدوائر في نوعين: النوع الأول رقابة وزارة المالية، ومهمتها بسط رقابتها المالية على كافة الأجهزة

الحكومية في السلطة الفلسطينية، والنوع الثاني وحدات الرقابة المالية داخل كل جهاز حكومي، وتكون مهمتها الرقابة المالية على تصرفات الجهاز (بشناق، 2001: 13).

أولاً : رقابة وزارة المالية:

تقوم وزارة المالية بدور المراقب لجميع المؤسسات العامة، وخاصة التي تعد موازنة سنوية معتمدة من المجلس التشريعي بواسطة وزارة المالية، وتكون تلك الرقابة متمثلة في ما يلي (النظام المالي للوزارات والمؤسسات العامة، 2015)

- ١- مناقشة الموازنة التقديرية للوزارات من خلال دائرة الموازنة العامة بوزارة المالية.
- ٢- مراجعة الحسابات للوزارات، وإقفال السلف من خلال دائرة الرقابة والتدقيق الداخلي.

كما وتتمثل الرقابة المالية في وزارة المالية في ما يلي (وزارة المالية، 2015):

١. الرقابة على نفقات الدوائر سواء الممولة من الموازنة العامة أو من المنح.
٢. التأكد من صحة تقارير الإنفاق الشهرية قبل رفعها للجهات المختصة.
٣. رقابة مقبوضات وإيرادات الدوائر للتأكد من قيمتها الصحيحة وجبايتها في الوقت المحدد.
٤. التأكد من صحة تقارير الإيرادات الشهرية قبل رفعها للجهات المختصة.
٥. رقابة المطابقات (التسويات) البنكية لحسابات الإيرادات والنفقات والمنح.
٦. المشاركة في تقييم المنح والمساعدات العينية والمشاركة في لجان الجرد والإتلاف.
٧. الفحص الفجائي للصناديق والعهددة والموجودات الثابتة في الدوائر.

• رقابة الإدارة العامة للتدقيق الداخلي

نص النظام المالي للمؤسسات العامة في المادة (151) على أن تنشأ في وزارة المالية دائرة مختصة تتبع وزير المالية، وتؤدي مهامها وفقاً لنظام التدقيق المالي الداخلي الذي تضعه وزارة المالية، وذلك لضمان الاستخدام الملائم والاقتصادي للموارد العامة، ولضمان التزام كل الدوائر ووحداتها بالإنفاق وفق التشريعات المالية المعتمدة (الأغا، 2015: 71).

ولقد نصت المادة(63) من قانون تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية رقم (7) لسنة 1998 على ما يلي(تضع الوزارة نظاماً للتدقيق المالي الداخلي لضمان الاستخدام الملائم والاقتصادي للموارد العامة ولضمان التزام كل الوزارات والمؤسسات العامة ووحداتها بالإتفاق وفق التشريعات المالية ويكون للوزارة سلطة التفتيش في أي وقت على السجلات المحاسبية للإيرادات والنفقات لكل الوزارات والمؤسسات العامة والصناديق الخاصة (قانون تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية، 1998: المادة 63).

وتعتبر الإدارة العامة للتدقيق الداخلي من أهم الإدارات المساندة لعمل وزير المالية والتي تتولى مهام التدقيق والرقابة على كافة عمليات وزارة المالية ونشاطات الوزارات والمؤسسات غير الوزارية التي لا يوجد بها دوائر تدقيق داخلي بالإضافة إلى تنفيذ عملية التحول إلى اللامركزية في أعمال التدقيق الداخلي، وتتبع الإدارة العامة لوزير المالية مباشرة حيث ترفع تقاريرها بانتظام للوزير(وزارة المالية الفلسطينية، 2015).

• وحدات الرقابة داخل الأجهزة الحكومية

قامت العديد من الوزارات والأجهزة الحكومية المختلفة في السلطة الوطنية الفلسطينية بإنشاء وحدات خاصة بالرقابة المالية، وذلك لإحكام الرقابة على استخدام المال العام، وتفعيل أنظمة الضبط الداخلي لتسهيل مهمة الرقابة من قبل وزارة المالية ممثلة بمديرية الرقابة والتدقيق، وكذلك لتسهيل مهمة الرقابة الخارجية عن طريق ديوان الرقابة (بشناق، 2001: 18).

ثانياً: الأجهزة الخارجية المختصة بالرقابة

• رقابة السلطة التشريعية (المجلس التشريعي)

وفقاً لأحكام المادة (47) من القانون الأساسي للسلطة الفلسطينية فإن "المجلس التشريعي هو السلطة التشريعية المنتخبة ويتولى مهامه التشريعية والرقابية في المرحلة الانتقالية على الوجه المبين في نظامه الداخلي".

وبتمثل الدور الرقابي للمجلس التشريعي بالرقابة على السياسات الحكومية العامة في جميع المجالات، وشتى الحقول السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والأمنية، والتأكد من التزامها بالسياسات العامة، ويباشر المجلس التشريعي الفلسطيني رقابته على أعمال السلطة التنفيذية بصور وأشكال متعددة من أهمها (كلاب، 2004: 90):

١) إصدار القوانين والتشريعات المنظمة للأعمال المالية والإدارية لوزارات ومؤسسات السلطة.

٢) مناقشة واعتماد الموازنة العامة والحسابات الختامية للسلطة.

٣) مساءلة الوزراء، من خلال توجيه الأسئلة أو الاستجواب أو المناقشة للوزراء حول أي قضية تتعلق بأداء وزارتهم، أو أي قضية تهم المواطن لها علاقة بهذه الوزارة.

٤) لجان التحقيق وتقصي الحقائق، وهي تشكل لمعالجة موضوع معين تكون فيه المعلومات المتوفرة غير كافية أو غير موثوق بها.

٥) اللجان الدائمة بالمجلس كل في مجال النشاط المختص بمراقبته.

• رقابة السلطة القضائية:

ويعتبر القضاء والذي يتمثل في المحاكم، من أهم أجهزة الرقابة في الدولة، حيث أن جهاز القضاء المستقل والبعيد عن هيمنة السلطة التنفيذية يكون له القدرة على حماية المال العام وحماية ممتلكات الدولة ومواردها العامة من العبث والنهب واستغلالها للمصالح الشخصية.

ويقصد بالرقابة القضائية أن يُعهد بعملية الرقابة إلى هيئة قضائية تنظر في مدى مطابقة القوانين للدستور، وتُصدر في هذا الصدد حكماً قضائياً (المدهون، 2014: 18).

• رقابة ديوان الموظفين العام:

أنشأ ديوان الموظفين العام بموجب قرار رئاسي رقم (131) لسنة 1994، وهو الجهة التي تتولى الرقابة على نظم وإجراءات شؤون الخدمة المدنية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية لسنة 1998م.

ومن الزاوية الرقابية يمارس الديوان الاختصاصات التالية (ديوان الموظفين العام، 2015):

١. مراقبة تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
٢. وضع القواعد العامة لعملية اختيار الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية وأسس اختيار الأشخاص المؤهلين للخدمة في الوظائف العامة ومراقبة التنفيذ للتأكد من حرية الاختيار وموضوعيته.

٣. وضع السياسة العامة لقياس كفاءة الموظفين في الخدمة المدنية ووضع المعايير والنماذج التي تستخدم لقياس الكفاءة التي تلتزم بها الدوائر الحكومية.

٤. دراسة أساليب العمل والإجراءات في الأجهزة الإدارية والعمل على تطويرها وتبسيطها.

٥. متابعة إدارة شؤون الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية وتوجيهها إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشؤون الموظفين، وضبط السجلات الخاصة بالتعيينات والترقيات والنقل والعقوبات التأديبية، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية.

• رقابة ديوان الرقابة المالية والإدارية:

يعتبر ديوان الرقابة المالية والإدارية الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين وبشكل أحد أبرز مؤسسات الرقابة فيها، ولقد أنشأ تنفيذاً لأحكام القانون الأساسي الفلسطيني ويتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة والأهلية القانونية الكاملة لممارسة أعماله، ولقد أعطى القانون الديوان حق الاطلاع على كافة التقارير والمعلومات والبيانات الواردة من الموظفين، وله أن يطلب تزويده بكل ما يريد الاطلاع عليه من معلومات وإيضاحات من جميع الدوائر الحكومية مما له علاقة بأعمالها (ديوان الرقابة المالية، 2004: 1).

يتضح مما سبق أهمية الأجهزة الرقابية (الداخلية والخارجية) ودورها في مكافحة الفساد المالي والإداري وحماية ممتلكات الدولة والمال العام، ومدى أهمية وجود أجهزة رقابية مستقلة قادرة على الإشراف والمتابعة والرقابة دون تأثير خارجي أو تدخل من المؤسسات الأخرى.

3.4.2: خصائص النظام الرقابي الفعال:

يعد وجود نظام رقابي فعال شرطاً لازماً لضمان تحقيق الأهداف المنشودة للرقابة، وإن مثل هذا النظام ينبغي أن يشمل تحديداً واضحاً للأجهزة والمعدات أو الوسائل أو الأشخاص المسؤولين عن المهمة الرقابية، وضروري جداً أن تكون هذه الوسائل وهؤلاء الأشخاص لديهم الصلاحيات والإمكانات الكافية لإتمام مهامهم بالشكل الصحيح (الغماري، 2009: 28).

ومن أهم الخصائص والشروط الواجب توفرها في هذا النظام (حسون، 2006: 49).

١- الملاءمة:

بحيث يجب أن يتلاءم النظام وطبيعة النشاط الذي تتم عليه الرقابة، فالمنشأة الكبيرة في الحجم بحاجة إلى جهاز رقابي أكبر حجماً من الجهاز الواجب استخدامه في منشأة أعمالها محدودة.

٢- الرقابة المستمرة

بحيث تعمل على كشف الأخطاء بسرعة، ومعرفة أسبابها وتحديد المسؤولين عن هذه الأخطاء، وإبلاغ الجهات المعنية بذلك بأقصى سرعة ممكنة، من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتصحيح مسار التنفيذ لعدم تكرار وقوع الخطأ في المستقبل.

٣- توازن التكاليف مع المردود :

فالتكاليف المبذولة لتوفير نظام الرقابة لابد وأن تتناسب مع الفوائد المحققة من وجوده، فالمدير الذي يبذل جهوداً كبيرة في اكتشاف سبب خطأ بسيط ويسبب تعطيل العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير، فهو في هذه الحالة لا يؤدي رقابة فعالة، وإنما يزيد من التكاليف عن العائد المحقق، وبالتالي تصبح الرقابة في هذه الحالة غير اقتصادية.

٤- المرونة:

فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن تكون مرنة، فإذا تغيرت الظروف يمكن تغييرها لأن هذه الظروف قد لا تكون متوقعة عند التخطيط ووضع المعايير، لذلك فالنظام الرقابي يجب أن تتوفر فيه خاصية المرونة لكي يبقى محتفظاً بكفاءته عند حدوث ظروف طارئة، وليكون قادراً على مواجهة الخطط المتغيرة.

٥- الوضوح وسهولة الفهم :

لأنه ربما يصمم نظام رقابي وتستخدم فيه الأساليب الرياضية والإحصائية ولكنه غير مفهوم بالنسبة للمسؤولين عن استخدامه، في هذه الحالة لن يتمكن هذا النظام من تحقيق أهدافه نظراً لعدم فهمه، هنا لابد من شرح النظام لهؤلاء وتدريبهم عليه.

كذلك من أبرز مكونات النظام الرقابي الفعال (الغماري، 2009: 28):

الأشخاص الذين يقومون بالعمل الرقابي، الأدوات والوسائل المناسبة لهذا العمل، الصلاحيات الممنوحة لهؤلاء الأشخاص، الإجراءات الرقابية الواضحة.

ويرى الباحث أن من أهم خصائص النظام الرقابي الفعال: مناسبة وملائمته لطبيعة سير العمليات داخل المؤسسة، إضافة إلى سهولة الإجراءات المتبعة في تطبيق هذا النظام.

4.4.2: معوقات العملية الرقابية:

رغم اقتناع الجميع بأهمية الرقابة ودورها في عملية الإصلاح والتنمية، ورغم إقرار الجميع بالحاجة لنظام رقابي فعال يعمل على حفظ الموارد والحد من حالات الفساد المالي والإداري، إلا أن هناك عوامل ومعوقات قد تحول دون نجاح أنظمة الرقابة.

ومن أهم معوقات العملية الرقابية:

معوقات ضعف الأداء: وهي المرتبطة بأداء جهات الرقابة والأجهزة الرقابية وما يشوبها من ضعف ومشكلات تؤثر على فعالية أدائها، كأن يكون هدف الرقابة تصيد الأخطاء وليس كشفها ومعالجتها (مرشود، 2014: 67).

ولقد أورد باعلوي (2008: 75-76) أهم معوقات العملية الرقابية في العناصر التالية:

- عدم وضوح النظام الرقابي والإجراءات الرقابية المتخذة من قبل الجهاز الرقابي.
 - عدم التفرقة بين الأخطاء الواجب الوقوف عليها وبين تلك التي يجب التغاضي عنها.
 - قلة وعي القيادات بأهمية العملية الرقابية وأهدافها وأساليبها.
 - عدم مواكبة الأساليب الرقابية الحالية لتطورات العمل.
 - عدم رضا الموظفين عن النظام الرقابي لشعورهم أنه لتخويفهم وليس لمساندتهم.
- كذلك من معوقات العملية الرقابية ما يلي (العرايشي، 2015: 22):

- **الإفراط في الرقابة:** بعض المؤسسات تقوم بمراقبة جميع النشاطات داخل المؤسسة بما في ذلك القرارات والآراء الشخصية وهذا قد يفهمه البعض ضغط لمنع الحريات.
- **نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية:** حيث أن بعض المؤسسات يتواجد فيها من الأشخاص المقصرين الذين يرفضون العملية الرقابية، وفيها أشخاص يمتازون بأدائهم الجيد ويرفضون كذلك الإجراءات الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحرياتهم.
- **الرقابة الاستبدادية:** بعض أنواع الرقابة تكون مثبطة لمعنويات العاملين وإنما جعلت فقط للتضييق عليهم لا من أجل التحسين والمتابعة، وبالتالي يعتبرون تلك الرقابة استبدادية وغير صحيحة ويعملون على مقاومتها.

ملخص الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول بأن الرقابة وظيفة جوهرية بالنسبة للإدارة، تهدف إلى مطابقة الأداء الحالي مع العملية التخطيطية وصولاً للأهداف المرسومة، كما وتعتبر الرقابة ذات أهمية كبيرة للقيادات ومتخذي القرار في المنظمات المختلفة لمساهمتها في تجنب الوقوع في الأخطاء والعمل على معالجة أوجه القصور إن وجدت، كذلك المساهمة في عملية التنمية المجتمعية من خلال التأكد من استغلال الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية، والحفاظ على المال العام من خلال الحد من الإسراف غير المبرر وحالات الاختلاس، ومن خلال محاربة الفساد المالي والإداري، وما تمثله الأنظمة الرقابية من أهمية بالغة في تنمية وتطوير العمل الحكومي والعمل على محاربة الفساد في الوظيفة العمومية، كما جاء في الفصل بيان لأهمية العملية الرقابية وأهدافها، كذلك الحديث عن أهم الأدوات الرقابية، ثم جاء الحديث عن الرقابة في القطاع الحكومي وهو من المباحث الرئيسية في هذا الفصل كون موضوع الدراسة خاص بالوزارات الحكومية، ثم في النهاية جاء الحديث عن خصائص النظام الرقابي الفعال، ثم الحديث عن معوقات العملية الرقابية.

3: الفصل الثالث

(ديوان الرقابة المالية والإدارية – فلسطين)

1.3 : المبحث الأول (نشأة ديوان الرقابة وأهدافه).

1.1.3 : مقدمة عن الديوان ونشأته .

2.1.3 : أهداف ديوان الرقابة المالية والإدارية.

3.1.3 : استقلالية ديوان الرقابة.

2.3 : المبحث الثاني (اختصاصات ديوان الرقابة).

1.2.3 : اختصاصات ديوان الرقابة المالية والإدارية.

3.3 : المبحث الثالث (الجهات الخاضعة لديوان الرقابة).

1.3.3 : الجهات الخاضعة للديوان.

2.3.3 : التزامات الجهات الخاضعة للديوان.

المبحث الأول

1.3: ديوان الرقابة المالية والإدارية

مقدمة:

تعتبر رقابة الدولة على مؤسساته المالية والإدارية من أهم مظاهر السيادة للدولة، وأهم أسباب الاستقرار السياسي والاقتصادي في الدولة، لذا فإن أي دولة تسعى لضمان استقرارها فإنها تعمل على رقابة مؤسساتها بمختلف مجالاتها وخاصة الاقتصادية والمالية منها، لما للمال من دور كبير في بقاء واستقرار الدول، ولأن المال يشكل أهمية كبيرة في استمرار تقدم الدولة واستقرارها السياسي والاجتماعي، فإن أغلب الدول تقوم بتشكيل وبناء أجهزة رقابية تمكنها من مراقبة ومتابعة مؤسساتها المختلفة، وخاصة الأجهزة التي تُعنى بمراقبة المال العام، وتكون هذه الأجهزة ضمن إطار قانوني يمكنها من العمل بشكل مستقل عن المؤسسات الحكومية الأخرى.

كما تلعب أجهزة الرقابة العليا دوراً حيوياً ومحورياً في امتثال الحكومات للمساءلة من قبل السلطات التشريعية ومنظمات المجتمع المدني والجمهور وتعطي إشارة حول جودة ونوعية الإدارة سواء في الحكومة أو في القطاع العام بكافة أنشطته (الراحلة، 2006: 282).

إن ممارسة الرقابة المالية هي في الأصل من مهمات السلطة التشريعية، إلا أن هذه المهمة تتطلب اختصاصاً وتفرغاً لا يتوفران غالباً في السلطة التشريعية، لذا تقوم السلطة التشريعية في غالبية الدول بإنابة هذه المهمة إلى هيئات رقابية متخصصة تكون محايدة وتتمتع بالاستقلالية عن السلطة التنفيذية، بحيث تتولى الرقابة المالية، لتعرض نتائجها على السلطة التشريعية (بشناق، 2001: 24).

ولقد سارعت الدول المتقدمة والنامية إلى إيجاد مثل هذه الأجهزة تحت مسميات مختلفة، فمن الدول من أطلق عليها ديوان المحاسبة أو ديوان المحاسبات، ومنها من أطلق عليها ديوان الرقابة المالية أو هيئة الرقابة العامة كما هو الحال في السلطة الوطنية الفلسطينية.

وبالرغم من اختلاف هذه المسميات واختلاف الصلاحيات المخولة لهذه الأجهزة وكيفية تنفيذها لأعمالها، إلا أنها اتفقت جميعها على ضرورة وجود أجهزة رقابية تهدف بشكل عام إلى تفعيل مستوي الأداء المالي والإداري لقناعتها الكاملة بأهمية الرقابة المالية والإدارية (أبو هدف، 2006: 2).

لذا جاء هذا الفصل ليتحدث عن ديوان الرقابة المالية والإدارية، الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين، وسيتناول الفصل ثلاث مباحث رئيسية، **المبحث الأول:** ويتناول نشأة وتشكيل ديوان الرقابة المالية والإدارية كما يتناول المراحل التي مر بها تأسيس الديوان، كذلك أهم الأهداف التي يسعى ديوان الرقابة لتحقيقها، والتعرف على مدى استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية، أما **المبحث الثاني:** فيتحدث عن أهم اختصاصات ديوان الرقابة، كذلك آليات عمل ديوان الرقابة المالية والإدارية، أما **المبحث الثالث:** الجهات الخاضعة لديوان الرقابة والالتزامات التي يجب أن تلتزم بها هذه الجهات الخاضعة لرقابة ديوان الرقابة المالية والإدارية.

1.1.3: نشأة ديوان الرقابة المالية والإدارية.

ترجع النشأة التاريخية لديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني إلى قانون ديوان المحاسبة الأردني رقم (28) الصادر عام 1952 م، حيث تم العمل به في الضفة الغربية التي كانت وقتها تحت الإدارة الأردنية وقطاع غزة تحت الإدارة المصرية (فروانة، 2011: 28).

ولقد اهتمت السلطة الفلسطينية منذ نشأتها بالعمل على إنشاء جهاز رقابي فعال يقوم بمراقبة أعمال الجهات الخاضعة لرقابته للتأكد من مدى تنفيذ المؤسسات الحكومية لأعمالها بكل كفاءة وفعالية (قانون هيئة الرقابة العامة، 1995)، والذي حدد صلاحيات هيئة الرقابة العامة والجهات الخاضعة لها بالتفتيش، حيث شملت الصلاحيات كل من "التفتيش المالي، والإداري، والقانوني، وبتاريخ 27-12-2004 تم إصدار قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم " 15 " لسنة 2004م (قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم 15، 2004).

وينص القانون على تمتع الديوان بالشخصية الاعتبارية المستقلة، ويكون له موازنة خاصة ضمن الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية، ويعين رئيس الديوان بقرار من رئيس السلطة الوطنية بناءً على تنسيب من مجلس الوزراء، ويصادق المجلس التشريعي على تعيينه، ولا يجوز التدخل في أعمال الديوان، وتلتزم الجهات الخاضعة للديوان بالتعاون الكامل في كل ما يطلبه الديوان منها (أمان، 2010: 115).

ولقد أعطى القانون للديوان حق الاطلاع على كافة التقارير والمعلومات والبيانات الواردة من الموظفين وعلى تقارير التحقيق في المخالفات التي لها مساس بالأمر المالي والإدارية وله أن يطلب تزويده بكل ما يريد الاطلاع عليه من معلومات وإيضاحات من جميع الدوائر الحكومية مما له علاقة بأعمالها (قانون ديوان الرقابة، مادة 25).

أنشئ الديوان تنفيذاً لأحكام القانون الأساسي الفلسطيني اعمالاً لأحكام المادة (96) منه ، وينظم أعماله القانون الخاص به رقم (15) لسنة (2004)، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة والأهلية القانونية الكاملة لممارسة الأعمال التي كلف بها (أبو قرع وخلف، 2013: 1).

ويتمتع ديوان الرقابة المالية والإدارية بصلاحيات رقابية تنسم بالشمولية، حيث تخضع لرقابته كافة المؤسسات العامة في السلطة الفلسطينية (زكارنة وأبو زبيدة، 2014: 1).

1.1.1.3: تشكيل ديوان الرقابة:

يُشكل ديوان الرقابة المالية والإدارية من رئيس الديوان ونائبه والمدير العام وعدد من المديرين والمستشارين والخبراء والمفتشين والفنيين والموظفين وفقاً للهيكل التنظيمي وجدول تشكيلات الوظائف المعتمد من المجلس التشريعي ، كما ويتمتع رئيس الديوان بدرجة وزير، ونائبه وكيل وزارة (قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية، المادة 13 : 11)، كما نصت المادة (10) من قانون الديوان على أن تكون مدة رئاسة الديوان سبع سنوات لفترة واحدة غير قابلة للتجديد، وأنه لا يجوز عزل رئيس الديوان لأي سبب من الأسباب إلا بالأغلبية المطلقة للمجلس التشريعي

(قانون ديوان الرقابة، المادة"10": 7).

كذلك نصت المادة (9) من نفس القانون على أن يكون المقر الرئيس للديوان في مدينة القدس، وله مقران مؤقتان في كل من مدينتي غزة ورام الله، فيما نصت المادة (18) على أن تنشأ في الديوان الدوائر والأقسام الضرورية لإدارة شؤونه المالية والإدارية والقانونية وشؤون المتابعة والدراسات والأبحاث والتطوير والتخطيط اللازمة لأداء مهامه بموجب تعليمات يصدرها رئيس الديوان (قانون ديوان الرقابة ، المادة 9 ، 18 : 7-12).

2.1.1.3: الهيكل التنظيمي لـديوان الرقابة المالية والإدارية

يتكون ديوان الرقابة المالية والإدارية من رئيس الديوان ونائب رئيس الديوان ومدير عام الديوان، كما ويتكون من عدد من الإدارات المختلفة تنقسم إلى ثلاث أقسام(ديوان الرقابة، المادة:13،16،18):

أولاً- الإدارات العامة الرقابية:

- الإدارة العامة للرقابة على الاقتصاد.
- الإدارة العامة للرقابة على الحكم والأمن.
- الإدارة العامة للرقابة على البنية التحتية.
- الإدارة العامة للرقابة على الخدمات الاجتماعية والثقافية.
- الإدارة العامة للرقابة على المؤسسات والمنظمات غير الحكومية.
- الإدارة العامة للرقابة على وحدات الحكم المحلي.

ثانياً- الإدارات العامة غير الرقابية:-

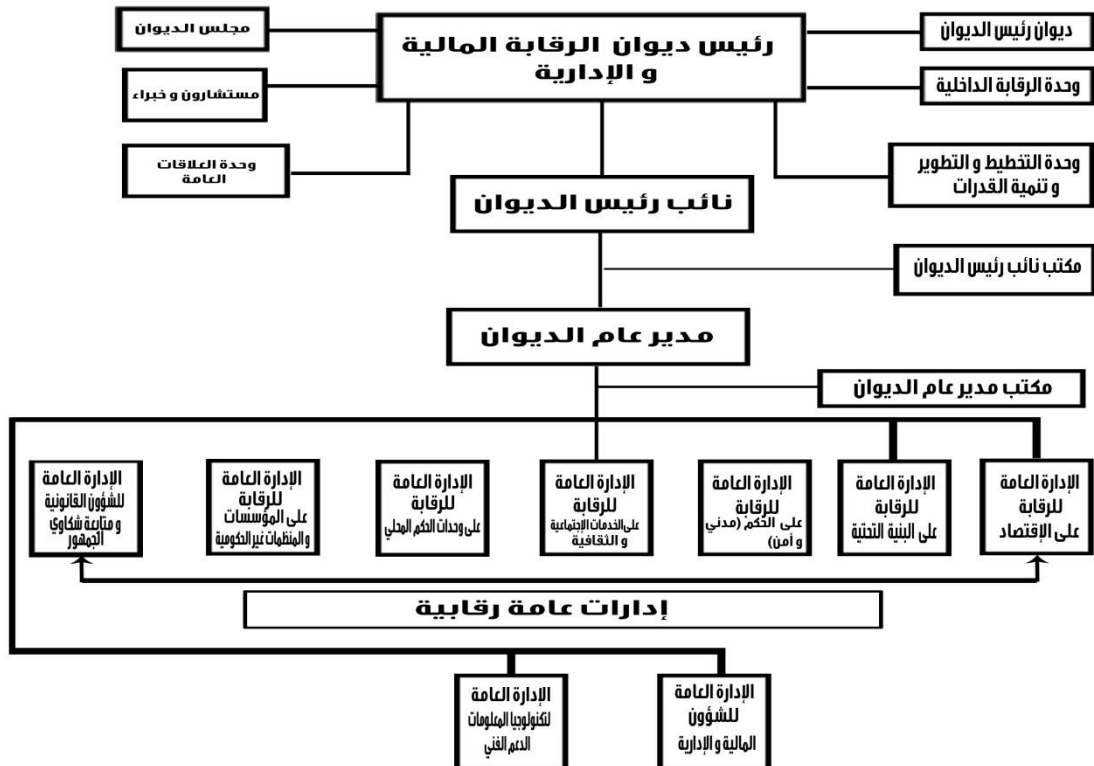
- الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والدعم الفني.
- الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية.
- الإدارة العامة للشؤون القانونية ومتابعة شكاوى الجمهور.

ثالثاً- الوحدات الإدارية:-

- مجلس الديوان.
- المستشارون والخبراء.
- ديوان رئيس الديوان.
- وحدة الرقابة الداخلية.
- وحدة العلاقات العامة.
- وحدة التخطيط والتطوير وتنمية القدرات.

الشكل رقم (02)

الهيكل التنظيمي لديوان الرقابة المالية والإدارية



المصدر : <http://www.saacb.ps/TeamWork.aspx>

3.1.1.3: المراحل التي مر بها تأسيس ديوان الرقابة:

لقد مر ديوان الرقابة المالية والإدارية منذ تأسيسه بعدة مراحل، وكانت أهم المراحل التي مر بها الديوان كالتالي (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2004):

- قانون ديوان المحاسبة رقم (28) لسنة 1952 وهو أول أساس لعمل الرقابة في فلسطين.
- القرار الرئاسي رقم (22) لسنة 1994 بإنشاء هيئة الرقابة العامة.
- القانون رقم (17) لسنة 1995 بإصدار قانون هيئة الرقابة العامة.
- التقارير السنوية للرقابة عن السنوات من 1996 إلى 2004.
- القانون رقم (15) لسنة 2004 بإنشاء ديوان الرقابة المالية والإدارية.
- المرسوم الرئاسي رقم (17) لسنة 2005 بألولة ممتلكات وموظفي هيئة الرقابة العامة لديوان الرقابة المالية والإدارية.

2.1.3: أهداف ديوان الرقابة:

يهدف ديوان الرقابة وحسب المادة (3) من قانون ديوان الرقابة إلى (فروانة، 2011: 30):

١. ضمان سلامة النشاط المالي وحسن استخدام المال العام في الأغراض التي خصص من أجلها.
 ٢. التفتيش الإداري لضمان كفاءة الأداء، وحسن استخدام السلطة والكشف عن الانحراف أينما وجد.
 ٣. مدى انسجام ومطابقة النشاط المالي والإداري للقوانين والأنظمة واللوائح والقرارات النافذة.
 ٤. ضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في الأداء العام وتعزيز المصداقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية والاقتصادية للسلطة الوطنية الفلسطينية.
- كما يهدف ديوان الرقابة إلى ضمان سلامة العمل المالي والإداري في السلطة الفلسطينية بسلطاتها الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية وكشف أوجه الانحراف المالي والإداري كافة بما فيها حالات استغلال الوظيفة العامة، والتأكد من أن الأداء العام يتفق مع القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات النافذة (ديوان الرقابة المالية والإدارية، المادة 23: 15).

ويُلاحظ أن هذه الأهداف تتضمن الأهداف العامة لأنواع التدقيق الحكومي، والتي تتمثل في التدقيق المالي وتدقيق الالتزام، وتدقيق الأداء، حيث تعمل جميعها على تطوير المؤسسات التنفيذية (الأغا، 2015: 76).

3.1.3: استقلالية ديوان الرقابة:

لقد حرص قانون إنشاء الديوان على حيادية الديوان كهيئة مستقلة للرقابة المالية وفصل بينه وبين كلاً من السلطتين التنفيذية والتشريعية، حتى لا يتأثر كل منهما بالآخر وحتى يصدر الديوان تقاريره بكل شفافية وحيادية، حيث نصت المادة رقم (2) من قانون إنشاء الديوان رقم 15 لسنة 2004 على ما يلي " ينشأ بمقتضى أحكام هذا القانون ديوان عام يسمى (ديوان الرقابة المالية والإدارية) يكون له موازنة خاصة ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية ويتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة ويتمتع بالأهلية القانونية الكاملة المباشرة في كافة الأعمال والنشاطات التي تكفل تحقيق المهام التي قام من أجلها".

ويُعنى بالاستقلالية: أن يكون الديوان مستقلاً في رأيه كل الاستقلال عن الجهات أو الأشخاص الخاضعين لرقابته ، ويجب عليه ألا يغير في حكمه تبعاً لأهواء المؤسسة الخاضعة للرقابة مهما كانت الأسباب، كما يجب على المراقب ألا تكون له مصالح شخصية في المؤسسة الخاضعة لرقابة الديوان حتى يكون مستقلاً في أداء عمله (فروانة ، 2011: 36).

المبحث الثاني

2.3: اختصاصات وآليات عمل ديوان الرقابة

1.2.3: اختصاصات ديوان الرقابة:

استناداً للمواد (23، 24، 25): من قانون ديوان الرقابة فإن اختصاصات الديوان هي :

- ١- التحقق من قيام أجهزة الرقابة والتفتيش والمتابعة الداخلية في الجهات الخاضعة بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة ودراسة القواعد التي تنظم أعمالها للتثبت من كفاءتها ودقتها في تحقيق الأهداف المقررة لها.
- ٢- مراقبة نفقات الجهات الخاضعة وإيراداتها والقروض والسلف والمخازن والمستودعات.
- ٣- بحث وتحري أسباب القصور في العمل والإنتاج بما في ذلك الكشف عن عيوب النظم المالية والإدارية والفنية التي تعرقل سير أعمال الحكومة والأجهزة والمؤسسات العامة واقتراح وسائل تلافيتها ومعالجتها.
- ٤- الكشف عن المخالفات المالية والإدارية والقانونية التي تقع من الموظفين أثناء مباشرتهم لواجبات وظائفهم أو بسببها.
- ٥- كشف وضبط المخالفات التي تقع من غير الموظفين والتي تستهدف المساس بسلامة أداء واجبات الوظيفة أو الخدمة العامة (قانون ديوان الرقابة، مادة 24).
- ٦- بحث الشكاوي التي يقدمها المواطنون عن المخالفات أو الإهمال في أداء الواجبات الوظيفية.
- ٧- العمل على مراقبة ومراجعة القرارات الخاصة بشؤون الموظفين العاميين فيما يتعلق بالتعيينات والمرتبات والأجور والترقيات والعلاوات، والتثبت من مدى مطابقتها للقوانين والأنظمة المعمول بها من جهة ومطابقتها للموازنة العامة من جهة أخرى.
- ٨- العمل على مراجعة المنح والهبات والتبرعات المقدمة للجهات الإدارية وآلية صرفها والتأكد من مدى اتفاقها مع القوانين والأنظمة المعمول بها.
- ٩- دراسة أية قضية أو حالة أو تقرير يتم إحالته إلى الديوان من رئيس السلطة أو المجلس التشريعي ولجانه المختصة أو مجلس الوزراء أو الوزير المختص حسب مقتضى الحال، مما يدخل في نطاق مهام وصلاحيات الديوان، بما في ذلك التحقيق في المخالفات الإدارية والمالية التي يرتكبها الموظفون (زكارنة وأبو زبيدة ، 2014 :1).

2.2.3: منهجية عمل ديوان الرقابة:

يقوم الديوان باتباع منهجية عمل محدثة ومترابطة من الناحية المهنية والزمنية تقوم على إجراءات يعمل بموجبها الديوان وهي (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2016)

أولاً: كتاب التكليف: وهو الاتفاق على شروط المهام الرقابية ويحتوي على:

- تحديد المهمة الرقابية وبدايتها والسنة المالية التي سيتم الرقابة والتدقيق عليها.
- تحديد هدف المهمة الرقابية.
- تحديد اللوائح والقوانين التي يتبعها الديوان للرقابة والتدقيق.
- تحديد المعايير الرقابية التي يستند عليها الديوان.
- إناطة مسئولية إصدار التقرير إلى ديوان الرقابة ومن ثم تزويد الجهة الإدارية به.
- معرفة الجهة الإدارية بشروط المهمة الرقابية مما يلزمها التوقيع على كتاب التكليف لتقييم أداء المؤسسة بشفافية.

ثانياً: تنفيذ مهام الرقابة والتدقيق .

وتقوم مراحل هذه المهام على ما يلي:

- التخطيط للمهمة الرقابية.
- مرحلة التنفيذ الميداني من خلال تنفيذ ومتابعة وإشراف على الخطة المعتمدة.
- مرحلة إعداد التقرير الرقابي وهو صلة الوصل بين ما بين الديوان والجهة الخاضعة له.

ثالثاً: التقرير الرقابي، ويشمل:

- التقرير الأولي ويتضمن: ملاحظات الديوان، الآثار المترتبة على كل ملاحظة، التوصية المقترحة لمعالجة كل ملاحظة.
- المنتج الرقابي النهائي، بحيث يكون التقرير الأولي تقريراً نهائياً إذا لم يرد عليه خلال شهر، وإذا تم الرد عليه يتم تعديل أي ملاحظة إذا اقتضى الأمر مثل تقديم الجهة بيانات أو نواقص لم تكن متوفرة خلال فترة التدقيق.
- يصدر التقرير بصورته النهائية إلى الجهة ويصبح من وثائق الديوان الرسمية، ثم يقوم الديوان بعد فترة كافية بمتابعة تنفيذ توصيات التقرير من قبل الجهة الخاضعة لرقابته.

المبحث الثالث

3.3: التزامات الجهات الخاضعة للديوان

1.3.3: الجهات الخاضعة لديوان الرقابة:

وفقاً لأحكام المادة (31) من قانون ديوان الرقابة فإن الجهات الخاضعة لرقابة الديوان هي:

١. رئاسة السلطة الوطنية، والمؤسسات التابعة لها.
٢. رئيس وأعضاء مجلس الوزراء، ومن في حكمهم.
٣. المجلس التشريعي بما في ذلك هيئاته وإداراته.
٤. السلطة القضائية، والنيابة العامة وأعضاؤها وموظفوها.
٥. وزارات وأجهزة السلطة الوطنية.
٦. قوات الأمن والشرطة، وكافة الأجهزة الأمنية والعسكرية.
٧. الهيئات والمؤسسات العامة والأمنية، والنقابات والجمعيات، والاتحادات بجميع أنواعها.
٨. المؤسسات والشركات التي تملكها أو تساهم السلطة الوطنية فيها.
٩. المؤسسات والشركات التي رُخص لها باستغلال أو إدارة مرفق عام.
١٠. الهيئات المحلية ومن في حكمها.

ويرى الباحث أن قانون ديوان الرقابة أعطى الديوان صلاحيات رقابية واسعة، بحيث أخضع لرقابته (السلطة، والمجلس التشريعي، والقضاء، ومجلس الوزراء)، إضافة إلى المؤسسات والأجهزة الأخرى، وهذا الأمر حسب وجهة نظر الباحث يعطي الديوان صلاحيات واسعة واستقلالية في العمل ما ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء الديوان وعدم السماح للمؤسسات الأخرى بالتدخل أو التأثير في الإجراءات التي يتبعها الديوان بحق الجهات الخاضعة لرقابته.

2.3.3: التزامات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان:

حسب ما جاء في المواد (32،33،34،35،36،37) من قانون انشاء ديوان الرقابة تقع على عاتق الجهات الخاضعة لرقابة الديوان الالتزامات التالية (قانون ديوان الرقابة رقم 15، لسنة 2004)

- تقدم وزارة المالية الى الديوان تقريراً نهائياً كل ربع سنة مفصلاً ومحللاً لوضع الموازنة العامة ويتضمن التقرير التطورات المالية واتجاهات حركة الايرادات والنفقات مقارنة بالتوقعات وكذلك تفسير الانحرافات الهامة وتحليل تدفق النقد وتأثير ذلك على الوضع العام للسلطة الوطنية الفلسطينية، ويستعرض الإجراءات التصحيحية المناسبة لاستعادة التوازن المالي.
- على وزارة المالية اعداد مسودة بالحسابات الختامية للسلطة وتقدمها الى الديوان خلال سنة من نهاية السنة المالية لدراستها ورفع ملاحظاته بشأنها الى المجلس التشريعي.
- تعد وزارة المالية حسابات موحدة تمهيدية للمعاملات وتقدمها الى الديوان في غضون ستة أشهر من أقال السنة المالية.
- على المدققين الماليين في المراكز المالية كافة ابلاغ الديوان بجميع الحالات التي يتضمن الصرف فيها مخالقة مالية، وذلك خلال مدة أقصاها اسبوعان من تاريخ وقوعها.
- على الجهات التي تقوم بتنفيذ مشروعات استثمارية تكون السلطة الوطنية طرفاً أو شريكاً فيها موافاة الديوان بصورة عن العقود والاتفاقيات والمناقصات لكل مشروع استثماري وكذلك بأية تعديلات تطرأ على هذه الدراسة وأسبابها أثناء تنفيذ المشروع.
- يقوم موظفو الديوان بأعمالهم في مكاتبهم أو مكاتب الجهات ذات العلاقة أو في ميادين العمل، وعلى الجهات الخاضعة لرقابة الديوان تهيئة المكان اللازم لهم في مكاتبها عندما يُطلب منها ذلك.

4: الفصل الرابع الحكم الرشيد

1.4 : المبحث الأول (الحكم الرشيد – مفاهيم عامة).

1.1.4 : نشأة وتطور الحكم الرشيد.

2.1.4 : أسباب ظهور الحكم الرشيد.

2.4 : المبحث الثاني (مفهوم، وأهمية، ومستويات-الحكم الرشيد).

1.2.4 : مفهوم الحكم الرشيد.

2.2.4 : أهمية الحكم الرشيد .

3.2.4 : مستويات تطبيق الحكم الرشيد.

3.4 : المبحث الثالث (عناصر وأبعاد وآليات- الحكم الرشيد).

1.3.4 : عناصر الحكم الرشيد .

2.3.4 : أبعاد الحكم الرشيد .

3.3.4 : آليات الحكم الرشيد.

4.4 : المبحث الرابع (معايير وخصائص ومعوقات- الحكم الرشيد).

1.4.4 : معايير الحكم الرشيد .

2.4.4 : خصائص الحكم الرشيد.

3.4.4 : معوقات الحكم الرشيد.

5.4 : المبحث الخامس (فساد الحكم).

1.5.4 : الفساد، أشكاله، آثاره.

2.5.4 : علاج ومكافحة الفساد.

المبحث الأول

1.4: الحكم الرشيد – مفاهيم عامة

تمهيد:

جاء الفصل الرابع للحديث عن الحكم الرشيد، ولقد اشتمل على أربع مباحث رئيسية وهي: **المبحث الأول:** مفاهيم عامة، حيث جاء فيه الحديث عن نشأة وتطور الحكم الرشيد وأسباب ظهوره وبعض المفاهيم المتعلقة به، ثم **المبحث الثاني** جاء للتحدث عن مفهوم الحكم الرشيد حيث تم عرض بعض التعريفات المختلفة لمصطلح الحكم الرشيد، ثم جاء الحديث عن أهمية الحكم الرشيد لما يحققه من الولاء والانتماء لدى أفراد المجتمع، ثم بعد ذلك الحديث عن مستويات تطبيق الحكم الرشيد والشروط الواجب توفرها لتحقيقه، أما **المبحث الثالث** فركز على أهم عناصر الحكم الرشيد والمتمثلة في المشاركة والشفافية والعدل والمساواة والمسؤولية ثم جاء الحديث عن الأبعاد الرئيسية للحكم الرشيد وهي (البعد السياسي والاقتصادي والتقني) ثم في نهاية المبحث تم الحديث عن آليات تطبيق الحكم الرشيد، أما **المبحث الرابع** فجاء للحديث عن معايير الحكم الرشيد، وأهم خصائص الحكم الرشيد، ثم تم الحديث في نهايته عن المعوقات التي تعيق تطبيق الحكم الرشيد، أما **المبحث الأخير** فتحدث عن فساد الحكم، فعرض مفهوم الفساد وأسباب انتشاره، ثم أشكال الفساد وآثاره السلبية، والطرق الواجب اتباعها لمكافحته.

فالحكم هو ما تفعله الدولة ، والحكم الرشيد هو ما يجب أن تفعله الدولة، وعلى الرغم من الاتفاق على مفهوم الحكم، أي إدارة الدولة ؛ إلا أن مفهوم الحكم الرشيد أكثر تحدياً، إذ أن هذا المفهوم بحاجة إلى تأصيل وقياس وتحقق وتحديد أبعاده ومكوناته للوصول إلى مفهوم عملياتي له، فهناك العديد من الاجتهادات في تعريف الحكم الرشيد، وذلك عائد إلى اختلاف أبعاد هذا المفهوم السياسية والاقتصادية والانسانية (العجلوني، ٢٠١٣: ٥).

والحكم يعتبر مفهوماً محايداً يعبر عن ممارسة السلطة السياسية وإدارة شؤون المجتمع وموارده وتطوره الاجتماعي والاقتصادي، والحكم مفهوم واسع يشمل بالإضافة إلى عمل أجهزة الدولة الرسمية من سلطات تنفيذية وتشريعية وقضائية وإدارة عامة، عمل كل من المؤسسات غير الرسمية أو منظمات المجتمع المدني بالإضافة إلى القطاع الخاص (عبد اللطيف، 2013: 2)

ولقد أصبح مفهوم الحكم الصالح الشغل الشاغل لدى جميع المنظمات والدول على حد سواء، وقد حظي بالاهتمام المتزايد نظراً للأهمية الكبرى له خاصة فيما يخص ترشيد الحكومات (عامر، 2007: 45).

ويرتبط مفهوم الحكم الصالح أو الحكم الرشيد بجميع مؤسسات المجتمع بما فيها أجهزة الدولة وهيئات المجتمع المدني وشركات القطاع الخاص، كما لا ينحصر مفهوم الحكم الصالح في الاهتمام بآثار التنمية المحلية، بل يشمل التنمية المستدامة التي تنتظر نظرة طويلة الأمد وتراعي مصالح الأجيال القادمة كما الجيل الحالي (مصلح، 2007 : 11).

و الحكم الرشيد يسعى إلى تمثيل جميع فئات المجتمع، ويكون مسئولاً أمامها؛ وذلك من أجل تسهيل عملية التنمية وتعزيزها، وتحقيق مستوى رفيع من الرفاه (أمان، 2013 : 43).

1.1.4: نشأة وتطور مصطلح الحكم الرشيد:

بدأ ظهور مصطلح الحكم الرشيد لأول مرة عام 1989 في تقرير البنك الدولي عن الدول الإفريقية جنوب الصحراء، وتم فيه وصف الأزمة في المنطقة كأزمة حكم، حيث أرجع الخبراء السبب في عدم نجاح سياسات الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي بهذه الدول إلى الفشل في تنفيذ السياسات، وليس إلى السياسات نفسها، وفي الوقت نفسه كانت وثائق السياسة الخاصة بالهيئات المانحة في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن العشرين، أكثر جرأة من البنك الدولي لماداتها بضرورة إصلاح نظم الحكم، وضرورة تفعيل النظام الديمقراطي المبني على التعددية الحزبية والحفاظ على الحقوق المدنية والحريات وحقوق الإنسان كمكونات أساسية للحكومة الصالحة (عبد النور، 2006: 106).

وأصبح التركيز في بداية التسعينيات على الأبعاد الديمقراطية للمفهوم من حيث تدعيم المشاركة وتفعيل المجتمع المدني وجودة وفعالية وأسلوب إدارة شؤون الدولة والمجتمع، ودرجة رخاء المجتمع، ومنذ ظهور المصطلح لم تتوقف المحاولات لتحسين التعريف حتى يصبح أكثر شمولاً وتحديداً، وأن يشمل الربط بين الجوانب السياسية للمفاهيم المحددة في منظومة القيم الديمقراطية، وتقليص حجم المؤسسات الحكومية، وتشجيع الاتجاه نحو القطاع الخاص، وتشجيع اللامركزية الإدارية، وتعظيم دور المنظمات غير الحكومية (أحمد، 2008: 19).

ثم أصبح يُعرف بأنه نظام قائم على خدمة مصالح الأمة، والذي يعتبر السلطة والقيادة وظيفة في الخدمة العامة، ويتخذ منها منصة لإثبات الكفاءة والقدرة على تحقيق متطلبات الشعوب وحاجاتها، وسياستها بالعدل والمساواة، ويتصف بالقدرة على دمج المجتمع المتعدد في السلطة والحكم والمشاركة، ويتمتع باستمرار بشرعية شعبية أساسها الانتخاب الشعبي النزيه والعام (الحمد، 2011: 1).

ثم جاء مصطلح الحاكمية: وهي مجموعة القواعد الطموحة الموجهة لإعانة ومساعدة المسيرين للالتزام بالتسيير الشفاف في إطار هدف المساءلة على أساس قاعدة واضحة المعالم وغير قابلة للانتقاد أحياناً؛ وقد أصبحت الحاكمية الجيدة هي الكلمة المحورية للتنمية الدولية وهي مطبقة في كل القطاعات (جلطي وعزي، 2006).

وينطلق الحكم الرشيد من مشاركة الأفراد والجماعات في المجتمع مع الحكومة المركزية والحكومات المحلية في الأنشطة والصلاحيات المختلفة بحيث إذا ما اجتمعت بشكل صحيح اقترن اجتماعها ووجودها مع ممارسات السلطة باحترام لحقوق وكرامة الانسان وتغليب مصلحة المجتمع العامة على المصلحة الخاصة ، ويدلل هذا على ممارسة تلك السلطات بأمانة ومسؤولية ذاتية سليمة وفطرية أولاً وبنزاهة أمام الحق العام ثانياً (الشهوان، 2004 :3).

والحكم الرشيد وفقاً لمفهوم مركز دراسات وبحوث الدول النامية هو إدارة شؤون الدولة، و يتكون من آليات وعمليات ومؤسسات يستخدمها المواطنون فرادى أو جماعات لدعم مصالحهم والتعبير عن مخاوفهم، و الوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم (نصر الله، 2014 :15).

2.1.4: أسباب ظهور الحكم الرشيد:

إنَّ الفشل في إدارة دفة التخطيط والتوظيف المركزي وتنامي دور مؤسسات المجتمع المدني أثر في منظومة الإدارة المركزية للدولة وسلطانها الواقعية، كما أدَّى ثقل الأزمات المختلفة المتنامية والمُستجدة إلى إجراء تعديلات على نمط إدارة الحكومة للسياسات العامة (أحمد ، 2008: 20) وبالتالي كان ظهور مفهوم الحكم الرشيد ما هو إلا انعكاس للتغير في طبيعة الحكومة ودورها، وأبرز هذا الدور يتجلى في ما يلي (وهبة، 2015: 43):

- ظهور العديد من المتغيرات التي غيرت النظرة التقليدية للدولة.
- تنامي دور الشركات العالمية والمتعددة الجنسيات في التأثير على صنع السياسات والحاجة إلى إعادة النظر في العلاقات بينها وبين الحكومة، بالإضافة إلى دور مؤسسات العمل المدني.
- تغير معايير التوظيف والعمل من الأقدمية إلى المهارات والتعلم والتدريب.
- كذلك من أهم الأسباب التي كانت وراء بروز مفهوم الحكم الرشيد (هلولو، 2015: 37، 38):

- فشل الدولة وعجزها في أن تكون المحرك الرئيس للتنمية.
- تنامي دور الشركات العالمية والشركات متعددة الجنسيات، بحيث لعبت دوراً في التأثير على السياسات الداخلية للدولة، وأصبح هناك حاجة لإعادة النظر في علاقة الحكومات بالقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني فلقد أصبح لها دوراً في التأثير على السياسات العامة للدولة.

- انتشار ظاهرة الفساد وشيوعها عالمياً بطريقة غير منطقية واحتلالها رأس قائمة المشاكل نتيجة غياب آليات المساءلة والمحاسبة .
 - ظهور أفكار جديدة تدعو إلى انسحاب الدولة إلى أقصى حد ممكن وترك عمليات التنمية لآليات السوق والمنافسة والتركيز على الإنتاجية والربحية وتقليص حجم الدولة عبر الخصخصة.
 - التغير الذي طرأ على دور الدولة فلقد تحولت من الفاعل الرئيسي والمركزي في وضع وصنع السياسات العامة الى الشريك الأول بين عدة شركاء في إدارة شؤون الدولة والمجتمع.
- ويرى الباحث أن الدافع وراء ظهور نظام الحكم الرشيد هو رغبة المجتمع في وجود نظام قائم قادر على إدارة الدولة وتحقيق سياساتها، وتحقيق احتياجات ورغبات العامة بما يخدم المصالح العليا للمجتمع، كذلك رغبة المجتمع وحاجته لنظام ديمقراطي حر يتم من خلاله محاسبة ومساءلة هذا النظام عن انجازاته، وبالتالي فان نظام الحكم الرشيد يوفر آلية متاحة للعامة لمحاسبة ومساءلة الحكومة.

المبحث الثاني

2.4: (مفهوم، أهمية، مستويات) الحكم الرشيد

1.2.4: مفهوم الحكم الرشيد:

لم تتفق الأبحاث والدراسات والمفكرون حول مفهوم واحد وواضح للحكم الرشيد، حيث أخذ الباحثون في الاجتهاد لتعريفه، ولقد تنوعت التعريفات وتداخلت في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والسياسية والمالية والاجتماعية (حسين، 2011: 8).

وعلى الرغم من وضوح اللفظ والتعبير، إلا أنه بقي موضع جدلي من حيث التطبيق العملي، فالحكم الرشيد لا بد أن يتضمن وجود قيادة متميزة ومرنة، ووجود قوانين وأنظمة وتشريعات ولوائح متداولة ومتعارف عليها وشفافة، ومشاركة مجتمعية فعالة من كافة مؤسسات المجتمع المدني أفراداً وجماعات (المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية، 2011: 9).

يُعتبر البنك الدولي أول مؤسسة دولية قامت بتعريف مفهوم الحكم الرشيد، أو الحكم الصالح تعريفاً شاملاً وذلك سنة 1992 م، حيث جاء في التقرير الذي أعده البنك الدولي بعنوان "الحكم والتنمية" ما يلي: "إن الحكم الصالح هو متعلق (بالمناجمنت) أو الإصلاح المؤسساتي المتعلق بالإدارة واختيار السياسات، وتحسين مستوى التنسيق وتقديم الخدمات في المرافق العمومية بأنجع الطرق، وهو يُبنى على ثلاثة أنظمة: النظام السياسي، الاقتصادي، المجتمع المدني، أي أن التحديث في طرق ووسائل التسيير مع ضرورة عقلنة الخيارات السياسية لضمان توفير خدمة عمومية فعالة وذات فعالية (عامر، 2007: 45).

وهناك من عرف الحكم الرشيد على أنه (الحوكمة): وقد عُرِفَتْ بأنها "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته"، لذا فالحكم الرشيد يتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تستطيع أن تشكل مصالحهم فيمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم، وفي وقت لاحق عُرِفَتْ الحوكمة بأنها التقاليد والمؤسسات والعمليات التي تقرر كيفية ممارسة السلطة، وكيفية سماع صوت المواطنين، وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام (الداعور، 2008: 14).

ويعبر مفهوم الحوكمة بشكل عام عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والواجبات والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المؤسسة أو المنظمة من مجلس إدارة ومدراء ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار في تلك المنظمة (غادر، 2012: 2).

ويعرف تقرير التنمية الإنسانية العربية الحكم الصالح الذي يستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع على أنه نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، وترتبط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة بواسطة المؤسسات، وفي النهاية بواسطة الناس (التنمية الإنسانية العربية، 2002، 102).

وتُعرف الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الحكم الرشيد على أنه قدرة الحكومة على الحفاظ على السلام الاجتماعي، وضمان القانون والنظام، والترويج من أجل خلق الظروف الضرورية للنمو الاقتصادي، وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي (عبد النور، 2006: 107).

والحكم الرشيد موضوع إنساني "وهو الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرّياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويسعى إلى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلاً كاملاً وتكون مسئولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب (نصر الله، 2014: 152).

والحكم الرشيد يساوي بين الناس، ويدعو للعف عن الأموال العامة، ويؤسس للتعاقد الاجتماعي بين الحاكم والمحكومين، ويشرك الناس في السلطة، وقد استرشد الغرب في نهضته بتلك المفاهيم في الحكم الرشيد حتى صار أقرب للرشد من عالمنا العربي والإسلامي (الغزالي، 2010: 3).

وأياً كان المصطلح المستخدم للتعبير عن الحكم الرشيد سواء الإدارة الرشيدة أو الحكم الجيد أو الحكم الصالح، أو الحوكمة، فهو ترجمة للمصطلح (Good Governance)، والذي يشير إلى مضمون واحد، وهو تحقيق التنمية الشاملة، والسلم الأهلي، وضمان سيادة القانون (موسى، 2011: 46).

ويتفق الباحث مع تعريف الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والتي عرفت الحكم الرشيد على أنه (قدرة الحكومة على الحفاظ على السلام الاجتماعي، وضمان القانون والنظام، والترويج من أجل خلق الظروف الضرورية للنمو الاقتصادي، وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي) حيث أن هذا التعريف يشمل جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث إن من أهم أهداف الحكم توفير احتياجات ومتطلبات المجتمع الأساسية، وضمان حقه بالعيش في أمان والحفاظ على سلامته وحياته، وبناءً عليه يمكننا القول أن الحكم الصالح إنما هو أسلوب لإدارة البلاد بكافة قطاعاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، يسعى لتحقيق العدل والمساواة بين مختلف فئات وطبقات أفراد المجتمع، كذلك يسعى لحفظ الحريات واحترامها، ومحاربة الفساد المالي والإداري، وإرساء مبادئ القانون والديمقراطية.

2.2.4: أهمية الحكم الرشيد:

إن الحكم الرشيد يسعى إلى إضعاف فكرة الدولة الحمائية وتطبيق مبدأ القيادة الإدارية، وشفافية أكثر تجاه المستفيدين من السياسات الاجتماعية، وهو الضمان لتوفير الشروط الملائمة للحصول على نمو هام يستفيد منه المحتاجون ويضمن التطور الاجتماعي للبلدان (عزي وجلطي، 2006)، ويساهم في تعزيز رفاه الإنسان وتوسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (التنمية الإنسانية العربية، 2002: 101).

كما أن له انعكاسات على المجتمع منها: الولاء والانتماء، والإبداع، والرقابة الذاتية، والمرونة، ويضمن تقصير المسافات في ميادين العمل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، كما أن الحكم الجيد، يؤمن النقاش العام حول أثر السياسات الحكومية، كما ويساعد على التقليل من السياسات المنحرفة والخطئة عبر المساءلة العامة للسياسيين والموظفين (وهبة، 2015: 44).

ومن منظور المجتمع: ينظر المجتمع للحكم الرشيد على أنه سبيل للوصول إلى الرفاهية الاجتماعية، التي تعد أهم هدف للتنمية من خلال الزيادة في الدخل، وتوفير الوظائف، وزيادة المدخرات مما ينعكس على زيادة الاستثمار، وارتفاع الأجور والمعاشات ورواتب التقاعد (حسين، 2011: 9).

3.2.4: مستويات تطبيق الحكم الرشيد:

أصبح الحكم الرشيد من أولويات صانعي القرار في كافة أنحاء العالم، بكيفية إدارة الشؤون الاقتصادية والمالية على المستوى العالمي، وبكيفية إدارة الموارد الوطنية وتوزيعها وتنظيم المؤسسات داخل الدولة وإدارتها، وبالتالي يتضمن الحكم الرشيد ثلاثة مستويات وهي (الدولة، والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، فالعلاقة بين هذه العناصر الثلاث تكون جداً مهمة لضمان ديمومة التنمية البشرية، فالدولة تخلق بيئة سياسية وقانونية مقبولة، كما أن القطاع الخاص يؤدي إلى خلق مناصب شغل، أما المجتمع المدني فإنه يسهل تقاطع الفعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية (عزي وجلطي، 2006:1).

ولتطبيق الحكم الرشيد يشترط توافر العناصر التالية (المدهون، 2012: 18):

الديمقراطية: وتتجسد من خلال تعزيز ممارسة الديمقراطية المصلحة والمبنية على أرض الواقع وتجسيد نصوص القانون وترجمته بحياة ديمقراطية أساسها المشاركة، وتمثيل الشعب والمحاسبة والمراقبة لأداء الحكومة، ومن خلال توفير الإطار المؤسسي لمكافحة الفساد.

حقوق الإنسان : من خلال تعزيز مفاهيم حماية حقوق الإنسان ونشر ثقافة حقوق الإنسان من خلال الاتفاقيات والمواثيق الدولية لحقوق الإنسان، وتنتج خصائصها من خلال إشاعة مبادئ الاحترام وتعزيز الكرامة وعدم التمييز بين الأفراد والمساواة.

سيادة القانون : بمعنى احترام المبادئ القانونية وحكمها، والتي تساعد على إرساء قواعد العدالة وتفعيل آليات حل النزاعات بالطرق القانونية، و المساواة أمام القانون، وحق التقاضي وأن تنظر القضايا محكمة مستقلة، وأن يكون القضاء مستقلاً لا يخضعون إلا للحق والعدل، و يتم ذلك من خلال العمل على استقلالية الجهاز القضائي والرقابة على الإنجاز.

مؤسسات المجتمع المدني : إذ تعتبر مؤسسات المجتمع المدني من أهم عناصر الحاكمية الرشيدة، وعلى الدول أن تعمل على تشجيع إنشائها وتفعيل دورها في الشؤون العامة، وأن تعطيها الشرعية القانونية : من خلال سنّ التشريعات التي تساعد بأداء دورها الرقابي والعملي وتحقيق مفهوم المشاركة في التنمية.

الإدارة الحكومية : ضرورة وجود الإدارة الحكومية، يعني أن تعمل على إدارة الأموال العامة، واستثمار الموارد الطبيعية والبشرية في خدمة المجتمع، ويكون الشعب شركاء في هذه الثروات، وأن تؤمن بمبدأ تكافؤ الفرص وتقلد الوظائف العامة تحت معيار المساواة وعدم التحيز.

الإدارة اللامركزية : وتعني أن تقوم الحكومات بتفويض صلاحياتها وسلطاتها لإدارات غير مركزية (الحكومة داخلية محلية) وبمشاركة واسعة من قبل أفراد المجتمع ، مثل الهيئات المحلية والمجالس المحلية.

كما إن من عناصر الحكم الصالح، الالتزام بخدمة الصالح العام، والحوار، وذلك من خلال قنوات مؤسسية تمكن الشعب من التعبير عن رأيه في صنع القرار (أحمد، 2008: 22).

المبحث الثالث

3.4: عناصر وآليات وأبعاد الحكم الرشيد

1.3.4: عناصر الحكم الرشيد:

هناك العديد من العناصر التي تسهم في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات المختلفة، ومن أهم معززات الحكم الصالح ما يلي (البرغوثي، 2010: 44):

- توفير المناخ الصحي من حيث التشريعات والقوانين ومنح فضاء واسع لمنظمات المجتمع المدني للعمل بحرية، وفتح المجالات للحوار الجاد والبناء بين الحكومة والأحزاب والأطر السياسية ومنظمات المجتمع المدني.
- توفير مساحات واسعة من الحريات العامة والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات .
- خضوع الإدارة العامة للمساءلة والمحاسبة وتطبيق مبادئ النزاهة والشفافية، وضمان كفاءتها وفعاليتها من حيث الأداء، والتأكد من خلوها من الفساد بأشكاله.
- الحق في المعرفة وتمكين المرأة ومشاركتها، وتأمين مساحة من المساواة والديمقراطية والشفافية.

وهناك من العناصر ما طرحته المفوضية السامية لحقوق الإنسان وهي كالتالي (عزي وجلطي، 2006)

- المشاركة.
- الديمومة.
- الشفافية.
- الإنصاف والعدل والمساواة.
- القدرة على تنمية الموارد.
- الحث على التوازن بين الأجناس.
- التسامح وتقبل مختلف الآراء الأخرى.
- القدرة على تعبئة الموارد لأغراض اجتماعية.
- تقوية الآليات الأصيلة وتأهيل المواطنة.
- التطابق مع القانون.

- الاستخدام العقلاني والفعال للموارد.
- توليد وتحفيز الاحترام والثقة.
- المسؤولية.
- القدرة على تعريف الحلول العقلانية والتكفل بها.
- التشجيع على تحمل المسؤوليات والتسهيلات.
- الضبط أكثر من الرقابة.
- القدرة على معالجة المسائل الزمنية.
- التوجيه نحو الخدمة.

2.3.4: أبعاد الحكم الرشيد:

إنَّ الحكم الرشيد وفي سياقه السياسي تحديداً هو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة ملتزمة بتطوير أفراد المجتمع برضاهم وعبر مشاركتهم في مختلف القنوات السياسية للمساهمة في تحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، ويتم تطوير أفراد المجتمع عبر ثلاثة أبعاد أساسية تتفاعل فيما بينها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً لإنتاج الحكم الرشيد وهي (نصرالله، 2014: 154):

أولاً - **البعد السياسي:** المرتبط بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها، و يكمن هذا البعد في ضرورة تفعيل الديمقراطية التي تعتبر شرطاً في تجسيد الحكم الرشيد، من خلال تنظيم انتخابات حرة و نزاهة مفتوحة لكل المواطنين، مع وجود سلطة مستقلة قادرة على تطبيق القانون، وهيئة برلمانية تستطيع أن تحقق به نظام إعلامي يجعلها في اتصال مستمر مع المواطن.

ثانياً - **البعد الاقتصادي والاجتماعي:** و يرتبط هذا البعد بشقيه بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى استقلاليته عن الدولة من زاوية، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرها في المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة من زاوية ثانية، وكذا علاقتها مع الاقتصاديات الخارجية والمجتمعات الأخرى من زاوية ثالثة .

ثالثاً - **البعد التقني:** والذي يرتبط بكفاءة الإدارة العامة، ومدى فعاليتها ، ترتبط هذه الأبعاد الثلاث وتترابط مع بعضها في إنتاج الحكم الرشيد (عبد النور، 2006: 110).

فلا يمكن تصور إدارة فاعلة من دون استقلال الإدارة عن نفوذ السياسيين، ولا يمكن للإدارة السياسية وحدها من دون وجود إدارة عامة فاعلة من تحقيق إنجازات في السياسات العامة (لبال، 2012: 9).

كما أن هيمنة الدولة على المجتمع المدني وتغييبه ستؤدي إلى غياب مكون رئيسي في التأثير في السياسات العامة، ومراقبة السلطة السياسية والإدارية ومحاسبتها (عامر، 2007: 51).

3.3.4: آليات الحكم الرشيد:

تتباين آليات الحكم الرشيد بتباين الجهات والمصالح، فالبنك الدولي يركز على ما يحفز النمو والانفتاح الاقتصادي، في حين أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يركز على الانفتاح السياسي، لكن في العموم يمكن تحديد أبرز هذه الآليات في:

الشفافية : وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ صحي تسوده الثقة المتبادلة (حرب، 2011: 12).

المشاركة : تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها نوعاً من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات (مطير، 2013: 20).

حكم /سيادة القانون : بمعنى أنّ الجميع، حكّاماً و مسئولين ومواطنين يخضعون للقانون ولا شيء يسمو على القانون، ويجب أن تطبق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع، وأن توافق هذه القوانين معايير حقوق الإنسان، و تكون ضماناً لها ولحريّات الإنسان الطبيعية (أمان، 2012: 1).

المساءلة: و تعني أن جميع المسؤولين والحكّام ومتّخذي القرار في الدولة أو القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني، خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام (المدهون، 2012: 27)، و تركز على أداء الحكومات من قبل الأحزاب السياسية، وتؤكد على أن الحق في حكم وتمثيل الشعب يتم من خلال انتخابات ديمقراطية وأن حضورها أو غيابها يعكس درجة ديمقراطية الدولة والمجتمع (Huque, 2011).

الإجماع: هناك العديد من الجهات الفاعلة ووجهات النظر في المجتمع، لذلك فإن الحكم الرشيد يتطلب توفيق بين هذه الجهات وتقريب وجهات النظر لأصحاب المصالح في المجتمع للوصول إلى توافق واسع في المجتمع على ما هو في مصلحة المجتمع ككل (الحلو، 2012: 39).

المساواة: أن يتساوى الناس جميعاً في الحقوق والواجبات دون تفرقة أو تمييز بسبب جنس أو طبقه أو مذهب أو عصبية أو حسب أو نسب أو مال (الخويلدي، 2013: 1).

الكفاءة: وتعني كفاءة العمليات والمؤسسات العامة بحيث تفرز مخرجات ونتائج لمقابلة حاجات الجماهير، مع الالتزام الأكيد والصارم بتوظيف الموارد الوطنية (أحمد، 2008: 24).

العدل: بحيث يكون لجميع أفراد المجتمع رجالاً ونساءً الحق في التحسين والمحافظة على رفاهيتهم (عامر، 2007: 51).

الرؤية الاستراتيجية: أي الرؤية المنطلقة من المعطيات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الأفراد وتنمية المجتمع (براهيم، 2010: 146).

اللامركزية: توزيع السلطات على أفراد المجتمع من خلال التوزيعات الجغرافية للدولة، بهدف إدارة شؤونها والحفاظ على حقوق الأفراد داخلها تشكّل بعداً عميقاً في تحقيق مفهوم الحاكمية الرشيدة (المدهون، 2012: 28).

مما سبق يتبين بأن الحكم الرشيد منهجية لرسم سياسات الدولة في كافة المجالات وعلى مختلف الصُّعد، وهو المطلب الذي تسعى الدولة من خلاله لتوفير وتلبية مصالح عامة المواطنين، بما يزيد من حالة الانتماء والولاء للدولة وسياساتها.

المبحث الرابع

4.4: معايير، خصائص، معوقات الحكم الرشيد

1.4.4: معايير الحكم الرشيد:

لا يوجد حتى الآن توافق كلي أو إجماع حول أفضل أشكال الحكم وذلك لأن نظام الحكم هو موضوع معياري ونسبي يختلف من مكان لآخر ومن ظروف سياسية واقتصادية وثقافية من دولة لأخرى ، إلا أنه تمت صياغة مجموعة من المعايير التي تعتبر الأساس الذي يبنى عليه أي حكم والتي لها تأثير مباشر على عملية التنمية في الدولة (البرغوثي، 2010: 45).

ولهذا ينبغي تكيف معايير الحكم الرشيد مع حالة البلد أو المناطق على الأقل، حيث قد تختلف الأولويات حسب تاريخ هذه البلدان وتراثها وثقافتها ومستوى تطورها ، ويعتبر هذا التكيف للمعايير ضرورياً للانتقال من مرحلة المفهوم النظري إلى ابتكار الآليات العملية التطبيقية التي تسمح تدريجياً بتطوير الإدارة والحكم، وترفع من مستويات المحاسبة والمساءلة والمشاركة والشفافية، وسيادة القانون، وتحقيق حاجات الجمهور، والمساواة، والمصلحة العامة، وحسن الاستجابة (مصلح، 2007: 17).

ولقد استندت دراسة الحكم الدولي على الحكم الجيد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى معيارين أساسيين للحكم الرشيد هما (ابراهيم، 2015: 1)

١- **التضمينية:** تشمل حكم القانون والمعاملة بالمساواة وتأمين فرص متساوية للاستفادة من الخدمات التي توفرها الدولة.

٢- **المساءلة:** تتضمن التمثيل والمشاركة التنافسية السياسية والاقتصادية والثقافية والمساواة والمحاسبة.

وبعبارة أخرى يمكن القول أن المساءلة هي تحقيق الأهداف والنتائج للبرامج الحكومية وتوفير الخدمات الحكومية بكفاءة واقتصاد وفعالية مع الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات (الرحاحلة، 2006: 287).

وفي بعض الدراسات الأخرى تم التركيز على ستة معايير للحكم الصالح وهي (المحاسبة والمساءلة، الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة، نوعية وتنظيم الاقتصاد، حكم القانون، والتحكم في الفساد) (عامر، 2007: 50).

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فركزت على أربعة معايير فقط هي (امنصوران، 2006: 134)

١. دولة القانون.
 ٢. إدارة القطاع العام.
 ٣. السيطرة على الفساد.
 ٤. خفض النفقات العسكرية.
- وحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP، 2012) فإن معايير الحكم الرشيد تشمل ما يلي (براهمي، 2009: 145):

١. **المشاركة:** وهي إتاحة الفرصة للعاملين بأن يعبروا عن آرائهم وأفكارهم وأن يدلوا باقتراحاتهم فيما يتعلق بأعمالهم وفي الجوانب التي تمس مصالحتهم، كذلك إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم (هللو، 2015: 59).
٢. **سيادة القانون:** أن الجميع موظفين ومسؤولين يخضعون للقانون ولا شيء يسمو على القانون ويجب أن تطبق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة ودون تمييز بينهم، وأن تتوافق القوانين مع معايير حقوق الإنسان والقوانين المطبق في الدولة (الحلو، 2012: 43)
٣. **الشفافية:** والتي تعني حرية تدفق المعلومات، وأن تكون كافة المعلومات متاحة بصورة مباشرة لكل المتأثرين بها، ويجب توفير المعلومات حول القرارات التي يتم اتخاذها.
٤. **الاستجابة:** يجب أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصلحة.
٥. **التوجيه نحو توافق الآراء (التوافق):** تغليب رأي المجموعة تحقيقاً للنفع العام للإدارة والأفراد وما يقتضيه واقع الحال من اجراءات.
٦. **العدالة:** بحيث يكون لجميع أفراد المجتمع رجالاً ونساءً شيوخاً وأطفالاً الفرصة لتحسين أوضاعهم الاجتماعية، وضمان أمنهم الاجتماعي والعمل على توفير احتياجاتهم الأساسية (المدهون، 2012: 28).

٧. **الفاعلية والكفاءة:** وهي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة وبالتالي فإنها تعني الاستخدام الأمثل للموارد (المدخلات) مع تعظيم المخرجات (هلولو، 2015: 51).

٨. **المساءلة:** تمكين المواطنين والأفراد ذوي العلاقة من مراقبة ومحاسبة الموظفين العموميين من خلال القنوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك لتعطيل العمل (النعيزي، 2015: 26).

٩. **الرؤية الاستراتيجية:** وهي خريطة الطريق التي توضح مسار المنظمة، بحيث توفر معلومات محددة عن التقنية والتركيز والعملاء والأسواق الجغرافية والإنتاجية، التي تتبعها المنظمة والإمكانات التي تسعا لتطويرها ونوعية المنظمة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً (هلولو، 2015: 53).

2.4.4: خصائص الحكم الرشيد:

رأى المشاركون في (مؤتمر الإدارة الرشيدة، 2005) أن خصائص الحكم الرشيد والصالح هي (وهبة، 2015: 44):

١. **المشاركة الشعبية:** وتعني تشجيع العاملين في مختلف المستويات الادارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية واتخاذ القرارات (حرب، 2011: 49).

٢. **حكم القانون ودولة المؤسسات:** وذلك بتطبيق الأطر والنصوص القانونية بصورة عادلة ودون إي إقصاء بين أفراد المجتمع.

٣. **الشفافية:** تعتبر الشفافية من أهم الركائز والمبادئ التي تقوم عليها الديمقراطية لاسيما في عملية صنع القرار والشفافية ليست هدفاً بحد ذاتها وانما وسيلة من الوسائل المساعدة في المحاسبة والمتابعة (حرب، 2011: 46).

٤. **الجاهزية والاستجابة :** بحيث تكون المؤسسات الخدمية والقائمون عليها في خدمة الوطن والمواطن.

٥. **التوجه نحو الجماعية:** حيث أن جميع المصالح الخلاقية يتم التوسط فيها للوصول إلى إجماع واسع حول ماذا يعني النفع العام للوطن وللجماعات المحلية.

٦. **العدل الاجتماعي:** بحيث يكون لجميع المواطنين (رجالاً ونساء) الفرصة الحياتية لتحسين أوضاعهم.

٧. **الفاعلية والكفاءة:** للعمليات والمؤسسات العامة بحيث تفرز مخرجات ونتائج لمقابلة حاجات الجماهير مع الالتزام الأكيد والصارم بتوظيف الموارد الوطنية.

وتتضمن **الكفاءة** تحديد ما إذا كانت الوحدة الحكومية تقوم بإدارة الموارد المتاحة لديها بكفاءة وفاعلية واقتصاد، وما إذا كانت تصرفات الوحدة متفقة مع الأنظمة والقوانين والتعليمات النازمة لمبدأ الكفاءة (الرحاحلة، 2006: 288).

٨. **المساءلة:** وتعرف على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات وتلبية المطالبات وتحمل المسؤولية عن عدم الكفاءة أو المس بالأمانة والنزاهة (الغزالي، 2010: 5)

٩. **الرؤية الاستراتيجية:** حيث تتحدد الرؤية التنموية من قبل مؤسسات المجتمع والدولة من خلال منظور بعيد المدى لعملية التطوير المجتمعي والحكم الصالح والتنمية البشرية.

١٠. **الشرعية:** وذلك لضمان شرعية السلطة من خلال أطر مؤسسية وقانونية واضحة.

١١. **الحرص على التعامل مع الموارد:** لضمان استغلال الموارد وتسييرها واستخدامها بالشكل الذي يساعد على رفع المستويات المعيشية والرفاه.

١٢. **البيئة السليمة:** لضمان حماية البيئة وإعادة إحيائها وتجديدها من خلال تحقيق الاستدامة في الاعتماد على الذات.

ويرى الباحث أن من أهم خصائص الحكم الرشيد هي المشاركة، بحيث أن السماح للموظفين بطرح أفكارهم وآرائهم ومشاركة جهودهم في صنع القرارات يعمل على زياد ولائهم، كذلك السماح للعامة بالمشاركة في العملية السياسية يعمل على ضمان أمن واستقرار الحكم في البلاد.

3.4.4: معوقات الحكم الرشيد:

يقدم الحكم الرشيد رؤية رحبة تتعلق بنموذج الحكم وارتباطه بالعلاقة بين معايير الحكم ومعايير المساءلة والشفافية بما يؤسس لحكم صالح، ويؤسس لعلاقة سياسية سوية من جانب، وبشيد العلاقات بين الدولة والمجتمع من جانب آخر، بحيث يستلهم في صياغاته معاني المرجعية والشرعية والدافعية والجامعية والفاعلية (عبد الفتاح، 2011).

يذكر (عاكوم، 2006) بأن هناك أربع عمليات رئيسة تعيق تحقيق الحكم الرشيد تتمثل في (عملية توزيع الموارد، عملية بلورة السياسات، عملية تطبيق البرامج، عملية توزيع الدخل)، وإن من شأن سير هذه العمليات الأربع أن يحدد كيفية توزيع الموارد وتخصيصها، وملاءمة السياسات والبرامج، وفعالية التطبيق وكفاءته، وعدالة توزيع الدخل الوطني (مطير، 2013: 16)

كذلك من معوقات الحكم الصالح: العلاقة بين الحكامة والديمقراطية، والفشل الكامن في سبل العمل والتنسيق في الدولة بدون النظر إلى القطاع الخاص والمجتمع المدني وطموح الأفراد والجماعات، بالإضافة إلى ضعف التنسيق السياسي واختفاء التكامل الاقتصادي، إضافة إلى غياب الديمقراطية ومناخها السياسي وبيئتها الفكرية، وشيوع الفساد، وعدم احترام الحريات الإنسانية، وعدم تمكين المرأة، وعدم اكتساب المعرفة، وتوظيفها بفعالية في بناء القدرات البشرية (أحمد، 2008: 24).

ويرى الباحث إن معوقات الحكم الرشيد تتمثل في ضعف الإرادة لدى القيادة المجتمعية في السير نحو نظام ديمقراطي يعمل على توسيع الحريات واحترام آراء وتوجهات الجميع، كذلك من معوقات الحكم الصالح ضعف التجربة الديمقراطية في أغلب الأنظمة العربية بشكل عام وفي الأراضي الفلسطينية بشكل خاص، ويعود ذلك للظروف السياسية التي تعيشها الأراضي الفلسطينية (الاحتلال).

كذلك يرى الباحث أن الفساد الإداري والمالي من أهم المعوقات التي تحول دون الوصول لتطبيق معايير الحكم الرشيد كونه يؤدي إلى استنزاف موارد ومقدرات الدولة، وهدر المال العام وسوء استخدام الصلاحيات.

المبحث الخامس

5.4: الفساد الإداري وطرق علاجه

1.5.4: الفساد (مفهومه، أشكاله وأثاره)

مقدمة:

يعتبر الفساد، سواء الإداري أو المالي أو السياسي أحد أهم معوقات تحقيق الحكم الرشيد على مستوى المنظمات أو حتى على مستوى الحكومات والدول.

وغالبًا ما يشترك في الفساد أشخاص من القطاع العام وأطراف من القطاع الخاص، ورغم أن هذا ينطبق على كل أنواع الفساد، إلا أن القضية التي تشغل بال المجتمع الدولي كافة هي حجم الفساد، ومدى اتساع دائرته، وتشابك حلقاته، وترابط آلياته بدرجة لم يسبق لها مثيل من قبل، مما يهدد مسيرة العديد من دول العالم ومستقبلها (أمان، 2013: 18).

1.1.5.4: مفهوم الفساد:

هناك توجهات متنوعة في تعريف الفساد فهناك من يعرفه بأنه خروج عن القانون والنظام من أجل تحقيق مصالح سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية لفرد أو مجموعة، ويوسع البعض الآخر في تعريف الفساد بأنه كل سلوك يجافي المصلحة العامة (أبو عودة، 2015: 31).

فلقد عرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد على أنه " تحريف سلطة ما لفائدة خدمة مصالح خاصة، سواء تعلق الأمر بسلطة سياسية أو بسلطة قضائية أو إدارية، أو اقتصادية، بمعنى أن الفساد عبارة عن اتخاذ القرارات في الشأن العام وفق اعتبارات المصلحة الخاصة، وليس المصلحة العامة (الداعور، 2008: 38).

ويعرف الفساد على أنه: إساءة استخدام الوظيفة العامة للكسب الخاص، وتحقيق أرباح خارج إطار القانون، وإساءة استخدام السلطة العامة، وهو المحسوبيات ومحاباة الأقارب والرشوة، وانتهاك مبدأ المساواة في المعاملة وسوء استخدام المنصب العام لغايات شخصية (أحمد، 2008: 27).

وتتراوح تعريفات الفساد ما بين تعريفات متشددة وأخرى متساهلة، حيث يعرف الفساد عند المحافظين بأنه " سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية"

أما عند المتساهلين فإنه "سلوك إداري غير رسمي بديل للسلوك الإداري الرسمي، تحتمه ظروف واقعية، ويقتضيه ظروف التحول الاجتماعي والاقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات" (الغنام، 2011: 18).

أما الفساد الإداري فقد عرفه الوائلي (2007: 18) على أنه إساءة استغلال السلطة المرتبطة بمنصب معين بهدف تحقيق مصالح شخصية على حساب المصالح العامة كإصدار قرارات لتحقيق مصالح شخصية أو للتريح.

ويرى الباحث أن الفساد هو مخالفة القانون بهدف تحقيق مصلحة شخصية دون أدنى اعتبار للمصالح العام.

إذن الفساد هو سلوك غير شرعي يعني استغلال صلاحيات المنصب أو الوظيفة في كسب منفعة شخصية على حساب المنفعة العامة، كما ويرى الباحث أن الفساد يشيع في المنظمات التي تفتقر إلى القوانين والأنظمة التي تكشف وتحارب الفساد.

2.1.5.4: أسباب انتشار الفساد:

تعددت الأسباب الكامنة وراء بروز وتفاقم ظاهرة الفساد على الرغم من وجود إجماع على أن هذه الظاهرة هي سلوك إنساني تحركه المصلحة الذاتية عند توافر بيئة مساعدة يتم انتهازها من قبل هؤلاء الأشخاص، ويمكن إجمال أهمها في الآتي (أمان، 2010: 37):

- غياب سيادة القانون.
 - ضعف الجهاز القضائي.
 - ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية بمكافحة الفساد.
 - ضعف أجهزة الرقابة في الدولة.
 - عدم الالتزام بمبدأ الفصل بين السلطات.
 - ضعف دور وسائل الإعلام ومحدودية الحريات التي تتمتع بها في الكشف عن الفساد.
 - ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني في محاربة الفساد والكشف عنه.
- وحسب وجهة نظر الباحث أن من أهم أسباب انتشار الفساد (الإداري والمالي) في فلسطين غياب الوازع الأخلاقي، و الرادع القانوني، وقصور الأنظمة الرقابية.

3.1.5.4: أساليب الفساد:

تتوعدت وأساليب الفساد حسب طبيعة العمل وحسب الطريقة التي اتبعها المنفذون ومن هذه الأساليب ما يلي :

الواسطة: وتعني التدخل لصالح فرد ما أو جماعة، دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة، مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة، أو الانتماء الحزبي، رغم كونه غير كفء لهذا المنصب (مصلح ، 2013: 20).

المحسوبية: ويقصد بها تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي إليها الشخص دون وجه حق. **المحاباة:** تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير وجه حق، بغية الحصول على مصالح معينة (أمان، 2010: 33).

الاستغلال الوظيفي: الاستفادة من المنصب للحصول على منفعة شخصية. **إهدار المال العام:** بأن يقوم الموظف بإعفاء بعض الجهات من الضرائب المستحقة عليهم دون وجه حق (أمان، 2013: 23).

الرشوة: تقاضي أموال مقابل تنفيذ عمل مخالف للأصول القانونية. **غسل الأموال:** العملية التي يتم بموجبها إعادة تدوير الأرباح المتولدة من العمليات ذات الطابع الإجرامي لتمكينها من الدخول بشكل مشروع داخل النظام المالي العالمي

4.1.5.4: آثار الفساد:

للفساد الإداري آثار سلبية سواء على المستوى السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي ومن أهم هذه الآثار ما يلي (الغنام، 2001: 32):

أولاً: الآثار الاقتصادية:

١- يؤدي إلى تبديد واستنزاف أموال الدولة نتيجة لتقديم الرشاوي والعمولات والاختلاس والتهرب الوظيفي (الداعور، 2008: 39).

٢- ارتفاع الأسعار لأن الرشاوي والعمولات تمثل من وجهة نظر الجهة المقدمة لها نوعاً من التكلفة يتم اضافة قيمتها على السلع والخدمات التي تقدمها.

٣- استنزاف المال العام في مشاريع لا تحقق مردود اقتصادي للدولة وانما تحقق كسب غير مشروع لبعض الجهات، وبالتالي تجاوز الأولويات في مشروعات التنمية.

ثانياً: الآثار السياسية:

- ١- إن الفساد الإداري يخلق فجوة بين المواطنين والحكومة ما يدفعهم إلى مساندة القوى المعارضة للإطاحة بالحكومة القائمة.
- ٢- يساهم الفساد الإداري في التقليل من شرعية النظام السياسي في نظر المواطنين وعدم الثقة في الحكومة ما يشكل دافعاً وحافزاً للسلوك الفاسد ويُعطي انطباعاً بأن للفساد مردود يستحق المخاطرة.
- ٣- قد يدفع الفئات المحرومة والفقيرة للجوء إلى العنف والثورة على النظام القائم للتنفيس عما تشعر به من حرمان.

ثالثاً: الآثار الاجتماعية:

- ١- يشكل دافعاً وحافزاً للسلوك الفاسد ما يعمل على إضعاف القيم واهتزاز معايير المجتمع فيقبل السلوك الفاسد على أنه غير مستنكر.
- ٢- عدم تحقيق العدالة الاجتماعية: فتسرب الفساد إلى الجهاز الضريبي يؤدي لتحميل دوي الدخول البسيطة عبئ تهرب الآخرين عبر دفعهم الرشاوي.
- ٣- يؤدي استمرار الفساد إلى قيام نظام منحرف وثقافة فساد تهدد المجتمع ككل.
- ٤- يؤدي إلى تبديد واستنزاف أموال الدولة نتيجة تقديم الرشاوى والعمولات لموظفي الحكومة والآثار المدمرة التي يتركها الفساد في التنمية الاقتصادية في المجتمع، والتكلفة الكبيرة التي تنتج عنه بسبب هدر المال العام (الداعور، 2008: 39).

2.5.4: مكافحة الفساد:

إن مكافحة الفساد لا يمكن أن تتحقق من خلال حلول جزئية، بل ينبغي أن تكون شاملة تتناول جميع مرتكزات الإدارة من بنيته وهيكلتها إلى العنصر البشري العامل فيها إلى أساليب العمل السائدة فيها (الوائلي، 2007: 22)، ومن طرق مكافحة الفساد ما يلي (الشاطري، 2011: 1)

- تطبيق الاستراتيجيات المضادة للفساد وسن الأنظمة والتشريعات والقوانين والشفافية.
- توعية الموظفين لهذه الظاهرة الخطيرة وتداعياتها وتأثيرها على المجتمع وأخلاقياته.
- وضع نظام مكافأة مالية لمن يقوم بالتبليغ عن حالات الفساد يشتى صوره في دوائرهم.

- وضع عقوبات وجزاءات رادعه وواضحة تتناسب كل فساد وتحد من ظهوره مره ثانية وتكون معلنة ومتاحة للجميع .
 - تحسين الظروف المعاشية للموظفين من خلال إيجاد كادر وظيفي مناسب لكل فئة تتناسب وضعه الاجتماعي والأسري وتتناسب مع الظروف المعيشية للبلد.
- كذلك هناك آليات لمكافحة وتقليص الفساد أهمها (تيشوري، 1:2011)
- المساواة أمام القانون ومحاسبة الفاسدين الكبار قبل الصغار.
 - استخدام التقانة والشفافية والحكومة الالكترونية في المعاملات.
 - تطبيق مبدأ المحاسبة على النتائج وليس على التعليمات.
 - تفعيل الجوانب الدينية والروحية المرتبطة بالاستقامة.
 - نشر سياسات وبرامج الحكومة بشكل شفاف ومراقبة ذلك من المواطنين.
- كذلك من الطرق الهامة واللازمة لمكافحة الفساد الإداري ما يلي (الأقرع، 1:2013):
- تنشيط وإعمال السياسات الضرورية لاجتثاث الفساد الإداري بوصفه ظاهرة مدمرة لعملية التنمية الاقتصادية.
 - تدوير الموظفين والمسؤولين بشكل مستمر لضمان عدم السماح لبناء بؤر فساد إداري على هيئة عصابات منظمة مما يساعد في تفشي الفساد.

يتضح مما سبق أن الفساد عامل مؤثر بشكل واضح وكبير على المؤسسة الحكومية بشكل عام وعلى استغلال الموارد المتاحة بشكل خاص، مما يعني التأثير في المجتمع بشكل سلبي، والحد من المساواة والعدالة الاجتماعية، والعمل على الإضرار بمقدرات الدولة مما يعيق ممارسة الحكم بالشكل الذي يؤدي لتحقيق أهداف الدولة وتطلعات المجتمع.

ملخص الفصل:

لقد جاء الفصل الرابع (الحكم الرشيد)، مشتملاً وموضحاً لأهم عناصر ومعايير الحكم الرشيد المتمثلة في (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، العدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية) وهذه المعايير هي المكون الأساسي التي تتكون منها أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تمت الإشارة لها بشكل واضح، كما تم التطرق لبعض المفاهيم التي بينت الحكم الرشيد وأسباب ظهوره وانتشاره، وأهميته بالنسبة للدولة والمجتمع.

ثم جاء الحديث عن أهم آليات تطبيق الحكم الرشيد ومستويات تطبيقه والأبعاد الخاصة به، ثم جاء في النهاية الحديث عن معوقات الحكم الرشيد والتحديات التي تحول دون تطبيقه والتي كان من أهمها عمليات الفساد المتمثلة في الوساطة والمحسوبية والاستغلال الوظيفي وغسيل الأموال وأهم الوسائل والطرق لعلاج هذه الظاهرة .

5:الفصل الخامس

المنهجية والإجراءات

1.5: منهجية الدراسة

2.5: أنواع ومصادر البيانات.

3.5: مجتمع الدراسة.

4.5: عينة الدراسة.

5.5: صدق وثبات الأداة.

6.5: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

7.5: اختبار توزيع البيانات.

8.5: خطوات إجراء الدراسة.

9.5: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

مقدمة..

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية، ومدى تحقيقه لمعايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، ويتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة وصدق الاستبانة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات، واختبار توزيع البيانات.

1.5: منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كماً وكيفاً، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، كما يقوم بالتحليل والتفسير والربط، وصولاً إلى الاستنتاجات، كما قام بتصميم استبانة تتناسب مع هدف الدراسة بهدف جمع البيانات والمعلومات عن مدى تحقيق الديوان لمعايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

2.5: أنواع ومصادر البيانات:

اعتمد الباحث في دراسته على نوعين من البيانات هما:

(١) البيانات الرئيسية

حيث تم استخدام (الاستبانة) كأداة رئيسية للدراسة وذلك للتعرف على واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية ومدى تحقيقه لمعايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

(2) البيانات الثانوية

وتتمثل في الدراسات السابقة والأدب السابق وما تحويه المكتبات من دراسات ورسائل علمية وكتب ومراجع تتعلق بالموضوع قيد الدراسة.

3.5: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة العليا والذين يحملون المسميات (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام) والذين يعملون في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (155) موظفاً حسب (ديوان الموظفين العام، 2015) دون الهيئات والسلطات، يتوزعون حسب الجدول التالي :

جدول رقم (01)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
١	وكيل وزارة	15	9.68%
٢	وكيل مساعد	16	10.32%
٣	مدير عام	124	80.0%
	المجموع	155	100%

ولقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ (155) موظفاً، وتم استرداد (122) استبانة، تم استبعاد (5) استبانات لعدم موافقتها الشروط، فكان عدد الاستبانات الصالحة للدراسة (117) استبانة بنسبة (75.54%) من مجتمع الدراسة، ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجداول التالية:

جدول رقم (02)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
١	ذكر	107	91.5%
٢	أنثى	10	8.5%
	المجموع	117	100%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور بلغت (91.5%) بينما بلغت نسبة الإناث (8.5%) ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني الذي يعتمد على الذكور أكثر من الإناث في الوظائف الاشرافية، بالإضافة الى حاجة هذه الوظائف الى صرامة وجدية في الأداء، كما تتطلب التواجد والاحتكاك المستمر بالموظفين في أماكن العمل للمتابعة والإشراف عن قرب، كذلك قدرة الذكور على تحمل ضغوطات العمل أكثر من الإناث .

جدول رقم (03)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة المئوية
١	من 25-30	4	%3.4
٢	من 31-40	22	%18.8
٣	من 41-50	60	%51.3
٤	أكثر من 50	31	%26.5
المجموع		117	%100

يتضح من الجدول السابق حصول الفئة العمرية من (31-50) مجتمعةً على نسبة عالية ويفسر الباحث ذلك برغبة الوزارات الاستفادة من القدرات والكفاءات الشابة القادرة على العطاء والابداع أكثر من غيرها من الفئات الأخرى في المجتمع، أما الفئة (25-30) فيعزو الباحث ذلك لحاجة الوظائف العليا لخبرة وكفاءة كبيرة قد لا تكون متوفرة في تلك الفئة.

الجدول رقم (04)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
١	دكتوراه	14	%12.0
٢	ماجستير	39	%33.3
٣	بكالوريوس	64	%54.7
المجموع		117	%100

يتضح من الجدول أن نسبة حملة الدكتوراه بلغت (12.0%) ونسبة حملة الماجستير بلغت (33.3%) وهذا يدل على وجود نسبة جيدة من حملة الشهادات العليا. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المؤسسة الحكومية بتوظيف أصحاب الدرجات العليا لما يتمتعون به من كفاءات وقدرات علمية عالية.

- كذلك يمكن تفسير ذلك برغبة العديد من الموظفين والإداريين رفع أدائهم الإداري عبر الحصول على الشهادات العليا .

- أما النسبة المرتفعة لحملة البكالوريوس (54%) فيعزو الباحث ذلك لكون درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى للحصول على وظيفة ذات منصب إداري أو إشرافي في العمل الحكومي.

الجدول رقم (05)

توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة

م	سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
١	أقل من 5	7	6.0%
٢	من 5-10	40	34.2%
٣	أكثر من 10	70	59.8%
المجموع		117	100%

يتضح من الجدول أن نسبة الفئة (أكثر من 10 سنوات جاءت بنسبة 59%). وذلك يفسره الباحث بحاجة الموظف لسنوات طويلة تتخللها الخبرة والكفاءة من أجل الوصول إلى منصب إشرافي لما يحتاجه المنصب من قدرات وخبرات خاصة تتناسب مع حجم الصلاحيات والمسئوليات.

جدول رقم (06)

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
١	وكيل وزارة	2	1.7%
٢	وكيل مساعد	8	6.8%
٣	مدير عام	107	91.5%
المجموع		117	100%

يتضح من الجدول أن

٤- نسبة مسمى وكيل وزارة بلغت (1.7%) بينما نسبة وكيل مساعد بلغت (6.8%)

٥- ونسبة مدير عام بلغت (91.5%)

وهذا يتناسب مع الهرم الوظيفي في الوزارات الفلسطينية، حيث يكون لكل وزارة وكيل واحد، بينما قد يكون بها أكثر من وكيل مساعد وعدد كبير من المدراء العامون .

4.5: أداة الدراسة:

٦- تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً للتعرف على واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة، ومستوى تحقيقه لمعايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

ولقد تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة كونها الأداة الأكثر مناسبة للدراسة، بحيث تمكن الباحثين من أخذ الوقت الكافي للإجابة بشكل دقيق على الأسئلة موضوع الدراسة، ولقد تم تصميم الاستبانة بما يتناسب مع أغراض الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، ثم تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين ملحق رقم (1) ، حيث تم إعادة صياغة الاستبانة بناءً على الملاحظات التي أبدتها المحكمين.

٧- الدراسة الاستطلاعية

بعد رجوع الباحث لعدد من الدراسات التي تناولت موضوع الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية قام الباحث بتصميم استبانة استطلاعية ركز من خلالها على أهم الجوانب قيد الدراسة بما يتناسب مع تساؤلات وفرضيات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، ثم قام الباحث بتوزيعها على عدد من الباحثين قوامها (30) فرد (العينة الاستطلاعية)، بعد ذلك قام الباحث بجمع هذه العينة وتحليلها، حيث خلصت إلى أن أداة الدراسة جيدة ومناسبة للغرض الذي صممت من أجله.

ولقد أعد الباحث الاستبانة وقام بتصميم وصياغة فقراتها من خلال:

٨- الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

٩- الاستعانة بأصحاب الخبرة والاختصاص في مجال الاحصاء وتحليل البيانات.

١٠- الرجوع لعدد من الأكاديميين والمحاضرين ذوي الاختصاص.

وتتكون الاستبانة من:

(1) **البيانات الشخصية:** وتشتمل على البيانات الشخصية التالية:

- الجنس: (ذكر، أنثى).

- العمر: (من 25-30، من 31-40، من 41-50، أكثر من 50).

- المؤهل العلمي: (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس).

- عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

- المسمى الوظيفي: (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام).

(2) **محاور واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة، وهي:**

- محور مستوى أداء ديوان الرقابة، ويحتوي (9) فقرات.
 - محور درجة استقلالية ديوان الرقابة، ويحتوي (7) فقرات.
 - محور مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية، ويحتوي (4) فقرات.
- (3) محاور مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي:**
- محور معيار المشاركة، ويحتوي (6) فقرات.
 - محور معيار الرؤية الاستراتيجية، ويحتوي (3) فقرات.
 - محور معيار سيادة القانون، ويحتوي (5) فقرات.
 - محور معيار الشفافية، ويحتوي (5) فقرات.
 - محور معيار الاستجابة، ويحتوي (4) فقرات.
 - محور معيار المساءلة، ويحتوي (4) فقرات.
 - محور معيار الكفاءة والفعالية، ويحتوي (7) فقرات.
 - محور معيار التوافق، ويحتوي (3) فقرات.
 - محور معيار المساواة والعدالة، ويحتوي (3) فقرات
- ولقد تم اعتماد درجات الموافقة حسب مقياس التدرج التالي :**

الجدول رقم(07)

محك أداة الدراسة

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جدا	1	2.00	أقل من 3.60	20.00	أقل من 36.00
قليلة	2	3.60	أقل من 5.20	36.00	أقل من 52.00
متوسطة	3	5.20	أقل من 6.80	52.00	أقل من 68.00
كبيرة	4	6.80	أقل من 8.40	68.00	أقل من 84.00
كبيرة جدا	5	8.40	10.00	84.00	100.00

5.5: صدق الاستبانة

نعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1.5.5. الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري):

تم عرض الاستبانة على عدد (10) من المحكمين من أصحاب الاختصاص (ملحق رقم 1)، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة.

2.5.5 صدق الاتساق الداخلي:

حيث تم حسابه بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (08)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
	محاور واقع ديوان الرقابة			
١	مستوى أداء ديوان الرقابة	0.918	0.000	دالة عند 0.01
٢	درجة استقلالية ديوان الرقابة	0.813	0.000	دالة عند 0.01
٣	مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية	0.861	0.000	دالة عند 0.01
	محاور معايير الحكم الرشيد			
١	معيار المشاركة	0.891	0.000	دالة عند 0.01
٢	معيار سيادة القانون	0.916	0.000	دالة عند 0.01
٣	معيار الشفافية	0.910	0.000	دالة عند 0.01
٤	معيار الاستجابة	0.945	0.000	دالة عند 0.01
٥	معيار الكفاءة والفعالية	0.949	0.000	دالة عند 0.01
٦	معيار المساواة	0.896	0.000	دالة عند 0.01
٧	معيار الرؤية الاستراتيجية	0.808	0.000	دالة عند 0.01
٨	معيار التوافق	0.818	0.000	دالة عند 0.01
٩	معيار المساواة والعدالة	0.838	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.450).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (09)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مستوى أداء ديوان الرقابة

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.838	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.885	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.819	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.830	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.881	0.000	دالة عند 0.01
٦	0.887	0.000	دالة عند 0.01
٧	0.832	0.000	دالة عند 0.01
٨	0.767	0.000	دالة عند 0.01
٩	0.728	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.450).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور مستوى أداء ديوان الرقابة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (10)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور درجة استقلالية ديوان الرقابة

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.946	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.843	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.935	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.901	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.890	0.000	دالة عند 0.01
٦	0.728	0.000	دالة عند 0.01
٧	0.668	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.450).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور درجة استقلالية ديوان الرقابة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (11)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.979	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.854	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.949	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.913	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.450).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (12)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار المشاركة

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.644	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.851	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.823	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.795	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.885	0.000	دالة عند 0.01
٦	0.839	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.450).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور معيار المشاركة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (13)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار سيادة القانون

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.894	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.950	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.972	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.936	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.760	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.450).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور معيار سيادة القانون تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (14)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار الشفافية

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.913	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.931	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.940	0.002	دالة عند 0.01
٤	0.547	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.866	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.450).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور معيار الشفافية تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (15)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار الاستجابة

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.907	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.898	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.876	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.935	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.450).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور معيار الاستجابة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (16)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار الكفاءة والفاعلية

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.941	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.894	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.818	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.833	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.943	0.000	دالة عند 0.01
٦	0.953	0.000	دالة عند 0.01
٧	0.936	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.450).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور معيار الكفاءة والفاعلية تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (17)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار المساءلة

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.927	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.883	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.908	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.967	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.450).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور معيار المساءلة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (18)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار الرؤية الاستراتيجية

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.984	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.962	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.961	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.450).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور معيار الرؤية الاستراتيجية تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (19)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار التوافق

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.936	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.778	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.925	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.450).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور **معيار التوافق** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (20)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معيار المساواة والعدالة

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.946	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.916	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.962	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.450).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور **معيار المساواة والعدالة** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية

6.5: ثبات الاستبانة:

ويعني أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

1.6.5: الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (21)

معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
	محاور واقع ديوان الرقابة	
١	مستوى أداء ديوان الرقابة	0.964
٢	درجة استقلالية ديوان الرقابة	0.949
٣	مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية	0.965
	محاور معايير الحكم الرشيد	
١	معيار المشاركة	0.923
٢	معيار سيادة القانون	0.963
٣	معيار الشفافية	0.932
٤	معيار الاستجابة	0.966
٥	معيار الكفاءة والفعالية	0.971

٦	معيار المساواة	0.970
٧	معيار الرؤية الاستراتيجية	0.984
٨	معيار التوافق	0.926
٩	معيار المساواة والعدالة	0.967
	الاستبانة ككل	0.990

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

2.6.5: الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضاً من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (22)

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
	محاور واقع ديوان الرقابة		
١	مستوى أداء ديوان الرقابة	0.900	0.947
٢	درجة استقلالية ديوان الرقابة	0.900	0.948
٣	مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية	0.889	0.941
	محاور معايير الحكم الرشيد		
١	معيار المشاركة	0.693	0.819
٢	معيار سيادة القانون	0.872	0.932
٣	معيار الشفافية	0.840	0.913
٤	معيار الاستجابة	0.897	0.946
٥	معيار الكفاءة والفعالية	0.910	0.953
٦	معيار المساواة	0.815	0.898
٧	معيار الرؤية الاستراتيجية	0.916	0.956
٨	معيار التوافق	0.790	0.882
٩	معيار المساواة والعدالة	0.901	0.948
	الاستبانة ككل	0.692	0.980

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

7.5: اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (23)

اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة "Sig."
	محاور واقع ديوان الرقابة	
١	مهام ديوان الرقابة	0.095
٢	استقلالية ديوان الرقابة	0.143
٣	تطبيق المعايير الرقابية الدولية	0.200
	محاور معايير الحكم الرشيد	
١	معيار المشاركة	0.107
٢	معيار سيادة القانون	0.088
٣	معيار الشفافية	0.200
٤	معيار الاستجابة	0.179
٥	معيار الكفاءة والفعالية	0.101
٦	معيار المساءلة	0.165
٧	معيار الرؤية الاستراتيجية	0.099
٨	معيار التوافق	0.200
٩	معيار المساواة والعدالة	0.074

يتبين من الجدول السابق أن قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي.

8.5: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و(معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار كولمغوروف - سمرنوف، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق

الاتساق الداخلي، ولتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

٢. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات الاستبانة.

٣. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method): لقياس ثبات الاستبانة.

٤. اختبار كولمغوروف - سمرنوف: لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

٥. اختبار T للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسية، وللتعرف على قيمة "T"، وقيمة "Sig."

٦. اختبار T لعينتين مستقلتين (T-Test): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس).

٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

9.5: خطوات إجراء الدراسة:

١. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
٢. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
٣. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
٤. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
٥. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
٦. تحليل البيانات وعرضها في جداول والتعليق عليها.
٧. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

6: الفصل السادس التحليل والنقاش

- 1.6: تحليل ونقاش السؤال الأول.
- 2.6: تحليل ونقاش السؤال الثاني.
- 3.6: تحليل ونقاش السؤال الثالث.
- 4.6: تحليل ونقاش السؤال الرابع.
- 5.6: تحليل ونقاش السؤال الخامس.

مقدمة..

يتناول ها الفصل نتائج الدراسة، حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ثم تم تفسير النتائج والتعقيب عليها، بالإضافة إلى بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة .

1.6: تحليل ونقاش السؤال الأول (ما واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة؟)

وقد تم الإجابة على ذلك باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (24):

محاور واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	مستوى أداء ديوان الرقابة	7.177	1.481	8.595	0.000	71.766	2	كبيرة
2	درجة استقلالية ديوان الرقابة	7.597	1.531	11.281	0.000	75.971	1	كبيرة
3	مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية	7.028	1.846	6.022	0.000	70.278	3	كبيرة
	واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة	7.294	1.448	9.664	0.000	72.940		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- **واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (72.940)، وهو بدرجة (كبيرة)**
- **مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (71.766)، وهو بدرجة (كبيرة).**
- **درجة استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة جاءت بوزن نسبي (75.971)، وهي بدرجة (كبيرة).**
- **مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية في ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (70.278)، وهو بدرجة (كبيرة).**

ويعزو الباحث ذلك لحرص الديوان على العمل بكفاءة وفاعلية، ووجود صلاحيات تمكنه من أداء الدور المطلوب منه، كما يعني ذلك حرص ديوان الرقابة على القيام بدوره في ممارسة كافة الصلاحيات المخولة له وفق القانون، وهذا يتعارض مع نتائج دراسة (أبو هدا، 2006) والتي

أشارت إلى تدني مستوى تأدية ديوان الرقابة المالية والإدارية للمهام التي أنشأ من أجلها، بنسبة (55.4%)، وهذا الاختلاف في النسب لاختلاف العينة التي أجابت على هذا السؤال حيث أن عينة الدراسة الحالية هم الأكثر دراية وعلماً بعمل الديوان كونهم كبار المكلفين، كما وتتفق هذه النتائج مع دراسة (النعيزي، 2015) والتي أظهرت موافقة عالية من قبل المبحوثين على هذه الفقرة حيث بلغ الوزن النسبي لها (81%).

جدول رقم (25):

فقرات محور مستوى أداء ديوان الرقابة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعمل الديوان على ضمان سلامة النشاط المالي	7.179	1.690	7.550	0.000	71.795	5	كبيرة
2	يعمل الديوان على ضمان حسن استخدام السلطة	6.915	1.643	6.021	0.000	69.145	8	كبيرة
٣	يعزز ديوان الرقابة من كفاءة الأداء الإداري	6.906	1.796	5.458	0.000	69.060	9	كبيرة
٤	يحرص الديوان على مطابقة النشاط المالي للقوانين والأنظمة النافذة	7.359	1.663	8.838	0.000	73.590	3	كبيرة
٥	تسهم رقابة الديوان في رفع كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية	7.077	1.834	6.350	0.000	70.769	6	كبيرة
٦	تسهم رقابة الديوان برفع كفاءة الأداء الرقابي في الوزارة	6.940	1.904	5.341	0.000	69.402	7	كبيرة
٧	تتسم العلاقة بين موظفي الوزارة ومفتشي الديوان بالتعاون	7.299	1.899	7.398	0.000	72.991	4	كبيرة
٨	يلتزم مفتشو الديوان بالأنظمة والمعايير الرقابية أثناء العمل	7.385	1.751	8.553	0.000	73.846	2	كبيرة
٩	إجراءات الديوان لا تعيق سير الأعمال في الوزارة	7.530	1.794	9.227	0.000	75.299	1	كبيرة
	المحور ككل	7.177	1.481	8.595	0.000	71.766		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- **مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (71.766)، وهو بدرجة (كبيرة).**

ويعني ذلك أن هناك رضا من قبل المبحوثين عن أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية .

- **أعلى ترتيب كانت الفقرة رقم (9)، وهي (إجراءات الديوان لا تعيق سير الأعمال في الوزارة)، وقد جاءت بوزن نسبي (75.299)، وهي بدرجة (كبيرة).**

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الديوان على أن تؤدي الوزارات أعمالها بكل كفاءة وأن تقدم خدماتها بجودة عالية دون أن يكون له أي تأثير سلبي أو تدخل يعمل على إعاقة أعمالها.

ويتفق ذلك مع دراسة (أبوهذاف، 2006) والتي أظهرت وجود رضا من قبل المبحوثين عن مستوى أداء مفتشي الديوان، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (71.72)، كما وتتفق مع دراسة (فروانة، 2011) والتي بينت أن الديوان لا يعيق سير الأعمال في الجامعات الفلسطينية، علماً أن الوسط الحسابي لهذه الفقرة قد بلغ (7.5) وبمقارنة هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فروانة، 2011) حيث أظهرت أن الوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ (4.3) يتضح أن هناك تطور في الإجراءات التي يتبعها ديوان الرقابة في عمله.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الديوان على تطوير أدائه بما يؤدي لزيادة فعاليته وكفاءته.

- **أدنى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (يعزز ديوان الرقابة من كفاءة الأداء الإداري)، وقد جاءت بوزن نسبي (69.060)، وهي بدرجة (كبيرة).**

وهذا يعني أن هناك ضعف في جودة الأعمال التي يمارسها الديوان، وتتفق هذه النتيجة إلى درجة كبيرة مع دراسة (أبو هذاف، 2006) التي أظهرت أن الوزن النسبي لهذه الفقرة بلغ (68.8).

جدول رقم (26):

فقرات محور درجة استقلالية ديوان الرقابة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	مكانة ديوان الرقابة بين المؤسسات تدعم استقلاليته في تنفيذ أعماله الرقابية	7.598	1.952	8.855	0.000	75.983	4	كبيرة
2	أعطى القانون ديوان الرقابة الاستقلال الكافي	7.855	1.773	11.317	0.000	78.547	2	كبيرة
٣	يمارس الديوان أعماله بعيداً عن التحيز والمحابة	7.376	1.832	8.123	0.000	73.761	6	كبيرة
٤	يتمتع مفتشو الديوان بالاستقلالية والحيادية أثناء تنفيذ المهام	7.487	1.695	9.491	0.000	74.872	5	كبيرة
٥	يتمتع ديوان الرقابة بالاستقلال المالي في إقرار وتنفيذ موازنته	7.248	2.084	6.477	0.000	72.479	7	كبيرة
٦	يقوم الديوان بتحديد الوقت الذي تجري فيه عملياته دون تدخل من وزارتك	7.718	1.706	10.891	0.000	77.179	3	كبيرة
٧	يمارس الديوان أعماله من خلال الاطلاع على التقارير المالية والإدارية للوزارة	7.897	1.744	11.769	0.000	78.974	1	كبيرة
	المحور ككل	7.597	1.531	11.281	0.000	75.971		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- درجة استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة جاءت بوزن نسبي (75.971)، وهي بدرجة (كبيرة).

وهذا يعني أن الديوان يمارس صلاحياته بشكل مستقل، بعيداً عن تدخل المؤسسات الرسمية الأخرى،

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القانون أعطى الديوان الاستقلال الكافي لممارسة كافة صلاحياته دون تدخل من أحد حيث تنص المادة (25) من قانون إنشاء الديوان على تمتع

الديوان بالشخصية الاعتبارية المستقلة، ويكون له موازنة خاصة ضمن الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية (قانون ديوان الرقابة، مادة 2).

• أعلى ترتيب فقرة رقم (7)، وهي (يمارس الديوان أعماله من خلال الاطلاع على التقارير المالية والإدارية للوزارة)، وقد جاءت بوزن نسبي (78.974)، وهي بدرجة (كبيرة).

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الديوان على التأكد من نتيجة الأعمال التي تمارسها الوزارات بشكل دقيق ومن خلال مستندات رسمية بما يتوافق مع القانون ، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (فروانة، 2011) حيث أظهرت أن الديوان يمارس أعماله من خلال الاطلاع على التقارير المالية والإدارية للجامعات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القانون أعطى الديوان حق الاطلاع على التقارير والمعلومات والبيانات المتعلقة بالأمور المالية والإدارية من الجهات الخاضعة له (قانون ديوان الرقابة: مادة 25).

• أدنى ترتيب فقرة رقم (5)، وهي (يتمتع ديوان الرقابة بالاستقلال المالي في إقرار وتنفيذ موازنته)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.479)، وهي بدرجة (كبيرة).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو هذاف، 2006) التي أظهرت أن الوزن النسبي لهذه الفقرة بلغ (72.5) وهو بدرجة متوسطة، إلا أنها أوصت بضرورة منح الديوان مزيداً من الاستقلال المالي والإداري، كما وتتفق مع دراسة (فروانة، 2011) والتي أشارت إلى أن الجامعات لا تستطيع التأثير في مضمون ومحتوى التقارير الرقابية التي يصدرها الديوان.

وهذا يعني بأن الديوان يتمتع بدرجة عالية من الاستقلال المالي والإداري ويعزو الباحث ذلك للصلاحيات الكبيرة والاستقلال المالي والاداري الذي منحه القانون للديوان.

وهذه النتيجة المرتفعة تدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة مما يدعم استقلالية ديوان الرقابة المالية الإدارية في ممارسة أعماله تجاه الجهات الخاضعة لرقابته.

جدول رقم (27):

فقرات محور مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يمارس الديوان الاجراءات الرقابية بناء على المعايير الرقابية	7.376	1.929	7.718	0.000	73.761	1	كبيرة
2	يوجد فهم واضح لمعايير الرقابة الدولية لدى مفتشي الديوان	6.838	2.034	4.454	0.000	68.376	4	كبيرة
3	يتم قياس جودة العملية الرقابية بناء على المعايير الرقابية	6.974	1.905	5.533	0.000	69.744	2	كبيرة
4	تؤسس العلاقة بين الديوان والوزارة بناء على المعايير الرقابية	6.923	2.018	4.948	0.000	69.231	3	كبيرة
	المحور ككل	7.028	1.846	6.022	0.000	70.278		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية في ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (70.278)، وهو بدرجة (كبيرة).

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص ديوان الرقابة على تقديم خدماته بالشكل الفعال وذلك بالالتزام بالمعايير الرقابية الدولية.

- أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يمارس الديوان الاجراءات الرقابية بناء على المعايير الرقابية)، وقد جاءت بوزن نسبي (73.761)، وهي بدرجة (كبيرة).

ويتضح من ذلك أن ديوان الرقابة يطبق المعايير الرقابية أثناء ممارسة عمله بنسبة جيدة وهذا يتفق مع دراسة (فروانة، 2011) حيث بلغت نسبة التزام الديوان بالمعايير الرقابية (77.5) وهي نسبة جيدة.

- أدنى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (يوجد فهم واضح لمعايير الرقابة الدولية لدى مفتشي الديوان)، وقد جاءت بوزن نسبي (68.376)، وهي بدرجة (كبيرة).

ويُظهر ذلك أن مفتشي الديوان بحاجة إلى فهم أكبر للمعايير الرقابية التي يجب الالتزام بها أثناء ممارستهم لأعمالهم .

وبشكل عام يتضح أن ديوان الرقابة المالية والإدارية يطبق المعايير الرقابية بدرجة جيدة ويعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى حرص الديوان على التقيد بالأنظمة والقوانين المنصوص عليها والتي تضمن جودة وفعالية الأداء الرقابي تجاه الجهات الخاضعة للديوان.

2.6: تحليل ونقاش السؤال الثاني (ما مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة؟)

وقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (28):

محاور معايير الحكم الرشيد

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	معيّار المشاركة	6.416	1.893	2.377	0.019	64.160	6	متوسطة
2	معيّار الرؤية الاستراتيجية	6.057	2.215	0.278	0.781	60.570	9	متوسطة
3	معيّار سيادة القانون	6.615	1.851	3.595	0.000	66.154	4	متوسطة
4	معيّار الشفافية	6.703	1.809	4.200	0.000	67.026	2	متوسطة
5	معيّار الاستجابة	6.506	1.955	2.802	0.006	65.064	5	متوسطة
6	معيّار المساءلة	6.620	1.966	3.410	0.001	66.197	3	متوسطة
7	معيّار الكفاءة والفعالية	7.282	1.583	8.761	0.000	72.821	1	كبيرة
8	معيّار التوافق	6.336	2.184	1.665	0.099	63.362	7	متوسطة
9	معيّار المساواة والعدالة	6.222	2.349	1.023	0.308	62.222	8	متوسطة
	مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد	6.610	1.684	3.919	0.000	66.103		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (66.103)، وهو بدرجة (متوسطة).
- مستوى تحقيق معيار المشاركة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (64.160)، وهو بدرجة (متوسطة).

- مستوى تحقيق معيار الرؤية الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (60.570)، وهو بدرجة (متوسطة).
- مستوى تحقيق سيادة القانون في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (66.154)، وهو بدرجة (متوسطة).
- مستوى تحقيق معيار الشفافية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (67.026)، وهو بدرجة (متوسطة).
- مستوى تحقيق معيار الاستجابة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (65.064)، وهو بدرجة (متوسطة).
- مستوى تحقيق معيار المساءلة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (66.197)، وهو بدرجة (متوسطة).
- مستوى تحقيق معيار الكفاءة والفعالية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (72.821)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مستوى تحقيق معيار التوافق في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (63.362)، وهو بدرجة (متوسطة).
- مستوى تحقيق معيار المساواة والعدالة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (62.222)، وهو بدرجة (متوسطة).

يتضح من النتائج السابقة أن مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة و بنسبة (66.1)، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (مطير، 2013) والتي أظهرت أن تطبيقات الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية هي تطبيقات متوسطة وجاءت بوزن نسبي (67.8)، كما وتتفق هذه النتائج مع دراسة (أحمد، 2008) والتي أظهرت أن درجة الاستجابة لمؤشرات الحكم الصالح كانت متوسطة، ويرى الباحث أن ذلك يرجع لحرص الوزارات الفلسطينية على ممارسة أعمالها بما يتوافق مع معايير الحكم الرشيد ضمن قدراتها المتاحة.

ويعزو الباحث تربيع معيار الكفاءة والفعالية في المرتبة الأولى إلى الإمكانيات التي يتمتع بها ديوان الرقابة، سواء الإمكانيات المادية أو الاستقلال المالي والإداري أو الكادر البشري المؤهل. كذلك يُرجع الباحث حصول معيار الشفافية على المرتبة الثانية إلى التقارير المتبادلة بين الديوان والوزارات والتي توضح سير العمليات المختلفة داخل الوزارات الحكومية، إضافة إلى ما أعطاه القانون لديوان الرقابة من حق الاطلاع على تقارير الجهات الخاضعة لرقابته.

اختلفت الدراسة مع دراسة (Huque، 2011) والتي أظهرت أن آليات المسائلة في المنظمات الإدارية غير فعالة، ويعود ذلك للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية كون الدراسة أجريت في بنجلادش.

جدول رقم (29):

فقرات محور معيار المشاركة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتوفر في الديوان نظام معلومات حول الأداء التنظيمي لوزارتكم	7.137	1.838	6.690	0.000	71.368	2	كبيرة
2	يعمل ديوان الرقابة على تقديم النصح والإرشاد	7.145	1.931	6.416	0.000	71.453	1	كبيرة
3	يحفز الديوان العاملين في الوزارات على إبداء الرأي وتقديم المقترحات	6.342	2.130	1.736	0.085	63.419	3	متوسطة
4	يشارك الديوان في الندوات واللقاءات التي تعقدتها الوزارة	5.462	2.696	-2.160	0.033	54.615	6	متوسطة
5	يشارك الديوان في تقديم مقترحاته لحل المشكلات التي يتم الكشف عنها	6.205	2.332	0.951	0.343	62.051	4	متوسطة
6	يوفر الديوان نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي	6.205	2.284	0.971	0.333	62.051	4	متوسطة
	المحور ككل	6.416	1.893	2.377	0.019	64.160		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• مستوى تحقيق معيار المشاركة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (64.160)، وهو بدرجة (متوسطة).

• أعلى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (يعمل ديوان الرقابة على تقديم النصح والإرشاد)، وقد جاءت بوزن نسبي (71.453)، وهي بدرجة (كبيرة).

ويُرجع الباحث ذلك الى التقارير الإدارية المتبادلة بين الديوان والوزارات والتي توضح آلية سير الأعمال ووضع حلول للمشكلات إن وجدت، وحرص الديوان على أن تقدم الوزارات خدماتها بشكل فعال بما يتناسب مع احتياجات المواطنين.

• أدنى ترتيب فقرة رقم (4)، وهي (يشارك الديوان في الندوات واللقاءات التي تعقدها الوزارة)، وقد جاءت بوزن نسبي (54.615)، وهي بدرجة (متوسطة).

وهذا يتفق مع دراسة (مطير، 2013) والتي أظهرت أن معيار المشاركة جاء بوزن نسبي (63.8) وهو بدرجة متوسطة وأرجع ذلك الى أن التقاليد التنظيمية لا تدعم الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة بالمشاركة، ويُرجع الباحث ذلك إلى أن بعض الوزارات لا تتبع سياسة تفويض الصلاحيات ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (30):

فقرات محور معيار الرؤية الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	توجد رؤية إستراتيجية توحد منظور الديوان والوزارة للتنمية	6.120	2.360	0.548	0.585	61.197	2	متوسطة
2	توجد خطة إستراتيجية واضحة للديوان مرتبطة برؤيته ورسالته	6.239	2.242	1.154	0.251	62.393	1	متوسطة
3	يتم اطلاع الموظفين في الوزارة على الأهداف التي يطمح الديوان لتحقيقها من خلال أعماله	5.812	2.338	-0.870	0.386	58.120	3	متوسطة
	المحور ككل	6.057	2.215	0.278	0.781	60.570		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• مستوى تحقيق معيار الرؤية الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (60.570)، وهو بدرجة (متوسطة).

أعلى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (توجد خطة استراتيجية واضحة للديوان مرتبطة برؤيته ورسالته)، وقد جاءت بوزن نسبي (62.393)، وهي بدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحث ذلك الى وجود خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة للديوان غالباً ما تتواءم هذه الخطة مع رؤية الديوان ورسالته وأهدافه، ويمكن الاطلاع عليها عبر الموقع الالكتروني للديوان.

• أدنى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (يتم اطلاع الموظفين في الوزارة على الأهداف التي يطمح الديوان لتحقيقها من خلال أعماله)، وقد جاءت بوزن نسبي (58.120)، وهي بدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تقارير ديوان الرقابة تصدر فقط لثلاث جهات، وهي حسب نص القانون (رئيس السلطة، والمجلس التشريعي، ومجلس الوزراء).

جدول رقم (31):

فقرات محور معيار سيادة القانون

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتوفر لديكم علم بالإجراءات القانونية التي يتخذها الديوان تجاه المخالفين	6.444	2.187	2.198	0.030	64.444	5	متوسطة
2	يتم تطبيق قانون الديوان على الجميع دون استثناء	6.538	2.058	2.831	0.005	65.385	3	متوسطة
3	يوفر الديوان إجراءات قانونية واضحة ومحددة	6.564	1.954	3.123	0.002	65.641	2	متوسطة
4	يوفر قانون الديوان الحماية الكاملة لحقوق الموظفين	6.487	2.295	2.296	0.023	64.872	4	متوسطة
5	يمارس مفتشو الديوان أعمالهم وفقاً لأحكام القانون المعمول بها	7.043	1.817	6.209	0.000	70.427	1	كبيرة
	المحور ككل	6.615	1.851	3.595	0.000	66.154		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• مستوى تحقيق معيار سيادة القانون في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (66.154)، وهو بدرجة (متوسطة).

• أعلى ترتيب فقرة رقم (5)، وهي (يمارس مفتشو الديوان أعمالهم وفقاً لأحكام القانون المعمول بها)، وقد جاءت بوزن نسبي (70.427)، وهي بدرجة (كبيرة).

• أدنى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يتوفر لديكم علم بالإجراءات القانونية التي يتخذها الديوان تجاه المخالفين)، وقد جاءت بوزن نسبي (64.444)، وهي بدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحث ذلك الى حرص ديوان الرقابة المالية والإدارية على تطبيق القانون والعمل بمقتضى مواده دون الإضرار بأي أحد؛ إلا أن الباحث يرى بضرورة افصاح ديوان الرقابة المالية والإدارية عن الاجراءات القانونية التي يتخذها تجاه المخالفين وذلك تحقيقاً لمبدأ الشفافية وسيادة القانون.

جدول رقم (32):

فقرات محور معيار الشفافية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يمارس الديوان أعماله بشكل واضح دون تعقيد	7.060	1.738	6.594	0.000	70.598	١	كبيرة
2	يسعى الديوان لنشر الوعي لدى الجهات الخاضعة لرقابته	6.590	2.068	3.084	0.003	65.897	٤	متوسطة
٣	يتبنى الديوان نمط الانفتاح في تعامله مع الجهات الخاضعة لرقابته	6.444	2.119	2.269	0.025	64.444	٥	متوسطة
٤	يقوم الديوان بتوفير تقاريره الرقابية للجهات الخاضعة لرقابته	6.761	2.180	3.774	0.000	67.607	٢	متوسطة
٥	الوزارة على دراية بجميع المعلومات المتعلقة بقانون الديوان	6.658	2.097	3.394	0.001	66.581	٣	متوسطة
	المحور ككل	6.703	1.809	4.200	0.000	67.026		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• مستوى تحقيق معيار الشفافية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (67.026)، وهو بدرجة (متوسطة).

• أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يمارس الديوان أعماله بشكل واضح دون تعقيد)، وقد جاءت بوزن نسبي (70.598)، وهي بدرجة (كبيرة).

• أدنى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (يتبنى الديوان نمط الانفتاح في تعامله مع الجهات الخاضعة لرقابته)، وقد جاءت بوزن نسبي (64.444)، وهي بدرجة (متوسطة).

يتضح مما سبق أن معيار الشفافية جاء بنسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى نمط الوضوح التي تتبعه أغلب الوزارات في تعاملها مع الجمهور، كذلك التزام الوزارات بما جاء في قانون ديوان الرقابة والذي نص على أن تقدم الجهات الخاضعة لرقابة الديوان جميع المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها الديوان.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النعيزي، 2015) والتي أظهرت أن معيار الشفافية جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (69.3%)، ويعزو الباحث ذلك إلى التزام الوزارات بالإجراءات الواجب اتباعها تجاه الديوان حسب ما جاء في المواد (29) و (32) من قانون انشاء الديوان.

جدول رقم (33):

فقرات محور معيار الاستجابة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يضع الديوان الإجراءات اللازمة للكشف عن الانحرافات والأخطاء	6.692	2.082	3.596	0.000	66.923	١	متوسطة
2	يعمل الديوان على تطوير أساليب العمل لدى مفتشييه	6.299	2.065	1.567	0.120	62.991	٤	متوسطة
٣	تسهم أعمال الديوان في رفع كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية	6.650	1.988	3.534	0.001	66.496	٢	متوسطة
٤	يحرص الديوان أثناء العمل على حماية الموظفين	6.385	2.181	1.908	0.059	63.846	٣	متوسطة
	المحور ككل	6.506	1.955	2.802	0.006	65.064		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تحقيق معيار الاستجابة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (65.064)، وهو بدرجة (متوسطة).

- أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يضع الديوان الإجراءات اللازمة للكشف عن الانحرافات والأخطاء)، وقد جاءت بوزن نسبي (66.923)، وهي بدرجة (متوسطة).

- أدنى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (يعمل الديوان على تطوير أساليب العمل لدى مفتشيه)، وقد جاءت بوزن نسبي (62.991)، وهي بدرجة (متوسطة).

يتضح من الجدول السابق أن نسبة تحقيق معيار الاستجابة في الوزارات جاءت بدرجة متوسطة وهذه النسبة كما يعتقد الباحث قليلة، كون أن الهدف الأساسي للوزارات الفلسطينية أو للمؤسسات الحكومية هو تلبية متطلبات واحتياجات الجمهور والاستجابة لمطالبهم.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة مطير (2013) والتي أظهرت تربع معيار الاستجابة على سلم معايير الحكم الرشيد المطبقة في الوزارات بنسبة بلغت (71.7) وهذا يعني وجود تراجع في تحقيق هذا المستوى خلال عامي (2014-2015)، ويعزو الباحث ذلك للظروف الاقتصادية والسياسية التي مرت بها الأراضي الفلسطينية من حرب وحصار وتضييق والتي أدت لفقد الكثير من الموارد إضافة لعدم توفر موارد أخرى، مما شكل ضعفاً في تقديم الخدمات للمواطن بالكفاءة والحاجة المطلوبة.

وبالتالي يرى الباحث أنه يجب العمل من أجل تحقيق معيار الاستجابة في الوزارات بشكل أكثر فعالية وكفاءة من خلال توفير احتياجات ومتطلبات المجتمع.

جدول رقم (34):

فقرات محور معيار المساءلة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يساهم الديوان في تعزيز مبدأ المساءلة	7.000	2.105	5.139	0.000	70.000	1	كبيرة
2	يدرك العاملون بوضوح الإجراءات الواجب الالتزام بها تجاه الديوان	6.701	2.023	3.748	0.000	67.009	2	متوسطة
3	يعمل الديوان على الكشف عن المتورطين في الفساد مهما كانت رتبهم التنظيمية	6.427	2.241	2.063	0.041	64.274	3	متوسطة
4	يعمل الديوان على مساءلة جميع المخالفين دون استثناء	6.350	2.226	1.703	0.091	63.504	4	متوسطة
	المحور ككل	6.620	1.966	3.410	0.001	66.197		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تحقيق معيار المساءلة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (66.197)، وهو بدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحث ذلك إلى تفعيل نظام المساءلة في المجلس التشريعي، وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية في مختلف الوزارات الفلسطينية.

- أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يساهم الديوان في تعزيز مبدأ المساءلة)، وقد جاءت بوزن نسبي (70.000)، وهي بدرجة (كبيرة).

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود نص قانوني يعطي للديوان حق الاطلاع على التقارير المالية والإدارية للجهات الخاضعة له مما يعزز من مبدأ المساءلة.

- أدنى ترتيب فقرة رقم (4)، وهي (يعمل الديوان على مساءلة جميع المخالفين دون استثناء)، وقد جاءت بوزن نسبي (63.504)، وهي بدرجة (متوسطة).

جدول رقم (35):

فقرات محور معيار الكفاءة والفعالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتمتع مفتشو الديوان بالكفاءة اللازمة لتأدية أعمالهم	7.248	1.756	7.685	0.000	72.479	3	كبيرة
2	يحرص مفتشو الديوان على تأدية أعمالهم بكل فاعلية	7.359	1.616	9.096	0.000	73.590	2	كبيرة
٣	يتمتع مفتشو الديوان بالأمانة أثناء تأديتهم أعمالهم	7.735	1.550	12.106	0.000	77.350	1	كبيرة
٤	يهتم الديوان بتطوير أداء مفتشيه بشكل يتناسب مع طبيعة أعمالهم	7.094	1.810	6.538	0.000	70.940	7	كبيرة
٥	يتمتع مفتشو الديوان بالخبرة الواسعة في مجال عملهم	7.248	1.843	7.326	0.000	72.479	3	كبيرة
٦	يتمتع مفتشو الديوان بالقدرة العالية على تأدية أعمالهم	7.162	1.925	6.531	0.000	71.624	5	كبيرة
٧	يتمتع مفتشو الديوان بالشخصية المطلوبة للقيام بمهام التفتيش	7.128	1.836	6.646	0.000	71.282	6	كبيرة
	المحور ككل	7.282	1.583	8.761	0.000	72.821		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تحقيق معيار الكفاءة والفعالية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (72.821)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (يتمتع مفتشو الديوان بالأمانة أثناء تأديتهم أعمالهم)، وقد جاءت بوزن نسبي (77.350)، وهي بدرجة (كبيرة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (4)، وهي (يهتم الديوان بتطوير أداء مفتشيه بشكل يتناسب مع طبيعة أعمالهم)، وقد جاءت بوزن نسبي (70.940)، وهي بدرجة (كبيرة). وهذا يتفق مع نص المادة 23 من قانون الديوان والتي نصت على وضع البرامج والدورات الخاصة بتأهيل الموظفين في الديوان .

يتضح من النتائج السابقة أن هناك رضا من قبل المبحوثين عن أداء مفتشي ديوان الرقابة وهذا يدل على تمتع مفتشي الديوان بالكفاءة والقدرة العالية على تأدية أعمالهم وتوهمهم للقيام بمسؤولياتهم المناطة بهم.

ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام الديوان بتطوير أداء مفتشيه بما يتناسب مع طبيعة أعمالهم، وامتلاكه الموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال العمل، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو هدا، 2006) والتي أظهرت أن أداء مفتشي ديوان الرقابة جاء بوزن نسبي (71.6) وهو بدرجة كبيرة **ويعزو الباحث** ذلك إلى حرص ديوان الرقابة على امتلاك موظفين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية التي تمكنهم من ممارسة أعمالهم بشكل فعال.

ويستخلص من ذلك أن الديوان يمتلك الكفاءات التي تؤهله للقيام بدوره المطلوب منه، في تنمية القدرات الادارية للوزارات المختلفة.

جدول رقم (36):

فقرات محور معيار التوافق

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعمل الديوان على حل النزاعات التي قد تنشأ في بيئة العمل	6.214	2.262	1.022	0.309	62.137	3	متوسطة
2	يدعم الديوان مبدأ التوافق بين العاملين رغم اختلاف مشاربهم الثقافية	6.359	2.302	1.686	0.094	63.590	2	متوسطة
3	تطبيق مبدأ التوافق في الوزارة يضمن تحقيق الأهداف	6.436	2.405	1.961	0.052	64.359	1	متوسطة
	المحور ككل	6.336	2.184	1.665	0.099	63.362		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تحقيق معيار التوافق في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (63.362)، وهو بدرجة (متوسطة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (تطبيق مبدأ التوافق في الوزارة يضمن تحقيق الأهداف)، وقد جاءت بوزن نسبي (64.359)، وهي بدرجة (متوسطة).

- أدنى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يعمل الديوان على حل النزاعات التي قد تنشأ في بيئة العمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (62.137)، وهي بدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحث ذلك الى سعي الديوان والوزارات المختلفة إلى تقريب وجهات النظر وحل الخلافات بما يضمن تحقيق الأهداف المتبادلة بينهما، ويزيد من فعالية وكفاءة الخدمات المقدمة. وهذا يتفق مع (تحليل نتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين، 2011) والذي جاء فيه:

١- أن الوزارات تسعى لتقريب وجهات النظر بين الموظفين.

٢- تسعى بشكل منهجي لتخفيف الخلافات التي قد تنشأ في بيئة العمل.

٣- السعي المبكر لحل النزاعات في جو من الاحترام المتبادل.

٤- تدعم مبدأ التفاوض لتوفيق الآراء عند اتخاذ القرارات.

جدول رقم (37):

فقرات محور معيار المساواة والعدالة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحرص الديوان على تقديم خدماته بعيداً عن التمييز أو التحيز	6.573	2.198	2.818	0.006	65.726	1	متوسطة
2	يتم إفساح المجال لكلا الجنسين للمشاركة في صناعة القرار	6.103	2.554	0.434	0.665	61.026	2	متوسطة
٣	فرص الترقى للموظفين في الوزارة من كلا الجنسين متساوية	5.991	2.712	-0.034	0.973	59.915	3	متوسطة
	المحور ككل	6.222	2.349	1.023	0.308	62.222		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تحقيق معيار المساواة والعدالة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (62.222)، وهو بدرجة (متوسطة).

- أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يحرص الديوان على تقديم خدماته بعيداً عن التمييز أو التحيز)، وقد جاءت بوزن نسبي (65.726)، وهي بدرجة (متوسطة).

- أدنى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (فرص الترقى للموظفين في الوزارة من كلا الجنسين متساوية)، وقد جاءت بوزن نسبي (59.915)، وهي بدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الديوان على ممارسة أعماله بكل موضوعية وأمانة بعيداً عن المحاباة، كذلك حرصه على إتاحة الفرصة لكلا الجنسين للمشاركة في صناعة القرار والترقي، والمشاركة في إبداء الرأي، وهذا ما اتفقت معه دراسة (موسى، 2011) والتي أظهرت عدم وجود تمييز في معاملة الموظفين في الوزارات لا على أساس المنطقة الجغرافية، ولا على أساس الجنس، كذلك تساوي فرصة الترقى للموظفين كافة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مطير، 2013) حيث حصل معيار المساواة والعدالة على وزن نسبي (67.4) وهو بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب الوزارات تقوم بتقديم خدماتها لكافة شرائح وفئات المجتمع دون تمييز بينهم، إلا أن الباحث يرى أنه يجب أن يكون معيار المساواة والعدالة بدرجة أكبر من ذلك لما يوفره من حماية لحقوق الموظفين ومتلقي الخدمة على حد سواء بما يعزز من الانتماء والولاء للمؤسسة الحكومية.

3.6: تحليل ونقاش السؤال الثالث:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات الباحثين حول واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات الباحثين حول واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات

واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (38):

الفروقات في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بالنسبة لمتغير الجنس							
مستوى الدالة	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
غير دالة	0.184	1.338	1.327	7.349	107	ذكر	واقع ديوان
			2.425	6.710	10	أنثى	الرقابة المالية والإدارية

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (2، 115) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس،

٢. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات

واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (39):

الفروقات في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بالنسبة لمتغير العمر							
مستوى الدالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	
غير دالة	0.179	1.661	0.687	7.950	4	من ٢٥-٣٠	واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية
			1.251	6.923	22	من ٣١-٤٠	
			1.350	7.183	60	من ٤١-٥٠	
			1.744	7.687	31	أكثر من ٥٠	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 113) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

٣. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (40):

الفروقات في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي							
مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
غير دالة	0.105	2.302	0.684	8.046	14	دكتورة	واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية
			1.256	7.276	39	ماجستير	
			1.632	7.141	64	بكالوريوس	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 114) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070
وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٤. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (41):

الفروقات في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	
غير دالة	0.213	1.570	1.145	7.171	7	أقل من ٥ سنوات	واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية
			1.332	6.983	40	من ٥-١٠ سنوات	
			1.522	7.484	70	أكثر من ١٠ سنوات	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 114) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070
وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

٥. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات

واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (42):

الفروقات في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	
غير دالة	0.550	0.601	1.096	7.225	2	وكيل وزارة	واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية
			0.641	7.838	8	وكيل مساعد	
			1.494	7.255	107	مدير عام	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 114) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070
وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وبالتالي نقبل بالفرضية التي تقول "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)

4.6: تحليل ونقاش السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على ما يلي:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (43):

الفروقات في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد بالنسبة لمتغير الجنس							
مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
غير دالة	0.068	1.840	1.528	6.697	107	ذكر	مستوى تحقيق
			2.832	5.683	10	أنثى	معايير الحكم الرشيد

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (2، 115) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

٢. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (44):

الفروقات في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد بالنسبة لمتغير العمر							
مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	
دالة	0.040	2.870	1.395	7.669	4	من ٢٥-٣٠	مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد
			1.758	5.984	22	من ٣١-٤٠	
			1.477	6.487	60	من ٤١-٥٠	
			1.883	7.157	31	أكثر من ٥٠	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 113) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة مطير (2013) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين في متوسط تقديرات تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية .

ويعزو الباحث ذلك الى أن الموظفين التي تفوق أعمارهم الـ (50) سنة تتوفر لديهم الخبرة والدراية الكافية بأداء الديوان والوزارة والعلاقة المتبادلة بينهما كونهم أمضوا مدة كبيرة في الوظيفة الحكومية.

وهذا يجعلنا نرفض الفرضية التي تقول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

٣. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (45):

الفروقات في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
غير دالة	0.089	2.470	1.198	7.513	14	دكتورة	مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد
			1.495	6.595	39	ماجستير	
			1.834	6.422	64	بكالوريوس	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 114) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070
وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٤. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (46):

الفروقات في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	
دالة	0.009	4.930	1.028	5.136	7	أقل من ٥ سنوات	مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد
			1.637	6.305	40	من ٥-١٠ سنوات	
			1.668	6.932	70	أكثر من ١٠ سنوات	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 114) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070
وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

٥. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (47):

الفروقات في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي							
مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	
غير دالة	0.228	1.496	1.626	6.575	2	وكيل وزارة	مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد
			1.019	7.600	8	وكيل مساعد	
			1.712	6.537	107	مدير عام	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 114) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسة قيد البحث هي كبار المكلفين (الإدارة العليا) وهم المعنيين والمطالبين بتطبيق معايير (الشفافية والمحاسبة وسيادة القانون).

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (لبال، 2012) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المبحوثين حول ترسيخ آليات المسائلة والمشاركة والاتصال الإداري في العمل الحكومي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كلاً من موسى(2011)، ودراسة مطير (2013) والتي أظهرتا وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسط تقديرات المبحوثين حول واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5.6: تحليل ونقاش السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على ما يلي:

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات المبحوثين حول واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديراتهم حول مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات المبحوثين حول واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديراتهم حول مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

١. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات المبحوثين حول مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديراتهم حول مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد، كالتالي:

جدول رقم (48):

معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى أداء الديوان وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد

المحور	معامل الارتباط مع مستوى أداء الديوان	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
معيار المشاركة	0.671	0.000	دالة
معيار الرؤية الاستراتيجية	0.616	0.000	دالة
معيار سيادة القانون	0.693	0.000	دالة
معيار الشفافية	0.685	0.000	دالة
معيار الاستجابة	0.682	0.000	دالة
معيار المساواة	0.648	0.000	دالة
معيار الكفاءة والفعالية	0.761	0.000	دالة

المحور	معامل الارتباط مع مستوى أداء الديوان	قيمة Sig	مستوى الدلالة
معيار التوافق	0.589	0.000	دالة
معيار المساواة والعدالة	0.517	0.000	دالة
معايير الحكم الرشيد	0.752	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (115) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (115) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة،

وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المحورين، أي أنه كلما زاد مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية كلما زاد مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

٢. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات درجة استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (49):

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة استقلالية الديوان وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد

المحور	معامل الارتباط مع درجة استقلالية الديوان	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
معيار المشاركة	0.565	0.000	دالة
معيار الرؤية الاستراتيجية	0.496	0.000	دالة

المحور	معامل الارتباط مع درجة استقلالية الديوان	قيمة Sig	مستوى الدلالة
معيار سيادة القانون	0.639	0.000	دالة
معيار الشفافية	0.605	0.000	دالة
معيار الاستجابة	0.601	0.000	دالة
معيار المساواة	0.649	0.000	دالة
معيار الكفاءة والفعالية	0.681	0.000	دالة
معيار التوافق	0.571	0.000	دالة
معيار المساواة والعدالة	0.577	0.000	دالة
معايير الحكم الرشيد	0.687	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (115) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (115) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين درجة استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات درجة استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة،

وهذا يعني أنه كلما زادت درجة استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية كلما كان هناك زيادة في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، **وتتفق هذه الدراسة** مع دراسة فروانة (2011) والتي بينت أهمية درجة استقلالية الديوان في أدائه الرقابي على الجامعات الفلسطينية، **كذلك تتفق** مع دراسة أبو هذاف (2006) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية وبين زيادة فعالية الأداء الرقابي على مؤسسات القطاع العام، **ويعزو الباحث** ذلك إلى أن استقلالية الديوان تجعله يمارس صلاحياته الموكلة له بكل كفاءة وفعالية دون تمييز أو تحيز ودون تدخل من أحد.

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية في ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية في ديوان الرقابة المالية والإدارية وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (50):

معاملات ارتباط بيرسون بين مدى تطبيق المعايير الرقابية وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد

المحور	معامل الارتباط مع مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية	قيمة Sig."	مستوى الدلالة
معيار المشاركة	0.704	0.000	دالة
معيار الرؤية الاستراتيجية	0.647	0.000	دالة
معيار سيادة القانون	0.685	0.000	دالة
معيار الشفافية	0.713	0.000	دالة
معيار الاستجابة	0.705	0.000	دالة
معيار المساءلة	0.692	0.000	دالة
معيار الكفاءة والفعالية	0.782	0.000	دالة
معيار التوافق	0.636	0.000	دالة
معيار المساواة والعدالة	0.568	0.000	دالة
معايير الحكم الرشيد	0.785	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (115) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (115) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية في ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، ويتفق ذلك مع دراسة فروانة (2013)، ودراسة أبو هذاف (2006).

ملخص الفصل

جاء هذا الفصل ليسلط الضوء على نتائج الجانب العملي من هذه الدراسة، حيث بين نتائج محاور كلاً من (واقع ديوان الرقابة والذي بلغ (71.9)، درجة العلاقة بين استقلالية الديوان وأدائه والتي بلغت (75.9)، مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية والتي بلغت (66.10)، كذلك أظهر هذا الفصل نتائج فرضيات الدراسة، و نتائج العلاقة بين واقع ديوان الرقابة وبين تحقيق معايير الحكم الرشيد، كذلك ركز هذا الفصل على ذكر بعض الأسباب التي أدت لهذه النتائج من وجهة نظر الباحث، كذلك ربط هذه النتائج مع الدراسات الأخرى ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع تبرير الاختلاف أو التشابه في هذه النتائج.

7: الفصل السابع

نتائج وتوصيات الدراسة

1.7: نتائج الدراسة

2.7: توصيات الدراسة

3.7: الدراسات المقترحة

1.7: نتائج الدراسة:

1.1.7: نتائج السؤال الأول: (ما واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة):

- درجة استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة جاءت بوزن نسبي (75.971)، وهي بدرجة (كبيرة).
 - واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (72.940)، وهو بدرجة (كبيرة)، وقد جاء في المرتبة الأولى.
 - مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (71.766)، وهو بدرجة (كبيرة) وقد جاء في المرتبة الثانية.
 - مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية في ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (70.278)، وهو بدرجة (كبيرة)، وقد جاء في المرتبة الثالثة.
- ### 2.1.7: نتائج السؤال الثاني (ما مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة؟):
- مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (66.103)، وهو بدرجة (متوسطة).
 - مستوى تحقيق معيار الكفاءة والفعالية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (72.821)، وهو بدرجة (كبيرة)، وجاءت في المرتبة الأولى.
 - مستوى تحقيق معيار الشفافية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (67.026)، وهو بدرجة (متوسطة)، وجاءت في المرتبة الثانية.
 - مستوى تحقيق معيار المساءلة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (66.197)، وهو بدرجة (متوسطة)، وجاءت في المرتبة الثالثة.
 - مستوى تحقيق سيادة القانون في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (66.154)، وهو بدرجة (متوسطة)، وجاءت في المرتبة الرابعة.

- مستوى تحقيق معيار الاستجابة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (65.064)، وهو بدرجة (متوسطة)، وجاءت في المرتبة الخامسة.
- مستوى تحقيق معيار المشاركة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (64.160)، وهو بدرجة (متوسطة)، وجاءت في المرتبة السادسة.
- مستوى تحقيق معيار التوافق في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (63.362)، وهو بدرجة (متوسطة)، وجاءت في المرتبة السابعة.
- مستوى تحقيق معيار المساواة والعدالة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (62.222)، وهو بدرجة (متوسطة)، وجاءت في المرتبة الثامنة.
- مستوى تحقيق معيار الرؤية الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (60.570)، وهو بدرجة (متوسطة)، وجاءت في المرتبة التاسعة.

3.1.7: نتائج فرضيات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4.1.7: نتائج فرضيات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5.1.7: نتائج العلاقة بين واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات درجة استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية في ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

2.7: توصيات الدراسة:

1.2.7: التوصيات الخاصة بواقع عمل ديوان الرقابة.

- ١- ضرورة متابعة التقارير المالية والإدارية الصادرة عن الوزارات الفلسطينية بما يعمل على تحسين مستويات الأداء.
- ٢- وضع الديوان للإجراءات اللازمة والواضحة للكشف عن المخالفين وإطلاع الوزارات عليها تحقيقاً للشفافية.
- ٣- تطوير اساليب العمل لدى مفتشي الديوان بما يرفع من كفاءة وفعالية الأداء.
- ٤- ضرورة تبني نمط الانفتاح والوضوح في تعامل الديوان مع الوزارات المختلفة.
- ٥- إطلاع الموظفين في الوزارات على نتائج التقارير الصادرة عن الديوان.
- ٦- ضرورة تطبيق المواد الخاصة بالاستقلال المالي والوظيفي للديوان.
- ٧- إعطاء مفتشي الديوان الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من ممارسة الرقابة المفاجئة تحقيقاً لمبدأ الشفافية وسيادة القانون.

2.2.7: التوصيات الخاصة بتحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية.

أولاً: العمل على تعزيز معيار سيادة القانون وذلك من خلال

- العمل على تطبيق القوانين والتشريعات التي تحفظ حقوق الموظفين والمواطنين على حد سواء.

ثانياً: تعزيز معيار المساواة والعدل في الوزارات الفلسطينية، من خلال :

- السماح لكلا الجنسين بالتقدم لوظيفة إشرافيه في المؤسسات الحكومية.
- تطبيق نظام الحوافز والعلاوات على الجميع دون استثناء.
- ثالثاً: تعزيز مبدأ التوافق بما يعمل على تحقيق أهداف الوزارات الفلسطينية ، وذلك من خلال:
- تقريب وجهات النظر والاستماع لمختلف الآراء وحل النزاعات الناشئة في بيئة العمل.
- ضرورة الاستماع للموظفين في الوزارات والتعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم.

رابعاً: التوصيات المتعلقة بمعيار المساءلة

- نشر ثقافة المساءلة بين الموظفين في مختلف الوزارات.
- العمل على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات بما يساهم في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.

خامساً: التوصيات الخاصة بمعيار الاستجابة:

- ضرورة تطوير العلاقة بين الوزارات وديوان الرقابة بما يحقق الأهداف المتبادلة.
- ضرورة عقد دورات وورش عمل تعمل على زيادة مستوى الأداء في الوزارات الفلسطينية.

سادساً: التوصيات الخاصة بمعيار الشفافية:

- ضرورة تبني نمط الانفتاح والوضوح في تعامل الديوان مع الوزارات المختلفة.
- ضرورة تبني نمط الانفتاح والوضوح في تعامل الوزارات مع متلقي الخدمة.

سابعاً: التوصيات الخاصة بمعيار الرؤية الاستراتيجية:

- ضرورة اهتمام ديوان الرقابة بتطبيق المعايير الرقابية.
- أن تعمل الوزارات على وضع خطة استراتيجية تساعد على تحقيق معايير الحكم الرشيد.

ثامناً: التوصيات الخاصة بمعيار المشاركة:

- ضرورة المشاركة في اللقاءات والندوات التي تعقدها الوزارات المختلفة .
- تشجيع العاملين على ابداء الرأي والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي لها علاقة باحتياجات الموظفين.
- إتاحة الفرصة أمام العامة للمشاركة في العملية السياسية سواء بالانتخاب أو الترشح.

تاسعاً: التوصيات الخاصة بمعيار الكفاءة والفعالية:

- تطوير أساليب العمل في الوزارات المختلة بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء.
- الاهتمام بتنمية وتأهيل الكوادر البشرية في كافة المستويات الادارية.

- 3.7: إطار مقترح لتنفيذ التوصيات:

النتيجة الأولى				واقع ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (72.940).			
م	التوصيات	جهة الاختصاص	جهة التنفيذ	م	المعيار	التوصيات	جهة الاختصاص
1	ضرورة متابعة التقارير المالية والإدارية الصادرة عن الوزارات الفلسطينية بما يعمل على تحسين مستويات الأداء.	ديوان الرقابة	الإدارة العامة للرقابة	1	سيادة القانون	- العمل على تطبيق التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الموظفين والمواطنين على حد سواء.	المجلس التشريعي الفلسطيني
2	تطوير اساليب العمل لدى المفتشين بما يحقق من كفاءة وفعالية الأداء.	ديوان الرقابة	وحدة التخطيط والتطوير	2	العدل والمساواة	- إتاحة الفرصة أما الموظفين من كلا الجنسين الحصول على مناصب اشرافيه. - تطبيق نظام الحوافز والعلاوات على الجميع دون استثناء -	الوزارات الفلسطينية
3	وضع الديوان للإجراءات اللازمة والواضحة للكشف عن المخالفين واطلاع الوزارات عليها تحقيقاً للشفافية.	ديوان الرقابة	الشؤون القانونية				
4	اعطاء مفتشي الديوان الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من ممارسة الرقابة المفاجئة تحقيقاً لمبدأ الشفافية وسيادة القانون.	ديوان الرقابة	الإدارة العامة للرقابة				
5	ضرورة تطبيق المواد الخاصة بالاستقلال المالي والوظيفي للديوان.	ديوان الرقابة	الإدارة العامة للرقابة				
النتيجة الثانية				مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (66.103).			
م	المعيار	التوصيات	جهة الاختصاص	م	المعيار	التوصيات	جهة الاختصاص
1	سيادة القانون	- العمل على تطبيق التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الموظفين والمواطنين على حد سواء.	المجلس التشريعي الفلسطيني	1	سيادة القانون	- العمل على تطبيق التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الموظفين والمواطنين على حد سواء.	المجلس التشريعي الفلسطيني
2	العدل والمساواة	- إتاحة الفرصة أما الموظفين من كلا الجنسين الحصول على مناصب اشرافيه. - تطبيق نظام الحوافز والعلاوات على الجميع دون استثناء -	الوزارات الفلسطينية	2	العدل والمساواة	- إتاحة الفرصة أما الموظفين من كلا الجنسين الحصول على مناصب اشرافيه. - تطبيق نظام الحوافز والعلاوات على الجميع دون استثناء -	الوزارات الفلسطينية

3	المساءلة	- نشر ثقافة المساءلة بين الموظفين. - العمل على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات بما يساهم في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد. - متابعة القرارات والتعليمات الصادرة بما يعمل على تحقيق المساءلة.	الديوان الوزارات	وحدة الرقابة الداخلية
4	الاستجابة	- ضرورة تطوير العلاقة بين الوزارات وديوان الرقابة بما يحقق الأهداف المتبادلة. - ضرورة عقد دورات وورش عمل تعمل على زيادة مستوى الأداء في الوزارات الفلسطينية.	الديوان الوزارات	وحدة التخطيط والتطوير
5	الشفافية	- ضرورة تبني نمط الانفتاح والوضوح في تعامل الديوان مع الوزارات المختلفة. - ضرورة تبني نمط الانفتاح والوضوح في تعامل الوزارات مع متلقي الخدمة.	ديوان الرقابة المالية والوزارات	دائرة العلاقات العامة
6	الرؤية الاستراتيجية	- العمل على وضع خطة استراتيجية واضحة تساعد على تحقيق معايير الحكم الرشيد.	ديوان الرقابة المالية	التخطيط ووحدة الرقابة
7	المشاركة	- ضرورة المشاركة في الندوات واللقاءات التي تعقدها الوزارات المختلفة. - تشجيع العاملين على ابداء الرأي والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي لها علاقة باحتياجات الموظفين. - إتاحة الفرصة أمام العامة للمشاركة في العملية السياسية سواء بالانتخاب أو الترشح.	ديوان الرقابة المالية	الوحدات الرقابية
8	الكفاءة والفعالية	- الاهتمام بتنمية وتأهيل الكوادر البشرية في كافة المستويات الادارية.	ديوان الرقابة	وحدة التخطيط

النتيجة الثالثة			
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.			
م	التوصيات	جهة الاختصاص	جهة التنفيذ
1	- اطلاع العاملين في الوزارات على الإجراءات المتبعة تجاه حالات التقلت القانوني. - تقريب وجهات النظر والاستماع لمختلف الآراء .	ديوان الرقابة المالية	الإدارة العامة للشؤون القانونية
النتيجة الرابعة			
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات درجة استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.			
م	التوصيات	جهة الاختصاص	جهة التنفيذ
1	- العمل على دعم استقلالية ديوان الرقابة بما يعمل على تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها.	المجلس التشريعي	اللجنة القانونية
2	- عدم السماح للجهات الخارجية التدخل في عمل الديوان.	المجلس التشريعي	لجنة الرقابة العامة
النتيجة الخامسة			
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مدى تطبيق المعايير الرقابية الدولية في ديوان الرقابة المالية والإدارية بقطاع غزة وبين متوسط تقديرات مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية.			
م	التوصيات	جهة الاختصاص	جهة التنفيذ
1	- الحرص على الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة الرقابية.	ديوان الرقابة المالية	الإدارة العامة للرقابة

4.7: الدراسات المقترحة

من خلال الاطلاع على المادة النظرية لهذه الدراسة والرجوع للاطار النظري الخاص بها ، يرى الباحث أن هذه الدراسة تقدم ما يفيد بالقيام بدراسات أخرى ذات متغيرات مختلفة يمكنها التأثير على أداء ديوان الرقابة، كالتالي:

- دور ديوان الرقابة المالية والادارية في الكشف عن حالات الفساد المالي والاداري في المؤسسات الحكومية.
- أثر الرقابة الادارية في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة في المنظمات الحكومية.
- مدى تطبيق ديوان الرقابة المالية والادارية في فلسطين للمعايير الدولية للأجهزة الرقابية.
- أثر ممارسة الرقابة في الحد من الفساد المالي والإداري في الوزارات الفلسطينية.

مراجع الدراسة. أولاً: الكتب

- أبو دية، أحمد(2004) الفساد : أسبابه وطرق مكافحته، ط 1 ، الائتلاف من أجل المساءلة والنزاهة/ أمان ، رام الله، فلسطين
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة(2010) النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط2.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة(2012) النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل الهيئات المحلية في قطاع غزة، سلسلة تقارير(59).
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة(2013) النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط3.
- درويش، محمد(2010) مرتكزات النظام الديمقراطي وقواعد الحكم الرشيد ،ط1، دار النهضة العربية، القاهرة .
- عبد اللطيف، عادل(2013) الحكم الرشيد ، المضمون والتطبيق ، برنامج الأمم المتحدة الانمائي (UNDP).
- الغزالي، صلاح محمد(2010) الحكم الصالح الطريق إلى التنمية ، جمعية الشفافية الكويتية.
- المدهون، نافذ(2012) محاضرات في إدارة الحكم الرشيد وتطبيقاتها في فلسطين ،ط1، مكتبة ومطبعة دار المنارة، غزة، فلسطين
- مصلح، عبير(2007)، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة/ أمان، ط1
- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الرسائل العلمية

- أبو شرح، محمد أكرم(2012) أثر استخدام الإجراءات التحليلية في المراجعة كأداة للرقابة على الأداء واكتشاف الانحرافات ، دراسة ميدانية على مكاتب التدقيق في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو عودة، مروة عاطف (2015) أثر مؤشرات الحكم الرشيد والفساد على العوائد الضريبية ، دراسة قياسية لحالة فلسطين من الفترة (1969-2013)، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين
- أبو هاشم، محمد زياد (2013) الدور الرقابي لوزارة الاقتصاد الوطني على الواردات من المواد الغذائية، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو هذاف، ماجد محمد (2006)، تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية ، دراسة على المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين
- أحمد، أيمن طه (2008) المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الأغا، نعمان (2015) مدى تطبيق معايير التدقيق الحكومي المتعارف عليها في ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، فلسطين
- الأغا، وفيق حلمي (2008) "الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، مج10، ع2 .
- امنصوران، سهيلة (2006) الفساد الاقتصادي وإشكالية الحكم الراشد وعلاقتها بالنمو الاقتصادي، دراسة تحليلية على الجزائر.
- باعلوي، محمد بن سليمان (2008) مدى فاعلية الرقابة الإدارية على أعمال الجمعيات الخيرية وانعكاساتها الأمنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة نايف للعلوم الأمنية .
- براهيم، نظيرة دوابي (2009) الحكم الرشيد المحلي وإشكالية عجز ميزانية البلدية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر .
- البرغوثي، محاسن سليمان (2010) دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة القدس، فلسطين.

- بلوم، السعيد(2008)أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)
- الحاطوم، سعيد ماهر(2015) نظام الرقابة والمحاسبة المالية في العهد النبوي والخلافة الراشدة، رسالة ماجستير(غير منشورة) الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- حرب، نعيمة محمد(2011) واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين
- حسين، عماد صالح(2011) الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات وانعكاساته على التنمية، رسالة ماجستير(غير منشورة) معهد التنمية المستدامة ، جامعة القدس، القدس، فلسطين
- الحلو، أحمد فتحي(2012) دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الداعور، اسلام بدوي(2008) مدى تطبيق الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين
- الرحاحلة، محمد ياسين(2006) دور قانون المحاسبة في المحافظة على الأموال العامة في المملكة الأردنية الهاشمية في ظل المتغيرات المعاصرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 2، عدد 2، ص 282.
- زكارنة، فؤاد؛ وأبو زبيدة أشرف(2014) دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في اكتشاف حالات الفساد في الهيئات المحلية، ورقة عمل مقدمة في الدورة التدريبية بعنوان الرقابة، ومكافحة الفساد للعاملين في وزارة الحكم المحلي .
- السيقلي، محمد صالح(2005)المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 1997م، رسالة ماجستير (غير منشورة)الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شاهين، سمر محمد(2007)، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

- شرف، جهاد محمد(2005) أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية، دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشهبان، نوفل (2004)، مقومات الحكم الراشد في استدامة التنمية العربية ، مركز الدراسات الاقليمية، جامعة الموصل، العراق
- الشيخ عيد، إبراهيم محمد(2007) مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العاجز، رنا فاروق(2008) دور المصارف في الرقابة على عمليات غسل الأموال، دراسة على المصارف الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية ، غزة. ، فلسطين
- عامر، صبع(2007) دور المشاركة السياسية في ترقية الحكم الصالح ، رسالة ماجستير(غير منشورة).
- العجلوني، محمد محمود(2013) أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المُستدامة في الدول العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي ،جدة، المملكة العربية السعودية.
- العفاسي، علي محمد(2014) رقابة ديوان المحاسبة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية .
- عواد، ناريمان(2012) مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، دراسة على المصارف الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة. ، فلسطين
- عودة، رشيد سيف الدين(2014) تقييم مدى فعالية نظام الرقابة على الأغذية، دراسة حالة بلدية غزة وبلديات شمال غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عوض، تامر توفيق(2012) العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية ، دراسة على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- عياش، يوسف حسن(2005) مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أداء أنشطة الأونروا في قطاع غزة، في ضوء معايير المراجعة الدولية، فلسطين
- غادر، محمد ياسين(2012) محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان، لبنان، 2012 م
- الغماري، محمود حمزة(2009)، أثر الرقابة المالية على تمويل مؤسسات التعليم العالي في فلسطين ، دراسة ميدانية على الجامعات العاملة في قطاع غزة .
- الغنام، فهد(2011) مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير(غير منشورة).
- الغيث، سعود بن موسى (2003) مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارات السعودية، رسالة ماجستير ، جامعة نايف.
- فروانة، رامي أحمد(2011) تقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير(غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة، فلسطين
- كلاب، سعيد يوسف(2004)، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي ، دراسة على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- المدهون، رغبة ابراهيم(2014) العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكاليف التدقيق الخارجي ، رسالة ماجستير(غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- المدهون، ضياء الدين سعيد(2014) الرقابة القضائية على دستورية القوانين ، دراسة مقارنة بين أمريكا ومصر وفلسطين ، دراسة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- مرشود، باسم سالم(2014) و الرقابة على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية ، ودورها في نشر الحريات وتحقيق السلم الأهلي ، رسالة ماجستير(غير منشورة) جامعة النجاح، نابلس، فلسطين

- مطير، سمير عبد الرازق(2013) واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير(غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة ، فلسطين
- نصر الله، أشرف رفيق(2014) دور القضاء في تعزيز الحكم الرشيد في فلسطين، رسالة ماجستير (غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين
- النميان، عبد الله(2003)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير(غير منشورة) أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- المركز الفلسطيني للاتصالات والسياسات التنموية(2011)، دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الرشيد.
- هلول، نهلة محمود (2015)، مدى تطبيق منظمات القطاع الخاص لمعايير الحكم الرشيد ودورها في تعزيز إدارة الدولة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- وهبة، عبير حسن(2015) واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد، رسالة ماجستير (غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين
- العرايشي، حسن عفيف(2015) واقع نظام الرقابة الإدارية الالكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية- الشق المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- لبال، نصر الدين(2012) دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة، رسالة ماجستير(غير منشورة) جامعة قاصدي مرباح.
- المركز الفلسطيني للاتصالات والسياسات التنموية(2011)، دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الرشيد.

ثالثاً: مواقع الإنترنت والمقالات

- الأقرع، نور طاهر(2013): استراتيجيات مواجهة الفساد المالي والإداري، مقال على موقع الائتلاف من أجل النزاهة والشفافية أمان، متاح عبر الرابط:

<http://www.aman-palestine.org> تاريخ الزيارة 2015/9/1

- تقرير التنمية العربية الانسانية (2002) خلق الفرص للأجيال القادمة ، الفصل السابع، متاح عبر الرابط : <http://www.un.org>
- تيشوري ، عبد الرحمن(2011) ،أهم وأبرز وسائل مكافحة الفساد في أنظمة العالم، مقال على موقع مجلة الحوار المتمدن متاح عبر الرابط التالي <http://www.ahewar.org> تاريخ الزيارة 2015/9/3
- جلطي، غالم، وعزي، الأخضر(2006): قياس قوة الدولة من خلال الحكم الرشيد ، التجربة الجزائرية، مقال متاح عبر الرابط: http://arbiboumediene.blogspot.com/2012/03/blog-post_625.html تاريخ الزيارة 2015-9-1
- جودة، محمود خليفة، بناء مفهوم الحكم الرشيد ، مقال متاح عبر الرابط : <http://democraticac.de/?p=1732>
- ديوان الموظفين العام (2015) أعداد الموظفين من الفئة العليا.
- الشاطري ، مشعان(2011) ، الفساد أسبابه ومظاهره وطرق علاجه، مقال متاح عبر الرابط : <http://www.hrdiscussion.com>
- عبد الفتاح، سيف الدين(2011): الحكم الصالح الرشيد من منظور إسلامي، مقال متاح <http://almuslimalmuaser.org>
- عبد النور، ناجي(2006) دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر" مجلة المفكر، جامعة بسكرة، ع3، ص105/120 .
- الحمد، جواد(2011) الحريات العامة أساس الحكم الرشيد، مقال على موقع جريدة الدستور عبر الرابط <http://www.addustour.com>
- قانون ديوان الرقابة المالية رقم 15 لسنة 2004م ، معايير التدقيق الحكومي الفلسطينية.
- ابراهيم، جميل عودة(2015) لماذا نريد حكماً رشيداً؟ متاح عبر الرابط <http://saudiinfocus.com>
- كريم، مصطفى، سلسلة الرقابة الإدارية (3)، موقع مفكرة الإسلام، متاح على الرابط التالي: <http://islammemo.cc/fan> تاريخ الزيارة 2015/8/10
- موقع ديوان الرقابة المالية والإدارية، <http://www.saacb.ps> تاريخ الزيارة 2015/8/22.

- موقع ديوان الموظفين العام(2008) متاح عبر الرابط: <http://www.diwan.ps> تاريخ الزيارة 2015/9/28 الساعة 10 مساءً
- موقع علوم التجارة <http://www.3loom-eltgara.com> تاريخ الزيارة 2015/8/11 م
- موقع وزارة المالية الفلسطينية <http://www.pmf.ps>
- النظام المالي للوزارات والمؤسسات العامة الفلسطينية (2005) متاح عبر الرابط :
<http://www.qanon.ps/news.php?action=view&id=780> تاريخ الزيارة 2015/8/16 الساعة 11 صباحاً.
- الوائلي، ياسر خالد(2007): الفساد الإداري مفهومه أسبابه ومظاهره، تجربة العراق في الفساد ، مقال منشور في مجلة النبأ ع80 ، متاح عبر الرابط :
<http://annabaa.org> تاريخ الزيارة 2015/8/22 م
- الخويلدي، زهير(2013): العدل والمساواة والانصاف، مقال على موقع الحوار المتمدن
الرابط <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=361780> تاريخ الزيارة، 6-3-2016م الساعة 6 مساءً.

رابعاً: المراجع الأجنبية

- Geradine, Paul-Internal Control-Guidance For Directors On The Combined Code Chartered Accountants Hall-London-1999.
- Nada, Ved P. (2006)" The Good Governance Concept Revisited The Annals Of The American Academy Of Political And Social Science.
- An ،Julie: M. (2001). A History of Corporate Governance. Australian Perspective.
- Huque, Ahmed S. (2011): Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms, International Journal of Productivity and Performance Management
- Svensson, G. (2007): Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions, Oslo School of management

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
3	وفيق حلمي الأغا	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة الأزهر
1	ياسر الشرفا	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
5	سمير أبو مدللة	أستاذ مشارك	إحصاء	جامعة الأزهر
4	نسيم أبو جامع	أستاذ مشارك	اقتصاد	جامعة الأزهر
2	يوسف بحر	أستاذ مشارك	إدارة الموارد البشرية	الجامعة الإسلامية
6	سامي سليم أبو طه	دكتوراه	إدارة الموارد البشرية	الكلية العربية
7	مروان حمودة الدهدار	دكتوراه	إدارة أعمال	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
8	رياض العفيفي	ماجستير	إحصاء/ خبير تحليل	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
9	منال البحيسي	ماجستير	-----	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

الاستبانة بصورتها النهائية
الموضوع :

تعبة استبيان لبحث ماجستير بعنوان

"دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية"

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بدراسة حول (دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة)، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوب الإجابة عنها في هذا الاستبيان، علماً بأن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،، وتقبلوا فائق الاحترام،،

الباحث/ ابراهيم غازي قويدر

القسم الأول - البيانات الشخصية

				اسم الوزارة
أنثى		ذكر		الجنس
☐		☐		
٥٠ فأكثر	٥٠-٤١	٤٠-٣١	٣٠-٢٥	العمر
☐	☐	☐	☐	
	مدير عام	وكيل مساعد	وكيل وزارة	الوظيفة
☐	☐	☐	☐	
دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	المؤهل العلمي
☐	☐	☐	☐	
١٠ سنوات فأكثر		١٠-٥ سنوات	٥ سنوات فأقل	سنوات الخدمة
☐		☐	☐	

القسم الثاني – واقع ديوان الرقابة (إلى أي مدى ترى درجة تحقق العبارات التالية)

المحور الأول – أداء ديوان الرقابة المالية

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	البيان	م
١٠ %	٢٠ %	٣٠ %	٤٠ %	٥٠ %	٦٠ %	٧٠ %	٨٠ %	٩٠ %	١٠٠ %		
										يعمل الديوان على ضمان سلامة النشاط المالي .	١
										يعمل الديوان على ضمان حسن استخدام السلطة.	٢
										يعزز ديوان الرقابة من كفاءة الأداء الإداري.	٣
										يحرص الديوان على متابعة الأمور المتعلقة بالعمل الإداري والمالي .	٤
										يحرص الديوان على مطابقة النشاط المالي للقوانين والأنظمة النافذة.	٥
										تسهم رقابة الديوان في رفع كفاءة الأداء في الوزارة.	٦
										تتسم العلاقة بين موظفي الوزارة ومفتشي الديوان بالتعاون.	٧
										يلتزم مفتشو الديوان بالأنظمة والمعايير الرقابية أثناء العمل.	٨
										إجراءات الديوان لا تعيق سير الأعمال في الوزارة.	٩
المحور الثاني : درجة استقلالية ديوان الرقابة											
										مكانة ديوان الرقابة بين المؤسسات تدعم استقلاليته في تنفيذ أعماله الرقابية.	١
										أعطى القانون ديوان الرقابة الاستقلال الكافي.	٢
										يمارس الديوان أعماله بعيداً عن التحيز والمحاباة.	٣
										يتمتع مفتشو الديوان بالاستقلالية والحيادية أثناء تنفيذ المهام.	٤
										يتمتع ديوان الرقابة بالاستقلال المالي في إقرار وتنفيذ موازنته.	٥
										يمارس الديوان أعماله من خلال الاطلاع على التقارير المالية والإدارية للوزارة.	٦
										يقوم الديوان بتحديد الوقت التي تجري فيه الزيارة دون تدخل من وزارتك	٧

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	البيان	م
١٠٠ %	٩٠ %	٨٠ %	٧٠ %	٦٠ %	٥٠ %	٤٠ %	٣٠ %	٢٠ %	١٠ %		
المحور الثالث : مدى تطبيق الديوان للمعايير الرقابية											
										١	يمارس الديوان الإجراءات الرقابية بناء على المعايير الرقابية.
										٢	يوجد فهم واضح لمعايير الرقابة الدولية لدى مفتشي الديوان.
										٣	يتم قياس جودة العملية الرقابية بناء على المعايير الرقابية.
										٤	تؤسس العلاقة بين الديوان والوزارة بناء على المعايير الرقابية
القسم الثالث... (معايير الحكم الرشيد) المحور الأول - معيار المشاركة											
										١	يتوفر في الديوان نظام معلومات حول الأداء التنظيمي لوزارتكم .
										٢	يعمل ديوان الرقابة على تقديم النصح والإرشاد .
										٣	يحفز الديوان العاملين في الوزارات على إبداء الرأي وتقديم المقترحات .
										٤	يشارك الديوان في الندوات واللقاءات التي تعقدها الوزارة.
										٥	يشارك الديوان في تقديم مقترحاته لحل المشكلات التي يتم الكشف عنها.
										٦	يوفر الديوان نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي.
المحور الثاني - معيار الرؤية الاستراتيجية											
										١	توجد رؤية إستراتيجية توحد منظور الديوان والوزارة للتنمية.
										٢	توجد خطة إستراتيجية واضحة للديوان مرتبطة برؤيته ورسالته.
										٣	يتم اطلاع الموظفين في الوزارة على الأهداف التي يطمح الديوان لتحقيقها من خلال أعماله.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	البيان	م
١٠٠ %	٩٠ %	٨٠ %	٧٠ %	٦٠ %	٥٠ %	٤٠ %	٣٠ %	٢٠ %	١٠ %		
المحور الثالث- معيار سيادة القانون											
										١	يتوفر لديكم علم بالإجراءات القانونية التي يتخذها الديوان تجاه المخالفين .
										٢	يتم تطبيق قانون الديوان على الجميع دون استثناء.
										٣	يوفر الديوان إجراءات قانونية واضحة ومحددة.
										٤	يوفر قانون الديوان الحماية الكاملة لحقوق الموظفين.
										٥	يمارس مفتشو الديوان أعمالهم وفقاً لأحكام القانون المعمول بها .
المحور الرابع – معيار الشفافية											
										١	يمارس الديوان أعماله بشكل واضح دون تعقيد.
										٢	يسعى الديوان لنشر الوعي لدى الجهات الخاضعة لرقابته .
										٣	يتبنى الديوان نمط الانفتاح في تعامله مع الجهات الخاضعة لرقابته.
										٤	يقوم الديوان بتوفير تقاريره الرقابية للجهات الخاضعة لرقابته.
										٥	الوزارة على دراية بجميع المعلومات المتعلقة بقانون الديوان.
المحور الخامس- معيار الاستجابة											
										١	يضع الديوان الإجراءات اللازمة للكشف عن الانحرافات والأخطاء.
										٢	يعمل الديوان على تطوير أساليب العمل لدى مفتشيه .
										٣	تسهم رقابة الديوان في المحافظة على سلامة تطبيق القرارات.
										٤	يحرص الديوان أثناء العمل على حماية الموظفين .

م	البيان	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
		١٠٠ %	٩٠ %	٨٠ %	٧٠ %	٦٠ %	٥٠ %	٤٠ %	٣٠ %	٢٠ %	١٠ %
المحور السادس- معيار المسائلة											
١	يساهم الديوان في تعزيز مبدأ المساءلة.										
٢	يدرك العاملون بوضوح الإجراءات الواجب الالتزام بها تجاه الديوان.										
٣	يعمل الديوان على الكشف عن المتورطين في الفساد مهما كانت رتبتهن التنظيمية.										
٤	يعمل الديوان على مساءلة جميع المخالفين دون استثناء.										
المحور السابع – معيار الكفاءة والفاعلية											
١	يتمتع مفتشو الديوان بالكفاءة اللازمة لتأدية أعمالهم.										
٢	يحرص مفتشو الديوان على تأدية أعمالهم بكل فاعلية .										
٣	يتمتع مفتشو الديوان بالأمانة أثناء تأديتهم أعمالهم .										
٤	يهتم الديوان بتطوير أداء مفتشيهم بشكل يتناسب مع طبيعة أعمالهم.										
٥	يتمتع مفتشو الديوان بالخبرة الواسعة في مجال عملهم .										
٦	يتمتع مفتشو الديوان بالقدرة العالية على تأدية أعمالهم.										
٧	يتمتع مفتشو الديوان بالشخصية المطلوبة للقيام بمهام التفتيش.										
المحور الثامن – معيار التوافق											
١	يعمل الديوان على حل النزاعات التي قد تنشأ في بيئة العمل										
٢	يدعم الديوان مبدأ التوافق بين العاملين رغم اختلاف مشاربهم الثقافية.										
٣	تطبيق مبدأ التوافق في الوزارة يضمن تحقيق الأهداف .										
المحور التاسع – معيار المساواة والعدالة											
١	يحرص الديوان على تقديم خدماته بعيداً عن التمييز أو التحيز.										
٢	يتم إفساح المجال لكلا الجنسين للمشاركة في صناعة القرار.										
٣	فرص الترقى للموظفين في الوزارة من كلا الجنسين متساوية.										

ملحق رقم (3) قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بعد الاطلاع على القانون الأساسي المعدل، وعلى قانون هيئة الرقابة العامة رقم 17 لسنة 1995، وعلى القرار رقم 22 لسنة 1994 بإنشاء هيئة الرقابة العامة، وعلى القرار رقم 301 لسنة 1995 بتعيين رئيس لهيئة الرقابة العامة، وبناء على ما أقره المجلس التشريعي بجلسته المنعقدة بتاريخ 2004/4/14م أصدرنا القانون التالي:

الفصل الأول أحكام عامة

مادة (1)

في تطبيق أحكام هذا القانون يكون للكلمات والعبارات الآتية المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك: السلطة الوطنية: السلطة الوطنية الفلسطينية. رئيس السلطة الوطنية: رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية. مجلس الوزراء: مجلس وزراء السلطة الوطنية. المجلس التشريعي: المجلس التشريعي الفلسطيني. الأغلبية المطلقة للمجلس: أكثرية (نصف + واحد) لكل عدد أعضاء المجلس التشريعي. الديوان: ديوان الرقابة المالية والإدارية. رئيس الديوان: رئيس ديوان الرقابة المالية والإدارية. نائب رئيس الديوان: نائب رئيس ديوان الرقابة المالية والإدارية. المدير العام: مدير عام ديوان الرقابة المالية والإدارية.

مادة (2)

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

مادة (3)

يقصد بالرقابة، الإجراءات والأعمال الرقابية التي تستهدف: 1. ضمان سلامة النشاط المالي وحسن استخدام المال العام في الأغراض التي خصص من أجلها. 2. التفتيش الإداري لضمان كفاءة الأداء، وحسن استخدام السلطة والكشف عن الانحراف أينما وجد. 3. مدى انسجام ومطابقة النشاط المالي والإداري للقوانين والأنظمة واللوائح والقرارات النافذة. 4. ضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في الأداء العام وتعزيز المصادقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية والاقتصادية للسلطة الوطنية الفلسطينية.

مادة (4)

يعين رئيس الديوان بقرار من رئيس السلطة الوطنية بناء على تنسيب من مجلس الوزراء وبعد المصادقة على تعيينه بالأغلبية المطلقة للمجلس التشريعي. 2 يعين نائب رئيس الديوان بقرار من مجلس الوزراء بتنسيب من رئيس الديوان. 3. يعين المدير العام بقرار من مجلس الوزراء بتنسيب من رئيس الديوان. 4 يعين رئيس الديوان عددا كافيا من الموظفين لتمكين الديوان من القيام بمهامه.

مادة (5)

يقدم رئيس السلطة الوطنية بديلا عن رئيس الديوان خلال مدة أقصاها أسبوعان من تاريخ رفض المجلس التشريعي المصادقة على المرشح لمنصب رئيس الديوان.

مادة (6)

يشترط فيمن يعين رئيسا للديوان أو نائبا لرئيس الديوان ما يلي: 1 أن يكون فلسطينيا. 2. أن يكون من ذوي الكفاءة والاختصاص. 3. من المشهود له بالنزاهة وحسن السمعة. 4. ألا يقل عمره عن أربعين سنة. 5 ألا يكون قد أدين من محكمة مختصة بأية جناية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة أو جريمة من جرائم الأموال.

مادة (7)

يكون الديوان مسؤولاً أمام رئيس السلطة الوطنية وأمام المجلس التشريعي، ويتولى المهام والصلاحيات المناطة به وفقا لأحكام القانون.

مادة (8)

يقدم رئيس الديوان لكل من رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي ومجلس الوزراء تقريرا سنويا أو عند الطلب عن أعماله وملاحظاته وعليه أن يزود رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي ومجلس الوزراء بأية بيانات أو معلومات أو دراسات أو أبحاث يطلبونها منه والقيام بأي عمل آخر يعهد به إليه من أي منهم، وينشر التقرير السنوي في الجريدة الرسمية.

مادة (9)

يكون المقر الرئيس للديوان في مدينة القدس، وله مقران مؤقتان في كل من مدينتي غزة ورام الله.

مادة (10)

1 تكون مدة رئاسة الديوان سبع سنوات لفترة واحدة غير قابلة للتجديد. 2. لا يجوز عزل رئيس الديوان لأي سبب من الأسباب إلا بالأغلبية المطلقة للمجلس. 3. يحدد الراتب والحقوق المالية الأخرى لرئيس الديوان بقرار من رئيس السلطة الوطنية ومصادقة المجلس التشريعي وينشر القرار في الجريدة الرسمية.

مادة (11)

وفقا لأحكام هذا القانون يتمتع رئيس الديوان ونائبه والمدير وموظفو الديوان بالحصانة عن كل ما يقومون به من أعمال تتعلق بتنفيذ مهامهم.

مادة (12)

لا يجوز التدخل في أي عمل من أعمال الديوان وتلتزم جميع الجهات الخاضعة لرقابة الديوان بالتعاون الكامل والتام فيما يطلب الديوان منها.

الفصل الثاني

تشكيل الديوان

مادة (13)

1 يُشكل الديوان من رئيس الديوان ونائبه والمدير العام وعدد من المديرين والمستشارين والخبراء والمفتشين والفنيين والموظفين وفقا للهيكل التنظيمي وجدول تشكيلات الوظائف المعتمد من المجلس التشريعي. 2. يكون رئيس الديوان بدرجة وزير، ونائب رئيس الديوان بدرجة وكيل وزارة.

مادة (14)

يعد مركز رئيس الديوان شاغرا في إحدى الحالات التالية: 1. الوفاة. 2. الاستقالة. 3 العزل.

مادة (15)

1. إذا شغل مركز رئيس الديوان يعين بديل آخر له خلال مدة أقصاها شهر من تاريخ الشغور وفقا لأحكام هذا القانون. 2. يقوم نائب رئيس الديوان بمهام رئيس الديوان خلال المدة المذكورة في الفقرة (1) أعلاه.

مادة (16)

يعين رئيس الديوان المديرين التنفيذيين والمفتشين والمستشارين والخبراء والفنيين والموظفين وفقا لأحكام هذا القانون وقانون الخدمة المدنية.

مادة (17)

لا يجوز لرئيس الديوان ونائبه والمدير العام أثناء تولي المنصب أن: 1. يتولى أي وظيفة أخرى. 2. يشتري أو يستأجر مالا من أموال السلطة الوطنية أو إحدى الشخصيات المعنوية العامة ولو بطريقة غير مباشرة أو بطريقة المزاد العلني ولا أن يؤجرها أو يبيعها شيئا من أمواله أو يقايضها عليه. 3. يشارك في التزامات تعدها السلطة الوطنية أو المؤسسات أو الهيئات العامة. 4. يجمع بين الوظيفة في الديوان وعضوية مجلس إدارة أي شركة أو مؤسسة أو هيئة حكومية أو غير حكومية.

مادة (18)

تنشأ في الديوان الدوائر والأقسام الضرورية لإدارة شؤونه المالية والإدارية والقانونية وشؤون المتابعة والدراسات والأبحاث والتطوير والتخطيط اللازمة لأداء مهامه بموجب تعليمات يصدرها رئيس الديوان.

مادة (19)

لليوان الاستعانة بالاختصاصيين والخبراء في الأمور والمسائل التي تعرض عليه وتتطلب دراستها وإبداء الرأي فيها مؤهلات وخبرات خاصة وتصرف لهم مكافآت مالية مقابل خدماتهم وفقا للوائح الخاصة بذلك.

مادة (20)

لرئيس الديوان تأليف لجان مؤقتة للرقابة أو التفتيش أو التحقيق أو لجان للدراسة والاستقصاء برئاسة مفتش، وتفويضها بمهام أو قضايا محددة تدخل ضمن مهام الديوان وصلاحياته وتقديم نتائج أعمالها إليه.

مادة (21)

لا يجوز أن يعين أي شخص في وظيفة مفتش في الديوان أو ينتدب للقيام بأعماله إلا إذا كان حاصلا على الشهادة الجامعية الأولى على الأقل حسب الاختصاص.

مادة (22)

يمارس نائب رئيس الديوان مهام ومسؤوليات رئيس الديوان في حالة غيابه، وكل ما يفوضه به وفقا لأحكام هذا القانون.

الفصل الثالث

اختصاصات الديوان

مادة (23)

يهدف الديوان إلى ضمان سلامة العمل والإستقرار المالي والإداري في السلطة الوطنية بسلطاتها الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية وكشف أوجه الإنحراف المالي والإداري كافة بما فيها حالات إستغلال الوظيفة العامة والتأكد من أن الأداء العام يتفق مع أحكام القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات النافذة وفي حدودها وأنه يمارس بأفضل طريقة وبأقل تكلفة ممكنة وله في سبيل تحقيق ذلك القيام بما يلي وفقا لأحكام القانون: 1. اقتراح اللوائح والأنظمة والسياسات الخاصة بعمل الديوان ورفعها للمجلس التشريعي لإقرارها. 2. إعداد الخطط والبرامج لتمكين الديوان من القيام بمهامه. 3. وضع البرامج والدورات الخاصة لتأهيل الموظفين في الديوان وتدريبهم. 4. إعداد مشروع موازنة سنوية خاصة بالديوان ورفعها إلى مجلس الوزراء لإقرارها ضمن الموازنة العامة السنوية للسلطة الوطنية. 5. التحقق من قيام أجهزة الرقابة والتفتيش والمتابعة الداخلية في المراكز المالية كافة في السلطة الوطنية

بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة ودراسة القواعد التي تنظم أعمالها للتثبت من كفاءتها ودقتها في تحقيق الأهداف المقررة لها. 6. مراقبة نفقات السلطة الوطنية وإيراداتها والقروض والسلف والمخازن والمستودعات على الوجه المبين في هذا القانون. 7. تنفيذ السياسات الخاصة بالرقابة والتفتيش بما يضمن تعزيز الشفافية والمصادقية والوضوح في أعمال الحكومة والمؤسسات والهيئات العامة ومن في حكمها. 8. بحث وتحري أسباب القصور في العمل والإنتاج بما في ذلك الكشف عن عيوب النظم المالية والإدارية والفنية التي تعرقل سير أعمال الحكومة والأجهزة والمؤسسات العامة واقتراح وسائل تلافيها ومعالجتها. 9. الكشف عن المخالفات المالية والإدارية والقانونية التي تقع من الموظفين أثناء مباشرتهم لواجبات وظائفهم أو بسببها. 10. كشف وضبط المخالفات التي تقع من غير الموظفين والتي تستهدف المساس بسلامة أداء واجبات الوظيفة أو الخدمة العامة. 11. بحث الشكاوي التي يقدمها المواطنون عن المخالفات أو الإهمال في أداء الواجبات الوظيفية ودراسة ما تنشره وسائل الإعلام المختلفة من شكاوي أو تحقيقات صحفية تتناول نواحي الإهمال أو الاستهتار أو سوء الإدارة أو الإستغلال. 12. يكون الديوان فيما يتعلق بالإيرادات مسؤولاً عن: أ. التدقيق في تحقيقات الضرائب والرسوم والعوائد المختلفة للتثبت من أن تقديرها وتحققها قد تما وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها. ب. التدقيق في معاملات بيع الأراضي والعقارات الحكومية أو التابعة للسلطة الوطنية وإدارتها وتأجيرها. ج. التدقيق في تحصيلات الإيرادات على اختلاف أنواعها للتثبت من أن التحصيل قد جرى في أوقاته المعينة وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها. 13. يكون الديوان فيما يتعلق بالنفقات مسؤولاً عن: أ. التدقيق في النفقات للتثبت من صرفها للأغراض التي خصصت من أجلها ومن أن الصرف قد تم وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها. ب. التدقيق في المستندات والوثائق المقدمة تأييداً للصرف للتثبت من صحتها ومن مطابقة قيمتها لما هو مثبت في القيود. ج. التثبت من أن إصدار أوامر الصرف قد تم حسب الأصول ومن قبل الجهات المختصة. د. التثبت من تنفيذ أحكام قانون تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية وقانون الموازنة السنوي ومن صحة الأوامر المالية والحوالات الصادرة بمقتضى أحكامه. 14. يكون الديوان فيما يتعلق بحسابات الأمانات والسلف والقروض والتسويات مسؤولاً عن تدقيق جميع هذه الحسابات للتثبت من صحة العمليات المتعلقة بها ومن مطابقتها مع ما هو مثبت في القيود ومن أنها مؤيدة بالمستندات والوثائق اللازمة ومن إسترداد السلف والقروض في الأوقات المعينة لإستردادها مع الفوائد المترتبة عليها للخرينة العامة. 15. العمل على مراقبة ومراجعة القرارات الخاصة بشؤون الموظفين العامين فيما يتعلق بالتعيينات والمرتبات والأجور والترقيات والعلاوات والإجازات وأية بدلات أخرى وما في حكمها، والتثبت من مدى مطابقتها للقوانين والأنظمة المعمول بها من جهة ومطابقتها للموازنة العامة من جهة أخرى. 16. العمل على مراجعة المنح والهبات والتبرعات المقدمة للجهات الإدارية وآلية صرفها والتأكد من مدى اتفاقها مع القوانين والأنظمة المعمول بها. 17. دراسة أية قضية أو حالة أو تقرير تحال أو يحال إلى الديوان من رئيس السلطة الوطنية أو المجلس التشريعي ولجانه المختصة أو مجلس الوزراء أو الوزير المختص حسب مقتضى الحال، مما يدخل في نطاق مهام وصلاحيات الديوان، بما في ذلك التحقيق في المخالفات الإدارية والمالية التي يرتكبها الموظفون في الجهات الإدارية المختلفة.

مادة (24)

لليوان التدقيق في الحسابات والوثائق والمستندات واللوازم في أية دائرة، وعلى موظفي هذه الدائرة أن يسهلوا مهمته ويقدموا له كافة المعلومات التي يطلبها وله أن يلفت نظرهم إلى ما يبدو له من ملاحظات وأن يستوضح منهم عن سبب ما يظهر له من تأخر في إنجاز المعاملات.

مادة (25)

لليوان الاطلاع على كافة التقارير والمعلومات والبيانات الواردة من الموظفين وعلى تقارير التحقيق في المخالفات التي لها مساس بالأمور المالية والإدارية وله أن يطلب تزويده بكل ما يريد الاطلاع عليه من معلومات وإيضاحات من جميع الدوائر الحكومية مما له علاقة بأعمالها.

مادة (26)

يرفع رئيس الديوان تقارير ربع سنوية أو عند الطلب متضمنة نتيجة تحرياته ودراساته وأبحاثه ومقترحاته والمخالفات المرتكبة والمسؤولية المترتبة عليها والملاحظات والتوصيات بشأنها إلى رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي ومجلس الوزراء لاتخاذ ما يلزم بشأنها.

مادة (27)

1 تتم أعمال الرقابة في أي جهة إدارية للتحقق من مدى تنفيذ أحكام وقواعد المحاسبة الحكومية ومدى التزام الجهات الإدارية في تنفيذ الموازنة العامة للسلطة الوطنية وتأثيراتها وتسجيل وتبويب العمليات المالية التي تجريها. 2. تتم أعمال الرقابة المالية على الصرف وعلى نظم الضبط الداخلي بما يضمن إظهار وتحليل النتائج التي تعبر عنها المراكز المالية والحسابات الختامية لهذه الجهات بحيث تعطي صورة حقيقية لها.

مادة (28)

على الديوان تقديم تقارير خاصة بشأن بعض المسائل ذات الأهمية التي تستوجب سرعة النظر فيها إلى كل من رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي ومجلس الوزراء والوزير المختص.

مادة (29)

وفقا لأحكام القانون للديوان في سبيل مباشرة اختصاصاته حق طلب أو الاطلاع أو التحفظ على أية ملفات أو بيانات أو أوراق أو مستندات أو معلومات أو الحصول على صور منها وذلك من الجهة الموجودة فيها هذه الملفات أو البيانات أو الأوراق أو المستندات أو المعلومات بما في ذلك الجهات التي تعتبر كل ذلك سري التداول وكذلك استدعاء من يرى سماع أقوالهم.

مادة (30)

وفقا لأحكام القانون للديوان أن يطلب من جهة الاختصاص وقف الموظف عن أعمال وظيفته أو إبعاده عنها مؤقتا إذا تبين أن وجوده على رأس عمله يضر بإجراءات التحقيق.

الفصل الرابع

الجهات الخاضعة لرقابة الديوان

مادة (31)

وفقا لأحكام هذا القانون تخضع لرقابة الديوان الجهات التالية: 1. رئاسة السلطة الوطنية والمؤسسات التابعة لها. 2 رئيس وأعضاء مجلس الوزراء ومن في حكمهم. 3 المجلس التشريعي بما في ذلك هيئاته وإداراته. 4 السلطة القضائية والنيابة العامة وأعضاؤها وموظفوها. 5. وزارات وأجهزة السلطة الوطنية. 6. قوات الأمن والشرطة وكافة الأجهزة الأمنية والعسكرية. 7. الهيئات والمؤسسات العامة والأهلية والنفابات والجمعيات والاتحادات بجميع أنواعها ومستوياتها ومن في حكمها. 8. المؤسسات والشركات التي تملكها أو تساهم السلطة الوطنية فيها أو تتلقى مساعدة منها أو من الجهات المانحة للسلطة الوطنية. 9. المؤسسات والشركات التي رخص لها باستغلال أو إدارة مرفق عام. 10 الهيئات المحلية ومن في حكمها. 11. فيما لم يرد بشأنه نص خاص تسري أحكام هذا القانون على الجهات التي تتضمن القوانين أو الأنظمة أو اللوائح أو القرارات الصادرة بشأنها قواعد خاصة. 12 ويطلق على الهيئات والدوائر والوحدات التي تسري عليها أحكام هذا القانون "الجهات الإدارية".

الفصل الخامس

التزامات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان

مادة (32)

تقدم وزارة المالية إلى الديوان تقريراً نهائياً كل ربع سنة مفصلاً ومحللاً لوضع الموازنة العامة ويتضمن التقرير التطورات المالية واتجاهات حركة الإيرادات والنفقات مقارنة مع التوقعات وكذلك تفسير الانحرافات الهامة وتحليل تدفق النقد وتأثير هذه التطورات على الوضع المالي العام للسلطة الوطنية. ويستعرض اقتراحات الإجراءات التصحيحية المناسبة لاستعادة التوازن المالي.

مادة (33)

تعد وزارة المالية حسابات موحدة تمهيدية للمعاملات العام وتقدمها إلى الديوان في غضون ستة أشهر من أقفال السنة المالية. وتبين الحسابات ضمن أشياء أخرى أرصدة الافتتاح والإقفال للصندوق الموحد والصناديق الخاصة، وتفاصيل العمليات المالية التي تمت لمواجهة العجز المالي "إن وجد" وصافي الدين العام المحلي والأجنبي، وتذكر الحسابات أيضاً القروض المعطاة خلال السنة والالتزامات المرتبطة بها والناجمة عنها.

مادة (34)

على أساس الحسابات التمهيدية المعدة بموجب المادة (33) تعد وزارة المالية مسودة الحساب الختامي وتقدمها إلى الديوان خلال سنة من نهاية السنة المالية لدراستها ورفع ملاحظاته بشأنها إلى المجلس التشريعي.

مادة (35)

على المدققين الماليين في المراكز المالية كافة إبلاغ الديوان بجميع الحالات التي يتضمن الصرف فيها مخالفة مالية، وذلك خلال مدة أقصاها أسبوعان من تاريخ وقوعها.

مادة (36)

على مفوضي الإنفاق في المراكز المالية كافة وجميع الجهات الأخرى الخاضعة لرقابة الديوان، إبلاغه بما يقع في هذه الجهات من وقائع الاختلاس، أو السرقة، أو التبيد، أو الإتلاف، أو الحريق، أو الإهمال، وما في حكمها، يوم اكتشافها، وعليهم أيضاً أن يوافوا الديوان بالقرارات الصادرة بشأنها فور صدورها وكذلك: أ. موافاة الديوان بالبيانات والمؤشرات اللازمة لمتابعة تنفيذ خطة تقويم الأداء، طبقاً للنظم والنماذج التي يعدها الديوان. ب. الرد على ملاحظات الديوان خلال شهر من تاريخ إبلاغ هذه الجهات بها. ج. تزويد الديوان بجميع القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات التي تصدرها هذه الجهات.

مادة (37)

على الجهات التي تقوم بتنفيذ مشروعات استثمارية تكون السلطة الوطنية طرفاً أو شريكاً فيها موافاة الديوان بصورة عن العقود والاتفاقيات والمناقصات لكل مشروع استثماري وكذلك بأية تعديلات تطرأ عليها أثناء تنفيذ المشروع.

مادة (38)

يقوم موظفو الديوان بأعمالهم في مكاتبهم، أو في مكاتب الجهات ذات العلاقة، أو في ميادين العمل، وعلى الجهات الخاضعة لرقابة الديوان تهيئة المكان اللازم لهم في مكاتبها، عندما يطلب منها ذلك.

مادة (39)

على الجهات الواردة بالبندين (7، 8) من المادة (31) من هذا القانون، عرض ملاحظات الديوان على مجالس إدارتها خلال شهر على الأكثر من تاريخ إبلاغها بها وعلى الجمعيات العمومية حال انعقادها.

الفصل السادس

المخالفات المالية والإدارية

مادة (40)

وفقا لأحكام هذا القانون يعد مخالفة مالية ما يلي: 1. مخالفة القواعد والإجراءات المالية المنصوص عليها في القوانين والأنظمة أو اللوائح النافذة ذات العلاقة. 2. مخالفة القواعد والإجراءات والأحكام الخاصة بتنفيذ قانون الموازنة العامة للسلطة الوطنية. 3. مخالفة القواعد والإجراءات الخاصة بالمشتريات والمبيعات وإدارة المستودعات، بما فيها تلك المتعلقة بالنظم والأحكام المالية والمحاسبية السارية بهذا الشأن. 4. كل تصرف يترتب عليه صرف مبلغ من أموال السلطة الوطنية بغير حق أو ضياع حق من الحقوق المالية للسلطة الوطنية، أو أي من الجهات الخاضعة لرقابة الديوان. 5. عدم موافاة الديوان بصورة من العقود أو الاتفاقيات أو المناقصات التي توجبها أحكام هذا القانون. 6. عدم موافاة الديوان بالحسابات والمستندات المؤيدة لها في المواعيد المقررة أو بما يطلبه من أوراق أو بيانات أو قرارات أو محاضر جلسات أو وثائق أو غيرها مما يكون له الحق في فحصها أو مراجعتها أو الاطلاع عليها وفقا لأحكام القانون.

مادة (41)

وفقا لأحكام هذا القانون يعد مخالفة إدارية ما يلي: 1. عدم الرد على ملاحظات الديوان أو مراسلاته أو التأخر في الرد عليها دون عذر مقبول عن المواعيد المقررة في هذا القانون، ويعتبر في حكم عدم الرد الإجابة بطريقة الغرض منها المماثلة أو التسويق. 2. إخفاء بيانات يطلبها الديوان، أو الامتناع عن تقديمها إليه، أو رفض إطلاعه عليها، مهما كانت طبيعتها وكذلك الامتناع عن تنفيذ طلب الاستدعاء. 3. التأخير دون مبرر، في إبلاغ الديوان خلال الموعد المحدد في هذا القانون، بما تتخذه الجهة المختصة في شأن المخالفة التي تبلغ إليها. 4. التقصير في العمل الإداري، أو في إدارة المرفق العام. 5. سوء الأداء أو الإهمال في أداء الوظيفة. 6. مخالفة التعليمات أو القرارات ذات العلاقة الصادرة عن الديوان.

مادة (42)

1 وفقا لأحكام القانون كل موظف يرتكب أيا من المخالفات المالية أو الإدارية، أو يساهم في ارتكابها، أو يسهل وقوعها، أو يتستر على مرتكبها، أو يقصر في الإبلاغ عنها، يعاقب تأديبيا، مع عدم الإخلال بإقامة الدعوى الجزائية أو المدنية وفق لأحكام القانون. 2. تتخذ الجهات المختصة ما يلزم من إجراءات لاسترداد المبالغ التي تم صرفها دون وجه حق. 3. إلزام المخالف برد المبالغ المختلسة، أو التي تسبب في ضياعها على خزينة السلطة الوطنية، أو أي من الجهات الأخرى الخاضعة لرقابة الديوان.

مادة (43)

لا يعفى الموظف من العقوبة التأديبية، استنادا إلى أمر رئيسه، إلا إذا ثبت أن ارتكابه المخالفة كان تنفيذا لأمر كتابي صادر إليه من رئيسه، وعلى الرغم من قيامه بتنبيه هذا الرئيس كتابة إلى المخالفة، وفي هذه الحالة تكون المسؤولية على من أصدر الأمر.

مادة (44)

على جميع الجهات الخاضعة لرقابة الديوان، إبلاغ الديوان فور اكتشافها لأية مخالفة مالية أو إدارية لديها، أو أي حادث من شأنه أن تترتب عليه خسارة مالية للسلطة الوطنية، أو ضياع حق من حقوقها، أو يعرض أصولها الثابتة أو المنقولة للضياع أو التلف على أي وجه، وذلك لاتخاذ الإجراءات الواجبة طبقا لهذا القانون، ودون إخلال بما يجب أن تتخذه تلك الجهات من إجراءات أخرى.

الفصل السابع

نظام الموظفين في الديوان

مادة (45)

يشترط فيمن يعين موظفا في الديوان ما يلي: 1. أن يكون فلسطينيا. 2. أن يكون من ذوي الكفاءة والاختصاص. 3. من المشهود له بالنزاهة وحسن السمعة. 4. ألا يكون قد أدين من محكمة مختصة في أية جناية أو في جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة أو جريمة من جرائم الأموال.

مادة (46)

لا يجوز لرئيس الديوان ندب أي من الموظفين في الديوان للقيام مؤقتا أو بشكل دائم بعمل معين في أية جهة حكومية أو غير حكومية.

مادة (47)

يكون لمن يفوضهم رئيس الديوان صفة الضبطية القضائية فيما يتعلق بإنجاز أعمال وظيفتهم وفقا لأحكام هذا القانون.

مادة (48)

يشرف رئيس الديوان على أعمال الديوان كافة ويصدر التعليمات والقرارات التي يطلبها سير العمل فيه.

مادة (49)

تنظم تقارير كفاية الأداء للموظفين بلائحة أو نظام يصدر بقرار من رئيس الديوان.

مادة (50)

كل من يعمل في الديوان ويخرج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته أو يظهر بمظهر مخل بشرف الوظيفة المسندة إليه يعاقب تأديبيا وذلك مع عدم الإخلال بإقامة الدعوى الجزائية أو المدنية عند الاقتضاء ولا يعفى من العقوبة استنادا إلى أمر رئيسه في العمل إلا إذا أثبت أن ارتكابه المخالفة كان تنفيذا لأمر مكتوب بذلك صادر إليه من رئيسه المباشر بالرغم من تنبيهه كتابة إلى المخالفة وفي هذه الحالة تكون المسؤولية على مصدر الأمر.

مادة (51)

تعتبر المعلومات والبيانات والوثائق التي يطلع عليها العاملون في الديوان بحكم وظائفهم وفي سياق قيامهم بأعمال الرقابة المالية والإدارية أو بسببها، أنها سرية، وأن يجري التداول بها على هذا الأساس، وأن لا تفسى أو تبرز أو يسمح للغير بالاطلاع عليها إلا للقضاء في دعوى ناجمة عن أعمال الرقابة المالية أو الإدارية فقط، وللجهة المختصة بالديوان أو المرجع الرسمي الذي ترفع إليه تقاريره وتوصياته ونتائج أعماله بمقتضى أحكام هذا القانون وذلك تحت طائلة المسؤولية التأديبية والجزائية.

مادة (52)

لا يجوز توقيع أي من العقوبات التأديبية إلا بعد سماع أقوال الموظف في الديوان ودفاعه ويكون قرار رئيس الديوان في ذلك كتابيا ومسببا وبعد تشكيل لجنة تحقيق.

مادة (53)

تسري على الموظفين في الديوان أحكام قانون الخدمة المدنية فيما لم يرد بشأنه نص في هذا القانون.

مادة (54)

1. يؤدي رئيس الديوان ونائبه قبل مباشرة العمل اليمين القانونية التالية أمام رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي. "أقسم بالله العظيم أن أقوم بعملتي بإخلاص وأمانة وأن أخدم وطني بشرف وألا أخالف القوانين والأنظمة المعمول بها في السلطة الوطنية" 2. ويؤدي موظفو الديوان اليمين القانونية أمام رئيس الديوان.

مادة (55)

على رئيس الديوان أن يقدم إقراراً بالذمة المالية الخاصة به وبزوجيه وبأولاده القصر مفصلاً فيه كل ما يملكون من عقارات ومنقولات وأسهم وسندات وأموال نقدية في الداخل والخارج وما عليهم من ديون إلى المحكمة العليا التي تضع الترتيبات اللازمة للحفاظ على سريتها وتبقى سرية ولا يجوز الاطلاع عليها إلا بإذن منها عند الاقتضاء.

الفصل الثامن **أحكام انتقالية وختامية**

مادة (56)

تؤول ممتلكات هيئة الرقابة العامة المنشأة بالقانون رقم (17) لسنة 1995 وموظفوها إلى ديوان الرقابة المالية والإدارية المنشأ بمقتضى أحكام هذا القانون.

مادة (57)

تسري فيما يتعلق بأي مهام أو أمور أخرى تدخل ضمن اختصاصات الديوان ولم يرد لها نص في هذا القانون القوانين الأخرى المعمول بها في السلطة الوطنية.

مادة (58)

يلغى قانون هيئة الرقابة العامة رقم (17) لسنة 1995 والقرار رقم 22 لسنة 1994 بشأن إنشاء هيئة الرقابة العامة كما يلغى كل حكم يخالف أحكام هذا القانون.

مادة (59)

يصدر مجلس الوزراء بناء على اقتراح الديوان وبعد التنسيق مع لجنة الموازنة العامة في المجلس التشريعي اللوائح والأنظمة اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القانون.

مادة (60)

على جميع الجهات المختصة كل فيما يخصه تنفيذ أحكام هذا القانون ويعمل به بعد ثلاثين يوماً من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

صدر بمدينة رام الله بتاريخ: 27/ ديسمبر/ 2004 ميلادية. الموافق: 15/ ذو القعدة/ 1425 هجرية.
روحي فتوح رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية