



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
ماجستير الإدارة والسياسات العامة

تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على الأداء  
المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية

**The Impact Of The Control Units' Practice Of Their Policies In  
Government Units On Institutional Performance From The Point  
Of View Of The Administrative And Financial Oversight Bureau**

إعداد الباحث:

هاني مصطفى خالد ابو بهاء

بإشراف:

الدكتور يونس إبراهيم أحمد جعفر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة

جامعة القدس المفتوحة ( فلسطين )

العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢

تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر  
موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية

The impact of the practice of internal control policies in government  
units on institutional performance from the viewpoint of the employees  
of the Financial and Administrative Control Bureau

إعداد الباحث :

هاني مصطفى خالد ابو بهاء

بإشراف:

الدكتور يونس ابراهيم احمد جعفر

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2022/12/25

أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور يونس إبراهيم احمد جعفر جامعة القدس المفتوحة مشرفاً  
2/1/2023  
الدكتور محمد عمرو جامعة القدس المفتوحة عضواً  
الدكتور عمر جبرائيل الصليبي جامعة القدس عضواً

استهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

وَقُلْ اٰتٰوْا

فِي سَبِيْلِ اللّٰهِ مِنْكُمْ وَاَنْتُمْ سٰوِيَةٌ  
لِّرَبِّكُمْ وَاَسْتَأْذِنُكُمُ

صدق الله العظيم

(سورة التوبة : ١٠٥)

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة الموسومة بـ :

تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية.

أقر بأن مضمون الرسالة جهد ذاتي بإستثناء الإقتباسات والإشارات الواردة في الحواشي. وأن الرسالة لم تقدم من قبل للحصول على درجة علمية في أية جامعة أو مؤسسة تعليمية.

إسم الطالب:.....

التوقيع:.....

التاريخ:.....

## أعضاء لجنة المناقشة

تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على الأداء المؤسسي  
من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية

**The impact of the control units' practice of their policies in  
government units on institutional performance from the point of  
view of the Administrative and Financial Oversight Bureau**

إعداد الباحث:

هاني مصطفى خالد ابو بهاء

بإشراف:

الدكتور يونس ابراهيم احمد جعفر

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في ١٨ / ١٢ / ٢٠٢٢ .

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور يونس إبراهيم جعفر جامعة القدس المفتوحة مشرفاً.....

الدكتور محمد عمرو جامعة القدس المفتوحة عضواً.....

الدكتور عمر جبرائيل الصليبي جامعة القدس-ابو ديس عضواً.....

## التفويض

أنا الموقع أدناه: هاني مصطفى خالد -أبو بهاء- ، أفوض (جامعة القدس

المفتوحة) بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص

عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة .

هاني مصطفى خالد أبو البهاء

## الإهداء

إلى الشخص الذي أمدني بالعطاء و القوة و الشموخ ... أبي الغالي رحمه الله .

إلى الشخص الذي أمدني بالحب و الحنان و العطاء و الوفاء .... أمي الغالية رحمها الله ..

إلى عائلتي وأصدقائي و زملائي ....

إلى أرواح شهدائنا الأبرار و صمود أسرانا البواسل.

لهم جميعا أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن ينفع به وأن يتقبله خالصا لوجهه.

الباحث،،،

## شكر وتقدير

الحمد لله تعالى الذي أفاض عليّ من نعمته وجمال عطائه وهداني لأسلك طريق العلم والمعرفة،  
وألهمني ما تيسر من دراسة هذه العلوم الجمّة وأعانني على ذلك، أثني عليه وأحمده كما ينبغي لجلال  
وجهه وعظيم سلطانه.

انطلاقاً من قول الله تعالى: {ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ  
لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ} [سورة الأعراف: الآية ٨٥] وتصديقاً بقوله ، صلى الله عليه وسلم : (من لا يشكر  
الناس لا يشكر الله) [إسناده صحيح]. كان من واجبي أن أشكر وأثني على كل من ساهم في تشجيعي  
وعلى رأسهم أبي وأمي اللذان كانا معي طوال الطريق وساعدوني على السير في طريق العلم، جزاهما  
الله عني كل الخير .

كما أريد التقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور/ يونس جعفر الذي قام  
بالإشراف على رسالتي وكذلك الدكتور صلاح صبري منسق برنامج الإدارة والسياسات العامة الذي قدم  
ويقدم للطلبة على إختلاف علمهم بكل ما أوتي من علم في سبيل تطوير النتاج العلمي للجامعة.

،،، الباحث،،،

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إقرار الباحث .....
ج	قرار اللجنة .....
د	التفويض .....
هـ	الإهداء .....
و	الشكر و التقدير .....
ز	قائمة المحتويات .....
ط	قائمة الجداول .....
ل	قائمة الملاحق .....
١	الملخص باللغة العربية .....
٢	الملخص باللغة الإنجليزية .....
<b>الفصل الأول : ( خلفية الدراسة و مشكلتها )</b>	
٤	مقدمة الدراسة .....
٦	مشكلة الدراسة .....
٦	أسئلة الدراسة .....
٧	أهداف الدراسة .....
٨	فرضيات الدراسة .....
٩	أهمية الدراسة .....
١٠	حدود الدراسة ومحدداتها .....
١٠	التعريفات الإجرائية .....
١٢	أنموذج الدراسة .....

### الفصل الثاني : (الإطار النظري و الدراسات السابقة )

المبحث الأول: الرقابة الداخلية - السياسات

---

١٦	..... مفهوم الرقابة الداخلية
١٨	..... أهمية الرقابة الداخلية
١٨	..... أهداف الرقابة الداخلية
٢٠	..... أنواع الرقابة الداخلية
٢١	..... المقومات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلة
٢٥	..... أدوات الرقابة الداخلية
٢٦	..... الأجهزة الرقابية الرئيسية الفاعلة في فلسطين
٢٩	..... المبحث الثاني : الأداء المؤسسي
٢٩	..... مفهوم الأداء المؤسسي
٣٠	..... أهمية الأداء المؤسسي
٣١	..... المبادئ الأساسية التي يقوم عليها الأداء المؤسسي
٣١	..... أهمية تقييم الأداء وأبعاده
٣١	..... ابعاد الأداء المؤسسي
٣٤	..... أهداف قياس الأداء
٣٥	..... مكونات الأداء المؤسسي
٣٥	..... معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي
٣٧	..... العلاقة بين الأداء والرقابة
٣٩	..... المبحث الثالث : الدراسات السابقة
٣٩	..... الدراسات المحلية
٤٠	..... الدراسات العربية
٤٤	..... الدراسات الأجنبية
٤٦	..... التعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثالث (الطريقة و الإجراءات)</b>
٥٠	..... منهجية الدراسة

---

٥١	مجتمع الدراسة وعينته .....
٥١	أدوات الدراسة .....
٥٣	المعالجات الإحصائية .....
٥٣	صدق الأداة وثباتها .....
٥٤	ثبات أداة الدراسة .....
٥٦	مقياس الأداة .....

#### الفصل الرابع ( عرض نتائج الدراسة )

٨٩	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة .....
٩٢	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة .....

#### الفصل الخامس (نتائج وتوصيات الدراسة)

٩٣	استنتاجات الدراسة .....
٩٣	توصيات الدراسة .....
٩٤	قائمة المراجع و الملاحق .....

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
٥٤	جدول (١): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات محور الرقابة الداخلية مع الدرجة الكلية للاستمارة.	٠١
٥٦	جدول (٢): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية للاستمارة.	٠٢
٥٥	جدول (٣): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة حسب المحاور.	٠٣
٥٧	جدول (٤) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة.	٠٤

٥٨	جدول (١.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول مستوى ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على الأداء المؤسسي مرتبة تنازلياً.	٥٥
٦١	جدول (٢.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال بيئة الرقابة مرتبة تنازلياً.	٥٦
٦٢	جدول (٣.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تقدير المخاطر مرتبة تنازلياً.	٥٧
٦٤	جدول (٤.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأنشطة الرقابية مرتبة تنازلياً.	٥٨
٦٦	جدول (٥.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعلومات والاتصال مرتبة تنازلياً.	٥٩
٦٧	جدول (٦.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفاءة مرتبة تنازلياً.	١٠
٧٠	جدول (٧.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الفعالية مرتبة تنازلياً.	١١
٧١	جدول (٨.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الجودة مرتبة تنازلياً.	١٢
٧٢	جدول رقم (٩.٤): نتائج اختبار (Correlations) لوجود تأثير دال إحصائياً لسياسات الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.	١٣

٧٣	١٤	جدول رقم(١٠.٤): نتائج اختبار (Correlations) لوجود تأثير دال إحصائياً لبيئة الرقابة على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.
٧٤	١٦	جدول رقم(١١.٤): نتائج اختبار (Correlations) لوجود تأثير دال إحصائياً لتقدير المخاطر على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.
٧٩	١٧	جدول رقم(١٢.٤): نتائج اختبار (Correlations) لوجود تأثير دال إحصائياً للأنشطة الرقابية على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.
٨١	١٨	جدول رقم(١٣.٤): نتائج اختبار (Correlations) لوجود تأثير دال إحصائياً للمعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.
٨٦	١٩	جدول (١٤.٤): نتائج تحليل الانحدار الخطي للمتغيرات التابعة والمستقلة
<b>الصفحة</b>	<b>الرقم</b>	<b>قائمة الملاحق</b>
١٠٦	٠١	ملحق رقم (٠٢) قائمة أسماء السادة المحكمين للاستبانة.
١٠٧	٠٢	ملحق رقم (٠٣) كتاب تسهيل المهمة.

## الفصل الأول

### ملخص الدراسة

يهدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته لمجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي ديوان الرقابة المالية، وقد أجريت هذه الدراسة بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقام الباحث بإعداد استبانته بالإستعانه بالدراسات السابقة وتم تطويرها واخراجها بشكل مناسب يلائم هدف الدراسة، والتي تناولت سبع محاور تتعلق بمتغيرات الدراسة و بلغ مجموع مفرداتها ( ٤٥ ) ليتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم ( ١٠١ ) وهي كافة مفردات مجتمع الدراسة ، و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثير لممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على الأداء المؤسسي بدرجات متوسطة في المجالات الفرعية والمقياس ككل، حيث جاء المتوسط الحسابي للمقياس ككل ( ٣.١٦ ) بوزن نسبي ( ٦٣.٢% ) وبدرجة متوسطة ، و أن من أبرز التوصيات التي توصل إليها الباحث تحديث الإطار القانوني لسياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية وربطها فنياً مع ديوان الرقابة الإدارية والمالية لما يفضي من فائدة ومصلحة عامة من خلال توحيد منهجية العمل وفقاً للمبادئ المهنية والمعايير الدولية الرقابية.

## **Abstract**

The objective of the researcher in this study is to identify the impact of the practice of internal control policies in government units from the point of view of the staff of the Office of Financial and Administrative Oversight. The study community, and the researcher prepared a questionnaire using previous studies in its preparation and development that dealt with seven axes related to the variables of the study, and the total of its vocabulary reached (٤٥) to be distributed to the study population of (١٠١), which are all the vocabulary of the study community, and the study concluded to a group Among the conclusions and recommendations , and one of the most important conclusions he reached is that the impact of the practice of internal control policies in government units on institutional performance came to medium degrees in the sub-domains and the scale as a whole, where the arithmetic average of the scale as a whole came (٣.١٦) with a relative weight (٦٣.٢%) and a medium degree. And one of the most prominent recommendations reached is to update the legal framework of the control units in ministries and government institutions and to link them technically with the Administrative and Financial Oversight Bureau due to the It leads to benefit and public interest by unifying the work methodology in accordance with professional principles and international control standards.

## الدراسة ومشكلاتها

١.١ المقدمة.

٢.١ مشكلة الدراسة.

٣.١ أسئلة الدراسة.

٤.١ فرضيات الدراسة.

٥.١ أهداف الدراسة.

٦.١ أهمية الدراسة.

٧.١ نموذج الدراسة.

٨.١ حدود الدراسة.

٩.١ مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

### ١.١ المقدمة:

تعتبر المقدرات المالية والبشرية الركن الأساسي لبناء وتحقيق الاستقرار لأي بلد وصولاً إلى التنمية المستدامة المنشودة، إذ تشكل التنمية المستدامة قضية إدارية مهمة بالنسبة للمؤسسات التي تود أن يكون لها أفق مستقبلي في هذا القرن، حيث الإدارة الرشيدة تمثل عاملاً مهماً لنجاح المنظمات، من خلال إعطاء العناية الكافية للمحافظة على مواردها من خلال الإدارة الفعالة لحماية أصولها من الضياع.

حيث تعتبر الرقابة من مكونات العملية الإدارية، ولها وظيفة حيوية ذات بعد تطويري في الدول التي تضي عليها اهتمام وتطوير، وتعد عملية متجددة ومستمرة تعكس كفاءة الإدارة للوصول الى أهدافها. وتعتبر وحدات الرقابة الداخلية- والتي تمثل البعد الرابع من الإدارة- أساساً لتنظيم عمليات المؤسسات في القطاع العام للمحافظة على مقدراتها المالية والإدارية ورفع إنتاجيتها بكفاءة وفعالية، والأداة المستخدمة في تحسين وتطوير الأداء في المؤسسات العامة بتقييم الاستخدام الأمثل للموارد وتقويمها وصولاً إلى خدمة الصالح العام وتحقيق العمل المؤسسي المنظم، إذ توفر مستوى ثقة معقول في المخرجات المالية والإدارية ومدى توافقها مع السياسات الموضوعة والتي تشكل تغذية راجعة للإدارة العليا حيث تعطي صورة جلية عن الأداء المؤسسي.

ومن هذا المنطلق، فإن إعادة تصميم العمليات الإدارية بتفعيل المتابعة والتغذية الراجعة للإدارة العليا يساعد على تنشيط فاعلية الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية ليعد أحد السبل التي يجب على الدول أن تسلكها للمحافظة على مقدراتها، مما ينعكس إيجاباً على سلوك الجهات الإدارية بتحسين الأداء المالي والاقتصادي للوحدات الحكومية وللدولة بشكل عام لاسيما في ترشيد الإنفاق. (عبد الكريم، ٢٠١٩).

إن الأداء المؤسسي يرمز إلى قدرة المؤسسة في تنظيم مواردها بكفاءة وفعالية وتصدير مخرجات متناغمة مع توجهات وأهداف مستخدميها، بتكامل سلوك الفرد والمؤسسة بإعتباره المخرج النهائي لمجموع الأنشطة في المؤسسة، وبتكاملها مع البيئة الداخلية والخارجية تمثل المنظومة المتكاملة، والذي يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء للوصول إلى الأهداف المنشودة ، وبالتالي من الواجب على المؤسسة التركيز على الأبعاد الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي تعتبر القوة الحقيقية لحسن استغلال الطاقات بطريقة منظمة قائمة على أركان وقيم تنظيمية ومبادئ وأسس محددة. (ادريس، ٢٠٢٢).

إن تجويد الأداء المؤسسي يركز في مخرجاته ومؤشراته على الركن الرابع من العملية الإدارية المتمثلة في الرقابة في بناء أرضية سليمة وسوية لكل أجزائه المتمثلة بوضع السياسات، وتطوير الهياكل والنظم، واستثمار المقدرات، وتخطيط العمليات الإدارية، وتطوير الكادر البشري والإمكانات المادية بما يحقق الوصول إلى أهداف المؤسسة.

يعتبر الأداء المؤسسي من الركائز الأساسية في العملية الإدارية والتي من خلالها يمكن تحسين وتطوير المؤسسات العامة، بالإضافة إلى ما تقدمه تلك العملية الإدارية من فحص وتحليل للسياسات والسلوكيات من تخطيط وتنفيذ وتنظيم عمل الموارد البشرية والمادية والقيادية، ورفع ثقافة المؤسسات، وما تقدمه من تغذية راجعة حول أداء المؤسسة، ومدى الوصول إلى غاياتها المحددة بالطرق والوسائل لتحقيقها وبالتالي عرض نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية وتقييمها (حتاملة ٢٠١٩).

اهتمت الدول العربية بتطبيق ومسايرة مفهوم الأداء المؤسسي في إدارتها المتنوعة، بنشر ثقافة الأداء المؤسسي في كافة مؤسساتها العامة والخاصة والتي تكمن في أهمية الكفاءة واللامركزية والشفافية والإبداع وتفويض الصلاحيات وتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى أقصى فاعلية في العمل. (حتاملة، ٢٠١٩).

وقد جاءت الدراسة في أربعة فصول، تحدث الفصل الأول عن مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها والأهداف والأهمية للدراسة والحدود والتعريفات الإجرائية وأنموذج الدراسة، كما جاء الفصل الثاني ليناقد الإطار النظري والدراسات السابقة، والفصل الثالث ليتحدث عن الطريقة والإجراءات لموضوع الدراسة، تلاها الفصل الرابع لعرض النتائج والفصل الأخير يتحدث عن النتائج والتوصيات.

## ٢.١ مشكلة الدراسة:

كشفت العديد من التقارير المهمة بالشأن الداخلي فيما يخص الإدارة الحكومية الفلسطينية منها وعلى سبيل المثال التقرير السنوي لديوان الرقابة المالية والإدارية لعام ٢٠٢٠ مظاهر خلل وانحراف عن السياسات الموضوعة، وبناءً على ذلك فإنه يوجد ضعف في عمل الرقابة الداخلية ومرتكزاتها الأساسية في القطاع الحكومي، كما وإن تعدد نشاطات الوحدات الحكومية وتوسعها وارتباطها بالمنظومة العالمية في تحسين وتطوير القطاع الحكومي يعرضها لكثير من المخاطر عند التنفيذ، وتختلف هذه المخاطر باختلاف نوع النشاط في كل وحدة، لذلك ينعكس ذلك على ضرورة تفعيل الرقابة كنشاط إضافي في تقييم المخاطر في الوحدات الحكومية للوصول إلى نقاط الضعف والحصول على معايير تصل إلى مستوى الثقة المطلوب لقياسها، وبالتالي إدارتها بشكل سليم للتخفيف من الأثر الواقع منها ووضع الحلول المناسبة لمشكلات ومعوقات الأداء في هذه الوحدات (علي وآخرون، ٢٠١٨). إن الآليات والأدوات الرقابية تهدف إلى تتبع وتسلسل العمليات الإدارية في الوحدات الحكومية من خلال المراجعة والإشراف بسبب اتساع النشاطات وتنوعها في الوحدات وكثرة التنظيمات الإدارية والموظفين العاملين في هذه الوحدات لذلك يتطلب من أصحاب القرار مراجعة

الآليات والنشاطات للرقابة الداخلية ليسهل الوصول إلى المخرج المرغوب بكفاءة وفعالية ويقدم كافة الاقتراحات التي تساعد في اتخاذ القرارات للسلطة العليا في هذه الوحدات، ويحول ذلك دون غياب المرجعيات القانونية الموحدة والمرتبطة بالجهاز الرقابي الأعلى في الدولة لممارسة النشاطات الرقابية اللازمة لعمل الوحدات الرقابية بالوحدات الحكومية.

ومن هنا جاء التساؤل الرئيسي :

ما تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على الأداء المؤسسي ؟

وقد انبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

### ٣.١ أسئلة الدراسة:

- ١) ما مستوى ممارسة الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية؟
- ٢) ما مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية؟
- ٣) هل يوجد تأثير لممارسة الرقابة الداخلية على الأداء من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية؟

### ٤.١ أهداف الدراسة:

- ١) التعرف على تأثير ممارسة الرقابة الداخلية لسياساتها في المؤسسات الحكومية على الأداء المؤسسي.
- ٢) معرفة تأثير بيئة العمل على الأداء المؤسسي بأبعاده.
- ٣) توضيح تأثير المخاطر على الأداء المؤسسي بأبعاده.
- ٤) بيان دور الأنشطة الرقابية على الأداء المؤسسي بأبعاده.
- ٥) التعرف على دور المعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي بأبعاده.

## ٤.١ فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى :** لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة الداخلية (بيئة العمل، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، المراقبة) والأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

و ينبثق عنهما مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالآتي :

(١) **الفرضية الفرعية الأولى :** لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئة الرقابة على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

(٢) **الفرضية الفرعية الثانية :** لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقدير المخاطر على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

(٣) **الفرضية الفرعية الثالثة :** لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة الرقابية على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية .

(٤) **الفرضية الفرعية الرابعة :** لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

**الفرضية الرئيسية الثانية :** لا يوجد تأثير دال إحصائياً عن مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة الداخلية (بيئة العمل، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، المراقبة) على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

## ٥.١ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها نظراً لما تقوم به الرقابة الداخلية من دور في تطور ونمو المنظمات والمجتمعات الذي ينعكس بدوره على قوة المؤسسة و قدرتها على تحقيق أهدافها ونتائج أعمالها، لذلك تمحور اهتمام الباحث لدراسة هذين المتغيرين و محاولة الكشف عن العلاقة فيما بينهما بإجراء هذه الدراسة مبرراً أهميتها وفق الآتي :

### الأهمية العلمية:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في بحث تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية حيث لم يسبق إجراء مثل هذه الدراسة على حد علم الباحث والتي من الممكن أن تكون مصدراً بحثياً إثرائياً وإضافياً لطلاب الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، كما أنها ستساهم في الإشارة إلى أهمية الرقابة الداخلية للوحدات الحكومية في سلامة الأداء الإداري والمالي ليتعدى ذلك للوصول إلى أداء مميز لهذه الوحدات من خلال الإشارة والتنبيه إلى دورها المحوري ووجوب قوننة عملها بطريقة علمية منهجية ومهيكلية ومرتبطة بالأجهزة الرقابية العليا في الدولة للوصول الى أهدافها.

### الأهمية العملية :

يمكن أن تفيد هذا الدراسة في معرفة تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية في القطاع العام، والتي تكمن أهميتها في أنها أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية والتي تؤكد نجاح المؤسسات في الوصول الى أهدافها بكونها أحد الأذرع الرئيسية للإدارة العليا في صنع قراراتها والتي تؤكد على التزام الإدارات التنفيذية من تطبيق خططها وأهدافها ومعالجة كافة الانحرافات والتجاوزات وأوجه القصور ومواطن الضعف أولاً بأول بالإضافة إلى التوصيات التي ستقدمها الدراسة والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات من أجل تذليل جميع الصعاب والعقبات التي تحول دون تمكين الرقابة الداخلية للوصول إلى الأداء المتميز التي تشكل أحد أهم أهداف المؤسسات. وينظر من هذه الدراسة أن تستفيد وحدة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية من هذه الدراسة وذلك بتطبيق توصياتها الإجرائية، كما

يمكن الاستفادة منها في النظر في كافة الموضوعات في هذه الدراسة ذات الصلة. وينعكس ذلك على كافة الوحدات الحكومية.

#### ٧-١ حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية :** تتناول هذه الدراسة تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية .

**الحدود المكانية :** ديوان الرقابة المالية والإدارية .

**الحدود الزمانية :** أجريت هذه الدراسة سنة ٢٠٢٢ م .

**الحدود البشرية :** الموظفين العاملين في ديوان الرقابة المالية والإدارية باستثناء موظفي الشؤون الإدارية والمالية.

**الحدود المفاهيمية :** ستقتصر هذه الدراسة على المصطلحات والمفاهيم الواردة فيها وخاصة الرقابة الداخلية.

**الحدود الإجرائية :** ستقتصر على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها والمعالجات الإحصائية المناسبة.

#### ٨.١ مصطلحات الدراسة :

(١) **الرقابة الداخلية :** هي العمليات التي يتم تصميمها لإيجاد تأكيد معقول على العمليات

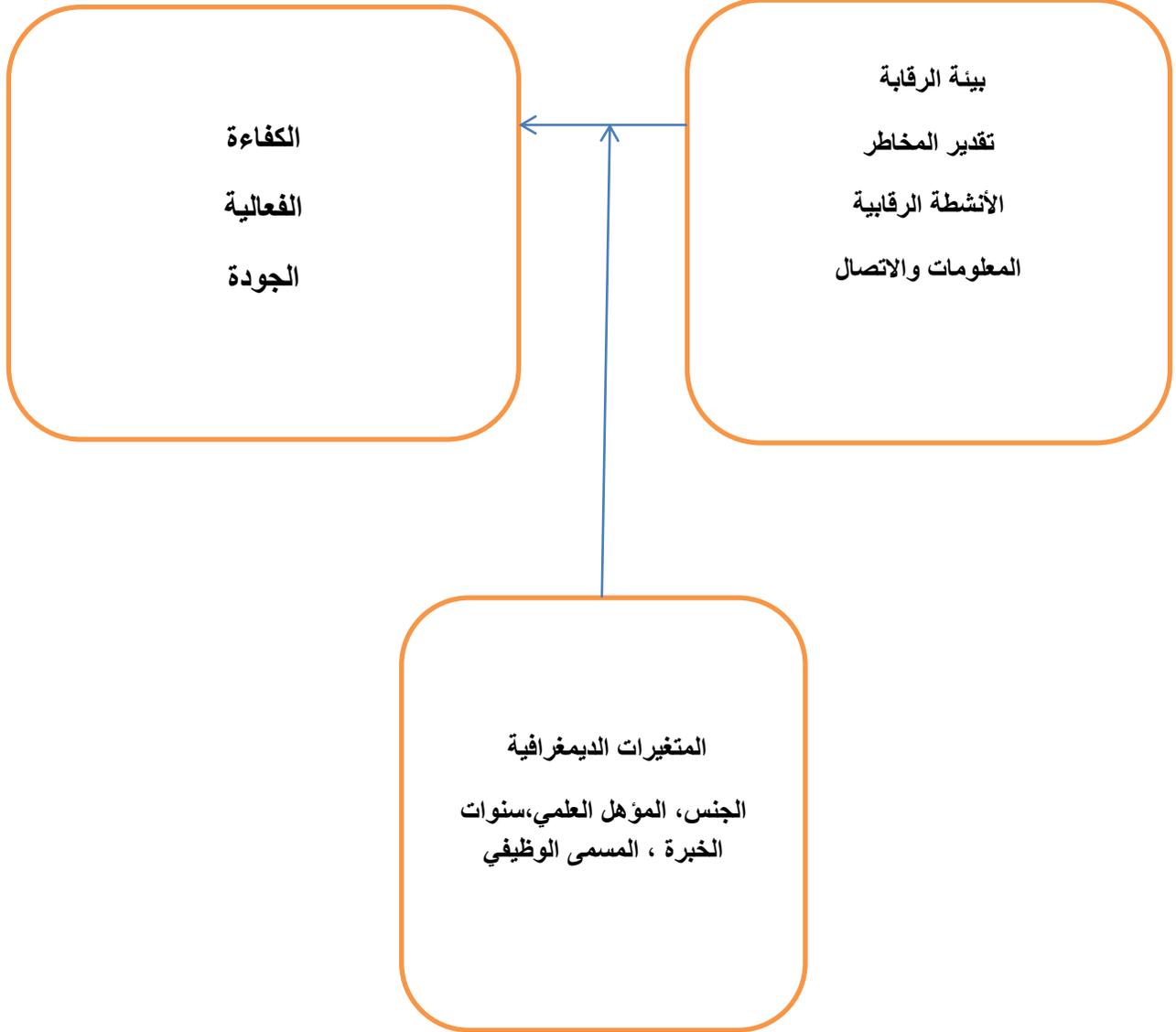
المنفذة من الجهات الخاضعة للرقابة بما يحقق الأهداف الموضوعية للمنظمة.

٢) الأداء المؤسسي : التكامل والتفاعل ما بين الوحدات والإدارات للوصول إلى فاعلية وكفاءة للموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة وفق الخطة الإستراتيجية الموضوعة بهدف تحقيق جودة مثلى.

## ٦.١ نموذج الدراسة:

المتغير التابع: الأداء المؤسسي بأبعاده

المتغير المستقل: الرقابة الداخلية بأبعادها



## الإطار النظري والدراسات السابقة

١.٢ الرقابة الداخلية.

٢.٢ الأداء المؤسسي.

٣.٢ الدراسات السابقة.

١.٣.٢ الدراسات العربية.

٢.٣.٢ الدراسات المحلية.

٣.٣.٢ الدراسات الأجنبية.

٤.٣.٢ التعقيب على الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المقدمه:

يستعرض هذه الفصل ويناقد المفاهيم والأدوار للرقابة الداخلية وسياساتها في ظل الدراسات السابقة وما يجب أن تتحلّى من خصائص وسمات وأبعاد والتي تعمل على تحسين جودة النظام الرقابي، كما ويستعرض الإطار العام للأداء في ظل الأبحاث والدراسات وما يتضمنه من أبعاد، ويناقد ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

#### المبحث الأول: الرقابة الداخلية- السياسات

إن السياسة كظاهرة تعتبر امتداد لتكاثر الجنس البشري وتجمعه في المناطق الجغرافية، وزاد الاهتمام بدراسة هذه الظاهرة كعلم في الجامعات الأوروبية والذي نتج عنه الاهتمام بالسياسات التي تعمل على إفرزها الحكومات الفاعلة والمؤثرة بهذه السياسات والتأثيرات التي تفرزها في المجتمعات من خلال البحث عن البناء الهيكلي والمؤسسي للدولة والسلطات الثلاث وطبيعة العلاقة فيما بينهما والمجالس التشريعية وبذلك أصبح علم السياسة علم مستقل عن الفروع الأخرى (الفهداوي، ٢٠٠١)

وقد زاد الاهتمام بالسياسة العامة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بعد تدخل الدولة في الاقتصاد وتوزيع الموارد بطريقة عادلة تسد حاجات المجتمع من خلال بلورته من العالم الاقتصادي السياسي هارولد لاسويل في كتابه (من يجوز على ماذا؟ ومتى وكيف؟). والذي ارتبط مفهومه بالسياسة العامة نوعاً ما وفي العلوم السياسية، فقد عرفها هنري توني بتلك الوسائل المعتمدة من خلال الحكومة لإحداث تغييرات معينة داخل النظام الاجتماعي للدولة، وعرفها دي كوسيو لاس بتلك الخطط والقرارات التي ترسمها المؤسسات الحكومية للوصول لحل القضايا العامة في المجتمع (الفهداوي، ٢٠١١)،

فالسياسة العامة تلامس أوجه الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وبالتالي تمس كافة أفراد المجتمع، وبذلك فإن الحكومات بمختلف الأنظمة تحتاج إلى دعم ومؤازرة مجتمعاتها في اتخاذ ما ينتج عنها من قرارات وما تنتجه من أعمال وخدمات لسد حاجات شعوبها من خلال البرامج (السياسات) التي تتبناها، فعرفها جيمس أندرسون أنها برنامج هادف يتبعه أداء الأفراد أو الجماعات في مواجهة معضلة (حسين، ٢٠١٨)، كما عرفت (ياغي، ٢٠٠٩) بأنها كل القرارات والتصرفات التي تقوم بها الحكومات أو من ينوب عنها في التدخل في شؤون المجتمع للوصول إلى حلول ولسد حاجات المجتمع. كما عرف (الفضل، ٢٠٠٦) السياسات الإدارية بأنها مجموعة من الإجراءات والسبل والطرق والتي تعتبر أساساً في معرفة اتجاه الأداء الإداري للمؤسسة. وعرفها (القيسي، ٢٠١٥) بأنها مجموعة القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لمخرج العمل وتسمى أيضاً السياسات العليا أو الرئيسية بسبب إنشائها من خلال الإدارة العليا.

## ١.٢ خصائص السياسة العامة:

إن السياسة العامة تقوم على تكوين العلاقات والتشابكات والتفاعلات بين المكون السياسي والاجتماعي بما في ذلك التشابكات في سلوكيات المؤسسة الرسمية وبذلك تتجلى خصائص السياسة العامة في أنها: أفعال للحكومة وذات سلطة شرعية وتكون هادفة وواقعية وشاملة وتوازن بين الفئات والجماعات، وإما أن تكون معلنة أو غير معلنة وتعكس الجدوى السياسية (الفهداوي، ٢٠١١)، كما أشارت دراسة (حسين، ٢٠١٨) بأنها تتصف بالعمومية وذلك بتطبيقها بشكل متماثل على جميع المجتمع دون الأخذ بميزات بعض الفئات والأفراد كونها تمثل سلسلة مترابطة من النشاطات والأفعال والقرارات والتي تندرج تحت التوجهات الأيدولوجية والعملية للحكومات.

إن ازدياد وتطور الاهتمام بالسياسات العامة والسياسة ظهر نتيجة التأثيرات للمناهج العلمية والدراسات وإضافاتها للسياسة والنظرة للعملية السياسية من خلال الأداء العام للنظام السياسي، وبالتالي نتج عن كل نهج إضافة زادت في تعزيز حقل السياسة العامة سواءً بواسطة النهج النظمي أو الجماعي أو النهج القائم على الاختيار للسياسات المفيدة والفاعلة في فهم السياسة (الحديثي، الخفاجي، ٢٠٠٦). ومن الأمثلة على السياسات العامة المطبقة في فلسطين: قانون

ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٤، قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (٨) لسنة ٢٠٠٥، قانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ١٩٩٨، قانون رقم (٧) لسنة ١٩٩٨ بشأن تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية، قرار مجلس الوزراء رقم (٤٣) لسنة ٢٠٠٥ بالنظام المالي للوزارات والمؤسسات العامة، قانون اللوازم العامة رقم (٩) لسنة ١٩٩٨، قرار بقانون رقم (٨) لسنة ٢٠١٤ بشأن الشراء العام، قانون التقاعد العام رقم (٧) لسنة ٢٠٠٥، قانون التأمين والمعاشات رقم (٨) لسنة ١٩٦٤ وعدل عليه بقانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٦ بشأن تعديل بعض الأحكام، وجاء بعده تعديل آخر بقرار قانون رقم (٢٦) لسنة ٢٠١٩ بشأن تعديل قانون التأمين والمعاشات، وقانون التأمين والمعاشات لقوى الأمن الفلسطيني رقم (١٦) لسنة ٢٠٠٤، وقانون العطاءات للأشغال الحكومية رقم (٦) لسنة ١٩٩٩.

السياسات : هي مجموعة من الإجراءات والتوجيهات والقواعد التي يتم وضعها أو تبنيها من قبل الوحدة الاقتصادية للوصول إلى أهدافها وتعتبر بمثابة طرق ووسائل معينة تعتمد عليها الوحدة ضمن عملياتها التشغيلية وتضمن هذه السياسات الوصول إلى مخرج مرغوب.

### مفهوم الرقابة الداخلية

وردت عدة مفاهيم في دراسات عديدة حول مفهوم الرقابة الداخلية إلا أنها تشترك في مجملها وإن تغيرت صياغتها ونصوصها، فعرفت دراسة المقرن (٢٠٠٥) وفقاً للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية "انتوساي" بأنها: عملية متكاملة تنجز عن طريق إدارة وأفراد ، ويتم تصميمها بقصد معالجة المخاطر وتوفير درجة معقولة من الاطمئنان لغاية الوصول لسعي الجهة لبلوغ الغايات المنوطة بها فإن الأهداف العامة الآتية يجري تحقيقها من تنفيذ عمليات منظمة وأخلاقية وتتسم بالاقتصاد والكفاءة والفعالية، والوفاء بمتطلبات المساءلة والالتزام بالقوانين واللوائح السارية وحماية ممتلكات الجهة من الضياع وسوء الاستخدام.

كما عرفها المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين على أنها الخطة التنظيمية والمقاييس الأخرى والإجراءات التي تضعها الوحدة لحماية أصولها، وضبط الدقة المحاسبية والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية

وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المحددة (علي، ٢٠١٨)، وبالتالي فإنها تساهم في الوصول الى أهداف الوحدة الاقتصادية والحفاظ على الاستثمارات وتضمن الاعتماد على موثوقية البيانات المنشورة.

ويرى (BRIAN, ٢٠١٣) أن نظام الرقابة يتجاوز المسائل التي ترتبط بالوظائف المحاسبية والبيانات المالية، بل هو إجراءات منهجية تؤدي إلى التقييم لدرجة الترابط بين المعايير الموضوعية والمحددة والمخرجات الحقيقية للأعمال.

وعرفها المعيار الدولي رقم (٤٠٠) بأنها تتضمن كافة الإجراءات والسياسات التي تنتهجها أي وحدة اقتصادية للوصول إلى الأهداف والالتزام بسياساتها لحفظ الموجودات والاكتشاف المبكر للغش ومنع وقوع أخطاء وتسلسل السجلات المالية والحصول على بيانات محاسبية يمكن البناء عليها في الوقت المناسب.(علي، ٢٠١٨)، كما عرفت دراسة (ادريس، ٢٠١٩) بأنها رصد حركة الموارد بشكل يلبي التطورات الإدارية في أي منظمة كبيرة أو صغيرة .

ويرى الدارسون والباحثين أن الرقابة الداخلية تشكل الحصن الأول ضد وقوع أية أخطاء أو مخالفات أو تحريفات بما يضمن موثوقية التقارير الإدارية والمالية والحفاظ على الأصول، والارتقاء بالكفاءة والفعالية والالتزام بالسياسات والقوانين واللوائح.

وعرفها (علي، ٢٠١٦) بأنها عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذها لإجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً.

وعرفتها (مريم ٢٠١٥) بأنها عملية تتضمن وضع نظام دقيق للمعلومات يتيح التأكد بشكل دائم أن العمليات تتم حسب الخطة الموضوعية ويقوم هذا النظام على وجود بيانات مرتدة دائمة عن الأداء الفعلي ويتم مقارنتها بالخطة الموضوعية.

وعرفها (علي، ٢٠١٨) بأنها عملية يتم تنفيذها من قبل مجلس إدارة الوحدة الاقتصادية والإدارة العليا والموظفين الإداريين وغيرهم من الموظفين الآخرين، والمصممة لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات والإبلاغ عنها والالتزام بها.

كما ورد المفهوم في مجمع المحاسبين بأمريكا في تقرير أعده عن الرقابة الداخلية بأنها: تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله، وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات (ادريس، ٢٠١٩).

ويرى الباحث أن الرقابة الداخلية هي العمليات التي يتم تصميمها لإيجاد تأكيد معقول على العمليات المنفذة من الجهات الخاضعة للرقابة بما يحقق الأهداف الموضوعية للمنظمة.

## ٢.٢. أهمية الرقابة الداخلية:

تتحدد أهمية الرقابة الداخلية من اهتمام المراجعين والإدارات المختلفة للوحدات الاقتصادية منذ وقت قديم نظراً للتوسع في الأعمال والتنوع به وبالتالي اعتمادها على التحليل والتقارير الصادرة عن الوحدات الرقابة لأحكام الأنشطة الرقابية على العمليات، كما أن الضبط الداخلي والذي يعتبر من أفرع الرقابة الداخلية يقلل من مخاطر استقطاب وتعيين غير الكفاءات في الوحدات الاقتصادية وإحتمالات الغش والأخطاء وبالالتزام باللوائح والقوانين (ادريس، ٢٠١٩)، والعوامل التي أدت إلى زيادة حجم الوحدات الاقتصادية وكبر حجم عملياتها واحتياجها لتقسيم العمل وتقارير الموازنات والإحصاءات وبالتالي تفويض المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الإدارية، وضمان حماية الأصول والأموال للوحدة الاقتصادية (كلاب، ٢٠٠٤). ولا تتوقف أهمية الرقابة الداخلية في محور عملها من ضبط الأخطاء والعمل على تعديلها ومنعها من الأساس، بل تلقي الضوء على الإيجابيات داخل الوحدات الاقتصادية من خلال العمل على إجراء التقييمات اللازمة للموظفين الأكفاء وبالتالي التنسيب للإدارة العليا بالحوافز المعنوية والمادية للوصول إلى الارتقاء بالعمل وتعزيز تحقيق الأهداف (طينه، ٢٠١٧). إن الرقابة الداخلية لا يمكن أن تؤدي أكلها إلا إذا أنيطت بعاملين

متخصصين يتمتعون بالإخلاص والانتماء والنزاهة للوحدة الاقتصادية وألا تتحول الرقابة إلى عملية روتينية أو أداة ضغط للعاملين في الوحدة الاقتصادية من خلال إبراز نقاط الضعف في أداءهم) مؤيد، ٢٠٠٩).

### ٢.٣. أهداف الرقابة الداخلية:

تهدف الوحدات الاقتصادية من وضعها لنظام رقابي داخلي للوصول إلى التمازج بين سلوكيات الأفراد العاملين في الوحدات وما بين الأهداف الموضوعية والتي تهدف للوصول إليها من خلال تحقيق عدد من الأهداف الفرعية من أهمها:

تنظيم الأعمال للوحدات الاقتصادية لتبيان المسؤوليات والصلاحيات والسلطات والتقييم لمستويات العمل في الأقسام المتنوعة في الوحدات الاقتصادية، والحفاظ على أموال الوحدات من التلاعب والاختلاس للحفاظ على حقوق الغير، وحماية الأصول للوحدات من خلال وضع الإجراءات الرقابية المادية والمحاسبية لكافة العناصر للأصول لمنع الوصول إلى الأخطاء الممكنة، فقد حدد الاتحاد الدولي للمحاسبين الهدف من نظام الرقابة الداخلية على أنها مصممة ومنفذة للحفاظ على الوحدات الاقتصادية من المخاطر التي تشكل تهديداً لتحقيق الأهداف والتي تتعلق برقابة العمليات والتي تكون مرتبطة بفعالية وكفاءة الاستخدام للموارد، ورقابة التقارير المالية والتي تكون مرتبطة بمستوى الثقة في تجهيز وإعداد المعلومات المالية المنشورة، ورقابة الإذعان والمرتبطة بامتثال المنظمة للقوانين والأنظمة السارية والمطبقة (علي، ٢٠١٨).

وترى دراسة (الدريس، ٢٠١٩) بأن هدف الرقابة الداخلية يكمن في التحقق من صحة الالتزام بالإجراءات والسياسات والضبط الداخلي لكل المستويات الإدارية في الوحدة الاقتصادية وكفاءة وفعالية نتائج الأداء لهذه المستويات.

وتلخص دراسة (العبادي، ٢٠١٤) أهداف الرقابة الداخلية بالتأكد من مصداقية وصحة المعلومات لتمكين الإدارات من الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وحماية السجلات والأصول من الضياع

والسرقة والاستخدام الأمثل للموارد والالتزام بالسياسات والقوانين واللوائح والحد من المخالفات والانحرافات. ودمج وتنسيق علاقة مثلى بين المدخلات والعمليات والمخرجات لرفع الكفاءة الانتاجية للوحدة الاقتصادية.

ويرى الباحث أن الرقابة الداخلية تعتمد النظام الموضوع لها من حيث القوة أو الضعف سواء أكان من النواحي البشرية أو المادية أو التكنولوجية في الوحدة الاقتصادية فإدارة تكون مطالبة بتوفير كافة ما يلزم لقوة النظام.

#### ٢.٤. أنواع نظام الرقابة الداخلية:

يتكامل ويتداخل نظام الرقابة الداخلي بمجموعة من العلاقات ذات الأنظمة الفرعية فيما بينها لتكامل بعضها البعض في تحقيق الأهداف للوحدة الاقتصادية، وتنقسم إلى الأنظمة التالية من حيث الطبيعة:

(١) الرقابة الإدارية: إن الرقابة الإدارية تعبر عن الإجراءات والوثائق والسجلات والخطة التنظيمية الموضوعة المتصلة بالعمليات الإدارية لاتخاذ القرار والتي تضفي مصداقية للعمليات والوظائف الإدارية على نحو يحقق أهداف الوحدة الاقتصادية (علي، ٢٠١٨).

(٢) الرقابة المحاسبية: ضمان إعطاء مستوى ثقة معين عن صحة المعلومات المالية، وتأكيد معقول للإجراءات المتبعة للتحقق من أن الوحدة الاقتصادية تسير نحو تحقيق هدفها بشكل أكثر كفاءة وفعالية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والفصل بينهما وتشمل نظام التكاليف المعيارية، دراسة الوقت والحركة (علي، ٢٠١٨)، الموازنات التقديرية، التقارير الدورية، البرامج التدريبية للعاملين، نظام التكاليف المعيارية (المجدوب، ٢٠٢٠).

(٣) الضبط الداخلي: اجراءات ووسائل تنظيمية ومحاسبية تهدف إلى ضبط العمليات في الوحدة الاقتصادية بشكل تلقائي ومستمر بما يحقق الحماية لأصولها من الضياع والاختلاس وسوء

الإدارة ومنع التلاعب والعمل على اكتشاف الأخطاء تحت إطار خضوع الموظفين بشكل تسلسلي لبعضهم البعض في العمليات الإدارية (طنينه، ٢٠١٧).

٤) المراجعة الداخلية وجودة التقارير المالية: فحص السجلات والمعلومات والبيانات المبوبة عن المركز المالي للوحدة الاقتصادية وإعطاء حكم عليها من خلال الفحص والتحقق للحصول على تقارير موثوقة (السامرائي، ٢٠١٦).

٥) التدقيق الداخلي: التدقيق الداخلي يعتبر الركن الأخير من الإجراءات لنظام الرقابة الداخلية، فوجوده يعتبر أداة فعالة في تقييم الإجراءات الموضوعية من قبل نظام الرقابة الداخلي، وبدونها لا يمكن قياس حسن الأداء لهذه الإجراءات والفعالية في تحقيق أهدافها (علي، ٢٠١٨).

#### ٢.٥. أنواع الرقابة الداخلية من حيث التوقيت:

وتشير دراسة كلاب (٢٠٠٤) بأن الرقابة تقسم حسب توقيت تنفيذها إلى:

١- الرقابة السابقة: مجموعة القواعد والضوابط للإجراءات التي تضمن سير العمل وتنظيمه ما بين المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بشكل يسبق حدوث انحرافات.

٢- الرقابة المتزامنة: وتتمثل في العمليات الرقابية التي تواكب تنفيذ العمل وبذلك تعالج الانحراف أولاً بأول.

٣- الرقابة اللاحقة: وتتجلى في التحاليل والدراسات لسير العمل والأداء واكتشاف مواطن الضعف وأسبابه واتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال اتخاذ وإصدار اللوائح ذات البعد الشمولي الذي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.

#### ٢.٦. المقومات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية:

تتمثل المقومات الأساسية التي يجب إنشاؤها للنظام الرقابي الكفاء حسب دراسة (علي، خالد صباح واخرون، ٢٠١٨) بالآتي:

(١) الهيكل التنظيمي الإداري للرقابة الداخلية: إن توفر هيكل تنظمي مناسب للرقابة الداخلية يوضح العلاقات بين الإدارات والوحدات، والقنوات الاتصالية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والاختصاصات ليعد أساس من أسس العملية الرقابية في سلاسة التخطيط والتوجيه لرقابة العمليات الإدارية في الوحدة الاقتصادية. (طينه، ٢٠١٧)

(٢) نظام محاسبي سليم: مجموعة من الإجراءات والقواعد المتكاملة من السجلات المحاسبية والدورة المستندية ودليل محاسبي كامل متكامل من النواحي القانونية والشكلية لحماية أصول الوحدة الاقتصادية من الضياع. (السامرائي، ٢٠١٦)

(٣) التوصيف الوظيفي: تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة بشكل محدد والشروط الواجب توافرها في العاملين بتلك الوظيفة والتحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات بما يفضي للاستقلالية في الوظائف وعدم التداخل. (كلاب، ٢٠٠٤)

(٤) كفاءة الموظفين: إن الركيزة الأساسية لنجاح أية وحدة اقتصادية تعتمد على العنصر البشري وبالتالي وضع إجراءات استقطاب وتعيين لاستجلاب كفاءات تناسب أهداف الوحدة الاقتصادية والذي ينعكس بصورة إيجابية على أداء الوحدة الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار تطويرهم وتحسين قدراتهم (المجدوب، ٢٠٢٠).

(٥) رقابة الأداء: إن وجود تقارير أداء وتدقيق داخلي وتقارير الكفاية والموازنات للوحدة الاقتصادية تبعاً للخطة الموضوعية في الوحدة الاقتصادية يعتبر مؤشراً على صحة عمل العمليات الإدارية في الوصول إلى أهدافها من خلال تصحيح الانحرافات والأخطاء ويعبر عن فاعلية وكفاءة الأداء الرقابي لتحقيق كفاءة وفاعلية عالية في رقابة الأداء (علي واخرون، ٢٠١٨).

(٦) استخدام الوسائل التكنولوجية: استخدامها يؤدي إلى الإنجاز الدقيق للعمليات المالية مما يقلل الأخطاء ويرفع الكفاءة في العمل وتحقق تلك الوسائل مخرجات دقيقة تسمو إلى دقة وصحة البيانات المحاسبية وتقديمها للأطراف المعنية. (علي واخرون، ٢٠١٨)

ومما سبق يستنتج الباحث أن البناء التنظيمي وإعادة الهيكلة للرقابة الداخلية وتصميم العمليات يؤدي للوصول إلى تطوير جوهري وفعال في الأداء، وإجراء تصميم مقبول من العمليات المتمثلة بالأنشطة

المتفاعلة مع بعضها البعض بما ينسجم مع فلسفة الوحدة والتوظيف الكامل لما توصل له عالم التكنولوجيا من نظم رقابية مالية وإدارية بما يضيفي التميز وسرعة العمل واستقطاب وتعيين وتطوير الكفاءات البشرية ليساهم في صلب النظام الرقابي بشكل فعال حيث يساهم بتقييم مسار الأداء المتكامل لجميع مكونات الوحدة الاقتصادية وتقويمه.

## ٢.٧. لجنة المنظمات الراعية (تريداوي):

هي لجنة مكونة من خمس منظمات دولية مهنية تعني بالمحاسبة والرقابة والتدقيق وهي: معهد المديرين التنفيذيين الماليين الدوليين، معهد المدققين الداخليين، المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين ومعهد المحاسبين الإداريين وجمعية المحاسبة الأمريكية وتشكلت هذه اللجنة سنة ١٩٨٥ ، وأقرت اللجنة إطاراً عاماً لنظام رقابي فعال والذي يعبر عن متطلبات الحكومة وتعتبر بيئة الرقابة الداخلية من أهم العناصر في مكونات نظام الرقابة والتي تعبر عن ثقافة الوحدة الاقتصادية، وتضع أهدافاً واقعية بمرجعية الموارد المتاحة لتحقيقها (علي وآخرون، ٢٠١٨).

إن النظام الرقابي الفعال يتكون من ثمان ركائز أساسية يجب على الإدارة التركيز عليها لتحقيق وجود نظام رقابة فعال يحقق الأهداف للوحدة الاقتصادية وهذه الركائز تعد أداة موجهة لمعالجة المخاطر والمشكلات التي تتعرض لها الوحدة الاقتصادية في الجوانب الإدارية والمالية (علي وآخرون، ٢٠١٨). كالآتي:

البيئة الداخلية: وتعتبر القاعدة التي ترتكز عليها باقي مكونات الهيكل الرقابي وفق الأنموذج التي وضعته اللجنة وتعتبر المظلة للمكونات الأخرى، وغيابها يؤدي إلى غياب الضوابط الرقابية الفاعلة وتتكون من الإجراءات والسياسات التي تعكس الاتجاهات للإدارة العليا لأهمية الرقابة وبالتالي فإن العوامل المؤثرة على بيئة الرقابة هي: فلسفة الإدارة وطريقة عملها، القيم والأخلاق والنزاهة، الالتزام بالكفاءة ولجنة التدقيق والهيكل التنظيمي والمسؤوليات والسياسات وممارسة الموارد البشرية، واعتبر

(Lansiluoto, ٢٠١٦) بيئة الرقابة بأنها فاعلة إذ وضعت أهداف واقعية والتي تضمن توفير الموارد للوصول إلى تلك الأهداف الموضوعية وتضمن توافر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وضع الأهداف: وتتمثل في الأهداف الاستراتيجية ، الأهداف التشغيلية، أهداف التقرير، أهداف الالتزام ،حيث يجب على الإدارة أن تلتزم بوضعها للوصول إلى أهدافها وبذلك تحديد المخاطر واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة تلك المخاطر .

تعريف الأحداث: للوصول إلى أهداف الوحدة الاقتصادية يجب على الإدارة تحليل وتحديد الأحداث الداخلية والخارجية للوحدة الاقتصادية وفهم العلاقات فيما بينها وتقييم الفرص والمخاطر لتعزيز المعلومات كأساس لتقييم المخاطر وعكسها على استراتيجيتها لتحقيق أهدافها .

تقييم الخطر: وهي الأحداث التي يمكن أن تقع وتعمل على حرف البوصلة لعدم تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها، والتي يجب على الوحدة الاقتصادية أن تتلashaها بتقييمها واكتشافها وتخطيها وتكون داخلية وخارجية وعلى الإدارة اتخاذ كافة السبل لمنع هذه المخاطر .

الاستجابة أو معالجة الخطر: إن تقييم الخطر وتحديدته يتطلب من الإدارة معالجته بإحدى الطرق التالية ( تجنبه، تخفيضه، مشاركة الخطر، قبول الخطر) وبالتالي اتباع أسلوب وضع استراتيجية الاستجابة لتلك المخاطر التي تتمحور حول الوحدة الاقتصادية واستعراض لاحتمالات المخاطر، والآثار التي يمكن أن تقع مع وضع تصور عام للتكاليف والمنافع المترتبة على وضع استراتيجية دقيقة لمعالجة تلك المخاطر .

الأنشطة الرقابية: تمكين الوحدة الاقتصادية للرقابة الداخلية من وضع الأنشطة الرقابية لتكون فعالة في تنفيذ كافة الإجراءات والسياسات لتكون قد اتخذت كافة التدابير لمنع الأخطار ومعالجتها بفعالية (طنينه، ٢٠١٧).

المراقبة : وتشكل الركيزة الأساسية للتطوير والتحسين في كل جهة من جهات عملية إدارة المخاطر وتنقسم إلى المراقبة المستمرة والتقييمات المنفصلة أو مزيج فيما بينها للتأكد من فعالية إدارة المخاطر للوحدة الاقتصادية .

المعلومات والاتصال: يعتمد اتخاذ القرارات الصائبة على البيانات المقدمة للإدارة العليا من خلال نظام رقابي كفوء وقنوات اتصال سليمة، وبالتالي إيجاد نظام معلوماتي سليم يحقق أهداف نظام الرقابة الداخلية (المجذوب، ٢٠٢٠).

## ٢.٨. أدوات الرقابة الداخلية:

تعدد الأساليب والأدوات الرقابية يعتمد على النظام الرقابي في كل وحدة، وترى دراسة (العبادي، ٢٠١٤) بأن الأدوات هي:

- ١) الرسوم والبيانات والجداول الإحصائية: وتستخدمها الإدارة لاتخاذ القرار تبعاً لهذه الجداول والبيانات المجمع والمقارنه والتي تقترن بأرقام مستهدفة.
- ٢) تقارير الكفاية الدورية: فعالية وكفاءة الإدارة تتلخص في تقارير تقدم للإدارة تتضمن معلومات مقارنة عن فترات مختلفة تبين مدى الكفاءة لقرارات الإدارة.
- ٣) دراسات الحركة والزمن: طريقة من الأساليب الرقابية تهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية للوحدة الاقتصادية من خلال تبسيط الإجراءات وخفض الكلفة.
- ٤) الرقابة على الجودة باستخدام خرائط الجودة من خلال الجداول الإحصائية.
- ٥) الموازنات التخطيطية: وهي التقديرات المالية والكمية لكافة العمليات الإدارية المقدر حدوثها خلال فترة محددة وتعتبر أداة من أدوات الرقابة الداخلية.
- ٦) القوانين والأنظمة والتعليمات: وتعتبر الأساس الذي تقوم عليها العمليات الرقابية في القطاع العام، ويجب على الموظفين الالتزام بها وعدم مخالفتها ومن أبرزها:
  ١. قانون الموازنة العامة رقم (٧) لسنة ١٩٩٧ وتبين الإعداد والإقرار والتنفيذ للموازنة.
  ٢. قانون الأشغال والعطاءات الحكومية لسنة ١٩٩٩ وتعديلاته والذي يختص بالأشغال ولجان العطاءات.

٣. قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٤ ويتمثل بالرقابة المالية والإدارية على الوحدات الإدارية. (المجدوب، ٢٠٢٠)

وقد استشرع الباحث بأن الرقابة الداخلية هي عمليات تشخيص للواقع المطبق وفقاً للسياسات الموضوعية للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال وضع الإدارة العليا بصورة الانحرافات والأخطاء ومحاولة تقديم مقترحات لتعديل هذه المسارات في إطار القوانين والنظم، ولا شك أن طبيعة عمل الرقابة يثري ويعزز منظومة سير العمل في الوحدة الاقتصادية لاعتبارها أداة تقييم وتقويم للوصول إلى استراتيجية الوحدة الاقتصادية.

٢. ٩. الأجهزة الرقابية الفاعلة في الدولة الفلسطينية وتتمثل من خلال اطلاع الباحث وعمله في القطاع الحكومي أن الرقابة تقسم إلى مستويات عدة في السلطة الوطنية الفلسطينية:

(١) **الوحدات الرقابية الداخلية:** بدأت بذرة الوحدات الرقابية في الدوائر الحكومية منذ بداية تأسيس التدقيق الداخلي بفصلها عن دائرة الرقابة المالية الداخلية المتعلقة بوزارة المالية سنة ٢٠٠٤ وبذلك تشكلت دائرة تدقيق داخلي مركزي في وزارة المالية تقدم خدمات التدقيق الداخلي لمختلف الدوائر الحكومية، ثم تحول العمل وتوجه إلى اللامركزية في التدقيق الداخلي في الدوائر الحكومية سنة ٢٠٠٩ لعدة أسباب نجملها بالآتي: عدم قدرة فريق التدقيق الداخلي في وزارة المالية على تلبية حاجة الدوائر الحكومة من خدمات تدقيق داخلي مستمرة وبالتكرارية المطلوبه منها، ووجود كوادر قادرين على تلبية الخدمات المطلوبة وزيادة نسبة تقبل الوزارات وتبنيها للتوصيات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي من خلال إعدادها من قبل العاملين في الدائرة الحكومية ذاتها، وتقليل تكاليف أنشطة التدقيق. تم إقرار مجلس الوزراء الفلسطيني في جلسته المنعقدة بتاريخ ٢٣/٠٨/٢٠١١ نظام التدقيق المالي الداخلي رقم (١١) لسنة ٢٠١١ حيث حدد الوظائف الأساسية للتدقيق وبمقارنة هذا النظام مع المعايير الدولية للتدقيق الداخلي يلاحظ افتقاره لبعض الجوانب الهامة والتي تعمل على التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية التالية: عدم توضيح بعض الجوانب الفنية في منهجية التدقيق والرقابة الداخلية، عدم تحديث الإطار القانوني للتدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وفقاً

لمعايير ومبادئ مهنية التدقيق الداخلية في الدوائر الحكومية الفلسطينية والممارسات الفضلى، عدم توحيد الهيكلية والأوصاف الوظيفية والمؤهلات العلمية والمهام والعلاوات وغيرها والخاصة بدوائر وموظفي التدقيق الداخلية والرقابة الداخلية بما يتماشى مع معايير ومبادئ مهنية التدقيق الداخلية في الدوائر الحكومية الفلسطينية، الحاجة إلى أتمتة إجراءات عمل دوائر التدقيق الداخلي لضمان تطبيق المنهجية وإدارة الملفات، وجود دوائر غير فعالة في بعض الدوائر الحكومية، وجود ضعف جوهري لدى التدقيق والرقابة الداخلية في فهم وتطبيق المنهجية، تقلب كادر التدقيق والرقابة الداخلية والحاجة المستمرة لتدريب الكادر الجديد لتهيئته للعمل ، ضعف التواصل مع الجهات ذات العلاقة، عدم وجود دعم كافي ومتابعة فعالة من قبل الوزير المختص في الدائرة الحكومية. وبالتالي فإن الوحدة الرقابية هي تنظيم هيكلية داخل الوزارة بحيث تعمل الوزارة على مراقبة الأعمال التي تقوم بها لكافة المستويات الإدارية ويختلف الهيكل التنظيمي من وزارة إلى أخرى تبعاً لمهامها وطبيعة عملها وذلك لمساعدة الإدارة العليا في القيام بتحقيق الأهداف المطلوبة منها بكفاءة وفعالية.

(٢) **رقابة وزارة المالية:** إن وزارة المالية تعتبر الجهة المخولة على الرقابة والإشراف للمال العام في السلطة الوطنية الفلسطينية بحكم إشرافها المركزي للمراكز المالية كما جاء في نص قانون الموازنة من تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية بالمادة (٤٧)، والذي ينص "يعتبر الوزير هو المسؤول الأول عن رقابة حسابات الوزارات والمؤسسات العامة ومعاملاتها المالية والتحقق من أنها تقوم بمراعاة أحكام هذا القانون في أعمالها المالية والمحاسبية ويعتبر الوزير المختص أو مسؤول المؤسسة العامة مسؤولاً عن تنفيذ أحكام هذا القانون فيما يتعلق بوزارته أو مؤسسته من خلال المراقب المالي التابع لمديرية الرقابة والتدقيق، وبالتالي نتاج هذه الرقابة يقتصر على الركن المالي من خلال تبعية المراقب المالي للمديرية في الوزارة عن طريق التأكد من صرف النفقة ومطابقتها للتعليمات والموازنة المعتمدة وللأنظمة والقوانين" (عليوي، ٢٠١٧).

(٣) **رقابة ديوان الموظفين العام:** نصت المادة رقم (٧) من قانون الخدمة المدنية لعام ١٩٩٨ أنه من مهام ومسؤوليات ديوان الموظفين الإشراف على تطبيق الأحكام الخاصة بالقوانين

واللوائح المنظمة للجهاز الإداري في الوحدات الحكومية والرقابة من تطبيق الدوائر لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة صحيحة.

(٤) ديوان الرقابة المالية والإدارية: دخول السلطة الوطنية الفلسطينية إلى أرض الوطن وبداية تكوين المؤسسات بما فيها المؤسسات الرقابية حيث ظهرت بالعام ١٩٩٤، حيث تمخض القرار الرئاسي رقم ٢٢ لعام ١٩٩٤ بإنشاء هيئة الرقابة العامة تلاه مرسوم رئاسي يبين مهام واختصاص هيئة الرقابة العامة حتى صدور قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم ١٥ لعام ٢٠٠٤ بمرجعية القانون الأساسي الفلسطيني لعام ٢٠٠٣، وإقراره في عام ٢٠٠٥ وبذلك يعتبر القانون الأعلى للرقابة في فلسطين حيث أصبح الديوان مؤسسة دستورية يتمتع بموازنة واختصاص بالرقابة.

هدف الديوان التحقق والضمان للعمل والاستقرار الإداري والمالي للدولة الفلسطينية بالسلطات الثلاث (القضائية، والتشريعية والتنفيذية) وتبيان كافة الانحرافات المالية والإدارية والتحقق من مطابقة الأداء مع القوانين والقرارات واللوائح بكفاءة وفعالية، وفق خطة تتسجم مع المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية (الأنتوساي)، وبذلك فإن ديوان الرقابة المالية والإدارية يملك الولاية القانونية والتي تسمح له بممارسة الأعمال الرقابية لكافة الجهات الخاضعة لها بمرجعة قانونية واضحة تهدف للوصول إلى زيادة الجودة في العمل الرقابي وتعزيز القيمة للتقرير الرقابي والقدرات المعرفية في مجال الرقابة من خلال التعاون والمشاركة مع الجهات الخارجية والداخلية المهمة في هذا المجال.

تتمثل الجهات الخاضعة لرقابة الديوان استناداً للقانون وخصوصاً المادة رقم (٣١) منه: رئاسة السلطة الوطنية الفلسطينية والمؤسسات التابعة، رئيس وأعضاء مجلس الوزراء ومن في حكمهم، المجلس التشريعي الفلسطيني وهيئاته، السلطة القضائية والنيابة العامة وأعضاؤها وموظفوها، وزارات وأجهزة الدولة، قوات الأمن والشرطة وكافة الأجهزة الأمنية والعسكرية، الهيئات والمؤسسات العامة والأهلية، النقابات والجمعيات والاتحادات بجميع أنواعها ومستوياتها ومن في حكمها، المؤسسات والشركات التي تملكها أو تساهم السلطة الوطنية فيها أو تتلقى مساعدة منها أو من الجهات المانحة للسلطة الوطنية، والمؤسسات

والشركات التي رخص لها باستغلال أو إدارة مرفق عام، الهيئات المحلية ومن في حكمها.saacb.ps)

### ٣.المبحث الثاني: الأداء المؤسسي:

يستعرض الباحث في هذا الجزء مفهوم الأداء المؤسسي، والمبادئ والمقومات وأنواع التقييم التي يقوم عليها والفوائد المترتبة على الأخذ به وكل ما يتعلق بما استطاع الباحث جمعه ودراسته:

#### ٣.١ مفهومها:

هو شكل من أشكال التعاون ما بين العاملين في الوحدة الاقتصادية والتوجه والتفكير بالعمل الجماعي بطريقة سلوكية فردية وجماعية بنسق منظم على قواعد وقيم منسقة تعبر عن توجه واحد. وبالتالي التركيز على العناصر المميزة في الوحدة الاقتصادية والتي هي محور التقييم بقياس المؤشرات والموجودات والموارد البشرية والعمليات والأداء الاستراتيجي (ابو الروس، ادريس، ٢٠٢٢)، ولم يكن الإهتمام بالإداء وقياسه إلا بعد قيام وزارة الدفاع الأمريكية بتقييم النظم خلال رئاسة جون كينيدي خلال فترة السبعينات (صايح، ٢٠١٨).

كما تشير دراسة عايش (٢٠٠٨) بأن تفاعل الوحدة الاقتصادية مع البيئة الداخلية والخارجية ومخرجات أعمالها بشكل متكامل يعبر عن الأداء المؤسسي من خلال أداء العاملين في الوحدة التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في ضوء سياسات الوحدة الاقتصادية وأداء الوحدة الاقتصادية تحت مظلة البيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وبالتالي الأداء المؤسسي هو الإطار والمحصلة لكل من أداء العاملين والوحدات وانعكاس تأثير البيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية عليهم بكونها خارج إطار إدارة الوحدة الاقتصادية.

فالأداء من وجهة نظر الباحثين (حتاملة، دراوشه، ٢٠١٩) مستوى القدرة للقادة بداخل الجامعة في إدارة العمليات والأنشطة الإدارية والأكاديمية بكافة أنواعها بكفاءة وتحقيق المهمات والأعمال بفعالية بفترة محدودة من الزمن من خلال التحسين المستمر وعكس المدخلات والموارد إلى مخرجات نوعية.

وعرفه (العشماوي، ٢٠١٤): قياس سلوك الموظف، وتأدية المهام المطلوبه من الوظيفة، وكل ما له علاقة بها بشكل مباشر وغير مباشر من خلال قياسها بمؤشرات تحدد سابقاً.

وعرفها (ادريس، ٢٠٢٢) :هي محصلة جهود المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها، وهو نتاج تفاعل الموارد البشرية والمادية والمالية وعمليات الإدارة مع البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تتم عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي بكفاءة وفعالية، يجب على المؤسسة أن تعتمد إلى قياس الأداء في ثلاث مستويات (الأداء الفردي، أداء الوحدات التنظيمية، أداء المؤسسة ككل)، وبالطبع قياس أداء المؤسسة ككل يتكون من أداء الأفراد وأداء الوحدات معاً والتي تتكامل مع بعضها البعض ومع أداء الإدارة لتشكل الأداء المؤسسي.

كما وعرفها (الخيطان، ٢٠٢٢) : هي قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستهلك.

فالأداء هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل على الأبعاد التالية : أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية -أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة (الفياض، ٢٠٢٠).

ويرى الباحث أن الأداء المؤسسي هو التكامل والتفاعل ما بين الوحدات والإدارات للوصول إلى فاعلية وكفاءة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة وفق الخطة الاستراتيجية الموضوعة بهدف تحقيق جودة مثلى.

### ٣.٢. أهمية الأداء المؤسسي:

تكمّن أهمية الأداء في التحقق من الفعالية للعمليات والأنشطة للوصول إلى الأهداف من خلال معايير ومؤشرات والتي تبين الانحراف ما بين النتائج الموضوعة والنتائج التي تحققت فعلياً من خلال المقارنة وتعرف بعملية القياس حيث توجه الوحدة الاقتصادية نحو الأفضل دائماً من خلال

تقليل الأخطاء والانحرافات وتعديل المسارات السلبية وتحديد فعالية العمليات والفرص للتطوير والتحسين (ابو الروس، ادريس، ٢٠٢٢).

### ٣.٣. المبادئ التي يقوم عليها الأداء المؤسسي: (صايح، ٢٠١٨)

إن الأداء المؤسسي يقوم على مجموعة من المبادئ أهمها:

- ١) تقسم الوحدة الاقتصادية إلى مستويات عدة من الأداء سواء على مستوى الأفراد أو الوحدات وتعتبر جزءاً لا يتجزأ من الأداء الكلي للوحدة الاقتصادية وهذا الكل هو جزء من منظومة أداء أعلى منه.
- ٢) التعرف على العمليات الإدارية وطبيعتها في الأداء المؤسسي من خلال العلاقات الارتباطية ما بين الأجزاء منفردة.
- ٣) التقييم للأداء من الناحية الجزئية يؤدي إلى نتائج سلبية وتفاعلات مضادة ليست في مصلحة الوحدة الاقتصادية، وإن ظهر هناك تحسن مؤقت فلا يستمر طويلاً.

### ٣.٤. أبعاد الأداء المؤسسي:

تشير دراسة (ابو الروس، ادريس ٢٠٢٢) إلى بعض المعايير لقياس الأداء للوحدات الاقتصادية من خلال:

- ١) فاعلية الوحدة الاقتصادية من خلال وصولها للغرض من وجودها بناءً على استراتيجيتها (رؤيتها، رسالتها، أهدافها).
- ٢) كفاءة الوحدة الاقتصادية بالاستخدام الأمثل لمواردها بغية الوصول للأهداف المرجوة بشكل تتلائم فيه المخرجات مع التكاليف وحجم العاملين.

- ٣) الجودة والملائمة وتتمثل برضا المستفيدين أو الجهة المستهدفة من الوحدة الاقتصادية وذوي العلاقة بما يتلائم مع طلباتهم واحتياجاتهم من خلال أنشطتها.
- ٤) الاستدامة: قدرة الوحدة الاقتصادية على الاستمرارية في توفير الأموال لتأمين تكاليفها وتغذية برامجها بشكل مستمر بالكفاءة والفعالية.
- ٥) الرضا الوظيفي: وتكمن أهمية التقييم للأداء للوحدات الاقتصادية من خلال المؤشرات التي تتعلق بالعنصر الإنساني مثل الرضا الوظيفي (مجموعة الأحاسيس التي يشعر بها الإنسان نحو الوظيفة التي يعمل بها فإما أن تكون إيجابية أو سلبية) لتقييم فعالية التنظيم الوظيفي.

### ٣.٥. أهمية تقييم الأداء:

تقييم الأداء المؤسسي وتتمثل في العمليات الإدارية المرنة القادرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة بالوحدة الاقتصادية الداخلية والخارجية من خلال استخدام المؤشرات الموضوعية لمقارنة الأداء الفعلي بالمنشود في جميع خطوات التنفيذ للنشاط الفرعي الواحد وفي كافة الأنشطة في المنظمة (جوديت ٢٠١٨).

إن أهمية التقييم وقياسه يعتبر مدخلاً مهنيًا تطور مع مرور الزمن بهدف إلى تطوير الأداء وتحسينه في القطاع الحكومي، بحيث يعمل على تشخيص الواقع وبذلك يعد الأساس التي تنطلق منه المنظمة للعمل على وضع الدراسات الخاصة والتي تؤدي إلى علاجه وتحسينه وبالتالي تكون داعماً لاتخاذ القرارات الحكومية والتي تهدف إلى التطوير في الجانب الإداري، كما تساعد على فرز الوحدات الحكومية حسب مستويات الأداء وآفاق المنافسة فيما بينها، ومعرفة الأسباب التي قد تؤدي إلى تدني مستويات تقديم الخدمات للمواطن، والقياس لمواضع الهدر في الموارد المالية والبشرية والتي تؤدي إلى رفع التكاليف للخدمات، وقياس تدني مستوى الرضا لدى المواطنين (القحطاني، ٢٠١١).

❖ إن العمليات التقييمية للأداء في الوحدات الاقتصادية تحقق غايات عدة على مستويات المنظمة، المديرين، العاملين (جوديت، ٢٠١٨) كالآتي:

○ أولاً\_ غايات تقييم الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية:

- ١) العمل على إحداث مناخ مناسب من وجود الثقة والمعايير الأخلاقية والسلوكية والتي تؤدي إلى ضعف وإنهاء الشكاوى من قبل العاملين.
- ٢) تطوير وتحسين الأداء للعاملين في الوحدات الاقتصادية ورفع قدراتهم.
- ٣) التقييم لتنفيذ السياسات والبرامج للموارد البشرية تستخدم كمعايير للحكم على تلك البرامج والسياسات.
- ٤) تقييم الأداء يساعد على إنشاء معدلات أداء مناسبة وجيدة.

○ ثانياً\_ غايات تقييم الأداء على مستوى المديرين:

- ١) التنمية للإمكانيات والقدرات والمهارات الفكرية والإبداعية لوضع تقييم مهني وموضوعي لنطاق الإشراف الذي يخصهم.
- ٢) تحسين العلاقات ما بين المرؤوسين والرؤساء لمعرفة المعوقات التي تواجههم.

○ ثالثاً\_ غايات تقييم الأداء على مستوى الموظفين:

- ١) تقييم العاملين في الوحدة الاقتصادية يحقق العدالة للموظفين وبالتالي يؤدي إلى زيادة المسؤولية تجاه العمل.
- ٢) التحسين والتطوير من قبل الموظفين نتيجة تقديرهم من الناحية المعنوية والمادية من قبل رؤسائهم.

### ٣.٧. أهداف قياس الأداء :

تشير دراسة (القحطاني ٢٠١١) إلى أن هناك أهداف مختلفة تسعى للوصول إلى المنافع للوحدات الحكومية تتمثل في:

أ- **الأهداف الاستراتيجية:** توجه كل الجهود الفردية والوحدات والأدارات والجهاز الحكومي في سبيل الوصول إلى الأهداف للجهاز الحكومي الاستراتيجي والعمل على تطوير الإيجابيات وإنهاء الانحرافات.

ب- **الأهداف الإدارية:** تغذية راجعة تعزز قرارات العمليات الإدارية لصناع القرار من خلال بيانات عن الحوافر والترقيات والكفاءات ومعرفة الأداء المتوقع وغير المتوقع وفاعلية الموظفين والحوافز المادية والمعنوية.

ت- **الأهداف المعلوماتية:** الحصول على المعلومات والبيانات بمخرجات الجهاز الحكومي، وتقوية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتقسيم العمل حسب الأهمية للوحدات الإدارية.

ث- **الأهداف التطويرية:** تساعد المعلومات والبيانات على تحسين وتطوير الأداء للجهاز الحكومي من خلال الخطط التحسينية والتطويرية وتقييم الانحرافات.

ج- **أهداف الصيانة:** يهدف قياس التقييم في التخطيط للعمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال توزيع الموظفين حسب اختصاصات وقدراتهم ومهاراتهم، وحصر الاحتياجات من الدورات المستقبلية والحالية، وفعالية الموارد البشرية.

ح- **الأهداف التوثيقية:** العمل على إنشاء قاعدة معلوماتية تتمثل في تخزين كافة أنشطة الجهاز الحكومي.

خ- **الأهداف المالية:** تحقيق الكفاءة والفعالية والعمل على وقف هدر المال العام.

### ٣.٨. مكونات الأداء

تري دراسة (صايح، ٢٠١٨) بأن مكونات الأداء تتمثل في الآتي:

- ١) حجم العمل : مجموعة الطاقات الجسمانية والنفسية والعقلانية التي تجتمع في الفرد لتعبر عن حجم الطاقة المستهلكة في العمل والتي تعد مقياس للأداء في الوحدة الاقتصادية.
- ٢) نوعية العمل : مستويات الجهود والجودة ومدى مواءمتها لمهام العمل ونوعية الجهد المستنفذ للوصول إلى الأداء المطلوب بكفاءة وفعالية.
- ٣) نمط العمل : الخطة أو الطريق المتبعة من خلال الأنشطة والحركات والوسائل التي يستخدمها العاملون في الوحدة الاقتصادية للوصول إلى الأداء المطلوب.

### ٣.٩. معايير ومؤشرات الأداء :

إن اختلاف طبيعة الوحدات الاقتصادية وأهدافها يجعل من قياس الأداء تحدياً لدى القائمين على التقييم بحيث تتباين المعايير والمؤشرات للأداء من وحدة إلى أخرى باختلاف أهدافها وطبيعتها وأهميتها ومصادر البيانات المعتمدة في القياس والكيفية التي يتم من خلالها دمج هذه المؤشرات المختلفة للخروج بصورة عامة عن الوحدة الاقتصادية، وبناءً عليه اختلف الدارسون والباحثون في التحديد الدقيق والمحصور في مؤشرات الأداء والتي نذكر أهمها حسب دراسة (صايح، ٢٠١٨):

#### أولاً: المؤشرات والمقاييس المالية

وهي معايير تاريخية تابعة لنواتج أداء الوحدة الاقتصادية، والتي تحتوي مخرجات فعلية للأداء ويكون دورها الأساسي في أن الوحدة تسير نحو الخطة المعدة لها للوصول إلى الأهداف المرسومة وبدون أن يكون لهذه المقاييس أية تأثيرات في المستقبل على الأداء (القحطاني، ٢٠١١).

#### ثانياً : مقاييس الموارد البشرية

إن المعايير والمؤشرات التي تختص بالموارد البشرية تمتاز بالموضوعية بشكل كبير منها الإنتاجية للعامل، والنفقات التي تخص التطوير والبحث ومصاريف التدريب والتحسين للعاملين في الوحدة

الاقتصادية، إلا أن هذه المقاييس تتمايز فيما بينها، فمنهم من يعتبر إنتاجية العامل في الوحدة الاقتصادية مقياساً للنجاح، ومنهم من يعتبر التحسين والتدريب للعاملين هو المقياس الصحيح لنجاح أداء الوحدة الاقتصادية.

### ثالثاً : مقاييس التسويق

وهي المؤشرات والمعايير التي تقيس الأداء الداخلي للوحدة الاقتصادية ولا تتعدها، إذ يعتبر رفع مستوى الحصة السوقية لمنتج معين مقياساً أساسياً للأداء وكذلك حجم المبيعات في السوق إلا أنه من الصعوبة الوصول لمقياس أفضل لأداء الحصة السوقية.

### رابعاً : مقاييس نوعية تحول المنظمة:

تنتهج الوحدة الاقتصادية للتحول إلى مؤشرين ومعاييرين هما التخصص التكيفي وهي رفع مستوى الوحدة الاقتصادية مع بيئتها، والتصميم التكيفي وهو الاستثمار الفائض للوحدة الاقتصادية للوصول إلى مستوى معين للتكيف مع البيئة غير المستقرة لكي تستمر في البقاء بالسوق.

### خامساً : مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم:

إن القيمة السوقية لأسهم المالكين تعتبر مؤشراً لأداء الوحدات الاقتصادية وفعالية وكفاءة الإدارة لهذه الوحدات، والمؤشرات المالية مثل العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية للأسهم هي معايير تقيس القيمة السوقية للوحدة.

### سادساً : مقاييس تقويم الإدارة العليا:

إن المعايير والمؤشرات التي تقيس تقويم الإدارة العليا هي مجمل الأرباح مقاسةً بالعوائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية، والعائد على قيمة السهم الواحدة وقيمة حملة الأسهم للوحدات الاقتصادية، والأداء لرئيس الوحدة الاقتصادية والعاملين في الإدارة العليا يقيم من قبل مجلس الإدارة بواسطة اللجان الاستراتيجية والرواتب والمراجعة والتدقيق.

### مؤشرات تتعلق بالفعالية Effectiveness:

الوصول إلى النتائج الموضوعية للوحدات الحكومية عن طريق خططها، وتعتمد هذه المؤشرات على الأهداف والأنشطة لكل وحدة حكومية. (فرحي، ٢٠١٩)

### مؤشرات تتعلق بالكفاءة بالEfficiency:

وهي مقاييس لنسبة التكلفة النهائية بالاستناد إلى المخرجات المتوقعة التي تقدمها الوحدات عن طريق الموارد الموجودة (التكلفة النهائية للخدمة المقدمة من الوحدة) (فرحي، ٢٠١٩).

### ٣.١٢. العلاقة التي تربط بين تقييم الأداء والرقابة

تري دراسة (عطاطرة، ٢٠١٢) أن الأداء يعتبر جزءاً من الرقابة ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً، فالرقابة تعمل على تعديل قياس الانحراف كما تعمل على تحليل كافة الجوانب من قوة وضعف والتي تحيط بالنشاط الفردي والجماعي بهدف فعالية المنظمة وقياس مخرجاتها، وتختلف المعايير والمؤشرات لقياس الفعالية بتعدد الأهداف وطرق الدراسة وطبيعة النشاط التي تمارسها المنظمة وبالتالي تقييم الأداء الذي يهدف إلى المنافع التالية:

\*تطوير وتحسين الإدراك للأفراد بخصوص المفاهيم التي لها علاقة بالأداء من أساليب التقييم والأداء السابق والمتوقع والفرص المتوقعة للنهوض بالأداء وتعزيز الثقة بالفرد وتوجيه الإدارة نحو الأفضل. كما أن التقييم هي فرصة للأفراد لتعديل انحرافهم وسلوكياتهم وتجنب الوقوع فيها وتحسين المهارات لديهم للوصول إلى أهدافهم من ترقيات ومكافئات (عساف، ٢٠١٦).

\*يعمل تقييم الأداء على توضيح سبل تعزيز السلوكيات للأفراد والتخطيط للموارد البشرية بالنسبة للمديرين ودعم وترسيخ الثقة بمرؤوسهم وبأنفسهم ومعالجة نقاط الضعف في اتصالات التنظيم الهيكلي إن وجد (عساف، ٢٠١٦).

\*تطوير سبل التنبؤ بالأداء المستقبلي للمنظمة وعلاج مواطن الضعف ومساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات المناسبة، كما يؤدي التقييم إلى التعرف على احتياجات

الموارد البشرية من برامج ودورات تدريبية والاحتياجات الضرورية سواء كانت مادية أم تكنولوجية، والتوظيف المناسب لأفراد المنظمة.

ويرجح الباحث أن العلاقة ما بين الرقابة وتقييم الأداء علاقة ارتباطية، فالتقييم يهدف إلى الإحاطة بالانحرافات، ووضع العلاجات المناسبة في كافة المستويات الإدارية، والنظام الرقابي يجب أن يتضمن الأنظمة الجيدة لتقييم الأداء.

## الدراسات السابقة :

سيتناول هذا الجزء من البحث الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، وسوف يجري عرض

الدراسات من الأحدث إلى الأقدم :

## الدراسات المحلية:

(١) دراسة ادريس، ابو الروس (٢٠٢٢) : هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء بفلسطين واختار الباحث الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات الأولية وكان المجتمع المستهدف من الموظفين العاملين في (شركة كهرباء القدس، شركة كهرباء الشمال، شركة كهرباء طوباس، شركة كهرباء الجنوب، شركة كهرباء الخليل، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي في الشركات قد جاء بدرجة عالية، ومن أهم توصيات الدراسة أن تهتم الإدارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركاتها لما له من تأثير إيجابي على مستويات الأداء المؤسسي، والعمل على تثبيت سياسات مكتوبة وواضحة ومنشورة تخص إدارة الجودة الشاملة للحصول على شهادة الجودة العالمية وتسجيلها، والعمل على مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات، ووضع نظام حوافز للموظفين، وتكريس أسلوب الفريق الواحد والعمل المشترك.

(٢) دراسة صايح (٢٠١٨) : هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً. تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بفروعها في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس الشريف، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة مائة واثنان وستون من المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً وفقاً لإحصائيات دائرة شؤون الموظفين في الإدارة العامة والفروع. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لإنجاز أهداف هذه الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة.

واشتملت عينة الدراسة على مائة واثنى عشر مديراً ورئيس قسم ومكلفاً إدارياً. وأهم التوصيات التي نتجت عن الدراسة هي إنجاز العمل بدليل يشتمل على معايير الحوكمة ودليل أخلاقيات العمل خاص بالجمعية والذي يعزز المساءلة، وعقد دورات وورش لتعزيز مفهوم الحوكمة ومفهوم دائرة الامتثال، وتعزيز مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى.

٣. دراسة كلاب (٢٠٠٤) : هدف هذا البحث إلى تحليل وتشخيص واقع الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، ومدى استكمال مقوماتها الإدارية والمالية الأساسية، ومستوى تطبيق ما توفر من هذه المقومات، مقارنة مع النظام المتكامل والفعال للرقابة الداخلية. وتم اتباع المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة لاستطلاع المراقبين العاملين بالوحدات الحكومية في قطاع غزة والدراسات والتقارير والمقابلات الشخصية، ومن أهم التوصيات التي أشارت لها الدراسة ضرورة الاهتمام اللازم من الوزراء ومجلسه بالنظم الرقابية ومقوماتها والهيكل التنظيمية بما يضمن تدعيمها للمخرج الرقابي والاهتمام بالعنصر البشري أداءً وتطبيقاً باعتباره الأساس في العملية الرقابية، وحسن اختيارهم من ذوي المؤهلات العلمية والخبرات والكفاءات، وتقويم سنوي لعمل الوحدات الرقابية في القطاع الحكومي، والسعي إلى تطوير العلاقة ما بين الوحدات الرقابية والرقابة الخارجية بما ينعكس إيجاباً على الإجراءات والضوابط الرقابية.

#### الدراسات العربية:

١) دراسة الخيطان (٢٠٢١) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأغذية الأردنية وتصنيف الشركات طبقاً لاستراتيجية الأعمال والدور الوسيط لإدارة الجودة في تأثير استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي، وتكون المجتمع المستهدف من الموظفين في شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية وشملت على العاملين في أربع محافظات (عمان، مادبا، الزرقاء، الكرك) واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الأداء

المؤسسي عموماً ظهر بمستوى متوسط في المصانع عينة الدراسة بسبب حدة المنافسة والتحديات البيئية ومن أهم التوصيات التي نتجت عن الدراسة وجود أثر لاستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي وبالتالي تطويرها بطريقة علمية مدروس وضرورة استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة في العمليات وضرورة استخدام النظم المحوسبة في عمليات الرقابة وتدريب العاملين على الأساليب الإحصائية المتعلقة بالرقابة على جودة المنتج.

(٢) دراسة ابراهيم (٢٠٢٠) : هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي ومعرفة الاختلاف في مستوى الأداء المؤسسي وواقع إدارة الوقت في المؤسسة والعلاقة فيما بينهم واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات للتوصل إلى نتائج موضوعية في بنك أم درمان و أهم التوصيات التي وضعتها الدراسة بتأثر مستوى الأداء بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت وبأهميته.

(٣) دراسة حتملة، دراوشه (٢٠١٩) : تهدف هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من خمسة وثمانون قائداً أكاديمياً ومن أهم نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميين يسعون إلى تنمية ذاتهم وتحسين أدائهم على كافة الأصعدة المهنية والأكاديمية على الرغم من سنوات الخبرة التي قضوها في العمل الأكاديمي ويرون أنهم بحاجة إلى تطوير دائم لمواكبة التغيرات من أجل إثبات ذاتهم والاستمرار في العمل كما بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول مستوى تحسين الأداء المؤسسي ومن أهم توصيات الدراسة تدعيم وتطوير العاملين بإعطائهم دورات منهجية ترفع أدائهم في وظائفهم وتعزز المهارات والكفاءات من أجل التميز في الأداء المؤسسي الجامعي بعيداً عن البيروقراطية، واستقطاب وتعيين المبدعين والمنتجين الذي يسعون إلى تقديم خدمات للمجتمع المحلي والعمل على نشر الخدمات التي تقدمها الجامعة

من خلال التكنولوجيا المتطورة ليستفيد منها الأطراف المعنية، وتوفير البيئة المناسبة ضمن  
الإمكانات لتطوير أداء العاملين للوصول إلى زيادة الدافعية للإنجاز في الجامعة، وزيادة  
فعالية الاتصال والتواصل بأساليب متنوعة تساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

٤) دراسة عبد القوي (٢٠١٥) : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة منهجية المراجعة الخارجية  
وتأثيرها على نظام الرقابة الداخلية ومعرفة التقييم اللازم للرقابة الداخلية للوصول إلى إبداء  
الرأي الفني المحايد حول صدق وصحة السجلات والبيانات المحاسبية عن أعمال إدارة  
الشركة، من خلال توزيع الاستبيان للمراجعين الخارجيين والأكاديميين في المراجعة  
والمحاسبة وكذلك المهنيين لمجتمع الأكاديميين في ولاية الوادي، وخلصت الدراسة إلى العديد  
من التوصيات أهمها العلاقة الإيجابية بين سلامة النظام الرقابي الداخلي مع سلامة التطبيق  
للمراجعة.

٥) دراسة العبادي (٢٠١٤) : تهدف الدراسة إلى التعرف على ضوابط نظام الرقابة الداخلية  
وعلاقتها بضبط الإنفاق الحكومي وعلى مفاهيم وأنواع وعناصر نظام الرقابة، والوقوف على  
نقاط القوة والضعف في الوحدات الحكومية في الأردن، وقام الباحث بتصميم الاستبانة من  
عينة مكونة من خمسين فرداً من المجتمع المستهدف المكون من مائة وستة وعشرون فرداً  
وتم استرجاع خمسة وأربعون استبانة. ومن أهم نتائج الدراسة وجود أهمية لاختيار وتدريب  
الموظفين في عمليات الضبط للإنفاق الحكومي، ومن أهم التوصيات وضع ضوابط الرقابة  
الداخلية للعناية اللازمة من أجل التوصل إلى ضبط الإنفاق الحكومي والحد من الهدر،  
ومواكبة التحسين والتطوير من خلال عقد ورشات ودورات تدريب للموظفين الماليين وتعزيز  
القيم والنزاهة والانتماء، وتحديد المرجعيات للإنفاق والصلاحيات اللازمة للإنفاق الحكومي  
والضوابط الكافية للإنفاق من خارج إطار الموازنه العامة.

٦) دراسة الزعبي (٢٠١١) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الجامعات الأردنية في أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر العاملين فيها وتمت الدراسة على عينة من ستة وثلاثون فرداً في الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة المحكمة في جمع المعلومات والبيانات ومن أهم التوصيات ضرورة اهتمام إدارات الجامعات الأردنية بالرقابة الداخلية بزيادة أنشطتها والتوسع في عملها لأهمية دورها من التأكيد بالقيام بأدوار الوحدات الإدارية بالشكل المستهدف.

٧) دراسة خصاونة (٢٠١٠) : تهدف الدراسة إلى التعرف على إجراءات ديوان المحاسبة في المملكة الأردنية الهاشمية في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية، وتمثل مجتمع الدراسة في ديوان المحاسبة في المملكة الأردنية المتمثل في كل العاملين بوظيفة الرقابة والتدقيق في الديوان، حيث شملت (١٦٥) موظفاً باتباع المنهج الوصفي التحليلي في اختيار العينة ومن أهم نتائج الدراسة بأنه لا يتوفر في ديوان المحاسبة إجراءات تخطيط ملائمة للعملية الرقابية في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية ولا يتوفر في ديوان المحاسبة إجراءات تحديد لمجالات الرقابة الحكومية في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية ولا يتوفر إجراءات لتنفيذ عملية الرقابة الحكومية في مجال الأنظمة الإلكترونية ومن أهم التوصيات ضرورة مواكبة التطور للرقابة الحكومية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية بالاستفادة من تجارب الدول المطبقة للحكومة الإلكترونية، وتوفير أدلة تدقيق ملائمة للرقابة الحكومية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية من خلال اجراءات تخطيطية للرقابة بشكل ملائمة للحكومة الإلكترونية.

٨) دراسة قاسمي (٢٠١٠) : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد تم تصميم استبيان تضمن المتغيرات المتعلقة بإدارة المعرفة وعملياتها وكذلك تحسين وتطوير

الأداء، ثم وزعت على عينة من موظفي جامعة غرداية، ومن أهم نتائج الدراسة العمل على اختيار وتدريب الأشخاص وفق المؤهلات المحددة يساعد في تحسين الأداء المؤسسي، وإضفاء المرونة على الهياكل التنظيمية لتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ومن أهم التوصيات التي صدرتها هذه الدراسة ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة تشجع وتحفز العاملين نحو الابتكار والتجديد في الجامعة، ومشاركة العاملين في صنع القرار وتنمية قدرات ومهارات العاملين بعقد دورات من خلال الخبراء والمحاضرين من خارج إطار الجامعة.

### الدراسات الأجنبية :

(١) دراسة jose (٢٠١٦) بعنوان "Factors Affecting Institutional Performance" التعرف على العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي، في الجامعات العالية والعالية جداً (منح الدكتوراه، وأعلى مستويات الأنشطة البحثية)، وتم هذا التصنيف للجامعات وفقاً لمؤسسة (Camgie) للنهوض بالتعليم في الولايات المتحدة، وتتمثل هذه العوامل في:

تعيين الجامعات لأكثر عدد من أعضاء هيئة التدريس، نسبة إقبال الطلاب على الجامعات، الجامعات الخاصة بحكم إمكانياتها ومواردها المالية، المشاركة المجتمعية للجامعات ، أنشطة براءات الاختراع بالتطبيق على عينة مكونة من (٢٠٧) جامعة، وأظهرت نتائج الدراسة: -لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (لتعيين الجامعات لأكثر عدد من أعضاء هيئة التدريس والجامعات الخاصة بحكم إمكانياتها ومواردها المالية) على الأداء المؤسسي. -وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لنسبة الطلاب المقبولين، المشاركة المجتمعية، زيادة براءات الاختراع) على الأداء المؤسسي للجامعات.

(٢) دراسة Nyakundi.elt (٢٠١٤) :هدفت هذه الدراسة إلى العمل على المناقشة لأثر الرقابة الداخلية على الأداء المالي للمشاريع القصيرة والمتوسطة في المدى، وكان مجتمع الدراسة

في مدينة كيسومو الكينية، وتم اختيار عينة عشوائية للمجتمع، وذلك لحصر العلاقة ما بين الرقابة الداخلية والعائد على الاستثمار والإحاطة بالأثر للمشاريع، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة ومن أهم التوصيات العمل على تقوية نظام الرقابة الداخلية لانعكاسه على الأداء المالي للمشاريع الصغيرة ومتوسطة المدى.

(٣) دراسة Issa,&Hasan (٢٠١٤) بعنوان "The role of knowledge, management processes to improve organizational performance" هدفت على التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة ف تحسين الأداء المؤسسي، وعلى دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في الاحتياجات المعرفية والوعي المعرفي وعمليات إدارة المعرفة وفق متغيرات (المرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، التوصيف الوظيفي)، وشملت عينة الدراسة ٢٤٣ عطاوص من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق ، وأظهرت الدراسة:

- أن إدارة المعرفة لها دور كبير في تحسين الأداء المؤسسي، لدى العاملين في الجامعة.  
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المرتبة الأكاديمية المتمثلة في (مدرس-أستاذ مساعد -أستاذ) لصالح الأفراد الذين يمتلكون رتبة أستاذ جامعي.  
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير سنوات الخبرة لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (٢١ سنة فأكثر).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير التوصيف الوظيفي (تدريس، رئيس قسم، عميد كلية أونائب عميد) لصالح التوصيف الوظيفي (عميد كلية، نائب عميد).

(٤) دراسة Tuama & Alqhiwi (٢٠١٤) بعنوان "The impact of Application of Business Reengineering on Improvement the Institutional Performance Effectiveness"

هدفت الدراسة على التعرف على تأثير تطبيق إعادة هندسة الأعمال في شركات الأدوية الألدنية، والتي تتمثل في إعادة تصميم العمليات والأبتكار والتجديد وطرح منتجات جديدة على تحسين فاعلية الأداء المؤسسي (مستوى الرسالة والأهداف والمجال المؤسسي ومستوى الموارد المؤسسية ، وتمثلت عينة الدراسة من ١٢٠ مديراً وأظهرت نتائج الدراسة ودود اثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الأعمال على تحسين فاعلية الأداء المؤسسي وتراوحت تطبيق درجة أبعاد إعادة هندسة الأعمال وفاعلية الأداء المؤسسي بين الأعلى والمتوسط من وجهة نظر المبحوثين.

٥) دراسة **Ologunde (٢٠١٢)** : هدفت إلى دراسة الأداء التنظيمي باستخدام استراتيجيات الأعمال على التحديد في البنك النيجيري، بتوصيف الاستراتيجية المستخدمة لبعض السنوات من خلال المؤشرات المالية والتقييم لهذه الاستراتيجيات من حيث الكفاءة والسيولة والربحية وحصته بالسوق، وتم أخذ العينة من المدراء على المستوى العالمي لكثرة فروعه في العالم وأهم التوصيات كانت الحاجة للفهم الشامل للبيئة المحيطة بالبنك، وضرورة التدخل الحكومي المتكرر لعدم الاستقرار السياسي.

٦) دراسة **Dineshkumar and ,Kogulacumar (٢٠١٢)**:هدفت الدراسة إلى قياس مدى التأثير لنظم الرقابة الداخلية على الأداء لشركة الاتصالات السريلانكية المحدودة، ومعرفة العلاقة فيما بين التدقيق الداخلي والأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة ممثلة في أداة الدراسة والمقابلة والملاحظة، من خلال عينة الدراسة البالغة ستون موظفاً في الشركة والتي تمخضت عن وجود علاقة قوية بين الرقابة الداخلية والأداء التنظيمي في الاتصالات السريلانكية المحدودة.

## التعقيب على الدراسات السابقة

قطعاً وباطلاع الباحث على الدراسات السابقة العربية والأجنبية والمحلية زادت المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ونتج عنه توسع في المدارك حوله من خلال الاطلاع على المتغيرات الدراسية وأبعادها وأثرها وما تحقق تلك الدراسات من نتائج ومدى علاقة الدراسات وتأثرهم ببعضهما البعض، لذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المتميزة وذات الأهمية بمكان للغوص في أعماقها.

واختلفت الدراسة الحالية من ناحية الهدف مع دراسة ادريس، ابو الروس (٢٠٢٢)، الخيطان (٢٠٢١)، ابراهيم (٢٠٢٠)، حتملة (٢٠١٩)، قاسمي، عبد اللطيف (٢٠١٩)، صايح (٢٠١٨)، العبادي (٢٠١٤)، عبد القوي (٢٠١٥)، الزعبي (٢٠١١)، دراسة خصاونه (٢٠١٠)، كلاب (٢٠٠٤)، Dineshkumar and ,Kogulacumar Nyakundi.elt (٢٠١٤)(٢٠١٢) Ologunde (٢٠١٢)

بينما التقت الدراسة الحالية في استخدامها لأداة الدراسة (الاستبانة) مع دراسة كل من دراسة اريس، ابو الروس (٢٠٢٢)، الخيطان (٢٠٢١)، ابراهيم (٢٠٢٠)، حتملة (٢٠١٩)، قاسمي، عبد اللطيف (٢٠١٩)، صايح (٢٠١٨)، العبادي (٢٠١٤)، عبد القوي (٢٠١٥)، الزعبي (٢٠١١)، خصاونه (٢٠١٠)، كلاب (٢٠٠٤)، Dineshkumar Nyakundi.elt(٢٠١٤)، Ologunde (٢٠١٢)، Kogulacumar and ,Kogulacumar(٢٠١٢) and واختلفت مع دراسة عودة (٢٠١١).

كما لم تتوافق الدراسة الحالية من ناحية مجتمع الدراسة مع دراسة اريس، ابو الروس (٢٠٢٢)، الخيطان (٢٠٢١)، ابراهيم (٢٠٢٠)، حتملة (٢٠١٩)، قاسمي، عبد اللطيف (٢٠١٩)، صايح (٢٠١٨)، العبادي (٢٠١٤)، عبد القوي (٢٠١٥)، الزعبي (٢٠١١)، خصاونه (٢٠١٠)، كلاب (٢٠٠٤)، Dineshkumar and Nyakundi.elt(٢٠١٤)(٢٠١٢) Ologunde (٢٠١٢)، Kogulacumar(٢٠١٢).

وتقاطعت الدراسة الحالية تبعاً للمتغير المستقل (الرقابة الداخلية) مع دراسة كل من عبدالقوي (٢٠١٥)، العبادي (٢٠١٤)، الزعبي (٢٠١١)، خصاونة (٢٠١٠)، كلاب (٢٠٠٤). كما وتوافق المتغير التابع مع دراسة كل من اريس، ابو الروس (٢٠٢٢)، الخيطان (٢٠٢١)، ابراهيم (٢٠٢٠)، حتاملة (٢٠١٩)، قاسمي، عبد اللطيف (٢٠١٩)، صايح (٢٠١٨)، Ologunde (٢٠١٢)، (٢٠١٤) Nyakundi.elt (٢٠١٢) ,Kogulacumar and Dineshkumar.

## الفصل الثالث

### المنهج والإجراءات

٣.١ منهج الدراسة

٣.٢ مجتمع الدراسة وعينتها

٣.٣ أداة الدراسة

٣.٤ صدق الأداة

٣.٥ ثبات الأداة

٣.٦ إجراءات الدراسة

٣.٧ المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### المنهج والإجراءات

#### الطريقة والإجراءات

##### ٣.١ مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة، ويتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها وكما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة والأدوات التي استخدمها لجمع البيانات وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

##### ٣.٢ منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمة أغراض الدراسة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفاً وكماً، بالإضافة إلى ربط نتائج التحليل للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة حول موضوع الدراسة، فقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

١. المصادر الثانوية : حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ومواقع الإنترنت التي تناولت موضوع الدراسة.

٢. المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لغرض الدراسة، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة كاملاً والمكون من (١٠١) مبحوثاً من موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية.

### ٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأشياء أو الأفراد الذين يشكلون مشكلة الدراسة وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية والبالغ عددهم (١٠١) باستثناء موظفي الشؤون الإدارية والمالية البالغ عددهم (٦) موظفين.

### عينة الدراسة:

إن عينة الدراسة التي تم أخذها هي عينة شاملة لجميع مجتمع الدراسة لصغر حجم المجتمع البالغ (١٠١) موظفاً، ونظراً لأهمية الدراسة فقد ارتأينا بأن تكون العينة شاملة للخروج بنتائج أكثر دقة وموضوعية. مع الأخذ بعين الاعتبار عينة حساب كرونباخ الفا والبالغ عددها (١٢) استبانته لحساب صدق الاستبانة. وتم إسترجاع (٨٢) استبانته مكتمله لعمل التحليل من مجتمع الدراسة.

### ٣.٤ أدوات الدراسة

تم إعداد استبانة لقياس تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيب، وقسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

١. **القسم الأول:** بيانات الشخصية للمبحوث من حيث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

٢. **القسم الثاني:** عبارة عن سبعة محاور لقياس تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية، حيث تتكون الاستبانة من ٤٥ فقرة موزعة على سبعة محاور على النحو التالي:

**المحور الأول:** بيئة الرقابة، ويتكون من ٧ فقرات.

**المحور الثاني:** تقدير المخاطر، ويتكون من ٨ فقرات.

**المحور الثالث:** الأنشطة الرقابية، ويتكون من ٤ فقرات.

**المحور الرابع:** المعلومات والاتصال، ويتكون من ٨ فقرات.

**المحور الخامس:** الكفاءة، ويتكون من ٩ فقرات.

**المحور السادس:** الفعالية، ويتكون من ٥ فقرات.

**المحور السابع:** الجودة، ويتكون من ٤ فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين في الدراسة لفقرات الاستبانة على النحو التالي "

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

### ٣.٥ المعالجة الإحصائية

قام الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال المقابلات الفردية مع بعض أفراد مجتمع الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات ومراجعتها تم إدخالها على قاعدة البيانات التي تم تطويرها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث أعطيت إجابات المبحوثين حسب مقياس ليكرت الخماسي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما قام الباحث بالمعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات من خلال استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات الدراسة، وتم فحص الفرضيات الدراسية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عن طريق استخدام الاختبارات التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٤. اختبار ت (T-Test): للمتغيرات المستقلة لمعرفة ما اذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

٥. اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لمعرفة ما اذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

٦. الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تحليل البيانات.

### ٣.٦ صدق أداة الدراسة:

هناك مقولة تقول أن الأداة تكون صادقة إذا ما قاست ما صممت لقياسه بالأساس (عطاطره، ٢٠١٢)، ويقصد بصدق الأداة هو التحقق أن تقيس أسئلة الاستبانة ما صممت لقياسه من حيث الشمولية، ومدى وضوح فقراتها ومفرداتها، أي بمعنى أن تكون الاستبانة مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة بطريقتين:

#### ١. الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأداة الدراسة:

يقصد بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين وهو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المختصين وأصحاب الخبرة في موضوع الدراسة حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين تتألف من (١٠) مختصين وأسماء المحكمين مرفق بالملحق ضمن هذه الدراسة، وقد

استجاب الباحث لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

## ٢. صدق المقاييس (الاتساق الداخلي) (Interval Validity):

يعبر الاتساق الداخلي عن مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج على النحو التالي:

### المتغير الأول: الرقابة الداخلية

يتضح من الجدول رقم (١) ارتباط فقرات الرقابة الداخلية مع الدرجة الكلية للاستبانة، فكانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي لفقرات الاستبانة، وبذلك يعتبر المحور صادق وحقق القياس الذي صمم لأجله.

جدول (١): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات محور الرقابة الداخلية مع الدرجة الكلية للاستبانة

رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
١	.٦١١**	.٠٠٠	١٠	.٧٢٥**	.٠٠٠	١٩	.٨٠٣**	.٠٠٠
٢	.٦٦٥**	.٠٠٠	١١	.٧٧٥**	.٠٠٠	٢٠	.٧٦٨**	.٠٠٠
٣	.٧٥٠**	.٠٠٠	١٢	.٧٣٧**	.٠٠٠	٢١	.٧٤٢**	.٠٠٠
٤	.٧٨٣**	.٠٠٠	١٣	.٧٧٨**	.٠٠٠	٢٢	.٧٣٥**	.٠٠٠
٥	.٦٧٦**	.٠٠٠	١٤	.٧٧٦**	.٠٠٠	٢٣	.٧٩٠**	.٠٠٠
٦	.٧٢٢**	.٠٠٠	١٥	.٧٨٢**	.٠٠٠	٢٤	.٨١٦**	.٠٠٠
٧	.٦٥١**	.٠٠٠	١٦	.٧٨٨**	.٠٠٠	٢٥	.٧٧٢**	.٠٠٠
٨	.٧٤٩**	.٠٠٠	١٧	.٨١١**	.٠٠٠	٢٦	.٧٣٨**	.٠٠٠

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	رقم الفقرة
.٠٠٠	.٧٥٧**	٢٧	.٠٠٠	.٧٩٠**	١٨	.٠٠٠	.٧٢٣**	٩

**\*\*.** Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).

### المتغير الثاني: الأداء المؤسسي

يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية للاستمارة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي لفقرات الاستمارة، وبذلك يعتبر المحور صادق وحقق القياس الذي صمم لأجله.

جدول (٢): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية للاستمارة

رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
١	.٦٩٣**	.٠٠٠	٧	.٧٥٤**	.٠٠٠	١٣	.٨٣٤**	.٠٠٠
٢	.٧٤٧**	.٠٠٠	٨	.٦٣٥**	.٠٠٠	١٤	.٨١٠**	.٠٠٠
٣	.٦٤٨**	.٠٠٠	٩	.٦٩٥**	.٠٠٠	١٥	.٨٣١**	.٠٠٠
٤	.٧٢١**	.٠٠٠	١٠	.٨٢٧**	.٠٠٠	١٦	.٧٣٨**	.٠٠٠
٥	.٦٩٢**	.٠٠٠	١١	.٨٧٠**	.٠٠٠	١٧	.٨٣٧**	.٠٠٠
٦	.٧٩١**	.٠٠٠	١٢	.٧٩٣**	.٠٠٠	١٨	.٦٣٢**	.٠٠٠

\*\* Correlation is significant at the .٠٠١ level (٢-tailed).

### ٣.٧ ثبات أداة الدراسة : Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط، ويمكن القول أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات الأداة من خلال توزيع (١٢) استبانة وحساب معادلة ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ بلغت قيمة الثابت لكافة محاور الاستبيان (٠.٩٧٧)، وبذلك تتمتع

الاستبانة بدرجة عالية جداً من الثبات، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول (٣): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة حسب المحاور

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	الثبات *
١	بيئة الرقابة	٧	٠.٩٣٥	٠.٩٦٧
٢	تقدير المخاطر	٨	٠.٩٧٩	٠.٩٨٩
٣	الأنشطة الرقابية	٤	٠.٩٣٢	٠.٩٦٥
٤	المعلومات والاتصال	٨	٠.٩٦٥	٠.٩٨٢
٥	الرقابة الداخلية	٢٧	٠.٩٧٦	٠.٩٨٨
٦	الكفاءة	٩	٠.٩٥٣	٠.٩٧٦
٧	الفعالية	٥	٠.٩٦٤	٠.٩٨٢
٨	الجودة	٤	٠.٨٩٣	٠.٩٤٥
٩	الأداء المؤسسي	١٨	٠.٩٧٤	٠.٩٨٧
	جميع محاور الاستبانة	٤٥	٠.٩٨٢	٠.٩٠٣

\* الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل كرونباخ ألفا

٨-٣ مقياس الأداة:

وفي القسم الثاني تطرق الباحث لاختبار فرضيات الدراسة، كما واستعرض الباحث في هذا الفصل مدى توافق نتائجه مع الدراسات السابقة في نفس المجال وذلك للاستدلال على مدى صحة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، كما طرح الباحث وجهة نظره وتفسيره لهذه النتائج الجزئية من منظور ما أورده في الإطار النظري لهذه الدراسة، كما وقام الباحث بتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة فقد تم اعتماد الدرجات التالية:

اعتمد الباحث على المقياس الذي طوره كل من Mary and Allen ١٩٩٠ لتفسير النتائج:

الدرجة	نسبة الموافق	فئة الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من ٣٦%	١-١.٨٠
منخفضة	٣٦%-٥٢%	١.٨١-٢.٦٠
متوسطة	٥٣%-٦٨%	٢.٦١ - ٣.٤٠
مرتفعة	٦٩%-٨٤%	٣.٤١-٤.٢٠
مرتفعة جدا	٨٥%-١٠٠%	٤.٢١-٥

### ٣.٩: وصف خصائص عينة الدراسة الديمغرافية

يتناول هذا القسم عرض لبيانات الديمغرافية لأفراد العينة، وكانت على النحو التالي:

جدول (٤) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٥٨	٧٠.٧
	أنثى	٢٤	٢٩.٣
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	١	١.٢
	بكالوريوس	٧٣	٨٩.٠
	الدراسات العليا	٨	٩.٨
سنوات الخبرة	أقل من (٥) سنوات	٨	٩.٨
	(٥-١٠) سنوات	١٨	٢٢.٠
	أعلى من (١٠) سنوات	٥٦	٦٨.٣
المسمى الوظيفي	وكيل	١	١.٢
	وكيل مساعد	١	١.٢

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
	مدير عام	٥	٦.١
	رئيس وحدة	٢	٢.٤
	مدير	١٤	١٧.١
	رئيس قسم	٢٩	٣٥.٤
	مدقق (مفتش)	٣٠	٣٦.٦
المجموع		٨٢	١٠٠.٠ %

أشارت نتائج تحليل الدراسة الخاصة بمتغير الجنس أن نسبة الذكور قد بلغت ٧٠.٧%، فيما بلغت النسبة ٢٩.٣% للإناث، ومن جهة أخرى تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي إلى وجود ١.٢% منهم دبلوم فما دون، مقابل ٨٩.٠% بكالوريوس، في حين نجد أن هناك ٩.٨% لفئة الدراسات العليا. فيما توزع متغير سنوات الخبرة إلى ٩.٨% أقل من (٥) سنوات، بينما نجد أن هناك ٢٢.٠% للفئة (٥-١٠) سنوات، في حين نجد أن نسبة أعلى من (١٠) سنوات قد بلغت ٦٨.٣%. فيما نلاحظ توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي إلى ١.٢% وكيل، مقابل ١.٢% لوكيل مساعد، و ٦.١% منهم مدير عام، و ٢.٤% رئيس وحدة، فيما بلغت النسبة ١٧.١% لفئة مدير، و ٣٥.٤% رئيس قسم، و ٣٦.٦% مدقق (مفتش). ويلاحظ الباحث من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور (٥٨) مقابل (٢٤) إناث ويعزو الباحث ذلك إلى إعطاء الفرصة للجميع في الوظائف المدرجة في جدول التشكيلات الوظيفية، ووجود كوادر من موظفين ذوي خبرة ومعرفة مناسبة بالعمل وذلك من خلال سنوات الخبرة حيث بلغت من خمس سنوات فأعلى بنسبة (٧٠.٣)%، كما جاءت نسبة (٩٨.٨)% ممن يحملون شهادات علمية مما يدل على الدراية والمهنية في مجال الرقابة والتفتيش. كما جاء التقسيم في المسميات الوظيفية بشكل سليم مما يدل على وجود هيكل وظيفي مناسب يلبي القدرة على نطاق الإشراف في المواقع الوظيفية.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة، لهذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجتمعة لاستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة، والتي سيتم عرضها في تحليل هذا الفصل، حيث يبدأ الفصل بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بما يتناسب مع أسئلة الدراسة وهذه المحاور هي: بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، الكفاءة، الفعالية، الجودة.

#### ١.٤ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

١.١.٤ نتائج السؤال الرئيسي: ما مستوى ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات

الحكومية على الأداء المؤسسي؟

للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات

الفرعية والمقياس ككل، والجدول (١.٤) يوضح ذلك:

جدول (١.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول

مستوى ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على الأداء المؤسسي مرتبة تنازلياً.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الدرجة
١	بيئة الرقابة	٣.٣٦	٠.٨٤	٦٧.١	١	متوسطة
٢	تقدير المخاطر	٢.٨٧	١.١٦	٥٧.٣	٤	متوسطة
٣	الأنشطة الرقابية	٣.٢٨	٠.٩٧	٦٥.٥	٢	متوسطة
٤	المعلومات والاتصال	٣.١٨	٠.٩٠	٦٣.٧	٣	متوسطة
٥	الرقابة الداخلية	٣.١٧	٠.٨٥	٦٣.٤		متوسطة
٦	الكفاءة	٣.١٠	٠.٨٦	٦٢.٠	٣	متوسطة
٧	الفعالية	٣.٢٠	٠.٩٨	٦٤.٠	١	متوسطة
٨	الجودة	٣.١٣	٠.٩٢	٦٢.٦	٢	متوسطة
٩	الأداء المؤسسي	٣.١٤	٠.٨٧	٦٢.٩		متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.١٦	٠.٨٠	٦٣.٢		متوسطة

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول مدى تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على الأداء المؤسسي، حيث جاء بدرجات متوسطة في المجالات الفرعية والمقياس ككل، فالمتوسط الحسابي للمقياس ككل (٣.١٦) بوزن نسبي (٦٣.٢%) وبدرجة متوسطة حسب المحك، وقد جاءت المجالات الخاصة بالرقابة الداخلية بالترتيب التالي: المحور الأول: بيئة الرقابة في الترتيب الأول (بوزن نسبي ٦٧.١%) وهو بدرجة متوسطة، تلاه المحور الثالث: الأنشطة الرقابية (بوزن نسبي ٦٥.٥%) وهو بدرجة متوسطة، تلاه المحور الرابع المعلومات والاتصال (بوزن نسبي ٦٣.٧%) وهو بدرجة متوسطة، تلاه المحور الثاني: تقدير المخاطر (بوزن نسبي ٥٧.٣%)

وهو بدرجة متوسطة، أما مجالات الأداء المؤسسي بالترتيب التالي: المحور الثاني: الفعالية في الترتيب الأول (بوزن نسبي ٦٤.٠%) وهو بدرجة متوسطة، تلاه المحور الثالث: الجودة (بوزن نسبي ٦٢.٦%) وهو بدرجة متوسطة، تلاه المحور الأول الكفاءة (بوزن نسبي ٦٢.٠%) وهو بدرجة متوسطة.

وفيما يلي عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بمجالات استمارة الدراسة ككل كل على حدة:

٢.١.٤ نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية

للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات

الفرعية، والجداول التالية توضح ذلك:

- المجال الأول " بيئة الرقابة ":

جدول (٢.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال بيئة الرقابة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
٣	تتأكد الرقابة الداخلية من توفر قواعد مكتوبة تحدد الواجبات والمسؤوليات لجميع الموظفين	٣.٥٧	٠.٩٤	٧١.٥	١	مرتفعة
١	تتضمن الرقابة الداخلية توزيع المسؤوليات في الوحدات الحكومية	٣.٤٨	٠.٩٦	٦٩.٥	٢	مرتفعة
٢	تتحقق الرقابة الداخلية من وجود سياسات فاعلة للتوظيف	٣.٤٣	٠.٩٠	٦٨.٥	٣	مرتفعة
٤	تضمن الرقابة الداخلية وجود قواعد ارشادية لتطبيق السياسات	٣.٤٣	٠.٩٨	٦٨.٥	٤	مرتفعة
٦	تتضمن الرقابة الداخلية في الوحدة الحكومية مراقبة المعاملات والأنشطة والفعاليات المرتبطة بالأحداث	٣.٣٨	١.٠٣	٦٧.٦	٥	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
٥	تتأكد الرقابة الداخلية من واقعية أهداف الأداء	٣.٢٤	١.٠٤	٦٤.٩	٦	متوسطة
٧	تتأكد الرقابة الداخلية من امتلاك الخبرة للموظفين	٢.٩٨	١.٠٥	٥٩.٥	٧	متوسطة
	مجال بيئة الرقابة	٣.٣٦	٠.٨٤	٦٧.١		متوسطة

يتضح من الجدول (٢.٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٢.٩٨-٣.٥٧)، وجاءت فقرة " تتأكد الرقابة الداخلية من توفر قواعد مكتوبة تحدد الواجبات والمسؤوليات لجميع الموظفين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٣.٥٧) وبنسبة مئوية (٧١.٥) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " تتأكد الرقابة الداخلية من امتلاك الخبرة للموظفين " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٨) وبنسبة مئوية (٥٩.٥) وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال بيئة الرقابة (٣.٣٦) وبنسبة مئوية (٦٧.١) وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الأولى وفقاً لجدول رقم (١.٤). ومما سبق يستنتج الباحث أن مستوى إجابات المبحوثين لبيئة الرقابة والذي جاء بدرجة متوسطة يعزى إلى وجود هياكل تنظيمية معتمدة وفق سياسات منصوصة ومعتمدة لتنظيم الهياكل بطريقه تحقق التنظيم السليم وبما يعود بالفائدة على أهداف الوحدات الحكومية، والتي تبنى على التحديد والفصل في الوظائف والعلاقات وخطوط الاتصال مما ينعكس على سياسات توظيفية سليمة، كما بينت النتائج بأن هناك سياسات تعتبر مرجعية وأساس للأنشطة الرقابية في الوحدات الحكومية ونقلص من الاجتهاد الشخصي وبالتالي زيادة الوعي بالعمليات والإجراءات التي تخص الإدارة الرقابية وواجباتها كما ويعزو الباحث إلى انخفاض استجابات المبحوثين للفقرة (٧) بعدم وجود معايير وإرشادات عمل منظمة ومععمة تستند إليها في معرفة الخبرات للموظفين.

حيث جاء المحور الأول: لبيئة الرقابة في الترتيب الأول (بوزن نسبي ٦٧.١%) وهو بدرجة متوسطة وقد خالفت دراسة (السامرائي، ٢٠١٦) حيث جاءت بيئة الرقابة بدرجة مرتفعة.

- المجال الثاني " تقدير المخاطر " :

جدول (٣.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تقدير المخاطر مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
٧	تقدم الرقابة الداخلية التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة العمليات	٣.٠٦	١.٣٢	٦١.٢	١	متوسطة
٥	تؤخذ تقارير نتائج تقييم المخاطر بجدية واهتمام من قبل الإدارة العليا	٢.٩٣	١.٣٠	٥٨.٥	٢	متوسطة
١	تعمل الرقابة الداخلية في الوحدة الحكومية مع الجهة المسؤولة من أجل تحديد المخاطر	٢.٩١	١.٢٢	٥٨.٣	٣	متوسطة
٦	يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر التي من شأنها الحد من المخاطر لكل نشاط على حدا	٢.٨٧	١.٢٨	٥٧.٣	٤	متوسطة
٨	تراجع الرقابة الداخلية المخاطر التي تشير الى ضعف تطبيق عمليات إدارة المخاطر	٢.٨٤	١.٢٣	٥٦.٨	٥	متوسطة
٤	تقوم الرقابة الداخلية بمساعدة الإدارة في تحديد مستويات المخاطر	٢.٧٩	١.٢٢	٥٥.٩	٦	متوسطة
٣	تضمن الرقابة الداخلية المطبقة توافر إجراءات رقابية متبعة للتأكد من وجود خطة طوارئ تشمل كافة المخاطر	٢.٧٨	١.٢١	٥٥.٦	٧	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
٢	تضمن الرقابة الداخلية القيام بإجراء مقابلات مع المستويات الإدارية لتحديد أهداف كل مستوى	٢.٧٤	١.١٨	٥٤.٩	٨	متوسطة
	مجال تقدير المخاطر	٢.٨٧	١.١٦	٥٧.٣		متوسطة

يتضح من الجدول (٣.٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٣.٠٦-٢.٧٤)، وجاءت فقرة " تقدم الرقابة الداخلية التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة العمليات " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٦) وبنسبة مئوية (٦١.٢) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " تضمن الرقابة الداخلية القيام بإجراء مقابلات مع المستويات الإدارية لتحديد أهداف كل مستوى " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٤) وبنسبة مئوية (٥٤.٩) وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال تقدير المخاطر (٢.٨٧) وبنسبة مئوية (٥٧.٣) وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الرابعة (وفقاً لجدول رقم (١.٤). ويرى الباحث أن ارتباط الوحدات الرقابية بالهيكل التنظيمي وخط الاتصال المباشر مع الإدارة العليا يحقق الاهتمام بالتقارير الرقابية المقدمة والتعاون والمشاركة مع الجهات ذات العلاقة في تحديد الظروف الداخلية والخارجية التي يمكن أن تشكل عائقاً في الحد من تحقيق أهداف المؤسسة الحكومية ووضع خطط وبرامج وإجراءات من خلال توصياتها، حيث جاء محور تقدير المخاطر (بوزن نسبي ٥٧.٣%) وهو بدرجة متوسطة كما ويرى الباحث انخفاض الفقرة (٢) ويعزى ذلك لعدم وجود إطار قانوني ينظم ويطور إجراءات العمل ويتوسع في عمل الوحدات الرقابية.

- المجال الثالث " الأنشطة الرقابية ":

جدول (٤.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأنشطة الرقابية مرتبة

تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
٢	تتأكد الرقابة الداخلية من مدى استجابة الإدارة للتوصيات الداخلية المعدة لتقويم نظام الرقابة الداخلية	٣.٣٧	١.٠١	٦٧.٣	١	متوسطة
١	تراعي الرقابة الداخلية التأكد من حدوث أنشطة المراقبة المستمرة لتقييم كافة الأنظمة	٣.٣٤	١.٠٨	٦٦.٨	٢	متوسطة
٤	تقوم الرقابة الداخلية بتقييمات دورية منفصلة شاملة للأنشطة التشغيلية	٣.٢٣	١.٠٦	٦٤.٦	٣	متوسطة
٣	تساعد الرقابة الداخلية على التأكد من فحص أداء الموظفين في الفترات المناسبة	٣.١٧	١.١١	٦٣.٤	٤	متوسطة
	مجال الأنشطة الرقابية	٣.٢٨	٠.٩٧	٦٥.٥		متوسطة

يتضح من الجدول (٤.٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٣.١٧-٣.٣٧)، وجاءت فقرة " تتأكد الرقابة الداخلية من مدى استجابة الإدارة للتوصيات الداخلية المعدة لتقويم نظام الرقابة الداخلية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٣.٣٧) وبنسبة مئوية (٦٧.٣) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " تساعد الرقابة الداخلية على التأكد من فحص أداء الموظفين في الفترات المناسبة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٧) وبنسبة مئوية (٦٣.٤) وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الأنشطة الرقابية (٣.٢٨) وبنسبة مئوية

(٦٥.٥) وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الثانية (وفقاً لجدول رقم (١.٤)). ويلاحظ ويستنتج الباحث من خلال استجابة المبحوثين إلى وجود قواعد تستند إليها الوحدات الرقابية في عملياتها وتعمل على تصويب أية انحرافات عن هذه السياسات بالعمل على تعديل المسار حيث جاء محور الأنشطة الرقابية (بوزن نسبي ٦٥.٥%) وهو بدرجة متوسطة واختلفت مع دراسة (السامرائي، ٢٠١٦) واتفقت مع دراسة (المجدوب، ٢٠٢٠) من حيث جاءت بدرجة متوسطة، ويرى الباحث ارتفاع استجابة المبحوثين للفقرة (٢) وجود قنوات اتصال ما بين الوحدات الرقابية والإدارة العليا وإعتماد توصياتها بشكل فيما يخص الرقابة المالية والإدارية ولا يوجد اي اطار ومرجعية عمل منظمة تستند إليه فيما يخص مراقبة الأداء لذلك جاء انخفاض الفقرة (٣).

#### - المجال الرابع " المعلومات والاتصال ":

جدول (٥.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعلومات والاتصال مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
٢	تتراعي الرقابة الداخلية التأكد من توفير المعلومات الكافية للإدارة لتمكينهم من اتخاذ القرار في الوقت المناسب	٣.٢٩	١.٠٤	٦٥.٩	١	متوسطة
٣	يقوم نظام الرقابة الداخلية بتقييم خطوط الاتصال التنظيمي بين الوظائف	٣.٢٧	٠.٩٤	٦٥.٤	٢	متوسطة
٥	تتأكد الرقابة الداخلية من إجراءاتها لتزويد المديرين بالمعلومات اللازمة	٣.٢٦	٠.٩٨	٦٥.١	٣	متوسطة
٤	تتأكد الرقابة الداخلية من وجود خطوط اتصال فعالة للتقرير عن الأخطاء المشتبه بها	٣.٢٤	٠.٩٨	٦٤.٩	٤	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
١	يتأكد نظام الرقابة الداخلية أن الإدارة لديها المعلومات الكافية لمراقبة الأداء لديها	٣.٢١	١.٠٦	٦٤.١	٥	متوسطة
٦	تتأكد الرقابة الداخلية من توفر استراتيجية لتطوير نظام المعلومات	٣.١١	٠.٩٤	٦٢.٢	٦	متوسطة
٨	تضمن الرقابة الداخلية وجود آلية لدراسة اقتراحات الموظفين	٣.٠٥	١.٠٤	٦١.٠	٧	متوسطة
٧	تساعد الرقابة الداخلية على وجود قنوات اتصال تمكن الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأية مخالفة	٣.٠٤	١.٠٢	٦٠.٧	٨	متوسطة
	مجال المعلومات والاتصال	٣.١٨	٠.٩٠	٦٣.٧		متوسطة

يتضح من الجدول (٥.٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة تراوحت ما بين (٣.٢٩) - (٣.٠٤)، وجاءت فقرة "تراعي الرقابة الداخلية التأكد من توفير المعلومات الكافية للإدارة لتمكينهم من اتخاذ القرار في الوقت المناسب" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٣.٢٩) وبنسبة مئوية (٦٥.٩) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة "تساعد الرقابة الداخلية على وجود قنوات اتصال تمكن الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأية مخالفة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٤) وبنسبة مئوية (٦٠.٧) وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعلومات والاتصال (٣.١٨) وبنسبة مئوية (٦٣.٧) وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الثالثة (وفقاً لجدول رقم (١.٤)). ويرى الباحث أن ارتفاع الفقرة رقم (٢) بسبب وجود قاعدة معلومات تحتوي على بنية تحتية من عناصر مادية وبرامج حاسوبية جعلها أكثر دقة في إنتاج المعلومات والسرعة التي يمتاز بها في إيصال المعلومات بين جميع المستويات ويعزو الباحث لإستجابات المبحوثين للفقرة (٧) إلى

النظرة الشرطية لوحدات الرقابة الداخلية وما يتبعها من عدم وجود دعم من الإدارة العليا لأي موظف يقدم تقرير عن مخالفة مالية أو إدارية.

### ٣.١.٤ نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع

المجالات الفرعية، والجداول التالية توضح ذلك:

المجال الأول "الكفاءة":

جدول (٦.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفاءة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
١	تمنح الصلاحيات للعاملين وفقاً للمواقع الإدارية التي يشغلونها	٣.٣٧	١.٠٢	٦٧.٣	١	متوسطة
٧	يملك العاملون المهارات التقنية اللازمة لتنفيذ الأعمال المنوطة بهم	٣.٢٦	٠.٩٤	٦٥.١	٢	متوسطة
٤	يلتزم العاملون في الوحدة الحكومية بشكل جماعي تجاه الأعمال المكلفين بها	٣.٢١	١.٠٠	٦٤.١	٣	متوسطة
٢	تتناسب وظائف العاملين مع مؤهلاتهم العلمية	٣.١٨	١.٠٦	٦٣.٧	٤	متوسطة
٩	يملك الموظفون القدرة على مواجهة التحديات التي تواجههم	٣.١٢	٠.٩٦	٦٢.٤	٥	متوسطة
٦	تراجع الوحدة الحكومية قراراتها في ضوء الأهداف المرسومة	٣.٠٩	١.٠١	٦١.٧	٦	متوسطة
٣	تشارك الوحدة الحكومية العاملين في اتخاذ القرارات	٢.٩١	١.٠٦	٥٨.٣	٧	متوسطة
٥	تسهم المنافسات الفردية بين العاملين في تعزيز روح الإبداع بعيداً عن المزايا الشخصية	٢.٩١	١.٠٦	٥٨.٣	٨	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
٨	تسعى الوحدة الحكومية إلى التغيير الفعال بغض النظر عن التكاليف	٢.٨٧	٠.٩٩	٥٧.٣	٩	متوسطة
	مجال الكفاءة	٣.١٠	٠.٨٦	٦٢.٠		متوسطة

يتضح من الجدول (٦.٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٢.٨٧-٣.٣٧)، وجاءت فقرة " تمنح الصلاحيات للعاملين وفقاً للمواقع الإدارية التي يشغلونها " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٣.٣٧) وبنسبة مئوية (٦٧.٣) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " تسعى الوحدة الحكومية إلى التغيير الفعال بغض النظر عن التكاليف " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٧) وبنسبة مئوية (٥٧.٣) وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الكفاءة (٣.١٠) وبنسبة مئوية (٦٢.٠) وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الثالثة (وفقاً لجدول رقم (١.٤). ويرى الباحث تصدر الفقرة التي بالمرتبة الأولى يعزى إلى وجود وصف وظيفي لكل المواقع التنظيمية في الهياكل الإدارية وانخفاض الفقرة رقم (٨) يعزى إلى محدودية موازنة الوحدات الحكومية في الموازنة السنوية ضمن أسقف محددة لكل بند من بنود الصرف.

- المجال الثاني " الفعالية " :

جدول (٧.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الفعالية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
٢	الوحدة الحكومية قادرة على تحقيق الأهداف المنوطة بها	٣.٢٧	١.٠٤	٦٥.٤	١	متوسطة
١	تؤثر التجهيزات المتوفرة في الوحدة الحكومية إيجاباً في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستخدمين	٣.٢٤	١.١٠	٦٤.٩	٢	متوسطة
٥	تستخدم الوحدة الحكومية الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بفعالية	٣.٢٠	١.٠٨	٦٣.٩	٣	متوسطة
٤	تتطابق الخدمات المقدمة مع المعايير الموضوعية في الخطط	٣.١٧	١.٠٣	٦٣.٤	٤	متوسطة
٣	المستخدمين مقتنعين بدرجة ما تقدمه الوحدة الحكومية من خدمات	٣.١٣	١.٠٠	٦٢.٧	٥	متوسطة
	مجال الفعالية	٣.٢٠	٠.٩٨	٦٤.٠		متوسطة

يتضح من الجدول (٧.٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٣.٢٧-٣.١٣)، وجاءت فقرة " الوحدة الحكومية قادرة على تحقيق الأهداف المنوطة بها " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٧) وبنسبة مئوية (٦٥.٤) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " المستخدمين مقتنعين بدرجة ما تقدمه الوحدة الحكومية من خدمات " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٣) وبنسبة مئوية (٦٢.٧) وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الفعالية (٣.٢٠) وبنسبة مئوية (٦٤.٠) وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الأولى (وفقاً لجدول رقم

(١.٤). ويرى الباحث أن ذلك يعزو إلى وجود خطط استراتيجية في الوحدات الحكومية موثقة وقادرة على تحقيق الأهداف المنوطة بها ضمن مدة زمنية محددة أما الفقرة رقم (٣) فإن الباحث يرى ضعف في وجود مؤسسات قادرة على قياس رضا المستفيدين فيما تقدمه الوحدات الحكومية.

#### - المجال الثالث " الجودة " :

جدول (٨.٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الجودة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
٣	تسعى الوحدة الحكومية إلى دراسة كافة الشكاوى المقدمة من الجمهور	٣.٣٠	١.٠٤	٦٦.١	١	متوسطة
١	توجد علاقة بين أسلوب العمل كفريق وبين مستويات الخدمات التي تقدمها الوحدة الحكومية	٣.٢٣	١.٠٩	٦٤.٦	٢	متوسطة
٢	يتقبل الموظفون التغذية الراجعة من المستفيدين مهما كانت طبيعتها	٣.١٧	١.٠٦	٦٣.٤	٣	متوسطة
٤	يهتم العاملون في الوحدة الحكومية بحاجات المستفيدين أكثر من اهتمامهم بالإجراءات المتبعة في التنفيذ	٢.٨٠	١.٠٥	٥٦.١	٤	متوسطة
	مجال الجودة	٣.١٣	٠.٩٢	٦٢.٦		متوسطة

يتضح من الجدول (٨.٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٣.٣٠-٢.٨٠)، وجاءت فقرة " تسعى الوحدة الحكومية إلى دراسة كافة الشكاوى المقدمة من الجمهور " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٠) وبنسبة مئوية (٦٦.١) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يهتم العاملون في الوحدة الحكومية بحاجات المستفيدين أكثر من اهتمامهم

بالإجراءات المتبعة في التنفيذ " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٠) وبنسبة مئوية (٥٦.١) وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الجودة (٣.١٣) وبنسبة مئوية (٦٢.٦) وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الثانية (وفقاً لجدول رقم (١.٤)). ويعزو الباحث ذلك إلى قوة تلقى الشكاوى الغير متابعة من الجهات الحكومية في الإعلام المرئي والمسموع ويسلط الضوء على كافة الشكاوى والانحرافات في الوحدات الحكومية وبالتالي يتم دراسة أية شكاوى ومحاولة حلها بالطرق المناسبة، ويرى الباحث بأن ترتيب الفقرة رقم (٤) بنسبة ٢.٨٠ يعزى لوجود البيروقراطية الزائدة والإجراءات الإدارية المعقدة وعدم النظر إلى روح القانون.

## النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسياسات الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية؟

جدول رقم ٩.٤: نتائج اختبار (Correlations) لوجود تأثير دال إحصائياً لسياسات الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية

سياسات الرقابة الداخلية		
.٧٣٩**	معامل ارتباط بيرسون	الأداء المؤسسي
	مستوى الدلالة	
	العدد	
.٦٥١**	معامل ارتباط بيرسون	الكفاءة
	مستوى الدلالة	
	العدد	
.٧٢٢**	معامل ارتباط بيرسون	الفعالية
	مستوى الدلالة	
	العدد	
.٧٢٠**	معامل ارتباط بيرسون	الجودة
	مستوى الدلالة	
	العدد	

بالاستناد إلى اختبار تحليل (معامل ارتباط بيرسون) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥. وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسياسات الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

وكذلك الأمر وبالأستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون والذي قيمته ٠.٧٣٩ وهي قيمة قوية وفي نفس الوقت الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية قيمة مستوى الدلالة والتي بلغت ٠.٠٠٠. وهي دالة إحصائية ومما يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسياسات الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئة الرقابة على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية؟

جدول رقم ١٠.٤: نتائج اختبار (Correlations) لوجود اثر دال إحصائياً لبيئة الرقابة على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية

بيئة الرقابة			
الأداء المؤسسي	معامل ارتباط بيرسون	.٦١٤**	ارتباط
	مستوى الدلالة	.٠٠٠	
	العدد	٨٢	
الكفاءة	معامل ارتباط بيرسون	.٥٢٤**	ارتباط
	مستوى الدلالة	.٠٠٠	
	العدد	٨٢	
الفعالية	معامل ارتباط بيرسون	.٥٨٧**	ارتباط
	مستوى الدلالة	.٠٠٠	
	العدد	٨٢	
الجودة	معامل ارتباط بيرسون	.٦٢٨**	ارتباط
	مستوى الدلالة	.٠٠٠	
	العدد	٨٢	

بالاستناد إلى اختبار تحليل (معامل ارتباط بيرسون) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥ وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم علاقة ارتباطية دالة

إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئة الرقابة على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

وكذلك الأمر وبالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون والذي قيمته 0.614 وهي قيمة قوية وفي نفس الوقت الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية قيمة مستوى الدلالة والتي بلغت 0.000 وهي دالة إحصائية ومما يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئة الرقابة على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقدير المخاطر على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية؟

جدول رقم ١١.٤: نتائج اختبار (Correlations) لوجود اثر دال إحصائياً لتقدير المخاطر على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية

تقدير المخاطر		
الأداء المؤسسي	معامل ارتباط بيرسون	.٥٧٤**
	مستوى الدلالة	.٠٠٠
	العدد	٨٢
الكفاءة	معامل ارتباط بيرسون	.٤٥٧**
	مستوى الدلالة	.٠٠٠
	العدد	٨٢
الفعالية	معامل ارتباط بيرسون	.٥٧١**
	مستوى الدلالة	.٠٠٠
	العدد	٨٢
الجودة	معامل ارتباط بيرسون	.٥٩٤**
	مستوى الدلالة	.٠٠٠
	العدد	٨٢

بالاستناد إلى اختبار تحليل (معامل ارتباط بيرسون) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥ وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ارتباطية دالة

إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقدير المخاطر على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

وكذلك الأمر وبالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون والذي قيمته 0.574 وهي قيمة قوية وفي نفس الوقت الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية قيمة مستوى الدلالة والتي بلغت 0.000 وهي دالة إحصائية ومما يعني علاقة ارتباطية دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقدير المخاطر على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة الرقابية على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية؟

جدول رقم ١٢.٤: نتائج اختبار (Correlations) لوجود اثر دال إحصائياً للأنشطة الرقابية على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية

الأنشطة الرقابية			
الأداء المؤسسي	معامل ارتباط بيرسون	.٧٠٢**	
	مستوى الدلالة	.٠٠٠	
	العدد	٨٢	
الكفاءة	معامل ارتباط بيرسون	.٦٣١**	
	مستوى الدلالة	.٠٠٠	
	العدد	٨٢	
الفعالية	معامل ارتباط بيرسون	.٦٩٠**	
	مستوى الدلالة	.٠٠٠	
	العدد	٨٢	
الجودة	معامل ارتباط بيرسون	.٦٦٦**	
	مستوى الدلالة	.٠٠٠	
	العدد	٨٢	

بالاستناد إلى اختبار تحليل (معامل ارتباط بيرسون) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥ وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم علاقة ارتباطية دالة

إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة الرقابية على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

وكذلك الأمر وبالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون والذي قيمته 0.702 وهي قيمة قوية وفي نفس الوقت الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية قيمة مستوى الدلالة والتي بلغت 0.000 وهي دالة إحصائية ومما يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة الرقابية على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعلومات والإتصال على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية؟

جدول رقم ١٣.٤: نتائج اختبار (Correlations) لوجود اثر دال إحصائياً للمعلومات والإتصال على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية

المعلومات والإتصال		
المعلومات والإتصال	معامل ارتباط بيرسون	.٧٣٤**
	مستوى الدلالة	.٠٠٠
	العدد	٨٢
الأداء المؤسسي	معامل ارتباط بيرسون	.٧١٣**
	مستوى الدلالة	.٠٠٠
	العدد	٨٢
الكفاءة	معامل ارتباط بيرسون	.٧١٣**
	مستوى الدلالة	.٠٠٠
	العدد	٨٢
الفعالية	معامل ارتباط بيرسون	.٧١١**
	مستوى الدلالة	.٠٠٠
	العدد	٨٢
الجودة	معامل ارتباط بيرسون	.٦٦٠**
	مستوى الدلالة	.٠٠٠
	العدد	٨٢

بالاستناد إلى اختبار تحليل (معامل ارتباط بيرسون) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥ وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم علاقة ارتباطية دالة

إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعلومات والإتصال على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

وكذلك الأمر وبالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون والذي قيمته 0.734 وهي قيمة قوية وفي نفس الوقت الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية قيمة مستوى الدلالة والتي بلغت 0.000 وهي دالة إحصائيا ومما يعني علاقة ارتباطية دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعلومات والإتصال على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الجودة) من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

H<sub>0</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لممارسة الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

H<sub>1</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لممارسة الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

تم استخدام طريقة الانحدار القياسي في تحليل الانحدار الخطي، لفحص وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومن خلال جدول نتائج ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، نلاحظ ان قيمة sig هي 0.000 وهي اقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري H<sub>0</sub>، ونقبل الفرض البديل H<sub>1</sub> والتي تقول بوجود تأثير ذو دلالة احصائية لممارسة الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة الإدارية والمالية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

وبالتالي نستطيع التنبؤ بتأثير الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي من خلال المتغيرات المستقلة (بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال). تشير قيمة المربع R (معامل التحديد) البالغة 0.571 إلى أن تطبيق نماذج الرضا، يفسر ما يقرب من 57.1% من تأثير الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي. كما بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.770$  وهي قيمة تعتبر مرتفعة القوة.

يوضح الجدول (٤.٤) معاملات الانحدار والخطأ المعياري وقيمة اختبار t مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدالة الاحصائية)، حيث تبين أن متغير (المعلومات والاتصال) دال احصائياً، وهو سبب معنوية تحليل التباين للانحدار.

وقد يتعلّق بقيم معاملات تضخم التباين VIF فقد بلغت اقل من 4.5 للمتغيرات المستقلة، مما يدل على عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين متغيرات نموذج الانحدار.

وبذلك تصبح معادلة نموذج خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 0.462 + (0.219) * \text{بيئة الرقابة} + (0.018) * \text{تقدير المخاطر} + (0.146) * \text{الأنشطة الرقابية} + (0.444) * \text{المعلومات والإتصال} + e$$

جدول (١٤.٤): نتائج تحليل الانحدار الخطي للمتغيرات التابعة والمستقلة

#### Model Summary ملخص النموذج

النموذج	R	R مربع	مربع المعدل R	الخطأ في التقدير
١	.٧٧٠a	.٥٩٢	.٥٧١	.٥٧١٤٨

الرقابية، المعلومات المخاطر، الأنشطة الرقابة، تقدير المتغيرات المتنبأة: (الثابت)، بيئة a. :  
والإتصال

#### ANOVA تحليل تباين النموذج (a)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
١	الانحدار	٤	٩.١٣٩	٢٧.٩٨٣	.٠٠٠b
	البواقي	٧٧	.٣٢٧		
	المجموع	٨١			

a. المتغير التابع: الأداء المؤسسي

b. المتغيرات المستقلة: بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والإتصال

#### المعاملات Coefficientsa

التعددية Collinearity		Sig.	T	معامل معياري Beta	معياري الخطأ	معامل غير معياري B	المتغيرات
VIF	Tolerance						

		.١٣٠	١.٥٢٩		.٣٠٢	.٤٦٢	الثابت
٣.٥٠٨	.٢٨٥	.١٢٦	١.٥٤٥	.٢١١	.١٤٢	.٢١٩	الرقابة بيئية
٣.٨٢٥	.٢٦١	.٨٦٨	.١٦٧	.٠٢٤	.١٠٧	.٠١٨	المخاطر تقدير
٤.٤٤٨	.٢٢٥	.٢٩٢	١.٠٦١	.١٦٣	.١٣٨	.١٤٦	الرقابية الأنشطة
٣.٥٠٨	.٢٨٥	.٠٠١	٣.٣٥٢	.٤٥٧	.١٣٣	.٤٤٤	المعلومات والإتصال

a. المتغير التابع: الأداء المؤسسي

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

٥.١ النتائج

٥.٢ التوصيات

## الفصل الخامس

### الإستنتاجات و التوصيات

#### ٥.١ الإستنتاجات

(١) إن الوحدات الرقابية في المؤسسات الحكومية تكتسب أهمية ضرورية باعتبارها أحد الركائز التي تؤثر على أداء القطاع العام من خلال اعتبار هذه الوحدات خط الدفاع الأول في تطوير كفاءة وفعالية وجودة الخدمات المقدمة للمستخدمين من القطاع الحكومي، كذلك تعزيز إيجاد المقومات الأساسية وتطويرها يساعد على حماية المقدرات والأصول العامة، وتسهيل متابعة تنفيذ السياسات ورفع كفاءتها وجودتها وفعاليتها للإرتقاء بمنهجية الإصلاحات لينعكس الأثر على المجتمع بأسره وقد تأكد ذلك من خلال وجود علاقة ارتباطية معنوية بين ممارسة سياسات الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي بدرجة متوسطة وفي المجالات الفرعية والمقياس ككل، حيث جاء المتوسط الحسابي للمقياس ككل (٣.١٦) بوزن نسبي (٦٣.٢%) وبدرجة متوسطة ، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم وجود تحديث للإطار القانوني لوحدات الرقابة الداخلية وفقاً للممارسات الفضلى.

(٢) إن المستوى المستنتج من إجابات المبحوثين لبيئة الرقابة يعزى إلى وجود هيكل تنظيمية معتمدة وفق سياسات الحكومة الفلسطينية والتي تركز على فصل وتحديد طبيعة الوظائف المتنوعة والعلاقات وما بينهما بشكل عمودي وأفقي والذي يفضي إلى منع ازدواجية

المسؤوليات والصلاحيات والفصل بين الوظائف من خلال بطاقات الوصف الوظيفي لجميع المستويات الإدارية والذي يعزز سياسات التوظيف، بالإضافة إلى وجود قوانين وتشريعات تعتبر مرجعية وأساس للعمل الرقابي في الوحدات الحكومية وتحد من الاجتهاد الشخصي وبالتالي زيادة الوعي بالعمليات والإجراءات التي تخص الإدارة الرقابية وواجباتها، حيث جاء المحور الأول: لبيئة الرقابة في الترتيب الأول (بوزن نسبي ٦٧.١%) وهو بدرجة متوسطة وقد خالفت دراسة (السامرائي، ٢٠١٦) حيث جاءت بيئة الرقابة بدرجة مرتفعة، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم وجود توحيد للهيكل التنظيمي والأوصاف الوظيفية والمؤهلات العلمية والمهام المنوطة بما يتماشى مع معايير مبادئ مهنة التدقيق والممارسات الفضلى لوحدات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية.

٣) ارتباط الوحدات الرقابية بأعلى الهرم في الوحدات الرقابية والاهتمام بالتقارير الرقابية المقدمة والتعاون والمشاركة مع جهة الاختصاص في تحديد الظروف الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تشكل عائقاً في الحد من تحقيق أهداف المؤسسة الحكومية ووضع خطط وبرامج وإجراءات حيث جاء محور تقدير المخاطر (بوزن نسبي ٥٧.٣%) وهو بدرجة متوسطة ولم تتفق مع دراسة (السامرائي، ٢٠١٦)، مع الأخذ بالاعتبار عدم وجود أتمتة لإجراءات العمل لضمان تطبيق المنهجية السليمة.

٤) وجود أنظمة وقوانين ولوائح وتعليمات والتي تعتبر الأساس في العمليات الرقابية للوحدات لتشكل أداة لتطبيق وقياس الأداء الفعلي ومدى انسجامه مع السياسات المعتمدة والعمل على تعديل أو تصويب أية انحرافات عن هذه السياسة وبالتالي تعديل الأداء بما يتفق مع الخطة

الموضوعة حيث جاء محور الأنشطة الرقابية (بوزن نسبي ٦٥.٥%) وهو بدرجة متوسطة واختلفت مع دراسة (السامرائي، ٢٠١٦) واتفقت مع دراسة (المجدوب، ٢٠٢٠) من حيث جاءت بدرجة متوسطة.

(٥) وجود خطوط اتصالات تنظيمية فعالة واستخدام أدوات رقابية مناسبة وفاعلة تعمل على توفير معلومات وبيانات للإدارة العليا بما يفضي إلى إتخاذ قرارات صائبة تعمق الكفاءة الممكنة للوحدات الحكومية ليعزى لإستجابات المحبوثين للمحور الرابع المعلومات والاتصال (بوزن نسبي ٦٣.٧%) وهو بدرجة متوسطة ولم تتفق مع دراسة (السامرائي، ٢٠١٦)، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم وجود دعم كافي وخطوط اتصال ومتابعة فعالة من قبل الوزير المختص لما يصدر عن الوحدات الرقابية في بعض المؤسسات الحكومية.

(٦) خلصت الدراسة إلى أن الرقابة الداخلية تمثل جزءاً أساسياً وتنظيماً يساعد في متابعة العمل في المؤسسات الحكومية والمشرف على الأداء، كما يساهم في تعزيز الأداء العام للعاملين وتحسين جودتهم في العمل، كما أن مستوى الأداء يتأثر بمستوى المقومات الرقابية بشكل طردي، كما أن الرقابة الداخلية تعمل على بلورة وتعزيز الشفافية والنزاهة بما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وكفاءتها وجودتها إذا ما عززت البرامج الرقابية التي تهتم بالكفاءة والجودة وذلك يعزى إلى تأثير الوحدات الرقابية من خلال تطبيق سياساتها كما جاء في نتائج مجالات الأداء المؤسسي بالترتيب التالي: المحور الثاني: الفعالية في الترتيب الأول (بوزن نسبي ٦٤.٠%) وهو بدرجة متوسطة، تلاه المحور الثالث: الجودة (بوزن نسبي ٦٢.٦%) وهو بدرجة متوسطة، تلاه المحور الأول الكفاءة (بوزن نسبي ٦٢.٠%) وهو بدرجة متوسطة.

## ٥.٢ التوصيات :

- (١) تحديث الإطار القانوني للرقابة الداخلية للوحدات الرقابية في الوحدات الحكومية وربطها فنياً مع ديوان الرقابة الإدارية والمالية لما يفضي من فائدة ومصلحة عامة من خلال توحيد منهجية العمل وفقاً للمبادئ المهنية والمعايير الدولية الرقابية.
- (٢) العمل على أتمتة العمليات الرقابية في الوحدات الحكومية لضمان تطبيق المنهجية السليمة لإدارة العمل وتنفيذ برنامج تدريبي سنوي وطني يساعد في نقل المعرفة والخبرات من خلال تطوير مذكرات تفاهم مع القطاع الخاص.
- (٣) تأهيل الوزراء ورؤساء المؤسسات الحكومية من خلال برامج تعزز التوعية بإدارة المرافق العامة وخصوصاً مكانة ودور الرقابة الداخلية وأهميتها في تصويب ومنع الانحرافات عن المعايير الموضوعة لتعزيز المنتج الرقابي.
- (٤) تطوير العمل الرقابي في الوحدات الحكومية ليشمل رقابة الأداء (رقابة الخطط الإستراتيجية والتنفيذية للوحدات الحكومية)، لينعكس ذلك على الأداء العام للدولة من خلال مؤشرات أداء معدة مسبقاً.

## المراجع و الملاحق

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

الملاحق

## قائمة المراجع العربية:

- ادريس، الفاضل تيمان، ابو الروس، تيمان (٢٠٢٢)، دور إدارة الجودة في تحسين مستويات الأداء، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (٤٠).
- الفياض، سها (٢٠٢٠)، أثر تطبيق إدارة الجودة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية (دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين).
- المجدوب، محمد (٢٠٢٠)، مدى فاعلية الأنشطة الرقابية الداخلية المطبقة في الوحدات الحكومية).
- ابراهيم، اسامة (٢٠٢٠)، أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي.
- ادريس، معاذ الطيب (٢٠١٩) "دور الرقابة الداخلية في تقويم أداء الوحدات الحكومية في السودان بالتطبيق على وزارة المالية".
- السامرائي، محمد (٢٠١٦)، أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية.
- الفضل، ابو القاسم (٢٠١٦)، أثر السياسات الإدارية على تحسين الأداء: دراسة حالة بنك فيصل
- القيسي، محمد (٢٠١٥)، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- العبادي، ابراهيم (٢٠١٤)، دور نظام الرقابة الداخلية في ضبط الإنفاق الحكومي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد (٢٢)، العدد (٢).
- الخيطان، هادي (٢٠١٣)، أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية.
- الزغبى، ميسون (٢٠١١)، دور وحدات الرقابة الإدارية في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، دراسات العلوم التربوية، المجلد (٣٨)، العدد (١).
- الفهداوي، فهمي (٢٠١١)، السياسة العامة - منظور كلي في البنية والتحليل، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- القحطاني، مشبب (٢٠١١)، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- الخصاونة، ريم (٢٠١٠)، تقييم اجراءات الرقابة الحكومية في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية، مجلة جامعة الأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (٢٤)، العدد (٩).
- الحديثي، مها، الخفاجي، محمد (٢٠٠٦)، النظام السياسي والسياسة العامة، مركز الفرات للتنمية والدراسات الإستراتيجية
- المقرن، سطم (٢٠٠٥)، تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي "دراسة تحليلية وصفية.
- حتاملة، حابس محمد، دراوشة، نجوى (٢٠١٩)، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديمين، دراسات العلوم التربوية، مجلد (٤٦)، العدد (٢).
- حسين، مها (٢٠١٨)، تحليل السياسات العامة: التطور والمفهوم، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية، المجلد (٥٥)، العدد (١).
- حسن علي، مرح (٢٠١٦)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- سالم، مؤيد، (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، مكتبة الجامعة "الشارقة"، إثراء للنشر والتوزيع
- صايح، جوديت (٢٠١٨)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
- طنينه، فهد (٢٠١٧)، أثر الرقابة الداخلية على الأداء، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الضفة الغربية.
- عبد الكريم، رجاء سعد، "أثر تطوير نظم الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على أداء الأجهزة الرقابية العليا (دراسة ميدانية في ليبيا)".

- علي، خالد صباح (٢٠١٨)، أنموذج مقترح لتقويم إدارة مخاطر الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على وفق اطار COSO، مجلة جامعة جيهان - اربيل العلمية، مجلد (١)، العدد (٢) الجزء (A).
- عليوي، معاذ (٢٠١٧)، مؤسسة الرقابة العامة في فلسطين ، المركز الديمقراطي العربي.
- عبد القوي، مريم (٢٠١٥)، المراجعة الخارجية كأداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية.
- عشاوي، محمد عبد الوهاب حسن (٢٠١٤)، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة.
- عطاطرة، أشرف (٢٠١٢)، الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية في تحسين أداء العمل من وجهة نظر ديوان الرقابة الإدارية والمالية الفلسطيني.
- عودة، احمد نوفل (٢٠١١)، كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد (٢٠).
- عايش، شادي (٢٠٠٨)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة، الجامعة الإسلامية).
- فرحي، الهام (٢٠١٩)، أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كوسيدار- اوماش -بسكره.
- كلاب، سعيد (٢٠٠٤)، واقع الرقابة في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة).
- منير، قاسمي محمد، عبد اللطيف، مصيطفى (٢٠١٩)، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي في جامعة غرداية، مجلة افاق علمية، المجلد (١١)، العدد (٣).
- ياغي، عبد الفتاح (٢٠٠٩)، السياسات العامة: النظرية والتطبيق ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر.

• قائمة المراجع الأجنبية:

- Ologunde, A. Olusola, (٢٠١٢), "business Strategy as a Measure of Organizational Performance", International Journal of Business and Management Vol. ٧, No.
- NyakundimDouglas Onganga,Nyamita,Micah Odhiambo,Tinega,TomMatwetwe "Effect of internal control systems on financial performance of small and medium scale business enterprises in Kisumu City,Kenya international journal of social sciences and entrepreneurship.vol.١.Issue ١١,٢٠١٤pp.٧١٩-٧٣٤
- Dineshkumar and ,Kogulacumar,Internal control system and its impact on the performance of the sri lanka telecom limited in jaffina district.٢٠١٢
- Brian, Mwachiro D, (٢٠١٣), "Effects of Internal Controls On Revenue Collection: A Case Of Kenya Revenue Authority", The Degree Of Master Of Business Administration (MBA), School Of Business, University Of Nairobi.
- Lansiluoto, A. Jokipii and T. Eklund (٢٠١٦) Internal control effectiveness – a clustering approach, Managerial Auditing Journal, Vol. ٣١  
www.saacb.ps.com •  
<https://www.meemapps.com/term/management-policies> •
- Tuama Hasan Yasien & Alqhiwi Laith Abdullah, (٢٠١٤) "The Impact of Application of Business Process Reengineering on Improvement the Institutional Performance Effectiveness" A Field Study on the Jordanian Pharmaceutical Companies, European Journal of Scientific Research, Vol.١٢٢ No.١

- Jose G. Alcaine, (٢٠١٦) "factors affecting institutional performance" at high and very high research universities: policy implications a dissertation submitted in partial fulfillments of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at Virginia Commonwealth University VCU Scholars Compass.
- Hasan Taher & Issa Husein, (٢٠١٤) "The role of knowledge management processes to improve Institutional performance" Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies Economic and Legal Sciences Series Vol. (٣٦) No. (٦)

ملحق رقم (٠١)  
الإستبانة في صورتها النهائية

الإستبانة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الموظف/ة المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة حول " تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية " ، كمتطلب لرسالة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة، لذا نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة ، من خلال تعبئة هذه الاستبانة والإجابة العلمية الدقيقة على جميع الأسئلة المطروحة ، لما لذلك من أثر جوهري في الوصول إلى نتائج دقيقة وحقيقية يمكن الاعتماد عليها ويمكن تعميمها ، ونوجه عنايتكم أن جميع الإجابات سوف تكون موضع ثقة و تعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، كما أن نتائج الدراسة ستعرض بشكل عام ، ولن يشار إلى أي اسم من الأسماء المشاركة في الإجابة على الأسئلة في هذه الاستبانة .

مع بالغ شكري وتقديري

الباحث: هاني مصطفى خالد ابو البهاء

بإشراف: د.يونس جعفر

الجزء الأول : أرجو منك بيان ما يلي :

أولاً : المتغيرات الديموغرافية .

الرجاء وضع إشارة ( / ) في المربع الذي ينطبق عليك:

○ الجنس :

( ) ذكر ( ) أنثى

○ المؤهل العلمي :

( ) دبلوم فما دون ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

سنوات الخبرة:

( ) أقل من (٥) سنوات ( ) (٥-اقل من ١٠) سنوات

( ) أعلى من (١٠) سنوات

المسمى الوظيفي:

( ) وكيل ( ) وكيل مساعد ( ) مدير عام ( ) رئيس وحدة

( ) مدير ( ) رئيس قسم ( ) مدقق ( مفتش) .

الجزء الثاني: يرجى الإجابة على فقرات الأداة التالي بوضع إشارة (X) في العمود المناسب بجانب كل فقرة.

القسم الأول: الرقابة الداخلية بأبعادها						
الرقم	المجال الأول: بيئة الرقابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تتضمن الرقابة الداخلية توزيع المسؤوليات في الوحدات الحكومية					
٢	تتحقق الرقابة الداخلية من وجود سياسات فاعلة للتوظيف					
٣	تتأكد الرقابة الداخلية من توفر قواعد مكتوبة تحدد الواجبات والمسؤوليات لجميع الموظفين					
٤	تضمن الرقابة الداخلية وجود قواعد إرشادية لتطبيق السياسات					
٥	تتأكد الرقابة الداخلية من واقعية أهداف الأداء					
٦	تتضمن الرقابة الداخلية في الوحدة الحكومية مراقبة المعاملات والأنشطة والفعاليات المرتبطة بالأحداث					
٧	تتأكد الرقابة الداخلية من امتلاك الخبرة للموظفين					
	المجال الثاني: تقدير المخاطر					
٨	تعمل الرقابة الداخلية في الوحدة الحكومية مع الجهة المسؤولة من أجل تحديد المخاطر					
*٩	تضمن الرقابة الداخلية القيام بإجراء مقابلات مع المستويات الإدارية لتحديد أهداف كل مستوى					
١٠	تضمن الرقابة الداخلية المطبقة توافر إجراءات					

					رقابية متبعة للتأكد من وجود خطة طوارئ تشمل كافة المخاطر	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تقوم الرقابة الداخلية بمساعدة الإدارة في تحديد مستويات المخاطر	١١
					تؤخذ تقارير نتائج تقييم المخاطر بجدية واهتمام من قبل الإدارة العليا	١٢
					يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر التي من شأنها الحد من المخاطر لكل نشاط على حدا	١٣
					تقدم الرقابة الداخلية التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة العمليات	١٤
					تراجع الرقابة الداخلية المخاطر التي تشير إلى ضعف تطبيق عمليات إدارة المخاطر	١٥
					المجال الثالث: الأنشطة الرقابية	
					تراعي الرقابة الداخلية التأكد من حدوث أنشطة المراقبة المستمرة لتقييم كافة الأنظمة	١٦
					تتأكد الرقابة الداخلية من مدى استجابة الإدارة للتوصيات الداخلية المعدة لتقويم نظام الرقابة الداخلية	١٧
					تساعد الرقابة الداخلية على التأكد من فحص أداء الموظفين في الفترات المناسبة	١٨
					تقوم الرقابة الداخلية بتقييمات دورية منفصلة شاملة للأنشطة التشغيلية	١٩

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الرابع: المعلومات والاتصال	
					يتأكد نظام الرقابة الداخلية أن الإدارة لديها المعلومات الكافية لمراقبة الأداء لديها	٢٠
					تراعي الرقابة الداخلية التأكد من توفير المعلومات الكافية للإدارة لتمكينهم من اتخاذ القرار في الوقت المناسب	٢١
					يقوم نظام الرقابة الداخلية بتقييم خطوط الاتصال التنظيمي بين الوظائف	٢٢
					تتأكد الرقابة الداخلية من وجود خطوط اتصال فعالة للتقرير عن الأخطاء المشتبه بها	٢٣
					تتأكد الرقابة الداخلية من إجراءاتها لتزويد المديرين بالمعلومات اللازمة	٢٤
					تتأكد الرقابة الداخلية من توفر استراتيجية لتطوير نظام المعلومات	٢٥
					تساعد الرقابة الداخلية على وجود قنوات اتصال تمكن الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأية مخالفة	٢٦
					تضمن الرقابة الداخلية وجود آلية لدراسة اقتراحات الموظفين	٢٧
<b>القسم الثالث: الأداء المؤسسي بأبعاده</b>						
					المجال الأول: الكفاءة	
					تمنح الصلاحيات للعاملين وفقاً للمواقع الإدارية التي يشغلونها	٢٨
					تناسب وظائف العاملين مع مؤهلاتهم العلمية	٢٩

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تشرك الوحدة الحكومية العاملين في اتخاذ القرارات	٣٠
					يلتزم العاملون في الوحدة الحكومية بشكل جماعي تجاه الأعمال المكلفين بها.	٣١
					تسهم المنافسات الفردية بين العاملين في تعزيز روح الإبداع بعيداً عن المزايا الشخصية	٣٢
					تراجع الوحدة الحكومية قراراتها في ضوء الأهداف المرسومة	٣٣
					يملك العاملين المهارات التقنية اللازمة لتنفيذ الأعمال المنوطة بهم	٣٤
					تسعى الوحدة الحكومية إلى التغيير الفعال بغض النظر عن التكاليف	٣٥
					يملك الموظفين القدرة على مواجهة التحديات التي تواجههم	٣٦
					المجال الثاني: الفعالية	
					تؤثر التجهيزات المتوفرة في الوحدة الحكومية إيجاباً في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين	٣٧
					الوحدة الحكومية قادرة على تحقيق الأهداف المنوطة بها	٣٨
					المستفيدين مقتنعين بدرجة ما تقدمه الوحدة الحكومية من خدمات	٣٩

					تتطابق الخدمات المقدمة مع المعايير الموضوعة في الخطط	٤٠
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تستخدم الوحدة الحكومية الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بفعالية	٤١
					المجال الثالث: الجودة	
					توجد علاقة بين أسلوب العمل كفريق وبين مستويات الخدمات التي تقدمها الوحدة الحكومية	٤٢
					يتقبل الموظفون التغذية الراجعة من المستفيدين مهما كانت طبيعتها	٤٣
					تسعى الوحدة الحكومية إلى دراسة كافة الشكاوى المقدمة من الجمهور	٤٤
					يهتم العاملون في الوحدة الحكومية بحاجات المستفيدين أكثر من اهتمامهم بالإجراءات المتبعة في التنفيذ	٤٥

الباحث: هاني مصطفى خالد أبو البهاء

## الملحق رقم (٠٢)

### أسماء السادة محكمين الاستبانة

الرقم	أسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
١	شاهر محمد احمد عبید	استاذ مشارك	الإدارة العامة	جامعة القدس المفتوحة
٢	شبلي اسماعيل مرشد السويطي	استاذ مساعد	الإدارة العامة	جامعة القدس المفتوحة
٣	ذياب علي ذياب جرار	استاذ دكتور	إدارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
٤	صلاح يحيى صلاح صبري	استاذ مساعد	الإدارة العامة	جامعة القدس المفتوحة
٥	سلامة محمد سلامة سالم سلامة	استاذ مشارك	القانون والعلوم الإدارية	جامعة القدس المفتوحة
٦	طارق فتحي اسعد المبروك	استاذ مساعد	إدارة القوى البشرية	جامعة القدس المفتوحة
٧	آلاء محمود شخصير	استاذ مساعد	الإدارة العامة	جامعة القدس المفتوحة
٨	فواز بدوي عبد الله بدوي	استاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
٩	اسماعيل سلامة اسماعيل عريقات	استاذ مساعد	الإدارة العامة	جامعة بيرزيت
١٠	عبد اللطيف محمد ابو عودة	استاذ مشارك	فلسفة الإدارة	جامعة الإستقلال

## الملحق رقم (٠٣)

### كتاب تسهيل مهام

<p><b>Al-Quds Open University</b> <b>Academic Affairs</b> <b>Deanship of Graduate Studies</b></p> <p>Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email: fgs@qou.edu</p>		<p><b>جامعة القدس المفتوحة</b> <b>الشؤون الأكاديمية</b> <b>عمادة الدراسات العليا</b></p> <p>رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2976240 - 02/2956073 فاكس: 02/2963738 بريد الكتروني: fgs@qou.edu</p>
--	---	---

Ref. :

الرقم: ع. د. ع. / 1164/22

Date :

التاريخ: 2022/08/3

حضرة المستشار إياد تيم المحترم  
رئيس ديوان الرقابة المالية والإدارية

تحية طيبة وبعد،

### تسهيل مهمة

فتهديك عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يقوم الطالب (هانى مصطفى أبو بهاء)؛ بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "الإدارة والسياسات العامة" بعنوان: (تأثير ممارسة سياسات الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية)، وعليه، أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب وتوزيع أدوات الدراسة المتعلقة به على أعداد مجتمع الدراسة. شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

أ. د. محمد شاهين  
عميد الدراسات العليا



نسخة:

• الملف