



كلية الدراسات العليا

الإدارة العامة

المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في تحقيق الحُكم
الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه

**Obstacles Facing the State Audit and Administrative
Control Bureau in Achieving Good Governance from
the Point of View of Its Personnel**

إعداد الطالب:

أحمد عوض

إشراف:

الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة
العامة من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

العام الدراسي

2021م - 1443هـ

إجازة الرسالة

المُعوقات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق الحُكم
الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه

**Obstacles Facing the State Audit and Administrative
Control Bureau in Achieving Good Governance from
the Point of View of Its Personnel**

إعداد الطالب:

أحمد عوض

إشراف:

الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد

تُوقشت هذه الرسالة يوم الأحد بتاريخ 2021/11/7 الموافق (30) مُحرم لسنة
1443 هـ وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

1. البروفيسور سمير أبو زنيد مشرفاً ورئيساً
د. كمال دزير
2. الدكتور أسامة شهوان ممتحناً خارجياً
أ. م. محمد الجعبري
3. الدكتور محمد الجعبري ممتحناً داخلياً
أ. م. محمد الجعبري

الإهداء

إلى صاحبة الحبل السري الذي لا زال و سيبقى أثره باقياً يذكرني بعظمتها..
إلى تلك المرأة القوية التي أسمتني أسداً و سنداً..
إلى من تعجز عن رؤيتي بعينيها و يبصرني قلبها..
إلى الشامخة التي علمتني الإصرار و الصبر.. إلى من منحنتي الحياة و الأمل فيها..
إلى الخير، مصدر النور و كل الفضل..
أمي الحنونة، امدّ الله في عمرها و جزاها عني خير جزاء.
إلى من حظيتُ بشرف حمل اسمه..
إلى قدوتي الأولى في الحياة..
والدي العزيز، شفاه الله و عافاه و أمدّ في عمره.
إلى من أشدّ عضدي بهم..
إلى من يشاطرنني الألم و الأمل..
إخوتي و أخواتي.
إلى ضلعي الثابت..
إلى أصدقائي و زملائي الأحباء.
إلى كلّ يد و كلّ قلب سار معي في درب الانجاز هذا حتى أصلَ إلى ما أنا عليه..

شكر وتقدير

الحمد لله ربّ العالمين والصلاه والسلام على سيد المرسلين وعلى اله وصحبه أجمعين، قال تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ "

(سوره النمل: 19)

اعترافا بالجميل...

الى صاحب القلب الكبير، والنفس الطويل، والعلم الوفير، الذي غمرني بعطفه، ورعاني بحسن توجيهه وارشاده سعاده البروفيسور: سمير أبو زنيد عميد كلية التمويل والإدارة المشرف على هذه الرسالة، وأتقدم إليك بوافر الشكر وعظيم الامتنان والدعاء للعلي التقدير أن يجزيكم كل خير، وأن يجعل كل ما قدمتموه لي في موازين حسناتكم إنه على ذلك لتقدير.

وأتقدم بعظيم الشكر والتقدير أيضاً إلى رئاسة جامعة الخليل وإدارتها وعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي وذلك لما يقدمونه لطلبة الدراسات العليا من إمكانيات وخيرات ومساعدات بما يضمن رفق المجتمع وأسواق العمل بأفضل الخريجين.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى كلّ من الممتحن الخارجي الدكتور أسامة شهوان، والدكتور محمد الجعبري ممتحنًا داخليًا على إرشاداتهما وملاحظاتهما التي أثرت الرسالة، وقومت من اعوجاجها..

وأخيرًا أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كلّ من قدم لي يد العون والمساعدة، ولم يبخل في توجيهه أو نصيحة فجزاهم الله عنّي خير الجزاه.

فهرس المحتويات

أ.....	الإهداء
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	فهرس المحتويات
و.....	فهرس الجداول
ط.....	فهرس الملاحق
ي.....	ملخص الدراسة
1	الفصل الأول
1	أبعاد الدراسة ومشكلتها
2.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5.....	3.1 أهمية الدراسة
6.....	4.1 أهداف الدراسة
7.....	5.1 فرضيات لدراسة
9.....	6.1 منهجية الدراسة
9.....	7.1 حدود الدراسة ومحدداتها
10.....	8.1 مصطلحات الدراسة
12	الفصل الثاني
12	الإطار النظري والدراسات السابقة
13.....	1.2 الإطار النظري
14.....	1.1.2 ديوان الرقابة المالية والإدارية
14.....	1.1.1.2 تعريف الرقابة وأهميتها
16.....	2.1.1.2 الرقابة الإدارية
19.....	3.1.1.2 الرقابة المالية
21.....	4.1.1.2 نشأة ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين

23	5.1.1.4 أهداف ديوان الرقابة المالية والإدارية
25	6.1.1.2 منهجية عمل ديوان الرقابة في فلسطين وبعض الدول العربية
27	6.1.1.2 أنواع الرقابة التي يمارسها الديوان
30	2.1.2 الحكم الرشيد
30	1.2.1.2 مفهوم الحكم الرشيد وأسباب ظهوره
33	2.2.1.2 مستويات تطبيق الحكم الرشيد
34	3.2.1.2 أهمية الحكم الرشيد
36	4.2.1.2 معايير تحقيق الحكم الرشيد
43	3.1.2 المعوقات التي تواجه الأجهزة الرقابية في تحقيق مفهوم الحكم الرشيد
50	2.2 الدراسات السابقة
50	1.2.2 الدراسات العربية
54	2.2.2 الدراسات الأجنبية
56	3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
58	الفصل الثالث
58	الإطار المنهجي للدراسة
59	الفصل الثالث
59	الإطار المنهجي للدراسة
59	1.3 مقدمة
59	2.3 منهجية الدراسة
59	3.3 أداة الدراسة
61	4.3 صدق الأداة،
66	5.3 ثبات الأداة
67	6.3 مجتمع الدراسة
67	7.3 خصائص عينة الدراسة
70	8.3 الطرق الكمية (الاستبانة)
70	9.3 مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية
72	الفصل الرابع

72.....	تحليل بيانات الدراسة
73.....	1.4 تمهيد
73.....	2.4 أسئلة الدراسة
87.....	3.4 فرضيات الدراسة،
101	الفصل الخامس
101	النتائج والتوصيات
102.....	الفصل الخامس
102.....	النتائج والتوصيات
102.....	1.5 النتائج،
102.....	1.1.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
104.....	2.1.5 النتائج المتعلقة بالفرضيات:
107.....	2.5 التوصيات،
108.....	المصادر والمراجع
108.....	المراجع العربية.
111.....	المراجع الأجنبية.
112.....	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (3.1): توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور 60
- جدول (3.2): التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة (المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة). 61
- جدول (3.3): التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة الخاصة بتحقيق الحُكم الرشيد 65
- جدول (3.4): معامل كرونباخ ألفا لثبات محاور الدراسة 66
- جدول (3.5): خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي 67
- جدول (3.6): خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي 67
- جدول (3.7): خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي 68
- جدول (3.8): خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة 68
- جدول (3.9): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة 68
- جدول (3.10): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الدائرة التي يعمل بها 69
- جدول (3.11): مفتاح التصحيح للوساط الحسابية 71
- الجدول (4.1): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال المُعيقات الإداريّة (التظيمية/ التخطيطية) 74
- الجدول (4.2): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال المُعيقات التشريعية 75
- الجدول (4.3): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال المُعيقات المحاسبية 77
- الجدول (4.4): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال المُعيقات المتعلقة بالكفاءة المهنية 79
- الجدول (4.5): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال المُعيقات التكنولوجية والفنية 81
- الجدول (4.6): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال الشفافية لتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد 83

- الجدول (4.7): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال المساءلة لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد 84
- الجدول (4.8): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال المشاركة لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد 85
- الجدول (4.9): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال الالتزام القانوني لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد 86
- جدول (4.10): اختبار (Standardized Regression) للعلاقة بين المعايير الإدارية (التنظيمية / التخطيطية) التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد 88
- جدول (4.11): اختبار (Standardized Regression) للعلاقة بين المعايير التشريعية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد 89
- جدول (4.12): اختبار (Standardized Regression) للعلاقة بين المعايير المحاسبية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد 90
- جدول (4.13): اختبار (Standardized Regression) للعلاقة بين المعايير المتعلقة بالكفاءة المهنية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد 91
- جدول (4.14): اختبار (Standardized Regression) للعلاقة بين المعايير التكنولوجية والفنية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد 92
- جدول (4.15): اختبار (T-Test) للفروق في المعايير التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد وفقاً لمتغير الجنس 93
- جدول (4.16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في المعايير التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ... 94
- جدول (4.17): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعلاقة حسب متغير المؤهل العلمي 95
- جدول (4.18): اختبار (T-Test) للفروق في المعايير التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد وفقاً لمتغير الوظيفي 95
- جدول (4.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في المعايير التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة 96
- جدول (4.20): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعلاقة حسب متغير سنوات الخبرة 97

جدول (4.21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة.....97

جدول (4.22): الأعداد، المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة للعلاقة حسب متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة.....98

جدول (4.23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير الدائرة.....99

جدول (4.24): الأعداد، المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة للعلاقة حسب متغير الدائرة.....99

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
113	الاستبانة	1
120	قائمة المحكمين	2
121	نموذج التدقيق اللغوي	3

ملخص الدراسة

المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في تحقيق الحُكم الرشيد من وجهة نظر

العاملين فيه

هدفت الدراسة إلى التعرف على المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحُكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه، تكوّن مجتمع الدراسة من (123) موظّفاً وموظّفة في ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة، حيث تمّ اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة والمكونة من (60) مفردة، وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمّها، أنّ مستوى المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة مرتفعاً بشكل عام، بينما كانت النتائج في مستوى المُعَيقات الإداريّة والتشريعية والمحاسبية والكفاءة المهنية، والتكنولوجية والفنية كان متوسطاً، كما أشار إلى أنّ مستوى تحقيق مفهوم الحُكم الرشيد كان مرتفعاً، وكان مستوى تحقيق مفهوم الحُكم الرشيد في مستوى الشفافية، والمساءلة والرقابة الإداريّة، ومستوى الالتزام القانوني كان مرتفعاً، بينما مستوى المشاركة كان متوسطاً.

وأظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المُعَيقات الإداريّة (التنظيميّة/التخطيطية)، والمُعَيقات التشريعية، والمُعَيقات المحاسبية، والمُعَيقات المتعلّقة بالكفاءة المهنية، والمُعَيقات التكنولوجية والفنية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة، وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد.

وخرجت الدراسة بعددٍ من التوصيات، كان أهمّها، ضرورة أنّ يقوم ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة بمراجعة التشريعات واللوائح الداخلية المتعلّقة بالمؤسّسات العامة، وتضمين لوائح تمنع تجاوز الإدارات العليا والتنفيذية لأنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية، وتحفيز المراجعين الداخليين وحمائهم من الأخطار التي قد يتعرّضون لها عند اكتشافهم، وتبليغهم عن وجود قصور أو تجاوز لإجراءات أنظمة الرقابة الداخلية.

الكلمات المفتاحية: المُعَيقات، ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة، الحُكم الرشيد.

Abstract

Obstacles Facing the State Audit and Administrative Control Bureau in Achieving Good Governance from the Point of View of Its Personnel

The present study aimed to investigate the obstacles facing the state audit administrative control bureau in Palestine (SAACB) in achieving good governance from the point of view of its personnel. The study population consisted of 123 male and female employees in the SAACB and a sample of 60 people selected using a simple random method. The study adopted the descriptive analytical approach and used the questionnaire as an instrument for data collection.

The most important results of the study are the following: the SAACB faces a high level of obstacles in general, but a medium level of obstacles in the aspects of administration, legislation, accounting, as well as in professional, technological and technical competencies, and a high level of competence in achieving the concept of good governance, particularly in the areas of transparency, accountability, administrative control and legal commitment, while the level of participation was medium.

The results showed that there is no statistically significant relationship between administrative, organizational, planning, legislative and accounting obstacles, professional competence-related obstacles, technological and technical obstacles, and achieving the concept of good governance-related obstacles faced by the SAACB.

The study concluded with a number of recommendations, mainly: the need for the SAACB to review the legislation and internal regulations related to public institutions in order to include regulations that prevent senior and executive administrations from crossing the line, and to motivate the internal auditors and protect them from the dangers they may be exposed to in the event that they disclose and report any irregularities or abuses of the SAACB procedures .

Keywords: Obstacles, SAACB, Good Governance

الفصل الأول

أبعاد الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 أهمية الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 منهجية الدراسة

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها

8.1 مصطلحات الدراسة

1.1 المقدمة

يرتبط مصطلح (الحكم الرشيد) من اسمه ارتباطاً مباشراً بمفهوم العدالة والمساواة والاستقامة والرشيد صفة للحكم، ومعناه الحكم الذي يسير في طريق الاستقامة ومنها إحقاق حقوق الإنسان في كل المؤسسات، ويُعتبر الحكم الرشيد أداةً فاعلةً في أيّ دولة، حيث نستطيع أن نتلمسه من خلال إثباته وتحقيقه في كل مؤسسات الدولة، وفي كل أنشطة المنظمات الخاصة بالمجتمع المدني، وفي أدبيات التنمية، وهنا برز هذا المصطلح بشكل واضح، في حين تُعتبر البداية لظهوره وتداوله في أول التسعينيات من القرن الماضي، فقد أصبح الحكم الرشيد علامة ومؤشراً دراسياً واضحاً على نجاح الحياة العامة في مجتمعٍ تهمة المشاركة، وتعنيه المساءلة، ويهتم بالشفافية والمصادقية ويُسهم في التنمية الإنسانية، فاستخدمته كافة الأطراف العاملة في الدولة بشكل واسع وبأسلوبٍ فاعل، كما أنه وسيلة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الدولة ومجتمعاتها في ظل أنظمة الحكم المتعددة التي أثبتت كل النتائج أنها أنظمة فاشلة، حيث إنّ الحكم الرشيد يحاول أن يوفر بيئة ملائمة وسليمة عن طريق عدة آليات أو مفاهيم من الواجب أن تسود في أيّ دولة مثل سيادة القانون والشفافية والمساءلة القانونية وغيرها، وذلك حتى تتكيف مع جديد العالم وما ساد من مصطلحات واسعة المعاني، متعددة المرامي كالعولمة بكل ما تركت خلفها من آثار على كل الأصعدة الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية وغيرها بشكل واضح، فيأتي الحكم الرشيد خادماً لمصالح المجتمع وساهراً على راحة الأفراد على حدّ سواء، حيث إنّ، أي الحكم الرشيد يُعتبر أنّ كلاً من موظفي السلطة والقيادة هم موظفون للخدمة العامة على رأسها خدمة المواطن وتحقيق حقوق المواطن بالعدالة والمساواة، وما هذه الوظائف إلا منصات لتحقيق قدرة الموظف فيها لإثبات الكفاءة والمقدرة على إيصال متطلبات الشعب، وإشباع حاجاته الأساسية كاملة، باتباع سياسة العدل والمساواة.. (النجار، 2019)

وقد أصبحت الرقابة مسألةً ملحةً في عصرنا الحالي، لأنها تشكل منظومةً شاملةً قادرةً على تخفيف الصراع، وتزويد من الاندماج والتفاعل بين مختلف الأطراف، وذلك بزيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز، وتعمل على تعظيم قيمة الدولة ودعم قدراتها التنافسية، بما يساعدها في تحقيق احتياجات الشعوب ومتطلباتها، ويجب أن تكون الرقابة من الأهداف الاستراتيجية للدولة. والحكم الرشيد هو عنصر قوة للدولة، فهو يوفر بيئة من المميزات الحسنة، تحقق الشرعية وتوفر الحرية

لإنشاء منظمات المجتمع المدني، ترتقي بالمجتمع وتُفَعِّل المشاركة الإيجابية في الحياة العامة، وتدعم حرية التعبير، وتضمن وجود هياكل ونظم قانونية وتشريعية ثابتة وعادلة، وتعتمد الشفافية والنزاهة والمساءلة وحُكم القانون في عمل كل الإدارات، وتحقق التعاون المثمر بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني. (بدوي، 2017، 2)

لا شكّ في أن ضعف النظم المحاسبية ونظم الرقابة الداخلية يُفضي بالضرورة إلى اتساع رقعة الفساد بأنواعه المختلفة، بما فيها الفساد الماليّ، فالمؤسّسات التي يكون فيها نظام الرقابة الداخلية ضعيف أو غير ملائم تكون أكثر عرضة لتفشي الفساد وظهور أعراضه، وبالتالي ستعاني هذه المؤسّسات من آثار ذلك على المدى القريب والبعيد، ولذلك اعتبرت أنظمة الرقابة الداخلية أحد أهم الأركان التي تُستخدم لحماية الموارد والممتلكات من الفساد، فهو النظام الذي يُمكن الإدارة العليا من تنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف الموضوعية وتقييم الانحرافات عن الأهداف ان وجدت. (فرج وامحمد، 2020، 219)

إن الحكم الرشيد وُجِدَ في الأصل وجد لخدمة الإنسان وتحقيق حقوقه، وقد اتخذ سمة تقييم الحكم، ولذلك استخدمته الجهات الحكومية والمنظمات والمؤسّسات على نطاق واسع، بل وبات شرطاً رئيسياً وأساسياً لنهضة التنمية بكل أشكالها اقتصادياً واجتماعياً وفكرياً، بالإضافة إلى كونه أداة فعالة لتواجه التحديات التي تعترض طريق ازدهار الدولة والمجتمع على ضوء ما ثبت عن أنظمة الحكم بأنها فاشلة وهذا ما أثبتته النتائج، حيث إن الحكم الرشيد وباستخدام مجموعة من الآليات يوفر المساحة الكافية لتحقيق سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة إلى غير ذلك لتحقيق تلك النتائج على أرض الواقع، كما أنه عملية قادرة على التكيف مع الوسائل والأساليب المتجددة للتعاطي مع العولمة وآثارها التي يمكن المجتمع الدوليّ من توفيرها للدول، ومن هنا كان الحكم الرشيد بمعاييره المتعددة أداة فعالة للتقييم، ومن هذه الآليات السياسيّة، الشفافية وسيادة القانون والنزاهة والمشاركة والفاعلية لتحقيق العدالة والمساواة، والأصل أن تحنل هذه المعايير مكانة رفيعة داخل أجهزة الدولة بكافة منظماتها سياسيّة كانت أم اقتصادية، ولا بد من الإشارة إلى أنّ الحكم الرشيد بآلياته المختلفة وأنماطه المتنوّعة جاء في قمة أولويات الدول العربية الاقتصادية والسياسيّة والاجتماعية وغيرها. (أبو حسين، 2018)

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

وفي ظلّ التطورات الحالية على كل الأصعدة، شهد العالم أجمع تغيرات انعكست على ساحة العلاقات الدولية، فشهدت هي الأخرى تغيراتٍ سريعةً وجذريةً، وهذا ما جعل مفهوم الحُكم الرشيد يصبح محلاً للطموح والاشتغال به على المستوى الإنساني الدولي والعالمي، والذي يهدف إلى العمل على توسيع الإمكانيات وتنوع السبل بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، ولأن الحُكم الرشيد احتل هذه المكانة الهامة في مختلف الدول ظهرت المبادرات بكثرة تلك التي تدعو إلى الإصلاح وإرساء الحُكم الرشيد في كل مؤسّسة من مؤسّسات المجتمع المدني وتضم معها جميع أجهزة الدولة وكافة هيئات المجتمع المدني وديوان الرقابة الماليّة والإداريّة كذلك. (النجار، 2019)

وبالتأكيد لا يمكن إحلال الحُكم الرشيد في منظمات الدولة الفلسطينية إلّا من خلال ما يسمّى بديوان الرقابة الماليّة والإداريّة الذي يهدف بالأساس إلى تحقيق رقابة فعالة على المال العام، حيث تخضع عن طريقه الجهات المعنية بالمتابعة إلى رقابته من خلال تقييم أداء الموظفين، والتأكد من الكفاءة والنزاهة الاقتصادية في إدارتها وتوجيهها نحو تحسين الأداء وزيادة كفاءتها، ومن ثم الكشف عن الانحرافات وتحديد أوجه النقص ومواطن القصور في تطبيق القوانين وتطبيق بنود اللوائح والأنظمة العامة في منظمات الدولة، كما يعمل ديوان الرقابة بعد كل ذلك على مساعدة تلك المنظمات في تصحيح مسارها وتلافي أيّ انحرافات وأخطاء، للوصول إلى الحُكم الرشيد. (فرج وامحمد، 2020)

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت بعض عناصر الحُكم الرشيد وركائزه في فلسطين، يتضح أنّها ينتابها القصور بما يخدم المجتمع الفلسطيني، وخاصة الجهات الإداريّة والرقابية، لذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى الوقوف على مسببات هذه المشكلة من خلال معرفة نوع المُعيقات التي أدت إلى وجود هذا القصور، وجعلت أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسّسات العامة لا تعمل بالشكل المطلوب في حماية المال العام من الفساد الماليّ، وسوء الاستخدام، فجاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق معايير الحُكم الرشيد وآليات تطبيقها من خلال ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة والتعرف على المُعيقات التي يواجهها الديوان في تحقيق مفهوم الحُكم الرشيد، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تحاول الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي، ما المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحُكم الرشيد؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما المُعيقات الإداريّة (التنظيميّة/ التخطيطية) التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحُكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه؟
2. ما المُعيقات التشريعية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحُكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه؟
3. ما المُعيقات المحاسبية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحُكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه؟
4. ما المُعيقات المتعلّقة بالكفاءة المهنية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحُكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه؟
5. ما المُعيقات التكنولوجية والفنية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحُكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه؟

3.1 أهميّة الدراسة

تكمن أهميّة الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهميّة النظرية

تكمن أهمية الدراسة في الوقوف على المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق مفهوم الحُكم الرشيد، من أجل تقديم معلومات إلى المسؤولين في الديوان تُسهم في تحقيق معايير الحُكم الرشيد، مما ينعكس إيجاباً في تطوير الاعمال والخدمات التي يقدمها الديوان، كما تتبع أهمية الدراسة العلمية من أهمية الموضوع الذي تتناوله، إذ أنّ موضوع الرقابة والحُكم الرشيد يحظى باهتمام واسع من قبل المسؤولين على اختلاف مستوياتهم، وحاجة المؤسسات السياسيّة والاجتماعية والاقتصادية وغيرها لتطوير الأداء والتمتع بالنزاهة والشفافية والتميز، كما تتبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في أحد أهم الموضوعات التي أصبحت محط اهتمام الكثير من الباحثين والاكاديميين والمهتمين وصناع القرار في كلّ دول العالم تقريباً، فالفساد الماليّ هو ظاهرة متجددة تعاني منها كل الدول بغض النظر عن كونها دولاً متقدمة أم نامية، إلا أن الاختلاف بينها يكمن في درجة انتشار الفساد الماليّ، كما أن أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسات هي أهم الوسائل المستخدمة

في مكافحة الفساد الماليّ في جميع القطاعات، لذلك فانه من بالغ الاهمية دراسة المُعيقات التي تحد من تحقيق هذا الهدف والسعي إلى تقديم نتائج واضحة وغير متحيزة عن نوع المُعيقات التي تواجهها أنظمة الرقابة الداخلية وتقديم التوصيات المقترحة اللازمة التي تسهم في الحدّ من تأثيرها على دور أنظمة الرقابة الماليّة والإداريّة، وندرة الدراسات المتعلّقة بموضوع البحث.

ثانياً: الأهمية العملية:

حاجة المجتمع الفلسطينيّ بصفة خاصة والعربي بصفة عامة إلى تطبيق معايير الحُكم الرشيد الذي يقود بدوره إلى رفع فعالية وكفاءة الاداء الإداريّ للارتقاء في كل القطاعات الحكومية والاهلية، ومن ثمّ تقديم خدمة ذات جودة عالية تنعكس بدورها على المجتمع بصورة ايجابية فتزيد من تقدمه ورفاهيته، وندرة الدراسات المتعلّقة بموضوع البحث، والحاجة إلى توفير معلومات دقيقة تساعد ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في تقييم آلية الرقابة الماليّة والإداريّة وتطويرها، والحاجة إلى تعديلات جوهرية في آليات عمل الرقابة الماليّة والإداريّة، كما تسهم الدراسة في تطوير القدرات البحثية للباحث وتجعله قادراً على تصور المُعيقات التي تحد من تحقيق معايير الحُكم الرشيد لدى المنظمات الفلسطينية الحكومية وغير الحكومية، وتأهيله للاستمرار في تطوير عملية البناء الأكاديمي والبحثي، وتوسيع مداركه العلمية والمعرفية، واثراء المكتبة العربية عامة والمكتبات الفلسطينية خاصة، ومساعدة الباحثين في الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها، وامكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات اخرى أو في مجالات أخرى، و تقدم الدراسة صورة حقيقة عن واقع تطبيق معايير الحُكم الرشيد في ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين والاصلاحات الإداريّة اللازمة لهذه السياسات والأنظمة، خصوصاً أنها تشكل جزءاً من اهتمام الجهات الرقابية والتشريعية.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. معرفة المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحُكم الرشيد.
2. معرفة المُعيقات الإداريّة (التنظيميّة / التخطيطية) التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحُكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه.

3. معرفة المعايير التشريعية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين في تحقيق الحكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه.
4. معرفة المعايير المحاسبية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين في تحقيق الحكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه.
5. معرفة المعايير المتعلقة بالكفاءة المهنية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين في تحقيق الحكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه.
6. معرفة المعايير التكنولوجية والفنية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين في تحقيق الحكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه.
7. الوصول إلى نتائج وتوصيات جديدة حول موضوع الدراسة.

5.1 فرضيات لدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعايير التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد. ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (المعايير الإدارية التنظيمية/ التخطيطية) التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (المعايير التشريعية) التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (المعايير المحاسبية) التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (المعايير المتعلقة بالكفاءة المهنية) التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (المُعَيقات التكنولوجية والفنية) التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد. الفرضيّة الرئيسيّة الثانيّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة، الدائرة التي يعمل بها). ويتفرع عن الفرضيّة الرئيسيّة الأولى الفرضيات التالية،

1. الفرضيّة الرئيسيّة الثانيّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس).

2. الفرضيّة الرئيسيّة الثانيّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي).

3. الفرضيّة الرئيسيّة الثانيّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المسمى الوظيفي).

4. الفرضيّة الرئيسيّة الثانيّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (سنوات الخبرة).

5. الفرضيّة الرئيسيّة الثانيّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

6. الفرضيّة الرئيسيّة الثانيّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الدائرة التي يعمل بها).

6.1 منهجية الدراسة

إنّ الهدف من الدراسة هو وصف واقع معين وتحليله من أجل تحسينه وتطويره، وبالتالي فإنّ المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات هو المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من المناهج الهامة الذي يعبر كما ونوعاً عن معطيات الدراسة وباعتباره المنهج الأنسب لموضوع الدراسة وغرضها، وذلك لوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى النتائج المطلوبة، ويعتمد هذا المنهج على خطواتٍ منطقيةٍ ومتسلسلةٍ من شأنها أن تقود إلى نتائج مهمة وواقعية وغير متحيزة.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تمّ تنفيذ هذه الدراسة ضمن مجموعة من الحدود (وهي الحدود المكانية والحدود الزمانية والحدود البشرية والحدود الموضوعية)، وفيما يأتي توضيح لهذه الحدود:

الحدّ المكاني: ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في رام الله في فلسطين.

الحدّ الزمنيّ: أجريت الدراسة في سنة (2020 - 2021)

الحدّ البشريّ: موظّفو ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة.

واجهت الباحثة بعض الصعوبات وكان من أهمها عدم الإلمام بالطرق والوسائل الإحصائية ومعرفتها بالشكل المناسب لتحليل الاستبانة، وكذلك توزيع الاستبانة تمّ خلال فترة كورونا، فكان ذلك عائقاً رئيسياً في اثناء الدراسة، بالإضافة إلى عدم التمكن من إجراء مقابلات مع موظّفي ديوان الرقابة وأعضائه للإلمام بواقع المعيّقات التي يواجهها الديوان في تطبيق معايير الحكم الرشيد.

ومن هذه العوائق: قلة الدراسات السابقة التي تحدثت عن دور ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في تحقيق معايير الحكم الرشيد، باستثناء دراسة قويدر بعنوان "دور ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينيّة" ولكن هذه الدراسة طبقت في غزة، ودراسة الباحثة طبقت في الضفة الغربية، لذلك لم يتم الاستفادة منها بشكل كبير.

8.1 مصطلحات الدراسة

ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة: هو مؤسّسة تهدف إلى ضمان سلامة العمل والاستقرار الماليّ والإداريّ في دولة فلسطين بسلطاتها الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية وكشف أوجه كافة أشكال الانحراف الماليّ والإداريّ بما فيها حالات استغلال الوظيفة العامة ويهدف أيضا الى التأكيد من أن الأداء العام في فلسطين يتفق مع أحكام القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات النافذة وفي حدودها وانه يمارس باقتصاد وكفاءة وفاعلية. (موقع ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة، 2021).

ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة: هو مؤسّسة دستورية أنشئت لتنفيذ أحكام القانون الأساسي الفلسطيني إعمالا لاحكام المادة (96) منه، وينظم أعماله القانون الخاص به رقم (15) لسنة 2004، تأسيسا على عمل هيئة الرقابة العامة التي أنشئت عام 1994، وله موازنة خاصة ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة والاهلية القانونية الكاملة لممارسة الاعمال التي كُلف بها والمنوط به حسب القانون، ويُعتبر الجهاز الاعلى للرقابة في فلسطين. (محمد بدوي، 2017، 8)

الرقابة: هي العملية التي يتم بموجبها التأكد من أنّ كلّ شيء يسير ويُنفذّ طبقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة، وهي الإجراءات والأساليب التي تتبعها الجهات الرقابية لمتابعة سير العمل وفق اللوائح والقوانين التي تحكّم العمل، وتمكن القائمين فيها على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الأخطاء والتجاوزات. (جلال بدوي، 2017، 7)

الرقابة الماليّة والإداريّة

الرقابة الإداريّة: هي عملية يتم بموجبها التحقق من مدى تحقق الاهداف المبتغاة والكشف عن المعوقات التي تعيق تحقيقها، والعمل على تذليل هذه المعوقات في اقصر وقت ممكن (علي، 2016، 11)

الرقابة الماليّة: هي منهج علمي شامل يتطلب التكامل والاندماج بين المفاهيم القانونية والاقتصادية والماليّة والمحاسبية والإداريّة، فهي حزمة من الرقابات المتعددة التي تُمارس في وقتٍ واحدٍ، بهدف

التأكد من صحة التصرفات المالية وسلامتها من كافة النواحي بغية المحافظة على الأموال العامة، ورفع كفاءة استخدامها وتحقيق أعلى درجة من الفاعلية في النتائج (عبابنة، 2017، 7)

الحكم الرشيد: يعزز رفاهية الإنسان ويدعمه ويصونه، ويقوم على توسيع قدرات البشر، وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية ولا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع تهميشاً وفقراً. (أبو حسين، 2018، 11)

الحكم الرشيد: هو ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم، وهو طريقة العمل والاسلوب الصحيح لحكم الدولة والمجتمعات وإدارتها بكافة المستويات العليا والوسطى والدنيا وعلى جميع القطاعات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية. (الكردي، 2017، 7)

الحكم الرشيد: هو نسق من المؤسسات المجتمعية المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، وترتبط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة بواسطة المؤسسات وفي النهاية بواسطة الناس، وبهذا فالحكم الصالح ليس عملية أحادية بل هو منظومة من المبادئ والسمات والخصائص والمعايير التي تمتد لتشمل أبعاداً متعددة في حياة المجتمع. (حنا، 2014، ج)

المُعيقات: تعني كلّ ما يعيق أو يعرقل تحقيق هدف معين وباعث نزعه التحدي، ويتطلب اجتيازها مزيداً من الجهود العقلية والفكرية. (سلمان، 2017، 706)

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظريّ

تطرّق الفصل الثاني الى الإطار النظريّ التي يتحدّث عن محتوى الدراسة، وهي المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة التي تتمثّل في المُعيقات (الإداريّة، التشريعيّة، المحاسبية، الكفاءة المهنية، والتكنولوجية والفنية)، كما يتحدّث عن المحور الثاني للدراسة، وهو مفهوم الحُكم الرشيد ومبادئه التي تشمل (الشّافية، المساءلة والرقابة الإداريّة، المشاركة، والالتزام القانوني)، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تطرقت الى محوري الدراسة والتعقيب عليهما.

في الوقت الذي جاءت فيه الأدبيات المعاصرة زاخرةً بمجموعة من المفاهيم الحديثة التي عكست- في مجملها- ما يشهده العالم من تحولات وتغيرات كونية شملت معظم المجالات، منها الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وغيرها، ومن هذه المفاهيم الحديثة نجد الحُكم الراشد أو الرشيد أو الصالح أو أي مصطلحات لغوية مضافة إلى "الحُكم" وتأتي بمعنى (الرشد والصالح)، فقد احتل بمضمونه حيزاً كبيراً، وذلك نظراً لما يتضمنه من دعوة إلى تقليص دور الدولة عن طريق توزيع الأدوار وتقسيمها فيما بينها وبين مؤسسات المجتمع المدني، وكذلك مؤسسات القطاع الخاص، وذلك لتوزيع المسؤوليات. (وحشية وفتيحة، 2015)

لا شك أنّ إدارة الحُكم موضوع ذو أهمية كبيرة وفي السنوات القليلة الماضية اكتسب المزيد من هذه الأهمية، وتتنوع المبادرات الداعية للإصلاح وإرساء مبادئ الحُكم الرشيد بل وكثرت حيث أطلقت الولايات المتحدة مجموعة من المبادرات بقصد إحداث تغيير سياسي شامل في منطقة الشرق الأوسط من جهة، تلاها الاتحاد الأوروبي وعلى النهج نفسه من المبادرات التي اندرجت ضمن إطار الشراكة المتوسطية من جهة أخرى، وذلك بغية تكيف الشعوب في دول الشرق الأوسط مع الضغوط الخارجية والتي تمثلت بالكبت واليأس وكثرة القيود على الحريات، وغياب الانتخابات النزيهة، وقلة المؤسسات المستقلة التي تتمتع بالشفافية والنزاهة، عند ذلك برز على السطح هذا المصطلح، فالحُكم الرشيد لا شك أنه يقضي على الفساد فوراً بعد محاصرته في حدوده الضيق مع بداية نشأته. (الكردي، 2017)

وفي فلسطين، عندما أمسكت السلطة الفلسطينية عام 1994م زمام الحُكم فيها، كانت في البداية تفنقر إلى الكادر البشري المؤهل وذوي الخبرة في صياغة الإدارة العامة وتنفيذ بنودها. ومن الطبيعي أن يكون لافتقار هذا الكادر أثر على القدرة على توفير الخدمات الفعالة، وبالتالي توفير بيئة قانونية

ليكون المجتمع الفلسطيني مجتمعاً حراً متمكناً، كذلك كان له أثر في حدوث الحكم الصالح وبروز عناصره. هذا الوضع المتأزم دعا الدول المانحة إلى السعي إلى تطوير الإدارة العامة الفلسطينية، وكوادرها البشرية، وإداراتها الماليّة، والقوانين التي تحكّم بها وغيرها من تنظيم اقتصادي، والقدرة على التخطيط المستقبلي وما إلى ذلك. (حنا، 2014)

1.1.2 ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة

1.1.1.2 تعريف الرقابة وأهميّتها

إنّ الرقابة الماليّة في كلّ منظّمات الدولة الحكومية والخاصة ومؤسّساتها هي واحدة من الآليات التي تُستخدم لإحلال الحكم الرشيد، ومن الناحية اللغوية تعني الرقابة المحافظة والانتظار، فهي مصدر للفعل الثلاثي (رَقَبَ)، ومن مشتقات هذا الفعل أيضاً الفعل (راقب) وهو فعلٌ على وزن فاعلٍ أي انتظر وحافظ، والمراقب أو الرقيب يعني الحافظ أو المنتظر، وهي مهنة أو وظيفة يقوم صاحبها بالمحافظة على الشيء أو متابعته بدقة، أما من الناحية الاصطلاحية، فالتعريفات التي اقترحها الباحثون لمفهوم الرقابة تعددت بشكل عام حسب شكل الرقابة، وأحد أشكالها ما يُعرف بالرقابة الماليّة، ويعود السبب في تسميتها بهذا الاسم إلى الوظيفة التي يقوم بها صاحبها والمسمى الرقيب الماليّ حيث أنّ وظيفته تنحصر في متابعة الأمور الماليّة التي تخص المصلحة العامة، أو المال العام ومراقبة ذلك، والهدف جلي من إحداث تلك الوظيفة، ولا بد من تحقيقها عن طريق أجهزة متخصصة في ذلك تقوم بها، ولا شك أن هناك الكثيرين ممن يهتمون بتلك الوظيفة لتحقيق أهدافها، كما أنّ هناك من يهتم بإجراءات عملية الرقابة ذاتها، وهناك من يهتم بأجهزة الرقابة. (العكام، 2018)

و على الرغم من هذا الاختلاف إلا أننا نلاحظ أن الباحثين أجمعوا على المبادئ العامة للرقابة، ولا بد من الإشارة إلى أن هناك تعريفات عديدة للرقابة كان الاتفاق في معظمها على أن (الرقابة) هي واحدة من الأدوات الإداريّة التي بموجبها تضمن سير الأعمال التي يقوم بها موظفو الدولة في الطريق الصحيح، وتتضمن أيضاً توفير الإمكانيات المادية وتأمين الموارد البشرية التي تُستخدم بطريقة تمكّن الإدارة من الوصول إلى أهدافها التي رسمتها بكفاءة وفاعلية، كما أنّ من معاني الرقابة أيضاً التأكد من مدى تحقيق الأنشطة الإداريّة للأهداف المرسومة، وأنّ ما تم تحقيقه من أهداف يتطابق مع ما هو مرسوم في الخطة الموضوعة المسبقة. (علي، 2016)

وتعرّف (الرقابة) بأنّها: "عمليات السيطرة التنظيميّة المستمرة على تطبيق خطط المنظمة بصورة كفوة وفعالة وبما يضمن تحقيق اهدافها دون هدر في الموارد والقدرات المادية والماليّة والبشرية، وهي وسيلة لتحديد مناطق ومجالات الاخفاقات ووضع المعالجات اللازمة لتصحيحها". (أبو عنزة، 2016، 26)

ويعرف الباحث الرقابة بأنها متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعة، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، فهي إما أن تكون في الخطة الموضوعة نفسها، أو قد كتون في عملية التنفيذ لهذه الخطة والعمل على إصلاح الاعوجاج والانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيح وفي الوقت المناسب.

وعلى ضوء ما مضى، يمكن إعطاء ملخص لوظيفة الرقابة الماليّة على أنها تلك العملية التي من خلالها يكشف الموظف المسؤول عن أي خلل أو سوء تصرف بالمال العام الذي يصدر عن أحد الموظفين، أو الكشف عن أي انحراف فيما هو واجب القيام به، وبالتالي العمل على تصحيح المسار، بالإشارة إلى الخلل وتصويبه بأسلوب ملائم حتى تستقيم على الطريق الصحيح، والرقابة أيضًا هي وسيلة من الوسائل التي يتم عن طريقها التأكد من أن الإدارة تقوم بعملها على خير ما يُرام وبالصورة التي يجب أن تكون، وأنّ الأجهزة الإداريّة تعمل ما هو مطلوب منها بطريقة صحيحة لا يشوبها شكوك من خلال متابعة النشاط الإداري خطوة بخطوة للكشف عن أيّ انحراف أو خلل، أو القيام بسلوكيات خاطئة تكشف عن فساد (عبد المجيد، 2018)

للرقابة دور غاية في الأهميّة، فهي أداة قياس للأداء من جهة، وتصويبه من جهة أخرى، وهذا بالتأكيد يجنب المؤسسات المخاطر المحتملة نتيجة الفساد الحاصل من التلاعب، وتعدّ الرقابة الماليّة تحديداً عملية ضرورية لا يمكن لأيّ منظمة أن تستغني عنها صغيرة كانت أم كبيرة، فهي تؤكد أن العمل يسير بطريق الصواب حسبما تم التخطيط لها في وقت سابق، وكذلك تمنع حدوث الأخطاء أو على الأقل تقلل من حدوثها، يُضاف إلى دور الرقابة الهام في تصويب المسار، دور آخر لا يقل أهمية عنه وهو إسهامها في تحقيق التنمية بكلّ مجالاتها الاقتصادية والسياسيّة والاجتماعية، وكذلك التطوير والتقدم خاصة أنها تقلل من حدوث الكوارث الاقتصادية لمؤسسات الدولة بشكل خاص بحيث تنعكس نتائجها الإيجابية على الدولة (اسماعيل، 2017).

2.1.1.2 الرقابة الإدارية

والرقابة هي تلك العملية التي تصدر عن الجهات الإدارية في الجهاز التنفيذي والإداري للدولة، وبمعنى آخر هي السلطة التنفيذية التي مهمتها تنفيذ الأنشطة الحكومية الداخلية، وتشمل الرقابة الإدارية - بهذا المفهوم - جميع المرافق العامة المركزية في الدولة واللامركزية أيضاً، بقصد التأكيد والتشديد على احترام القانون وتنفيذ بنوده لحماية المصلحة العامة، وهي كذلك، أي الرقابة تلك العملية التي بموجبها يتم التحقق فيما إذا كانت الأمور تسير وفقاً للخطة الموضوعة، وتبعاً للتعليمات الصادرة، وبصورة أخرى تعني كذلك أن يكون المدير قادراً على تغيير سلوك الأفراد المنحرفين في تنظيم معين أو مؤسسة ما، بحيث يكون هذا التغيير بمجمله يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة. (علي، 2016)

كثيرة هي العمليات التي تندرج تحت مسمى الرقابة وتشملها الرقابة الإدارية مثل، الخطة التنظيمية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية، كما أنّ لها إجراءاتها الخاصة كالموازنات التخطيطية والرسومات البيانية والخرائط والبيانات التحليلية ونظام التكاليف المعيارية، والإحصائيات ودراسة الوقت والحركة داخل المنظمة، التي في ختامها يتم إصدار التقارير الدورية وإعداد برامج تدريبية للعاملين في مجال أعمالهم (المجدوب، 2020)

ومن هنا فمهمة الرقابة الإدارية تكمن في سلسلة من العمليات والإجراءات منها جمع البيانات وتحليلها تحليلاً دقيقاً للوصول إلى نتائج معينة، بقصد التأكد من تطبيق اللوائح والتعليمات، والسير على القوانين حسب الأصول، وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة بمنتهى الكفاءة مع ضرورة وجود سلطة التوجيه الخاصة بهذا الشأن، حيث مهمتها اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب للحيلولة دون حدوث أي انحراف أو مخالفات، ولا بد من التأكيد على أن دور الرقابة ينتهي هنا بالضبط، أي عند كشف الستار عن الأخطاء وتعرية المخالفات والتنبية إليها أو إحالتها على الجهات المسؤولة عن ذلك في السلطة للبت بشأنها، وهنا نستطيع القول أنّ هذه الرقابة تقوم عن طريق إجراءات منظمة لإعطاء الفرصة إلى المسؤولين بتوزيع الأنشطة، وتكليف الآخرين ببعض المهام بشكل يحقق الكفاءة (الاعا، 2015)

ويُعرّف الباحث (الرقابة الإدارية) بأنها "مجموعة من الإجراءات والتطبيقات المستخدمة من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة ووظائفها بأقلّ التكاليف وبأفضل جودة ممكنة مع المحافظة على موارد المؤسسة".

وتتمثل أهمية الرقابة الإدارية في الآتي، (عبد المجيد، 2018)

1. إنّ أهمية الرقابة تكمن في أنها تضمن تنفيذ بنود الموازنة بدقة على اعتبار أنها تمثل برنامج عمل صدر عن الديوان أو أقره البرلمان أو وضعتة الجهة المعنية بإقرار الموازنة، والذي عادة ما تعكف الحكومة على تحقيقه خلال عام مقبل، ومن الطبيعي أنّ هذا يتطلب إلزاماً أن يكون هناك رقابة فعالة تتابع هذا الشأن، وتجبر الأجهزة المقصودة على تنفيذ خطة الموازنة تبعاً لما وُضع من أهداف يُسعى إلى تحقيقها، من غير أيّ محاولة لإساءة استغلال السلطة في شأن شخصي أو لتحقيق مآرب خاصة، يترتب عليها هدر المال العام.

2. تتكفل الرقابة باكتشاف الخلل والنبش عن الأخطاء التي قد تحدث أولاً بأول، ومن ثم عليها التنبيه إلى تلك الأخطاء من أجل تصحيحها في الوقت الملائم خشية تطورها للوصول بها إلى مرحلة الخطر.

3. التحقق من حسن التصرف بالمال العام وتوظيفه بطريقة سليمة بعيدة عن الإسراف وتجنّب هدره لأغراض ليست ضرورية أو في غير محلها، أو صرف المال العام في أنشطة لا جدوى منها، وهنا تكون الرقابة حاضرة للكشف عن كل هذا كما السيف المسلط على رقاب الجهات المسؤولة عن الشؤون المالية وإنفاق المال العام، ما يجعل تلك الجهة تراعي الأصول في إنفاق المال العام وتحافظ عليه من الإلتاف كما لو أنه مال خاص، مع مراعاة مبدأ ترشيد الإنفاق العام بشكل مستمر ومحاسبة المسؤول المالي فوراً عن أيّ خلل يحدث خلال عملية الإنفاق والصرف.

4. يتحدد دور الرقابة الإدارية أيضاً في أثره على نفسية الموظف الجيد والذي ينضبط في عمله ويراعي القانون خلال عملية الإنفاق على الأنشطة من الموارد المالية العامة ويتضح ذلك بتصديده للموظف العايب في المال العام وإيقاع العقوبة على الموظف المخالف أو صاحب الأداء المتدني والسلوك السيئ، والتي تعتبر تحفيزاً للموظف أكثر من أن تسمى عقوبة، حيث إنّ الموظف جيد السلوك يعمل على أن يكون كذلك باستمرار ولأنه مقتنع أساساً بأن الرقابة ليست عقاباً بقدر ما هي مرشداً لتصحيح المسار، وهذا كلّه يضمن استمرارية العمل الجيد والسليم الخالي من الأخطاء

للموظف الجيد والذي عادة لا ينتظر مكافأة على إخلاصه بقدر شعوره بعدالة العمل الذي تؤديه الرقابة.

5. ومن الجدير بالذكر أن الرقابة تعتبر وسيلة من وسائل قياس الأداء وتقييم السلوك وتصحيحه في حال مال عن طريق الصواب، ما يجعل المؤسسة في منأى عن المخاطر والضرر، وعلى اعتبارها كذلك فإنها تؤدي دوراً حساساً في هذا المجال،

6. كما أنها تعتبر عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة صغيرة كانت أم كبيرة، بغية التأكد من أن العمل يسير بصورة صحيحة حسبما تم التخطيط له،

7. تُحقق الرقابة - على المدى البعيد - التنمية والتطور بالمساعدة على تطبيق الخطط الموضوعية بشكل دقيق، محاولة التقليل من هدر المال بلا مبرر، وخفض التكاليف الزائدة والبطالة المقنعة وغير ذلك من الأمور المهمة والإجراءات الممكنة التي تساعد في الحفاظ على المال العام.

8. تعمل الرقابة على الدفع بعجلة الإدارة إلى النجاح عن طريق مكافأة المجددين المخلصين في عملهم، وبالتالي تقلل من حدوث الأخطاء، وبخاصة الأخطاء المكلفة جداً، ذلك أن شعور الموظف الذي كوفى بالرضا يجعله أكثر إخلاصاً في عمله تبعاً لإحساسه بأن الإدارة تقدر المجهود، إضافة إلى ذلك فإنها تمنع حدوث أي كوارث اقتصادية خاصة على مستوى الدولة وعلى مستوى المؤسسات والمنظمات الإنتاجية الكبيرة داخل الدولة، والتي إذا ما أفلست تلك هذه المؤسسات، فإن انهيارها وإفلاسها يضرب الاقتصاد برمته.

ومع التطور العلمي الهائل الذي شمل كافة مناحي الحياة، منها وسائل الاتصال والتواصل برز على الساحة مصطلح جديد وهو ما يعرف بالرقابة الإدارية الإلكترونية ولا يختلف معناها كثيراً عن الرقابة العادية التقليدية، وتعني الرقابة الإدارية الإلكترونية تلك العملية التي تختص بمهمة الرقابة الشاملة عن طريق استخدام الحاسوب وبشكل مستمر، ويكون الغرض منها هو متابعة أنشطة المؤسسات إلكترونياً والتحقق من دقة العمليات المخططة والجارية حسب معايير محددة للإنجاز، كل ذلك بطريقة التحليل والتصميم لنظم معلومات إلكترونية، وبصورة أخرى فإن الرقابة الإلكترونية هي تلك الرقابة المبرمجة، وذلك بتطبيق المعايير والقواعد والإجراءات والضوابط المرصودة في نظام الرقابة، من أجل التأكد من أن المنظمات بشكل عام ملتزمة باعتماد تلك الضوابط وتطبيقها وتنفيذها على أرض الواقع بشكل صحيح للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية (العرايشي، 2015)

ولعل الاختلاف بين الرقابة الإلكترونية والرقابة التقليدية بسيط، يكمن في أدوات الاستخدام ففي الرقابة الإلكترونية فإنّ استخدام الأنظمة والبرامج الإلكترونية يساعد جهة الرقابة على الاستفادة من الحاسوب في تادية معظم مهامه الرقابية بيسر، إذ أنّ الرقابة في ظل المعالجة للمعلومات من الضروري أن تشمل على جميع مكونات نظام المعلومات المحاسبي مثل العاملين والبرمجيات وقواعد البيانات التي تخدم هذا الجانب، وقد قام "الانتوساي" في هذا المجال بتشكيل فريق عمل يختص بالرقابة على الحكومة الإلكترونية فكانت مهمة هذا الفريق هو الإسهام في إعداد الكثير من التوجيهات والأدلة، كما تركز عمله على تجميع تجارب الدول في هذا الشأن وذلك من أجل الإفادة منها وذلك عن طريق تعميمها ونشرها على صفحات الإنترنت، وهذه المنشورات تعدّ مرجعاً غاية في الأهمية تستفيد منها أجهزة الرقابة العربية فبالاطلاع عليها تكتسب العديد من المعارف المستنبطة من تجارب الدول التي سبقتها (عبد المجيد، 2018)

3.1.1.2 الرقابة الماليّة

يمكن تعريف (الرقابة الماليّة) على أنها مجموعة من الإجراءات التي من خلالها تتم الرقابة على المال العام كالإشراف والفحص والمراجعة لفهم طريقة سير العمل داخل القسم المتابع، وكذلك التأكد من حسن إنفاق الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها ووضعها في الأماكن الصحيحة، والتأكد من أن الموارد الماليّة يتم الحصول عليها حسبما نصّت عليه القوانين واللوائح المعمول بها والتعليمات المنصوص عليها، وكذلك للتأكد من مدى تحقيق المشروع للأهداف الموضوعة بكفاية لغرض المحافظة على الأموال العامة، بالإضافة إلى تحسين مستوى الأداء والتنقيب عن الأخطاء، والكشف عن الانحرافات، والبحث عن أسباب حدوثها، ومن ثم وضع مقترحات وتحديد طرق العلاج لتلك الانحرافات من أجل تجنب تكرارها في المستقبل (الاغا، 2015)

ويعرف الباحث (الرقابة الماليّة) بأنّها رقابة وواضحة ودقيقة كما أنها تعمل على قياس فعالية الإجراءات المتبعة من خلال مقارنة النتائج الماليّة المتحققة بالأهداف المحددة مسبقاً، كما أنّ هدفها ليس فقط الحفاظ على المال، إنما تهدف إلى ترشيد استهلاكه بما يحقق الكفاءة والتنمية، وكذلك تراقب النشاطات والأعمال والقرارات المتخذة بحق العمليات الماليّة، فهي نشاط دوريّ ومستمرّ.

اهمية الرقابة الماليّة (أبو عنزة، 2016)

تُشكل الرقابة الماليّة أحد المبادئ الأساسية للتدبير الإداري الحديث والفعال، وإبراز مرتكز من مرتكزات الحكامة الجيدة إذ تحتل الماليّة أهمية كبيرة في العملية الإداريّة، وتعد من أبرز أسس هذه العملية، لذلك من الضروريّ تنظيم عملية الرقابة بشكل يجعل منه أداة فعالة في تطوير النشاط الإداري وتوجيهه بكياناته المختلفة، وتتمثل أهمية الرقابة الماليّة من خلال النقاط الآتية:

1. تستطيع الرقابة الماليّة بأساليبها ووسائلها كشف الانحرافات والانتباه إلى التجاوزات وتحديد نقاط الضعف في كافة الجوانب المختلفة للنشاطات المتعلّقة بالجانب الماليّ لأيّ نظام قائم، من خلال تعيين كادر متخصص في هذا المجال ومدرب فيها على تلك المهام.
2. تقدم الرقابة الماليّة حلولاً وسبلاً لعلاج المشاكل والانحرافات التي يتم الاطلاع والكشف عنها.
3. تشجع الرقابة الماليّة وتفرض التزاماً على الجهات الخاضعة لها لكي تلتزم بالأنظمة والقوانين والتشريعات النافذة.
4. تمكّن الرقابة الماليّة كافة النظم القائمة من أن تتبع أفضل الممارسات والسياسات المحاسبية والمقبولة قبولاً عاماً خاصة أنها بشكل مستمر، وتقف على كل ما هو جديد في هذا المجال.
5. تعمل الرقابة الماليّة أيضاً على الكشف عن مدى الاستغلال السليم والأمثل للموارد والإمكانات المادية المتاحة لتلك الجهات التي تخضع لرقابتها وتساعد تلك الجهات على تعريفها بطرق استغلال أمثل للموارد التي تملكها.
6. كما تكمن أهمية الرقابة الماليّة في تلك المقترحات التي تقدمها إلى الجهات الخاضعة لرقابتها في كل ما هو جديد في مجال الحسابات الماليّة بما يمكن تلك الجهات من الارتقاء بمستوى أدائها للتقدم.
7. تعكس الرقابة الماليّة صورة نتائج الأنشطة والأعمال النهائية للمؤسسة.
8. ارتباط الرقابة الماليّة بوظيفة التخطيط.
9. تحقيق الرقابة الماليّة تتطلب وجود هيكل تنظيمي متكامل واضح بين درجات المسؤولية للعناصر الإداريّة في التنظيم.
10. تأثر الرقابة الماليّة بمدى وجود توجيه سليم للعاملين بالمؤسسة.

4.1.1.2 نشأة ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين

إنّ العمل الرقابيّ في فلسطين عُرف فيها كغيرها من الدول، وتم العمل به والاهتمام بشأنه عندما بدأت السلطة الوطنية الفلسطينيّة بالتشكّل على أرض الوطن، بالتزامن مع بداية تأسيس مختلف أجهزة ومؤسسات السلطة الوطنية المتنوعة، حيث تم إصدار القرار الرئاسي رقم (22) عام 1994م بإنشاء هيئة الرقابة العامة ثم أعقبه صدور مرسوم رئاسي آخر بقوة القانون يحمل رقم (17) عام 1995 والخاص بالقوانين التي تتعلق بهيئة الرقابة العامة، ثم بدئ العمل بموجبه وتمّ تأسيس هيئة الرقابة العامة في كل من مدينة رام الله وغزة هاشم كذلك، وباشرت الهيئة أعمالها بالتزامن مع تشكيل الكادر الوظيفي الخاص بها وتطويره، وبدأت الممارسة الفعلية لمهامها واختصاصاتها موزعة على كافة المؤسسات العامة في كل نواحي فلسطين، واستمرت تلك الهيئة في أعمالها إلى أن صدر قانون ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة رقم (15) عام 2004م والذي يستند إلى القانون الأساسي الفلسطيني لعام 2003. (موقع ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة، 2021).

إنّ أعلى جهاز رقابيّ في فلسطين هو ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة، والذي يقوم بمهام الرقابة الخارجية على النفقات العامة والتطويرية ومواضع التصرف فيها ، كما يقوم يعمل هذا الجهاز على فحص كافة المعاملات الماليّة المختلفة كمعاملات الصّرف ومعاملات القبض على حد سواء، ويتم ذلك عن طريق فحص أوراق المحاسبة الإلكترونيّة أو الورقية، وجميع الوثائق والمستندات واللوازم في أيّ دائرة حكومية، ولديوان الرقابة أيضاً الحق في الاطّلاع على كافة التقارير والتعليمات والمعلومات والبيانات الواردة من الموظّفين، يضاف إلى أنّ له الحق بالاطّلاع ومراجعة تقارير التحقيقات التي تمت على المخالفات - إن وجدت- والتي لها علاقة مباشرة بالأمر الماليّة والإداريّة، ولديوان الرقابة أيضاً أن يطلب من إدارة المؤسسة أن تزوده بكلّ ما يريد الاطلاع عليه ومعرفته من معلومات تخص النواحي الماليّة من جميع الدوائر الحكومية، وبكلّ ما له علاقة بأعمالها، وبالمقابل على إدارات الدوائر الحكومية الالتزام بتلبية تلك الطلبات، ولا بد من الإشارة إلى أن ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة أنشئ تنفيذاً لأحكام القانون الأساسي الفلسطيني، ويتمتع بشخصيته المستقلة الاعتبارية والأهلية القانونية الكاملة بأن يمارس ما منحه القانون من سلطات بكلّ حرية. (اسماعيل، 2017)

يعتبر ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة بديلاً عن هيئة الرقابة العامة، ذلك لأن عمل تلك الهيئة اتم بالمحدودية الشديدة، ولذلك استُحدث هذا الديوان والمسمى ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة وهو مؤسّسة دستورية ويعتبر أعلى جهاز رقابي في فلسطين، إضافة إلى أنه سلطة مستقلة تابعة لرئاسة الدولة من الناحية الإداريّة ويتبع المجلس التشريعي من الناحية الفنية، كما أُعطيت صلاحية تنسيب الديوان لمجلس الوزراء، وتم منحه الحصانة الخاصة لممارسة كلّ ما أسند إليه من أعمال بكل حرية ومهنية من غير أيّ تأثير من أيّ سلطة كانت على ممارسة أعماله أو التدخل فيها شأنه في ذلك شأن السلطين القضائيّة والتشريعية، هذه السلطة الممنوحة لديوان الرقابة أخضعت له كافة المؤسّسات سواء أكانت الوزارية أو غير الوزارية وكذلك النقابات والجمعيات، وعلماً بأن هذه الصلاحية قد لا تتوفر للعديد من أجهزة الرقابة المشابهة له على مستوى العالم، لما حظي به هذا الديوان من صلاحيات رقابية واسعة وحرّة تغطي كافة الأنشطة في كل مؤسّسة ودائرة حكومية وغير حكومية، وذلك لم يكن سوى لخدمة المواطن وصانع القرار في الدولة والحفاظ على المال العام من التسيب والهدر.. (الزرو، 2019)

وفي القانون الأساسي الفلسطيني وفورَ إقرار قانون ديوان الرقابة عام 2005م وإعمالاً لأحكام المادة رقم (96) منه، وعندما تأسس ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة، ومنذ ذلك الحين أُعتبر بذلك قانونياً الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين، من وأصبح بذلك مؤسّسة دستورية ينظم عمله القانون الخاص به، وخصّصت له موازنة خاصة ضمن الموازنة العامة لدولة فلسطين، إضافة إلى كل ذلك، فهو يتمنّع بالشخصية الاعتبارية المستقلة والأهلية القانونية والكاملة لممارسة جميع مهامه والعمل ضمن الاختصاصات الواردة في قانونه الخاص، والواردة كذلك في القوانين والأنظمة ذات العلاقة (المجدوب، 2020)

وحسب القانون يعتبر ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة كما أسلفنا هو الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين، ولا بد من الإضافة إلى أنه عضو في منظمة الأربوساي، تلك المنظمة التي تضم تحت لوائها كافة الأجهزة العليا للرقابة في الدول العربية، ولذلك فهو يمتلك علاقات عربية ودولية على نطاق واسع مع الكثير من أجهزة الرقابة في دول العالم، وهذا ما يزيد من خبراته في هذا المجال، بقي أن نقول إنّ ديوان الرقابة يستند في كل أعماله على مرتكزات وأرضية صلبة كفلها له القانون. (النعيزي، 2017)

لا شك في أنّ ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة حريص على تعزيز مفهوم الحُكم الرشيد أو الوصول بالدولة إليه، حيث أنّ هذا هو هدف من صلب أهدافه، وذلك من خلال تطوير علاقته مع مختلف الجهات الإداريّة كي تمتاز بالمهنية والشفافية والوضوح لبناء الثقة بالمحيط بما يخدم الأداء العام، ومن خلال تطوير جودة منتجات المنشآت التي يتابعها الديوان من خلال التقارير الرقابية بغرض الأخذ بالمؤسّسات وصولاً بها إلى رفع مستوى أداء جميع الجهات المسؤول عنها الديوان نحو وجود قيمة إضافية في أعمالها، وبما يؤكد المساءلة والحُكم الرشيد في كافة المؤسّسات العامة والخاصة في فلسطين على حد سواء (علاونة، 2016)

5.1.1.4 أهداف ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة

يهدف نظام الرقابة في أي مؤسّسة كانت إلى مساعدتها في تحقيق اهدافها الموضوعية، ويتحقق هذا الهدف من خلال الإسهام في رفع مستوى الكفاءة والفعالية لعمليات المؤسّسة، والتأكد من الالتزام بالأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية والخارجية، وامكانية الاعتماد على التقارير الماليّة للمؤسّسة، وتنظيم المؤسّسة من خلال تحديد السلطات والواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة على حدة، وحماية اصول المؤسّسة ومواردها من الهدر والاختلاس. (فرج وامحمد، 2020)

ويهدف ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة إلى تحقيق الآتي: (الاغا، 2015)

1. ضمان سلامة النشاط الماليّ والإداريّ وحسن استعمال المال العام في الأغراض التي خصّص لها، وضمان الحدود المعقولة من غير إسراف.
2. التفتيش الإداريّ للاطمئنان على كفاءة الأداء ومستواه، ومعرفة مدى حسن استخدام السلطة الممنوحة للإداريين وغيرهم، والكشف عن الأخطاء والانحرافات.
3. التأكد من مدى تطبيق المؤسّسة في أنشطتها الماليّة والإداريّة للقوانين والأنظمة النافذة.
4. ضمان تحقيق الشفافية والنزاهة والوضوح في الأداء العام، تلك المصطلحات التي يسعى الديوان إلى غرسها في كلّ المؤسّسات ومن ثم تعزيز المصداقية وزرع الثقة بالسياسات الماليّة والإداريّة الاقتصادية للسلطة الوطنية الفلسطينية.

وحسب القانون، يختص ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة بما يلي (إسماعيل، 2017):

1. وضع مقترحات تنظيميّة ولوائح وسياسات خاصّة بالأعمال التي يؤديها الديوان، وكذلك اعداد الخطط المستقبلية للتطوير والبرامج المتنوعة لهذا الغرض.
2. التأكّد من قيام أجهزة الرقابة والتفتيش والرقابة الداخلية التابعة له داخل الجهات الخاضعة لرقابته من أنها تمارس مهامها بطريقة سليمة وفعالة.
3. مراقبة ما تنفقه السلطة، وإحصاء الإيرادات التي تصلها والقروض والسلف التي تقترضها من البنوك ومؤسسات النقد ومتابعة المخازن على الوجه المبين في القانون.
4. تنفيذ كافة السياسات التي تختص بالرقابة والتفتيش بما يعزز الشفافية في العمل والمصادقية في الأداء.

5. البحث والتحري عن أسباب القصور والتراجع في العمل وخفض الإنتاج إضافة إلى الكشف عن عيوب الأنظمة الماليّة والإداريّة والفنية في المؤسسات التابعة للدولة.
6. ترصد الأخطاء للكشف عن المخالفات التي تقع من الموظّفين ومن الإداريّين التي تمس سلامة أداء السلطة الوطنية الفلسطينية.
7. دراسة أيّ قضية أو حالة تُرفع إلى الديوان من جهات الاختصاص، فيها تقصير أو قصور أو فساد أو ما شابه ذلك.

ويرى الباحث أنّه من الممكن إضافة اختصاصات أخرى إلى ديوان الرقابة الماليّة منها:

1. بعد دراسة الحالات التي فيها انحرافات أو أخطاء فإن مهمة الديوان بعد ذلك تكمن في إصدار القرار اللازم والمناسب بشأن القضية ومن ثم تحديد الجهات المختصة لتنفيذ قرارات ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة.
2. تحديد الجهة المسؤولة عن رفع التوصيات إلى السلطة التنفيذية في حال الكشف عن انحراف ما أو قصور في عمل إحدى المؤسسات العامة، أو فساد ماليّ عند أي من الموظّفين والإداريّين.
3. تحديد الجهة الرقابية المختصة التي تقوم بعد كشف الخطأ ومتابعته وصدور قرار فيه للتأكد من معالجة هذا الانحراف من قبل الجهة الخاضعة لها وتطبيق ذلك على أرض الواقع.

6.1.1.2 منهجية عمل ديوان الرقابة في فلسطين وبعض الدول العربية

إنّ ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين اتبع منهجية مستحدثة لإعداد التقرير الرقابي وإنجازه بدءاً بتجهيز التقرير ومروراً بمراحل ترتبط بالناحيتين المهنية والزمنية تعمل على إجراءات رقابية يشتغل بموجبه الديوان، وهي كالاتي: (المجدوب، 2020):

1. كتاب التكاليف أو الاتفاق على شروط المهام الرقابية، وهو المرجعية لشروط المهمة الرقابية، ويهدف إلى تحديد المهمة الرقابية وبدايتها وتحديد السنة الماليّة التي سيتم اجراء الرقابة والتدقيق عليها، وتحديد هدف المهمة الرقابية والقوانين والتعليمات والأنظمة التي يستند إليها الديوان في الرقابة.

2. بعد إعداد كتاب التكاليف بشروطه، يتم تنفيذ مهام الرقابة والتدقيق في المكان والموعده المحددين في الكتاب، وذلك لا يتم إلا بعد التخطيط للمهمة الرقابية تخطيطاً دقيقاً والتنفيذ الميداني من خلال متابعة الخطة الموضوعية وتنفيذها، وآخر المهام إعداد التقرير الرقابي.

3. للتقرير الرقابي شكل خاص يميزه عن غيره، ويشمل رسالة الإدارة أو التقرير الأولي الذي يتضمن ملاحظات الديوان اعتماداً على التقرير المقدم من الرقيب، وكذا الآثار المترتبة عليها، ثم تأتي التوصية لمعالجة هذه الملاحظات والأخطاء، كما يشمل المنتج الرقابي النهائي وهو باعتباره رداً على التقرير الأولي.

4. بالإضافة إلى التقارير الخاصة بكل حالة وردت إلى الديوان لمتابعتها وعلاجها، يصدر الديوان بموجب القانون تقارير ربعية وتقارير سنوية مع نهاية كل عام، بالإضافة إلى التقارير الخاصة التي تم إصدارها، ولا بد من الإشارة إلى أن كل تلك التقارير يُزود بها السيد رئيس دولة فلسطين وكذلك ترسل نسخة منه إلى المجلس التشريعي وإلى مجلس الوزراء على حد سواء، كلّ من هؤلاء يتم تزويده بالتقرير الرقابي وفقاً لما ينسجم مع القانون.

ويضيف الباحث إلى منهجية عمل ديوان الرقابة الماليّ والإداريّ في فلسطين، نقطة أخرى وهي التأكيد من أن تقارير المراقبين موضوعية وشفافة، إذ لا بد لها أن تكون كذلك، كيف لا؟! والديوان بحد ذاته يدعو إلى الشفافية والمصادقية، ويتم ذلك من خلال إعادة الرقابة بعد فترة مناسبة للتحقق من أن علاج الانحرافات قد تمّ، وأنّ التجاوزات قد توقفت، وأنّ الأخطاء قد تلاشت، والتأكد من صحة التقارير

السابقة أيضاً، وبالطبع يتم ذلك من خلال مراقبين آخرين عرف عنهم المصداقية وُوصفوا بالنزاهة والشفافية.

وفي دولة عربية غير فلسطين يعتبر ديوان الرقابة الماليّة الاتحاديّ في العراق مثلاً مؤسّسة التدقيق العليا ويتمتع كذلك بالاستقلال الماليّ والإداريّ وله الشخصية المعنوية تساعده على تعزيز الاقتصاد وكذلك يسعى إلى الحفاظ على المال العام، وهذا أحد أهدافه، وفيه قسم خاصّ يُدعى قسم التخطيط والمتابعة في الديوان مهمته تنظيم العمل الرقابي ومتابعة الأداء من خلال المهام المطلوبة منه حسبما حددها له النظام الداخلي، وهذه المهام هي (فضالة، 2017):

1. العمل على توحيد خطط العمل السنوية والفصلية لجميع الدوائر التابعة للديوان والتنسيق بينها، ومن ثم عرضها على مجلس الرقابة الماليّة لدراستها وإصدار قرار بشأنها ومن ثم متابعة تنفيذها.
2. كذلك توحيد برامج الزيارات الميدانية والتفتيشية لدوائر الديوان وفروعه وهيئاته، والتنسيق فيما بينها، ومن ثم متابعة تنفيذها.
3. جمع البيانات الإحصائية المختلفة وتبويبها وتمثيلها وتحليلها، ورصد كافة الأعداد والأرقام التي تتعلق بحالات المخالفات ودراستها، والخروج بتقرير خاصّ فيها، من أجل إعداد التقارير الدورية، سواء الشهرية أو السنوية والتي تتعلق بنشاطات الديوان وتأمين جميع البيانات التي قد تطلب من أيّ جهة ذات العلاقة.
4. التنسيق بين الخطط والمناهج الخاصة بعمل الفروع التي تعدها تلك الفروع من جهة، ومن جهة أخرى التنسيق فيما بينها وبين خطط تشكيلات الديوان ومناهجها الأخرى، وهذا ما يضمن عمل الديوان بشكل عام.
5. المساعدة والمشاركة في إعداد التقرير السنوي.

6. تنفيذ جميع المهام المطلوبة والواجبات التي يكلف بها القسم.

هذا في العراق، أما في دولة عربية أخرى كالإمارات العربية المتحدة، فالجهاز الرقابيّ الأعلى فيها يُسمى بديوان المحاسبة، وهدفه حماية الصالح العام والحفاظ على المال العام من خلال الرقابة الماليّة وهي نوع من أنواع الرقابات التي تقوم بها الدول عادة للمحافظة على المال العام في الدولة، ويمارس الديوان في الإمارات رقابته على المال العام بالطريقة التي يراها مناسبة من غير أن يخضع في ذلك لتلقي تقرير الانحراف من أيّ جهة، ويشمل العمل الرقابي المتابعة والتفتيش والمراقبة والمراجعة

والتدقيق واكتشاف المخالفات وتعريفها، ثم تترجم كل هذه الأعمال وتكتب على تقرير صادر عن الجهاز الرقابي، وبالطبع يُوضع نسخة من التقرير بين يدي رئيس الدولة وكذلك السلطة التشريعية والتنفيذية، وفي بعض الأحيان تُرَوِّدُ السلطة القضائية بنسخة من التقرير (عبد المجيد، 2018)

6.1.1.2 أنواع الرقابة التي يمارسها الديوان

يمارس ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة الرقابة الشاملة على جميع الجهات الخاضعة لرقابته، وذلك على النحو الآتي:

1. الرقابة الماليّة:

وهي الرقابة التي تختصّ بالشؤون الماليّة والمادية، والرقابة على تلك الناحية تعني التأكد من أن التصرفات الماليّة من كل نواحيها تسير بالاتجاه الصحيح وهي سليمة معافاة من الخلل في الصّرف ضمن الحدود على الأغراض المخصصة، وذلك من أجل المحافظة على أموال الجهات الخاضعة، ومن ثمّ رفع كفاءة استخدام تلك الأموال، وبالتالي تحقيق أعلى مستوى من النتائج المرجوة من إنفاق المال، وفي هذا الجانب من الرقابة يقوم الديوان بما يلي: (مصلح، 2013):

1. الوقوف على الحسابات الختامية والميزانيات والمراكز الماليّة ومراجعتها، لتلك الجهات الخاضعة لرقابة الديوان، مع إعطاء الملاحظات حول الأخطاء المكتشفة، وكذلك التنبيه للمخالفات وبيان القصور في تطبيق أحكام القوانين واللوائح والقرارات وتحديد صوابها، والتحقق من سلامة تطبيق القواعد الخاصة بالحسابات وأصول المحاسبية وتوجيه الأنشطة المختلفة بما يتفق والأصول المحاسبية للوصول إلى النتائج الماليّة السليمة.

2. التأكد من أن جميع أوجه النشاطات المتعلّقة بالحالة الماليّة عند الجهات الخاضعة والتي تتعلق بصحة التصرفات ودقتها ورصد كل ذلك في سجلات خاصّة، بحيث تكون وافية، ومن أنها تمت تبعاً للأصول الماليّة المتبعة والنافذة.

3. التحقق من أن كافة الموارد الماليّة للمؤسسة والتي تم استخدامها، أنها صرفت في مواعيدها ولأغراض معقولة وبالكَم المعقول، وكذلك التأكد من أنه تم توثيقها في السجلات الخاصة بذلك مع التأكد من حسن صرفها بشكل صحيح.

4. ضرورة مراقبة كافة أوجه النشاطات الماليّة مع التأكيد من أنها كانت سليمة من ناحية صرفها والتصرف بها مع التحقق من دقة البيانات والرصد الماليّ السليم.

5. متابعة المنح والتبرعات والهبات التي تقدمها جهات داعمة إلى الجهات الخاضعة لمراقبة ديوان الرقابة والحرص على توافقها مع القوانين، يضاف إلى ذلك متابعة السلف والقروض وكافة التسهيلات الائتمانية والعقود والمناقصات والاتفاقيات المعقودة مع الجهات الخاضعة لرقابة الديوان مع جهات أخرى .

6. ملاحظة حال المخازن بدقة، وفحص القيود والسجلات الخاصة بمحتويات المخازن وتطابقها مع الواقع وفقاً لقانون اللوازم العامة.

7. التأكد من إجراء جرد المستلزمات وما تحتويه مخازن الجهة الخاضعة واختبار ذلك بأسلوب فجائي والتأكد من مطابقة ما في المخازن مع ما هو مدون في دفاتر القيد والسجلات، أي التحقق من مطابقة الأرصدة الدفترية مع الأرصدة الفعلية.

ويرى الباحث أنّ الرقابة الماليّة عليها التأكيد من أنّ كافة النشاطات الماليّة في مؤسسات الدولة قد شملتها موازنة تلك المؤسسة كالمشاريع التنموية التي تُغذيها الدول المانحة.

2. الرقابة الإدارية وتقييم الأداء:

والرقابة الإدارية هنا تعني التحقق من أشياء وأمور لا علاقة لها بالحالة الماليّة لدى الجهة الخاضعة لرقابة الديوان، وإنما تعني بالرقابة الإدارية وهي البند الثاني من بنود ديوان الرقابة، وتعني التحقق من مقدرة المؤسسة من استخدام الموارد والممتلكات الاستخدام الأمثل وكفاءة عالية، والتأكد من مدى التزام العاملين والموظفين، وكذلك الإداريين في المؤسسة بالسياسات المتبعة والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة وكذلك اللوائح الخارجية أيضاً، وذلك ضمن أسس الاقتصاد والكفاءة والفاعلية ومعاييرها للوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء الفاعل، حيث يقوم الديوان بما يلي: (مصلح، 2013):

1. التأكد من أن القرارات واللوائح والأنظمة السارية كافية وافية لتحقيق الغرض منها، مع متابعة تنفيذ هذه القوانين.

2. متابعة تنفيذ الخطط المرسومة مسبقاً واختبار مدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت الخطط من أجلها، مع متابعة العاملين جميعاً وتقويم أدائهم لدى الجهات الخاضعة

لرقابة الديوان، ووضع تقييم لنتائج الحياد عن مستوى الأداء والانحراف عنه تبعاً للخطط والسياسات المرسومة.

3. البحث والتقييم عن أسباب القصور في العمل المؤدي إلى خفض الإنتاج والكشف عن العيوب والترهل في النظم الماليّة والإداريّة والتي على الأغلب هي التي تعرقل سير العمل، ووضع اقتراحات ووسائل لتلافيها.

4. متابعة أجهزة الرقابة الداخلية في المؤسسة، والتحقق من أنها تمارس مهامها على الوجه الأكمل.

5. اكتشاف أيّ مخالفة ماليّة أو إداريّة تصدر عن العاملين خلال أداء أعمالهم.

6. التأكد من صحة تنفيذ المشروعات الاستثمارية ومتابعتها والتحقق من مطابقتها تكاليفها مع الموجود على أرض الواقع، مع التأكيد على إنجازها في الوقت المحدد لها.

7. متابعة إجراءات التعيين وترقيات الموظّفين وإجازاتهم، وقياس مدى تناسب المؤهل العلمي مع الموقع الوظيفي، وملاحظة مدى قيام الموظّفين بالمهام والأعمال الموكلة إليهم، مع مراجعة الحوافز ومدى توافرها مع الواقعة والحالة التي مُنحت فيها.

8. علاج المشكلات التي تعترض العاملين في المؤسسات من بعد تشخيص الحالة ودراستها ووضع الحلول وتطبيقها ووضع التوصيات المناسبة لتلافي ذلك مستقبلاً، ومحاولة تعميمها للاستفادة منها في مؤسسات أخرى.

9. طرح الآراء وإبدائها في أيّ موضوعات متعلقة بأداء الموظّفين والعاملين وكذلك الإداريين كآراء حول الرقابة والفحص والتقييم وأساليبه وصولاً إلى رفع مستوى الأداء.

10. تقبل الشكاوى المقدمة من المواطنين واستقبالها والبحث فيها، تلك الشكاوى التي تتعلّق بالمخالفات أو تكشف الإهمال في أداء الواجبات الوظيفية عند أحد الموظّفين ومتابعة ما تنشره وسائل الإعلام المختلفة من شكاوى أو تحقيقات صحفية، وعدم إهمالها نظراً لأنها تتناول نواحي الإهمال أو الاستهتار أو التسبب عند بعض الموظّفين وبخاصة الحكوميين أو سوء الإدارة أو قضايا استغلال ورشوة وفساد ماليّ وما إلى ذلك.

3. الجهات الخاضعة لرقابة الديوان:

تشمل رقابة ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة الجهات الآتية: (محمد بدوي، 2017، 54-55)

1. رئاسة السلطة الوطنية والمؤسسات التابعة لها.
2. رئيس مجلس الوزراء وأعضاؤه ومن في حكمهم.
3. المجلس التشريعي بما في ذلك هيئاته وإداراته.
4. السلطة القضائية والنيابة العامة وأعضاؤها وموظفوها.
5. وزارات السلطة الوطنية وأجهزتها.
6. قوات الأمن والشرطة وكافة الأجهزة الأمنية والعسكرية.
7. الهيئات والمؤسسات الأهلية والنقابات والجمعيات والاتحادات بجميع أنواعها ومن في حكمها.
8. المؤسسات والشركات التي تملكها السلطة الوطنية أو تسهم فيها أو تتلقى مساعدة منها أو من الجهات المانحة للسلطة الوطنية.
9. المؤسسات والشركات التي رُخص لها باستغلال مرفق عام.
10. الهيئات المحليّة ومن في حكمها.

2.1.2 الحُكم الرشيد

1.2.1.2 مفهوم الحُكم الرشيد وأسباب ظهوره

الحُكم الرشيد، جملة من كلمتين، أولهما الحُكم وثانيهما صفة للحُكم وهي (الرشيد)، والحُكم اصطلاحاً يعني ممارسة السلطة السياسيّة وإدارة شؤون المجتمع بكافة جوانبها الاقتصادية والاجتماعية بما في ذلك إدارة الموارد الطبيعيّة والبشريّة والماليّة، وبذلك يعني مفهوماً غاية في الاتساع أكبر من مفهوم الحكومة، نظراً لأنّه يشتمل على عمل جميع أجهزة الدولة بشقيها: الرسميّ وغير الرسميّ والحكومي والخاص، أي تتضمّن في طيها جميع منظّمات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص، ولا شك في أن معالم هذا المفهوم تبدأ بالاتّضح بدءاً من ممارسة السلطات بأشكالها المختلفة وعلى كل الأصعدة، على المستوى المركزي واللامركزي وصولاً إلى الآليات التي تشارك بها المؤسسات بشكل مباشر أو غير مباشر في صناعة القرارات. (الزبون، 2017)

أما وصف (الرشيد) فهو الصفة اللصيقة بالحُكم، وتعني المستقيم أو الصالح أو الحوكمة النظيفة، وكلّها بالأصل جملة من المفاهيم التي تطورت مع الأيام والممارسة لتصبح معايير تتبناها القيادات السياسيّة والكوادر الإداريّة المعنية بالالتزام والسير في طريق الصواب، والتي ترغب في تطوير موارد

المجتمع ومحصلات المنظّمات بهدف تحسين مستوى المعيشة للمواطنين، وللحُكم الرشيد تعريف آخر على أنه "تقاليد جرت على السير عليها المؤسّسات، حيث إنّه من خلالها تمارس السلطة في الدول أنشطتها وأعمالها من أجل الصالح العام من أجل المواطنين بالدرجة الأولى"، أو هو العملية التي تديرها الدولة أو السلطات العليا عن طريق المؤسّسات كافة الأعمال على المستوى العام والخاص، لتحقيق حقوق الإنسان، وإيصال الحقوق إلى أهلها، وكل ذلك يتحقق بأسلوب نظيف خالٍ من الفساد والتسلط تحت ظل القانون الذي ينطبق على الجميع دونما استثناء (النجار، 2019)

بينما يرى بعض المهتمين أن الحُكم الرشيد هو الحاكمية، وهي كلمة منسوبة إلى الحاكم وثمة من يرى بأنّه الأسلوب أو العملية التي عن طريقها يتم إدارة المؤسّسات وكافة الأعمال العامة والخاصة بصورة خالية من الغش والالتفاف والفساد مليئة بالنزاهة والشفافية، كل ذلك تحت القانون، أو هو الآليات التي تطرحها الجهات والسلطات الحاكمة التي من خلالها يتمكن المواطنون من التعبير عن إرادتهم وتحصيل حقوقهم من غير مشقةٍ أو عناءٍ، سواء أكان فرداً أو جماعة، كما تمكّنهم من ممارسة حقوقهم القانونية والإيفاء بما عليهم من التزامات تجاه وطنهم، وبطريقة أخرى يمكن تعريف الحُكم الرشيد على أنه جملة القواعد الطموحة والموجهة لاعانة الأفراد الفاعلين للعمل والوصول إلى الحُكم ومساعدتهم بطريقة فيها شفافية وتعاون. (جلال بدوي، 2017)

وفي تعريف آخر للحُكم الرشيد قيل أنّه الحُكم الذي من أهم سماته المشاركة في صناعة القرار والشفافية في العمل الذي يكون للعموم والمساءلة عن تلك الأعمال، شرط أن يكون فعالاً ومنصفاً ومتصفاً بالعدالة ويعزز سيادة القانون، كما يكفل سنّ القوانين وترسيخ السياسات في المجال السياسي والاجتماعي والاقتصادي على أساس توافق الآراء وتقاربها على نطاق واسع في المجتمع الواحد، تُسمَع فيه أصوات الفئات الفقيرة والضعيفة، وتُلبى طلباتهم والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات ذات العلاقة بتوزيع موارد الرزق ومجالات التنمية. (حنا، 2014)

إنّ مفهوم الحُكم الرشيد يعود إلى نهاية الثمانينيات من القرن الماضي وقد شهد توسعاً وانتشاراً كبيرين على مستوى العالم، حيث اعتمده المؤسّسات الدولية المانحة كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيرهما من الهيئات والمنظّمات الدولية، وما جاء هذا الحُكم الذي اتصف بالرشد والاستقامة إلا بهدف تحسين أوضاع المواطنين في الدول التي عقدت العزم على السير في طريق النمو والتوجه نحو

التطور، نتيجة للصعوبات والعقبات والمُعيقات التي حالت بينها في تلك الدول وبين تطبيق برامج التصحيح الهيكلي، بسبب غروب مبادئ كثيرة أهمها الشفافية والمصادقية المساءلة في تسيير شؤون الدولة. (الزبون، 2017)

كثير من المفكرين يعللون ظهور الحُكم الرشيد أو الحُكم الصالح بفشل معظم الدول، وبخاصة تلك التي تتبنى التخطيط المركزي باعتباره أسلوباً أساسياً ومعتمد في إدارة الدولة، مستشهدين على تعليلهم بانهيار الاتحاد السوفيتي السابق ودول أوروبا الشرقية، والسبب في انهيارهم هو اعتمادهم على أسلوب المركزية في الحُكم، ويرون أيضاً أن من أسباب ظهور الحُكم الرشيد والميل نحوه بشكل كبير هو نشوء مؤسسات المجتمع المدني وكثرتها ومن ثم تناميها بشكل متسارع حتى أصبحت تشكل ظاهرة ضخمة لها تأثيرها وبالتالي لا يمكن أن تتجاهل الدولة دورها أو التقليل من تأثيرها على سلطة الدولة، بالإضافة إلى أن تتابع التعرض للأزمات وعلى فترات متفاوتة ألفت بظلالها على نمطية إدارة الحكومة للسياسات العامة للدولة، ولذلك فإن ظهور الحُكم الصالح أو الرشيد ليس سوى انعكاس تلقائي وأثر طبيعي لما يحدث، وبالتالي للعمل على تبديل ممارسات الحكومة ومؤسساتها العامة وتغيير نمط إدارتها للدولة. (بخيت، 2014)

ويعرف الباحث (الحُكم الرشيد) بأنه ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في إدارة شؤون الدولة، بهدف توفير حياة كريمة لكافة أفراد المجتمع، وتوسيع قدراتهم، وخياراتهم من خلال تأهيلهم وتمكينهم في المجتمع على مستوى الحياة الحالية والمستقبلية.

وثمة مجموعة من الأسباب التي ادت إلى ظهور الحُكم الرشيد من أهمها ما يلي، (أبو حسين، 2018، 21-22)،

1. الأسباب السياسية، مثل عولمة القيم الديمقراطية وحقوق الانسان مع التأكيد على المساواة بين الجنسين، وتزايد دور المنظمات غير الحكومية، على المستويين الدولي والوطني، وتضخم الجهاز البيروقراطي، وعدم محاولة هذه الأجهزة الحكومية التكيف مع المتطلبات المتغيرة والمتسارعة للمجتمعات وذلك باستخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وضعف مشاركة المرأة في الحياة السياسية والحياة العامة.

2. الأسباب الاقتصادية، مثل الازمة الماليّة التي واجهت الدولة، وعجزها عن تلبية احتياجات المواطنين، وهذا ما أدى إلى ضرورة إشراك القطاع الخاص، والمجتمع المدني في عمليات التنمية للقضاء على الفقر والأمراض ونقص التعليم، وخاصة في الدول النامية، وارتفاع المديونية الخارجية التي من شأنها أن تنعكس على الازمات الماليّة للدول النامية، زيادة على ذلك ارتفاع مستويات الفقر.

3. الأسباب الاجتماعية، مثل ضعف مستوى التنمية البشرية، نتيجة زيادة مظاهر الفقر وتسارع وتيرة الفقر، وسوء التغذية والانتشار الواسع للأمراض الوبائية في أثناء فترات الاحتلال، والبطالة التي تخيم على كاهل المجتمعات النامية، دون إيجاد سبل للتخفيف من حدتها، واستمرار نقشي ظاهرة الأمية التي ضربت أطناها في الوسط النسوي، وهذا مقارنة بالرجال.

2.2.1.2 مستويات تطبيق الحكم الرشيد

التفت صانعو القرارات والمهتمون في شؤون المواطنين إلى أهمية توصيف حكم الدولة بالصلاح والاستقامة، من هنا كان الحكم الرشيد من أولويات صانعي القرار في كافة أرجاء العالم، والذي يعنى بكيفية إدارة الشؤون الاقتصادية والمالية والإدارية على المستوى العالمي، ويولي عنايته بكيفية إدارة الموارد الوطنية وحسن توزيعها، كذلك يهتم بتنظيم المؤسسات التابعة للدولة وتحسين سلوك إدارتها، كما نستطيع القول: إنّ الحكم الرشيد يتضمن في مفهومه ثلاثة مستويات، وهي، على مستوى الدولة ومؤسساتها الحكومية والعامّة وعلى مستوى القطاع الخاص بكل مؤسساته وجمعياته و المستوى الثالث هو المجتمع المدني (قويدر، 2016)

ولديمومة التنمية البشرية واستمراريتها في كل مجالاتها، لا بد أن تكون العلاقة بين المستويات الثلاثة علاقة وطيدة بين هذه العناصر، وتسعى الدولة من جهتها جاهدة إلى خلق بيئة سياسية وقانونية مقبولة عند المواطن، تتلاءم مع حاجاته وتحقق رغباته، خاصة أن القطاع الخاص في كثير من أحيانه يساعد على خلق فرص عمل لكثير من اهل العلم والعاطلين عن العمل، أما المجتمع المدني فإنه يسهم في تسهيل التقاطع الفعلي الحاصل بين الأفعال السياسية والاجتماعية من خلال التعبئة الجماعية لتعزيز مشاركتها في الأنشطة السياسية والاجتماعية. (مطير، 2013)

ولعل المستويات الثلاثة السابقة الذكر للحكم الرشيد وهي الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني وكأنها مكونات للحكم الرشيد، أو تُعتبر بمثابة الأركان الأساسية التي يُبنى عليها الحرية والمساواة والاستقرار ما يؤدي إلى انتشار الرفاهية وإعمام الطمأنينة بين جميع أفراد المجتمع، كما أن مع الحكم الرشيد يتولد الشعور بالأمان وتوفير الحرية الكافية للمواطن والتي في حدودها يُعبّر عن إرادته، وتشجيع المواطنين على العطاء والإبداع وحفظ كينونتهم واتساع رقعة الديمقراطية، والقدرة على تطبيق القوانين الداخلية، حيث لا يكون الحكم رشيداً إذا افتقرت الدولة إلى واحد من هذه الأركان الثلاثة المهمة، التي بتأزرها معاً تسهم في دفع عجلة العملية التنموية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها نحو التقدم والازدهار. (أبو حسين، 2018)

3.2.1.2 أهمية الحكم الرشيد

توسعت رقعة الاهتمام بالحكم الرشيد نظراً لأهمية تطبيقه والإيمان به، وكثرت الجهات التي تتنادي بتطبيقه، حيث لم يقتصر الأمر على المهتمين بل أصبحت معظم المنظمات الدولية ترفع صوتها مطالبة بتطبيقه، وكذلك المنظمات الشعبية ذلك لأنها وجدت أن هناك إمكانية لتطبيق معايير الحكم الرشيد، ذلك لأنها تسهم في تعزيز الاستقرار السياسي، وتحقيق الأمن بالاقناع بالحجة، لا بطريق العنف والقوة، وهذا بتفائية وهدوء يمهد السبيل أمام الشفافية، وتطبيق المساءلة، ومن ثم إنشاء منظومة شاملة بين الدولة ومنظماتها والمؤسسات التابعة لها حسب منهج منظم يساعدها على التكيف مع القوانين الجديدة المسنونة تبعاً لمتغيرات البيئة الخارجية، وبالتالي تقلل الصراعات، وترتفع نسبة الاندماج مع أصحاب المصالح بما يخلق فرصاً للمشاركة بالميزة التنافسية وتحقيقها، كما يخفف من حالات الصراع بين أفراد المنظمة داخل المنظمة ذاتها، ويرفع من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، إذ إنّ الأجواء التنافسية مريحة بحكم انتشار الحكم الرشيد، لذلك فإن الدفع باتجاه الإيمان بفاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز. (النجار، 2019)

بالإضافة إلى كل ذلك، فإن الحكم الصالح أو كما اصطُح عليه بالحكم الرشيد، يعمل على تأمين النقاش العام لسياسات الحكومة، ويكون بمقدور المهتمين في ذلك ممارسة هذا النقاش بحرية، بعيداً عن الخوف، هذا يساعد على التقليل من السياسات المنحرفة والأفاعيل الخاطئة، وذلك عند تنفيذ المساءلة العامة بحق السياسيين والموظفين المائلين نحو الباطل، يضاف إلى ذلك فإن للحكم الرشيد

انعكاسات طيبة وإيجابية على أفراد المجتمع، كالولاء والانتماء، والإبداع، والرقابة الذاتية، والمرونة ونشر المحبة وانتشار الخلق الحسن، كما أنه يضمن تمييع المسافات بين درجات الناس، كما يقلل من الهوة التي تفصل بين ميادين العمل بكل نواحيه في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهو شرط أساسي وفاعل بقوة لاستدامة عملية النمو التنموي والبشري ومكافحة الفقر، بيد أن الحكم غير النظيف يفعل العكس تمامًا، وهو يشكل عاملاً أساسياً في إعاقة الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية الوطنية، ويعمق الوساطة والتمييز بين فئات المجتمع، وهذا كله يخلق عدم الاستقرار في المجتمع من الناحية الاجتماعية والاقتصادية. (جلال بدوي، 2017)

لعلّ الشعور بالأمن البشري هو من أهم احتياجات المواطنين في أيّ دولة، والحكم الرشيد يضمن هذا الاحتياج وكذلك يؤمن الحماية لكافة أفراد المجتمع من التهميش والفقر، وذلك بتوفير جميع احتياجاتهم الحياتية في الدولة وهذا من مسؤوليات الحكومة، والأمن السياديّ جانب من جوانب الأمن بشكل عام، والأمن السيادي يعني أن الكل تحت سيادة القانون ولا أحد فوق القانون، فهو يحاسب الكلّ مسؤولين كانوا أم أفراداً، أما الأمن الخارجي، فيتحقق من خلال المحافظة على الدولة من أيّ تهديدات خارجية، عسكرية كانت أم اقتصادية وهذا يحفظ كيان الدولة. (أبو حسين، 2018)

وفيما يتعلق بالحالة الفلسطينية فالملاحظ أن غياب معايير الحكم الرشيد وأسسها فيها، دفعت بشكل كبير باتجاه خلق بيئة ملائمة لحدوث الانقسام واستمراره بل في وصوله إلى حد التجذر، بالإضافة إلى أنّ عدم توفر معايير الحكم الرشيد في فلسطين بالشكل الصحيح تركت الأثر العميق في رفاة الإنسان الفلسطينيّ وأضعفت من قدراته وقللت من الفرص وضغطت على حريته في مجال السياسة والاقتصاد وكذا الحياة الاجتماعية، كما رفع من حالات تهميش الكفاءات، وغضّ النظر عن الخبرات وعدم تقديرهم وقليل الطاقات البشرية، وبذلك تأخرت في السير في مواكب التنمية على كل الأصعدة وفي كل مجالات التنمية.. (الكردي، 2017)

ومما لا شكّ فيه أنّ وضع الحكم المائل عن الرشد والصلاح يُعزز من ضعف المستوى المعيشي للمواطن وبالتالي كثرة حالات الفقر وانتشار البطالة التي تؤدي إلى انتشار الجريمة وتكثر الانحرافات الأخلاقية، وتتفاقم المشاكل الحياتية وهذا يزيد من عمق الحرمان والتمييز والاقصاء بين فئات المجتمع، فتراكم كل ما سبق قد يؤدي في النهاية إلى توليد حالة من الاحتقان الذي يؤدي إلى الخروج

على الحُكم، إن غياب الحُكم الرشيد يفعل الكثير الكثير بطرق لإير مباشرة إذ أنّ غيابه، وبالإضافة إلى كل ما سبق فقدان القدرة على التوصل إلى رؤية استراتيجية توافقية حول كافة القضايا المجتمعية والوطنية، ولذلك كله، لا بد أن يطبق الحُكم الرشيد بكل ما فيه من أجل حماية النظام والحكومة والمجتمع ككل، ويجنّب الوطن من الوقوع في أيّ مآسٍ وكوارث قد تعمّ البلد في المستقبل، لتوفير مقومات الحياة السّياسيّة والاقتصادية والاجتماعية وأسسها وجميع النواحي الأخرى، في مجتمع متعدد الأفكار والآراء، وكذلك من أجل توفير مقومات الصمود ودعائم التحدي ومقومات البقاء، وللتصدي لجميع المخططات والبرامج الهادفة إلى حل القضية الفلسطينية وإنهائها كاملة. (الكردي، 2017)

4.2.1.2 معايير تحقيق الحُكم الرشيد

ثمة عناصر يستند عليها الحُكم، تُسمى (معايير الحُكم الرشيد)، اظهرتها العديد من الدراسات، ومراكز البحث العلمي التي تناولت موضوع الحُكم الرشيد وجعلته في صلب اهتماماتها في سياق المؤثرات التي لها علاقة بواقع اداء المنظّمات، وفيما يلي توضيح هذه المعايير:

1. النزاهة والشفافية

النزاهة هي دائرة قيمية واسعة ينحصر فيها جملة من القيم النبيلة كالصدق في القول والفعل والأمانة في التعامل والإخلاص في العمل، وكذا الالتزام بالسلوك المستقيم والتخلق بمبدأ تجنّب تضارب المصالح، والرغبة في خدمة المصلحة العامة، والتي تتأتى من الإيثار والحرص على الآخر، ذلك أنّ حرص الذين يتولّون مناصب عامة وعليا في الدولة على الإعلان عن أي نوع من تضارب المصالح العامة والشخصية والتي تقع في إطار مناصبهم، كأن يجمع الموظف بين وظيفتين إحداهما حكومية وأخرى تحقق مصلحته الشخصية في القطاع الخاص (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2016).

وقد تم تعريف الشفافية بأسلوب آخر، فقول إنّها مبدأ خُلقيّ بيئيّ، تكون فيه المعلومات ذات العلاقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومفهومة وبشكل أكثر تحديداً، وتعني الوضوح التام عند اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ورسم الخطط المستقبلية، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة بالنيابة عن الشعب، ومن ثمّ إخضاع الأنشطة السّياسيّة والإداريّة للمراقبة الحثيثة المستمرة والمحاسبة على الانحرافات الماليّة والإداريّة. (النعيزي، 2015)

كذلك تشير الشفافية إلى تبادل المعلومات وتقاسمها مع الآخر والتصرف بطريقة مكشوفة لخدمة المحيط، فهي تتيح الفرصة لأولئك الذين لهم مصلحة معينة في أمر ما مثل جمع معلومات حول هذا الأمر ببسر تنفيذاً لمبدأ التعاون في العمل من أجل المصلحة العامة، وهذه الحالة يكون لها الدور الكبير في الكشف عن مساوئ الآخرين البعيدة عن الخلق الجيد في العمل لحماية المصالح، ومما لا بدّ الإشارة إليه أنّ الأنظمة التي تتمتع بخلق الشفافية تتصرف ضمن إجراءات غايةً في الوضوح في كيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة وحرّة بين أصحاب المصلحة وبين المسؤولين وتضع كمية كبيرة من المعلومات بين أيدي الجمهور بحيث تكون سهلة التناول.. (مطير، 2013).

ويعرف الباحث (الشفافية) بأنها ضرورة وضوح إدارة الدولة من قبل القائمين عليها بمختلف مستوياتهم فيما يخص إجراءات تقديم الخدمات، والإفصاح عن شروط الحصول على هذه الخدمات ومعاييرها وآلياتها بشكل علني ومتساو للمواطنين جميعهم، وكذلك القرارات الحكومية المتعلقة بإدارة أي جانب من الجوانب العامة.

ثمة مجموعة من المُعيقات والمشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية، منها ما يلي، (النجار، 2019، 35)

1. صعوبة تحقيق أولويات الأهداف المراد تحقيقها، وبالتالي فإنّ كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.
2. الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين الممل والتعقيد في الإجراءات.
3. الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، ما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة.

2. المساءلة

المساءلة لغوياً هي مصدر الفعل (ساءل) وهي عملية يتوجه بها الرقيب أو الديوان المسؤول عنه إلى صنّاع القرار في الحكومة، أو إلى موظفي القطاع الخاص، أو إلى إدارات منظمات المجتمع المدني، ويعني وضعهم في موقع السؤال عمّ فعلوه؟ ولهذا يطلق عليهم مسؤولون أمام الجمهور أو أصحاب المصلحة المنظمون ضمن مؤسسات، والمساءلة بنت المسؤولية وهي تختلف تبعاً للمنظمة وتبعاً

لنوعية تلك القرارات إن كانت داخلية أو خارجية، ويمكن تعريف المساءلة بأنها "القدرة على تحمل المسؤولية عن كافة الأفعال والسياسات والقرارات التي يتخذها صنّاع القرار في الدولة، والحقيقة أنه لا معنى للمساءلة ولا تبدو أهميتها أو لا تحقق أهدافها إذا لم يكن هناك نظام محاسبية فاعل وسائد بل ومفروض على الجميع، وذلك من أجل تحميل كل مسؤول عن الأعباء التي حُمّلها، وليقف الجميع عند مسؤولياته والقيام بها بكفاءة وفاعلية لازمتين لانجاز أعمالهم. (أبو حسين، 2018)

أولاً: المساءلة العامة وهذا النوع من المساءلة يشترط على أن كل موظف يعمل تحت ظل سلطة الدولة، لا بد وأن يفصح عن أعماله ويعرضها بالتفصيل أمام الشعب، أي أن يكون ما يقوم به من عمل واضح ومفهوم لا غمغمة فيه، وفي حال تبين أن أعماله تتنافى مع المصلحة العامة عليه أن يخضع للمساءلة القانونية، وإذا ثبت بحقه مخالفة، عليه أن يخضع كغيره للعقوبات القضائية أو الإدارية أو الانتخابية.

ثانياً: تختلف المساءلة العامة عن المساءلة الخارجية بحيث يتقدم المواطن إلى المسؤولين بتساؤل موجه إلى المسؤولين الرسميين، ويتم ذلك عن طريق التصويت أو حملات الدفاع عن حقوق الشعب أو المراقبة المباشرة للمؤسسات العامة.

ثالثاً: وتعني المساءلة الداخلية أن تقوم مؤسسة عامة بتساؤل موجه إلى مؤسسة عامة أخرى، وعلى سبيل المثال حينما تدقق المحاكم في مدى مراعاة القوانين للدستور، أو أن يصوت البرلمان ضد السلطة التنفيذية، أو حينما تحقّق مؤسسات التدقيق الماليّ في التوريدات الماليّة لحكومة سابقة. (وحشية وفتيحة، 2015)

يعرف الباحث (المساءلة) بأنها قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة وقدرته على شرح مستوى المكتسبات وتفسيرها وتوضيحها، وهي التي حقّقها بطريقة تبني ثقة المراقب لعلم المستخدم.

3. الاستجابة

والاستجابة تعني الردّ بالموافقة على طلب ما، هذا ما تعنيه الاستجابة بشكل عام، وهنا تعني أن تكون كل العمليات التي تقوم بها المؤسسات والمنظمات تسعى إلى تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وخدمتهم وبعضهم يطلق عليها مسمى (الخدمائية)، وهي سمة من سمات معظم منظّمات الخدمة

العامة، كما تعتبر واحدة من الخصائص المهمة في حاكمية المنظمة العامة، وذلك لكي تتمكن المؤسسات والآليات المستخدمة فيها من خدمة الجميع بلا استثناء. (جلال بدوي، 2017)

ومن الضروري أن يكون هناك إطار زمني مناسب، تقدم المؤسسة من خلاله خدماتها وتمارس نشاطاتها وتقوم بعملياتها، وهذا يعني لزوماً وجود درجة عالية من التفاعل بين ما يرد به المجتمع ووجهات نظر أفراد تجاه القرارات والعمليات، وسرعة تفاعلها مع تسارع المجتمع مع التغذية الراجعة، يليه التعديل خلال عمليات التنفيذ أو أطر القرارات اعتماداً على ذلك. (النجار، 2019).

ويعرف الباحث (الاستجابة) بأنها السلوك الذي يأتيه إنسان كرد فعل لمثير ما، وقد تكون الاستجابة مجرد تغييرات جسمانية، مثل الانفعال، وقد يكون سلوكاً بسيطاً كحركة الجسم أو سلوكاً معقداً مثل إعادة ترتيب البيئة المحيطة بالإنسان.

4. المساواة والعدالة

ويعني ذلك أن يخضع جميع أفراد المجتمع للمساواة وعدم التمييز في إطار الحاكمية الرشيدة، فهم متساوون بالحقوق والحريات والكرامة، والمقصود هنا العدل الاجتماعي بحيث يكون لجميع أفراد المجتمع نساءً واطفالاً ورجالاً وشيوخاً الفرصة لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والتطلع دائماً لتحسين أوضاع الفئات المحرومة والمهمشة وضمان أمنهم الاجتماعي والعمل على توفير احتياجاتهم الأساسية. (الكردي، 2017، 24)

تعني المساواة توفير الفرص للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم، مما يتطلب توفر العدل الاجتماعي لجميع المواطنين لتكون لديهم الفرص الحياتية لتحسين أوضاعهم، مع وضع سياسات ذات أولوية لاستهداف تحسين أوضاع الفئات المحرومة من أجل ضمان إشباع حاجاتهم الأساسية وضمان أمنهم المجتمعي. والعدالة الاجتماعية هي توزيع الموارد والقدرات الانتاجية بشكل يلبي الحاجات الأساسية لكافة أفراد المجتمع، ويضمن حقوقهم في استخدام الأرض ورأس المال الكافي والمساعدة التقنية وفرص التسويق ويتم إفساح المجال للجميع للمشاركة في صنع القرار، في الحقل والمجتمع، إذ أنّ الاضطراب الاجتماعي قادر على تهديد النظام الاجتماعي بأكمله. (مطير، 2013، 24-26)

ويعرف الباحث (المساواة) بأنها إخضاع جميع الأفراد في الدولة للمساواة، وعدم التمييز في إطار الحكومة الرشيدة.

5. سيادة القانون

مما لا شكّ فيه أنّ احترام المبادئ القانونية يساعد على إرساء أسس العدالة وأركانها وثبوتها، وهذا ما يقود إلى تفعيل آليات حلّ النزاعات وتحريكها بالأساليب القانونية وإلى مساواة الجميع أمام القانون، وذلك باتأكيد لن يحدث سوى عن طريق العمل على أن يكون الجهاز القضائي مستقلاً وأن تُستأنف وتستمّر الرقابة على مختلف الإنجازات على كافة المستويات. (الزبون، 2017)

لا بد للقانون أن يسود، وهذا ما يسمى بسيادة القانون ومعناه أن تطبق بنود القانون بحذافيرها على كل المواطنين من غير استثناء، بحيث لا يفلت أحد من العقاب إذا استحقه مهما كانت أصله ومركزه الوظيفي، حيث أن القانون يشكل المرجعية لكلّ المواطنين، الى جانب هذا ينبغي بناء صيغة حكم مستقرة وثابتة لكنها قابلة للتطوير إن احتاج الأمر، وهذا يؤديّ إلى الشعور بالاستقرار السياسي والعيش بثقة في قرارات الدولة وقوانينها من خلال بناء المؤسسات الديمقراطية. (حنا، 2014)

6. المشاركة

والديمقراطية مصطلح حديث النشأة ومقصوده إتاحة الفرصة للعاملين بأن يعبروا عن آرائهم وأفكارهم بحرية من غير كبت أو تكميم أفواه، وأن يُدلووا باقتراحاتهم ذات العلاقة فيما يقومون فيه من أعمال، وأن يتحدثوا بما يجول في خواطرهم تحديداً في الجوانب التي تمس مصلحتهم بشكل مباشر، كذلك تعني إعطاءهم الفسحة من الحرية للمشاركة فيما تتخذ الإدارة من قرارات التي يمكن أن تؤثر فيهم، وتلتصق بأعمالهم. (قويدر، 2016)

تعتبر احد المبادئ الاساسية في بناء الحكم الرشيد، فهي من المؤشرات الرئيسيّة على مدى فعاليته وكفاءته، ولا يمكن أن تتحقق المشاركة إلاّ من خلال وجود المجتمع المدنيّ ودورية الانتخابات ووجود تشريعات ناظمة يستند عليها، ناهيك عن حسن الادارة المحليّة. (الزبون، 2017، 48)

وإذا ما طبقت الديمقراطية تطبيقاً صحيحاً فإنها بذلك تضمن لجميع أفراد المجتمع من غير تحيّز أو استثناء المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وصنعه، وكذلك تضمن حرية الرأي والفكر والتعبير متناسبة

بذلك مع المعايير الأساسية لحقوق الإنسان، وهناك ارتباط لافت بين مبدأ المشاركة وما تعنيه الشفافية، فلا يفي بالغرض أن يعرف الناس ما توفره الحكومات لهم من معلومات، لأن معرفة المعلومات وحدها لا يفي بالغرض، بل من الضروري أن تتوافر الآليات المناسبة ليكون الشعب قادراً على ممارستها للتأثير في صنع القرار أو تعديله أو تبديله، ومن حق الشعب أيضاً أن يضع المسؤولين تحت طائلة المسؤولية والمحاسبة لكل ما يقومون به من أعمال ترتبط بمصالحهم. (وحشية وفتيحة، 2015)

7. التوافق

إن الوصول إلى توافق عام حول أهم مصالح جماعة العمل مع السياسات، ومع آليات التطبيق قدر المستطاع، هو ما تعنيه تسوية المصالح المختلفة، وعادة في كل منظمة ثمة العديد من الجهات ذات المصالح المتضاربة، أي تتعارض بعضها مع بعض، والمألوف أن الإدارة العليا وأصحاب رؤوس الأموال يسعون باستمرار إلى تحقيق أفضل العوائد المادية والمعنوية، وتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد التي بحوزتهم، وفي المقابل يسعى الموظفون إلى تحقيق أفضل الأجور والرواتب والحصول على الحوافز ويطمعون دوماً بتحسين ظروف العمل وأن تكون شروط عملهم ملائمة، وهنا تختلف وجهات النظر التي ترضيهم والتي تحقق مصالحهم، لذلك فإن تطبيق الحكم الرشيد يتطلب الكثير من العمل من أجل التوفيق بين وجهات النظر المختلفة والتي قد تكون متباعدة، ومحاولة التقريب بين وجهات نظرهم وتقصير المسافة بينهم للوصول إلى توافق مريح يحقق مصلحة جميع الأطراف (جلال بدوي، 2017)

لذلك فإن الحكم الرشيد يتطلب التوفيق بين وجهات النظر المختلفة والكثيرة ومن له مصلحة في المجتمع من أجل الوصول إلى حالة من الاستقرار في القرار المتخذ، والذي يحقق المصلحة العامة، ومن هنا يتطلب الحكم الرشيد أن يتم هذا التوفيق، كما يتطلب وجود منظور واسع النطاق، وطويل الأجل ليتلاءم مع ما هو مطلوب لتحقيق التنمية المستدامة، وكيفية تحقيق أهدافها. (النجار، 2019)

8. الرؤية الاستراتيجية

تعد الاستجابة خريطة طريق يستوضح الآخرون منها مسار هذه المنظمة أو تلك، بحيث توفر معلومات كافية ومحددة عن التقنية والتركيز والعملاء والأسواق الجغرافية والإنتاجية، وكلّ هذه الأمور التي تتبعها المنظمة، وكذلك الإمكانيات التي تسعى المنظمة إلى تطويرها وكذلك الصورة المستقبلية للمنظمة التي ترغب الإدارة في الوصول إليها. (قويدر، 2016)

إنّ الرؤية تتحدد بمفهوم التنمية بالمشاركة بين مؤسسات الدولة وبين مؤسسات القطاع الخاص من خلال رسم الخطط بعيدة المدى لتحقيق ذلك لتطوير العمل المجتمعي من جهة وأفراده من جهة أخرى والعمل على التنمية البشرية، هذا حسب مفهوم الحاكمية الرشيدة، وحتى يتم تحقيق النتائج الإيجابية المرضية في رسم الخطط ضمن إطار الحاكمية الرشيدة، يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على السير حسب الخطط، وكذلك دراسة المخاطر التي من الممكن أن تواجه الإدارة خلال التنفيذ ومحاولة وضع الحلول. (الكردي، 2017)

تعدّ المؤسسات الناجحة عادة خطأً مستقبلية على ضوء ما يحدث في الوقت الراهن، وهذا ما يُسمى بالتخطيط الاستراتيجي حيث أنه أداة لتنظيم الوقت الحاضر على أساس التوقعات في المستقبل، أما عندما تُصمّم المنظمة خطة استراتيجية فهذا يعني أنه ترسم طريق المستقبل فتأخذ المنظمة وتقودها من اللحظة الحالية إلى حيث ترغب أن تكون بعد عدة سنوات، وقد تكون خمساً أو عشرًا، ومن الضروري أن تتضمن الخطة الاستراتيجية ما يسمى بالخطة التشغيلية شرط أن تكون مقسمة على مدار سنوات إعداد الخطة الشاملة. (مطير، 2013)

9. الكفاءة والفاعلية

أما الفاعلية فتعرف على أنّها صفة تعني النتاج أو المقدرة على الوصول إلى النتيجة المطلوبة، وتعبر الفاعلية عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة التي تُدعى بالمدخلات للحصول على النتائج المطلوبة التي تسمى بالمخرجات، أما الكفاءة فهي أداء الأعمال بالشكل المناسب وبطريقة صحيحة، كما تشير الكفاءة إلى العلاقة التي تربط بين الموارد والنتائج. وتعني تحقيق أعلى إفادة مقابل أقل التكاليف، ولا بد أن تكون المنظمة ذات كفاءة يعني أن تتحصل المنافع بأقل ما يمكن، وأن تصل إلى

الهدف المنشود بأسرع ما يمكن، هذا ويتضح من الفئات من تعريفات الكفاءة والفاعلية أنهما أداء الأعمال الجيدة بطريقة صحيحة بيد أن الفاعلية مرتبطة بالقيادة، أما الكفاءة فترتبط بالإدارة، فنقول : تلك قيادة فاعلة وتلك إدارة كفؤة، وهذا يعني أن الفاعلية تتحقق عندما يكون تم الرسم لرؤية واضحة ووضع أهداف محددة ورسم استراتيجيات مستقبلية ناجحة، بالإضافة إلى وجود المبادئ والقيم والسعي إلى التنمية والتطوير، أما الكفاءة فتتحقق عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وبكل ما يتعلق بالعمل الإداري. (أبو حسين، 2018)

والحقيقة أن الكفاءة والفاعلية هما مفردتان متلازمتان حينما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات، وهذا ما يعكس التوجه الذي يعطي تعريفاً للأداء انطلاقاً من المفردتين معاً، ولذلك تمّ تعريف الأداء على أنه تلك العلاقة بين النتيجة والمجهود، النتيجة التي تعتمد على الإدارة والمجهود الذي يقدمه العمال والموظفون، والأداء معلومة كمية في غالب أحيائه يتبين من خلاله حالة بلوغ الغايات أو درجتها وتحقيق الأهداف بالمعايير المرصودة والخطط الموضوعية والتي أعدتها إدارة المنظمة. (جلال بدوي، 2017)

ويعرف الباحث (الكفاءة) بأنها القدرة على التحرك في محيط مهني، وتتمثل في المقارنة بين المهارات المتحكم فيها قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة، وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.

وعرف (الفاعلية) بأنها قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة.

3.1.2 المعوقات التي تواجه الأجهزة الرقابية في تحقيق مفهوم الحكم الرشيد

1. المعوقات الإدارية (التنظيمية)

يمكن حصر المعوقات الإدارية وتحديدها، وهي التي تواجه أي منظمة في أي أمر مستجد في عدة نقاط، والنتيجة عن النقص في الوعي عند القيادات الإدارية والموظفين إضافة إلى خوفهم من فقدان مراكزهم الوظيفية في حال تمّ تطبيق أي أمر جديد أو تقنية جديدة وهي كالاتي، (علوان، 2017، 43)

1. ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الادارة العليا
 2. عدم وضوح الدور وغموض المهام المطلوب تنفيذها وسبب ذلك يرجع إلى عدم وجود الاهتمام الكافي من قبل الادارة العليا.
 3. المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بها مما يقلل من استفادتها من أي أمر مستحدث.
 4. مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الحكومية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.
 5. غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- ويضيف الباحث معيماً آخر للرقابة الإدارية في تحقيق الحكم الرشيد في فلسطين ويتمثل في إهمال العامل النفسي للفرد العامل، وتهميش احتياجاته النفسية والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً برقابة الفرد على ذاته، وتقع ضمن مسؤوليات الرقابة السابقة أو الوقائية ويمكن توضيح هذا المعيق باختصار أن يتم التعامل مع الموظف باعتباره إنساناً وليس آلة.

وبصورة عامة هنالك العديد من المعوقات والعوامل التي تحد من تطبيق مفهوم الحكم الصالح وتعمل على تقويضه من بينها ضعف التنسيق السياسي بين الأحزاب الحاكمة، وكذلك التنسيق ما بين مؤسسات الدولة المختلفة من خلال تداخل الصلاحيات والمسؤوليات، وكذلك غياب الديمقراطية الحقيقية، وعدم وجود مناخ سياسي وبيئة فكرية مناسبة لها، وعدم احترام الحريات الفردية والجماعية، وعدم تمكين المرأة واخذ دورها في المجتمع نتيجة عادات المجتمع وتقاليد، وضعف اكتساب المعرفة وتوظيفها في خدمة المجتمع بالشكل الذي يطور القدرات البشرية، وتدهور الوضع الأمني، وهنالك بعض العوامل تقف بالصد من تطبيق مفهوم الحكم الصالح كالفساد الإداري والمالي. (بخيت، 2014، 111)

إنّ كلّ ما مضى من مصطلحات يندرج ضمن إطار مفهوم الحكم الرشيد وتعتبر من مقوماته، والحقيقة أن مقومات الحكم الصالح ومبادئه ليست متوفرة في ثقافتنا بالقدر الكافي الذي يسمح ببناءه على أسس متينة، حيث إنّ مجتمعنا الفلسطينيّ تحكّمه السلطوية حيناً والاتكالية حيناً آخر، والمجتمع العشائري في غالب أحيانه، لذلك فإنّ الأحزاب السياسيّة غائبة مغيبة لا صوت لها، علماً بأنّ الأحزاب السياسيّة

تعتبر من القواعد الأساسية التي يتكئ عليها بناء الحكم الرشيد، وغيابها يعني سيطرة النظام والحكم العشائري الذي يبرز قد يوازن من حيث تأثيره الإيجابي والسلبي استبداد السلطة. (حنا، 2014)

كثيرة هي المشكلات الإدارية التي تقف في وجه تطبيق الحكم الرشيد والمرتبطة بالجهاز الإداري ومنها ما يلي: (أبو حسين، 2018)

2. سطوة المركزية الشديدة وتغلبها وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة.
3. غياب التخطيط الشامل والافتقار إليه، والذي يتسبب في التقليل من الاستعمال الأمثل للطاقات التنظيمية.
4. صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري، وأحياناً استحالتها بسبب حجم الجهاز الإداري الهائل وكثرة نشاطاته من جهة، وتعددتها من جهة أخرى، يضاف إلى ذلك وجود عمالة زائدة ما يجعل عملية تطبيق مفهوم الحكم الرشيد صعباً.
5. التقاليد التنظيمية، حيث من الصعب جداً تغيير نمط الإدارة التقليدي بأنماط الإدارة الحديثة، وبهذا تقف عائقاً بطريق المشاركة في المنظمة سببه تخوف المديرين في الإدارة العليا من الفشل أو فقدان السيطرة على الوضع واتخاذ القرارات.
6. الصفات التي يتمسك بها بعض المدراء كالاستبدادية والتسلط والديكتاتورية وانفرادهم بكل ما تتطلبه المؤسسة وعدم السماح لأحد بمشاركتهم في إدارة المؤسسة.
7. قلة الخبرة وشح المعرفة وتباين التخصصات المهنية أو عدم توافرها، كل ذلك يحول دون مشاركة العاملين في أمور لا يفقهونها.

8. المعوقات التشريعية

أخيراً.. وبعد أن أسلفنا الحديث عن شيء من الأسباب التي تحول دون تطبيق الحكم الرشيد في فلسطين، يضاف إلى ذلك معوقات أخرى، حيث إنّه وفي ظلّ غياب المجلس التشريعيّ بسبب الاقتتال والانقسام الفلسطينيّ منذ عام 2007م ، وهنا يمكن القول الشيء الكثير عن حالة غريبة ونادرة، وهي غياب الحاضنة للعملية الرقابية وهو المجلس التشريعي، ولذلك يبقى ديوان الرقابة المالية والإدارية كجسد مبتور الذراع لا قدرة له على القيام بمهامه كما يجب أن يكون بمعزل عن باقي أجهزة الجسد

الحيوية الأخرى التي تساند الديوان، وبديهي جداً أن يكون لهذا النقص في جسد الديوان تأثير سلبي بالغ يزعزع الفاعلية، ويُضعف الكفاءة عند ديوان الرقابة في أداء مهامه الموكلة إليه بالشكل الصحيح. (الزرو، 2019)

يضاف إلى المُعوقات التي تواجه ديوان الرقابة أيضاً تحديات يواجهها ديوان الرقابة في تنفيذ مهامه وهي: (الزرو، 2019)

1. اختفاء الإحصائيات التي تتسم بالوضوح والثقة التي من الممكن أن يستند عليها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في أداء عمله.

2. التحدي الكبير هو تقسيم مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية إلى مناطق (أ ، ب ، ج) حيث إنّ مناطق (ج) تحديداً تخضع بكاملها إلى سيطرة الاحتلال الاسرائيلي من الناحيتين الإداريّة والأمنية، وهذا ما يفوت على الديوان الحصول على معلومات كافية عن تلك المنطقة، وبالتالي يصعب عليه أن يمارس أعماله بحرية في هذه المناطق لأنها خارجة عن نطاق سيطرة السلطة الوطنية الفلسطينية.

3. الانقسام الفلسطيني العميق والقاصم الذي يهيمن على فلسطين من عام 2007 م وهذا يجعل من الصعوبة التواصل أو العمل في منطقة قطاع غزة.

4. توقف المجلس التشريعي الفلسطيني من عام 2007م أيضاً عن العمل، وعدم ممارسته لمهامه الرقابية والتشريعية على حد سواء مما يضعف مكانته ويقلل من فاعلية الديوان وتعطله لأسباب منها الاعتقالات الإسرائيلية لبعض أعضائه، علماً بأن المجلس التشريعي يعد حاضنة للديوان.

5. الموارد الماليّة المخصصة للديوان من الموازنة قليلة ومحدودة نسبياً، في الوقت الذي تبلغ موازنة الديوان السنوية (5.3) مليون دولار فقط وهذا الرقم غير كافٍ مقارنة بما هو مطلوب منه من مهام وأعمال تحتاج عدداً كبيراً من الموظّفين إلى غير ذلك، وهذا المورد المالي لا يمكن الديوان من اعتماد مخصصات ماليّة للخبراء والمختصين في مجالات عديدة تفرضها طبيعة عمل الديوان.

6. ومما لا شك فيه أنّ فلسطين تحت نير الاحتلال الإسرائيلي وهذا يعتبر من أهم التحديات التي تقف تحول دون أن يقوم الديوان بأعماله ومهامه، وتمنعه من ممارسة مهامه بفاعلية واقتدار.

7. وبشكل عام، تعتبر الحالة الفلسطينية حالة خاصة ذات خصوصية، استثنائية ومختلفة عن أي دولة أخرى من دول العالم، كونها دولة محتلة محبوسة الحريات فإن هذا بالتأكيد لا يعيق عمل الديوان فحسب، إنما يعيق التنمية ويجفف التخطيط، ويؤخر عمليات البناء ويوقف التقدم، ومن هذه الخصوصيات نذكر ما يلي، (حنا، 2014)

- السلطة الفلسطينية لا تملك السيادة الكاملة على الأرض ومواردها.
- عدم وضوح البناء المؤسسي داخل دولة فلسطين.
- تشتت فلسطين من خلال التقسيمات الواسعة، فهي مقطعة الأوصال، تقسم إلى الضفة الغربية، القدس، قطاع غزة، الشتات، والقسم الذي يقع داخل الخط الأخضر، إضافة إلى تقسيمات التقسيمات والتي تعتبر تقسيمات داخلية للأرض كالمدينة والقرى والمخيمات وتقسيمات للموارد البشرية، فهناك مواطنون ولاجئون ونازحون ومقيمون ومشردون ومنفيون وأسرى غير ذلك من المسميات الدالة على التقطيع والشرذمة.
- كثرة مسميات السلطات وبالتالي تعدد المسؤوليات، كالسلطة الوطنية ومنظمة التحرير والمجلس الوطني والمجلس التشريعي، وهناك بلديات ومجالس بلدية ومحافظات وما إلى ذلك.
- أحياناً يتم تغليب قضية الحالة السياسية والمشكلة الأمنية على كثير من القضايا المدنية والحريات الشخصية والتنمية وغيرها من الأمور التي تعطل سير الحكم الرشيد.
- عدم وجود موارد مالية ذاتية أو محلية واعتماد الدولة اعتماداً شبه كامل على التمويل الخارجي لدعم موازنتها.

9. المعوقات المحاسبية

إنّ ضعف القوانين وعدم المقدرة على تطبيق اللوائح بدقة نتيجة لنظم القضاء الضعيفة، وعدم محاسبة الفاسدين الكبار بشكل خاص، كذلك لا شك أنّ تداخل المصالح العامة وتعارضها مع المصالح الشخصية، واستيلاء أصحاب النفوذ وهيمنتهم على توجيه الموارد العامة بالطرق التي تخدم مصالحهم، يجعل من المؤسسات الرقابية مثل هيئة مكافحة الفساد وهيئة الرقابة والمحاسبة غير قادرة على القيام بعملها الذي أسست من أجله، ولعل هذه النقاط هي من أهم المعوقات المحاسبية التي تعترض طريق ديوان الرقابة من العمل بشكل جيد. (الكردي، 2017)

10. المُعيقات المتعلقة بالكفاءة المهنية

الكفاءة المهنية هي مجموعة المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها العامل لاداء عمله، وتسمح له بممارسة مهنته بسهولة ويسر دون عناء، والتي يُفترض أن يكتسبها اثناء اعداده وتدريبه للعمل. (الفايز، 2019، 475)

ومن اهم المُعيقات المرتبطة بالكفاءة المهنية التي تواجه ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة، هي، (فرج وامحمد، 2020، 235)

1. عدم توفّر درجة عالية من الكفاءة والتدريب والخبرة لدى موظّفي الرقابة والمراجعة، فلا تتلاءم درجة كفاءتهم وتدريبهم مع احتياجات الوظيفة التي يشغلونها.
2. عدم توفّر الية لتقييم كفاءات الموظّفين العاملين في الاقسام الماليّة والإداريّة من قبل رؤسائهم باستمرار.
3. عدم وجود برنامج لاجراء تقييم دوري لمستوى الكفاءة والمعرفة المهنية التي يتمتع بها موظّفو الديوان.
4. عدم وجود برامج متخصصة لتطوير مهارات الموظّفين لمواجهة اثار الفساد الماليّ.
5. عدم اهتمام الادارات العليا في المؤسّسات بملاحظات الديوان للسنوات السابقة.
6. محدودية المعرفة لدى موظّفي الديوان بالاجراءات السليمة في تقييد العمليات الماليّة في الدفاتر والسجلات المحاسبية واعداد القوائم الماليّة.

11. المُعيقات التكنولوجية

من أهمّ المُعيقات التكنولوجية التي تواجه ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة ما يلي، (عبد الجابر، 2013، 71)،

1. عدم توفّر دورات تدريبية مستمرة حول أساليب الاحتيال الإلكتروني، وقد يكون ذلك بسبب الكلفة المرتفعة لمثل هذا النوع من الدورات.
2. عدم وعي مستخدمي النظام بأهمية الرقابة على تكنولوجيا المعلومات.

3. عدم التزام مستخدمي النظام بالسياسات المتعلقة بأمن المعلومات المتبعة داخل الديوان.
 4. التطور المتسارع لاساليب الاحتيال الإلكتروني.
 5. عدم اهتمام الإدارة العليا ودعمها لانشطة الرقابة الداخلية المتعلقة بأمن المعلومات.
 6. ارتفاع كلفة تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية على أمن المعلومات.
- ويضيف الباحث معيّنًا آخرًا للتكنولوجيا التي تواجه عمل ديوان الرقابة الماليّ والإداريّ في فلسطين، وهو أنّ فئة كبار السن في الديوان يعانون من قلة الخبرات التكنولوجية الحديثة والمتطورة نظرا للتطورات الهائلة في الشبكة العنكبوتية المستحدثة وأدواتها، حيث ان هذه الفئة لم تواكب التطورات التكنولوجية في بداية توظيفهم وعملهم.

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

1. دراسة (فرج وامحمد، 2020)، بعنوان "المعوقات التي تواجهها أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسات العامة والمؤثرة على دورها في الحد من الفساد المالي من وجهة نظر أعضاء وموظفي ديوان المحاسبة الليبي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تواجهها أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسات العامة والمؤثرة على دورها في الحد من الفساد المالي من وجهة نظر أعضاء وموظفي ديوان المحاسبة الليبي، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يصف الظاهرة ويحللها بعيدا عن آراء الباحثين، واستخدمت الاستبانة كأداة أولية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تمثل في كافة العاملين الماليين بالإدارة العامة بديوان المحاسبة الليبي بمدينة طرابلس، وتكونت عينة الدراسة من (61) مفردة تمثل الأعضاء والموظفين الفنيين والماليين بالإدارة العامة للديوان.

من أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود معوقات إدارية وتشريعية ومحاسبية ومتعلقة بالكفاءة المهنية والتكنولوجية تواجهها أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسات العامة تؤثر على دورها في الحد من الفساد المالي.

2. دراسة (النجار، 2019)، بعنوان " مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الأنماط القيادية ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مع تسليط الضوء على الانماط القيادية الحديثة والتي نالت اهتمام الباحث، وهي، القيادة الاستراتيجية، والقيادة التبادلية، بالإضافة عن كشف مستوى العلاقة بين الانماط القيادية الحديثة ومعايير الحكم الرشيد، كما تسعى الدراسة إلى تحديد أهم الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول موضوعات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي تم

تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث طبقت هذه الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (53) منظمة غير حكومية من المنظمات التي يبلغ عدد موظفيها (25) موظف فأكثر، وتزيد ميزانيتها عن مليون شيكل في عام 2018م، كما بلغ حجم العينة (357) موظفًا وموظفة من العاملين بتلك المنظمات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها، وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على ممارسة القيادة التبادلية لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، كذلك وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بالإضافة إلى اهتمام المنظمات غير الحكومية بتطبيق معايير الحكم الرشيد.

3. دراسة (أبو حسين، 2018)، بعنوان "معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية - الشق المدني، وقد تناول الباحث هذا الموضوع في ضوء الأهمية الكبيرة التي تحظى بها معايير الحكم الرشيد في تنمية العنصر البشري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على أصحاب الوظائف الاشرافية في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى)، التي تتمثل في (وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) في قطاع غزة، البالغ عددهم (251) موظفًا وموظفة، حيث استخدم الباحث طريقة المسح الشامل.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها، يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد (لشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، الرؤية الإستراتيجية) في وزارة الداخلية في محافظة غزة.

4. دراسة (إبراهيم، 2018) بعنوان "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في النيابة العامة بفلسطين وسبل تعزيزها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في النيابة العامة بفلسطين وسبل تعزيزها في فلسطين" ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي،

وبالاستبانة للحصول على المعلومات اللازمة لذلك، كما عمد الباحث إلى تطبيق أسلوب المسح الشامل لجميع العاملين في النيابة العامة في قطاع غزة، سواء من يشغل وظيفة نائب عام، أو مساعديه، أو رؤساء النيابة، أو وكلاء النيابة، أو معاونين النيابة العامة، إضافة إلى الموظفين الإداريين، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (180) فرد، وتم استرجاع (138) استبانة بنسبة (66.76%). وتوصّلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها، يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في النيابة العامة في قطاع غزة بنسبة (76.98% بصفة عامة، كذلك وجود صعوبات تواجه النيابة العامة في تطبيق معايير الحكم الرشيد بنسبة 71.78%.

5. دراسة (جلال بدوي، 2017)، بعنوان " الرقابة ودورها في تطبيق معايير الحكم الرشيد بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الرقابة وعلاقتها بتحقيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (261) من العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، وتم إجراء 4 مقابلة شخصية مع جهات رقابية. وكان من أهم نتائج الدراسة، يوجد علاقة إيجابية بين واقع الرقابة وتحقيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، ويوجد أثر إيجابي للرقابة على تحقيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة.

6. دراسة (الزبون، 2017)، بعنوان " الحكم الرشيد في الفكر السياسي العربي الاسلامي- المقومات والمعايير"

هدفت هذه الدراسة إلى التأصيل النظري لمفهوم الحكم الرشيد في الفكر العربي الاسلامي وتحليل أساسياته ومرتكزاته، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج المقارن ومنهج دراسة الحالة ومنهج تحليل المضمون.

توصّلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها، أنّ الفرق بين الحكم الرشيد في الدولة الاسلامية والفكر الدولي أنهما يقومان على معايير متشابهة.

7. دراسة (قويدر، 2016)، بعنوان " دور ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في تحقيق معايير الحُكم الرشيد في الوزارات الفلسطينيّة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "دور ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في تحقيق معايير الحُكم الرشيد في الوزارات الفلسطينيّة بقطاع غزة" من وجهة نظر الفئة العليا في الحكومة الفلسطينيّة والمتمثلة في (الوكلاء، والوكلاء المساعدون، والمدراء العامون)، ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة تتناسب مع موضوع الدراسة واهدافها، وقد تم توزيعها على كبار الموظّفين في الوزارات الحكومية (وكيل وزارة، و وكيل مساعد، مدير عام)، والبالغ عددهم (155 موظّفًا) ، وقد تم استرداد 117 استبانة بنسبة 75.54 % من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها، مستوى أداء ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة بقطاع غزة جاء بدرجة كبيرة، كذلك مستوى تحقيق معايير الحُكم الرشيد في الوزارات الفلسطينيّة بقطاع غزة جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة طردية موجبة بين مستوى أداء ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة بقطاع غزة وبين مستوى تحقيق معايير الحُكم الرشيد في الوزارات الفلسطينيّة بقطاع غزة.

8. دراسة (وهبة، 2015) بعنوان "واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينيّة بقطاع غزة ودورة في تحقيق الحُكم الرشيد"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تأهيل القيادات في الحكومة الفلسطينيّة بقطاع غزة، ودورها في تحقيق الحُكم الرشيد، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية عددها (849) من قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينيّة بقطاع غزة كعينة للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينيّة بقطاع غزة ومستوى تحقيق الحُكم الرشيد. ب. تقوم قيادات الدولة بعقد الندوات والمحاضرات بدرجة جيدة، وهذا يدل على اهتمام قيادات الدولة بالاتصال والتواصل بين العاملين في الحكومة. ج. توجد أهميّة كبيرة للمواد التدريبية بدرجة جيدة، وهذا يدل على أن الحكومة الفلسطينيّة بغزة تولي اهتماما كبيرا للمواد التدريبية التي تتناولها الدورات، أهم التوصيات، أ. أن تقوم الحكومة الفلسطينيّة باستضافة مدربين من الخارج، لتدريب قيادات الدولة. ب. أن تشارك

قيادات الدولة في البعثات الخارجية .ج. أن يوجد توافق بين المستويات الإدارية والمختلفة (العليا، الوسطي، والدنيا) على قواعد التنافس.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

1. (Stojanovic, 2016) Influence of Good Governance on Sustainable Development at Different Stages of Development

تأثير الحكم الرشيد على التنمية المستدامة في مراحل مختلفة من التنمية.

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير وأثار نموذج الحكم الرشيد على مؤشرات معينة للتنمية المستدامة، وقد حددنا الأبعاد الأساسية للحكم الصالح والمؤشرات الملائمة للتنمية المستدامة. جُمعت البيانات التجريبية من قواعد البيانات الإحصائية ذات الصلة، بما في ذلك مؤشرات الحكم العالمي. وركز البحث على دراسة آثار النموذج التجميعي والابعاد الفردية للحكم الصالح على مؤشرات مختارة للتنمية المستدامة. وقد مكنتنا بحوثنا التجريبية من إجراء تحليل شامل للروابط البيئية بين الحوكمة الرشيدة ومؤشرات التنمية المستدامة ضمن فرادى فئات البلدان، وأظهر البحث أن الدلالة الإحصائية والاتجاه وكثافة آثار بعض أبعاد الحكم الرشيد تختلف فيما يتعلق بمؤشر مختار للتنمية المستدامة والانتماء إلى فئة معينة من البلدان، وفي بعض الحالات لم نجد آثارا هامة لبعض أبعاد الحكم الرشيد على المؤشرات الفردية للتنمية المستدامة، في حين لاحظنا في بعض الحالات آثارا سلبية كبيرة. وتشير هذه النتائج بوضوح إلى أنه لا يوجد نموذج واحد يناسب الجميع.

2. (Uddin, 2010) Accountability and Governance Strengthening Extrabureaucratic Mechanisms.

تأثير الحكم الرشيد على التنمية في بنغلادش

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على التنمية المحلية في بنغلادش، حيث إن الحكم الرشيد أحد أهم شروط التنمية، وكانت أهم النتائج، أن تطبيق معايير الحكم الرشيد في بنغلادش أمر نادر الحدوث في الواقع العملي، وبشكل الفساد عقبة كبيرة أمام تطبيق الحكم الرشيد في بنغلادش، كما أن عملية صنع القرار ليست شفافة، أما أهم التوصيات، ضرورة تطبيق معايير الحكم

الرشيد في جمي الجوانب في بنغلاديش، وبذل المزيد من الجهود لفرض معايير الحُكم الرشيد على كل الأصعدة، م الحاجة لثورة نفسية لتعزيز الحُكم الرشيد.

3. (Waheduzzaman, 2010), People's Participation for Good Governance, A Study of Rural Development Programs in Bangladesh

المشاركة المجتمعية من أجل الحُكم الرشيد، دراسة برامج التنمية الريفية في بنغلاديش.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في ظروف محددة على المستوى المحلي، والعوائق التي تحول دون عملية المشاركة المجتمعية في هيئات الحُكم المحلي. يسعى البحث أيضا لإيجاد السبل الممكنة لزيادة المشاركة المجتمعية في برامج التنمية التي يمكن أن تسهم في الحُكم الرشيد. هدفت الدراسة أيضا تعقب كل من ذاتية (موقف الحكومة والمسؤولين الحكوميين المحليين المنتخبين والسكان المحليين)، والعوامل الموضوعية (النظم الإدارية والقانونية لمشاركة الشعب)، التي تسبب الحواجز أمام المشاركة وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي للحصول على إجابات على جميع الأسئلة . واستُخدمت المقابلة كأداة للدراسة الى جانب الاستبيان.

وقد كشفت النتائج أنّ هناك مشاكل متعددة تسهم في عدم فعالية المشاركة المجتمعية. وهي، أنّ أيًا من الجهات الفاعلة- مثل المسؤولين الحكوميين، والممثلين المنتخبين أو السكان المحليين لا يدركون قيمة المشاركة المجتمعية. آليات المشاركة المجتمعية المباشرة من خلال اللجان الإدارية المختلفة كانت خاطئة. لا يوجد نظام قانوني متين لضمان المشاركة المجتمعية كشرعية على المستوى الريفي. اللامركزية الإدارية غير مكتملة، وهذا مكن المسؤولين الحكوميين من السيطرة على الممثلين المنتخبين فيما يتعلّق بالأمر المالية.

4. (Nikolic, 2008). Participants Manual on Good Governance

هذه الدراسة هي عبارة عن دليل المشاركة في الحُكم الرشيد، ويهدف هذا الدليل إلى أن يكون مرجعًا للوكالات الشريكة CORAD والمجموعات المستهدفة (المجتمعية) الذين يريدون تبني ممارسات الحُكم الرشيد. ومساعدتهم في جعل عملهم وإجراءاتهم أكثر شفافية ومساءلة، لتحقيق الأمن الغذائي. واهتمت

الدراسة لتعزيز قدرات (1000) منظمة من منظمات المجتمع المدنيّ في سي ارليون (في أفريقيا) في التعاون مع الحكومة من أجل تحقيق الجهود الرامية إلى منع الفساد وتعزيز الديمقراطية، وحقوق الإنسان، والشفافية، والمساءلة، وبالتالي تحقيق الامن الغذائي، وأوضح الدليل أن مبادئ الحكم الرشيد هي (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، الاستجابة، الإجماع، العدل، الفاعلية والكفاءة).

5. (Mardiasmo ،2007)، Implementation of Good Governance and International Harmonization، The Case of Regional Governments in Indonesia

تنفيذ الحكم الرشيد والمواءمة الدولية، حالة من الحكومات الاقليمية في اندونيسيا.

هدفت هذه الدراسة الي تحليل مستوى الحكم في حكومة اقليمية في اندونيسيا والامور التي تحول وتعيق من تنفيذ الحكم الرشيد فيها وتقييم مدي عالمية هذه التجربة مقارنة بالمعايير الدولية للحكم الرشيد وهل تتماشى مع المعايير المثالية في الإدارة والحكم. واهتمت الدراسة ببيان مدى فعالية تنفيذ الحكم الجيد على استقلالية النظام الاقتصادي الذي ينعكس ايجابا على القرار السياسي الاقليمي.

اظهرت الدراسة عمقاً تخصصياً في استخدام الأسلوب المنهجي لتسلسل الخطوات التي أوصلت الحكومة الرشيدة في إندونيسيا للعالمية من خلال بسط المساواة والعدل وسيادة القانون. ونتج عن الدراسة تعميق استراتيجيّة الحكم الرشيد والمواءمة الدولية.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه: التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يكمن في منهجية الدراسة باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة.

أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسات السابقة عن الحالية في أنها اشتملت على محورين مختلفين ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة إليهما، وهما المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحكم الرشيد، والاختلاف أيضا في مجتمع الدراسة الذي طُبّق عليه.

مدى الاستفادة: استفادت الدراسة من الدراسات السابقة بالاعتماد عليها في بناء أداة الدراسة الحالية وهي الاستبانة، وكذلك معرفة المعوقات التي يعاني منها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: أنها أُجريت في ظلّ ظروف صعبة تتتاب دولة فلسطين، منها الظروف السياسيّة وممارسات الاحتلال الاسرائيليّ من حواجز وقيود على عمل الأجهزة العامة وصعوبة التنقل بين المحافظات وتوقف المجلس التشريعي وضعف الرقابة في المناطق التي تخضع لسلطات الاحتلال إدارياً وأمنياً وكذلك مناطق (ب) التي تحتاج الى تنسيق ، وفي أغلب الأحيان يتم رفض التنسيق من قبل الاحتلال.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

- 1.3 المقدمة
- 2.3 منهجية الدراسة
- 3.3 أداة الدراسة
- 4.3 صدق الأداة
- 5.3 ثبات الأداة
- 6.3 مجتمع الدراسة
- 7.3 خصائص عينة الدراسة
- 8.3 الطرق الكمية
- 9.3 مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

1.3 مقدمة

يتطرق هذا الفصل إلى التعريف بطريقة الدراسة وإجراءاتها، من حيث تصميم الدراسة ومنهجيتها وإجراءاتها وأدواتها، ومتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، كذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

2.3 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلوماتٍ مقننةٍ عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وهو طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وكشف الجوانب التي تحكمها، وقد وجد الباحث أنّ هذه الطريقة هي الأنسب لدراسة المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحُكم الرشيد وذلك من وجهة نظرالعاملين فيه، وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة.

3.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة بشكل أساسي، وقد تم تطوير الاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (1)، حيث انقسمت إلى قسمين،

- **العوامل الشخصية والوظيفية**، وهي بيانات عامة عن المبحوثين تشمل فقرات، (الجنس، المؤهل العلمي، المسمّى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة، الدائرة).
- **محاور الدراسة**، تتكون الدراسة من (80) فقرة من الفقرات المغلقة لدراسة محاور الدراسة المتعلقة بالمُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحُكم الرشيد وذلك من وجهة نظر العاملين فيه.

- **المحور الأول**، ويتكون من (58) فقرة لقياس مجالات محور الدراسة المتعلق بالمُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين المتمثلة في:
 - المجال الأول، المُعيقات الإداريّة (التنظيميّة/ التخطيطية)، وتتكون من (9) فقرات
 - المجال الثاني، المُعيقات التشريعية، وتتكون من (16) فقرة
 - المجال الثالث، المُعيقات المحاسبية، وتتكون من (12) فقرة
 - المجال الرابع، المُعيقات المتعلقة بالكفاءة المهنية، وتتكون من (11) فقرة
 - المجال الخامس، المُعيقات التكنولوجية والفنية، وتتكون من (10) فقرات
 - **المحور الثاني**، ويتكون من (22) فقرة لقياس مجالات محور الدراسة المتعلق بتحقيق مفهوم الحكم الرشيد و المتمثلة في،
 - المجال الأول، الشفافية وتتكون من (6) فقرات
 - المجال الثاني، المساءلة والرقابة الإداريّة وتتكون من (6) فقرات
 - المجال الثالث، المشاركة وتتكون من (6) فقرات
 - المجال الرابع، الالتزام القانوني وتتكون من (4) فقرات
- والجدول (3.1): توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور يبين توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة كما يلي،

جدول (3.1): توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
الجزء الأول		
1.	العوامل الشّخصيّة والوظيفية	6
الجزء الثاني		
مجالات الدراسة		
المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة		
1.	المُعيقات الإداريّة (التنظيميّة/ التخطيطية)	9
2.	المُعيقات التشريعية	16
3.	المُعيقات المحاسبية	12
4.	المُعيقات المتعلقة بالكفاءة المهنية	11
5.	المُعيقات التكنولوجية والفنية	10

عدد الأسئلة	المحور	الرقم
22	تطبيق مفهوم الحكم الرشيد	
6	الشفافية	1.
6	المساءلة والرقابة الإدارية	2.
6	المشاركة	3.
4	الالتزام القانوني	4.
87	المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	

4.3 صدق الأداة،

استخدم الباحث الصدق المنطقي للأداة وذلك بعرض الاستبانة على مُحكمين من ذوي الاختصاص، والمرفقة أسماؤهم في الملحق رقم (2)، بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أُعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها إلى المجال الذي وضعت فيه، وقد تم الأخذ بالتعديلات التي تم التوصية بها من قبل المُحكمين.

إضافة إلى ذلك فقد قام الباحث بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة (المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة)، وذلك كما هو واضح في الجداول الآتية (3.2)

جدول (3.2): التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة (المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة).

نسبة التشبع	العبارات	الرقم	المجال الأول، المُعيقات الإداريّة
0.875	البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل وتطوير قدرات الموارد البشرية في الديوان ينعكس على مستوى تطبيق الحكم الرشيد.	1.	
0.795	انخفاض دخل العاملين وقلة المكافآت والحوافز يفسح المجال لظاهرة الفساد والابتعاد عن الحكم الرشيد.	2.	
0.824	يوجد ضعف في الاجراءات الإداريّة لتنفيذ الرقابة في ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة اللازمة لتطبيق الحكم الرشيد.	3.	
0.795	التغيير الدائم وبشكل غير طبيعيّ في الإجراءات الرقابية في ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة يعيق تطبيق الحكم الرشيد.	4.	

نسبة التشبع	العبارات	الرقم	
0.829	ضعف التوصيف الدقيق للوظائف والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بمهام كل وظيفة.	5.	المجال الثاني، المعوقات التشريعية
0.810	الرواتب والمكافآت غير المناسبة للموظفين.	6.	
0.855	قلة الصلاحيات الممنوحة لموظفي أقسام الديوان يؤثر في تطبيق مفهوم الحكم الرشيد.	7.	
0.792	التقارير الدورية الصادرة عن ديوان الرقابة المالية والإدارية غير مناسبة.	8.	
0.829	عدد الكادر البشري القليل في الديوان ينعكس على مستوى تطبيق الحكم الرشيد.	9.	
0.767	التشريعات واللوائح الداخلية غير ملائمة.	10.	
0.854	الأنظمة الإدارية والتأديبية بحاجة إلى تحديث.	11.	
0.855	عدم الالتزام بتطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة من السلطات المركزية.	12.	
0.811	الأنظمة القانونية الحالية غير ملازمة على سرعة التنسيق بين أجهزة الدولة في مجال الرقابة والتحقيق.	13.	
0.829	قلة الالتزام بمخالفة الأنظمة والتشريعات يحد من تطبيق الحكم الرشيد.	14.	
0.758	تشريعات تمنع تعيين ذوي القربى في وظائف مدرء الأقسام المالية في الديوان.	15.	
0.831	ضعف التشريعات واللوائح الداخلية في تقييم فعالية نظام الرقابة ودوره في تطبيق الحكم الرشيد.	16.	
0.656	ضعف التشريعات الرقابية لبعض الهيئات الحكومية التي الى الآن لا تخضع لأجهزة الرقابة المالية على الرغم من أن أموالها تدخل في نطاق العامة.	17.	
0.837	الصلاحيات النظامية الممنوحة لديوان الرقابة أقل من المطلوب.	18.	
0.780	وضوح الصلاحيات وسلطات التصرف المالية والإدارية.	19.	
0.844	ضعف اللوائح التفسيرية والتنفيذية.	20.	
0.748	ضعف اللوائح والتشريعات التنظيمية التي توضح عقوبة مخالف أي إجراء مالي ورقابي يمارسه الموظف في ديوان الرقابة المالية والإدارية.	21.	
0.725	غياب المساءلة وفرض العقوبات الرادعة على المخالفين للأنظمة والقوانين.	22.	
0.834	ضعف القسم القانوني الذي يمكن الموظفين والمراجعين من استيضاح بعض الاستفسارات القانونية.	23.	
0.822	نقص التعاون بين الجهات الإدارية وموظفي الديوان في مجال عملهم.	24.	
0.774	غياب المجلس التشريعي وغياب دوره الرقابي لمتابعة الامور الرقابية والمالية والمساءلة عنها .	25.	
0.876	ضعف تحقيق الرقابة المالية الكاملة بسبب الهيكلة غير السليمة لديوان الرقابة المالية والإدارية.	26.	المجال الثالث، المعوقات المحاسبية
0.811	الاجراءات التي تتخذها الحكومة او الجهاز الرقابي في المحافظة على المال العام غير فعالة.	27.	
0.829	قلة تعاون بعض الوحدات والدوائر الحكومية مع أجهزة الرقابة المالية.	28.	
0.834	صعوبة تخفيض وترشيد الانفاق الحكومي على البرامج والانشطة العامة.	29.	

نسبة التشبع	العبارات	الرقم	
0.827	اهدار المال العام عن طريق انعدام الاهتمام بالصيانة المبالغ فيها وغير الواقعية للأجهزة والتلاعب بها.	30.	
0.843	اهدار المال العام لإصلاح الاجهزة المبالغ فيها وغير الواقعية للأجهزة والتلاعب بها.	31.	
0.800	ضعف الارشيف المنظم الذي يمثل تاريخا متكاملًا لكافة العمليات بحيث يمكن الرجوع اليه لتنفيذ برامج الرقابة اللازمة لتطبيق الحكم الرشيد.	32.	
0.813	قلة وجود دليل موثق لإجراءات الرقابة داخل ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة الواجب تنفيذها لكل مهمة رقابية على حدة، وهو ما يسبب ضعفًا في تطبيق الحكم الرشيد.	33.	
0.847	قلة الرقابة المسبقة (قبل التنفيذ) على الجهات الخاضعة للرقابة لتفادي وقوع الانحرافات.	34.	
0.762	ضعف المعايير المتبعة لتصحيح الأخطاء ومعالجتها وتحديد المسؤول عنها.	35.	
0.801	قصور اجراءات الرقابة الداخلية يترتب عليه حدوث عمليات فساد ماليّ.	36.	
0.770	ضعف التدخل الفعلي من قبل جهات الاختصاص في متابعة المشاكل المطروحة من قبل الديوان.	37.	
0.864	تتوافر لدى موظفي الديوان درجة عالية من الكفاءة والتدريب والخبرة تتلاءم مع احتياجات الوظيفة التي يشغلونها.	38.	
0.837	توجد الية لتقييم كفاءة الموظّفين العاملين في الاقسام الداخلية للديوان من قبل رؤسائهم باستمرار.	39.	
0.847	يتم تعيين الموظّفين في الديوان بناء على مؤهلات ومتطلبات مهنية تضمن توافر التخصص والخبرة المناسبة لطبيعة المهام المنوطة بهم.	40.	
0.846	يوجد برنامج لإجراء تقييم دوري لمستوى الكفاءة والمعرفة المهنية التي يتمتع بها موظفو الديوان.	41.	
0.771	توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات الموظّفين بالأقسام الماليّة والرقابية داخل الديوان.	42.	
0.791	توفّر العدد الكافي من الموظّفين المؤهلين للعمل بأقسام الديوان.	43.	
0.811	اسناد مهام رقابية داخلية إلى الموظّفين دون الاعتبار لطبيعة تخصصهم ومؤهلهم العلمي.	44.	
0.814	عدم اهتمام الادارات العليا بملاحظات الديوان للسنوات السابقة عن تدني مستوى الكفاءة أو كفاية الموظّفين.	45.	
0.825	محدودية المعرفة لدى موظفي الديوان بالإجراءات السليمة في تقييد العمليات الماليّة في الدفاتر والسجلات المحاسبية واعداد القوائم الماليّة.	46.	
0.794	قيام بعض المدراء بالحد من ترشيح الموظّفين بالالتحاق بدورات تخصصية بسبب ضغط العمل.	47.	
0.723	نقص الوعي الماليّ والإداريّ بشكل عام لدى بعض الموظّفين الأمر الذي ينعكس سلبا على قراراتهم وتصرفاتهم.	48.	

المجال الرابع، المعوقات المتعلقة بالكفاءة المهنية

نسبة التشبع	العبارات	الرقم
0.855	يوجد إطار كامل من المعايير والقوانين التي تنظم إجراءات الرقابة في ضوء استخدام الأنظمة الإلكترونية وشبكات الاتصال.	49.
0.811	ضعف البنية الأساسية التكنولوجية الحالية على التعامل مع المنظومة التكنولوجية، وتطبيقها دون حساب للمشاكل التقنية.	50.
0.853	فقر الموارد البشرية الحالية على التعامل مع المنظومة التكنولوجية، وتطبيقها دون حساب للمشاكل التقنية.	51.
0.902	سوء البنية الأساسية التكنولوجية وضعف الموارد البشرية الحالية على التعامل مع المنظومة التكنولوجية، وتطبيقها دون حساب للمشاكل المحاسبية.	52.
0.781	عقد الدورات التدريبية الكافية في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لموظفي الديوان.	53.
0.850	نقص التأهيل العلمي والعملي لموظفي الديوان في أجهزة الرقابة المالية لأداء المهام الرقابية الموكلة إليهم في ظلّ التدخل التكنولوجي.	54.
0.863	صعوبة تفهم مدى تأثير استخدام ديوان الرقابة المالية والإدارية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المعالجة بالمعلومات المالية في نظم الرقابة الداخلية والمخاطر المصاحبة.	55.
0.899	يوفر الديوان الوسائل التكنولوجية الحديثة لموظفيه لمواكبة التقدم في الوحدات الخاضعة لرقابته.	56.
0.824	يحرص الديوان على توفير موازنة للحصول على الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد في إنجاز المهام الرقابية.	57.
0.780	قلة الامكانيات المادية والبشرية.	58.

ومن النتائج السابقة في الجدول رقم (3.2) يتضح أنّ جميع نتائج التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة المتعلقة كانت دالة إحصائياً حيث ان جميع الفقرات الأخرى تتمتع بدرجة عالية من التشبع تراوحت ما بين (0.656 – 0.902)، وبذلك لم يتم استثناء أي فقرة من التحليل الإحصائي لعينة الدراسة، وكانت جميعها أعلى من (60%)، وبالتالي فإنه يمكن القول إنّها تشترك معاً في قياس ما وُضعت لأجله.

إضافة إلى ذلك فقد قام الباحث بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة الخاصة بتحقيق الحُكم الرشيد، وذلك كما هو واضح في الجداول الآتية (3.3)

جدول (3.3): التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة الخاصة بتحقيق الحُكم الرشيد

نسبة التشبع	العبارات	الرقم	
0.785	يلتزم ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة باتباع افضل معايير الحُكم على صعيد من الشفافية في اتخاذ القرار المناسب	1.	المجال الأول، الشفافية
0.734	يوجد نظام واضح يوفر معلومات عن الديوان لاسيما من حيث إيراداته	2.	
0.846	يوجد نظام واضح يوفر معلومات عن الديوان لاسيما من حيث نفقاته	3.	
0.774	يتخذ المسؤول قرارته بوضوح وشفافية	4.	
0.669	توجد نزاهة في عرض القوائم الماليّة للديوان	5.	
0.680	يتبنى الديوان نمط الانفتاح والوضوح في تعامله مع الموظّفين	6.	
0.794	يُساءل الديوان جميع الموظّفين باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب أيّ خطأ	7.	المجال الثاني، المساءلة والرقابة الإدارية
0.789	تجري مساءلة الموظّفين المعنيين عن مدى مطابطة الاجراءات المتبعة مع الأنظمة المعتمدة	8.	
0.814	يدرك الموظّفون في الديوان بوضوح القواعد المطلوب الإلتزام بها وعواقب مخالفتها	9.	
0.770	يلتزم جميع موظّفي الديوان بتطبيق القانون	10.	
0.776	يستخدم الديوان المستندات الكافية لتحقيق مهام الرقابة الماليّة والإداريّة	11.	
0.757	يلتزم الديوان بتطبيق الأنظمة المتعلّقة بالترقيات دون اي تجاوزات	12.	
0.836	يشجع الديوان الموظّفين لتبني الأهداف المشتركة	13.	المجال الثالث، المشاركة
0.796	يشارك موظّفوا الديوان جميعهم في بناء خطة الديوان كل حسب اختصاصه	14.	
0.801	يتعاون موظّفو الديوان في تنفيذ المهام المطلوبة بشكل واضح	15.	
0.836	يوجد في الديوان تفويض لصالحيات الموظّفين	16.	
0.818	يتوفر في الديوان قيادية ديناميكية قادرة على التقاف الموظّفين حول رؤية مشتركة	17.	
0.830	يتبنّى الديوان ابداعات الموظّفين ويستثمرها جيدا	18.	
0.877	يعمل الديوان على احترام النصوص التشريعية المنصوص عليها	19.	المجال الرابع، الإلتزام القانوني
0.866	يعد احترام القانون الموجه لسير أعمال الديوان واجبا	20.	
0.807	يعمل مجلس الإدارة في الديوان على حماية حقوق الموظّفين وفق القانون	21.	
0.823	تجري العلاقات في الديوان ومختلف المصالح الإداريّة الخارجية وفقاً للقواعد القانونية وطبقاً للتوجيهات الرسمية	22.	

ومن النتائج السابقة في الجدول رقم (3.3) يتضح أنّ جميع نتائج التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة المتعلقة كانت دالة إحصائياً، حيث إنّ جميع الفقرات الأخرى تتمتع بدرجة عالية من التشبع تراوحت ما بين (0.669 – 0.877)، وبذلك لم يتم استثناء أي فقرة من التحليل الإحصائي لعينة الدراسة، وكانت جميعها أعلى من (60%)، وبالتالي فإنه يمكن القول إنّها تشترك معاً في قياس ما وُضعت لأجله.

5.3 ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة احتسب الباحث معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لفقرات محاور الاستبانة، والجدول (3.4) الآتي يبين نتائج ذلك:

جدول (3.4): معامل كرونباخ ألفا لثبات محاور الدراسة

البيان	العينة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
المُعَيقات الإدارية (التنظيمية/ التخطيطية)	60	9	0.806
المُعَيقات التشريعية		16	0.876
المُعَيقات المحاسبية		12	0.858
المُعَيقات المتعلقة بالكفاءة المهنية		11	0.784
المُعَيقات التكنولوجية والفنية		10	0.827
الثبات الكليّ للمُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة		58	0.902
الشفافية		6	0.892
المساءلة والرقابة الإدارية		6	0.900
المشاركة		6	0.940
الالتزام القانوني		4	0.872
الثبات الكليّ لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد		22	0.956
الثبات الكليّ لأداة الدراسة		80	0.893

ووفقاً للجدول رقم (3.4)، فإنّ قيمة الثبات الكليّة لأداة الدراسة بكافة محاورها كانت (0.893)، وبالتالي فإنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا يعني الثقة بنتائجها بمقدار قيمة الثبات لها.

6.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان الرقابة والبالغ عددهم 123 موظف وموظفة.

7.3 خصائص عينة الدراسة

اختار الباحث عينة قصدية احتسبت مفرداتها وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، حيث بلغ حجم العينة لهذا المجتمع (60) مفردة وقد كان العدد (60) مفردة بسبب توزيع الاستبانة خلال فترة كورونا، وأن بعض الموظفين غير موجودين، ولا يعملون باستمرار بمكاتب الديوان)، حيث تم احتساب عدد العاملين في ديوان الرقابة المالية والإدارية واستخراج نسبهم المئوية من مجتمع الدراسة، وتطبيق ذلك على حجم العينة، وقد بلغت النسبة (48%) من مجتمع الدراسة، وتم استرجاع ما عدده (60) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة:

جدول (3.5): خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	46	76.7 %
	أنثى	14	23.3 %
المجموع		60	100 %

بينت النتائج وفقاً للجدول رقم (3.5) أن نسبة الذكور من عينة الدراسة هي الأعلى، حيث كان عددهم (46) ويشكلون ما نسبته (76.7%) من عينة الدراسة، فيما كانت نسبة الإناث (23.3%).

جدول (3.6): خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	2	3.3 %
	بكالوريوس	49	81.7 %
	دراسات عليا	9	15 %
المجموع		60	100 %

يوضح الجدول رقم (3.6) ق أن غالبية العاملين من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (81.7 %) يليها فئة الحاصلين على شهادة الماجستير والدراسات العليا العامة بنسبة (15 %) كما تبين أن أقل فئة بالعينة كانت فئة الدبلوم بنسبة (3.3%).

جدول (3.7): خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	18	30 %
	موظف	42	70 %
المجموع		60	100 %

يتبين لنا من الجدول رقم (3.7) أن غالبية أفراد العينة من فئة الموظفين بنسبة 70% تليها فئة المديرين بنسبة (30%) بينما لم يكن هناك أي فرد من أفراد العينة من فئة المدير الإداري أو فئة نائب المدير.

جدول (3.8): خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	13.3 %
	من 5 إلى 10 سنوات	17	10 %
	أكثر من 10 سنوات	29	76.7 %
المجموع		60	100 %

يتضح لنا من الجدول رقم (3.8) أعلاه أن غالبية العاملين من أفراد العينة تزيد مدة خبرتهم على عشر سنوات بنسبة إجمالية (76.7%)، تلاها فئة من تقل خبرتهم عن خمس سنوات بنسبة إجمالية (13.3%) ومن ثم يفارق بسيط فئة ذوي الخبرة ما بين (5) إلى عشر سنوات بنسبة (10%).

جدول (3.9): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية	القيمة المفقودة
الدورات التدريبية	ولا دورة	11	18.7 %	1
	من 1 إلى 3 دورات	7	11.9 %	
	أكثر من 3 دورات	41	69.5 %	
المجموع		59	100 %	

بينت النتائج وفقاً للجدول رقم (3.9) أعلاه أنّ فئة الموظّفين المشاركين بأكثر من ثلاث دورات هي الأعلى بنسبة (69.5%)، تلاها فئة العاملين للذين لم يشاركوا بأي دورة تدريبية في مجال الإدارة بنسبة (18.7%)، ثم فئة المشاركين بدورة إلى ثلاث دورات بنسبة (11.9%).

جدول (3.10): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الدائرة التي يعمل بها

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية
الدائرة	الدائرة الإدارية	1	1.7 %
	الدائرة الماليّة	1	1.7 %
	التخطيط والتطوير	4	6.7 %
	العلاقات العامة والاعلام	3	5.0 %
	الرقابة على الاداء	5	8.3 %
	الرقابة على الحُكم المحليّ	3	5.0 %
	الرقابة على البنية التحتية	6	10.0 %
	الرقابة على الاقتصاد	11	18.3 %
	الرقابة على الخدمات الاجتماعية	6	10.0 %
	الرقابة على المنظّمات غير الربحية	4	6.7 %
	الحُكم والامن	5	8.3 %
	الرقابة الداخلية	3	5.0 %
	الشؤون القانونية	4	6.7 %
	تكنولوجيا المعلومات	3	5.0 %
	الارشيف	1	1.7 %
المجموع		50	100 %

يوضّح الجدول رقم (3.10) أنّ أعلى نسبة من افراد العينة لفئة الموظّفين العاملة بدائرة الرقابة على الاقتصاد بنسبة (18.3%)، تلاها فئات العاملين في كلّ من دائرة الرقابة على البنية التحتية ودائرة الرقابة على الخدمات الاجتماعية بنسبة (10%)، ثم فئة العاملين في كلّ من دائرة الحُكم والأمن ودائرة الرقابة على الأداء بنسبة (8.3%)، ثم فئة الرقابة على المنظّمات غير الربحية ودائرة الشؤون القانونية و دائرة التخطيط والتطوير بنسبة (6.7%)، تلاها فئات دائرة العلاقات العامة والإعلام ودائرة

الرقابة على الحكم المحلي ودائرة الرقابة الداخلية ودائرة تكنولوجيا المعلومات بنسبة (5%)، وأخيراً فئات الدائرة الإدارية والدائرة المالية والارشيف بنسبة (1.7%).

8.3 الطرق الكمية (الاستبانة)

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات بالشكل السليم راجع الباحث البيانات التي جُمعت من خلال أداة الاستبانة تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وبعد ذلك أدخلها إلى الحاسوب، حيث تمّ تحويل الاجابات اللفظية الى رقمية من خلال إعطاء إجابة بشكل كبير جدا 5 درجات و بشكل كبير 4 درجات بشكل متوسط 3 درجات و بشكل قليل درجتان، ودرجة الى بشكل قليل جداً.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات والاجابة عن أسئلة الدراسة باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ الفا لفحص ثبات أداة الدراسة، و اختبار التحليل العائلي لفحص صدق اداة الدراسة والتناسق الداخلي للفقرات مع الدرجة الكلية، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من خلال الاختبارات التي يوفرها هذا البرنامج، والتي تمثلت في اختبارات:

- اختبار التحليل العائلي Factor Analysis.
- اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha.
- اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression
- استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Sample T-Test
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance.

9.3 مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقامًا تمثل أوزانًا لاتجاهاتهم من (1 - 5)، تمّ حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمّى المدى، ثمّ تمّ قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج = 5/4 = 0.8، وبالتالي نستمرّ في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (3.11) يوضّح ذلك،

جدول (3.11): مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	من -1 إلى 1.8
منخفضة	من 1.81 - أقل من 2.6
متوسطة	من 2.61 - أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.41 - أقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.21 - 5

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

1.4 تمهيد

بعد أن تناول الباحث منهجية الدراسة في الفصل السابق، قام الباحث بعرض النتائج وتحليلها، وذلك في إطار الأسئلة والفرضيات التي تم تحديدها في بداية الفصل الأول، وبعد ذلك يتم عرض نتائج الدراسة ودلالاتها في ضوء الأهداف الموضوعية لها.

2.4 أسئلة الدراسة

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أهم المعوقات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.

وذلك من خلال الاجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي المتمثل فيما يلي:

ما المعوقات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين في تحقيق الحكم الرشيد؟
ويتم فرغ عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المعوقات الإدارية (التنظيمية/ التخطيطية) التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين في تحقيق الحكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه؟
2. ما المعوقات التشريعية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين في تحقيق الحكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه؟
3. ما المعوقات المحاسبية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين في تحقيق الحكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه؟
4. ما المعوقات المتعلقة بالكفاءة المهنية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين في تحقيق الحكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه؟
5. ما المعوقات التكنولوجية والفنية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين في تحقيق الحكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه؟

6. ولإجابة عن أسئلة الدراسة تناول القسم الأول والمتعلق بمجالات الدراسة (المُعيقات التي تواجه

ديوان الرقابة) والمقسمة على خمسة مجالات على النحو الآتي:

المجال الأول، المُعيقَات الإداريَّة (التنظيميَّة/ التخطيطيَّة)

الجدول (4.1) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال المُعيقَات الإداريَّة (التنظيميَّة/ التخطيطيَّة) ،

الجدول (4.1): يوضِّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال المُعيقَات الإداريَّة (التنظيميَّة/ التخطيطيَّة)

#	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
1.	0.827	3.40	متوسطة
2.	1.186	3.48	مرتفعة
3.	1.106	2.78	متوسطة
4.	1.087	2.73	متوسطة
5.	1.159	2.75	متوسطة
6.	.823	4.37	مرتفعة جداً
7.	1.043	3.28	متوسطة
8.	.924	2.40	منخفضة
9.	1.147	3.65	مرتفعة
	0.652	3.205	الدرجة الكلية

يوضِّح الجدول (4.1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة المتعلقة بمحور المُعيقَات الإداريَّة (التنظيميَّة/ التخطيطيَّة) وتشير الدرجة الكلية الواردة في

الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

(3.205) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.652)

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات، الفقرة (الرواتب والمكافآت غير المناسبة للموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.823)، يليها الفقرة (عدد الكادر البشري القليل في الديوان) بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (1.147)، ثم الفقرة (انخفاض دخل العاملين وقلة المكافآت والحوافز يفسح المجال لظاهرة الفساد والابتعاد عن الحكم الرشيد) بمتوسط حسابي مقداره (3.48) وانحراف معياري مقداره (1.186) والفقرة (البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل قدرات الموارد البشرية وتطويرها في الديوان ينعكس على مستوى تطبيق الحكم الرشيد) بمتوسط حسابي مقداره (3.40) وانحراف معياري مقداره (0.827).

في حين كانت أدنى الفقرات ، الفقرة (التقارير الدورية الصادرة عن ديوان الرقابة المالية والإدارية غير مناسبة) بمتوسط حسابي مقداره (2.40) وانحراف معياري مقداره (0.924)، والفقرة (التغيير الدائم وبشكل غير طبيعي في الاجراءات الرقابية في ديوان الرقابة المالية والإدارية يعيق تطبيق الحكم الرشيد) بمتوسط حسابي مقداره (2.73) وانحراف معياري مقداره (1.087)، تليها الفقرة (ضعف التوصيف الدقيق للوظائف والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بمهام كل وظيفة) بمتوسط حسابي مقداره (2.75) وانحراف معياري مقداره (1.159).

المجال الثاني، المعوقات التشريعية

الجدول (4.2) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات الباحثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال المعوقات التشريعية.

الجدول (4.2): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة

بمجال المعوقات التشريعية .

#	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	3.35	1.087	متوسطة
2.	3.27	1.071	متوسطة
3.	2.73	1.023	متوسطة
4.	3.60	1.012	مرتفعة

#	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
			وظيفة
5.	3.27	0.918	متوسطة
6.	3.23	0.981	متوسطة
7.	3.02	0.930	متوسطة
8.	3.23	1.155	متوسطة
9.	3.58	1.062	مرتفعة
10.	3.35	1.087	متوسطة
11.	3.27	1.071	متوسطة
12.	3.05	1.096	متوسطة
13.	3.23	1.095	متوسطة
14.	2.93	1.056	متوسطة
15.	3.18	0.930	متوسطة
16.	4.18	1.049	مرتفعة
	3.280	0.6153	متوسطة

يوضح الجدول (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور المُعيقات التشريعية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.28) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.615).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات، الفقرة (غياب المجلس التشريعي وغياب دوره الرقابي لمتابعة الامور الرقابية والمالية والمساءلة عنها) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (1.049)، يليها الفقرة (ضعف التوصيف الدقيق للوظائف والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بمهام كل وظيفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.60) وانحراف معياري مقداره (1.012)، ثم الفقرتان (الصلاحيات النظامية الممنوحة لديوان

الرقابة أقل من المطلوب) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) و بانحراف معياري مقداره (1.062)،
والفقرتان (التشريعات واللوائح الداخلية غير ملائمة.) و(وضوح الصلاحيات وسلطات التصرف الماليّة
والإداريّة) بانحراف معياري مقداره (3.35) بمتوسط حسابي مقداره (1.087) للفقرتين.
في حين كانت أدنى الفقرات ، الفقرة (قلة الالتزام بمخالفة الأنظمة والتشريعات يحد من تطبيق الحُكم
الرشيد.) بمتوسط حسابي مقداره (2.73) وانحراف معياري مقداره (0.981)، والفقرة (ضعف الجانب
القانوني الذي يمكن الموظفين والمراجعين من استيضاح بعض الاستفسارات القانونية) بمتوسط حسابي
مقداره (2.93) وانحراف معياري مقداره (1.056)، تلاها الفقرة (ضعف التشريعات واللوائح الداخلية
في تقييم فعالية نظام الرقابة ودوره في تطبيق الحُكم الرشيد) بمتوسط حسابي مقداره (3.02) وانحراف
معياري مقداره (0.930).

المجال الثالث، المعايير المحاسبية

الجدول (4.3) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين
عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال المعايير المحاسبية

الجدول (4.3): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة
بمجال المعايير المحاسبية

#	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى
1.	1.055	3.15	متوسطة
2.	.979	3.30	متوسطة
3.	.850	3.58	مرتفعة
4.	.873	3.52	مرتفعة
5.	.981	3.43	مرتفعة
6.	.922	3.28	متوسطة
7.	1.180	3.12	متوسطة

#	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى
			بحيث يمكن الرجوع اليه لتنفيذ برامج الرقابة اللازمة لتطبيق الحكم الرشيد.
8.	1.172	2.82	قلّة وجود دليل موثّق لإجراءات الرقابة داخل ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة الواجب تنفيذها لكل مهمة رقابية على حدة وهو ما يسبّب ضعفاً في تطبيق الحكم الرشيد.
9.	1.010	3.22	قلّة الرقابة المسبقة (قبل التنفيذ) على الجهات الخاضعة للرقابة لنفاذي وقوع الانحرافات.
10.	1.031	3.23	ضعف المعايير المتبعة لتصحيح الأخطاء ومعالجتها وتحديد المسؤول عنها.
11.	1.169	3.42	قصور اجراءات الرقابة الداخلية يترتب عليه حدوث عمليات فساد ماليّ.
12.	0.901	3.63	ضعف التدخل الفعلي من قبل جهات الاختصاص في متابعة المشاكل المطروحة من قبل الديوان.
	0.6356	3.308	الدرجة الكلية

يوضّح الجدول (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور المعوقات المحاسبية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.30) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.635).

وربّت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات، الفقرة (ضعف التدخل الفعلي من قبل جهات الاختصاص في متابعة المشاكل المطروحة من قبل الديوان). بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وانحراف معياري مقداره (0.901)، ومن ثمّ الفقرة (قلّة تعاون بعض الوحدات والدوائر الحكومية مع أجهزة الرقابة الماليّة) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (0.850)، والفقرة (صعوبة تخفيض الانفاق الحكومي وترشيده على البرامج والأنشطة العامة) ومتوسط حسابي مقداره (3.52) وانحراف معياري مقداره (0.873)، تلاها الفقرة (إهدار المال العام عن طريق انعدام الاهتمام بالصيانة المبالغ فيها وغير الواقعية للأجهزة والتلاعب بها) بمتوسط حسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري مقداره (0.981).

في حين كانت أدنى الفقرات ، الفقرة (قلة وجود دليل موثق لإجراءات الرقابة داخل ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة الواجب تنفيذها لكل مهمة رقابية على حدة وهو ما يسبب ضعف في تطبيق الحُكم الرشيد.) بمتوسّط حسابيّ مقداره (2.82) وانحراف معياريّ مقداره (1.172)، والفقرة (ضعف الارشيف المنظمّ الذي يمثل تاريخا متكاملًا لكافة العمليات بحيث يمكن الرجوع اليه لتنفيذ برامج الرقابة اللازمة لتطبيق الحُكم الرشيد.) بمتوسّط حسابي مقداره (3.12) وانحراف معياريّ مقداره (1.180)، الفقرة (ضعف تحقيق الرقابة الماليّة الكاملة بسبب الهيكلة غير السليمة لديوان الرقابة الماليّة والإداريّة.) بمتوسّط حسابي مقداره (3.15) وانحراف معياريّ مقداره (1.055).

المجال الرابع، المُعيّقات المتعلّقة بالكفاءة المهنية

الجدول (4.4) يبين المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلّقة بمجال المُعيّقات المتعلّقة بالكفاءة المهنية

الجدول (4.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلّقة بمجال المُعيّقات المتعلّقة بالكفاءة المهنية.

#	الانحراف المعياريّ	الوسط الحسابي	المستوى
1.	0.885	3.72	مرتفعة
2.	0.920	3.37	متوسطة
3.	0.890	3.57	مرتفعة
4.	1.160	3.10	متوسطة
5.	0.956	3.37	مرتفعة
6.	1.003	3.10	متوسطة
7.	0.989	2.93	متوسطة
8.	0.933	3.10	متوسطة

#	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى
9.	0.988	2.80	متوسطة
10.	0.991	3.00	متوسطة
11.	0.935	2.80	متوسطة
	0.7817	3.250	متوسطة

يوضح الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور المعوقات المتعلقة بالكفاءة المهنية ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.25) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.781).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات، الفقرة (تتوافر لدى موظفي الديوان درجة عالية من الكفاءة والتدريب والخبرة تتلاءم مع احتياجات الوظيفة التي يشغلونها) بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري مقداره (0.885)، والفقرة (يتم تعيين الموظفين في الديوان بناء على مؤهلات ومتطلبات مهنية تضمن توافر التخصص والخبرة المناسبة لطبيعة المهام المنوطة بهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري مقداره (0.890)، الفقرة (توجد آلية لتقييم كفاءة الموظفين العاملين في الأقسام الداخلية للديوان من قبل رؤسائهم باستمرار) وانحراف معياري مقداره (0.920). والفقرة (توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات الموظفين بالأقسام المالية والرقابية داخل الديوان) بانحراف معياري مقداره (0.956) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) لكلا الفقرتين.

في حين كانت أدنى الفقرات ، الفقرة (نقص الوعي المالي والإداري بشكل عام لدى بعض الموظفين الامر الذي ينعكس على قراراتهم وتصرفاتهم) بانحراف معياري مقداره (0.935)، والفقرة (نقص الوعي المالي والإداري بشكل عام لدى بعض الموظفين الامر الذي ينعكس على قراراتهم وتصرفاتهم.) بانحراف معياري مقداره (0.988) وبمتوسط حسابي مقداره (2.80) لكلا الفقرتين، ثم الفقرة (قيام

بعض المديرين بالحد من ترشيح الموظّفين بالالتحاق بدورات تخصصية بسبب ضغط العمل) بمتوسّط حسابي مقداره (3.00) وانحراف معياريّ مقداره (0.991).

المجال الخامس، المُعيقات التكنولوجية والفنية

الجدول (4.5) يبين المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال المُعيقات التكنولوجية والفنية ،

الجدول (4.5): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة

بمجال المُعيقات التكنولوجية والفنية

#	الوسط الحسابي	الانحراف المعياريّ	المستوى
1.	3.55	0.811	مرتفعة
2.	3.03	0.901	متوسطة
3.	3.42	0.979	مرتفعة
4.	3.12	0.846	متوسطة
5.	3.05	0.999	متوسطة
6.	3.12	0.993	متوسطة
7.	2.98	0.983	متوسطة
8.	3.35	1.022	متوسطة
9.	3.10	1.003	متوسطة
10.	3.32	1.033	متوسطة
	3.203	0.5999	متوسطة

يوضح الجدول (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور المُعيقات التكنولوجية والفنية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.20) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.599).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات، الفقرة (يوجد إطار كامل من المعايير والقوانين التي تنظم إجراءات الرقابة في ضوء استخدام الأنظمة الإلكترونية وشبكات الاتصال) بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.811)، الفقرة (فقر الموارد البشرية الحالية على التعامل مع المنظومة التكنولوجية، وتطبيقها دون حساب للمشاكل التقنية) بمتوسط حسابي مقداره (3.42) وانحراف معياري مقداره (0.979)، والفقرة (يوفر الديوان الوسائل التكنولوجية الحديثة لموظفيه لمواكبة التقدم في الوحدات الخاضعة لرقابته) بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (1.022)، الفقرة (قلة الامكانيات المادية والبشرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.32) وانحراف معياري مقداره (1.033).

في حين كانت أدنى الفقرات ، الفقرة (صعوبة تفهم مدى تأثير استخدام ديوان الرقابة المالية والإدارية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المعالجة بالمعلومات المالية في نظم الرقابة الداخلية والمخاطر المصاحبة) بمتوسط حسابي مقداره (2.98) وانحراف معياري مقداره (0.983)، والفقرة (ضعف البنية الأساسية التكنولوجية الحالية على التعامل مع المنظومة التكنولوجية، وتطبيقها دون حساب للمشاكل التقنية) بمتوسط حسابي مقداره (3.03) وانحراف معياري مقداره (0.901)، الفقرة (عقد الدورات التدريبية الكافية في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لموظفي الديوان) بمتوسط حسابي مقداره (3.05) وانحراف معياري مقداره (0.999).

محور الدراسة الثاني: (الحكم الرشيد)

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تناول القسم الثاني والمتعلق بمجالات الدراسة (تحقيق مفهوم الحكم الرشيد) والمقسمة على أربعة مجالات على النحو الآتي:

المجال الأول: الشفافية

الجدول (4.6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات الباحثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال الشفافية لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد،

الجدول (4.6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة

بمجال الشفافية لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد

#	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى
1.	0.804	3.62	مرتفعة
2.	0.946	3.45	مرتفعة
3.	1.032	3.45	مرتفعة
4.	0.956	3.37	متوسطة
5.	0.942	3.60	مرتفعة
6.	0.993	3.28	متوسطة
	0.763	3.461	مرتفعة

يوضح الجدول (4.6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال الشفافية لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.46) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.76).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات، الفقرة (يلتزم ديوان الرقابة المالية والإدارية باتباع أفضل معايير الحكم على صعيد من الشفافية في اتخاذ لقرار) بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وانحراف معياري مقداره (0.804)، يليها الفقرة (توجد نزاهة في عرض القوائم المالية للديوان) بمتوسط حسابي مقداره (3.60) وانحراف معياري مقداره (0.942)، ثم الفقرتان (يوجد نظام واضح يوفر معلومات عن الديوان لاسيما من حيث نفقاته) بانحراف معياري مقداره (1.032)، و الفقرة (يوجد نظام واضح يوفر معلومات عن الديوان لاسيما من حيث إيراداته) بانحراف معياري مقداره (0.946) و بمتوسط حسابي مقداره (3.45) لكلتا الفقرتين في حين كانت أدنى الفقرات ، الفقرة (يتبنى الديوان نمط الانفتاح والوضوح في تعامله مع الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري مقداره (0.993)، والفقرة (يتخذ المسؤول قرارته بوضوح وشفافية) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (0.956).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى القيادة الواعية التي يمتاز بها مسؤولو ديوان الرقابة المالية والإدارية في مجال الرقابة والتعامل مع الموظّفين.

المجال الثاني: المساءلة

الجدول (4.7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال المساءلة لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد،

الجدول (4.7): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال المساءلة لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد

#	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى
1.	1.047	3.57	مرتفعة
2.	0.983	3.48	مرتفعة
3.	0.813	3.82	مرتفعة
4.	0.847	3.83	مرتفعة
5.	0.809	3.92	مرتفعة
6.	1.081	3.52	مرتفعة
	0.7643	3.688	مرتفعة

يوضّح الجدول (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال المساءلة لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.68) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.76).

وربّبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات ، الفقرة (يستخدم الديوان المستندات الكافية لتحقيق مهام الرقابة المالية والإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.809)، الفقرة (يلتزم جميع موظّفي الديوان بتطبيق

القانون) بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري مقداره (0.847)، والفقرة (يدرك الموظفون في الديوان بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (0.813)، الفقرة (يسأل الديوان جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب اي خطأ) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري مقداره (1.047).
في حين كانت أدنى الفقرات، الفقرة (تجري مساعلة الموظفين المعنيين عن مدى مطابقة الاجراءات المتبعة مع الأنظمة المعتمدة) بمتوسط حسابي مقداره (3.48) وانحراف معياري مقداره (0.983)، والفقرة (يلتزم الديوان بتطبيق الأنظمة المتعلقة بالترقيات دون أي تجاوزات) بمتوسط حسابي مقداره (3.52) وانحراف معياري مقداره (1.081).

المجال الثالث، المشاركة

الجدول (4.8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال المشاركة لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد،

الجدول (4.8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال المشاركة لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد

#	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى
1.	1.048	3.45	مرتفعة
2.	1.112	3.13	متوسطة
3.	0.964	3.55	مرتفعة
4.	0.924	3.17	متوسطة
5.	1.013	3.08	متوسطة
6.	1.104	3.03	متوسطة
	0.9265	3.236	متوسطة

يوضح الجدول (4.8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال المشاركة لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في

الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.23) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.92).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات، الفقرة (يتعاون موظفو الديوان في تنفيذ المهام المطلوبة بشكل واضح) بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.964)، الفقرة (يشجع الديوان الموظفين لتبني الأهداف المشتركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري مقداره (1.048)، والفقرة (يوجد في الديوان تفويض لصلاحيات الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.17) وانحراف معياري مقداره (0.924)، الفقرة (يشارك موظفو الديوان جميعهم في بناء خطة الديوان كل حسب اختصاصه) بمتوسط حسابي مقداره (3.13) وانحراف معياري مقداره (1.112).

في حين كانت أدنى الفقرات، الفقرة (يتبنى الديوان ابداعات الموظفين ويستثمرها جيداً) بمتوسط حسابي مقداره (3.03) وانحراف معياري مقداره (1.104)، والفقرة (يتوفر في الديوان قيادية ديناميكية قادرة على التفاف الموظفين حول رؤية مشتركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.08) وانحراف معياري مقداره (1.013).

المجال الرابع، الالتزام القانوني

الجدول (4.9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال الالتزام القانوني لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد،

الجدول (4.9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة

بمجال الالتزام القانوني لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد

#	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	3.88	0.958	مرتفعة
2.	3.88	0.958	مرتفعة
3.	3.38	1.091	متوسطة
4.	3.67	0.933	مرتفعة
	3.704	0.8393	مرتفعة

يوضّح الجدول (4.9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال الالتزام القانوني لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.70) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.83).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات، الفقرة (يعمل الديوان على احترام النصوص التشريعية المنصوص عليها) بانحراف معياري مقداره (0.958)، والفقرة (يعد احترام القانون الموجه لسير أعمال الديوان واجباً) بانحراف معياري مقداره (0.958) وبمتوسط حسابي مقداره (3.88) لكلتا الفقرتين، والفقرة (تجري العلاقات في الديوان ومختلف المصالح الإدارية الخارجية وفقاً للقواعد القانونية وطبقاً للتوجيهات الرسمية) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.933)، في حين كانت ادنى فقرة (يعمل مجلس الإدارة في الديوان على حماية حقوق الموظفين وفق القانون) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (0.091).

3.4 فرضيات الدراسة،

سيتم معالجة فرضيات الدراسة من خلال الفرضية الرئيسية التي تتمثل في الآتي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعوقات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.

وينتفع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (المُعوقات الإدارية التنظيمية/ التخطيطية) التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (المُعوقات التشريعية) التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (المُعوقات المحاسبية) التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (المُعَيقات المتعلّقة بالكفاءة المهنية) التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (المُعَيقات التكنولوجية والفنية) التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة، الدائرة التي يعمل بها).

الفرضية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات الإداريّة (التنظيميّة / التخطيطية) التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد. للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين المُعَيقات الإداريّة (التنظيميّة / التخطيطية) التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية كما هو موضح في الجدول رقم (4.10).

جدول (4.10): اختبار (Standardized Regression) للعلاقة بين المُعَيقات الإداريّة (التنظيميّة / التخطيطية) التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد

المتغير	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
المُعَيقات الإداريّة وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد	-0.058	0.661

معامل التحديد (R Square) = 0.003

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.10) إلى ان تأثير المُعَيقات الإداريّة على تحقيق مفهوم الحُكم الرشيد كان ضعيف جداً بنسبة (0.03%) والعلاقة عكسيّة بحيث كلما زادت المُعَيقات انخفض مستوى

تحقيق مفهوم الحكم الرشيد ولكن هذه العلاقة غير دالة إحصائياً حيث يُظهر الجدول أعلاه عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المُعَيقات الإداريّة (التنظيميّة / التخطيطية) التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.66) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل الى قبول صحة الفرضيّة الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات الإداريّة (التنظيميّة / التخطيطية) التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.

الفرضيّة الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التشريعية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.

للتحقق من صحة الفرضيّة السابقة تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين المُعَيقات التشريعية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية كما هو موضح في الجدول رقم (4.11).

جدول (4.11): اختبار (Standardized Regression) للعلاقة بين المُعَيقات التشريعية التي

يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد

المتغير	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
المُعَيقات التشريعية وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد	-0.231	0.076

معامل التحديد (R Square) = 0.053

تشير المعطيات الواردة في (4.11) إلى ان تأثير المُعَيقات التشريعية على تحقيق مفهوم الحكم الرشيد كان ضعيفاً جداً بنسبة 5.3% والعلاقة عكسيّة بحيث كلما زادت المُعَيقات انخفض مستوى تحقيق مفهوم الحكم الرشيد ولكن هذه العلاقة غير دالة إحصائياً حيث يُظهر الجدول أعلاه عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المُعَيقات التشريعية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد من وجهة نظرهم، وذلك لأنّ قيمة

الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.07) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل الى قبول صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعيقات التشريعية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.

الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعيقات المحاسبية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد. للتحقق من صحة الفرضية السابقة تمّ استخدام اختبار معامل الانحدار المعياريّ (Standardized Regression) للعلاقة بين المُعيقات المحاسبية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية كما هو موضّح في الجدول رقم (4.12).

جدول (4.12): اختبار (Standardized Regression) للعلاقة بين المُعيقات المحاسبية التي

يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد

المتغير	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
المُعيقات المحاسبية وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد	-0.099	0.450

معامل التحديد (R Square) = 0.010

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.12) إلى ان تأثير المُعيقات المحاسبية على تحقيق مفهوم الحكم الرشيد كان ضعيفاً جداً بنسبة 10% والعلاقة عكسية بحيث كلما زادت المُعيقات انخفض مستوى تحقيق مفهوم الحكم الرشيد ولكن هذه العلاقة غير دالة إحصائياً حيث يُظهر الجدول أعلاه عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المُعيقات المحاسبية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد من وجهة نظرهم ، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.45) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل الى إثبات صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعيقات المحاسبية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.

الفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعيقات المتعلقة بالكفاءة المهنية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين المُعيقات المتعلقة بالكفاءة المهنية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية كما هو موضح في الجدول رقم (4.13).

جدول (4.13): اختبار (Standardized Regression) للعلاقة بين المُعيقات المتعلقة بالكفاءة

المهنية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد

الدلالة الإحصائية	قيمة Beta	المتغير
0.113	-0.082	مُعيقات متعلقة بالكفاءة المهنية وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد

معامل التحديد (R Square) = 0.007

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.13) إلى ان تأثير المُعيقات المتعلقة بالكفاءة المهنية على تحقيق مفهوم الحكم الرشيد كان ضعيفاً جداً بنسبة 0.07% والعلاقة عكسية بحيث كلما زادت المُعيقات انخفض مستوى تحقيق مفهوم الحكم الرشيد ولكن هذه العلاقة غير دالة إحصائياً حيث يُظهر الجدول أعلاه عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المُعيقات المتعلقة بالكفاءة المهنية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد من وجهة نظرهم، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.113) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل الى إثبات صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعيقات المتعلقة بالكفاءة المهنية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.

الفرضية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التكنولوجية والفنية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد. للتحقق من صحة الفرضيّة السابقة تمّ استخدام اختبار معامل الانحدار المعياريّ (Standardized Regression) للعلاقة بين المُعَيقات التكنولوجية والفنية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية كما هو موضح في الجدول رقم (4.14).

جدول (14.4): اختبار (Standardized Regression) للعلاقة بين المُعَيقات التكنولوجية والفنية

التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد

المتغير	قيمة Beta	الدالة الإحصائية
المُعَيقات التكنولوجية وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد	0.188	0.151

معامل التحديد (R Square) = 0.035

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.14) إلى ان تأثير المُعَيقات التكنولوجية على تحقيق مفهوم الحُكم الرشيد كان ضعيفاً جداً بنسبة 3.5% والعلاقة طردية، بحيث كلما زادت المُعَيقات ارتفع مستوى تحقيق مفهوم الحُكم الرشيد ولكن هذه العلاقة غير دالة إحصائياً حيث يُظهر الجدول أعلاه عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المُعَيقات التكنولوجية والفنية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد من وجهة نظرهم ، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.151) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل الى اثبات صحة الفرضيّة الصفرية التي تنصّ على أنّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التكنولوجية والفنية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة، الدائرة التي يعمل بها).

وقد تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنقسم الى عدة فرضيات حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو التالي:

أولاً، حسب متغير الجنس،

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى متغير الجنس للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار ت (T-Test) للفروق في المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير الجنس، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضّح في الجدول رقم (4.15).

جدول (4.15): اختبار (T-Test) للفروق في المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	46	3.3842	.44971	58	3.873	0.000
انثى	14	2.8325	.52105	19.277		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.15) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.00) أي أنّ هذه القيمة أقلّ من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى نفي صحة الفرضية البديلة، وكانت هذه الفروق لصالح فئة الذكور بمتوسط حسابي (3.38) أعلى من فئة الإناث بمتوسط حسابي (2.83).

وبذلك نصل إلى نفي صحّة الفرضيّة السابقة التي تنصّ على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير الجنس من وجهة نظرهم.

ثانياً، حسب متغير المؤهل العلمي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للتحقّق من صحة الفرضيّة السابقة حسب متغير موقع المدرسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد توصّل الباحث إلى النتائج كما هو موضّح في الجدول رقم (4.16).

جدول (4.16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.963	0.038	0.011	2	0.021	بين المجموعات
		0.279	57	15.876	داخل المجموعات
			59	15.897	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.16) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.96) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى قبول الفرضيّة الصفرية.

ويتضح من خلال جدول رقم (4.17) الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة:

جدول (4.17): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعلاقة حسب متغير المؤهل

العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	2	3.22	0.146
بكالوريوس	49	3.24	0.501
دراسات عليا	9	3.29	0.688
المجموع	60	3.25	0.519

ثالثاً، حسب متغير المسمى الوظيفي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

للتحقّق من صحّة الفرضية السابقة تمّ استخدام اختبار ت (T-Test) للفروق في المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.18).

جدول (4.18): اختبار (T-Test) للفروق في المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في

فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مدير	18	3.1351	0.34393	58	-1.180	0.243
موظف	42	3.3071	0.57410	51.433		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.18) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم

الحكم الرشيد من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.24) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى قبول صحة الفرضية الصفرية.

وبذلك نصل إلى اثبات صحة الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المعينات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظرهم.

رابعاً، حسب متغير سنوات الخبرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في المعينات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.19).

جدول (4.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في

المعينات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد

وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.994	0.006	0.002	2	0.003	بين المجموعات
		0.279	57	15.894	داخل المجموعات
			59	15.897	المجموع

تشير المعطيات الواردة في (4.19) السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في ال المعينات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.99) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى قبول الفرضية الصفرية.

ويتضح من خلال جدول رقم (4.20) الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة.

جدول (4.20): الأعداد، المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة للعلاقة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياريّ
أقل من خمس سنوات	8	3.24	0.439
من 5 الى 10 سنوات	6	3.23	0.338
أكثر من عشر سنوات	46	3.25	0.557
المجموع	60	3.25	0.519

خامساً: حسب متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة.

للتحقّق من صحة الفرضيّة السابقة تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة ، وقد توصلّ الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.21).

جدول (4.21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في

المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد

وفقاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسّط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.692	0.371	0.103	2	0.207	بين المجموعات
		0.279	56	15.614	داخل المجموعات
			58	15.821	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.21) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في ال المعينات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة ، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.69) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل الى قبول الفرضية الصفرية.

ويتضح من خلال جدول رقم (4.22) الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة.

جدول (4.22): الأعداد، المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة للعلاقة حسب متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدورات التدريبية في مجال الإدارة
0.400	3.15	13	ولا دورة
0.716	3.31	17	من دورة الى 3 دورات
0.442	3.27	29	أكثر من 3 دورات
0.522	3.26	59	المجموع

سادساً، حسب متغير الدائرة التي يعمل بها،

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المعينات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى متغير الدائرة التي يعمل بها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في المعينات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير الدائرة التي يعمل بها، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.23).

جدول (4.23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في المعوقات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد وفقاً لمتغير الدائرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.996	0.258	0.084	14	1.182	بين المجموعات
		0.327	45	14.715	داخل المجموعات
			59	15.897	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المعوقات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغير الدائرة التي يعمل بها، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.99) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى قبول الفرضية الصفرية.

ويتضح من خلال جدول رقم (4.24) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

جدول (4.24): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعلاقة حسب متغير الدائرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الدائرة
0	2.53	1	الدائرة الإدارية
0	3.25	1	الدائرة المالية
0.299	2.97	4	التخطيط والتطوير
0.625	3.28	3	العلاقات العامة والاعلام
0.476	3.24	5	الرقابة على الاداء
0.252	3.16	3	الرقابة على الحكم المحلي
0.262	3.29	6	الرقابة على البنية التحتية
0.855	3.29	11	الرقابة على الاقتصاد
0.460	3.27	6	الرقابة على الخدمات الاجتماعية
0.338	3.44	4	الرقابة على المنظمات غير الربحية
0.872	3.41	5	الحكم والامن

متغير الدائرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرقابة الداخلية	3	3.25	0.244
الشؤون القانونية	4	3.19	0.174
تكنولوجيا المعلومات	3	3.22	0.391
الأرشيف	1	3.32	0
المجموع الكلي	60	3.25	0.519

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج،

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف إلى أهمّ المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد فإن نتائج الدراسة كانت على النحو الآتي:

1.1.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1. تبين أن مستوى المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.255) مع انحراف معياريّ (0.519).

2. فيما يتعلق بالمحاور الرئيسية لممارسات ادارة الموارد البشرية فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

• مستوى المُعيقات الإداريّة (التنظيميّة/ التخطيطية) كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي

لدرجة الكليّة (3.205) والانحراف المعياريّ (0.65)

يعزو الباحث النتائج المرتفعة من المُعيقات الإداريّة الى الهيكل الإداري غير السليم في ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة، وخاصة الى النقص برأس المال الفكري لدى ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة سواء عدد الموظّفين أو نقص في الكفاءات الموجودة ونقص الحوافز المادية والمعنوية التي يقدمها مسؤولو الديوان إلى موظّفي الأجهزة الرقابية لديهم، وكذلك يعزو الباحث هذه النتيجة الى تدخل بعض الوزارات ورئاسة الوزراء على عمل ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة ممّا يضاعف من المُعيقات التي يواجهها الديوان في عمله.

• مستوى المُعيقات التشريعية كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكليّة (3.280)

والانحراف المعياريّ (0.51).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى غياب الدور الفاعل للمجلس التشريعي والرقابة التي كان من المفترض ان تمارسه أجهزته على مؤسّسات الدولة، وكذلك قلة الصلاحيات التي منحت ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة، كما يعزو الباحث هذه النتائج الى عدم وجود وصف وتوصيف دقيق للوظائف التي يمارسها موظّفو ديوان الرقابة.

- مستوى المُعيقات المحاسبية كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.308) والانحراف المعياري (0.63).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى ضعف الرقابة المالية التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية على مؤسسات الدولة وخاصة الرقابة السابقة وضعف التزام الجهات المراقب عليها بالتزام في توجيهات موظفي ديوان الرقابة وخاصة بالمعلومات والبيانات فيما يسمى بالتغذية الراجعة.

- مستوى المُعيقات المتعلقة بالكفاءة المهنية كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.250) والانحراف المعياري (0.78).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى قلة الدورات التدريبية المتخصصة لرفع كفاءة موظفي الديوان الرقابية والنقص الحاد في عدد الموظفين المتدربين والمؤهلين للرقابة على مؤسسات الدولة.

- مستوى المُعيقات التكنولوجية والفنية كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.203) والانحراف المعياري (0.59).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى ضعف البنية الأساسية للتكنولوجيا المطبقة في ديوان الرقابة المالية والإدارية وخاصة الوسائل الالكترونية المتطورة في الرقابة على مؤسسات الدولة وكذلك كفاءة الموارد البشرية في التعامل مع المنظومات التكنولوجية الحديثة وكذلك قلة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للتعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة فرج وامحمد (2020)، حيث أظهرت وجود معوقات إدارية وتشريعية ومحاسبية، ومتعلقة بالكفاءة المهنية والتكنولوجية تواجهها أنظمة الرقابة الداخلية، وتتفق مع دراسة النجار (2019)، ودراسة قويدر (2016)،

3. تبين أن مستوى تحقيق مفهوم الحكم الرشيد كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.506) مع انحراف معياري (0.70).

4. أمّا فيما يتعلق بالمحاور الرئيسية لمستوى تحقيق مفهوم الحكم الرشيد فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

- مستوى الشفافية كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.461) والانحراف المعياري (0.76)

- مستوى المساءلة والرقابة الإدارية كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.688) والانحراف المعياري (0.76).
 - مستوى المشاركة كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.236) والانحراف المعياري (0.92).
 - مستوى الالتزام القانوني كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.704) والانحراف المعياري (0.83).
- تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو حسين (2018)، ودراسة إبراهيم (2018)، وتتفق مع نتائج دراسة (Nikolic, 2008).

2.1.5 النتائج المتعلقة بالفرضيات:

- تم فحص الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد وكانت نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية على النحو الآتي:
1. اثبات صحة الفرضية الصفرية الأولى والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات الإدارية (التنظيمية / التخطيطية) التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد. لم يتم دراسة هذا المتغير في أي من الدراسات السابقة.
 2. اثبات صحة الفرضية الصفرية الثانية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات التشريعية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد. تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة فرج وامحمد (2020) التي أظهرت وجود معوقات تشريعية.
 3. اثبات صحة الفرضية الصفرية الثالثة التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات المحاسبية التي يواجهها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وتحقيق مفهوم الحكم الرشيد.

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة فرج وامحمد (2020) التي أظهرت وجود معوقات محاسبية.

4. اثبات صحة الفرضية الصفرية الرابعة التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات المتعلقة بالكفاءة المهنية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد.

5. اثبات صحة الفرضية الصفرية الخامسة التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التكنولوجية والفنية التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد.

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة فرج وامحمد (2020) والذي أظهرت وجود معوقات متعلقة بالكفاءة المهنية.

6. وفيما يتعلق بالفرضية السادسة والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (كانت نتائج فحص الفرضيات على النحو الآتي:

● توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير الجنس حيث كانت الفروق لصالح فئة الذكور.

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة.

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين وتحقيق مفهوم الحُكم الرشيد وفقاً لمتغير الدائرة التي يعمل بها.

2.5 التوصيات،

بناءً على النتائج السابقة، فإنّ الباحث يوصي بما يلي:

1. ضرورة أن يقوم ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة بمراجعة التشريعات واللوائح الداخلية المتعلّقة بالمؤسّسات العامة، وتضمين لوائح تمنع تجاوز الإدارات العليا والتنفيذية لأنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية.
2. تحفيز المراجعين الداخليين وحمايتهم من الأخطار التي قد يتعرضون لها عند اكتشافهم وتبليغهم عن وجود قصور أو تجاوز لإجراءات أنظمة الرقابة الداخلية.
3. تقديم ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة إطارًا كاملاً حول المعايير والقوانين التي تنظّم إجراءات الرقابة واستقلاليّتها سواء كانت رقابة داخلية أو خارجية في ضوء استخدام الأنظمة الإلكترونيّة، وشبكات الاتصال، حيث إنّ وجود هذه المعايير وتطويرها أمر ضروري للمؤسّسات والممولين والموظّفين والمراقبين.
4. أن يقوم ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة بالاستفادة من التطورات التكنولوجية في العملية الرقابية من خلال تدريب المفتشين وتطويرهم على استخدام الرقابة الإلكترونيّة، وفي مجال تخزين البيانات والمعلومات وفي الرجوع إلى الأنظمة والقوانين.
5. سعي ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة إلى صياغة تشريعات وقوانين ولوائح تتعلّق بمنح صلاحيات وسلطات ومهام أوسع لديوان الرقابة الماليّة والإداريّة وتسهم في تعزيز الدور الرقابي للديوان.
6. ان تكون مرجعية الديوان السلطة التشريعية وليست التنفيذية.
7. إجراء مزيد من الدراسات العلمية التي تساعد على إيجاد أساليب ووسائل من شأنها ترشيد الانفاق الحكومي وزيادة فاعلية الرقابة على الأداء الماليّ.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. إبراهيم، محمد، (2018)، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في النيابة العامة بفلسطين وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
2. إسماعيل، حاتم، (2017)، استراتيجيات تطوير اداء ديوان الرقابة المالية والإدارية في قطاع غزة في ضوء المعايير الدولية للرقابة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
3. الاغا، نعمان، (2015)، مدى تطبيق معايير التدقيق الحكومية المتعارف عليها في ديوان الرقابة المالية والإدارية بفلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
4. بخيت، حيدر، (2014)، الحكم الصالح في العراق ودوره في بناء الدولة، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28.
5. بدوي، جلال، (2017)، الرقابة ودورها في تطبيق معايير الحكم الرشيد بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، جامعة الأقصى، غزة.
6. بدوي، محمد، (2017)، تقييم أداء الرقابة المالية التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين، جامعة الأقصى، غزة.
7. أبو حسين، مصطفى، (2018)، معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، جامعة الأقصى، غزة.
8. حنا، مجد، (2014)، دور المشاركة المجتمعية في تعزيز الحكم الصالح كما يدركها المواطنون الفلسطينيون في محافظة بيت لحم، جامعة القدس، القدس.
9. الزبون، يوسف، (2017)، الحكم الرشيد في الفكر السياسي العربي الإسلامي- المقومات والمعايير، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن.
10. الزرو، أيمن، (2019)، رقابة ديوان الرقابة المالية والإدارية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030، ورقة بحثية مقدمة للمشاركة في مؤتمر التنمية المستدامة في ظلّ الأزمات والصراعات، جامعة بير زيت، فلسطين.

11. سلمان، أمل، (2017)، معوقات استخدام التقنيات التربوية من وجهة نظر مدرسي اللغة العربية ومدرساتها في المرحلة المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد34.
12. عباينة، إسلام، (2017)، أثر الرقابة الماليّة التي يمارسها ديوان المحاسبة على الإدارة الماليّة في القطاع العام الاردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
13. عبد الجابر، يوسف، (2013)، مدى فاعلية اجراءات الرقابة الداخلية في توفير أمن المعلومات الالكترونية في الشركات الصناعية الاردنية، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
14. عبد المجيد، شيرين، (2018)، رقابة ديوان المحاسبة على المال العام في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات.
15. العرايشي، حسن، (2015)، واقع نظام الرقابة الإداريّة الإلكترونيّة وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
16. العكام، محمد، (2018)، الرقابة الماليّة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
17. علاونة، شحادة، (2016)، ديوان الرقابة والحكم الرشيد في مؤسّسات القطاع العام في فلسطين، مجلة فلسطين الرقابية، العدد2.
18. علي، مرّح، (2016)، الرقابة الإداريّة وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسيّة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
19. أبو عنزة، حسام، (2016)، تقييم فاعلية ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في ضبط الأداء الماليّ لمؤسّسات الحكم المحليّ في المحافظات الجنوبية -فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. الفايز، عبير، (2019)، معوقات رفع الكفاءة المهنية للمشرفات التربويات وسبل الارتقاء بها في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض، مجلّة البحث العلمي في التربية، العدد20.
21. فرج، عبد النبي وامحمد، حسام، (2020)، المعوقات التي تواجهها أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسّسات العامة والمؤثرة على دورها في الحد من الفساد الماليّ من وجهة نظر أعضاء وموظفي ديوان المحاسبة الليبي، مجلّة افاق اقتصادية، العدد50.

22. فضالة، صدام، (2017)، مدى اعتماد المدقق على الأهمية النسبية ومخاطر التدقيق في تحديد ادلة الاثبات، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
23. قويدر، ابراهيم، (2016)، دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
24. الكردي، حاتم، (2017)، دور تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية الفلسطينية لتحقيق التنمية المستدامة، جامعة الأقصى، غزة.
25. المجذوب، محمد، (2020)، مدى فاعلية الأنشطة الرقابية الداخلية المطبقة في الوحدات الحكومية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
26. مصلح، صالح، (2013)، رقابة وتدقيق من أجل البناء والتنمية وتعزيز الحكم الرشيد، ورقة عمل مقدمة في الورشة التدريبية بعنوان "دور الهيئات المحلية في مكافحة الفساد، رام الله.
27. مطير، سمير، (2013)، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، جامعة الأقصى، غزة.
28. النجار، خالد، (2019)، مدى ممارسة الانماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد، جامعة الأقصى، غزة.
29. النعزي، نائل (2015)، مدى التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين بمبادئ الشفافية والمساءلة الصادرة عن المنظمة الدولية للاجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي)، جامعة الاقصى، غزة.
30. وحشية، سنوسي، وفتيحة، قالية، (2015)، الحكم الراشد في الجزائر ودوره في تحقيق التنمية المحلية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر.
31. وهبة، عبير، (2015)، واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية

1. Stojanovic; Ilija; Ateljevic; Jovo, (2016) ,**Influence of Good Governance on Sustainable Development at Different Stages of Development, International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship; Zagreb.**
2. Uddin (2010), **Impact of Good Governance on Development in Bangladesh.**
3. Waheduzzaman (2010). **People’s Participation for Good Governance, A Study of Rural Development Programs in Bangladesh.** Victoria University.
4. Nikolic, Ivan (2008). **Participants Manual on Good Governance.** Care Ozen, G.,
5. MARDIASMO ،2007, **Implementation of Good Governance and International Harmonization, The Case of Regional Governments in Indonesia,** Queensland University of Technology, Bressan, Australia.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا

استبانة بعنوان

المُعَيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحُكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه

يُعدّ الباحث بحثاً يهدف إلى التعرف على المُعيقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين في تحقيق الحُكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه، وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة في كُليّة الدراسات العليا من جامعة الخليل، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة الاستبانة، مع العلم أنّ المعلومات الواردة فيها سرية ولأغراض البحث العلميّ فقط.

إعداد الطالب: أحمد عوض

إشراف البروفيسور: سمير أبو زنيد

المحور الأول: المعلومات الأساسية:

1. الجنس: أ- ذكر ب- أنثى
2. المؤهل العلمي: أ- دبلوم فأقلّ ب- بكالوريوس ج- دراسات عليا
3. المسمى الوظيفي: أ- مدير ب- مدير إداري ج- نائب المدير د- موظف
4. سنوات الخبرة: أ- أقل من 5 سنوات ب- من 5-10 سنوات ج- 10 سنوات فأكثر
5. الدورات التدريبية في مجال الإدارة: أ- ولا دورة ب- من 1-3 دورات ج- أكثر من 3 دورات
6. الدائرة التي يعمل بها:

المحور الثاني: المعوقات التي يواجهها ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في فلسطين يرجى منك وضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تنطبق عليك.

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المجال الأول، المعوقات الإداريّة (التنظيميّة / التخطيطيّة)						
1.	البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل قدرات الموارد البشرية وتطويرها في الديوان كافية.					
2.	انخفاض دخل العاملين وقلّة المكافآت والحوافز يفسح المجال لظاهرة الفساد .					
3.	يوجد ضعف في الإجراءات الإداريّة لتنفيذ الرقابة في ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة.					
4.	التغيير الدائم وبشكل غير طبيعيّ في الإجراءات الرقابية في ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة.					
5.	ضعف الوصف الدقيق للوظائف والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بمهام كل وظيفة.					
6.	الرواتب والمكافآت غير مناسبة للموظّفين .					
7.	قلّة الصلاحيات الممنوحة لموظّفي اقسام الديوان.					
8.	التقارير الدورية الصادرة عن ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة غير مناسبة.					
9.	عدد الكادر البشري قليل في الديوان مما ينعكس سلبيًا على النتائج والمخرجات.					
المجال الثاني، المعوقات التشريعية						
10.	التشريعات واللوائح الداخلية غير ملائمة.					
11.	الأنظمة الإداريّة والتأديبية بحاجة إلى تحديث.					
12.	عدم الالتزام بتطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة من السلطات المركزية.					
13.	الأنظمة القانونية الحالية غير ملزمة على سرعة التنسيق بين أجهزة الدولة في مجال الرقابة والتحقيق.					
14.	قلّة الالتزام بمخالفة الأنظمة والتشريعات.					
15.	تشريعات تمنع تعيين ذوي القربى في وظائف مديري الاقسام الماليّة في الديوان.					
16.	ضعف التشريعات واللوائح الداخلية في تقييم فعالية نظام الرقابة .					
17.	ضعف التشريعات الرقابية لبعض الهيئات الحكوميّة التي إلى الآن لا					

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
	تخضع لأجهزة الرقابة الماليّة على الرغم من أن أموالها تدخل في نطاق العامة.					
18.	الصلاحيات النظامية الممنوحة لديوان الرقابة أقلّ من المطلوب.					
19.	وضوح الصلاحيات وسلطات التصرف الماليّة والإداريّة.					
20.	ضعف اللوائح التفسيرية والتنفيذية.					
21.	ضعف اللوائح والتشريعات التنظيميّة التي توضّح عقوبة مخالف أيّ إجراء ماليّ ورقابي يمارسه الموظّف في ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة.					
22.	غياب المساءلة وفرض العقوبات الرادعة على المخالفين للأنظمة والقوانين.					
23.	ضعف الجانب القانوني الذي يمكن الموظّفين والمراجعين من استيضاح بعض الاستفسارات القانونية.					
24.	نقص التعاون بين الجهات الإداريّة وموظّفي الديوان في مجال عملهم.					
25.	غياب المجلس التشريعي وغياب دوره الرقابي لمتابعة الامور الرقابية والماليّة والمساءلة عنها .					
المجال الثالث، المُعيقات المحاسبية						
26.	ضعف تحقيق الرقابة الماليّة الكاملة بسبب الهيكله غير السليمة لديوان الرقابة الماليّة والإداريّة.					
27.	الاجراءات التي تتخذها الحكومة او الجهاز الرقابي في المحافظة على المال العام غير فعالة.					
28.	قلة تعاون بعض الوحدات والدوائر الحكومية مع أجهزة الرقابة الماليّة.					
29.	صعوبة تخفيض الانفاق الحكومي وترشيده على البرامج والانشطة العامة.					
30.	اهدار المال العام عن طريق انعدام الاهتمام بالصيانة المبالغ فيها وغير الواقعية للأجهزة والتلاعب بها.					
31.	اهدار المال العام لإصلاح الاجهزة المبالغ فيها وغير الواقعية للأجهزة والتلاعب بها.					
32.	ضعف الأرشيف المنظمّ الذي يمثل تاريخا متكاملًا لكافة العمليات بحيث يمكن الرجوع اليه لتنفيذ برامج الرقابة اللازمة .					
33.	قلة وجود دليل موثق لإجراءات الرقابة داخل ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة الواجب تنفيذها لكلّ مهمة رقابية على حدة .					
34.	قلة الرقابة المسبقة (قبل التنفيذ) على الجهات الخاضعة للرقابة لتفادي					

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
	وقوع الانحرافات.					
35.	ضعف المعايير المتبعة لتصحيح الاخطاء ومعالجتها وتحديد المسؤول عنها.					
36.	قصور اجراءات الرقابة الداخلية يترتب عليه حدوث عمليات فساد مالي.					
37.	ضعف التدخل الفعلي من قبل جهات الاختصاص في متابعة المشاكل المطروحة من قبل الديوان.					
المجال الرابع، المعينات المتعلقة بالكفاءة المهنية						
38.	تتوافر لدى موظفي الديوان درجة عالية من الكفاءة والتدريب والخبرة تتلاءم مع احتياجات الوظيفة التي يشغلونها.					
39.	توجد الية لتقييم كفاءة الموظفین العاملين في الاقسام الداخلية للديوان من قبل رؤسائهم باستمرار.					
40.	يتم تعيين الموظفین في الديوان بناء على مؤهلات ومتطلبات مهنية تضمن توافر التخصص والخبرة المناسبة لطبيعة المهام المنوطة بهم.					
41.	يوجد برنامج لإجراء تقييم دوري لمستوى الكفاءة والمعرفة المهنية التي يتمتع بها موظفو الديوان.					
42.	توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات الموظفین بالأقسام الماليّة والرقابية داخل الديوان.					
43.	توفر العدد الكافي من الموظفین المؤهلين للعمل بأقسام الديوان.					
44.	اسناد مهام رقابية داخلية إلى الموظفین دون الاعتبار لطبيعة تخصصهم ومؤهلهم العلمي.					
45.	عدم اهتمام الادارات العليا بملاحظات الديوان للسنوات السابقة عن تدني مستوى الكفاءة أو كفاية الموظفین.					
46.	محدودية المعرفة لدى موظفي الديوان بالإجراءات السليمة في تقييد العمليات الماليّة في الدفاتر والسجلات المحاسبية وإعداد القوائم الماليّة.					
47.	قيام بعض المديرين بالحدّ من ترشيح الموظفین بالالتحاق بدورات تخصصية بسبب ضغط العمل.					
48.	نقص الوعي الماليّ والإداريّ بشكل عام لدى بعض الموظفین الامر الذي ينعكس على قراراتهم وتصرفاتهم.					

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المجال الخامس، المعوقات التكنولوجية والفنية						
49.	يوجد إطار كامل من المعايير والقوانين التي تنظم إجراءات الرقابة في ضوء استخدام الأنظمة الالكترونية وشبكات الاتصال.					
50.	ضعف البنية الأساسية التكنولوجية الحالية على التعامل مع المنظومة التكنولوجية، وتطبيقها دون حساب للمشاكل التقنية.					
51.	فقر الموارد البشرية الحالية على التعامل مع المنظومة التكنولوجية، وتطبيقها دون حساب للمشاكل التقنية.					
52.	سوء البنية الأساسية التكنولوجية وضعف الموارد البشرية الحالية على التعامل مع المنظومة التكنولوجية، وتطبيقها دون حساب للمشاكل المحاسبية.					
53.	عقد الدورات التدريبية الكافية في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لموظفي الديوان.					
54.	نقص التأهيل العلمي والعملي لموظفي الديوان في أجهزة الرقابة المالية لأداء المهام الرقابية الموكلة إليهم في ظلّ التدخل التكنولوجي.					
55.	صعوبة تفهم مدى تأثير استخدام ديوان الرقابة المالية والإدارية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المعالجة بالمعلومات المالية في نظم الرقابة الداخلية والمخاطر المصاحبة.					
56.	يوفر الديوان الوسائل التكنولوجية الحديثة لموظفيه لمواكبة التقدم في الوحدات الخاضعة لرقابته.					
57.	يحرص الديوان على توفير موازنة للحصول على الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد في إنجاز المهام الرقابية.					
58.	قلة الامكانيات المادية والبشرية.					

المحور الثالث: تحقيق الحكم الرشيد

يرجى منك وضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تنطبق عليك.

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المجال الأول، الشفافية						
1.	يلتزم ديوان الرقابة المالية والإدارية باتباع أفضل معايير الحكم على صعيد من الشفافية في اتخاذ القرار.					
2.	يوجد نظام واضح يوفر معلومات عن الديوان لا سيما من حيث إيراداته.					

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
3.	يوجد نظام واضح يوفر معلومات عن الديوان لا سيما من حيث نفقاته.					
4.	يتخذ المسؤول قرارته بوضوح وشفافية.					
5.	توجد نزاهة في عرض القوائم المالية للديوان.					
6.	يتبنى الديوان نمط الانفتاح والوضوح في تعامله مع الموظفين.					
المجال الثاني، المساءلة والرقابة الإدارية						
7.	يُساوئ الديوان جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب أيّ خطأ.					
8.	تجري مساءلة الموظفين المعنيين عن مدى مطابقة الاجراءات المتبعة مع الأنظمة المعتمدة.					
9.	يدرك الموظفون في الديوان بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.					
10.	يلتزم جميع موظفي الديوان بتطبيق القانون.					
11.	يستخدم الديوان المستندات الكافية لتحقيق مهام الرقابة المالية والإدارية.					
12.	يلتزم الديوان بتطبيق الأنظمة المتعلقة بالترقيات دون أيّ تجاوزات.					
المجال الثالث، المشاركة						
13.	يشجع الديوان الموظفين لتبني الاهداف المشتركة.					
14.	يشارك موظفو الديوان جميعهم في بناء خطة الديوان كل حسب اختصاصه.					
15.	يتعاون موظفو الديوان في تنفيذ المهام المطلوبة بشكل واضح.					
16.	يوجد في الديوان تفويض الصلاحيات للموظفين.					
17.	يتوافر في الديوان قيادة ديناميكية قادرة على النفاذ الموظفين حول رؤية مشتركة.					
18.	يتبنى الديوان ابداعات الموظفين ويستثمرها جيدا.					
المجال الرابع، الالتزام القانوني						
19.	يعمل الديوان على احترام النصوص التشريعية المنصوص عليها.					
20.	يُعدّ احترام القانون الموجه لسير اعمال الديوان واجب.					
21.	يعمل مجلس الادارة في الديوان على حماية حقوق الموظفين وفق القانون.					
22.	تجري العلاقات بين الديوان ومختلف المصالح الإدارية الخارجية وفقا للقواعد القانونية وطبقا للتوجهات الرسمية.					

المصادر الخاصة بالاستبانة

1. عبد النبي فرج وحسام امحمد، المعوقات التي تواجهها أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسات العامة والمؤثرة على دورها في الحد من الفساد المالي من وجهة نظر أعضاء وموظفي ديوان المحاسبة الليبي، مجلة آفاق الاقتصادية، العدد50، 2020.
2. ابريني كمال، مدى تطابق اجراءات الرقابة الماليّة في النظام المحاسبيّ الحكوميّ بمصر لمبادئ الاجهزة العليا للرقابة الماليّة، مجلة البحوث الماليّة، العدد1، 2021.
3. ماجد أبو هداف، تقويم وتطوير الاداء الرقابي لديوان الرقابة الماليّة والإداريّة - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، الجامعة الإسلاميّة، غزة، 2006.
4. حسام أبو عنزة، تقييم فاعلية ديوان الرقابة الماليّة والإداريّة في ضبط الأداء الماليّ لمؤسسات الحُكم المحلي في المحافظات الجنوبية -فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلاميّة، غزة، 2016.

ملحق (2): قائمة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم المحكم
جامعة الخليل	الأستاذ الدكتور	أسامة شهوان
جامعة الاستقلال	دكتور	حسين عبد القادر
جامعة الخليل	دكتور	محمد الجعبري
الجامعة الأهلية	دكتور	ياسر شاهين

ملحق (3): نموذج التدقيق اللغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير

نموذج رقم (١٩)

تدقيق لغوي (عربي، إنجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب/الطالبة: محمد عيسى عويش الرقم الجامعي 21829042
رقم الهاتف: 059291562 البرنامج الإدارة العامة
التوقيع: [Signature] التاريخ 4/1/2022

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة ب :

عنوان الرسالة باللغة العربية:

العقبات التي تواجه دوائر الشقابة الحالية والإدارية
في تحقيق الحكم الرشيد من وجهة نظر العاملين فيه ~~في~~

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

Obstacles Facing the Staff Audit and
Administrative Control Bureau in Achieving Good
Governance from the Point of View of Staff Personnel
تم تدقيقها لغوياً من حيث: (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والتفخيم)، وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المدقق و التوقيع

[Signature] إسحاق محمد يحيى الجعبري

الرتبة العلمية أستاذ مساعد

عنوان العمل جامعة الخليل

رقم الجوال 0599/291562

الإيميل ishaqj@hebron.edu

التاريخ 2022/1/4

ملاحظة: يُعبأ هذا النموذج من قبل (متخصص في اللغة العربية/الإنجليزية) برتبة ماجستير على الأقل.