

بسم الله الرحمن الرحيم

اسم البحث : واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي ، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة

اسم الباحث : سعيد يوسف حسن كلاب

الجامعة : الجامعة الاسلامية بغزة

تاريخ المناقشة : 2004/4/26

عدد صفحات البحث : 215 صفحة

لجنة المناقشة:

1. د. ماجد الفرا ، مشرفا ورئيسا وهو يعمل أستاذاً للادارة في الجامعة الاسلامية بغزة

2. د. رشدي وادي ، مناقشا داخليا ويعمل أستاذاً للتسويق في الجامعة الاسلامية بغزة

3. د. بسام أبو حمد ، مناقشا خارجيا ، ويعمل أستاذاً للادارة في جامعة القدس .

توصية لجنة المناقشة : منح درجة الماجستير في ادارة الأعمال

قرار الجامعة : قرر مجلس الجامعة في جلسته رقم 6 / 2004 بتاريخ 11 / 5 / 2004 منح السيد سعيد يوسف

حسن كلاب درجة الماجستير من كلية التجارة ، تخصص ادارة الأعمال

ملخص المحاور الأساسية للدراسة ونتائجها وتوصياتها

❖ هدف الدراسة

استهدفت الدراسة تحليل وتشخيص واقع الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ومدى استكمال المقومات الأساسية لها الإدارية والمالية، ومستوى تطبيق ما توفر منها مقارنة مع النظام المتكامل والفعال للرقابة الداخلية، وأثر ذلك على تحقيق أهداف الوزارات الفلسطينية، وعلى وجود وتفشي ظواهر التسبب المالي والإداري وسوء الإدارة، وتحديد الأسباب والمعوقات التي تحول دون تطبيق وتطوير نظم رقابة داخلية جيدة وسبل التغلب عليها.

❖ أهمية الدراسة

إن أهمية تشخيص واقع الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية يكمن في كونه الخطوة الأساسية التي تمكن الوزارات والمسؤولين من تحديد مواطن الخلل والقصور وأسبابها وآثارها وفق أسس علمية منظمة بعيدا عن الارتجالية والعشوائية. وبالتالي تحديد إجراءات وأولويات التصحيح بدأ بالأهم ومن ثم المهم في ضوء الإمكانيات والظروف السائدة.

❖ منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج التحليلي الوصفي باعتباره أنسب المناهج لدراسة الظاهرة محل البحث.

❖ أداة الدراسة وعينتها

❖ تمثلت الأداة الرئيسية للدراسة في الاستبانة، والتي أعدت خصيصا لهذا الغرض وبعد استطلاع رأي المنحصرين في مجالات الرقابة، وبعد التحقق من صدقها وثباتها. أما عينة الدراسة فتمثلت في جميع الموظفين الرقابيين العاملين بدوائر الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (130) موظفا وزعت عليهم الاستبانة بنسبة (100%)، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (107) استبانة.

❖ هيكـل البـحث (فـصول الـدراسة)

تكونت الدراسة من سبعة فصول رئيسية، جاء **الفصل الأول** بعنوان الإطار العام للبحث، حيث تم توضيح طبيعة البحث وأهميته، وكذلك مشكلة البحث وأسئلة البحث وفروضه، وطبيعة مجتمع وعينة البحث والمصادر الثانوية والأولية للبيانات، كما تم توضيح أهداف البحث ومحدداته الزمنية والبشرية والموضوعية، كما تم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضع الرقابة الداخلية بشكل مباشر أو غير مباشر ولأهم ما خلصت إليه، وأخيراً تم تحديد هيكل البحث وفصوله. أما **الفصل الثاني** فتناول المفاهيم الأساسية للرقابة الداخلية حيث تم شرح مفهوم الرقابة لغوياً وفيما باعتباره الإطار العام لمفهوم الرقابة على اختلاف صورها، ومن ثم عرض للتعريف المختلفة التي تناولت الرقابة الداخلية والتي تطورت تاريخياً لتساير طبيعة المهام والأهداف التي المنوطة بها، حيث انتقل من المفهوم الضيق باعتبارها رقابة على المخزون والأصول النقدية، إلى المفهوم الحديث والذي أطلق عليه منهج النظم باعتبارها جزء من كل نظام تستخدمه المؤسسة وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاية الإنتاجية. كما تم توضيح العوامل الرئيسية التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية من زيادة حجم المؤسسات وانتشارها الجغرافي والوظيفي وزيادة حدة المنافسة والحاجة إلى معلومات دقيقة وسريعة. كما تم التعرض للرقابة الداخلية في الإسلام والأسس التي استندت إليها، وطبيعة الرقابة المستخدمة وتطورها من رقابة ذاتية ورقابة رئاسية إلى رقابة أجهزة، وقد اتضح أن ما ميز الرقابة في الإسلام اعتمادها على الرقابة الذاتية كعنصر أساسي وهو ما حقق ما لم تحقق أقوى الأساليب والأدوات الرقابية المعاصرة. ومن ثم تم توضيح أهمية الرقابة الداخلية باعتبارها أساس عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات ومحركهما الرئيس، كما تم بيان أنواع الرقابة الداخلية وتقسيماتها المختلفة.

أما **الفصل الثالث** فاستعرض عناصر وأدوات النظام المتكامل للرقابة الداخلية، فتم توضيح المقومات الإدارية والمالية الأساسية التي يرتكز عليها إي نظام سليم للرقابة الداخلية من خطة تنظيمية تتضمن تقسيم للوظائف وتحديد دقيق للاختصاصات والمسئوليات، وتوصيف وظيفي يحدد المهام والواجبات ومواصفات شغل لوظائف، وسياسات اختيار وتعيين وترقية تستند إلى التأهيل العلمي والعملية وتتميز بالنزاهة والشفافية، ونظام محاسبي موثق يشمل على دليل حسابات ودورة مستندية واضحة وسجلات كافية وواقية وإجراءات نظامية دقيقة، والاستعانة بوحدات رقابة داخلية مؤهلة وحيادية ومستقلة، وتطبيق معايير أداء موضوعية وواضحة واستخدام وسائل وأدوات رقابة مالية وإدارية مناسبة من موازنات وتقارير وشكاوي وأساليب تحليل وأساليب كمية وغيرها. كما تم توضيح أهمية تقييم نظام الرقابة الداخلية بشكل دوري بما يمكن من استمرارية تطويرية، وتم عرض عدد من طرق التقييم منها الاستبانة، والتقرير الوصفي، وخرائط التدفق.

وقد تناول **الفصل الرابع** واقع الرقابة الداخلية بالقطاع الحكومي الفلسطيني كما أوضحته الدراسات وتقارير الجهات المحلية والدولية ولجان الإصلاح وورشات العمل والمؤتمرات العلمية علي مدار الأعوام التسعة الماضية، حيث تم توضيح طبيعة القطاع الحكومي ومكوناته وتقسيماته، كما تم استعراض الحكومات الفلسطينية علي مدار تلك السنوات ودواعي تغييرها. كما تم شرح هيكل الرقابة في مؤسسات السلطة الفلسطينية وفقاً للسلطات من رقابة تشريعية، ورقابة قضائية، ورقابة تنفيذية وموقوفات كل منها، ووسائل وسبل تحسينها وتطويرها. ثم تم شرح طبيعة الرقابة الداخلية باعتبارها جزء من الرقابة التنفيذية وبيان مستويات تنفيذها بوزارات السلطة الفلسطينية، ومقوماتها الإدارية والمالية حيث تبين وجود قصور شديد في أغلب هذه المقومات سواء في مجال توفرها أو مستويات تطبيقها وهو ما انعكس في ظواهر التسبب المالي

والإداري والتضخم الوظيفي وانتشار المحسوبية والواسطة وضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية ومستوى الخدمات المقدمة.

أما **الفصل الخامس** فتناول الإطار العملي للبحث، حيث تم شرح المنهجية والإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ بحثه، حيث تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يتناسب ونوعية الظاهرة المبحوثة كما تم استخدام المنهج الاستقرائي والذي يقوم على استقراء الواقع الفعلي مقارنة مع الأسس العلمية التي تحكم موضوع البحث والمتمثل بالرقابة الداخلية كما تم توضيح طبيعة المهج الإحصائي المستخدم وهو منهج الإحصاء البرامتري أو اللامعلمي باعتباره المنهج الذي يتناسب وتوزيع البيانات والتي تبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي، كما تم بيان مصادر البيانات الثانوية التي اعتمدت على الكتب والمراجع والدراسات والأبحاث والتقارير التي تناولت الرقابة الداخلية، وكذلك مصادر البيانات الأولية والتي اعتمدت بشكل رئيسي على الاستبانة إضافة إلى بعض المقابلات الشخصية. كما تم بيان طبيعة مجتمع وعينة البحث والتي شملت الموظفين الرقابيين العاملين بدوائر الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتوضيح خصائص عينة البحث التي شملت كافة المركز الوظيفية من مدير عام ومدير ورئيس وقسم ومراقبين، إضافة إلى تنوع مؤهلاتهم العلمية من حيث نوع المؤهل وطبيعة التخصص. كما تم توضيح آلية اعتماد الأداة الرئيسية للبحث والمتمثلة في الإستبانة وإجراءات فحصها والتحقق من صدقها واتساقها الداخلي والتأكد من ثباتها بطريقتين مختلفتين أكدت ثباتها وطمأنة الباحث إلى صحة الاعتماد على نتائجها، كما تم شرح آلية تفسير النتائج وكذلك بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

أما **الفصل السادس** فشمّل تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات والتحقق من صحتها، وخلص **الفصل السابع والأخير** إلى عرض نتائج وتوصيات الدراسة.

❖ نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى عدم توفر أغلب المقومات الأساسية للرقابة الداخلية الإدارية والمالية بوزارات السلطة الفلسطينية، إضافة إلى ضعف مستوى تطبيق ما توفر منها. وهو ما يساهم في ضعف تحقيق أهداف الوزارات، ووجود ونقشي ظواهر التسبب الإداري والمالي والتضخم الوظيفي وضعف إطار المحاسبة والمساءلة، وسوء الإدارة وانخفاض الإنتاجية. وأظهرت الدراسة وجود العديد من الأسباب والمعوقات التي تضعف تطبيق نظم رقابة داخلية جيدة بوزارات السلطة الفلسطينية أهمها ضعف القيادات الإدارية واستناد تعيينها إلى قرارات سياسية بعيدا عن المؤهل والكفاءة، وعدم تفعيل إطار حقيقي للمحاسبة والمساءلة وضعف دور المجلس التشريعي، وتقدم وتعدد القوانين والتشريعات واختلافها بين المحافظات الشمالية والجنوبية، وحدثة عهد السلطة، إضافة إلى ظروف الاحتلال والحصار وتقطيع الأراضي الفلسطينية.

❖ توصيات الدراسة

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام الجدي بنظم الرقابة الداخلية والعمل على استكمال مقوماتها الأساسية الإدارية والمالية وتحسين إجراءات تطبيقها من خلال إقرار هياكل تنظيمية للوزارات وإعداد بطاقات وصف وظيفي، ووضع الأنظمة واللوائح والتعليمات التنفيذية اللازمة لتطبيق القوانين، وتطوير وسائل الرقابة الإدارية والمالية بتشجيع أساليب البحث العلمي والتحليل المالي وبحوث العمليات، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بحسن اختيار الرؤساء والمرؤوسين وفق معايير الكفاءة. كما أوصت الدراسة بتدعيم وحدات الرقابة الداخلية بالوزارات الفلسطينية وتطوير علاقات التعاون والتنسيق بينها وبين الرقابة الخارجية ممثلة في ديوان الرقابة

المالية والادارية (هيئة الرقابة العامة) بما يكفل إرساء قواعد وإجراءات الرقابة الداخلية وتطويرها تحقيقا للأهداف المنوطة بها.

❖ تهنئة الديوان:

ان رئاسة الديوان وجميع أعضاء الديوان اذ يعبرون عن اعتزازهم بالكفاءات التي يتمتع بها الأعضاء ,
يتمنون دوام التقدم والنجاح للزميل سعيد كلاب في مسيرته المهنية والعملية

ملاحظة: النسخة الكاملة للرسالة موجودة لدى كلا من مكتبة ديوان الرقابة المالية والادارية ، ومكتبة

الجامعة الاسلامية بغزة