

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

أ.د. ماجد محمد الفراء¹ و أ. سمر محمد شاهين²

أستاذ الإدارة والإستراتيجية مدير دائرة التدريب

قسم إدارة الأعمال-الجامعة الإسلامية-غزة هيئة التوجيه السياسي والوطني

عميد التخطيط والتطوير

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، من خلال التعرف على مدى توفر مقوماتها، وقياس مدى تحقيق النظم الرقابية المطبقة داخل المنظمات الأهلية في قطاع غزة لأهدافها، ولقد تم جمع المعلومات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذه الدراسة، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في دراسة الظاهرة، حيث بلغ حجم المجتمع مائة وتسعاً وعشرون (129) منظمة وزعت عليهم الاستبانة، ولقد تم استرداد مائة وستاً وعشرون (126) استبانة، حيث بلغت نسبة الردود (97.67%).

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

يتوفر لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة مقومات الرقابة الإدارية الداخلية بمستوى مناسب، يساعد هذه المنظمات على تعزيز الشفافية وتحقيق أهدافها، ولقد بينت الدراسة: توفر مقومات الاتصال الناجح، ووجود الهيكل التنظيمي المناسب، وأن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في الجمعيات تحقق أهدافها، كما أن عملية تقييم الأداء تتم بطريقة سليمة؛ حيث تتنوع الأساليب الرقابية المستخدمة.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

لا بد من التحديث والتطوير المستمر: للهيكل التنظيمية، والنظم الرقابية المستخدمة، وأساليب الاتصال والتواصل بين المؤسسة والعاملين فيها، كما بينها وبين المجتمع الخارجي، كذلك لا بد من التحديث المستمر في الوسائل والأساليب الرقابية المستخدمة وفق ما يتطلبه طبيعة العمل، وقد يتطلب الأمر الاستفادة من التطور التكنولوجي والمعلوماتي الحاصل في العالم من أجل تطوير الرقابة الداخلية للمنظمات.

The Reality of Internal Management Control at Non-Governmental Organizations (NGOs) in the Gaza Strip

Abstract: The purpose of this study was to highlight the reality of internal control in non-governmental organizations (NGO) in the Gaza Strip. The study highlighted the pillars of the internal control. Further, the study

¹ Dr. Majed M. El-Farra is a Professor of Management and Strategy, at the department of business administration, at the Islamic University of Gaza (IUG). In addition, he is also a dean of Planning & Development. E.mail: melfarra@iugaza.edu.ps

² Samar Shaheen is a director of Training department at the Inistitution of Political Direction, Gaza, Palestine.

identified whether the controlling system succeeded in achieving its objectives or not. The primary data was collected by using a questionnaire specially designed for this study. A comprehensive survey was used. The population size was 129 organizations. The response rate was 97.76% (126 organizations).

The study came up with some recommendations including:
The level of the components of the internal control was suitable, which helps NGOs to enhance sustainability and achieve their objectives. The study revealed that commutation majors were achieved. The organization structure was suitable. The applied internal controlling system enabled NGOs in achieving their goals. In addition, performance evaluation process was appropriate. Further, the controlling tools were diversified.

It is necessary to continuously develop the organizational structure of the NGOs, controlling systems used, and communication styles used by the NGOs internally or with external society. In addition, NGOs should continuously improve the controlling means used according to work nature. This development should benefit from the development in the information technology and communication at the global level.

Keywords: Internal control, non-governmental organizations, control system, performance evaluation.

أولاً: المقدمة

لقد تطور مفهوم الرقابة الداخلية مع تطور: حجم المؤسسات، وتعقد أنشطتها، وتطور علم الإدارة وثورة المعلومات، حيث انتقل من مفهوم مرتبط بالنشاط المالي إلى مفهوم أعم وأشمل يتناول كافة أوجه النشاط سواء أكانت إدارياً، أم مالياً، أم قانونياً، أم فنياً، كما تطورت وظيفتها من وظيفة وقائية لحماية الأموال ومنع الأخطاء والتجاوزات والتحقق من صحة البيانات، إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وهو ما يطلق عليه اليوم مفهوم الرقابة الشاملة (علاقي، 2000). إن تركيز هذا البحث على المنظمات الأهلية له دلالات؛ كون تلك المنظمات تقوم بدور مهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين؛ حيث يعتبر عملها مكملاً لعمل الحكومات، وجزءاً لا يتجزأ من المجتمع الفلسطيني، وتتداخل معه في كثير من الأحيان؛ حيث لعبت دوراً مركزياً في تفعيل وتنشيط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية الفلسطينية (عطايا، 2005). ويقدر إجمالي أنشطة وبرامج المنظمات الأهلية في فلسطين لعام 2006 بحوالي \$223.607 مليون دولار أما في عام 1999 فكانت \$112.736 مليون دولار، ويأتي 61% من تلك الإيرادات من المساعدات الدولية، وتوفر المنظمات الأهلية الفلسطينية من مصادرها الذاتية 21.5% من إجمالي إيراداتها. إن الجهود الحثيثة لعملية التنمية والتطوير الإداري للمؤسسات والقطاعات المختلفة يجعل من الواجب والضروري القيام بمثل هذه الدراسات الميدانية التي تقوم بتشخيص الواقع

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

ووضع الحلول، حيث أظهرت العديد من الدراسات: أن المنظمات الأهلية أصابتها حالة من الخلل الإداري؛ فبرزت فيها مظاهر ضعف وسوء إدارة، ونقص واضح في الشفافية (الشعبي، 2004). المنظمات الأهلية هي إطار تنظيمي تطوعي، غير ربحي، تتم من خلال مبادرة من مجموعة من المواطنين؛ لتحقيق أهداف معينة تحقق النفع العام للمجتمع (سالم، 1999).

ثانياً: مشكلة الدراسة

ذكر الشعبي (2004) بعض العوامل التي ساعدت على انتشار الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الأهلية، منها: ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية؛ الأمر الذي انعكس سلباً على أدائها، وتأتي هذه الدراسة، لبيان حقيقة هذا الاعتقاد والكشف عن مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ودورها في تحقيق أهداف هذه المنظمات الأهلية.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
2. معرفة مدى تأثير البناء التنظيمي للمنظمات الأهلية في قطاع غزة على نجاح عملية الرقابة الداخلية.
3. دراسة مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الجمعيات لأهدافها.
4. الخروج بمجموعة من التوصيات؛ التي يمكن أن تساعد في الارتقاء بمستوى الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 حول مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ايجابية معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 حول مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وعناصرها الخمسة (توفر مقومات الاتصال الناجح، خصائص الهيكل التنظيمي، مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الجمعيات لأهدافها، خصائص عملية تقييم الأداء، مدى تنوع الأساليب الرقابية المستخدمة)

الفرضية الثالثة: توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين الجمعيات حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، وهي: المسمى الوظيفي للمبحوثين، المؤهل العلمي للمبحوثين، عدد سنوات الخبرة، عدد فروع الجمعية، عدد العاملين المتطوعين، عدد العاملين الدائمين والعمر الزمني للجمعية.

خامساً: متغيرات الدراسة

المتغير التابع: مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية.

المتغيرات المستقلة: مقومات الرقابة الإدارية الداخلية وهي: (1) توفر مقومات الاتصال الناجح، (2) خصائص الهيكل التنظيمي، (3) مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الجمعيات لأهدافها، (4) خصائص عملية تقييم الأداء، (5) مدى تنوع الأساليب الرقابية المستخدمة.

سادساً: أهمية الدراسة

1. تكمن أهمية هذه الدراسة؛ كونها إحدى الدراسات النادرة التي بحثت في واقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وهي محاولة لمعالجة موضوع إداري حيوي يؤثر في حياة: الأفراد والتنظيمات والمجتمعات ويهم البيئة الإدارية الفلسطينية.
2. تتناول الدراسة أحد أهم القطاعات المؤثرة في المجتمع الفلسطيني، حيث تشاركت تلك المنظمات وما زالت بجهود مهمة للنهوض بالمجتمع الفلسطيني؛ وذلك بمشاركة في عملية التنمية في مختلف المجالات: الإدارية والاقتصادية ومحاربة الفقر والبطالة، وقد يكون لنتائج الدراسة وتوصياتها دور في الارتقاء بمستوى الرقابة الإدارية الداخلية لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

سابعاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول الظاهرة موضع الدراسة، ولقد تم استخدام نوعين من المصادر:

1. المصادر الثانوية، وتمثلت في: المراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة والأطروحات العلمية.
2. المصادر الأولية، من خلال استخدام استبانة تم تصميمها ثم توزيعها على عينة من المنظمات الأهلية ومن ثم تفرغها وتحليلها.

ولقد تم استخدام اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S) حيث تبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

ثامناً: صدق وثبات أداة الدراسة

عرضت الاستبانة على أربعة (4) من المحكمين المختصين، بالإضافة إلى خبير إحصائي؛ وذلك للتحقق من مصداقيتها؛ والتأكد من أن الفقرات التي تضمنتها مناسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة، حيث تم الأخذ بملاحظات المحكمين وأجريت بعض التعديلات المطلوبة، وبعد ذلك تم اختيار عينة عشوائية (استطلاعية) قوامها (38) منظمة أهلية ممن ينتمون إلى مجتمع الدراسة بغرض التحقق من صلاحية الاستبانة قبل البدء بالدراسة الميدانية من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة، قد تم حساب صدق الاتساق الداخلي، كما تم فحص صدق المحتوى للاستبانة؛ للتأكد من مدى ارتباط بنود الاستبانة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد أظهرت النتائج: أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ مما يطمئن إلى أنها تقيس ما وضعت من أجله، وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة

تم استخدام طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient، كما تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح، و تبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان حيث بلغ أعلى وأقل معامل ارتباط مصحح (0.8660) و (0.9588) على التوالي. كما استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، حيث انحصرت معاملات ألفا كرونباخ للثبات ما بين (0.8868) و (0.9570) مما يدل على أن معاملات الثبات مرتفعة لمجالات الاستبانة وأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ مما يطمئن بتطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.

تاسعاً: مجتمع الدراسة والعينة

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الكبرى العاملة في قطاع غزة ممن يعملون: رؤساء لمجالس الإدارة، والمدراء التنفيذيين، وأمناء الصندوق، وأمناء السر. وتم اختيار المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة، وخاصة التي يصل عدد الموظفين الدائمين فيها إلى (10) موظفين أو أكثر، أو التي يبلغ عدد المتطوعين فيها إلى (20) متطوعاً أو أكثر، والتي تبلغ (129) منظمة أهلية كما وردت في دليل المنظمات غير الحكومية الصادر عن مكتب المنسق العام للأمم المتحدة لعام 2007م، وقد تم توزيع الاستبانات بالكامل على تلك المنظمات، وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وقد تم إعادة (126) استبانته، كما تم استبعاد

(6) استبيانات؛ لعدم صلاحيتها ولم تسترجع (3) استبيانات، حيث بلغت نسبة المرود (97.67%)، والجدول (1-7) تبين خصائص عينة الدراسة.

عاشراً: الإطار النظري للدراسة :

1- مفهوم الرقابة

لقد تعددت تعريفات الرقابة، ولكن اتفقت معظمها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح بكفاءة وفعالية؛ كي تمكن من الوصول إلى الأهداف المرسومة. فقد عرفها العالم الفرنسي هنري فايول والذي يعد واحداً من رواد الإدارة التقليدية، حيث يعتبر تعريفه للرقابة من أقدم التعاريف وأشهرها في كتابه (الإدارة الصناعية والعامة 1916م) حيث عرفها بأنها: "التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء ثم تصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات" (عقيلي وآخرون، 1990، ص 251)، كذلك تم تعريف الرقابة بأنها: "عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات ثم تصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً" (الفرا وآخرون، 2002، ص 205)، كما يمكن تعريفها بأنها "عملية للتأكد من أن الأهداف التنظيمية والإدارية تحققت على أكمل وجه، وهذا متعلق بطرق جعل الأشياء تنفذ كما هو مخطط لها" (Megginson, 1989, p.411). والرقابة الداخلية هي الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها وتمثل الأساليب والسياسات الرقابية التي يتوصل إليها الرؤساء الإداريون لضمان تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى مرؤوسيه، ويكون من حق أولئك الرؤساء محاسبة مرؤوسيه عن الأخطاء التي يرتكبونها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيحها. وتعتبر الرقابة الداخلية في جوهها رقابة ذاتية، لأن التنظيمات نفسها هي التي تراقب أداءها وتقدر إنجازها (ياغي، 1997).

2- مقومات الرقابة:

هناك العديد من المقومات والعوامل التي يجب توافرها لكي تحقق الرقابة الداخلية فاعليتها، ومن أهمها: البناء التنظيمي، الاتصال، التقييم والأساليب الرقابية.

أ. البناء التنظيمي

يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات وتدرج السلطات ويحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنساني كما يمثل الدعامة الرئيسة في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك يجعل الرقابة الإدارية تتأثر بدرجة كبيرة بالهيكل التنظيمي (الجهني، 1991). فكلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً ومحدداً

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

للمسئوليات؛ كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها (الصحن، 1998). وقد تكشف الرقابة عيوب في التنظيم وفي خطوط الاتصال؛ مما يستدعي إعادة التنظيم (جاد الرب، 2005).

ب. الاتصال

لا يمكن تصور تنظيم دون اتصالات تتم بداخله، ولا يمكن أن تتم الرقابة إلا عن طريق الاتصال، ويعتبر وجود نظام حديث ومتكامل للاتصال أمراً ضرورياً؛ لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة، والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءاً كبيراً من وقته وجهده في عمليات الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم، فسرعة الإبلاغ عن الأحداث واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء الشركة وأفرادها بعضهم ببعض، واختيار أسلوب الاتصال المناسب من عوامل نجاح الرقابة الإدارية، وكلما أتاح الاتصال الفرصة لتبادل المعلومات وتبادل الرأي؛ كان ذلك الأسلوب أفضل لنجاح الرقابة (عباس، 1995).

ج. التقييم

يعمل تقييم الأداء على تطوير وتحسين أداء العاملين بالمنظمة كما ويرفع من روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم باعتباره يضع أساساً مقبولاً لتقييم القدرات والكفاءات، بالإضافة إلى أنه يعمل على تحسين عملية توزيع الاختصاصات المختلفة للوظائف وينسق بين مجهوداتها المتعددة (غنيم، 2002)، وفي عملية التقييم تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط؛ من أجل معرفة مدى قربيه أو بعده عن المعايير التي تم تحديدها مسبقاً، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج الانحراف إن وجد (ياغي، 1997).

د. الأساليب الرقابية

يتوجب أن يزود المدراء بأدوات رقابية قوية يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف التي أنيطت بهم، وتتنوع تلك الوسائل حسب طبيعة وظروف الأعمال الإدارية المشمولة بالرقابة، ومن أهم الأساليب الرقابية ما يلي (عياش، 2005):

- الملاحظة الشخصية والمتابعة
- التقارير الإدارية بأنواعها
- الإشراف عبر الاتصال المباشر بالعاملين وتوجيههم.
- الميزانيات العمومية
- التحليل المالي للحسابات الختامية
- أساليب التحليل الكمي وبحوث العمليات

أ.د. ماجد الفراء و أ. سمر شاهين

أحد عشر: الدراسات السابقة

من الدراسات التي تناولت الرقابة الداخلية دراسة عياش (2005): حيث تناولت تقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية بوكالة الغوث (الأنروا) ومدى توافقه مع متطلبات المعايير الدولية للمراجعة وذلك من خلال توفير الحماية لأصول الأنروا وممتلكاتها والتأكد من التزام جميع العاملين بالأنروا بتنفيذ السياسات الداخلية التي وضعتها الإدارة وإحكام الرقابة على أداء أنشطة وكالة الغوث وكذلك دراسة مدى توفر عناصر ومقومات ووسائل الرقابة الداخلية في نظام الرقابة الداخلية بوكالة الغوث الدولية بغزة. وقام شرف (2005)، بتحليل الأنظمة الرقابية المطبقة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، ومعرفة مدى قوة أو ضعف تلك الأنظمة، ودراسة أثر ودور الرقابة المالية على الجوانب المالية فيها. بينما قام أبو ماضي (2005)، بدراسة الأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسات العامة ومدى أدائها لأهدافها كما تم تناول العوائق التي تعترض عملية الرقابة. ولقد درس كلاب (2004)، مدى توفر المقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية بوزارات السلطة ومستوى تطبيقها، كما تناول المعوقات الأساسية التي تواجه تطبيق وتطوير نظم جيدة للرقابة الداخلية في وزارات السلطة، وسبل تطوير وتنمية أنظمة الرقابة الداخلية. كذلك قام زيدان (2001) بدراسة أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة، وذلك بدراسة واقع أنظمة الرقابة الداخلية فيها، ومدى اهتمام الإدارات في الجامعات الخاصة بموضوع الرقابة الداخلية، وأثر تقييم مدقق الحسابات الخارجي لنظام الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة على فاعلية ذلك النظام. ولقد قام الطراونة واللوزي (1995) باستطلاع آراء الموظفين في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلية في الأردن، حول واقع الرقابة الإدارية في دوائرهم، وتوضيح العلاقة بين الرقابة الإدارية والهيكل التنظيمي والتعليمات والقرارات الإدارية والوسائل الرقابية المستخدمة.

اثني عشر: الإطار العملي للدراسة

1) خصائص عينة الدراسة

أ- حسب المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (1) أن 40.8% من عينة الدراسة يعملون كمدرّاء تنفيذيين، وقد شكلت تلك الفئة أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة، تلتها فئة رؤساء مجالس الإدارة 30.0%، وهذه نتيجة طبيعية نظراً لأنه تم التحديد مسبقاً أن يكون الشخص المبحوث في أعلى سلطة إدارية في المنظمات الأهلية أو من ينوب عنه، لأنها تمثل الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات.

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
30.0	36	رئيس مجلس الإدارة
40.8	49	المدير التنفيذي
12.5	15	أمين الصندوق
15.0	18	أمين السر
1.7	2	وظيفة أخرى
100.0	120	المجموع

ب - حسب المؤهل العلمي:

يشير الجدول رقم (2) إلى أن 60.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 20.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وكون غالبية أفراد العينة 81.6% من حملة البكالوريوس والماجستير فذلك يدل على مستوى علمي عال للقائمين على الجمعيات. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (كلاب، 2004) والتي أظهرت أن القائمين على الرقابة في الوزارات الحكومية غالبيتهم 85.05% من حملة البكالوريوس أيضاً.

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20.8	25	دراسات عليا
60.8	73	بكالوريوس
13.3	16	دبلوم متوسط
5.0	6	ثانوية عامة فأقل
100.0	120	المجموع

ج - حسب سنوات الخبرة:

يبين جدول رقم (3) أن 54.1% من العينة لديهم خبرة 7 سنوات فأكثر، وهذا بالإضافة إلى المؤهلات العلمية العالية (جدول 2)، الأمر الذي يزيد من إمكانية نجاح واستمرارية هذه المنظمات بسبب قدرة الإدارة على السيطرة والتحكم في سير العمل وتصحيح الانحرافات إن وجدت طبقاً لما خطط له مجلس الإدارة.

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1-3 سنوات	19	15.8
4-6 سنوات	36	30.0
7-9 سنوات	16	13.3
أكثر من 9 سنوات	49	40.8
المجموع	120	100.0

د - حسب العمر الزمني للمنظمة:

يبين جدول (4) أن 61.6% من المنظمات الأهلية يبلغ عمرها الزمني أكثر من 7 سنوات، بما يدل على نجاح تلك المنظمات في عملها بدليل استمراريتها، وهذه نتيجة طبيعية لمنظمات يتميز القائمون عليها بالمؤهلات العلمية العالية والخبرة الطويلة في مجال أعمالهم وتخصصاتهم.

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر الزمني للمنظمة بالسنوات

العمر الزمني للمنظمة بالسنوات	التكرار	النسبة المئوية
1-3 سنوات	16	13.3
4-6 سنوات	30	25.0
7-9 سنوات	22	18.3
أكثر من 9 سنوات	52	43.3
المجموع	120	100.0

هـ - حسب عدد العاملين الدائمين بالمنظمة:

يُظهر الجدول رقم (5) أن 53.3% من المؤسسات يبلغ عدد العاملين الدائمين فيها ما بين 10-15 موظفاً، وربما يعود ذلك إلى اختيار المنظمات التي يبلغ عدد العاملين فيها 10 عاملين أو أكثر، كما يُظهر الجدول (5) أن 25.8% من الجمعيات يبلغ عدد العاملين الدائمين فيها أكثر من 41 موظفاً، وهذه النسبة تشكل تقريباً ربع العينة، مما يدل على أن تلك المنظمات لديها عمل دائم وفعاليات ومشاريع مستمرة تستلزم تلك العدد من العاملين.

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين الدائمين بالجمعية

عدد العاملين الدائمين بالجمعية	التكرار	النسبة المئوية
15-10 موظف	64	53.3
20-16 موظف	18	15.0
40-31 موظف	7	5.8
41 موظف فأكثر	31	25.8
المجموع	120	100.0

و - حسب عدد العاملين المتطوعين بالمنظمة:

يظهر الجدول (6) أن 53.3% من المنظمات يبلغ عدد العاملين المتطوعين فيها 20 متطوعاً، و 27.5% يتراوح عددهم أكثر من 40 متطوعاً، ويلاحظ أن نسبة عدد العاملين الدائمين إلى العاملين المتطوعين متساوية تقريباً، وذلك يعكس طبيعة عمل المنظمات الأهلية كونها منظمات غير ربحية تعتمد في جوانب كثيرة من أنشطتها على العمل التطوعي.

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين المتطوعين في الجمعية

عدد العاملين المتطوعين في الجمعية	التكرار	النسبة المئوية
20 موظف	64	53.3
30-21 موظف	17	14.2
40-31 موظف	6	5.0
أكثر من 40 موظف	33	27.5
المجموع	120	100.0

ز - حسب عدد فروع المنظمة:

يبين الجدول (7) أن غالبية المنظمات الأهلية 46.7% لا يوجد لها فروع وقد يرجع السبب إلى عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية فيها، أو بسبب طبيعة العمل والخدمة التي تقدمها لا تحتاج إلى فروع.

جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد فروع الجمعية

عدد فروع الجمعية	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	56	46.7
1-2 من الأفرع	23	19.2
3-4 أفرع	16	13.3
5 أفرع فأكثر	25	20.8
المجموع	120	100.0

(2) اختبار ومناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 حول مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. لاختبار الفرضية سيتم قياس مدى توفر المقومات الخمس التالية: (أ) الهيكل التنظيمي، (ب) تقييم الأداء، (ج) الاتصال، (د) الأساليب الرقابية المستخدمة، (هـ) مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المستخدمة لأهدافها.

(أ) خصائص الهيكل التنظيمي

أشارت نتائج الجدول (8) أن جميع فقرات المجال الخاص بالهيكل التنظيمي إيجابية، حيث إن الوزن النسبي لكل فقرة تراوح ما بين 92.1% و 82.7%، وهي أكبر من 60%، ومستوى المعنوية أقل من (0.05)، كما بلغ الوزن النسبي الكلي لجميع الفقرات 86.6%؛ مما يعني أن الهيكل التنظيمي في المنظمات الأهلية يتلاءم مع أعمالها ويحقق أهدافها، ويدل على سهولة الإشراف وتحديد السلطات والمسؤوليات وملائمة الهيكل التنظيمي مع البرامج والأنشطة التي تقوم بها المنظمات الأهلية، فالهيكل التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على الرقابة الداخلية، فهو يمثل الدعامة الرئيسة التي يستند إليها عمل الإدارة بقصد رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف. هذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد الهادي (2002): التي تناولت دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني في الضفة الغربية وقطاع غزة، والتي أظهرت أن ما نسبته 82.2% من العينة لديها هيكلية تنظيمية واضحة والتي يُعتبر وجودها أحد أهم مكونات الإدارة السليمة، واتفقت كذلك مع دراسة عياش (2005) والتي تم تطبيقها على دوائر وكالة الغوث، حيث بلغ الوزن النسبي 93% مما يدل على تطابق وملائمة الهيكل التنظيمي لأعمال المنظمات، في حين اختلفت النتائج مع دراسة كلاب (2004)، وأبو ماضي (2005)، واللذين أظهرتا افتقار القطاع العام لأحد مقومات

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

الرقابة الداخلية ألا وهو الهيكل التنظيمي، والذي يحتاج إلى إعادة هيكلته من جديد بما يتلاءم مع أعمال الوزارات.

جدول (8) خصائص الهيكل التنظيمي

التسلسل	الفقرات	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
1.	تناسب صلاحياتي مع مسؤولياتي	92.1	26.781	0.00
2.	صلاحياتي كافية للقيام بعملتي	90.7	22.577	0.00
3.	واجباتي واضحة ومحددة	89.2	17.806	0.00
4.	الهيكل التنظيمي للجمعية يحقق أهدافها	87.2	16.175	0.00
5.	يمكن الإشراف على المرؤوسين بسهولة	85.6	14.013	0.00
6.	جميع الواجبات التي أقوم بها من صميم عملي	85.4	14.647	0.00
7.	السلطات والمسئوليات والعلاقات واضحة ومحددة بين العاملين في الجمعية	85.2	13.814	0.00
8.	يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعية	84.3	13.478	0.00
9.	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الجمعية	83.8	11.528	0.00
10.	يوجد دليل تنظيمي للجمعية يوضح الواجبات المطلوب القيام بها	82.7	11.056	0.00
	القيمة الكلية	86.6	24.421	0.00

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

(ب) تقييم الأداء

يشير الجدول (9) إلى أن جميع فقرات المجال الخاص بتقييم الأداء إيجابية، حيث إن الوزن النسبي لكل فقرة يتراوح ما بين 86.9% و 72.3%، وهي أكبر من 60%، ومستوى المعنوية أقل من (0.05)، ويبين الجدول الوزن النسبي لجميع الفقرات يساوي 83.1%، وهو أكبر من 60%، ومستوى المعنوية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يعني أن عملية تقييم الأداء تتم في المنظمات الأهلية بطريقة سليمة وتقوم على أسس صحيحة، حيث يتم تعديل معايير الأداء إذا تطلب الأمر ذلك، وذلك يدل على خبرة القائمين على الإدارة في المنظمات الأهلية، لأن القيام بالإجراءات التصحيحية في العملية الرقابية هو عمل صحيح وناجح يتم بطريقتين، إما بتعديل

المعيار وذلك لتحسين الأداء، وإما تصحيح الأداء نفسه وذلك بهدف تحقيق الأهداف، وبراغي الفائزون على الرقابة أيضاً أن تكون المعايير واضحة ومفهومة للجميع مما يؤدي في النهاية إلى سلامة تقييم الأداء نتيجة لتوافر مقاييس واضحة يقاس بها العمل الذي تم انجازه. وتستخدم نتائج تقارير الأداء في المنظمات الأهلية كسلاح ذي حدين: تارة للترقيات والمكافآت كما في الفقرة (17) وبوزن نسبي 72.3% وأخرى لتوقيع العقوبات كما في الفقرة (19) 82.3%، وإنه لمن الخطأ استخدام تقارير الأداء بشكل أساسي لتوقيع العقوبات لأن الأهم في عملية الرقابة هو تصحيح الخطأ ثم تعديله بدلاً من تصيد الأخطاء؛ لتوقيع العقوبات.

جدول رقم (9) خصائص عملية تقييم الأداء

التسلسل	الفقرات	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
1.	يتم تعديل معايير الأداء إذا تطلب الأمر ذلك	86.9	17.294	0.00
2.	يتم تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء في الجمعية	86.8	15.218	0.00
3.	معايير الأداء واضحة ومفهومة للجميع	86.3	15.582	0.00
4.	تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء	84.0	12.519	0.00
5.	تعد تقارير الأداء بشكل وصفي أي يعبر عنها بصورة إنشائية	83.5	11.985	0.00
6.	تعد تقارير الأداء بشكل كمي أي يعبر عنها بصورة رقمية	83.2	11.067	0.00
7.	تتميز معايير الأداء المستخدمة بالدقة والموضوعية	82.4	11.600	0.00
8.	تستخدم نتائج تقارير الأداء لتوقيع الترقيات والمكافآت	82.3	10.164	0.00
9.	تستخدم نتائج تقارير الأداء بشكل أساسي لتوقيع العقوبات	72.3	4.942	0.00
	الإجمالي	83.1	19.707	0.00

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

(ج) مدى توفر مقومات الاتصال الناجح:

يبين الجدول (10) أن جميع فقرات المجال الخاص بالاتصال إيجابية، حيث إن الوزن النسبي لكل فقرة تراوح ما بين: 91.1% و 80.5%، وهي أكبر من 60%، ومستوى المعنوية أقل من (0.05)، كما أن الوزن النسبي لجميع فقرات يساوي 87.2%، وهو أكبر من 60%، ومستوى المعنوية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني أن الاتصال في المنظمات الأهلية يتم وفق أسس علمية ويتوفر فيه أهم مقومات الاتصال الناجح وهذا ما أظهرته نتائج تحليل الفقرات، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد الهادي، 2002م)، والتي أشارت إلى أن 96.1% من المنظمات الأهلية في الضفة والقطاع تمارس عملية الاتصال بشكل صحيح من خلال عقد الاجتماعات، وتبادل المعلومات والتي تعتبر وسيلة هامة؛ لتعزيز الاتصال وتبادل المعلومات في تلك المنظمات، ويمكن القول إن كفاءة وفعالية الاتصالات تساعد في الإمداد بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة، والمدير الناجح يتعامل دائما مع البيانات والمعلومات فيقوم بجمعها وفرزها وتحليلها واستخدامها بطرق تضمن له حسن أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

جدول (10) يبين مدى توفر مقومات الاتصال الناجح

التسلسل	الفقرات	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
1.	يتم إصدار توصيات وإرشادات لكيفية تطبيق الخطط على أكمل وجه	91.1	24.752	0.00
2.	يتم عقد اجتماعات دورية أو طارئة	90.9	23.754	0.00
3.	يتم إصدار تعليمات لتطبيق الخطط الموضوعة	90.8	23.723	0.00
4.	يوجد اتصال مباشر في كافة الاتجاهات بين الرئيس والمرؤوس	90.2	25.195	0.00
5.	هناك استفادة من التغذية الراجعة من المرؤوسين	88.2	18.608	0.00

0.00	16.419	87.8	6. يتم تخزين المعلومات بشكل صحيح مهما كبر حجم ونوع تلك المعلومات
0.00	17.072	87.0	7. تحرص الإدارة على التواصل المستمر مع المرؤوسين
0.00	15.146	86.7	8. تصدر تقارير من قبل العاملين للرؤساء
0.00	14.418	85.4	9. تتخذ الإجراءات اللازمة فور استلام التقارير
0.00	13.876	85.3	10. يتم مراعاة التسلسل في مخاطبة العاملين
0.00	11.841	83.4	11. عملية نقل وتبادل المعلومات سريعة وفي وقتها
0.00	9.656	80.5	12. يشارك العاملون الرؤساء في عملية اتخاذ القرارات
0.00	26.538	87.2	الإجمالي

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

د. مدى تنوع الأساليب الرقابية المستخدمة:

تشير نتائج الجدول (11) أن جميع فقرات المجال الخاص بالأساليب الرقابية إيجابية باستثناء الفقرة رقم (43)؛ حيث الوزن النسبي لكل فقرة تراوح ما بين 62.7% و 89.4%، وهي أكبر من 60%، ومستوى المعنوية أقل من (0.05)، ويبين الجدول أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 82.1%، وهو أكبر من 60%، ومستوى المعنوية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني أن الأساليب الرقابية في المؤسسات والجمعيات تبدو بصورة فعالة، ومما يدل على ذلك هو قيام تلك المنظمات بالاستفادة من الخطط كأداة رقابية، كذلك الاستفادة من موضوعية التقارير ودقتها واستخدام الملاحظة والإشراف وغيرها من الأساليب الرقابية، وتعود الفائدة من استخدام الأساليب الرقابية إلى أنها تضمن أداء العاملين وفق المعايير المخصصة، وتؤدي إلى نجاح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي إليها، وذلك بقياس الأداء الفعلي ونتائجه، كما أظهرت

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

الدراسة: أن العديد من المنظمات 62.7%، لديها صندوق شكاوي. ولقد بلغ الوزن النسبي في دراسة كلاب (2004) لهذه الفقرة 50.28%، أما دراسة عياش (2005م) فقد بلغ الوزن النسبي 36.8%، في حين بلغ في دراسة أبو ماضي (2005) 45.4%، وهي نسب منخفضة نسبياً مما يُظهر ضعف إدراك القائمين على المؤسسات لأهمية هذا العنصر في عملية الرقابة، وترجع أهمية صناديق الشكاوي إلى أنها تعتبر أداة رقابية يتم بناءً عليها تصحيح الأخطاء في حال وجودها والإطلاع على مجريات الأمور والصعوبات التي تواجه الأفراد في العمل.

جدول (11) مدى تنوع الأساليب الرقابية المستخدمة

التسلسل	الفقرات	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
1.	تهتم الإدارة بموضوعية التقارير ودقتها	89.4	20.036	0.00
2.	يستفاد من الخطط كأداة رقابية في الجمعية	89.2	20.199	0.00
3.	تساعد التقارير في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء	88.4	19.698	0.00
4.	تستخدم الموازنة في عملية الرقابة	88.2	17.001	0.00
5.	تستخدم الملاحظة الإدارية والإشراف الإداري كأداة رقابية	88.1	17.663	0.00
6.	تؤدي الملاحظة الشخصية إلى تحسين الأداء	87.8	17.019	0.00
7.	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية	85.8	14.289	0.00
8.	تقر موازنة الجمعية في الوقت المناسب أي في الموعد القانوني	85.5	13.687	0.00
9.	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية	84.9	13.047	0.00
10.	يستخدم التحليل المالي كأداة رقابية	79.7	9.044	0.00
11.	ينظر الموظفون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح	79.3	8.922	0.00
12.	تستخدم الأساليب الكمية وبحوث العمليات كأداة رقابية	77.5	7.826	0.00
13.	تستخدم الشكاوى كأداة رقابية	75.8	6.908	0.00
14.	تكثر التعديلات والمناقشات على بنود الموازنة خلال العام	69.7	4.027	0.00
15.	يوجد صندوق/ صناديق شكاوى في الجمعية وفروعها	62.7	1.090	0.278
	الإجمالي	82.1	22.491	0.00

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

(هـ) مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الجمعيات لأهدافها:

يبين جدول (12) قدرة نظم الرقابة الداخلية المطبق في المنظمات الأهلية في تحقيق أهدافها، حيث إن جميع فقرات المجال إيجابية، حيث إن الوزن النسبي لكل فقرة تراوح ما بين 89.7% و 81.7%، وهي أكبر من 60%، ومستوى المعنوية أقل من (0.05)، كما يتبين من الجدول أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 85.9%، وهو أكبر من 60%، ومستوى المعنوية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05). في حين يبين جدول (12) أن النظم الرقابية: تحافظ على إيرادات الجمعية والموارد المتاحة لديها، وتقوم بتحسين أساليب العمل وتطوير الأداء وزيادة الخدمات وتحقيق الشفافية وتوفير أدوات المحاسبة والمسائلة وإلزام العاملين بالإجراءات والسياسات الإدارية.

جدول (12) قياس مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبق للأهداف

التسلسل	الفقرات	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
1.	المحافظة على إيرادات الجمعية والموارد المتاحة	89.7	20.329	0.00
2.	دقة وسلامة البيانات والمعلومات المسجلة بالدفاتر والسجلات	89.2	20.879	0.00
3.	ضمان كفاءة تطبيق النظم المحاسبية والإدارية وتوفير بيانات مالية وإدارية دقيقة ووافية للجهات الداخلية والخارجية	87.2	17.873	0.00
4.	تحسين أساليب العمل وتطوير الأداء وزيادة الخدمات	86.1	18.065	0.00
5.	تحقيق الشفافية وتوفير أدوات للمحاسبة والمساءلة	85.5	14.186	0.00
6.	التزام العاملين بالإجراءات والسياسات الإدارية والتحقق من صحة التطبيق	84.2	14.216	0.00
7.	تحسين الكفاءة الإنتاجية والخدمات المقدمة من قبل الجمعية	84.0	16.881	0.00
8.	اكتشاف الغش والتلاعب والتبديد والاختلاس في الوقت المناسب	81.7	10.589	0.00
	الإجمالي	85.9	22.638	0.00

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة: يبين الجدول (14): وجود تفاوت في مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة؛ حيث احتلت مقومات الاتصال الناجح المرتبة الأولى بوزن نسبي 87.2%، تلتها خصائص الهيكل التنظيمي بوزن نسبي 86.6%، ثم مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الجمعيات لأهدافها بوزن نسبي 85.9%، بينما جاءت خصائص عملية تقييم الأداء في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 83.1%، في حين جاء في المرتبة الخامسة: مدى تنوع الأساليب الرقابية المستخدمة بوزن نسبي 82.1%. ولقد بلغ الوزن النسبي الكلي لكافة الأبعاد 85%، ومستوى دلالة 0.00، مما يدل على توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية بمستوى عالٍ في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. هذه النتيجة تتعارض مع الشعبي (2004) الذي بين أن هناك ضعف في أنظمة الرقابة لدى المنظمات الأهلية في فلسطين، وقد يرجع التفاوت بين نتائج في الدراسة وما توصل إليه الشعبي إلى التفاوت في مجتمع الدراسة، حيث اقتصرت هذه الدراسة على المنظمات النوعية والكبيرة نسبياً بدلالة عدد العاملين الدائمين والذي يبلغ (10) فأكثر، والعاملين المتطوعين والذي يبلغ عددهم (20) متطوعاً فأكثر، كما أن الدراسة اقتصرت على المنظمات في قطاع غزة دون الضفة الغربية، ومن زاوية أخرى تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشار إليه الشعبي (2004) في أن وجود النظم الرقابية في العديد من المنظمات كان سبباً في نجاحها.

جدول (14) مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

التسلسل	عناصر مقومات الرقابة الداخلية	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
1	توفر مقومات الاتصال الناجح	87.2	22.638	0.000
2	خصائص الهيكل التنظيمي	86.6	26.538	0.000
3	مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الجمعيات لأهدافها	85.9	22.491	0.000
4	خصائص عملية تقييم الأداء	83.1	24.421	0.000
5	مدى تنوع الأساليب الرقابية المستخدمة	82.1	19.707	0.000
	الإجمالي	85	28.407	0.00

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (119) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

الفرضية الثانية: توجد علاقة ايجابية معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 حول مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وعناصرها الخمسة: (1) توفر مقومات الاتصال الناجح، (2) خصائص الهيكل التنظيمي، (3) مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الجمعيات لأهدافها، (4) خصائص عملية تقييم الأداء، (5) مدى تنوع الأساليب الرقابية المستخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية الإجمالي وبين عناصرها الخمسة، والجدول التالي (15) يبين ما يلي:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية وخصائص الهيكل التنظيمي، حيث قيمة معامل الارتباط يساوي 0.833، ومستوى الدلالة 0.00. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطراونة واللوزي (1995) حيث وُجد ارتباط معنوي بين توفر مقومات الهيكل التنظيمي وفعاليات الرقابة الداخلية.

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية وخصائص عملية تقييم الأداء، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط 0.809، ومستوى الدلالة 0.000.

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية وتوفر مقومات الاتصال الناجح، حيث بلغت قيم الارتباط 0.835، ومستوى الدلالة 0.000.

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية ومدى تنوع الأساليب الرقابية المستخدمة، حيث بلغت قيم الارتباط 0.861، ومستوى الدلالة 0.000. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطراونة واللوزي (1995م) أيضاً.

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية ومدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الجمعيات لأهدافها، حيث بلغت قيم الارتباط 0.730، ومستوى الدلالة 0.000. تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلاب (2004)، حيث وُجد أن هناك علاقة معنوية بين مدى توفر المقومات الأساسية للرقابة الداخلية ودرجة تحقيق أهدافها.

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

جدول رقم (15) معاملات ارتباط بيرسون بين مقومات الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة وكل من المجالات الأخرى

المتغيرات	خصائص الهيكل التنظيمي	خصائص عملية تقييم الأداء	توفر مقومات الاتصال الناجح	مدى تنوع الأساليب الرقابية المستخدمة	مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الجمعيات لأهدافها
معامل ارتباط بيرسون	0.833	0.809	0.835	0.861	0.730
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

معامل الارتباط عند درجة حرية "118" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.174

الفرضية الثالثة: توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين الجمعيات حول مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية؛ تعزى لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية وهي المسمى الوظيفي للمبحوثين، المؤهل العلمي للمبحوثين، عدد سنوات الخبرة، عدد فروع الجمعية، عدد العاملين المتطوعين، عدد العاملين الدائمين، العمر الزمني للجمعية. لاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، وكانت النتيجة كما يلي:

1- يبين جدول (16)، وجود فروق تعزى للمسمى الوظيفي للموظفين في الجمعيات لمجال خصائص الهيكل التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن مستوى المعنوية يساوي 0.046 وهو أقل من 0.05، ويبين جدول رقم (17) نتائج اختبار تامهان للمقارنة بين المتوسطات والذي يبين أن الفروق ناتجة بين الفئتين (رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي)، والتي تميل لصالح المدير التنفيذي، وكذلك بين (رئيس مجلس الإدارة و أمين الصندوق)، والتي تميل لصالح أمين الصندوق. ولكن الجدول (16) يبين عدم وجود فروق لجميع المجالات الأخرى الخاصة بالرقابة الإدارية، حيث إن مستوى المعنوية لكل منها أكبر من 0.05، وبصفة عامة بين جدول رقم (16) أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 2.306 وهي اصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات حول مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية تعزى للمسمى الوظيفي عند

أ.د. ماجد الفرا و أ. سمر شاهين

مستوى دلالة 0.05. وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كلاب (2004)، حيث بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في وحدات الرقابة الداخلية تعزى لمتغير الوظيفة.

جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البناء التنظيمي	بين المجموعات	2.847	3	0.949	2.750	0.046
	داخل المجموعات	39.338	116	0.345		
	المجموع	42.184	119			
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.569	3	0.856	2.177	0.095
	داخل المجموعات	44.840	116	0.393		
	المجموع	47.408	119			
الاتصال	بين المجموعات	1.501	3	0.500	1.596	0.194
	داخل المجموعات	35.724	116	0.313		
	المجموع	37.225	119			
الأساليب الرقابية	بين المجموعات	1.537	3	0.512	1.771	0.157
	داخل المجموعات	32.978	116	0.289		
	المجموع	34.515	119			

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تحقيق نظم الرقابة الداخلية لأهدافها	بين المجموعات	1.897	3	0.632	1.638	0.185
	داخل المجموعات	43.624	116	0.386		
	المجموع	45.521	119			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.558	3	0.519	2.306	0.080
	داخل المجموعات	25.662	116	0.225		
	المجموع	27.220	119			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 116) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.70

جدول رقم (17) اختبار تامهان (Tamhane test) للفروق بين المتوسطات حسب متغير

المسمى الوظيفي في الجمعيات لجميع المجالات

الفرق بين المتوسطات	رئيس مجلس الإدارة	المدير التنفيذي	أمين الصندوق
المدير التنفيذي	0.3256*		
أمين الصندوق	0.4120*	0.0864	
أمين السر	2031	0.1225	0.2089

* تعني يوجد فروق عند مستوى دلالة 0.05

2- أما فيما يتعلق بباقي المتغيرات الشخصية والتنظيمية وهي: المؤهل العلمي للمبجوثين، عدد سنوات الخبرة، عدد فروع الجمعية، عدد العاملين المتطوعين، عدد العاملين الدائمين، والعمر الزمني للجمعية، فقد تبين من استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، عدم وجود فروق معنوية حول مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية تعزى لأي من تلك المتغيرات الشخصية والتنظيمية؛ حيث إن مستوى المعنوية لكل مجال أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية، وتتفق نتائج هذه لدراسة مع دراسة الطراونة واللوزي (1995م)، ودراسة عياش (2005م)، وكذلك دراسة كلاب (2004)، حيث وُجد انه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية حول مستوى الرقابة الإدارية الداخلية تعزى للمؤهل العلمي، ولسنوات الخبرة. كما أن عدم وجود فروق بين المبحوثين بسبب حجم العاملين وعدد فروع المؤسسة؛ يعود إلى التجانس النسبي في تركيبة العينة حيث تم استبعاد المؤسسات الصغرى عند تصميم العينة، كما أن معظم مفردات العينة لديهم عمر زمني كبير نسبياً.

ثلاثة عشر: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- تتوفر لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة مقومات الرقابة الإدارية الداخلية بمستوى مناسب، يساعد تلك المنظمات على تعزيز الشفافية وتحقيق أهدافها، ولقد بينت الدراسة توفر مقومات الاتصال الناجح، ووجود الهيكل التنظيمي المناسب، وأن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في الجمعيات تحقق أهدافها، كما أن عملية تقييم الأداء تتم بطريقة سليمة، حيث تنتوع الأساليب الرقابية المستخدمة، ومن الأسباب التي ربما أدت إلى هذه النتيجة الإيجابية، عملية اختيار العينة، حيث تم التركيز على المنظمات الفاعلة التي يزيد عدد الموظفين فيها عن 10 موظفين أو لديها 20 متطوعاً، كما أن العمر الزمني لمعظم المنظمات الأهلية يزيد عن 7 سنوات، ويتمتع الطاقم الإداري لديها بمستوى علمي عال.
- تقوم المنظمات الأهلية في قطاع غزة باستخدام العديد من الأساليب الرقابية على سبيل المثال: الخطط، التقارير، الموازنات، الملاحظة، الإشراف وصناديق الشكاوي إلا أن 73.3% من هذه المنظمات لا تولي أهمية لصناديق الشكاوي.

ثانياً: توصيات الدراسة

- إن توفر مستوى مناسب لمقومات الرقابة الداخلية اليوم لا يعني أن تلك المقومات ستكون مناسبة في المستقبل، لذلك لا بد من التحديث والتطوير المستمر للهيكل التنظيمية، والنظم الرقابية المستخدمة، وأساليب الاتصال والتواصل بين المؤسسة والعاملين فيها وكذلك بينها وبين المجتمع الخارجي، كذلك لا بد من التحديث المستمر في الوسائل والأساليب الرقابية المستخدمة وفق ما تتطلبه طبيعة العمل، وقد يتطلب الأمر الاستفادة من التطور التكنولوجي والمعلوماتي الحاصل في العالم من أجل تطوير الرقابة الداخلية للمنظمات.
- العمل على القيام بحملة توعية لدى المنظمات الأهلية بأهمية وجود نظام رقابي سليم، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك يتطلب عقد ورش عمل ودورات تدريبية تقودها أو تشرف عليها السلطة الوطنية الفلسطينية، على أن تنمي تلك الحملة مهارة إعداد نظم وأساليب رقابية تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة وحجمها.

واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة

- إن تطوير الهياكل التنظيمية والالتزام بها وبخطوط الاتصال فيها هو جزء من ثقافة تنظيمية تنعكس على ممارسة العاملين في المؤسسة، لذلك تعزيز وتطوير هذه الثقافة هو جزء من حملات توعية وتدريب مستمرة يجب أن تمارسها إدارات المؤسسات لنشر وتعزيز تلك الثقافة بين العاملين فيها.
- تعزيز مفهوم الرقابة الذاتية والذي نحن في أمس الحاجة إليه، وذلك للمحافظة على إيجابيات عمل المنظمات الأهلية، وهذا يتعزز من خلال ممارسة التخطيط الهادف، وإشراك الموظفين في إعداد الخطط، وتوسيع حجم الصلاحيات الممنوحة لهم وإشراكهم في تحديد مؤشرات الأداء.
- العمل على وضع معايير معتمدة وموضوعية؛ لإعداد التقارير الرقابية على اعتبار أن تقرير الرقابة هو الناتج النهائي للعمل الرقابي؛ ولكي يسهل عملية الرقابة والمقارنة في مراحل مختلفة.
- إعطاء المزيد من الاهتمام بصناديق الشكاوي كأداة من أدوات الرقابة والتي تقوم بالكشف عن أي قصور في العمل، وان تشرف عليه لجنة من الموظفين.

قائمة المراجع:

- 1- أبو ماضي، كامل احمد "مدى فعالية الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة"، دراسة ميدانية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.
- 2- الجهني، عيد، الرقابة الإدارية لأعمال الإدارة، دراسة دكتوراة، القاهرة، 1991م.
- 3- الشعبي، عزمي، الوساطة والمحسوبة، 2004.
- 4- الصحن، محمد فريد والمصري، سعيد محمد، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1998.
- 5- الطراونة، تحسين احمد واللوزي، سليمان احمد "واقع الرقابة الإدارية كما يراها العاملون في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلية، دراسة ميدانية، مؤتم للبحوث
- 6- الفراء، ماجد محمد وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات ، غزة، الطبعة الأولى، 2002-2003.
- 7- جاد الرب، سيد محمد، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال ، منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري، الإسماعيلية 2005.
- 8- زيدان، زيدان أمين عبد الغني، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم المحاسبة، جامعة آل البيت، الأردن، 2001.

- 9- سالم، وليد، المنظمات المجتمعية والسلطة الوطنية الفلسطينية-نحو علاقة تكاملية، ورقة عمل، منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين (ماس)، 1999.
- 10- شرف، جهاد محمد، أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية، دراسة ميدانية، المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
- 11- عباس، علي، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، الطبعة الأولى، عمان، 1995.
- 12- عبد الهادي، عزت، باحث رئيس، والنحاس، زكريا، دراسة حول دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين، 2002.
- 13- عطايا، نظام، "المؤسسات الأهلية الفلسطينية ومشاريع السلام المطروحة، الواقع والتوجهات"، دائرة البحث والإعلام التنموي، الإغاثة الزراعية، غزة، 2005.
- 14- عقيلي، عمر وصفي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، الرياض 1990.
- 15- علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، مكتبة دار جدة للنشر، جدة، الطبعة التاسعة، 2000.
- 16- غنيم، أحمد محمد، إدارة الأعمال، المنصورة، 2001 - 2002.
- 17- كلاب، سعيد يوسف، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
- 18- مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، دليل المنظمات الأهلية في قطاع غزة، غزة، 2007.
- 19- ياغي، محمد عبد الفتاح، الرقابة في الإدارة العامة، الطبعة الثانية، مركز ياسين الفن، الأردن، 1997.
- 20- <http://www.aman-palestine.org/Arabic/documents/wastconf-Emp.dol>
- 21- Megginson, Leon C.&other-Management Concepts & Applications-Harper &Row publishers,3rd ed. New York, 1989.