

دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية

أحمد بن سالم العامري

أستاذ بجامعة الملك سعود

نوف حسن زيلع

محاضر بجامعة الأميرة نورة بنت
عبدالرحمن

(قدم للنشر في ٦/٢/١٤٣٣هـ، وقبل للنشر في ٢١/١٠/١٤٣٣هـ)

الكلمات المفتاحية: الأداء ، كفاءة الأداء ، الرقابة ، الفاعلية.

ملخص الدراسة: تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، وكذلك مدى رضاهم عن دورهم الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، وأبرز المعوقات التي تعيقهم عن القيام بهذا الدور، وكيف يمكن تحسين أداء هذه الأجهزة للقيام بدورها في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية. ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة مكونة من خمسة محاور لاستقصاء مرئيات عينة من العاملين في الأجهزة الرقابية وقد بلغت العينة (٣١٤)، في كلٍّ من: وزارة المالية ، وهيئة الرقابة والتحقيق، وديوان المراقبة العامة، ومجلس الشورى. وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية الأجهزة الرقابية غير راضية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية لعدة أسباب من أبرزها تفشي المحسوبية، وضعف فاعلية تنفيذ المشروعات العامة . كما توصلت الدراسة إلى أن غالبية الأجهزة الرقابية راضية لخدماتها، عن دورها في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، مع وجود عدة معوقات تعيق أداء هذه الأجهزة من أبرزها ضعف الحوافز المادية للمراقبين، وعدم وجود الضمانات التي تكفل لهذه الأجهزة العمل بحرية أكبر، كما تم طرح عدد من التوصيات العلمية والأكاديمية.

المقدمة

لأجهزة القطاع الحكومي أهمية كبيرة في إدارة التنمية، لذا فإن الاهتمام برفع كفاءة أداء هذه الأجهزة وخدماتها أصبح من المتطلبات الأساسية، وعلى الأخص، في وجود بيئة تنافسية سريعة التغيير، فأى مشكلة تعترى أداء هذه الأجهزة فإنها قد تحول دون الوصول لهذا المطلوب. لذا فهناك حاجة لتتبع أداء هذه الأجهزة لكشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك، وهذا يتطلب وجود أجهزة رقابية قوية وفاعلة تتمتع باستقلالية ومهنية عالية لتقوم بدورها في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، وفي ضوء ذلك تأتي هذه الدراسة لمعرفة دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؛ وذلك من أجل الوصول إلى توصيات عملية تساهم في تحسين دور الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

مشكلة الدراسة

تعد نوعية وجود الخدمات الحكومية في شتى مجالاتها مؤشراً هاماً لمدى جودة الحياة بالنسبة للمواطنين، ولمدى جاذبية بيئة الاستثمار، إلا أن تشعب وتوسع أعمال هذه الأجهزة يؤدي للعديد من السلبات، كازدياد تكلفة الخدمات العامة، وانتشار أشكال الفساد، وانخفاض مستوى كفاءة أداء الأجهزة الحكومية وبالتالي انخفاض مستوى رضا المستفيدين منها. وعليه فإن المحاولات الجادة لإصلاح هذه الأجهزة والدعم السياسي من القيادات العليا لا بد أن يصاحبه متابعة ورقابة خارجية مستقلة لرفع مستوى كفاءة أداء الأجهزة الحكومية. لذا يُلاحظ أن عملية

الرقابة قد أوليت عناية كبيرة في الاقتصاديات المتطورة وأصبح دورها يتماشى مع جهود الإصلاح فيها، كدعامة أساسية في هيكل نظامها السياسي الوطني، وأداة ناجحة في رفع مستوى أدائها الحكومي وأمنها الاقتصادي.

وقد أولت المملكة العربية السعودية هذا الجانب أهمية كبيرة فأنشأت العديد من الأجهزة الرقابية لدعم مسيرة الإصلاح، ولكن ما تواجهه هذه الأجهزة من انتقادات في أدائها الرقابي كتأخرها إلى نهاية السنة المالية ما يجعل دورها غير مانع للإسراف، وما تواجهه من إعاقة جهودها بعدم تزويدها بتقارير الأداء في الوقت المناسب ما يضعف القيمة الفعلية لهذه التقارير. وقد توجه الرقابة أحياناً إلى ضحايا الفساد وليس المحركين الأساسيين له. وتورط بعض العاملين في هذه الأجهزة في قضية الفساد فيصبح الحراس يحتاجون إلى حراس أيضاً للحيلولة دون فسادهم (هيجان، ١٤١٨ هـ: ٥٦٨). وعليه فإن الحاجة ملحة لدور فعال للأجهزة الرقابية يتجه صوب أداء المؤسسات وليس للأداء الفردي فقط للأجهزة الحكومية، متسقة فيما بينها، يتسع نطاقها ليشمل تفعيل جهاز الإعلام لدوره القوي في توجيه رقابة الرأي العام ومؤسسات المجتمع المدني. لتعمل جميعها عمل جهاز المناعة في جسم الإنسان لحماية اقتصاد البلاد، ولرصد الأجسام الغريبة والشاذة والقضاء عليها، وأن يمتد دورها لكشف العلل القائمة ومنع سواها، وأن تعزز مقاومة سائر أنحاء الجسد الحكومي عبر ضمان سلامة موارد وإمكانات الدولة من حيث الإدارة والإنفاق.

وهذا لا يعني أن يكون هدف هذه الأجهزة

٥- كيف يمكن تحسين أداء الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية من أجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو الأجهزة الرقابية والحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية (للجهاز الرقابي الذي تنتمي إليه، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الرقابة على الأداء)؟

أهمية وأهداف الدراسة

لعل هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تبحث في دور الأجهزة الرقابية ككيان واحد في المملكة العربية السعودية بأدوارها المختلفة في الرقابة السابقة، والرقابة المتلازمة، واللاحقة على الأداء، وجهة رقابية عليا ترفع لها التقارير الرقابية - على حد علم الباحثين - وبالتالي تسعى لتكامل هذه الأجهزة كجهاز رقابي واحد من أجل رفع كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية، وليس دراسة كل جهاز على حده. ويؤمل أن يساهم ذلك بجهد علمي متواضع في إثراء المكتبة العربية وفتح مجالات بحث جديدة في هذا الموضوع. كما يؤمل أن تمد نتائج هذه الدراسة من الناحية العملية المسؤولين بأهم المعوقات التي تواجه الأجهزة الرقابية في أداء دورها الرقابي، وتقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في زيادة فاعلية أجهزة الرقابة في المملكة العربية السعودية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

أما أهداف هذه الدراسة فيمكن تلخيصها على النحو التالي:

١- التعرف على مدى رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

إشاعة الخوف والإرهاب في نفوس أفراد الأجهزة الحكومية ما قد يشل إرادتهم ويضعف الإبداع لديهم ويخلق جموداً في تفسير القرارات والإجراءات التي تحكم التنفيذ (ياغي، ١٤٠٧هـ: ١٤٢)، فالمبالغة في الضوابط التي تهدف إلى ردع وكشف سوء السلوك في الحكومة تعرقل، في كثير من الأحيان، تقديم الخدمات الحكومية، وتزيد من المقاومة لهذه الضوابط وهذا ما يؤدي إلى زيادة السلوك الفاسد (Anechiarico & Goldstock, 2007:118)، لذا فالهدف هو أن تقوم هذه الأجهزة بتقييم موضوعي لمستويات الأداء، واتخاذ هذا التقييم أداة لتحسينه، بحيث يشجع المبادرة وينشط الحوافز للعاملين ويحاسب المخالف والمتهاون في أداء عملها.

وعليه فإن هذه الدراسة تسعى لمعرفة ما دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟

تساؤلات الدراسة

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما مدى رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟
- ٢- ما أسباب رضا أو عدم رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟
- ٣- ما مدى رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟
- ٤- ما المعوقات التي تحد من دور الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟

”الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح طبقاً لما هو محدد لها“ (المنيف، ١٩٩٩م: ص ٨٨). وهي تعني أيضاً ”قدرة المنظمة أو الفرد على استخدام الموارد الداخلة اللازمة لتحقيق الأهداف وفق الطرق المثلى وغالباً ما يرتبط استخدامها لتأثير طبيعة استخدام المدخلات، عندما يستلزم وضع معايير تخطيطية ورقابية لسير عمليات مدخلات العملية الانتاجية“ (يونس، ٢٠٠٥م: ص ٤٢)، والكفاءة هنا تُستخدم كمؤشر عند قياس العمليات لوظيفة التخطيط والرقابة، وهناك العديد من مؤشرات ضعف كفاءة الأداء نتج عنها خدمات لا ترقى إلى المستوى الذي يحقق رضا المستفيدين سواء أكانوا أفراداً أم منظمات ومن أبرز تلك المؤشرات:

١- عدم وضوح إستراتيجيات بعض الأجهزة الحكومية ما يؤدي إلى انعدام القدرة على التطوير في الجهاز، والارتقاء بالقدرة البشرية وبالتالي الضعف في الأداء والإنتاج لانعدام الرؤية الواضحة وقصر النظر في الإدارة، ما يؤدي للتخطيط المرتجل والتعجل في اتخاذ القرارات غير المدروسة.

٢- ضعف تحديد أهداف الأجهزة الحكومية يجعلها تتحول من غاية لعلاج المشكلات الكلية التي يعاني منها المجتمع إلى تفاقمها، وظهور العديد من المشكلات الأخرى كالبطالة والتضخم وغيرهما.

٣- ضعف تفاعل الأجهزة الحكومية وتواصلها مع المجتمع، يُصعّب الحصول على تغذية عكسية عن أداؤها.

٤- التداخل والازدواجية في مهام الأجهزة الحكومية يؤديان لهدر الوقت وتشتيت الجهود والطاقات البشرية والمالية والفنية وخلق الصعوبات التي تؤدي إلى تجميع

٢- التعرف على أسباب رضا أو عدم رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

٣- التعرف على مدى رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

٤- التعرف على المعوقات التي تحدّ من دور الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية في رفع كفاءة الأداء للأجهزة الحكومية.

٥- التعرف على كيفية تحسين أداء الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية من أجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

٦- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصورات الباحثين نحو الأجهزة الرقابية والحكومية في المملكة العربية السعودية والتي تعزى للجهاز الرقابي الذي تنتمي إليه، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الرقابة على الأداء).

أدبيات الدراسة

حظي مفهوم الرقابة على كفاءة الأداء بأهمية كبرى في إدارة المنظمات، لذا نالت، الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة؛ وبالرغم من التوسع الكبير في هذا المجال إلا أن هذه الدراسة تتناول باختصار مناقشة الرقابة على كفاءة الأداء، ودور الأجهزة الرقابية في ذلك، لتكوين أساس معرفي للقارئ.

كفاءة الأداء

يشير مصطلح الكفاءة في الأداء إلى (efficiency)

المسئولية، ومن ثم إجهاض المساءلة فتصبح كل جهة تلقي اللوم على الأخرى في حال فشل أو ضعف أي مشروع يتضرر منه المستفيدون .

٥- غلبة الروتين في تسيير العمل الحكومي: بسبب اتجاه قيادات المؤسسات الحكومية إلى الإدارة بالإجراءات، ومن ثم الإفراط في الخطوات دون مبرر مقبول، وكذلك الاهتمام بالجوانب الشكلية، بغض النظر عما ينجم عن الجمود أو عدم المرونة في إعاقه الأداء الحكومي.

٦- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فلا بد من التأكيد أن المؤهل المناسب والخبرة لا يشفعان دائماً بأن يكون الشخص مناسباً في أي وظيفة وعلى الأخص في بعض مراكز اتخاذ القرار فالتأكد من أن هذا الشخص غير متحيز لأي جهة حتى لا يغلب مصلحة هذه الجهة على المصلحة العامة ما يعني أنه لا يمكن فصل نفسه عن دوره في تمثيل هذه الجهة وهذا يؤدي إلى تضارب المصالح نتيجة التحيز وبالتالي الشك في أي قرار يتخذ من هذا الشخص نتيجة لمبدأ "الخوف المعقول من التحيز" «reasonable apprehension of bias».

٧- تفشي الفساد المالي والإداري في الأجهزة الحكومية بسبب سوء استغلال السلطة الوظيفية.

٨- ضعف الشفافية في الأجهزة الحكومية ما يفضي طابع السرية الشديدة على الأعمال الإدارية، وهذا يؤدي إلى كثير من المشكلات، كانعزال الجهاز الإداري للمؤسسات الحكومية وفقدان الثقة، بسبب الغموض وعدم الوضوح وبالتالي ضعف آلية المساءلة.

٩- ضعف العدالة بين المواطنين فالتمييز بين المواطنين الذين يتجهون للجهاز الحكومي للاستفادة من خدماته أو العمل فيه هو أول خطوة لاختلال الأداء الحكومي

(بهادر، ٢٠١١م) (عبد الحميد، ٢٠٠٣م: ٢٣-٢٤)
(القريوتي، ٢٠٠١م: ٣٠-٣٨) (عزمي، ٢٠٠٩م: ٣)
(نخيمر، ٢٠٠٠م: ٢٢) (Gibson, 2010:893) (الفرحان، ٢٠١٠م).

مفهوم الرقابة على الأداء

تدور معظم التعريفات لمفهوم الرقابة على الأداء حول الحفاظ على موارد المنظمة والتأكد من حسن النشاط، وتحقيق الأهداف بأفضل الطرق، والحد من الانحرافات. وبالنظر إلى الأدبيات الإدارية التي تناولت هذا المفهوم يلحظ أنه قد قسم المختصون مفهوم الرقابة في المنظمات إلى ثلاثة اتجاهات وهي: (الفاروعي، ٢٠٠٨م: ١٨) (ناجي، ٢٠١١م: ١٧-١٨) كلاسيكي، سلوكي، وعلمي.

الاتجاه الأول: الفكر الكلاسيكي: والذي ينظر أنصاره إلى الرقابة بأنها عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.

الاتجاه الثاني: الفكر السلوكي: ينظر أنصاره إلى الجانب الإنساني، وبأنه قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد على التأثير في سلوك فرد آخر أو تنظيم معين؛ بحيث يحقق التأثير للنتائج المرجوة.

الاتجاه الثالث: العلمي: ركز أنصار هذا الاتجاه على الناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بثلاث خطوات: وضع المعايير؛ قياس الأداء ومقارنته بالمعايير؛ تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية. ويمكن تعريف الرقابة على الأداء الحكومي بما يتفق مع أهداف هذه الدراسة بأنه ذلك النشاط المستمر والدائم والذي تقوم به الأجهزة الرقابية لتقييم أداء الأجهزة الحكومية، من خلال مقاييس ومؤشرات

والاكتشاف المبكر لمعوقات هذا التنسيق والتغلب عليه، وهذا من شأنه تصحيح الأداء وتقليل الصراع بين المنظمة والأفراد.

٣- توفير المعلومات: تسهم عملية الرقابة في إعطاء صورة واضحة عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية تمد القيادات العليا في الدولة والسلطة التشريعية والجمهور بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن كيفية استخدام الموارد وتحديد الانحرافات التي رافقت الأداء ما يعزز جانب المساءلة عن الانحرافات في الأداء ويسهم في بناء الثقة، وفي العديد من الحكومات تساهم مثل هذه العملية في الإجابة عن سؤال أي الخدمات المقدمة أفضل؟ وعلى الأخص المقدمة من إدارات متعددة وهذا من شأنه أن يعزز النظرة الموضوعية لتقييم هذه الخدمات من قبل المستفيد والقائم على هذه الخدمة في آن واحد (جاد الرب، ٢٠٠٢م: ٢-٣) (رسلان، ٥٩٩١م: ١٤) (أحمد ومجور، ٢٠٠٢م: ٨١) (Ep-stein, 2010: 51-53).

وفي المقابل فإن هذه الأجهزة قد تواجه بعض المعوقات في أدائها سواء داخلية لصيقة بالأجهزة الرقابية ذاتها، وتعود أسبابها إلى قوانينها وتنظيماتها الداخلية وهيكلتها الفنية والإدارية وأنظمتها، كضعف مؤشرات ومعايير الأداء الرقابي. أم خارجية ترجع للجهات المشمولة بالرقابة كضعف التزام الجهات التنفيذية بوضع أهداف محددة وواضحة لأنشطتها تساعد في عملية الرقابة أو صعوبة التحديد الدقيق للمسؤوليات والواجبات وبيان مراكز المسؤولية بالجهة ما يحول دون متابعة التنفيذ ومعرفة الإدارات المسؤولة عن الانحرافات (صادق، ٢٠٠١م: ٢٧-٢٨).

أداء واضحة ومحددة، وأخذ التدابير اللازمة والضرورية لضمان إنجاز أهداف الخطط التنموية وتقديم الخدمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.

دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة الأداء

تعرف أجهزة الرقابة بأنها هيئات رقابية مستقلة ترتبط برئيس مجلس الوزراء وتهدف أساساً لتحقيق رقابة فاعلة على أموال الدولة ومتابعة أداء الأجهزة التنفيذية الإدارية والاقتصادية لمسؤولياتها وتختص بتدقيقها. وتتفق أجهزة الرقابة في العالم من حيث الأهداف والمضمون وتختلف في المسميات فجميع دول العالم لديها رقابة على الشؤون المالية والمحاسبية، ورقابة على الشؤون الإدارية، ورقابة على الشؤون الوظيفية للأجهزة الحكومية ورقابة للتحقيق والتأديب (الشوبكي، ٢٠٠٦م: ١٣٣) (الجويبر، ٢٠١١م: ١٨٤).

وتسهم جميع الأجهزة الرقابية بمختلف مستوياتها في عملية رفع كفاءة الأداء بمختلف مراحل العملية الإدارية فمنها من يقوم بالرقابة السابقة ومنها من يقوم بالرقابة اللاحقة ومنها من يقوم بالرقابة المتلازمة للأداء وذلك في عدة جوانب من أبرزها:

١- تصحيح الانحرافات: من خلال إعداد توصيات قيمة لتحسين أداء البرامج الحكومية لدرجة أن هذه التوصيات قد تفوق ملاحظات المستشارين أحياناً بسبب الجهد الذي يبذله واضعو هذه التوصيات والملاحظات إضافة للسلطة التي يتمتعون بها في متابعة تنفيذ هذه التوجيهات.

٢- التنسيق: فبسبب دورها في تسهيل التنسيق بين جهود مختلف الوحدات الإدارية والعاملين بها

على تطوير أنظمة المعلومات: التحقيق في علاقة الرقابة بالأداء، إلى أن الرقابة التنظيمية لها أثر إيجابي على الجهد المبذول لمهام الأداء، وهذا ما يتعارض مع نتيجة دراسة Haney مع Tankersley (١٩٩٠) وقد اتفقت دراسة Haney مع دراسة Tankersley بأن للتعاون والتنسيق دوراً مهماً في رفع مستوى كفاءة الأداء فقد وجدت دراسة "Haney" أن تحقيق النجاح أيضاً يعود لعمليات التنسيق وعلى الأخص في فرق العمل، وقد توصلت الدراسة أيضاً أن فعالية نظام الرقابة يعتمد على قدرته في مراقبة السلوكيات وقياس المخرجات والنتائج النهائية، كما كشف الباحث عن نتيجة مثيرة للدهشة تتمثل في أنه كلما كانت عملية قياس المخرجات صعبة أدى ذلك إلى رفع مستوى فاعلية نظام الرقابة ويعود السبب في ذلك إلى أنه كلما زادت صعوبة قياس المخرجات زاد الجهد المبذول في العملية الرقابية، ويضيف الباحث إلى أن هذه الصعوبة تعطي حافزاً لنظام الرقابة.

وقد أجرى Smith (١٩٩٣) دراسة حول مؤشرات الأداء المرتبطة بالمخرجات والرقابة التنظيمية في القطاع العام والتي هدفت لتحديد تأثير نماذج مؤشرات الأداء على النتائج في خدمات الأمومة لمنظمة خدمات الصحة الوطنية في المملكة المتحدة أشارت نتائج الدراسة إلى أنه رغم تقديم مؤشرات الأداء كأداة إستراتيجية للرقابة، فإنه قد أعطي المؤشر مزيداً من الاهتمام والتركيز المتزايد في مراقبة مستويات الأداء ضمن منظمة خدمات الصحة الوطنية ما يعطي احتمالية قوية للغاية بظهور عواقب تؤدي لاختلال وظيفي في حال الاعتماد الكبير على المؤشر رغم أنه يحظى بقبول واسع النطاق، ويشير الباحث إلى أنه لا يدعو للتخلي عن مؤشرات الأداء

وقد أشار العديد من الكتاب والمفكرين في المجال الإداري إلى أنه يمكن رفع مستوى الأداء الرقابي من خلال دعم استقلالية الأجهزة الرقابية بمعنى " القدرة على التصرف بأمانة وموضوعية"؛ والتأهيل المناسب للمراقبين في الأجهزة الرقابية من خلال تناول معايير عامة في المؤهلات الواجب توافرها في المراقب كالقدرة على تحليل الأداء ومعارف ضبط النظام الجيد وأن يتمكنوا من استخدام المعارف بشكل مستقل ودون تشتت بمطالب الإدارة اليومية. بالإضافة للاهتمام بالتقرير الرقابي - بما يتضمنه من ملاحظات وتوصيات - من حيث الاستقلالية والإيجاز غير المُخل ليحظى باهتمام القارئ ومتخذ القرار (لطفي، ٢٠٠٦م: ١٦٢) (Epstein, 2010: 54) (الهاشم، ٢٠٠٥م: ١٢).

الدراسات السابقة

حظي موضوع الرقابة ودورها في رفع مستوى كفاءة الأداء باهتمام كبير على جميع المستويات من قبل الباحثين وأساتذة الإدارة سواء داخل المملكة أم خارجها فمن تلك الدراسات دراسة Tankersley (١٩٩٠) عن تأثير هيكل وعملية الرقابة التنظيمية على الأداء التنظيمي وجد أن استخدام هيكل الرقابة يؤثر في الأداء التنظيمي، حيث إن الأقسام التي تكون فيها أنظمة الرقابة أكثر صرامة يكون مستوى أدائها أقل من المستويات المطلوبة وأن العاملين في الأقسام التي لم تُطبق عليها هذه الأنظمة قد قامت بأداء أفضل وأرجعت الدراسة السبب في ذلك إلى أن نسبة التعاون بين العاملين في هذه الأقسام التي يكون فيها مستوى الرقابة أقل كانت عالية. وعلى النقيض من هذه النتيجة فقد توصلت دراسة Haney (٢٠٠٩) حول أثر الرقابة

في تخفيض المساءلة وبالتالي زيادة الثقة في المتعاقدين الخارجين مع الجهات الحكومية لذا تسمى "برقابة الثقة" وهذا يؤدي إلى توفير خدمات ذات جودة عالية وعلى الأخص في مرحلة تمديد مدة العقود كما حصل مع إدارة البريد بالجامعة، وهذا النوع من الرقابة سوف يجعل هناك تنافسًا من قبل الشركات للفوز بالمناقصات. والمعيار هنا لا يعتمد على السعر الأقل ولكن بتقديم خدمات بجودة أعلى، وأوضحنا الدراسة أن تحقيق التوازن في هذا النوع من الرقابة أي (رقابة الثقة)، وبين المساءلة وتوفير الخدمات يعتبر بحد ذاته تحديًا يواجه مراقبي القطاع العام، وهذا ما يتفق مع دراسة-Tanker sley (١٩٩٠) وSmith (١٩٩٣).

ومن الدراسات التي تناولت دور أجهزة الرقابة الخارجية في رفع كفاءة الأداء دراسة السبيعي (١٤٢١هـ) "تقويم الرقابة على أداء الجهات الحكومية والمؤسسات العامة دراسة وصفية على ديوان المراقبة العامة" توصلت إلى أن الموارد البشرية المخصصة للرقابة على الأداء في ديوان المراقبة العامة متوسطة الكفاية ومتوسطة التأهيل، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أن هناك معايير تحكم أولويات الفحص وأهم هذه المعايير توجيهات رئيس الديوان بالرقابة على جهة معينة، وأن هناك عددًا من مصادر المعلومات المتاحة للديوان تستخدم كمعايير للجهة المراد فحص أدائها أي اللوائح والأنظمة والتعليمات، وأن الرقابة على أداء الجهات الحكومية فعالة في تحسين الأداء بشكل غير مباشر، وأن مجمل مراحل وإجراءات الرقابة على أداء الجهات الحكومية والمؤسسات العامة متوسط الفاعلية في قياس الأداء والكشف عن جوانب القصور

في عملية المراقبة ولكنه يوصي بأهمية أن يركز برنامج الرقابة اهتمامه على الحوافز الإدارية عند تخطيط العملية الرقابية بجانب التركيز على مؤثر الأداء.

وقد تناولت دراسة (Narayanan, et.al) (٢٠٠٧) التأثير المتبادل بين المساءلة وأنهاط الرقابة الإدارية في العقود الخارجية الخاصة بالقطاع العام حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة الديناميكية ما بين الرقابة الرسمية، والرقابة غير الرسمية في سياق العقود الخارجية الخاصة بالقطاع العام. وكذلك اكتشاف ما إذا كانت الرقابة غير الرسمية تلعب دورًا في مجال عقود القطاع العام أم لا، ومعرفة أثر نوع الرقابة على دور الثقة والمساءلة في خدمات القطاع العام. وقد استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة في إدارتي البريد وإدارة خدمات التنظيف بالمؤسسة التربوية للتعليم العالي للقطاع العام في أستراليا، وتوصلت الدراسة أنه من الضروري أن تتم الرقابة الرسمية وتهيمن على مراحل الاختيار الخاصة بالعقود الخارجية وعلى الأخص في مجال عقود المشروعات والنواحي التجارية لأن ضعف الرقابة هنا يؤدي إلى انعدام المساءلة والشفافية، وفي أسوأ الأحوال قد يؤدي إلى انتشار الفساد من خلال جعل بعض الموظفين يختارون جهات تربطهم بها مصالح شخصية فيها، لذا يُنظر للرقابة الرسمية بأنها ضرورة من ضروريات اختيار الجهة التي سوف يتم التعاقد معها في تقديم الخدمات، وأنه من الممكن للرقابة غير الرسمية ذات النطاق الأوسع أن تلعب دورًا مهمًا في عملية تنفيذ هذه العقود وهي بذلك تكون مكتملة لها. وقد توصلت الدراسة أيضًا إلى أن الرقابة غير الرسمية والتي تعتبر أقل دقة من الرقابة الرسمية وهذا يساهم

من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارات، توصلت الدراسة أن تأثير الهيئة على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية ضعيف، حيث لم يظهر للهيئة تأثير قوي على الأداء، وأن الأساليب الرقابية التي تتبعها الهيئة لم تكن ذات فاعلية عالية.

وهناك دراسة أخرى تناولت أهم المشكلات والعقبات التي تؤثر في دور أجهزة الرقابة ومنها، دراسة الثقفي (١٩٩٥م) التي تناولت أثر تعدد الرقابة على الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية على بعض قطاعات الأجهزة الحكومية، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك تعددًا في أجهزة الرقابة المالية والإدارية التي تمارس الرقابة في المملكة العربية السعودية، وأن هذا يؤدي إلى الازدواجية والتكرار في اختصاصاتها ما يؤثر سلبًا في الأداء بتلك الجهات ويسبب زيادة أعباء العمل على الجهات لتعدد طلب البيانات، إضافة لذلك توصلت الدراسة إلى أن الأساليب التي يتبعها مندوبو الأجهزة الرقابية مازالت أساليب تقليدية وهناك اهتمام بتطوير أساليب الرقابة التقليدية، إلا أن هناك بعض الأسباب التي تعيق عدم اتباع الأساليب الرقابية الحديثة منها: جمود الأساليب وإجراءات العمل بأجهزة الرقابة وعدم تطويرها، وعدم الاهتمام في التحديث من خلال التدريب وعدم الكفاءة ونقص الخبرة لدى العاملين بهذه الأجهزة.

ومن مظاهر ضعف تعاون الأجهزة الحكومية مع الأجهزة الرقابية أيضًا هو ضعف الأنظمة المعززة للشفافية وهذا ما توصلت له دراسة السبيعي (٢٠١٠م) حول دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، حيث وجدت الدراسة أن

فيه. كذلك توصلت الدراسة إلى أن الجهات الحكومية التي تتم مراقبتها من قبل الديوان غالبًا ما تلتزم بتنفيذ التوصيات والمقترحات التي توصل لها الديوان، وأن الديوان يركز فقط في رقابته على أداء الجهات الحكومية على فحص عقود التوريد والمقاولات والصيانة فحصرًا لاحقًا ولا يعنى بالرقابة على أداء هذه الجهات فيما يتعلق بالخدمات والأنشطة الحيوية المهمة التي وجدت هذه الجهات أصلًا من أجل تحقيقها.

وفي دراسة آل حموض (٢٠١٠م) والتي أشارت إلى فاعلية وسائل مجلس الشورى في مراقبة أداء الأجهزة التنفيذية في المملكة العربية السعودية حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة على استخدام مجلس الشورى بعض الوسائل والأساليب في مراقبة أداء الأجهزة التنفيذية، وأن أفراد العينة موافقون على فاعلية الوسائل والأساليب المستخدمة من قبل مجلس الشورى في مراقبة أداء الأجهزة التنفيذية وأن هناك معوقات وصعوبات قد تحد من فاعلية وسائل مجلس الشورى في تحقيق مهامه الرقابية على الأداء الحكومي منها تأخر تسليم بعض التقارير السنوية للأجهزة الحكومية عن وقتها المحدد، وأن دراسة التقارير السنوية تأخذ حيزًا كبيرًا من وقت اللجان والمجلس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك غياب آلية متابعة تنفيذ التوصيات التي يصدرها المجلس، وضعف اهتمام بعض الجهات التنفيذية بتوصيات المجلس، وأن أعضاء مجلس الشورى يوافقون على وجوب تفعيل الدور الرقابي لمجلس الشورى. ومن الدراسات التي أشارت لفاعلية جهاز رقابي آخر في دراسة قام بها الغيث (٢٠٠٠م) حول مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق

البشرية في أجهزة الرقابة، وضعف التجاوب والتعاون من قبل مختلف الوزارات والدوائر الحكومية الخاضعة لرقابة هذه الأجهزة في الأردن وهذه النتيجة لا تختلف عما توصلت له دراسة آل حموض (٢٠١٠م) حيث يُعد تأخر تسليم بعض التقارير السنوية للأجهزة الحكومية عن وقتها المحدد أحد أشكال عدم التعاون .

وأعاد البعض نجاح أو فشل النظام الرقابي في رفع كفاءة الأداء إلى إستراتيجيات الرقابة وهذا ما أشارت إليه دراسة Dirsmith, et al (١٩٨٠) حول التخطيط والرقابة في حكومة الولايات المتحدة الفدرالية: تحليل نقدي (موازنة التخطيط والبرمجة، الإدارة بالأهداف، والموازنة الصفرية) وقد هدفت الدراسة إلى تقييم وتحليل مدى فاعلية استخدام هذه الإستراتيجيات كرموز وشعارات سياسية، وأدوات إدارية تسهل من عملية التخطيط والرقابة على البرامج والمنظمات الحكومية، وقد اعتمد الباحثون على استخدام مؤلفات وأدبيات التخطيط والرقابة والسياسة ومناقشتها. وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجين رئيسيين:

الاستنتاج الأول: أن هذه الإستراتيجيات أي موازنة التخطيط والبرمجة، الإدارة بالأهداف، والموازنة الصفرية قد تشجع وبشكل غير مناسب لاستخدام بعض الإستراتيجيات الحسائية كإستراتيجية القرارات الحسائية التحليلية، واستخدام أسلوب التكلفة والمنفعة لتقييم الأداء الداخلي على مستوى المنظمة. ولذا فإن هذه الإستراتيجيات العقلانية قد فشلت في تحقيق أهدافها المعلنة لأنها مقيّدة وبشكل زائد عن اللزوم، عملية تخطيط ورقابة العمل المؤسسي وتسهله بشكل كبير، وهذا لا يتناسب مع البيئات الديناميكية المعقدة

مستوى التزام القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض والضبابية عنها وإعلانها متوسط، وأن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها إن وجد منخفض، وأن درجة شيوع أنماط الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية عالية، ويوجد معوقات بنسبة عالية في تطبيق المساءلة والشفافية في الأجهزة الحكومية كان من أبرزها انتشار ثقافة السرية في الأجهزة الحكومية وضعف الأنظمة المعززة للشفافية، وأن أهم السبل لتعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية هي منح الصلاحيات الكافية للأجهزة الرقابية ودعمها بالكوادر البشرية، وتحديث الأنظمة والتشريعات وتبسيط إجراءات العمل واختصارها وإعلانها.

وفي دراسة القبيلات (١٩٩٨م) حول الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية دراسة تحليلية وتطبيقية في الأردن، توصلت الدراسة إلى عدد من المعوقات التي تعترض أجهزة الرقابة الإدارية والمالية في الأردن في ممارستها لمهامها وأدائها لواجباتها، وأهم هذه المعوقات: ضعف التشريعات التي تحكم عمل هذه الأجهزة وقصورها عن مواكبة المفاهيم الحديثة في مجال الرقابة الإدارية والمالية، وقصورها عن مواكبة مثيلاتها في الدول الأخرى، وعدم تمتع إدارات هذه الأجهزة وموظفيها بالحصانة الكافية لأداء واجباتهم على أكمل وجه مما يضعف أداء هذه الأجهزة ويقلل من شأنها، إضافة إلى نقص الكوادر الوظيفية المؤهلة للعمل في مجال الرقابة الإدارية والمالية في هذه الأجهزة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة السبيعي (١٤٢١هـ) والثقفى (١٩٩٥م) بالتأثير السلبي لضعف الكوادر

(١٩٩٨) عن النظرة المحلية حول قياس الأداء: التغذية الراجعة، الرقابة والمساءلة في رعاية نشاطات العمل في ولاية نيويورك، والتي تحدثت الدراسة عن قياس الأداء في نشاطات وبرامج القطاع العام ودوره كتغذية راجعة لعملية الرقابة ومساءلة النظام. وقد توصلت الدراسة إلى أن أساليب الرقابة، والمساءلة الحالية تجريان بشكل هرمي بينما يجري الأداء بشكل أفقي وهذا من الممكن أن يؤدي إلى انتقاد وهجوم الموظفين الحكوميين المتواصل والشديد على البيروقراطيات العامة وهذا بدوره سوف يؤدي إلى انخفاض الثقة ما بين القيادة العامة، والعلاقات البيروقراطية، وهذا الانخفاض في مستوى الثقة سوف يعزز من الرقابة التقليدية الهرمية ما يصعب من إحداث تغيير وتطوير في أنظمة الرقابة والمساءلة. أما التركيز الأكبر في هذه الدراسة فقد اهتم بمقاييس الأداء لما تعطيه من بيانات تحقق أهداف الرقابة والمساءلة وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عاليًا من الاهتمام بمقاييس الأداء في برامج الرعاية الاجتماعية، وأنه ليس هناك نظام واحد للقياس موجود بين جميع المقاطعات، وتوصلت الدراسة أيضًا أن هناك شكوكًا كبيرة في مجال القياس ترتبط هذه الشكوك حول علاقة السبب والنتيجة، وأن هناك تشديدًا في استخدام هذه المقاييس في البرامج الاجتماعية لإحلال العقوبات في حالة الفشل وعدم الاعتراف بالأداء الممتاز ومكافأته، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أن هناك اتفاقًا كبيرًا في آراء الباحثين على أن قياس الأداء من العوامل المهمة جدًا في نجاح البرامج الاجتماعية ما يوحي أنه سوف يتم الاستمرار في التعامل مع هذه المقاييس.

وفي دراسة Halligan (٢٠٠٧) حول المساءلة في

التي تحتاج لقرارات ملهمة، ولتقييم اجتماعي.

الاستنتاج الثاني: أن إستراتيجيات موازنة التخطيط والبرمجة، الإدارة بالأهداف، الموازنة الصفرية تستخدم في تعزيز أنشطة التخطيط والرقابة فتتصف هذه الإستراتيجيات بنظام يتم فيه وضع قرارات توزيع الموارد ووضع البرامج بالاستناد على أهداف وغايات يتم الإعلان عنها بوضوح، وتقييمها باستخدام مقاييس أداء مبسطة لحد ما، وهكذا تساعد هذه التقنيات في تبني الأسلوب العقلاني الشامل لاتخاذ القرارات والذي يتعارض مع خاصية العلاج المتدرج والكامنة في عملية المساومة السياسية، وهكذا يتم صياغة السياسة العامة التي تتوافق مع احتياجات المواطن وتجنب الصراعات التي تنشأ عند إدارة شؤون الدولة بين الذراع التنفيذية والتشريعية وبالتالي بناء الثقة بين الحكومة والمواطن.

وقد أوصت الدراسة بأن إستراتيجيات التخطيط والرقابة السالفة الذكر لا يمكن الحكم عليها بأنها جيدة أو سيئة، وما يدعو لتطبيقها ليس كونها سهلة وواضحة للجميع بل أكثر من ذلك هو أي البرامج أو المواضيع التي يتم فيها استخدامها، وأي المواضيع تحتاج لتوجيه هذه الإستراتيجيات لها. وأنه يمكن الاستفادة من إستراتيجيات التخطيط والرقابة لتحقيق اليقين وإزالة أي نوع من الشكوك في مواقف الجدل والنزاعات الحاصلة على الصعيد المؤسسي أو السياسي ما يساعد على جعلها تعمل بطريقة مناسبة لاتخاذ قرارات محايدة.

فالتطبيق غير المناسب لإستراتيجيات الرقابة أو أساليبها يؤثر في دور الرقابة في رفع كفاءة الأداء ويعيقها وهذه النتيجة التي توصلت لها دراسة Dirsmith (١٩٨٠) تتفق مع ما أشارت له دراسة Ekstrom

منهجية الدراسة

١- منهج الدراسة

من خلال محاولة دراسة طبيعة دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح باستقصاء أكبر عدد من مفردات مجتمع البحث مما يجعل إمكانية تعميم النتائج أكبر من غيره من مناهج البحث العلمي الأخرى.

٢- مجتمع الدراسة واختيار العينة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في مجلس الشورى وعددهم حوالي (١٢٠) مفردة، والعاملين بديوان المراقبة العامة وعددهم (٦٥٠) مفردة، والعاملين بهيئة الرقابة والتحقيق وعددهم (١١٢) مفردة، والعاملين بوزارة المالية وعددهم (١٠٠) مفردة، حيث يصبح مجتمع الدراسة (٩٨٢) مفردة.

وقد استخدمت الدراسة أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية في سحب العينة، وقد استخدم مستوى معنوية (٠,٠٥)، ومن ثم حُدد حجم العينة المستهدفة بتطبيق المعادلة التالية (أبو شعر، ١٩٩٧م: ١٣٤):

$$\dot{n} = \frac{Z_{\alpha/2}^2 H}{e^2} \quad , \quad n = \frac{\dot{n}N}{(\dot{n} + N)}$$

وبالتالي فإن حجم العينة المطلوب حسب المعادلة المذكورة أعلاه يبلغ (٣٧٢)، وقد بلغت الاستبيانات المستعادة (٣١٤) استبانة من مجموع الاستبيانات بنسبة استجابة (٤, ٨٤٪).

أستراليا: الرقابة، المفارقة، التعقيد؛ وجدت الدراسة أن المساءلة والرقابة تتطوران بشكل سريع في فترة مكثفة من عمليات الإصلاح في النظام الفدرالي الأسترالي خلال العقود الثلاثة الأخيرة حيث تتأثر كل مرحلة من مراحل الإصلاح بمضاعفة في آليات الرقابة والمساءلة وبالتالي زيادة في التعقيد. وقد لخص الباحث كل مرحلة وتطور حالة التعقيد في الرقابة والمساءلة وربطه بالمتغيرات الخارجية للبيئة الإدارية، ففي عقد السبعينيات ووفق بيئة "إدارة عامة تقليدية" كان نمط المساءلة يعتمد على رقابة العمليات من قبل الوزارات المركزية، وأما عقد الثمانينيات في وجود بيئة إدارية تواجه ضغوطاً سياسية اتصفت المساءلة باللامركزية إضافة إلى أسلوب التسلسل الهرمي في الرقابة والمساءلة وقد توسعت آليات لا هوادة فيها للرقابة على مستوى الخدمات العامة في هذه المرحلة. وأما عقد التسعينيات فكانت بيئة الإدارة العامة تركز على رضا العملاء فأصبح المراقب هو العميل أو المستهلك وهو من يقوم بعملية المساءلة، وأما منتصف التسعينيات إلى نهاية التسعينيات في وجود بيئة تعتمد على المنافسة في الأسواق أصبحت خاصة المساءلة تعتمد على رقابة المنافسين والمتعاقدين والنتائج، والميزانية على أساس محاسبية، وفي الألفية الثالثة أصبحت البيئة الإدارية مكونة من الحكومة كاملة فأصبحت خاصة الرقابة والمساءلة جماعية تعتمد على نمط الرقابة والمساءلة المشتركة. ويخلص الباحث إلى أنه أصبحت تضاريس المساءلة والرقابة أكثر تعقيداً حول نطاق التزام الحكومة، وأن الضعف في أداء الحكومة بدورة سيكون وقوداً لصيغ جديدة في الرقابة والمساءلة في المستقبل.

٣- أداة جمع البيانات

والمحور الثاني أسباب الرضا أو عدم الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية المكون من ٢٤ عبارة مقسمة لخمسة أجزاء، كالتالي:

استخدمت الدراسة استبانته لاستقصاء آراء العينة، وقد تم تقسيمها إلى خمس محاور يتناول المحور الأول مدى الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية،

الأجزاء	أسباب تنظيمية	أسباب بشرية	أسباب تقنية	أسباب سلوكية	أسباب تعود لضعف الاتصال
الأسئلة التي تقيسه	١٠-١	١٤-١١	١٦-١٥	٢١-١٧	٢٤-٢٢

من (١٣-١) ومعوقات خارجية تقيسها العبارات من (٢٠-١٤) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد تناول المحور الخامس مقترحات تحسين أداء الأجهزة الرقابية لأجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية ويتكون من ٢٦ عبارة، مقسمة لخمسة أجزاء كالتالي:

أما المحور الثالث فقد تناول مدى الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الرقابية. أما بالنسبة للمحور الرابع فيتناول المعوقات التي تواجه الأجهزة الرقابية وتحد من دورها في رفع كفاءة الأداء للأجهزة الحكومية ويتكون من ٢٠ عبارة مقسمة لمعوقات داخلية تقيسها العبارات

الأجزاء	آليات بشرية	آليات تشريعية	آليات تقنية	آليات إجرائية	آليات لتعزيز الشفافية
الأسئلة التي تقيسه	٣-١	٥-٤	٨-٦	٢٣-٩	٢٦-٢٤

مطلقاً.

٢- فئة غير موافق: حصلت على درجات تراوحت بين (٨١، ٦٠-١، ٢) وتدلل على عدم الموافقة.

٣- فئة غير متأكد: حصلت على درجات تراوحت بين (٦١، ٤٠-٢، ٣) وتدلل على انقسام في آراء عينة الدراسة.

٤- فئة موافق: حصلت على درجات تراوحت بين (٤١، ٢٠-٣، ٤) وتدلل على الموافقة.

٥- فئة موافق جداً: حصلت على درجات تراوحت بين (٢١، ٤٠-٥، ٥) وتدلل على درجة عالية جداً من الموافقة.

وتم إخضاع الاستبانة إلى اختبار الصدق ففياً يتعلق بالصدق الظاهري فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الملك

وقد استخدم التدرج السداسي لاستجابات

أفراد الدراسة للمحورين الأول والثالث، أما بالنسبة للمحور الثاني والرابع والخامس فقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لاستجابات أفراد الدراسة (موافق جداً، موافق، غير متأكد، غير موافق، وغير موافق إطلاقاً)، وأعطيت لها القيم (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي وتم استخراج المدى بالطريقة التالية:

المدى = ٥ - ١ = ٤ ويمثل المدى أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس.

طول الفئة = $٤ \div ٥ = ٠,٨$ تمثل طول كل فئة من فئات المقياس.

ويمكن تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

١- فئة غير موافق إطلاقاً: حصلت على درجات تراوحت بين (١، ٨٠-١) وتدلل على عدم الموافقة

استخدام تحليل التباين الأحادي، واختبار LSD البعدية لتحديد اتجاه صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

عرض وتحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

يتناول هذا العرض خصائص أفراد العينة من حيث الجهاز الرقابي، والمؤهل العلمي، والتخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الرقابة على الأداء ما يمكن أن تعطي مزيداً من الفهم لعينة الدراسة. وبالنظر في الجدول رقم (١) يتضح أن غالبية أفراد العينة تعمل في ديوان المراقبة العامة حيث بلغت النسبة حوالي (٧٢٪) وهذه النتيجة منطقية لأن الديوان يقوم بنوعين من الرقابة المالية والرقابة على الأداء. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي يتضح أن نسبة (٣، ٧٢٪) من أفراد العينة يحملون الشهادة الجامعية، وهذه النتيجة أيضاً منطقية لأن طبيعة عمل المراقبين تتطلب تأهيلاً جامعياً في التخصصات المنوطة بهذا العمل.

وقد تبين أن غالبية أفراد العينة متخصصين في مجال المحاسبة وذلك بنسبة (٧٢، ٠)٪، وخبرة الغالبية منهم وصلت من ١٥ سنة فأكثر وذلك بنسبة (٣٧، ٩)٪.

وعلى الرغم من أن هناك نسبة لا بأس بها من أفراد العينة (٣٧، ٩)٪ حصلت على عدد من الدورات التدريبية تتراوح ما بين (١-٣) في الرقابة على الأداء، إلا أنه بالمقابل أن الغالبية العظمى (٤٠، ٤)٪ من أفراد العينة لم ينالوا أي دورات تدريبية في مجال الرقابة على الأداء.

سعود وخارج الجامعة بالإضافة لبعض أعضاء مجلس الشورى. وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر المحكمين على أداة الدراسة سواء بتعديل الصياغة لبعض العبارات بعد تحديد مواضع الالتباس والضعف فيها أو الحذف. وفيما يتعلق بالصدق البنائي فقد تم اختيار مجموعة كعينة استطلاعية مكونة من (٢٠) مفردة من مجتمع الدراسة، تم احتساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي يتضمنها إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات كل محور من المحاور ما يعطي مصداقية مرتفعة لبناء أداة الدراسة عند (٠، ٠١) ما يدل على الاتساق الداخلي بين جميع عبارات محاور أداة الدراسة. وبالنسبة لثبات الاستبانة فقد تم حساب كرونباخ ألفا للاستبانة لمحاور الدراسة الثاني والرابع والخامس حيث بلغت قيمته (٠، ٩١، ٠، ٨٩، ٠، ٩٢) على التوالي ويشير ذلك إلى علو ثبات الاستبانة.

٤- معالجة وتحليل البيانات

بعد إدخال البيانات في الحاسب الآلي تمت معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام مجموعة من العمليات الإحصائية كمعامل ارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي، وكرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبانة، واستخدم التكرارات والنسب المئوية للتعرف على استجابات أفراد العينة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة، وتم استخدام المتوسط الحسابي المرجح (الموزون)، والانحراف المعياري، كما تم

الجدول رقم (١). خصائص عينة الدراسة.

النسبة %	التكرار	التصنيف	خصائص العينة
٧,٠	٢٢	مجلس الشورى	١- وفق الجهاز الرقابي
٨,٠	٢٥	وزارة المالية	
١٢,١	٣٨	هيئة الرقابة والتحقيق	
٧٢,٩	٢٢٩	ديوان المراقبة العامة	
٨,٠	٢٥	دبلوم بعد الثانوي وأقل	٢- المؤهل العلمي
٧٢,٣	٢٢٧	بكالوريوس	
٧,٠	٢٢	دبلوم بعد البكالوريوس	
٧,٣	٢٣	ماجستير	
٥,٤	١٧	دكتوراه	
٧٢,٠	٢٢٦	محاسبة	٣- التخصص
٧,٠	٢٢	قانون وشرعة	
١,٦	٥	دبلوم تجاري	
٨,٣	٢٦	إدارة عامة	
٥,٧	١٨	اقتصاد	
٣,٢	١٠	هندسة	
٢,٢	٧	علاقات عامة وسياسة	
١٥,٩	٥٠	أقل من ٥ سنوات	٤- عدد سنوات الخبرة
٢٣,٢	٧٣	٥- أقل من ١٠ سنوات	
٢٢,٩	٧٢	١٠- أقل من ١٥ سنة	
٣٧,٩	١١٩	١٥ سنة فأكثر	
٤٠,٤	١٢٧	لا يوجد	٥- عدد الدورات التدريبية
٣٧,٩	١١٩	١- ٣	
١٥,٣	٤٨	٤- ٧	
٣,٥	١١	٨- ١١	
٢,٩	٩	أكثر من ١٢	

الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣, ٢٥) وهذا يُشير إلى الميل إلى عدم الرضا. وتُشير التكرارات والنسب المئوية إلى أن (٠, ١)٪ من أفراد العينة راضون تماماً عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، (٤, ١١)٪ راضون، (٣, ٣٥)٪ راضون إلى حد ما، و(٢, ٢٤)٪ غير راضون إلى حد ما، بينما كان نسبة (١, ٢٠)٪ غير راضون و نسبة (٠, ٨)٪ غير راضين إطلاقاً عن كفاءة أداء الأجهزة

ثانياً: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة الرئيسية
١- ما مدى رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟
للإجابة عن السؤال تم استقصاء آراء عينة الدراسة في الأجهزة الرقابية حول مدى رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية كما هو موضح في الجدول رقم (٢).
يُظهر الجدول رقم (٢) واقع رضا الأجهزة

الآراء ذات المتوسط الحسابي (٤١، ٣-٢٠، ٤)، وقد جاء في الترتيب الأول عبارة «ضعف كفاءة تنفيذ المشروعات العامة» بمتوسط حسابي (٤، ٣٢)، وجاء في الترتيب الأخير عبارة «الأهداف في بعض الأجهزة الحكومية غير محددة» بمتوسط حسابي (٣، ٦٣).

٢- أسباب بشرية: أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أن من أسباب عدم رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية هو «عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب» بمتوسط (٤، ٢٥)، وموافقون بدرجة عالية على أنه من أسباب عدم رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية أيضاً هو تدني مستوى الإبداع والتميز في الأداء بمتوسط (٤، ١٠).

٣- أسباب تقنية: أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أن من أسباب عدم الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية هو «عدم مواكبة التطورات التقنية الحديثة لتبسيط الإجراءات» بمتوسط (٤، ٢٦)، وموافقون بدرجة عالية على أنه من أسباب عدم رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية أيضاً هو ضعف استخدام الأساليب الحديثة في إعداد الميزانية القائمة على البرامج وقياس الأداء بمتوسط (٤، ١٢).

٤- أسباب سلوكية: أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أن من أسباب عدم الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية هو «تفشي ظاهرة المحسوبية والوساطة في الأجهزة الحكومية» بمتوسط (٤، ٤٥)، افتقاد الشفافية في إنجاز الخدمات بمتوسط (٤، ٢٥)، وموافقون بدرجة عالية على أنه من أسباب عدم رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية

الحكومية، وإجمالاً يمكن القول إن أكثر من نصف العينة غير راضين عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

الجدول رقم (٢). واقع رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

مدى الرضا	التكرار	النسبة %
راضٍ تمامًا	٣	١,٠
راضٍ	٣٦	١١,٤
راضٍ إلى حد ما	١١١	٣٥,٣
غير راضٍ إلى حد ما	٧٦	٢٤,٢
غير راضٍ	٦٣	٢٠,١
غير راضٍ إطلاقاً	٢٥	٨,٠
المجموع	٣١٤	١٠٠
المتوسط الحسابي		٣,٢٥
الانحراف المعياري		١,١٦

٢- ما أسباب رضا أو عدم رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟

يعزو أفراد العينة رضاهم أو عدم رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية إلى العديد من الأسباب، ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (٣) يبدو أن هناك ميل لعدم الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية لمعظم أفراد العينة. حيث يتبين أن هذه الأسباب مقسمة إلى خمسة أبعاد كما يلي:

١- أسباب تنظيمية: وهي مقسمة من حيث درجة الموافقة إلى مجموعتين حسب المتوسط الحسابي، وهي آراء موافقة بدرجة عالية جداً وهي الآراء ذات المتوسط الحسابي (٢١، ٤-٥) وآراء موافقة بدرجة عالية وهي

أيضاً هو ضعف العدالة في تقديم بعض الخدمات عدم رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية هو الحكومية بمتوسط (٤, ١١).

٥- أسباب ترجع لضعف الاتصال وقد أظهرت النتائج بمتوسط (٤, ١٩).
أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أنه من أسباب

الجدول رقم (٣). آراء أفراد الدراسة بالأجهزة الرقابية عن أسباب الرضا أو عدم الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً: أسباب تنظيمية:			
١	ضعف كفاءة تنفيذ المشروعات العامة.	٤,٣٢	٠,٧
٢	عدم الاستغلال الأفضل للموارد المادية المتاحة للأجهزة الحكومية.	٤,٢٩	٠,٨
٣	عدم الاهتمام بإعادة هيكلة الجهاز الحكومي.	٤,٢٥	٠,٨
٤	التعقيد في إجراءات إنجاز الخدمات.	٤,٢٥	٠,٨
٥	انخفاض مستوى الجودة في الخدمات المقدمة للمستخدمين.	٤,٠٣	٠,٨
٦	ضعف التجاوب مع المتغيرات البيئية (سواء سياسية، اقتصادية، تشريعية، إدارية...).	٤,٠٢	٠,٨
٧	ضعف إنتاجية الأجهزة الحكومية.	٤,٠٠	٠,٩
٨	إستراتيجيات بعض الأجهزة الحكومية غير واضحة.	٣,٨٩	٠,٩
٩	الازدواجية في الخدمة بين الوزارات.	٣,٧٨	١,٠
١٠	الأهداف في بعض الأجهزة الحكومية غير محددة.	٣,٦٣	١,٠
ثانياً: أسباب بشرية:			
١	عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	٤,٢٥	٠,٨
٢	تدني مستوى الإبداع والتميز في الأداء.	٤,١٠	٠,٨
٣	ضعف مستوى كفاءة الموارد البشرية بالأجهزة الحكومية.	٣,٨٩	١,٠
٤	كثرة عدد الموظفين في الأجهزة الحكومية دون عمل (البطالة المقنعة).	٣,٤١	١,٢
ثالثاً: أسباب تقنية:			
١	عدم مواكبة التطورات التقنية الحديثة لتبسيط الإجراءات.	٤,٢٦	٠,٨
٢	ضعف استخدام الأساليب الحديثة في إعداد الميزانية القائمة على البرامج وقياس الأداء.	٤,١٢	٠,٩
رابعاً: أسباب سلوكية:			
١	تفشي ظاهرة المحسوبية والوساطة في الأجهزة الحكومية.	٤,٤٥	٠,٧
٢	افتقاد الشفافية في إنجاز الخدمات.	٤,٢٥	٠,٨
٣	ضعف العدالة في تقديم بعض الخدمات الحكومية.	٤,١١	٠,٩
٤	تفشي ظاهرة الفساد المالي في الأجهزة الحكومية	٤,١١	٠,٩
٥	ضعف الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح.	٣,٨٩	٠,٩
خامساً: ضعف الاتصال:			
١	ضعف تفاعل الأجهزة الحكومية وتواصلها مع المجتمع.	٤,١٩	٠,٧
٢	افتقاد منهجية مطبقة لدراسة ومعالجة شكاوي وتحليل اقتراحات المتعاملين.	٤,١٩	٠,٨
٣	ضعف تلبية احتياجات المستخدمين وتوقعاتهم.	٤,١١	٠,٧

يُظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لواقع رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية متوسط الرضا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣, ٤٨)، حيث تُشير التكرارات والنسب المئوية إلى أن نسبة (٩, ٢٪) من أفراد العينة راضون تماماً عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية ونسبة (١, ٢٠٪) راضون ونسبة (٨, ٣٣٪) راضون إلى حد ما ونسبة (٩, ١٥٪) غير راضين إلى حد ما، بينما كان نسبة (٧, ٢٠٪) غير راضين ونسبة (٧, ٦٪) غير راضون إطلاقاً عن دورهم الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، وبالتمعن في هذه النسب يشير إلى أن غالبية أفراد العينة راضون إلى حد ما على دورهم الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية حيث يمثلون (٨, ٥٦٪) من أفراد العينة.

٤- ما المعوقات التي تحد من دور الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن رفع كفاءة الأداء للأجهزة الحكومية؟

هناك عدد من المعوقات تحد من دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؛ ويظهر الجدول رقم (٥) رأي أفراد العينة في هذه المعوقات.

٣- ما مدى رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟

لمعرفة مدى رضا الأجهزة الرقابية عن دورها في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية تم استقصاء آراء المسؤولين في هذه الأجهزة ويُظهر الجدول رقم (٤) نتيجة هذا الاستقصاء.

الجدول رقم (٤). واقع رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

مدى الرضا	التكرار	النسبة %
راضٍ تماماً	٩	٢,٩
راضٍ	٦٣	٢٠,١
راضٍ إلى حد ما	١٠٦	٣٣,٨
غير راضٍ إلى حد ما	٥٠	١٥,٩
غير راضٍ	٦٥	٢٠,٧
غير راضٍ إطلاقاً	٢١	٦,٧
المجموع	٣١٤	١٠٠
المتوسط الحسابي		٣,٤٨
الانحراف المعياري		١,٢٨

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً: معوقات داخلية:			
١	ضعف الحوافز المادية للمراقبين في الأجهزة الرقابية.	٤,٥٤	٠,٨
٢	عدم وجود الضمانات التي تكفل للأجهزة الرقابية العمل بحرية أكبر.	٤,٣٩	٠,٩
٣	عدم وجود صلاحيات كافية للجهاز الرقابي تكفل متابعة تنفيذ التوصيات التي يتم استخلاصها من تقارير الأداء.	٤,٣٤	٠,٩
٤	ضعف التعاون بين الأجهزة الرقابية المختلفة في عملية إعداد تقارير الأداء للأجهزة الحكومية.	٤,١٦	٠,٩
٥	تقادم الأنظمة واللوائح المستخدمة في الأجهزة الرقابية وعدم مناسبتها لمتطلبات رقابة الأداء.	٤,١٦	٠,٩

تابع الجدول رقم (٥).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦	محدودية الصلاحيات الممنوحة للمراقبين في الأجهزة الرقابية لضبط انحرافات الأداء ومكافحتها	٤,١٦	١,٠
٧	ضعف نظم قواعد البيانات والمعلومات لدى الأجهزة الرقابية عن أداء الأجهزة الحكومية للمتابعة والمقارنة.	٤,٠٦	٠,٩
٨	ضعف حماس بعض المراقبين في الأجهزة الرقابية.	٣,٨٣	١,٠
٩	تجنب المراقبين الإداريين في الأجهزة الرقابية إثارة المسؤولين في الأجهزة الحكومية.	٣,٦٨	١,٠
١٠	تعدد الأجهزة الرقابية على الأداء وازدواجية عملها.	٣,٦١	١,١
١١	طول إجراءات العمل الرقابي.	٣,٧٥	١,١
١٢	غياب الموضوعية في تقييم أداء بعض الأجهزة الحكومية.	٣,٥٥	١,٠
١٣	ضعف كفاءة العاملين في الأجهزة الرقابية حول مستجدات رقابة الأداء.	٣,٥٤	١,١
ثانياً : معوقات خارجية:			
١	ضعف استجابة وتعاون الأجهزة الحكومية في الكشف عن الانحرافات في الأداء.	٤,٢٤	٠,٨
٢	تدني مستوى وعي بعض المسؤولين والعاملين في الأجهزة الحكومية بأهمية دور أجهزة الرقابة.	٤,٢٢	٠,٩
٣	ضعف اهتمام الأجهزة الحكومية بمعرفة تقارير الأداء الصادرة من جهازكم الرقابي	٤,١٥	٠,٩
٤	عدم وجود معايير ومؤشرات واضحة ومحددة لدى الأجهزة الحكومية تستطيع من خلالها الأجهزة الرقابية قياس الأداء.	٣,٩٩	٠,٩
٥	حساسية الكشف عن انحرافات الأداء في الأجهزة الحكومية .	٣,٩٣	١,٠
٦	تداخل الاختصاصات والمسؤوليات في الأجهزة الحكومية.	٣,٨٣	٠,٩
٧	تداخل أهداف الأجهزة الحكومية ما يجعل عملية قياس ومقارنة الأداء عملية صعبة	٣,٦١	١,٠

وفقاً لآراء مفردات الدراسة عبارة «ضعف الحوافز المادية للمراقبين في الأجهزة الرقابية» بمتوسط حسابي (٤,٥٤)، وفي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٣٩) جاءت عبارة «عدم وجود الضمانات التي تكفل للأجهزة الرقابية العمل بحرية أكبر»، وجاء في الترتيب الأخير عبارة «ضعف كفاءة العاملين بالأجهزة الرقابية حول مستجدات رقابة الأداء» بمتوسط حسابي (٣,٥٤).

٢- معوقات خارجية : حيث أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أنه من المعوقات

يوضح الجدول رقم (٥) أن آراء أفراد العينة تجاه المعوقات التي تعيق الأجهزة الرقابية عن دورها في رفع كفاءة الأداء للأجهزة الحكومية مقسمة من حيث درجة الموافقة إلى مجموعتين حسب المتوسط الحسابي وهما آراء موافقة بدرجة عالية جداً وهي الآراء ذات المتوسط الحسابي (٢١,٤-٥) وآراء موافقة بدرجة عالية وهي الآراء ذات المتوسط الحسابي (٤١,٤١-٣,٢٠)، وقد قسمت المعوقات إلى بعدين، وهما معوقات داخلية ومعوقات خارجية، وجاءت النتائج كالتالي:

١ - معوقات داخلية : حيث جاء في الترتيب الأول

التي تعيق الأجهزة الرقابية عن دورها في رفع كفاءة الأداء للأجهزة الحكومية ضعف استجابة وتعاون الأجهزة الحكومية في الكشف عن الانحرافات في الأداء بمتوسط (٤, ٢٤)، وتدني مستوى وعي بعض المسؤولين والعاملين في الأجهزة الحكومية بأهمية دور أجهزة الرقابة بمتوسط (٤, ٢٢)، وجاء في الترتيب الأخير تداخل أهداف الأجهزة الحكومية ما يجعل عملية قياس ومقارنة الأداء عملية صعبة بمتوسط (٦, ٦١). كيف يمكن تحسين أداء الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟

موضوع تحسين أداء الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية هو الأساس والهدف الذي تبحث فيه هذه الدراسة، ولتحقيق هذه الغاية تم التعرف على آراء أفراد العينة حول الموضوع كما يوضح ذلك الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦). آراء أفراد العينة تجاه كيفية تحسين أداء الأجهزة الرقابية من أجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً: آليات بشرية:			
١	زيادة عدد الموظفين المؤهلين فنياً وإدارياً في جميع التخصصات في الأجهزة الرقابية.	٤,٦٥	٠,٦
٢	التطوير المستمر لبرامج التدريب لتلبية احتياجات الرقابة على الأداء.	٤,٦١	٠,٦
٣	تشجيع المنافسة الإيجابية بين المراقبين في الأجهزة الرقابية.	٤,٥١	٠,٧
ثانياً: آليات تشريعية:			
١	تفعيل هيئة مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة.	٤,٧٢	٠,٦
٢	سن أنظمة جديدة في الأجهزة الرقابية أكثر صلاحية واستقلالية.	٤,٦٦	٠,٦
ثالثاً: آليات تقنية:			
١	الاستفادة من التقنية الحديثة في إجراءات العملية الرقابية.	٤,٦٨	٠,٦
٢	تطوير أساليب وإجراءات مراقبة الجودة.	٤,٥٠	٠,٦
٣	تفعيل نظم الاتصال المتبعة بين المراقبين والمراقبين.	٤,٤٥	٠,٧
رابعاً: آليات إجرائية:			
١	التركيز على محاربة الفساد والمحسوبية.	٤,٦٩	٠,٦
٢	مساءلة الجهاز الإداري الذي لم يأخذ بملاحظات التقارير السابقة من الأجهزة الرقابية.	٤,٦٦	٠,٦
٣	دعم الأجهزة الرقابية بالإمكانات المادية.	٤,٦٦	٠,٧
٤	التركيز على محاسبة الانحرافات في أداء العمل الإداري بنفس درجة المحاسبة المالية	٤,٥٩	٠,٧
٥	استخدام تقارير الأداء السابق ومقارنته بالأداء الحالي لمعرفة مدى التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء.	٤,٥٥	٠,٧
٦	عقد لقاءات بين الأجهزة الرقابية لمناقشة انحرافات الأداء في القطاعات المشمولة بالرقابة وصياغة التقارير النهائية للأداء.	٤,٥٢	٠,٦

تابع الجدول رقم (٦).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رابعاً: آليات إجرائية:			
٧	إرسال تقارير أداء سنوية للأجهزة الحكومية تبين أداءها السنوي ومتابعتها.	٤,٤٩	٠,٧
٨	الاكتشاف المبكر لانحراف الأداء في الأجهزة الحكومية.	٤,٤٨	٠,٧
٩	مساهمة الأجهزة الرقابية بصورة فاعلة في تصميم وإعداد نظم الرقابة الداخلية والضبط الداخلي.	٤,٤٢	٠,٨
١٠	عمل دراسات استقصائية من قبل الأجهزة الرقابية للحصول على ملاحظات المستفيدين من الأجهزة الحكومية.	٤,٣٧	٠,٧
١١	استخدام شكاوي واقتراحات المستفيدين كأداة من أدوات الرقابة على الأداء.	٤,٣٧	٠,٨
١٢	ربط مؤشرات الأداء للأجهزة الحكومية بخطط التنمية.	٤,٣٧	٠,٨
١٣	اشتراك الأجهزة الرقابية في وضع الأنظمة المحاسبية للأجهزة الحكومية	٤,٣٥	٠,٩
١٤	تعديل مقاييس الأداء للأجهزة الحكومية في ضوء المعلومات الناتجة عن الرقابة.	٤,٣٠	٠,٧
١٥	اشتراك الأجهزة الرقابية مع الجهات الحكومية ذات العلاقة كمعهد الإدارة العامة لقياس الأداء الحكومي.	٤,٢٥	٠,٩
خامساً: آلية تعزيز الشفافية			
١	الإعلان عن الأجهزة المتميزة في ادائها ومكافأتها.	٤,٥٥	٠,٧
٢	الإعلان والإفصاح من قبل والأجهزة الرقابية عن حالات الفساد والأداء المخالف بشفافية ووضوح عن طريق وسائل الاعلام المختلفة.	٤,٤٧	٠,٩
٣	إشراك مؤسسات المجتمع المدني في الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية.	٤,٠٣	١,١

الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية يجب زيادة عدد الموظفين المؤهلين فنياً وإدارياً في جميع التخصصات في الأجهزة الرقابية بمتوسط (٤,٦٥)، والتطوير المستمر لبرامج التدريب لتلبية احتياجات الرقابة على الأداء بمتوسط (٤,٦١)، وتشجيع المنافسة الإيجابية بين المراقبين في الأجهزة الرقابية بمتوسط (٤,٥١).

آليات تشريعية: حيث أظهرت نتائج جدول (٦) أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أنه لتحسين أداء الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية يجب تفعيل هيئة مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة

توضح بيانات الجدول رقم (٦) آراء أفراد العينة تجاه كيفية تحسين أداء الأجهزة الرقابية من أجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؛ حيث يتبين أن هذه الآراء مقسمة من حيث درجة الموافقة إلى مجموعتين حسب المتوسط الحسابي وهما آراء موافقة بدرجة عالية جداً وهي الآراء ذات المتوسط الحسابي (٤,٢١-٥)، وآراء موافقة بدرجة عالية وهي الآراء ذات المتوسط الحسابي (٤,٢٠-٣)، وقد قسمت عبارات المحور إلى خمسة بنود كالتالي:

آليات بشرية: حيث أظهرت نتائج جدول (٦) أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أنه لتحسين أداء

الحكومية يجب إشراك مؤسسات المجتمع المدني في الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية بمتوسط (٤, ٠٣).
٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو رضاهم أو عدم رضاهم عن الأجهزة الرقابية والحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية (للجهاز الرقابي الذي تنتمي إليه، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الرقابة على الأداء)؟

للتعرف على مدى وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو رضاهم أو عدم رضاهم عن الأجهزة الرقابية والحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لبيان الفروق، بالإضافة لاستخدام اختبار (Least-significant difference) البعدي لتحديد اتجاه صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

الجهاز الرقابي

يظهر تحليل التباين في الجدول رقم (٧) أدناه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للجهاز الرقابي، حيث إن مستوى الدلالة أقل من ٠,٠١ وهذا بدوره يعني أن هناك فروقاً معنوية في استجابات أفراد العينة.

وقد اتضح من اختبار LSD البعدي أن درجة رضا العاملين بالأجهزة الرقابية (وزارة المالية، هيئة الرقابة والتحقيق، ديوان المراقبة العامة) عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية أعلى من درجة رضا الذين يعملون بمجلس الشورى الذين كان متوسط رضاهم هو (٢, ٠٩)، في حين أن متوسط رضا الأجهزة الأخرى يزيد عن (٣) كما يتضح من الجدول رقم (٨).

بمتوسط (٤, ٧٧)، وسن أنظمة جديدة في الأجهزة الرقابية أكثر صلاحية واستقلالية بمتوسط (٤, ٦٦).
آليات تقنية: حيث أظهرت نتائج جدول (٦) أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أنه لتحسين أداء الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية يجب الاستفادة من التقنية الحديثة في إجراءات العملية الرقابية (٤, ٦٨)، وتطوير أساليب وإجراءات مراقبة الجودة بمتوسط (٤, ٥٠)، وتفعيل نظم الاتصال المتبعة بين المراقبين والمراقبين بمتوسط (٤, ٤٥).

آليات إجرائية: وقد جاء في الترتيب الأول حسب آراء مفردات الدراسة عبارة « التركيز على محاربة الفساد والمحسوبية » بمتوسط حسابي (٤, ٦٩)، وفي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤, ٦٦) جاءت عبارة «مساءلة الجهاز الإداري الذي لم يأخذ بملاحظات التقارير السابقة من الأجهزة الرقابية»، وفي الترتيب الثالث جاءت عبارة «دعم الأجهزة الرقابية بالإمكانات المادية بمتوسط حسابي (٤, ٦٦)، وجاء في الترتيب الأخير عبارة « اشترك الأجهزة الرقابية مع الجهات الحكومية ذات العلاقة كمعهد الإدارة العامة لقياس الأداء الحكومي » بمتوسط حسابي (٤, ٢٥).

آلية تعزيز الشفافية: حيث أظهرت نتائج جدول (٦) أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أنه لتحسين أداء الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية يجب الإعلان عن الأجهزة المتميزة في أدائها ومكافأتهما (٤, ٥٥)، والإعلان والإفصاح من قبل الأجهزة الرقابية عن حالات الفساد والأداء المخالف بشفافية ووضوح عن طريق وسائل الإعلام المختلفة بمتوسط (٤, ٤٧)، وموافقون بدرجة عالية على أنه لتحسين أداء الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة

الجدول رقم (٧). تحليل التباين الأحادي للفروق وفقاً للجهاز الرقابي.

المحور	الجهاز الرقابي	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة
رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية	مجلس الشورى	٢,٠٩	١,٠٢	٩,٤٣	**٠,٠٠٠
	وزارة المالية	٣,٣٢	١,٠٧		
	هيئة الرقابة والتحقيق	٣,٠٥	١,٠١		
	ديوان المراقبة العامة	٣,٣٩	١,١٥		
رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية	مجلس الشورى	٢,٢٧	٨٣.	١٠,٠٣	**٠,٠٠٠
	وزارة المالية	٣,٦٨	١,١٨		
	هيئة الرقابة والتحقيق	٣,٠٨	١,٢٢		
	ديوان المراقبة العامة	٣,٦٥	١,٢٧		

** دال عند (٠,٠١).

الجدول رقم (٨). نتائج اختبار LSD البعدي لتحديد الفروق الدالة إحصائياً.

المحور الأول	الجهاز الرقابي	المتوسط الحسابي	الجهاز الرقابي			
			١	٢	٣	٤
المحور الأول	١ مجلس الشورى	٢,٠٩				
	٢ وزارة المالية	٣,٣٢	*			
	٣ هيئة الرقابة والتحقيق	٣,٠٥	*	*		
	٤ ديوان المراقبة العامة	٣,٣٩	*	*	*	

* اتجاه صالح للفروق.

المؤهل العلمي

للتعرف على تأثير استجابات المبحوثين بمؤهلهم العلمي يتضح من الجدول رقم (١٠) أدناه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي في محوري الدراسة، حيث إن مستوى الدلالة أقل من ٠,٠١ وهذا بدوره يعني أن هناك فروقا معنوية في استجابات أفراد العينة.

يُظهر الجدول رقم (٩) أن درجة رضا العاملين بالأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية (وزارة المالية، ديوان المراقبة العام) أعلى من درجة رضا الذين يعملون في هيئة الرقابة والتحقيق ومجلس الشورى، حيث يظهر الجدول أن متوسط رضا العاملين بوزارة المالية هو (٣,٦٨) والعاملين بديوان المراقبة العام هو (٣,٦٥) في حين أن متوسط رضا العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق هو (٣,٠٨) والعاملين في مجلس الشورى هو (٢,٢٧).

الجدول رقم (٩). نتائج اختبار LSD البعدي لتحديد الفروق

الجهاز الرقابي				المتوسط الحسابي	الجهاز الرقابي		المحور الثالث
٤	٣	٢	١				
				٢,٢٧	مجلس الشورى	١	
			*	٣,٦٨	وزارة المالية	٢	
			*	٣,٠٨	هيئة الرقابة والتحقيق	٣	
	*		*	٣,٦٥	ديوان المراقبة العامة	٤	

* اتجاه صالح الفروق

الجدول رقم (١٠). تحليل التباين الأحادي للفروق وفقاً للمؤهل العلمي.

الدلالة	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط	المؤهل العلمي	المحور
**٠,٠٠٠	٧,٥١	١,٢١	٣,٧٢	دبلوم بعد الثانوي وأقل	رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية
		١,١٤	٣,٢٦	بكالوريوس	
		١,١٥	٣,٢٣	دبلوم بعد البكالوريوس	
		٠,٧٨	٣,٦١	ماجستير	
		١,٠٣	١,٩٤	دكتوراه	
**٠,٠٠٠	٥,٨١	١,٣٨	٣,٣٦	دبلوم بعد الثانوي وأقل	رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.
		١,٢٥	٣,٦١	بكالوريوس	
		١,٣٢	٣,٦٨	دبلوم بعد البكالوريوس	
		١,١٩	٣,١٧	ماجستير	
		٠,٨١	٢,١٨	دكتوراه	

** دال عند (٠,٠١)

رضا الحاصلين على درجة الدكتوراه هو (١,٩٤)، وبالتالي فإن رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، للحاصلين على درجة الماجستير

وبالنظر للجدول رقم (١١) أدناه يتضح أن درجة رضا من هم مؤهلهم أقل من درجة الدكتوراه يتراوح بين (٣,٢٣) و (٣,٧٢) في حين أن متوسط

فأقل أعلى من درجة الرضا للباحثين على درجة الدكتوراه.

الجدول رقم (١١). نتائج اختبار LSD البعدي لتحديد الفروق وفقاً للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي					المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	
٥	٤	٣	٢	١			
*					٣,٧٢	١	دبلوم بعد الثانوي وأقل
*					٣,٢٦	٢	بكالوريوس
*					٣,٢٣	٣	دبلوم بعد البكالوريوس
*					٣,٦١	٤	ماجستير
					١,٩٤	٥	دكتوراه

* اتجاه صالح الفروق.

يُظهر الجدول رقم (١٢) أن درجة رضا الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية للباحثين على درجة الماجستير فأقل يتراوح ما بين (٣, ١٧) و (٣, ٦٨) في حين أن متوسط رضا الباحثين على درجة الدكتوراه هو (٢, ١٨). وبالتالي فإن رضا الأجهزة

الجدول رقم (١٢). نتائج اختبار LSD البعدي لتحديد الفروق الدالة إحصائياً وفقاً للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي					المتوسط الحسابي	المؤهل	
٥	٤	٣	٢	١			
*					٣,٣٦	١	دبلوم بعد الثانوي وأقل
*					٣,٦١	٢	بكالوريوس
*					٣,٦٨	٣	دبلوم بعد البكالوريوس
*					٣,١٧	٤	ماجستير
					٢,١٨	٥	دكتوراه

* اتجاه صالح الفروق.

هناك فروقا معنوية في استجابات أفراد العينة تتأثر

بالتخصص العلمي.

التخصص العلمي

وبالنظر للجدول رقم (١٣) أدناه يتضح أن

مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥ وهذا بدوره يعني أن

الجدول رقم (١٣). تحليل التباين الأحادي للفروق وفقاً للتخصص العلمي.

المحور	التخصص	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة
رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية	قانون وشريعة	٢,٨٦	١,١٣	٢,٣٥	*,٠٣١
	محاسبة	٣,٣٧	١,١٤		
	دبلوم تجاري	٤,٠٠	١,٥٨		
	إدارة عامة	٢,٩٢	١,١٦		
	اقتصاد	٣,٠٠	١,٢٤		
	هندسة	٢,٦٠	١,٠٧		
	علاقات عامة وسياسة	٢,٨٦	.٩٠		
رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية	قانون وشريعة	٢,٩١	١,٢٣	٣,١١	**,٠٠٦
	محاسبة	٣,٦٥	١,٢٨		
	دبلوم تجاري	٢,٦٠	١,١٤		
	إدارة عامة	٣,١٥	١,٢٦		
	اقتصاد	٣,٤٤	١,٢٩		
	هندسة	٢,٨٠	٠,٧٩		
	علاقات عامة وسياسة	٢,٧١	٠,٩٥		

* معنوية عند (٠,٠٥)

** معنوية عند (٠,٠١)

على الترتيب (٢,٦٠) و (٢,٨٦) و (٢,٨٦)، وهذا يعني أن درجة الرضا لتخصص المحاسبة والدبلوم التجاري أعلى من درجة الرضا لتخصص الهندسة والشريعة والقانون والعلاقات العامة والسياسة.

يُظهر الجدول رقم (١٤) أدناه أن متوسط رضا تخصص الدبلوم التجاري والمحاسبة هي على الترتيب (٤,٠٠)، (٣,٣٧) في حين أن متوسط رضا الهندسة والشريعة والقانون والعلاقات العامة والسياسة هي

الجدول رقم (١٤). نتائج اختبار LSD البعدي لتحديد الفروق وفقاً للتخصص العلمي

المحور الأول	التخصص	المتوسط الحسابي	التخصص							
			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	
المحور الأول	١ قانون وشريعة	٢,٨٦								
	٢ محاسبة	٣,٣٧	*							
	٣ دبلوم تجاري	٤,٠٠	*	*						
	٤ إدارة عامة	٢,٩٢								
	٥ اقتصاد	٣,٠٠								
	٦ هندسة	٢,٦٠								
	٧ علاقات عامة وسياسة	٢,٨٦								

* اتجاه صالح للفروق

الرضا لتخصص هندسة والدبلوم التجاري والشريعة والقانون والعلاقات العامة والسياسة، حيث يتبين أن متوسط رضا تخصص المحاسبة هو (٣, ٦٥)، في حين أن متوسط رضا تخصصات الهندسة والدبلوم التجاري والشريعة والقانون والعلاقات العامة والسياسة يتراوح بين (٢, ٦٠) و(٢, ٩١).

يُظهر الجدول رقم (١٥) أدناه أن اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً وفقاً للتخصص في المحور الثالث (رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية)، لصالح تخصص المحاسبة مقابل تخصص الهندسة والدبلوم التجاري والشريعة والقانون والعلاقات العامة والسياسة، أي أن درجة الرضا لتخصص المحاسبة أعلى من درجة

الجدول رقم (١٥). نتائج اختبار LSD البعدي لتحديد الفروق وفقاً للتخصص العلمي.

التخصص							المتوسط الحسابي	التخصص	المحور الثالث
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١			
							٢,٩١	١ قانون وشريعة	
	*					*	٣,٦٥	٢ محاسبة	
							٢,٦٠	٣ دبلوم تجاري	
							٣,١٥	٤ إدارة عامة	
							٣,٤٤	٥ اقتصاد	
							٢,٨٠	٦ هندسة	
							٢,٧١	٧ علاقات عامة وسياسة	

* اتجاه صالح الفروق.

أولاً النتائج

يمكن تلخيص أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة على النحو التالي:
 أولاً: أظهرت نتائج الدراسة أن الأجهزة الرقابية غير راضية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.
 ثانياً: أظهرت نتائج الدراسة أن هناك العديد من الأسباب أدت لعدم رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية من أهمها:
 ١- أسباب تنظيمية: وترجع إلى ضعف كفاءة تنفيذ المشروعات العامة وعدم الاستغلال الأفضل للموارد

عندما تم إجراء تحليل التباين لكل من مُتغيّري سنوات الخبرة، والدورات التدريبية اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين يمكن عزوها لهذين المتغيرين وعليه فلا يوجد تأثير لهذين المتغيرين على استجابات الباحثين.

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يقدم التوصيات التي تم استنتاجها من خلال النتائج التي تم التوصل إليها.

الإدارية كالبطالة المقنعة وتضخم الهياكل التنظيمية، وضعف الاستفادة من التقنيات الحديثة ما يعقد إنجاز الخدمات وافتقاد الجودة في الأداء، وهذا بطبيعة الحال سوف ينتج عنه تفشي للوساطة والمحسوبية في إنجاز الخدمات ويفتقد العدالة والشفافية في إنجاز الخدمات. وعندما يتم مخالفة قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بسبب تفشي المحسوبية والوساطة في الأجهزة الحكومية فسوف ينتج عن الموارد البشرية غير الكفاء تدنٍ في مستوى الإبداع والتميز، وضعف كفاءة وفاعلية تنفيذ المشروعات العامة، وعدم الاستغلال الأفضل للموارد المادية المتاحة ما ينتج عنه ضعف مستوى الشفافية وبالتالي زيادة الفساد الإداري والمالي وهكذا...

ثالثاً: أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الأجهزة الرقابية راضية إلى حد ما عن دورها في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية. وهذه النتيجة تعد مؤشراً طبعياً حيث إن بعض هذه الأجهزة قد قام بدور إيجابي في بعض جوانب الرقابة على الأداء، ولا بد أن يكون العاملون فيها راضين عن أدائهم. في حين أنه توجد بعض الصعوبات التي تواجه المراقبين في الأجهزة الرقابية تحول بين مستوى الأداء الفعلي، والمستوى الذي يطمحون للوصول إليه ما يجعلهم غير راضين عن دورهم الرقابي في رفع كفاءة الأداء، وهذا ما تجيب عنه نتائج المحور الرابع.

رابعاً: كشفت الدراسة عن وجود العديد من المعوقات التي تعيق الأجهزة الرقابية عن دورها في رفع كفاءة الأداء من أهمها:

١- معوقات داخلية: وهي ضعف الحوافز المادية للمراقبين في الأجهزة الرقابية، وعدم وجود الضمانات

المادية المتاحة للأجهزة الحكومية، وعدم الاهتمام بإعادة هيكلة الجهاز الحكومي والتعقيد في إجراءات إنجاز الخدمات .

٢- أسباب بشرية: وترجع إلى عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتدني مستوى الإبداع والتميز في الأداء، وضعف مستوى كفاءة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، وكثرة عدد الموظفين في الأجهزة الحكومية دون عمل.

٣- أسباب تقنية: وترجع لعدم مواكبة التطورات التقنية الحديثة لتبسيط الإجراءات وضعف استخدام الأساليب الحديثة في إعداد الميزانية القائمة على البرامج وقياس الأداء.

٤- أسباب سلوكية: وترجع لتفشي ظاهرة المحسوبية والوساطة في الأجهزة الحكومية، وافتقاد الشفافية في إنجاز الخدمات، وضعف العدالة في تقديم بعض الخدمات الحكومية، وتفشي ظاهرة الفساد المالي في الأجهزة الحكومية، وضعف الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح.

٥- أسباب ترجع إلى ضعف الاتصال: وهي ضعف تفاعل الأجهزة الحكومية وتواصلها مع المجتمع، وافتقاد منهجية مطبقة لدراسة ومعالجة شكاوي وتحليل اقتراحات المتعاملين، وضعف تلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.

ومن الملاحظ أن هذه الأسباب مرتبطة ببعضها البعض، فكل مظهر من مظاهر عدم كفاءة الأداء يكون سبباً ينتج منه سلسلة أخرى من مظاهر عدم كفاءة الأداء، فعندما يضعف الاهتمام بإعادة هيكلة الجهاز الحكومي فسوف يتبع ذلك مجموعة من الاختلالات

مستوى فاعلية نظام الرقابة“ وبلا شك أن هذا النوع من الحوافز الذي أشارت له دراسة ”هني“ هو ما أشار له ”هيرزبيرج“ بإثراء العمل بمزيد من المسؤوليات ما يعطي دافعية أكبر نحو العمل، وكتيجة طبيعية سوف يزيد الأداء. ولكن الاتجاه العام السائد لدى الباحثين أن الأداء عندما يتم منحه بالمكافآت المناسبة مادياً ومعنوياً سوف يعزز كفاءة الأداء (عيسوي، ١٩٩٢م: ٤٧). واللافت للنظر أن بعض الدراسات التي تطرقت للحوافز في النظام الرقابي توصي بأن يحتوي النظام الرقابي على الحوافز الإيجابية كما يحوي الحوافز السلبية في حالة الأداء المخالف لمن تكون عليهم الرقابة كما أشارت لذلك دراسة Ekstrom (١٩٩٨).

وتتفق نتائج هذه الدراسة في: عدم وجود الضمانات التي تكفل للأجهزة الرقابية العمل بحرية أكبر، عدم وجود صلاحيات كافية للجهاز الرقابي تكفل متابعة تنفيذ التوصيات التي يتم استخلاصها من تقارير الأداء، مع ما أوصت به دراسة السبيعي (٢٠١٠م) وما توصلت له نتائج دراسة القبيلات (١٩٩٨م) والفرق بين هذه الدراسة ودراسة (القبيلات) أن الأخيرة طبقت في الأردن في بيئة تختلف عن بيئة الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة القبيلات (١٩٩٨م) في ضعف تعاون الأجهزة الحكومية مع الأجهزة الرقابية، ولا تختلف هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت له دراسة آل حموض (٢٠١٠م) بأن من أهم الصعوبات التي تواجه مجلس الشورى - كجهاز رقابي - تأخر تسليم بعض التقارير السنوية للأجهزة الحكومية عن وقتها المحدد وهذا التأخير يُعد

التي تكفل للأجهزة الرقابية العمل بحرية أكبر، وعدم وجود صلاحيات كافية للجهاز الرقابي تكفل متابعة تنفيذ التوصيات التي يتم استخلاصها من تقارير الأداء، وضعف التعاون بين الأجهزة الرقابية المختلفة في عملية إعداد تقارير الأداء للأجهزة الحكومية، وتقادم الأنظمة واللوائح المستخدمة في الأجهزة الرقابية وعدم مناسبتها لمتطلبات رقابة الأداء، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للمراقبين في الأجهزة الرقابية لضبط انحرافات الأداء ومكافحتها، وضعف نظم قواعد البيانات والمعلومات لدى الأجهزة الرقابية عن أداء الأجهزة الحكومية للمتابعة والمقارنة.

٢- معوقات خارجية: وهي ضعف استجابة وتعاون الأجهزة الحكومية في الكشف عن الانحرافات في الأداء، وتدني مستوى وعي بعض المسؤولين والعاملين في الأجهزة الحكومية بأهمية دور أجهزة الرقابة، وضعف اهتمام الأجهزة الحكومية بمعرفة تقارير الأداء الصادرة من جهازكم الرقابي، وعدم وجود معايير ومؤشرات واضحة ومحددة لدى الأجهزة الحكومية تستطيع من خلالها الأجهزة الرقابية قياس الأداء، وتداخل الاختصاصات والمسؤوليات في الأجهزة الحكومية، وتداخل أهداف الأجهزة الحكومية ما يجعل عملية قياس ومقارنة الأداء عملية صعبة.

ومن الملاحظ أنه قد جاء عامل ضعف الحوافز المادية في المركز الأول كأبرز الأسباب التنظيمية التي تعيق أداء العاملين في الأجهزة الرقابية ومن الدراسات السابقة التي أشارت لموضوع الحوافز دراسة Haney (٢٠٠٩) الذي توصل فيها أنه كلما ”كانت عملية قياس المخرجات صعبة أدى ذلك إلى رفع

أحد أشكال عدم التعاون.

وتعزيز النزاهة، وسن أنظمة جديدة في الأجهزة الرقابية أكثر صلاحية واستقلالية.

٣- آليات تقنية: وهي الاستفادة من التقنية الحديثة في إجراءات العملية الرقابية، وتطوير أساليب وإجراءات مراقبة الجودة، وتفعيل نظم الاتصال المتبعة بين المراقبين والمراقبين.

٤- آليات إجرائية: ومن أهمها التركيز على محاربة الفساد والمحسوبية، ومساءلة الجهاز الإداري الذي لم يأخذ بملاحظات التقارير السابقة من الأجهزة الرقابية، ودعم الأجهزة الرقابية بالإمكانات المادية، والتركيز على محاسبة الانحرافات في أداء العمل الإداري بنفس درجة المحاسبة المالية، واستخدام تقارير الأداء السابق ومقارنته بالأداء الحالي لمعرفة مدى التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء، وعقد لقاءات بين الأجهزة الرقابية لمناقشة انحرافات الأداء في القطاعات المشمولة بالرقابة وصياغة التقارير النهائية للأداء، وإرسال تقارير أداء سنوية للأجهزة الحكومية تبين أداءها السنوي ومتابعتها.

٥- آلية تعزيز الشفافية: وهي الإعلان عن الأجهزة المتميزة في أدائها ومكافئتها، والإعلان والإفصاح من قبل الأجهزة الرقابية عن حالات الفساد والأداء المخالف بشفافية ووضوح عن طريق وسائل الإعلام، وإشراك مؤسسات المجتمع المدني في الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية.

وبمقارنة هذه النتائج مع الدراسات السابقة يتضح أن هناك اتفاقاً بين هذه الدراسة ودراسة السبيعي (٢٠١٠م) في أن «التركيز على محاربة الفساد والمحسوبية» يعد أهم سبل تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية.

ولم تتطرق أي دراسة من الدراسات السابقة لمستوى التعاون بين الأجهزة الرقابية بشكل مباشر، فضعف التعاون بين الأجهزة الرقابية المختلفة في عملية إعداد تقارير الأداء للأجهزة الحكومية تُعد من المعوقات التي تؤثر في إعداد التقارير وعلى الأخص أن هناك العديد من أجهزة الرقابة معنية برقابة أداء الأجهزة الحكومية ولكل منها تقرير قد يختلف عن الآخر ما قد يعطي رؤى مختلفة عن الأداء الحكومي وهذا بدوره يؤثر في أداء الأجهزة الحكومية ويؤدي لتشتتها وهذا ما يتفق مع دراسة التقي (١٩٩٥م) المطبقة على الأجهزة الحكومية في المملكة والفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في أن الأخيرة أشارت لهذا المعوق من واقع من تقع عليهم الرقابة، بينما الدراسة الحالية تنطلق نتائجها من رأي المراقبين أنفسهم الذين يقومون بمراقبة الأداء وإعداد التقارير، وما تؤثره عملية تعدد الأجهزة الرقابية بشكل سلبي على العملية الرقابية ويؤدي ذلك إلى تداخل الاختصاصات فيما بينها وإرباكها، وإلى ضعف المساءلة في حالة الأداء المنحرف. خامساً: أظهرت الدراسة أنه يمكن تحسين أداء الأجهزة الرقابية من أجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، من خلال اتباع عدد من الآليات لعل من أهمها:

١- آليات بشرية: وهي زيادة عدد الموظفين المؤهلين فنياً وإدارياً في جميع التخصصات في الأجهزة الرقابية، والتطوير المستمر لبرامج التدريب لتلبية احتياجات الرقابة على الأداء، وتشجيع المنافسة الإيجابية بين المراقبين في الأجهزة الرقابية.

٢- آليات تشريعية: وهي تفعيل هيئة مكافحة الفساد

الفروق في المحور الثالث (رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية) يميل لصالح تخصص المحاسبة مقابل تخصص هندسة وشريعة وقانون.

لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية يمكن عزوها لمتغيري الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

ثانياً التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فتوصي الدراسة بالآتي :

١- ضرورة الاهتمام بآراء العاملين بالأجهزة الرقابية، بحيث تُنظّم اجتماعات دورية في مختلف الأجهزة الرقابية لأخذ مرئياتهم حول الأداء الحكومي والمعوقات التي يواجهونها أثناء القيام برقابة الأداء .

٢- يقتضي الاهتمام برفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية القضاء على مسببات ومظاهر عدم الكفاءة في الأداء، ولتحقيق هذا الهدف فلا بد من النظرة الكلية لهذه المظاهر وعدم تجزئتها عند دراستها، أو عند البحث عن حلول لها لأنها سلسلة مرتبطة ببعضها البعض كل مظهر من مظاهر عدم الكفاءة يسبب مظهرًا آخر أو ينتج عنه، لذا فالحلول الجزئية أو الناقصة ستكون عبارة عن مسكنات مؤقتة وليست علاجاً جذرياً .

٣- العمل على تذليل العقبات التي تعيق وتؤثر على أداء الأجهزة الرقابية وإيجاد السبل التي تكفل تحسين أدائها للقيام بمهامها؛ ودعم هذه الأجهزة بالكوادر البشرية من جميع التخصصات سواء هندسية أم طبية أم محاسبية أم إدارية وغيرها، والاستفادة من مراكز المعرفة كالجوامع لتبادل الكفاءات ما يساعد على تقاسم المعرفة بينها.

سادساً: أظهرت نتائج الدراسة الفروق في استجابات المحوئين وجاءت كما يلي:

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفق الجهاز الرقابي في محاور الدراسة؛ حيث يتبين أن صالح الفروق في محوري رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، ورضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية لصالح كل من وزارة المالية، هيئة الرقابة والتحقيق، ديوان المراقبة العامة مقابل مجلس الشورى. وربما يعود ذلك إلى أن أداء هذه الأجهزة سواء الرقابية أم التنفيذية لم يصل لمستوى طموح أعضاء مجلس الشورى.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي في محاور الدراسة؛ حيث يتبين أن صالح الفروق في المحور الأول (رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية) والمحور الثالث (رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية) لصالح جميع المؤهلات مقابل الدكتوراه. وقد يكون سبب انخفاض رضا أصحاب مؤهل الدكتوراه هو ارتفاع المستوى العلمي والثقافي لهذه الفئة ما يجعل تطلعاتها لمستويات أعلى من باقي استجابات أفراد العينة ذوي المستوى العلمي الأقل.

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للتخصص العلمي في محاور الدراسة؛ حيث يتبين أن صالح الفروق في المحور الأول (رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية) لصالح تخصص المحاسبة والدبلوم التجاري مقابل تخصص الهندسة والشريعة والقانون. وأن صالح

٧- إشراك الأجهزة الرقابية مع مركز قياس الأداء بمعهد الإدارة العامة فيوضع مؤشرات ومعايير الأداء لتبادل الخبرات والاستفادة من هذه المؤشرات بشكل عملي، باعتبار أن تحديد هذه المؤشرات والمعايير هو أحد أهم مراحل العملية الرقابية.

٨- انفتاح الأجهزة الرقابية على المجتمع عن طريق نشر التقارير الرقابية في الوقت المحدد، وعمل الدراسات الاستقصائية للحصول على معلومات الأداء المخالف من ملاحظات المستفيدين وتضمن نتائج هذه الاستقصاءات كجزء من التقرير الرقابي.

٩- من منطلق أن المعرفة متراكمة ومتراصة فإنه يجب الإشارة إلى أن هذه الدراسة قد تناولت بعض مؤشرات عدم كفاءة الأجهزة الحكومية وأغفلت أو تغافلت عن أخرى عن الخوض في التفصيل المعمق لهذه المؤشرات بسبب اتساع نطاقها، إضافة إلى وجود بعض معوقات العملية والتفصيلية في الأداء الرقابي لم يتم التعمق فيها. وعليه فإن هذه الدراسة تدعو إلى إجراء العديد من الدراسات لبحث هذه الجوانب ودراستها من زوايا أخرى لتقديم الحلول العملية الشاملة بإذن الله تعالى، ومن أهم اتجاهات الدراسات المفترضة التي تقترحها هذه الدراسة إجراء دراسات حول الأجهزة الرقابية الأخرى التي لم تتطرق لها هذه الدراسة ومعرفة دورها في رفع كفاءة الأداء، وإجراء دراسات حول دور الرأي العام ومنظمات المجتمع المدني في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، ودورها الرقابي في هذا المجال، إجراء دراسات حول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء واستقلالية موظفي الأجهزة الرقابية، إجراء دراسات حول دور الرقابة في تعزيز مظاهر الحرية والديمقراطية في المجتمع.

٤- إعطاء الصلاحيات الكافية والضمانات اللازمة لموظفي الأجهزة الرقابية وحميتهم من أي تعسف قد يواجهونه سواء من داخل الأجهزة الحكومية أم حتى الرقابية أثناء القيام بالرقابة على الأداء وكشف أي انحراف في الأداء من أي جهاز حكومي مهما بلغت مكانة الشخص المخالف، ومنح الأجهزة الرقابية الاستقلال المالي والإداري حتى لا تكون تحت أي تأثير يعيق استقلاليتها.

٥- إيجاد آلية لإلغاء أو دمج الأجهزة الرقابية ذات الاختصاصات المتداخلة.

٦- فتح قنوات اتصال بين الأجهزة الرقابية، بحيث يتكامل دورها مع بعضها البعض ويقترح تشكيل فرق عمل مكونة من أجهزة الرقابة السابقة والمتلازمة واللاحقة على الأداء وأن يتضمن الفريق مختلف التخصصات التي تحتاجها العملية الرقابية من المحاسبين، القانونيين، والإداريين، ومتخصصين حسب نوع المشروع أو الجهاز أو البرنامج الذي تتم المراقبة عليه، والفريق الذي يُراقب برنامجاً أو مشروعاً صحياً على سبيل المثال يقتضي وجود أطباء ومتخصصين في هذا المجال ضمن هذا الفريق، وهكذا في باقي المجالات سواء الهندسية والتعليمية أو غيرها على أن يعتمد الفريق على الرقابة الميدانية. ووضع المكافآت للفرق المتميزة في أدائها كنوع من التحفيز المادي والمعنوي، ويُقترح أن يتم تجربة فرق العمل مبدئياً على بعض المشروعات والبرامج الحكومية قبل تعميم الفكرة لمعرفة أهم المعوقات التي قد تواجه هذه الفرق ووضع البدائل لتلافيها، وتهيئة الأجهزة الرقابية والأجهزة الحكومية قبل القيام بهذه الخطوة.

الأجهزة التنفيذية في المملكة العربية السعودية.
رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
رسلان، أنور أحمد. (١٩٩٥م). أصول الإدارة العامة. د ط. القاهرة: دار النهضة العربية.
السبيعي، فارس بن علوش. (٢٠١٠م). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
السبيعي، مشعان بن معشي. (١٤٢١هـ). تقويم الرقابة على أداء الجهات الحكومية والمؤسسات العامة: دراسة وصفية تطبيقية على ديوان المراقبة العامة بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
الشوبكي، سمير عبد الرزاق. (٢٠٠٦م). المعجم الإداري أول معجم شامل بكل المصطلحات الإدارية المتداولة في العالم وتعريفاتها. (الطبعة الأولى). عمان: دار أسامة.
صادق، سناء علي. (٢٠٠١م). دور تدقيق الأداء في رفع كفاءة وفعالية الخدمات العامة. الكويت: المكتب الفني لشؤون الديوان والرقابة.
عبد الحميد، عبد المطلب. (٢٠٠٣م). السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي (تحليل كلي). الطبعة الأولى. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

عزمي، إيمان أحمد. (٢٠٠٩م). الشراكة بين القطاعين

المراجع

أبو شعر، عبد الرزاق أمين. (١٩٩٧م). العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية. (د ط). الرياض: معهد الإدارة العامة.
أحمد، منصور علي؛ ومجور، علي محمد. (٢٠٠٦م). تقييم الأداء في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية. الإداري، مج (٢٨)، ع (١٠٧).
بهادر، محسن عبد الرحمن. (٣١ يناير، ٢٠١١م). أهمية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة وتداعيات غيابها في القطاعات الحكومية. الندوة، عدد (٩٥٥). <http://www.alnadwah.com.sa/index.cfm?method=home.regcon&contentID=20080>
[72916455&display=1، ٣١ يناير ٢٠١١م].
الثقفي، أحمد عبد الحميد. (١٩٩٥م). أثر تعدد الرقابة على الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية على بعض قطاعات الأجهزة الحكومية. دراسة ماجستير غير منشورة. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٩م). مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، مدخل إستراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي. (الطبعة الأولى). (د. ن)
الجويبر، عبد الرحمن. (٢٠١١م). الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية. (الطبعة الثانية). بيروت: الدار العربية للموسوعات.
آل حموض، سعود بن عبد الله بن محمد. (٢٠١٠م). فاعلية وسائل مجلس الشورى في مراقبة أداء

- مخيمر، عبد العزيز جميل. (٢٠٠٠م). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. (د ط). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المنيف، إبراهيم. (١٩٩٩م). تطور الفكر الإداري المعاصر. (الطبعة الثانية). الرياض: أفق الإبداع للنشر والإعلام.
- ناجي، السيد عبده. (٢٠١١م). الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية. (الطبعة الأولى). الإسكندرية: دار الجامعة.
- الهاشم، أحمد بن عبد الله. (٢٠٠٥م). قواعد إعداد تقارير الأجهزة العليا للرقابة المالية. مجلة الرقابة المالية. ع(٤٧).
- هيحان، عبد الرحمن أحمد. (١٤١٨هـ). إستراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الإداري. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مح(١٢) ع(٢٣). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (١٤٠٧هـ). مبادئ الإدارة العامة. (الطبعة الأولى). الرياض: جامعة الملك سعود.
- يونس، طارق شريف. (٢٠٠٥م). معجم المصطلحات العلوم الإدارية - والمحاسبية - والإنترنت. (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل.
- Anechiarico, Frank; Goldstock, Ronald. (2007). Monitoring Integrity and Performance An Assessment of the Independent Private Sector Inspector General. Public Integrity, vol.9, no.2
- Dirsmith, M. W ; jablonsky, S. F ; luzi, A. d. (1980). Planning and control in the U.S. federal Government : Critical analysis of PPB and MOB , and ZBB. Strategic management. Vol.1.
- Epstein, Paul D. (2010). Auditor Roles in Govern-
- الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية (المعوقات المدانة والمأمول في التنمية المستدامة) ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عيسوي، عبد الرحمن. (١٩٩٢م). الكفاءة الإدارية. (د ط). بيروت: دار النهضة العربية.
- الغيث، سعود بن موسى (٢٠٠٠م). مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الفاروعي، محمد عيسى. (٢٠٠٨م). الإدارة بالرقابة. (الطبعة الأولى). عمان: كنوز المعرفة.
- الفرحان، سالم بن مبارك. (١٤ أكتوبر ٢٠١٠م). آن الأوان لافتتاح (الجمعية السعودية للشفافية). جريدة الرياض، ع١٥٤٥٢. <http://www.article567845.html/14/10/alriyadh.com/2010>
- [٧ فبراير ٢٠١١م]
- القبيلات، حمدي سليمان. (١٩٩٨م). الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية: دراسة تحليلية وتطبيقية. (الطبعة الأولى). عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠١م). الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. (الطبعة الأولى). الأردن: دار وائل للنشر.
- لطفي، أمين السيد أحمد. (٢٠٠٦م). المراجعة بين النظرية والتطبيق. (د ط). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

GATING THE RELATIONSHIP BETWEEN CONTROL AND PERFORMANCE. PHD thesis unpublished. PENNSYLVANIA : university OF PITTSBURGH.

- Narayanan, V; Schoch, H. P; Harrison, G.L.** (2007). The Interplay between accountability and management control patterns in public sector outsourcing. international journal of business studies, vol 15.no 2.
- Smith, Peter.**(1993). Outcome-related performance indicators and organizational control in the public sector. BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT. VOL.4.
- Tankersley, W.B.**(1990). The Effects of organizational control structure and process on organizational. PHD thesis unpublished. THE FLORIDA STATE UNIVERSITY.

ment Performance Management. Government Finance Review. Vol. 26, Iss.6 , Chicago.

- Ekstrom, Carl David.**(1998).a local view of performance measurement: feedback, control, and accountability in welfare to work activities in new York state. PHD thesis unpublished. state university of new York.
- Gibson, Elaine.**(2010). Concepts of bias and appointments to the Governing Council of the Canadian Institutes of Health Research. Canadian Medical Association. Vol. 182, Iss.17. Canada.
- Halligan ,John.** (2007).ACCOUNTABILITY IN AUSTRALIA:CONTROL,PARADOX, AND COMPLEXITY. Public administration quarterly, vol 31.no 4. Australia.
- Haney, M.H.**(2009).CONTROL OF INFORMATION SYSTEMS DEVELOPMENT: INVESTI-

الملاحق (أ)

قسم الإدارة العامة
برنامج الماجستير في الإدارة العامة

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة الملك سعود

كلية إدارة الأعمال

أخي العزيز

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

بين أيديكم استبانة تهدف إلى معرفة ” دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية “. هذه الدراسة تعد أحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود . أمل من سعادتكم التكرم بتعبئتها مراعيًا في ذلك الدقة في البيانات والمعلومات المعطاة حتى تحقق الدراسة أهدافها وتخرج بنتائج تفيد الوطن إن شاء الله، علماً أن جميع الآراء ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تجاوبكم، وتقديركم لأهمية البحث العلمي .

الباحثة

نوف حسن زيلع

الجزء الأول: البيانات العامة

١- اسم الجهاز الذي تعمل فيه :

 مجلس الشورى. وزارة المالية. هيئة الرقابة والتحقيق. ديوان المراقبة العامة.

٢- المؤهل العلمي:

 الثانوية فأقل. دبلوم بعد الثانوية. بكالوريوس. دبلوم بعد البكالوريوس. ماجستير. دكتوراه. أخرى أذكر.....

١- التخصص العلمي: (.....)

٢- سنوات الخبرة: (.....) سنة.

٣- عدد الدورات التدريبية في مجال الرقابة على الأداء: (.....) دورة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة :

المحور الأول (الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية) :

ما مدى رضاكم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية ؟

فضلاً ضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية :

١- راضٍ تمامًا.

٢- راضٍ.

٣- راضٍ إلى حد ما .

٤- غير راضٍ إلى حد ما.

٥- غير راضٍ.

٦- غير راضٍ إطلاقاً.

المحور الثاني (أسباب الرضا أو عدم الرضا) :

هناك من يرى أن بعض الأجهزة الحكومية لا تؤدي عملها بكفاءة، وهم غير راضين عن مستوى أداء هذه الأجهزة

بينما البعض الآخر يرى عكس ذلك.

الرجاء قراءة العبارات التالية، وتحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب :

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	ضعف كفاءة تنفيذ المشروعات العامة.					
٢	عدم الاستغلال الأفضل للموارد المادية المتاحة للأجهزة الحكومية.					
٣	عدم الاهتمام بإعادة هيكلة الجهاز الحكومي.					
٤	التعقيد في إجراءات إنجاز الخدمات.					

تابع:

م	العبارة	موافق جداً	موافق	متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٥	انخفاض مستوى الجودة في الخدمات المقدمة للمستخدمين.					
٦	ضعف التجاوب مع المتغيرات البيئية (سواء سياسية، اقتصادية، تشريعية، إدارية....)					
٧	ضعف إنتاجية الأجهزة الحكومية.					
٨	إستراتيجيات بعض الأجهزة الحكومية غير واضحة.					
٩	الازدواجية في الخدمة بين الوزارات.					
١٠	الأهداف في بعض الأجهزة الحكومية غير محددة.					
١١	عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب					
١٢	تدني مستوى الإبداع والتميز في الأداء.					
١٣	ضعف مستوى كفاءة الموارد البشرية بالأجهزة الحكومية.					
١٤	كثرة عدد الموظفين في الأجهزة الحكومية دون عمل (البطالة المقنعة).					
١٥	عدم مواكبة التطورات التقنية الحديثة لتبسيط الإجراءات.					
١٦	ضعف استخدام الأساليب الحديثة في إعداد الميزانية القائمة على البرامج وقياس الأداء.					
١٧	نفسي ظاهرة المحسوبية والوساطة في الأجهزة الحكومية.					
١٨	افتقاد الشفافية في إنجاز الخدمات.					
١٩	ضعف العدالة في تقديم بعض الخدمات الحكومية.					
٢٠	نفسي ظاهرة الفساد المالي في الأجهزة الحكومية					
٢١	ضعف الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح .					
٢٢	ضعف تفاعل الأجهزة الحكومية وتواصلها مع المجتمع .					
٢٣	افتقاد منهجية مطبقة لدراسة ومعالجة شكاوي وتحليل اقتراحات المتعاملين.					
٢٤	ضعف تلبية احتياجات المستخدمين وتوقعاتهم.					

إذا كان هناك أسباب أخرى، اذكرها:

المحور الثالث (الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الرقابية):

ما مدى رضاكم أو عدم رضاكم عن دوركم الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية ؟

فضلاً ضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية :

- ١- راضٍ تمامًا. ٢- راضٍ.
- ٣- راضٍ إلى حد ما. ٤- غير راضٍ إلى حد ما.
- ٥- غير راضٍ. ٦- غير راضٍ إطلاقاً.

المحور الرابع: (المعوقات) :

يوجد عدد من المعوقات التي تواجه الأجهزة الرقابية وتحد من دورها في رفع كفاءة الأداء للأجهزة الحكومية، أرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب.

م	العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	ضعف كفاءة العاملين في الأجهزة الرقابية حول مستجدات رقابة الأداء.					
٢	ضعف الحوافز المادية للمراقبين في الأجهزة الرقابية.					
٣	ضعف التعاون بين الأجهزة الرقابية المختلفة في عملية إعداد تقارير الأداء للأجهزة الحكومية.					
٤	طول إجراءات العمل الرقابي.					
٥	عدم وجود الضمانات التي تكفل للأجهزة الرقابية العمل بحرية أكبر.					
٦	ضعف الحماس من قبل بعض المراقبين في الأجهزة الرقابية.					
٧	غياب الموضوعية في تقييم أداء بعض الأجهزة الحكومية.					
٨	تجنب المراقبين الإداريين في الأجهزة الرقابية إثارة المسؤولين في الأجهزة الحكومية.					
٩	تقادم الأنظمة واللوائح المستخدمة في الأجهزة الرقابة وعدم مناسبتها لمتطلبات رقابة الأداء					
١٠	عدم وجود صلاحيات كافية للجهاز الرقابي تكفل متابعة تنفيذ التوصيات التي يتم استخلاصها من تقارير الأداء.					
١١	ضعف نظم قواعد البيانات والمعلومات لدى الأجهزة الرقابية عن أداء الأجهزة الحكومية للمتابعة والمقارنة.					
١٢	محدودية الصلاحيات الممنوحة للمراقبين في الأجهزة الرقابية لضبط انحرافات الأداء ومكافحتها.					
١٣	تعدد الأجهزة الرقابية على الأداء وازدواجية عملها.					
١٤	حساسية الكشف عن انحرافات الأداء في الأجهزة الحكومية.					
١٥	ضعف استجابة وتعاون الأجهزة الحكومية في الكشف عن الانحرافات في الأداء.					
١٦	تداخل الاختصاصات والمسؤوليات في الأجهزة الحكومية.					

تابع:

م	العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١٧	عدم وجود معايير ومؤشرات واضحة ومحددة لدى الأجهزة الحكومية تستطيع من خلالها الأجهزة الرقابية قياس الأداء.					
١٨	تداخل أهداف الأجهزة الحكومية ما يجعل عملية قياس ومقارنة الأداء عملية صعبة					
١٩	تدني مستوى وعي بعض المسؤولين والعاملين في الأجهزة الحكومية بأهمية دور أجهزة الرقابة.					
٢٠	قلة اهتمام الأجهزة الحكومية بمعرفة تقارير الأداء الصادرة من جهازكم الرقابي.					

إذا كان هناك معوقات أخرى، اذكرها:

.....

المحور الخامس (تحسين الأداء):

هناك عدد من المقترحات لتحسين أداء الأجهزة الرقابية من أجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية. أرجو

تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	التطوير المستمر لبرامج التدريب لتلبية احتياجات الرقابة على الأداء.					
٢	زيادة عدد الموظفين المؤهلين فنياً وإدارياً في جميع التخصصات في الأجهزة الرقابية.					
٣	تشجيع المنافسة الإيجابية بين المراقبين في الأجهزة الرقابية .					
٤	تفعيل هيئة مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة .					
٥	سن أنظمة جديدة في الأجهزة الرقابية أكثر صلاحية واستقلالية .					
٦	تطوير أساليب وإجراءات مراقبة الجودة.					
٧	الاستفادة من التقنية الحديثة في إجراءات العملية الرقابية.					
٨	تفعيل نظم الاتصال المتبعة بين المراقبين والمراقبين .					

تابع:

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٩	دعم الأجهزة الرقابية بالإمكانات المادية.					
١٠	إرسال تقارير أداء سنوية للأجهزة الحكومية تبين أداءها السنوي ومتابعتها					
١١	استخدام تقارير الأداء السابق ومقارنته بالأداء الحالي لمعرفة مدى التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء.					
١٢	مساءلة الجهاز الإداري الذي لم يأخذ بملاحظات التقارير السابقة من الأجهزة الرقابية.					
١٣	عقد لقاءات بين الأجهزة الرقابية لمناقشة انحرافات الأداء في القطاعات المشمولة بالرقابة وصياغة التقارير النهائية للأداء.					
١٤	اشتراك الأجهزة الرقابية في وضع الأنظمة المحاسبية للأجهزة الحكومية					
١٥	مساهمة الأجهزة الرقابية بصورة فاعلة في تصميم وإعداد نظم الرقابة الداخلية والضبط الداخلي.					
١٦	اشتراك الأجهزة الرقابية مع الجهات الحكومية ذات العلاقة كمعهد الإدارة العامة لقياس الأداء الحكومي.					
١٧	تعديل مقاييس الأداء للأجهزة الحكومية في ضوء المعلومات الناتجة عن الرقابة.					
١٨	ربط مؤشرات الأداء للأجهزة الحكومية بخطط التنمية.					
١٩	الاكتشاف المبكر لانحراف الأداء في الأجهزة الحكومية.					
٢٠	التركيز على محاربة الفساد والمحسوبية.					
٢١	التركيز على محاسبة الانحرافات في أداء العمل الإداري بنفس درجة المحاسبة المالية					
٢٢	استخدام شكاوي واقتراحات المستفيدين كأداة من أدوات الرقابة على الأداء					
٢٣	عمل دراسات استقصائية من قبل الأجهزة الرقابية للحصول على ملاحظات المستفيدين من الأجهزة الحكومية .					
٢٤	الإعلان عن الأجهزة المتميزة في ادائها ومكافأتها					
٢٥	الإعلان والإفصاح من قبل والأجهزة الرقابية عن حالات الفساد والأداء المخالف بشفافية ووضوح عن طريق وسائل الاعلام المختلفة.					
٢٦	إشراك مؤسسات المجتمع المدني في الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية.					

إضافات أخرى لتحسين الأداء، اذكرها:

.....

.....

.....

The role of control agencies in enhancing the proformance of governmental institutions

Nouf Zaela

*lecture in prince Nora bent
Adbdulrhaman university*

Ahmed Alaameri

professor, king saud university

(Received 6 / 2/ 1433 H; Accepted For Publicatin 21 /10 / 1433 H)

Key words: Efficiency, performance efficiency, control, effectiveness.

Abstract: This study aims to identify the regulatory bodies' satisfaction level on governmental bodies' performance efficiency and on their observational role in raising the level of that performance. It also aims to identify the obstacles that hinder these regulatory bodies from playing that role. This study also aims to know how to improve these regulatory bodies' performance in order to raise the efficiency of governmental bodies' performance. The descriptive analytical approach was applied through creating a questionnaire consisting of five sections to collect views of the study sample, which consisted of (٣١٤) individuals working in regulatory bodies. These regulatory bodies include Ministry of Finance, Control and Investigation Board, General Auditing Bureau, and Majlis Al-shura (consultation council). This study reached to the conclusion that most regulatory bodies are not satisfied with the efficiency of governmental bodies' performance. This is due to rampant cronyism and the incapability of implementing public projects. The study also reached to the conclusion that most regulatory bodies have limited satisfaction on its role in raising governmental bodies' performance efficiency. This limited satisfaction goes along with obstacles that hinder these bodies performance such as lack of regulators' material incentives and lack of guarantees which insure that these bodies would work more freely. Moreover, there are many academic and practical recommendations at the end of this study.