المراجعة الإدارية ودورها في معالجة الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

The role of the administrative review in addressing job deviations among employees working in the Ministry of Awqaf & Religious Affairs

د. محمد مصطفى سليمان أبو مصطفى[1]* أ. محمود عودة عبد الله سعيد[2]

[1] وزارة الأوقاف-غزة، فلسطين، Mamustafa444@hotmail.com

[2] وزارة الأوقاف-غزة، فلسطين، Hmsh-70@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/04/07 تاريخ القبول: 2020/05/03 تاريخ النشر: 2020/06/20

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المراجعة الإدارية في معالجة الانحرافات الوظيفية ، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الالتزام ومراجعة السياسات المالية ومراجعة مراجعة الكفاية والفعالية وبين مستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة تطبيق كافة عناصر ومعايير مراجعة الالتزام ومراجعة مراجعة السياسات المالية ومراجعة الكفاءة والفعالية بهدف معالجة المشاعر السلبية و إنهاء ظاهرة التراخي والتكاسل في أداء العمل .

كلمات مفتاحية: المراجعة الإدارية، الانحراف الوظيفي

تصنيفات JEL: Y3, J28, D73, K23

Abstract:

The aim of this study was to know the role of the administrative review in addressing job deviations. To achieve the goals of this study, the researchers followed the descriptive analytical approach. The study reached several results, most importantly: There are statistically Significant differences between reviewing commitment, reviewing financial policies and reviewing efficiency and effectiveness; and the level of job deviations

* المؤلف المرسل

in the Ministry of Awqaf and Religious Affairs .The study concluded with several recommendations, most importantly: It is necessary to apply all the elements and criteria of compliance review, financial policies review, efficiency and effectiveness review in order to address the negative emotions and to terminate the phenomenon of complacency and laziness.
Keywords: administrative review, job deviations.
Jel Classification Codes Y3, J28, D73, K23

1- مقدمة:

تشكل المراجعة الادارية وسيلة وأداه لخدمة الإدارة وذلك من خلال أن المراجعة تنبه وترشد الإدارة عن أخطاء ومشاكل قبل حدوثها، كما أن المراجعة الإدارية تساعدها في تنمية مواردها البشرية والمادية، وتفيد الإدارة في تقييم أداء العاملين والعمل على رفع مستوى أدائهم وتجنب الأخطاء وتجنب نقاط الضعف ورفع مستوى تدريب الافراد والعاملين في كافة الأقسام الإدارية والإنتاجية وخاصة الأقسام التي يتضح وجود ضعف أداء أو إنتاج فيها (الأشقر، 2008، صفحة 11).

والوظيفة سواءً كانت عامة أو خاصة هي أمانة قد اؤتمن عليها المسلم ووجب عليه أن يؤدي حقها ويراعي واجباتها، لكن الواقع المشهود لحال الناس يظهر التورع البسيط والاهتمام الضعيف بحقوق الوظيفة العامة والخاصة، مما ينشأ معها أشكال الانحرافات المتعددة، وقد يكون الانحراف الوظيفي انتهاكاً للقوانين والقواعد واللوائح التي تحكم علاقة الأفراد بعضهم ببعض أو بعضهم بالمنشأة العامة أو الخاصة، أو يكون الانحراف انتهاكاً للعادات والقيم والتقاليد التي تحكم علاقة الأفراد بعضهم ببعض أو بعضهم بالمنشأة أو البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد ذو السلوك المنحر (الأحمد، 2016، صفحة 405)

1-1 **مشكلة الدراسة:** يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

"ما مدى دور المراجعة الإدارية في معالجة الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة؟

2-1 **أهداف الدراسة:** يمكن تلخيص أهدافها كما يلي:

أ. معرفة **دور** مراجعة الالتزام **في معالجة** الانحرافات الوظيفية.

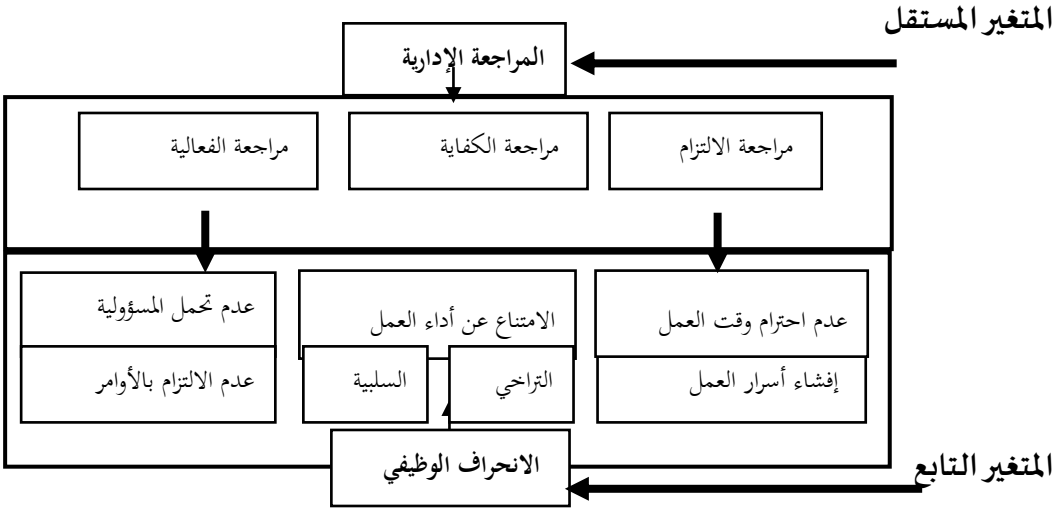
ب. بيان دور مراجعة السياسات المالية في معالجة الانحرافات الوظيفية

ت. توضيح دور مراجعة الكفاية والفعالية **في معالجة** الانحرافات الوظيفية.

3-1 متغيرات الدراسة:

استندت الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق المراجعة الإدارية على ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل وهي (مراجعة الالتزام، مراجعة الكفاءة، مراجعة الكفاية والفعالية وإلى قياس مستوى الانحراف الوظيفي على سبعة أبعاد للمتغير التابع وهي (إهدار وقت العمل، الامتناع عن أداء العمل، عدم القدرة على تحمل المسؤولية، إفشاء الأسرار الوظيفية، عدم الالتزام بالقرارات الإدارية، التراخي في أداء العمل، والمشاعر السلبية) وذلك بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، كما في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على الدراسات السابقة

4-1 **فرضيات الدراسة:** في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: ترتبط المراجعة الإدارية من خلال أبعادها عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية في محافظات غزة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة فرضيات فرعية تالية:

أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراجعة الالتزام ومستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية في محافظات غزة.

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراجعة السياسات المالية ومستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية في محافظات غزة.

ت. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراجعة الكفاية والفعالية ومستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية في محافظات غزة.

1-5 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تتناول الدراسة محورين أساسيين، المحور الأول نظري يشتمل على مراجعة الدراسات والمراجع العلمية المختلفة ذات الصلة بموضوع الدراسة، أما المحور الثاني ميداني اعتمد على جمع البيانات والمعلومات وذلك من خلال استبانة تتضمن الجوانب الرئيسية لموضوع الدراسة.

2- الإطار النظري للدراسة:

1-2 مفهوم المراجعة الإدارية:

تعرف المراجعة الإدارية بأنها: مراجعة خارجية تقوم علي فحص وتحليل أنشطة الوحدة الإقتصادية بأساليب علمية (وصفية –كمية -إحصائية) لتفسير نتائج الأعمال وتقويم أداء الإدارة وأداء الوحدة الإقتصادية، من حيث الكفاءة والفعالية والإقتصاد والتنبوء بمستقبل هذه الوحدة الاقتصادية في ضوء معايير مهنية، يتم توصيل نتائج المراجعة عن طريق تقرير مكتوب يوضح فيه نتيجة المراجعة الإدارية (بابكر، 2015، صفحة 27)

كما وتعرف بأنها تقييم للإدارة وأداء المنظمة فيما يتعلق بالإقتصاد والكفاءة وفعالية مجال التشغيل والأنشطة والنتائج (Brender & Fragniere, 2016, p. 789)

والمراجعة الداخلية هي احد عناصر أنظمة الرقابة الداخلية، وهي تتضمن مجموعة من أوجه النشاط المستقلة، تنشئها الإدارة لخدمتها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ومساعدتها في اداء مهام مسؤولياتها بكفاءة تامة بتزويدها بالتحليلات وتقويم الأهداف والخطط عن كل الأنشطة (عبدربه، 2010، صفحة 153)

وتوجه المراجعة الإدارية إلى تغيير السياسة والأهداف والعناصر الأخرى لنظام الإدارة في ضوء نتائج التدقيق وتغيرات الظروف والتزامات التحسين المستمر لضمان استمرارية الملائمة والكفاية

والفاعلية، وكجزء من عملية المراجعة فقد تم تعريف المعلومات الضرورية وجمعها لإتاحة الفرصة للإدارة للقيام بهذا التقييم (العزاوي و النقار، 2018، صفحة 344)

2-2 أهداف المراجعة الإدارية:

يمكن تحديد أهداف المراجعة الإدارية كما أشار (الأشقر، 2008، الصفحات 13-14) فيما يلي:-

أ. تقييم أداء الأفراد داخل الإدارات والاقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المنوط القيام بها.

ب. أبراز المعوقات ومواطن الاختناقات في تنفيذ العمليات ومسبباتها بهدف الوصول لأقصى كفاءة ممكنة.

ت. تقديم العون للإدارة في تحديد النواحي غير الضرورية في أنشطة المشروع، والتي إذا ما تم الاستغناء عنها قد يتحقق وفر في التكاليف ومن ثم زيادة في الأرباح.

3-2 **عناصر المراجعة الادارية:** يمكن تمثيل المراجعة الادارية بثلاث أبعاد ذكرها (محمد و فراج، 1997، صفحة 7) وهي كما يلي:

أ. **مراجعة الالتزام:** ويقصد بها تحديد ما إذا كان الاداء الفعلى مطابق لاساليب واجراءات الرقابة، وكذلك مدى مطابقتها للقوانين والقواعد والبيئه المحيطه؛

ب. **مراجعة السياسات المالية:** تشمل مراجعة السياسات مراجعة الهيكل التنظيمي والخطط والأهداف والسياسات والاجراءات وطرق ووسائل الرقابة والبرامج وامكانية المراجع الاداري للقيام بمراجعة كافة تلك السياسات؛

ت. **مراجعة الكفاية:** ويقصد بها تحديد ما اذا كانت الموارد المستخدمة قد تم الاستفادة منها بطريقة مثلى، أى ان مراجعة الكفاية تمثل قياس نسبة المدخلات الى المخرجات من اجل فحص وتقييم مدى الاستخدام الاقتصادى والفعال لموارد المنظمة؛

ث. **مراجعة الفعالية:** اى تقييم جودة استخدام الموارد المتاحة من حيث دراسة علاقة النتائج أو المخرجات بالاهداف المطلوب تحقيقها . أى التحقق من نسبة المخرجات الى الاهداف، أو مدى انجاز الاهداف الموضوعة.

4-2 أنواع المراجعة الإدارية:

وتنقسم إلي نوعين ذكرهما (عمر، 2013، الصفحات 34-35) هما:-

أ. **المراجعة الادارية ذات الهدف الخاص:**هي عبارة عن فحص وتقييم لأحد الأنشطة أو العمليات داخل المشروع، بحيث يكون للإدارة علم بأهميته أو بالمشاكل التي تواجهه، وتحتاج إلي الحلول الملائمة؛

ب. **المراجعة الإدارية المستمرة:** هي المراجعة التي تتم بشكل مستمر لجميع الأنشطة داخل المشروع.

5-2 أهمية المراجعة الإدارية:

تظهر اهمية المراجعة الادارية كما ذكره (محمد و فراج، 1997)ا محمود، وفراج أنها:

أ. اكتشاف المشاكل التي قد لا يتاح للمديرين وقت لمتابعتها واقتراح التوصيات اللازمة للحل.

ب. ارشاد العاملين بالمنظمة وتزويدهم بالثقة فيما يقومون به من اعمال واشباع حاجة الادارة لمعرفة وجهات نظر جديدة واكتشاف طرق واساليب أفضل للعمل.

ت. التأثير على القرارات الادارية التي يتم اتخاذها طبقاً لنتيجة عملية المراجعة.

6-2 مفهوم الانحراف الوظيفي:

وهو ظاهرة عالمية تتضمن استغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل مناف للشرف والأنظمة الرسمية، سواء أكان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف نفسه، أم نتيجة للضغوط التي يمارسها عليه الأفراد أو المؤسسات من داخل أو خارج الجهاز الحكومي، وسواء أكان هذا السلوك تم بشكل فردي أم بشكل جماعي" (الحي، 2007، الصفحات 11-12). والانحراف الوظيفي هو سلوكيات انحرفت عن المعايير المحددة نتيجة لعدم تطابق السلوك الوظيفي مع التوقعات، ومثل هذه السلوكيات قد تلحق الضرر في أي تنظيم، ويمكن القول أن الحد من هذه الانحرافات ضروري لأي تنظيم (Ali, 2016, p. 589)

7-2 أسباب الانحراف الوظيفي:

يحدث الانحراف الوظيفي عندما تفشل الإدارة قي الوصول إلى المستوى المتوقع من الإنجاز، اذ درس الباحثون ديناميات الانحراف الوظيفي باستخدام خمس ابعاد تؤدي إلى هذا الانحراف، يمكن توضيحها كما أشار (الميالي و العطوي، 2017، الصفحات 276-278) كان من أهمها:

(أ) مشاكل العلاقات الشخصية (ب) صعوبة قيادة الفريق، (د) صعوبة التغيير أو التكيف (هـ) الفشل في تحقيق أهداف العمل، (و) التوجه الوظيفي الضيق:

8-2 أنواع الانحراف الوظيفي:

يمكن تحديد نوعين رئيسين ذكرهما (الذبحاوي و الذبحاوي، 2018، صفحة 221) من الانحراف الوظيفي وهما:

أ. **الانحراف بين الأشخاص:** ويشير إلى السلوك المنحرف تجاه الأفراد داخل المنظمة مثل زملاء العمل والمشرفين والمرؤوسين، مثل قول شيء قاس أو مؤذ، يتصرف بطريقة غير مؤدبة أو بوقاحة، والنميمة عن زملاء العمل، والشجار وسرقة زملاء العمل.

ب. **الانحراف التنظيمي:** ويشير إلى السلوك المنحرف من أجل تنظيم، مثل ترك العمل في وقت مبكر، وإهدار موارد التنظيم وسرقته، والعمل ببطء متعمدا، وتخريب معدات التنظيم.

9-2 مظاهر الانحرافات الوظيفية:

يقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل وانتظامه، وأشار (الأحمد، 2016، الصفحات 406-408) أهمها**(أ) إهدار وقت العمل** ، (ب)**الامتناع عن أداء المطلوب منه، (ج)، التراخي** في العمل **(د) عدم الالتزام بالقرارات الإدارية وتعليمات الرؤساء (هـ)المشاعر السلبية** (و)**عدم القدرة تحمل المسؤولية** (ي)**إفشاء الأسرار الوظيفية.**

10-2 العلاقة بين المراجعة الإدارية والانحراف الوظيفي:

ترتبط فاعلية المراجعة الإدارية بقواعد ومعايير السلوك الوظيفي إلى حد كبير، وتحدد هذه العلاقة مستوى تطبيق المراجعة الإدارية ومدى فاعليتها في تحديد أسباب انحراف الأداء الفعلي والكشف عن مواطن الضعف أو القصور في الأنشطة المختلفة والعمل على معالجتها من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة واقتراح الأساليب المناسبة لزيادة الفعالية الإدارية، وبالتالي القدرة على تقييم كفاءة الأداء الإداري وإظهار المعوقات بهدف الوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة في ضوء الأهداف والسياسات العامة.

إن عمل المراجعة الإدارية بشكل ميداني على متابعة إجراءات العمل وشؤون العاملين وتحقيق العدالة بكل مستوياتها، واخذ العبرة من التجارب السابقة السلبية في بيئة العمل وبشكل عملي فأنه خير وسيلة للنهوض والتقدم ونفض غبار الانحرافات في سلوك العاملين من تصرفات سيئة تؤدي إلى التأثير على تحقيق أهداف المنظمة (الذبحاوي و الذبحاوي، 2018، صفحة 228) .

ومعايير المراجعة الإدارية الموضوعة للأداء مسؤولية إدارية، تتلخص مسؤوليتها بالتأكد من وجودها، وإنها هي التي تستخدم فعلا، وتحديد مدى مناسبة المقاييس الموضوعة للحكم على تحقيق النتائج، وهل يتم الوصول للانحرافات الوظيفية من خلال المعايير، واتخاذ الإجراءات المصححة فور اكتشافها (الأشقر، 2008، صفحة 25)

3- الدراسات السابقة:

1-3 **دراسة** (الذبحاوي و الذبحاوي، 2018) **بعنوان: العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي**، وهدفت الدراسة إلى تبني نظام العدالة التنظيمية كأساس لبيئة العمل وعدم انحراف العاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الأسئلة المحددة، وتم الاعتماد على الاستبانة والتي تعد الأداة المفضلة والملائمة للحصول على حقائق أو معلومات أو بيانات مرتبطة بحالة معينة، وتم تطبيق الدراسة على قطاع الموظفين، وتم اختيار عينة من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة والبالغ عددهم(64) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تؤكد أن شعور العامل في بيئة العمل بالإرهاق والظلم وعدم العدالة فإنه يعمد إلى السلوكيات العبثية المتعلقة بالعمل وعدم الاكتراث لتحقيق أهداف المنظمة.

2-3 **دراسة** (الميالي و العطوي، 2017)، **بعنوان: البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال**، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة تأثير البقع العمياء في الانحراف الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان الباحثين بشكل رئيس على الاستبانة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في معمل الاسمنت بالكوفة البالغ عددهم (420) موظف وعامل، اما عينة الدراسة فقد بلغت (99) موظف وعامل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها أن اتخاذ المديرين العديد من القرارات من دون الأخذ بالحسبان النتائج المترتبة عليها وعدم اشراكهم للموظفين انعكس سلباً على تشخيص المشاكل وعدم اقتراح الحلول المناسبة من قبل الموظفين.

3-3 **دراسة** (احمد، 2017)، **بعنوان: المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الرقابة المالية والإدارية**، وهدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المراجعة الإدارية ورفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات، وتم استخدام

الاستبيان وهو الأداة الأساسية لجمع البيانات الولية لهذه الدراسة، وتكونت العينة من (60) فرد من العاملين ببنك الخرطوم وبنك الإسلامي السوداني، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب واقتراح الحلول الكفيلة بالوصول إلى مستندات الأداء المطلوبة المساعدة في زيادة رفع كفاءة الأداء الإداري.

4-3 **دراسة** (البرعثي و البرعثي، 2016)، **بعنوان: إمكانية تطبيق أسلوب المراجعة التشغيلية من وجهة نظر المراجع الليبي**، وهدفت الدراسة إلى البحث عن إمكانية تطبيق أسلوب المراجعة التشغيلية من وجهة نظر المراجع الليبي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات من خلال عينة المجتمع، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة أساسية لتجميع البيانات اللازمة عن مجتمع الدراسة، وبلغ حجم الاستبانات الموزعة (390) والمستردة (293) وأن نسبة الردود على عينة الدراسة تساوي (75%) تقريباً، وتكون مجتمع الدراسة من فئات المراجعين الخارجيين الممارسين لأعمال المراجعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن العينة المشاركة يؤكدون على وجود الاستقلالية التامة للمراجع الليبي الذي سيقوم بمهام المراجعة التشغيلية.

5-3 **دراسة** (زعرب و عبدالعال، 2016)، **بعنوان: مدى التزام مراجعي الحسابات بأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المهني**، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام مراجعو الحسابات العاملين في قطاع غزة بأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المهني، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، وتم تصميم استبانة لاختبار الفرضيات، وتكون مجتمع الدراسة البالغ (63) مراجع حسابات، وقد تم استرداد (54) استبانة بنسبة (85.7%)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مراجعي الحسابات يلتزمون بدرجة كبيرة بالمبادئ الأساسية وقواعد السلوك المهني.

6-3 **دراسة** (Ali, 2016)، **بعنوان: الانحراف التنظيمي والقيادة متعددة الأساليب**، وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الانحراف التنظيمي للمعلمين وإظهار العلاقة بين مستوى الانحراف التنظيمي والقيادة متعددة الأساليب في محافظة أزمير، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحديد مستوى هذا الانحراف، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من (557) مدرساً من العاملين في المدارس الثانوية في محافظة أزمير، وقد تكون مجتمع الدراسة من (4329) معلماً يعملون في (108) مدرسة في الأناضول في أزمير، وقد

أوضحت النتائج وجود تأثير لأساليب القيادة للمدراء على انحراف السلوك التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية.

7-3 **دراسة** (Brender & Fragniere, 2016)، **بعنوان: التدقيق الإداري كأداة لتعزيز حوكمة الشركات**، وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من التدقيق الإداري لشركات الخدمات الصناعية القائمة في سويسرا، وقد استخدم الباحث المنهج الاثنوجرافي الذي يستلزم عمل ميداني مطول شامل والذي يعتمد في جمع البيانات على الملاحظة والمشاهدة الميدانية، وكذلك المقابلات الرسمية والوثائق، واستندت هذه الدراسة إلى (85) مقابلة شبه موجهة اجريت على مدى ثلاث سنوات من المهنيين ذوي الخلفيات الإدارية والتدقيق الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات تواجه صعوبات في اجراء التدقيق الإداري، وأن التدقيق الإداري لا يستخدم كأداة لمعالجة الشركات التي تعرضت لأزمات مالية.

4. الإطار التطبيقي ومنهجية الدراسة:

1-4 منهجية الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف خصائص ظاهرة معينة كما توجد في الواقع، والتعبير عنها كيفيا أو كميا أو كلاهما، **كما أن الدراسة اعتمدت على المصادر الثانوية** المتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، إضافة الى **المصادر الأولية** التي اعتمدت على الاستبانة كأداة صممت خصيصا لهذا الغرض والتي تم توزيعها على عينة الدارسة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات عينية الدراسة باستخدام برنامج (Excel) لتفريغ البيانات كمدخلات على الحاسب الآلي ومن ثم نقلها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) .

2-4 مجتمع الدراسة وعينة الدارسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء العامين ومدراء الدوائر ورؤساء الاقسام في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية والبالغ عددهم 108 موظف مقسمة حسب الجدول رقم (1) والمنتمين الى 21 وحدة وإدارة عامة، **حيث قام الباحثان بالاعتماد على المسح الشامل في** توزيع الاستبانة بواقع (108) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (94) استبانة" واستبعد الباحثان (5) استبانات نظراً لعدم اكتمال إجابات بعضها، علاوة على عدم جدية الإجابة من قبل البعض الاخر، ليصبح العدد النهائي القابل للتحليل هو (89) استبانة.

الجدول رقم (1) مجتمع الدراسة

م	المسمى الوظيفي	العدد
1	مدير عام	16
2	مدير دائرة	25
3	رئيس قسم/رئيس شعبة	67
	الاجمالي	**108**

المصدر: وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2020.

3-4 **أداة الدراسة:** تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسين كما يلي: **القسم الأول**: يشمل القسم الأول على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيبين، واشتملت على (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) في حين تناول **القسم الثاني: محاور الدراسة**، ويتكون من (4) هي محور مراجعة، ومحور مراجعة السياسات المالية، ومحور مراجعة الكفاءة والفعالية.

4-4 **المقياس المستخدم في الاستبانة:** تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد الأوزان النسبية للإجابات على قائمة الاستقصاء، وتتراوح الأوزان من (1) إلى (5).

5-4 قياس صدق وثبات الاستبانة: قام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة المتخصصين في المحاسبة والادارة والاحصاء، إضافة إلى عرضها على بعض المدراء العامين في وزارة الأوقاف، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح، والإرشاد، وقام الباحثان بإجراء التعديلات المقترحة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، كما تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال احتساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث بلغ الثبات لجميع فقرات الاستبانة مجتمعة (865 .0) في حين تراوح الثبات ما بين (0.855-0.871) لكل فقرة من فقرات الاستبانة مما يدل على أن الاستبانة في صورتها النهائية تتمتع بمعامل ثبات عالي وهذا مؤشر على صلاحية الاستبانة.

6-4 الخصائص الوظيفية والشخصية لعينة الدراسة:

الجدول (2) الخصائص الوظيفية والشخصية لعينة الدراسة

		التكرار	النسبة المئوية%
الفئة العمري	أقل من 30 عام	15	16.9
	من 30 -أقل من 40 عام	50	56.2
	من 40 -أقل من 50 عام	14	15.7
المسمى الوظيفي	مدير عام	8	9.0
	مدير دائرة	21	23.6
	رئيس قسم	60	67.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس	70	78.7
	ماجستير	16	18.0
	دكتوراه	3	3.4
سنوات الخبرة	أقل من 5 أعوام	35	39.3
	من 5-أقل من 10 عام	38	42.7
	من 10-أقل من 15 عام	6	6.7
	15 عام فأكثر	10	11.2
	المجموع	**89**	**100.0**

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

ويتضح من الجدول (1) أن (71.9%) من عينة الدراسة أعمارهم (30) عام فأكثر، وأن ما نسبته (9%) من عينة الدراسة من المدراء العامين، و(23.6%) من عينية الدراسة مدراء دوائر بدرجة (C,B,A) في حين (67.4 %) من عينة الدارسة بدرجة رئيس قسم، كما أن (78.7%) من عينة الدراسة حملة شهادة البكالوريوس في حين بلغت نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (21.4%) ، ويتضح ايضاً أن ما نسبته (49.4%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم بين (10-15) سنة.

7-4 **اختبار فرضيات الدراسة:** لتحليل فقرات الاستبانة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، وكذلك استخدام قيمة اختبار اختبار(T) لعينة واحدة لتحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات وذلك وفق ما هو مبين أدناه:

اختبار الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراجعة الالتزام ومستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية في محافظات غزة.

الجدول رقم (3) نتائج اختبار (T) لجميع فقرات المحور الأول والدرجة الكلية

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	%	t	Sig	الترتيب
1. تساهم مراجعة الالتزام في المحافظة على وقت أداء العمل.	3.98	0.67	79.55	13.69	0.00	3
2. تسعى مراجعة الالتزام في إيقاع العقوبات الإدارية في حق الموظفين في حال الامتناع عن أداء العمل.	3.99	0.87	79.78	10.69	0.00	2
3. تطبيق مراجعة الالتزام يساهم في الالتزام بالقرارات الإدارية وتعليمات الرؤساء	4.30	0.87	86.07	14.11	0.00	1
4. تطبيق مراجعة الالتزام يساعد في معالجة المشاعر السلبية لدى الموظفين	3.84	0.71	76.85	11.27	0.00	7
5. تساهم مراجعة الالتزام في إنهاء ظاهرة التراخي والتكاسل في أداء العمل	3.85	0.63	77.08	12.76	0.00	6
6. تساهم مراجعة الالتزام في تعزيز قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية الإدارية.	3.91	0.70	78.20	12.24	0.00	4
7. تعمل مراجعة الالتزام على إنهاء ظاهرة إفشاء الأسرار الوظيفية الخاصة بالعمل	3.91	0.65	78.20	13.19	0.00	4
المجموع الكلي للمحور الأول	**4.19**	**0.90**	**83.82**	**12.44**	**0.00**	

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ،

يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على: " تطبيق مراجعة الالتزام يساهم في الالتزام بالقرارات الإدارية وتعليمات الرؤساء قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.30 (الدرجة الكلية من 5) وأن الوزن النسبي (86.07 %)، في حين بلغت قيمة T.Test (14.11) عند قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05) حيث كانت قيمة Sig هي (0.000)، في حين كانت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (4) والتي تنص على: "تطبيق مراجعة الالتزام يساعد في معالجة المشاعر السلبية لدى الموظفين " بمتوسط حسابي بقيمة 3.84 (الدرجة الكلية من 5) وأن الوزن النسبي (76.85%)، في حين بلغت قيمة T.Test (11.27) عند قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من

(0.05) حيث كانت قيمة Sig هي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً وهناك موافقة كبيرة على هذه الفقرة.

وخلاصة القول أن كافة إجابات عينة الدراسة أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة الكبيرة على كافة فقرات المحور الأول، وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراجعة الالتزام ومستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية في محافظات غزة، ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي العام (الدرجة الكلية) لكافة فقرات المحور الأول حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (4.19)، وأن الوزن النسبي (83.82%)، وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وأن قيمة اختبار (T) تساوي 12.44 هي قيمة موجبة وأكبر من القيمة الجدولية (T) والتي تساوي 1.96 وكانت قيمة مستوى المعنوية Sig وهي أقل من (0.05)، حيث بلغت قيمة Sig (0.000). وبناءً على النتائج السابقة تم قبول الفرضية الأولى سابقة الذكر.

اختبار الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراجعة السياسات المالية ومستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية في محافظات غزة.

الجدول رقم (4) نتائج اختبار (T) لجميع فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	%	t	Sig	الترتيب
1. تساهم مراجعة السياسات المالية في المحافظة على وقت أداء العمل.	3.90	0.69	77.98	12.26	0.00	3
2. تسعى مراجعة السياسات المالية في إيقاع العقوبات الإدارية في حق الموظفين في حال الامتناع عن أداء العمل.	3.89	0.68	77.75	12.29	0.00	4
3. تطبيق مراجعة السياسات المالية يساهم في الالتزام بالقرارات الإدارية وتعليمات الرؤساء	3.96	0.58	79.10	15.48	0.00	2
4. تطبيق مراجعة السياسات المالية يساعد في معالجة المشاعر السلبية لدى الموظفين	3.83	0.66	76.63	11.86	0.00	6
5. تساهم مراجعة السياسات المالية في إنهاء ظاهرة التراخي والتكاسل في أداء العمل	3.80	0.71	75.96	10.60	0.00	7

6. تساهم مراجعة السياسات المالية في تعزيز قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية الإدارية.	3.88	0.65	77.53	12.64	0.00	5
7. تعمل مراجعة السياسات المالية على إنهاء ظاهرة إفشاء الأسرار الوظيفية الخاصة بالعمل	4.01	0.67	80.22	14.33	0.00	1
المجموع الكلي للمحور الثاني	**3.73**	**0.70**	**74.61**	**9.80**	**0.00**	

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$،**

يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (7) من فقرات المحور الثاني والتي تنص على: " تعمل مراجعة السياسات المالية على إنهاء ظاهرة إفشاء الأسرار الوظيفية الخاصة بالعمل قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.01 (الدرجة الكلية من 5) وأن الوزن النسبي (80.22 %)، في حين بلغت قيمة T.Test (14.33) عند قيمة مستوى المعنوية Sig وهي أقل من (0.05) حيث كانت قيمة Sig هي (0.000)، في حين كانت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (5) من فقرات المحور الأول والتي تنص على: " تساهم مراجعة السياسات المالية في إنهاء ظاهرة التراخي والتكاسل في أداء العمل " بمتوسط حسابي بقيمة 3.80 (الدرجة الكلية من 5) وأن الوزن النسبي (75.96%)، في حين بلغت قيمة T.Test (10.60) عند قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05) حيث كانت قيمة Sig هي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً وهناك موافقة كبيرة على هذه الفقرة.

وخلاصة القول أن كافة إجابات عينة الدراسة أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة الكبيرة على كافة فقرات المحور الثاني، وبالتالي قبول الفرضية الثانية التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراجعة السياسات المالية ومستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية في محافظات غزة.، ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي العام (الدرجة الكلية) لكافة فقرات المحور الثاني حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.73)، وأن الوزن النسبي (74.61 %)، وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وأن قيمة اختبار (T) تساوي 9.80 هي قيمة موجبة وأكبر من القيمة الجدولية (T) والتي تساوي 1.96 وكانت قيمة مستوى المعنوية Sig وهي أقل من (0.05)، حيث بلغت قيمة Sig (0.000). وبناءً على النتائج السابقة تم قبول الفرضية الثانية سابقة الذكر.

اختبار الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراجعة الكفاية والفعالية ومستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية في محافظات غزة.

الجدول رقم (5) نتائج اختبار (T) لجميع فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية

	المتوسط	الانحراف المعياري	%	t	Sig	الترتيب
1. تساهم مراجعة الكفاءة والفعالية في المحافظة على وقت أداء العمل.	4.33	0.86	86.52	14.49	0.00	1
2. تساهم مراجعة السياسات المالية في المحافظة على وقت أداء العمل.	3.90	0.69	77.98	12.26	0.00	5
3. تطبيق مراجعة الكفاءة والفعالية يساهم في الالتزام بالقرارات الإدارية وتعليمات الرؤساء	4.17	0.88	83.37	12.50	0.00	3
4. تطبيق مراجعة السياسات المالية يساعد في معالجة المشاعر السلبية لدى الموظفين	3.76	0.75	75.28	9.56	0.00	7
5. تساهم مراجعة الكفاءة والفعالية في إنهاء ظاهرة التراخي والتكاسل في أداء العمل	4.08	0.99	81.57	10.27	0.00	4
6. تطبيق مراجعة السياسات المالية يساعد في معالجة المشاعر السلبية لدى الموظفين	3.85	0.68	77.08	11.79	0.00	6
7. تطبيق مراجعة الالتزام يساهم في الالتزام بالقرارات الإدارية وتعليمات الرؤساء	4.21	0.86	84.27	13.33	0.00	2
المجموع الكلي للمحور الثالث	**4.12**	**0.51**	**82.34**	**20.84**	**0.00**	

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية، 2020.

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$،**

يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (الأولى) من فقرات المحور الثالث والتي تنص على: " تساهم مراجعة الكفاءة والفعالية في المحافظة على وقت أداء العمل قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.33 (الدرجة الكلية من 5) وأن الوزن النسبي (86.52 %)، في حين بلغت قيمة T.Test (14.49) عند قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05) حيث كانت قيمة Sig هي (0.000)، في حين كانت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (4) من فقرات المحور الثالث والتي تنص على: "تطبيق مراجعة السياسات المالية يساعد في معالجة المشاعر السلبية لدى الموظفين " بمتوسط حسابي بقيمة 3.76 (الدرجة الكلية من 5) وأن الوزن النسبي (75.28 %)، في حين بلغت قيمة

T.Test (9.56) عند قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05) حيث كانت قيمة Sig هي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً وهناك موافقة كبيرة على هذه الفقرة.

وخلاصة القول أن كافة إجابات عينة الدراسة أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة الكبيرة على كافة فقرات المحور الأول، وبالتالي قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراجعة الكفاية والفعالية ومستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية في محافظات غزة، ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي العام (الدرجة الكلية) لكافة فقرات المحور الأول حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (4.12)، وأن الوزن النسبي (82.34 %)، وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وأن قيمة اختبار (T) تساوي 20.84 هي قيمة موجبة وأكبر من القيمة الجدولية (T) والتي تساوي 1.96 وكانت قيمة مستوى المعنوية Sig وهي أقل من (0.05)، حيث بلغت قيمة Sig (0.000). وبناءً عليه تم قبول الفرضية الثالثة.

5- خاتمة

من خلال تناولنا لموضوع المراجعة الإدارية ودورها في معالجة الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تم التوصل لجملة من النتائج والتي على ضوئها سيتم تقديم الاقتراحات وفق ما يلي:

5-1 نتائج الدراسة:

أ. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي اتجاهاً عاماً نحو الموافقة الكبيرة وبمتوسط حسابي عام (4.19) حول قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الالتزام ومستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية؛

ب. أظهرت نتائج التحليل اتجاهاً عاماً نحو الموافقة وبمتوسط حسابي عام (3.73) حول قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مراجعة السياسات المالية ومستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية"؛

ت. أظهرت نتائج التحليل اتجاهاً عاماً نحو الموافقة الكبيرة وبمتوسط حسابي عام (4.12) حول قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الكفاية والفعالية ومستوى الانحرافات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية".

2-5 اقتراحات الدراسة:

أ. ضرورة تطبيق كافة عناصر ومعايير مراجعة الالتزام بهدف معالجة المشاعر السلبية وإنهاء ظاهرة التراخي والتكاسل في أداء العمل لدى الموظفين العاملين في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية؛

ب. ضرورة تطبيق كافة عناصر ومعايير مراجعة الكفاية والفعالية بهدف معالجة المشاعر السلبية وإنهاء ظاهرة التراخي والتكاسل في أداء العمل لدى الموظفين العاملين في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية؛

ت. ضرورة تطبيق كافة عناصر ومعايير مراجعة السياسات المالية بهدف معالجة المشاعر السلبية وإنهاء ظاهرة التراخي والتكاسل في أداء العمل لدى الموظفين العاملين في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية.

6- المراجع:

1.6 باللغة العربية

- رائد، عبدربه. (2010). *المراجعة الداخلية*،. عمان، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- منصور، محمد، و ثناء فراج. (1997). *المراجعة الإدارية وتقييم الأداء*. القاهرة، مصر: مركز جامعة القاهرة.
- نجم العزاوي، و عبدالله النقار. (2018). *استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة*،. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،.
- وسيم ، الأحمد. (2016). *المسؤوليات المهنية في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية*. الرياض، السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد.
- ابراهيم، احمد. (2017). *المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الرقابة المالية والإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة*، . جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- اياد ، عبد الحي. (2007). *مظاهر انحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى*. مكة المكرمة، السعودية.
- غربي، عمر. (2013). *المراجعة الإدارية ومساهمتها في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة*،. الجزائر.

- محمد، الأشقر. (2008). *اجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها في الشركات المساهمة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية*. غزة، فلسطين.
- محمد، بابكر. (2015). *المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*. الخرطوم، السودان.
- وليد البرعثي، و عثمان البرعثي. (2016). *إمكانية تطبيق أسلوب المراجعة التشغيلية من وجهة نظر المراجُع، رسالة ماجستير غير منشورة، ، ليبيا*. جامعة بنغازي، ليبا.
- حاكم، الميالي، و حيدر العطوي. (2017). *البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، عدد 21*. جامعة الكوفة، العراق.
- حمدي، زعرب، و محمود عبدالعال. (2016). *التزام مراجعي الحسابات بأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المهني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 24، ص 1، ص 23، غزة فلسطين*. غزة، فلسطين.
- عامر، الذبحاوي، و سناء الذبحاوي. (2018). *العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، ص211، ص23*. العراق.
- عوض، العنزي، و عقوب العديم. (2006). *إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاقيات المهنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 22، العدد الثاني، ص 1،*. الكويت.

2.6. باللغة الأجنبية

- Ali, A. (2016). *Organization Deviance And Multi-Factor Leadership, Academic Journals, Educational Resarch And Reviaws, Vol.11(8), pp. 589-597* . Izmir, Turkey.
- Brender, N., & Fragniere, E. (2016). *The management audit as a toolto foster corporate governance: an inquiry in Switzerland, Managerial Auditing Journal, Vol.30, pp. 785-811, Switzerland.*