

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت

كلية ادارة المال والأعمال

قسم المحاسبة

أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في
الجامعات الأردنية الرسمية

**The Impact of the Application of Corporate governance
Principles in Improving the Internal Control in
Governmental Jordanian Universities**

إعداد

سميح عقيل مرشد المشاقبة

إشراف

الأستاذ الدكتور جمال عادل الشرايري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

٢٠١٥

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى :

{لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ
بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ}

(سورة التوبة : الآية ١٢٨)

التفويض

أنا سميح عقيل مرشد المشاقبة ، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

التوقيع التاريخ : / / ٢٠١٥ م

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب : **سميح عقيل مرشد المشاقبة** الرقم الجامعي : ١٢٢٠٥٠٤٠٠٤

التخصص : **محاسبة** الكلية : **إدارة المال والأعمال**

أعلن بانني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت ، وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي بعنوان :

"أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية "

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية . كما أعلن بأن رسالتي غير منقولة أو مستنلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية ، وتأسسها على ما تقدم فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد .

توقيع الطالب التاريخ / / ٢٠١٥ م

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة

"أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية"

بتاريخ: / / ٢٠١٥م

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

..... الأستاذ الدكتور جمال عادل الشرايري (رئيساً) المشرف
..... الأستاذ الدكتور محمد ياسين الرحاطه (عضوا)
..... الدكتور نوفان حامد عليمات (عضوا)
..... الدكتور نضال محمود الرّمحي (ممتحنا خارجياً)

الإهداء

إلى والدتي الحبيبة رحمها الله
إلى والدي الغالي أطل الله بعمره
إلى زوجتي واولادي الذين صبروا وتحملوا معي
إلى أعزاء قلبي أخواني وأخواتي
إلى أساتذتي الأفاضل المحترمين
إلى كل من ساهم معي ودعمني وساعدني
أهدي لهم هذا الجهد المتواضع
مع خالص المحبة والإمتنان

سميح عقيل مرشد المشاقبة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين – سيدنا محمد – وآله وصحبة أجمعين أما بعد :

بداية أتقدم بالشكر والعرفان لأستاذي القدير ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور عميد الكلية جمال عادل الشرايري لتفضله علينا بالإشراف على هذه الرسالة ، وما بذله معي من جهد وأرشاد ونصح ، وما منحني من وقت طوال فترة إعداد هذه الرسالة بالرغم من معرفتي بضيق وقته وكثرة انشغالاته ، والذي كان لتوجيهاته وإشرافه المستمر أكبر الأثر في منحي القدرة لإخراج هذه الرسالة بالصورة الحالية ، فله مني جزيل الشكر والإمتنان .

كما أتقدم بالشكر والعرفان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لما سيبدونه من ملاحظات ومقترحات قيّمة تهدف إلى خروج هذه الرسالة بأفضل صورة فلهم كامل التقدير والاحترام .

وفي هذا المقام لايسعني إلا أن أشكر جميع أعضاء هيئة التدريس في قسم المحاسبة فرداً فرداً وأخص بذلك رئيس القسم الدكتور سيف الشبيل على جهده الواضح في المساعدة ومتابعة أمور الطلبة والشكر الموصول لدكتور نوفان عليّات على مساعدته لي طوال فترة إعداد الدراسة وكذلك الشكر لجميع العاملين في جامعة آل البيت .

الباحث

فهرس المحتويات

Contents

م	الملخص
ن	Abstract
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	١-١ المقدمة :
٣	٢-١ مشكلة الدراسة
٤	٣-١ أهمية الدراسة :
٥	٤-١ أهداف الدراسة :
٥	٥-١ فرضيات الدراسة :
٦	٦-١ نموذج الدراسة :
٦	٧-١ حدود الدراسة
٧	٨-١ محددات الدراسة
٧	٩-١ مصطلحات الدراسة :
٩	الفصل الثاني (الإطار النظري و الدراسات السابقة)
١٠	المبحث الاول : الحاكمية المؤسسية
١٠	١-١-٢ مقدمة
١١	٢-١-٢ مفهوم الحاكمية المؤسسية
١٢	٣-١-٢ أهمية الحاكمية المؤسسية
١٢	٤-١-٢ خصائص الحاكمية المؤسسية :
١٣	٥-١-٢ أهداف الحاكمية المؤسسية
١٣	٦-١-٢ ركائز الحاكمية
١٥	٧-١-٢ الأطراف المستفيدة من الحاكمية
١٦	٨-١-٢ مبادئ الحاكمية المؤسسية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
٢٤	المبحث الثاني : الرقابة الداخلية
٢٤	١-٢-٢ مقدمة
٢٥	٢-٢-٢ مفهوم الرقابة الداخلية
٢٦	٣-٢-٢ نشأة وتطور مفهوم الرقابة الداخلية
٢٨	٤-٢-٢ أهداف الرقابة الداخلية :

٢٩	٥-٢-٢ أهمية الرقابة الداخلية
٣٠	٦-٢-٢ مقومات الرقابة الداخلية :
٣٢	٧-٢-٢ مكونات الرقابة الداخلية :
٣٤	٨-٢-٢ إجراءات نظام الرقابة الداخلية
٣٥	٩-٢-٢ أنواع الرقابة الداخلية
٣٧	المبحث الثالث : الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية
٣٧	١-٣-٢ مقدمة
٣٧	٢-٣-٢ نشأة الجامعات الأردنية الرسمية وتطورها
٤٢	٣-٣-٢ الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية
٤٣	٤-٣-٢ مهام وواجبات وحدة الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية
٤٥	٥-٣-٢ الهيكل التنظيمي لوحدة الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية
٤٦	المبحث الرابع : الدراسات السابقة
٤٦	١-٤-٢ الدراسات العربية
٤٩	٢-٤-٢ الدراسات الأجنبية
٥٧	٣-٤-٢ تعليق الباحث على الدراسات السابقة :
٥٨	٤-٤-٢ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
٥٩	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٦٠	١-٣ مقدمة:
٦٠	٢-٣ منهج الدراسة :
٦١	٣-٣ مجتمع الدراسة وعينتها:
٦١	٤-٣ أساليب جمع البيانات
٦١	٥-٣ أداة الدراسة "الاستبانة" :
٦٣	٦-٣ صدق أداة الدراسة :
٦٣	٧-٣ ثبات أداة الدراسة:
٦٤	٨-٣ التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة :
٦٦	٩-٣ الارتباط بين المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع
٦٧	١٠-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٦٨	الفصل الرابع نتائج الدراسة الميدانية
٦٩	١-٤ مقدمة

٦٩	٢-٤ تحليل خصائص عينة الدراسة :
٧٣	٣-٤ نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
٨١	٤-٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٨٧	الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....
٨٨	١-٥ النتائج.....
٨٩	٢-٥ التوصيات.....
٩٠	قائمة المراجع.....
٩١	المراجع العربية.....
٩٥	المراجع الاجنبية.....
٩٨	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	أعداد الطلبة الملتحقين في الجامعات الأردنية الرسمية في الفترة ٢٠١٣-٢٠٠٩	٤٢
٢	ملخص الدراسات السابقة	٥٣
٣	نتائج معاملات الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا	٦٣
٤	اختبار كولموجروف سميرنوف -One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test للتعرف إلى التوزيع الطبيعي للمتغيرات	٦٤
٥	معاملات الارتباط باستخدام اختبار Pearson Correlation للتعرف إلى درجة الارتباط ما بين المتغيرات المستقلة والتابع	٦٥
٦	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٦٨
٧	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	٦٩
٨	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٧٠
٩	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	٧١
١٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادات المهنية	٧٢
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمية المؤسسية في الجامعات الأردنية الرسمية	٧٣
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الإفصاح والشفافية في الجامعات الأردنية الرسمية	٧٤
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير دور أصحاب المصالح في الجامعات الأردنية الرسمية	٧٥
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير مسؤولية الإدارة في الجامعات الأردنية الرسمية	٧٦
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"	٧٧
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التابع الرقابة الداخلية	٧٨
١٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر موظفي دوائر الرقابة الداخلية"	٧٩

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١٨	اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر مبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية	٨٠
١٩	اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر الأساس الفاعل (الإطار) للحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية	٨١
٢٠	اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية	٨٢
٢١	اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر دور أصحاب المصالح في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية	٨٣
٢٢	اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر مبدأ مسؤولية الإدارة في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية	٨٤

فهرس الملاحق		
الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	الاستبانة بصورتها النهائية	٩٦
٢	قائمة المحكمين	١٠٣
٣	أسماء الجامعات الأردنية الرسمية (مجتمع الدراسة)	١٠٤

قائمة الاشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	نموذج الدراسة	٧
٢	مكونات الرقابة الداخلية	٣٤
٣	إجراءات الرقابة الداخلية	٣٦
٤	الهيكل التنظيمي لوحدة الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية	٤٥

أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية

إعداد

سميح عقيل مرشد المشاقبة

المشرف

الأستاذ الدكتور جمال عادل الشرايري

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر مبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية ، تكونت الدراسة من الموظفين العاملين في دوائر الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية ، التي تبلغ (١٠) جامعات رسمية ، حيث تم توزيع (١٠٠) وتم استبعاد (١٤) استبانة ، بسبب عدم صلاحيتها لتحليل الأحصائي ، لتكون الاستبانات الخاضعة لتحليل (٨٦) وبنسبة (٨٦%) ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- يوجد أثر لمبادئ الحاكمية المؤسسية على الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية
- كان لمبدأ مسؤولية الإدارة الأثر الأعلى ، حيث اثبتت الدراسة أنه يوجد أثر لمبدأ مسؤولية الإدارة في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.
- وجاء في المرتبة الأخيرة مبدأ وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمة المؤسسية ، حيث اثبتت الدراسة بوجود أثر لوجود أساس فاعل (إطار) للحاكمة المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.

وقد أوصت الدراسة بأنه يجب على الجامعات الأردنية الرسمية تعزيز مفهوم الحاكمية المؤسسية ومستوى ممارستها لما له الأثر الايجابي على رفع مستوى الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية ، وتعتبر مسؤولية الإدارة من أهم مبادئ الحاكمية تأثير في الرقابة الداخلية لذا يجب على الجامعات الاهتمام والتنسيق مع دوائر الرقابة لما له الأثر الايجابي على الجامعات بشكل عام .الكلمات الدالة (المفتاحية) : الحاكمية المؤسسية ، الرقابة الداخلية

The Impact of the Application of Corporate governance Principles in Improving the Internal Control in Governmental Jordanian Universities

**Prepared by
Sameeh Aqeel Murshed Al-Mashaqbeh**

**Superisor
Prof/Jamal Adel Al Shraryeri**

Abstract

The current study aimed at identifying the effect of the application of corporate governance principles on the improvement of internal control at the Jordanian governmental universities. The study consisted of the staff working at internal control departments at the Jordanian governmental universities which amount (١٠) governmental universities. (١٠٠) questionnaires were distributed on the study sample where (١٤) of which were excluded Because of non validity of the statistical analysis . (٨٦) questionnaires representing (٨٦٪) of the total distributed questionnaires were valid for analysis. The researcher has applied the Descriptive Analytical Approach for data analysis. The current study has concluded a set of results, including the following:

- There was effect of corporate governance principles on internal control at the Jordanian governmental universities.
- was the principle of the responsibility of top management of impact, where the study proved that there is a trace of the principle of the responsibility on the improvement on internal control at the Jordanian governmental universities.
- The principle “the existence of active framework for corporate governance” in ranked last, where study has proven that there was effect for the principle “the existence of active framework for corporate governance” on the improvement of internal control at the Jordanian government universities.

The current study has recommended that the Jordanian governmental universities have to enhance the concept of corporate governance and the level of its practice what has a positive effect in raising the level of internal control at the Jordanian governmental universities.

Management responsibility is considered as one of the most significant principles that affect the internal control, and thus, the universities have to coordinate with control departments what in turns has a positive effect on universities in general.

Keywords: corporate governance, internal control.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- ١-١ المقدمة
- ٢-١ مشكلة الدراسة
- ٣-١ أهمية الدراسة
- ٤-١ أهداف الدراسة
- ٥-١ فرضيات الدراسة
- ٦-١ نموذج الدراسة
- ٧-١ حدود الدراسة
- ٨-١ محددات الدراسة
- ٩-١ مصطلحات الدراسة

١-١ المقدمة :

من الواضح أنّ تطبيق الحاكمية المؤسسية يعمل على نجاح وتميز واستمرارية أي منشأة بغض النظر عن نوعها ، يضاف إلى ذلك فهي المصدر والمرجعية التي يستند إليها في حكم الشركة أو الوحدة أو الكيان وهذا ما يفسر سبب اهتمام منشآت الأعمال بها مؤخرا وخاصة بالعقد الماضي .

تعرف الحاكمية المؤسسية وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organisation for Economic Co-operation and Development "OECD" بأنها القواعد والإجراءات التي تضمن بأن الشركة تدار بشكل صحيح وفعال ، بما في ذلك التأكد من المدراء والموظفين يتصرفون بشكل ملائم وفقاً للقوانين والممارسات السليمة .

ونظراً للأثر الإيجابي الذي إنعكس على الشركات والمؤسسات التي تبنت الحاكمية من حيث الإدارة والأرباح (الطائي وحمد ، ٢٠١١) انتقل هذا المفهوم ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها الجامعات والحلول المقترحة لها ، يعد تطبيق الحاكمية في الجامعات من أهم الأنظمة الأساسية التي تهدف إلى تحقيق جودة القيادة والأداء وجودة العمليات والمخرجات ، وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة ، كما أنّ التعليم العالي بمؤسساته يمثل الأرضية المناسبة لتطبيق قواعدها ومبادئها وخير مثال على ذلك نجاح المملكة المتحدة في تطبيقها للحاكمية في جامعاتها ، مما أسهم بشكل واضح وفعال في بلوغ تلك الجامعات مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات .

تأسيساً على ما سبق ونظراً لأهمية تطبيق الحاكمية المؤسسية على الجامعة في النهوض بالجامعات التي تعتبر المساهم الرئيسي في معظم دول العالم بالتنمية بمختلف جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والسياسية ، وما يمكن أن تقوم به الحاكمية في مجالات الإصلاح المالي والإداري وأهمية الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف أي تنظيم بكفاءة وفاعلية كان لابد للباحث من معرفة أثر تطبيق مبادئ الحاكمية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .

٢-١ مشكلة الدراسة

نظرًا لأهمية دور الجامعات الأردنية في بناء المجتمع وتعزيز التنمية بإختلاف أنواعها ، وما تعاني منه بعض الجامعات الحكومية الأردنية الرسمية بشكل خاص من بعض التحديات مثل غياب الشفافية في بعض القرارات او وعدم وضوحها وعدم المشاركة في اتخاذها (ابراهيم ،٢٠٠٦)، وعدم فاعلية أجهزة الرقابة ، وتحديات التمويل لاعتمادتها على إيراداتها لتغطية نفقاتها (الربيع ، ٢٠٠٩) وما أثبتته الحاكمية في مجال الإصلاح المالي والإداري لأي تنظيم و لما تتمتع فيه الرقابة الداخلية بأهمية خاصة في القطاع العام باعتبارها خط الدفاع الأول لحماية الأموال العامة وضمان الاستخدام الأمثل لها ، ودور الرقابة الداخلية في الجامعات في تحقيق أهدافها وتطوير أداء الجامعات على مختلف الجوانب ، فإن الباحث يحاول أن يتعرّف على أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- هل هنالك أثر لتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .
- هل هنالك أثر لوجود أساس فاعل (لإطار) الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .
- هل هنالك أثر لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.
- هل هنالك أثر لتطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح(الأطراف ذات العلاقة) في ممارسة سلطات الإدارة في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .
- هل هنالك أثر لتطبيق مبدأ مسؤولية الإدارة (إدارة الجامعة) في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .

٣-١ أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من كونها تطرقت لموضوع الحاكمية المؤسسية في القطاع الحكومي متمثلاً بالجامعات الأردنية الرسمية ونظراً لخصوصية الجامعات الحكومية وتميزها بعدة خصائص التي تميزها عن الجامعات الخاصة مثل سياسيات القبول والانتشار الجغرافي والإقبال المجتمعي واختلاف مصادر التمويل وإختلاف طرق المراقبة المالية وغيرها من المميزات ، وبالمقابل تعاني معظم الجامعات الحكومية من عجز مالي وحتى إداري الذي ينعكس سلباً على موازنة الدولة خاصة والمجتمع عامة ، وما تلعبه أجهزة الرقابة في الجامعات في ضبط الأمور المالية والإدارية وما أثبتته الحاكمية في تأثيرها على نجاح كبرى المؤسسات ؛ لذلك النتائج التي ستسفر عنها هذه الدراسة ستساعد كل الفئات ذات العلاقة في رفع كفاءة الجامعات الأردنية الرسمية وزيادة تقدمها وتطورها ، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة بالنقاط التالية.

- رفع كفاءة دوائر الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية مما ينعكس إيجابياً على الجامعات الأردنية الرسمية .
- إثارة اهتمام القيادات في الجامعات الأردنية الرسمية على الدور الذي تلعبه الحاكمية المؤسسية في الرقابة الداخلية .
- بيان دور الأطراف ذات العلاقة في تطبيق الحاكمية في تحقيق متطلبات الحاكمية الجامعية
- مساعدة القيادات في الجامعات الأردنية الرسمية على حل بعض المشكلات التي تواجههم .
- إثراء المكتبة العربية بأبحاث ودراسات لها أهمية في تحسين التعليم الجامعي .

٤-١ أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- معرفة مدى العلاقة بين مبادئ الحاكمية المؤسسية والرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .
- معرفة اهم المعوقات التي تواجه دوائر الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.
- معرفة مدى أهمية الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الجامعات الأردنية الرسمية .
- معرفة الأطراف التي تؤثر على تطبيق مبادئ الحاكمية الجامعية في الجامعات الأردنية الرسمية
- تقديم بعض المقترحات ذات الفائدة في مجال تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .
- بيان أهم الأسباب التي دعت الى الاهتمام بالحاكمية المؤسسية (حوكمة الجامعات)
- التعرف على تجربة بعض الدول العربية والأجنبية في مجال الحاكمية الجامعية .

٥-١ فرضيات الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

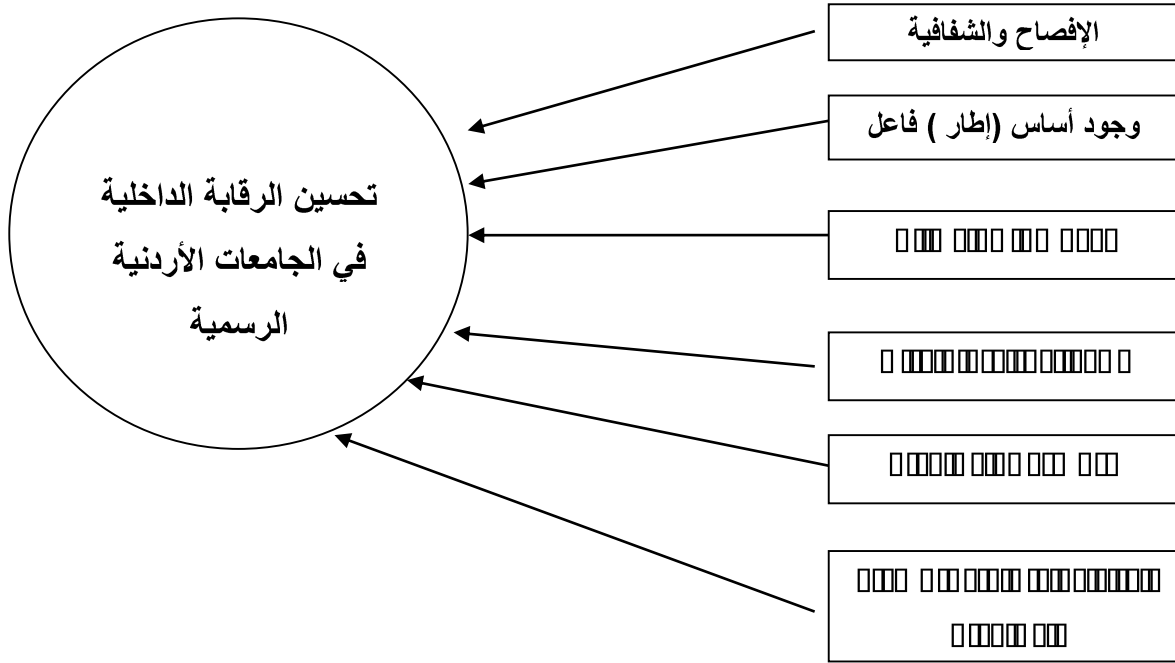
- الفرضية الرئيسية. **HO**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحاكمية المؤسسية (أساس فاعل (إطار) للحاكمية المؤسسية، مبدأ الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح، مبدأ مسؤولية الإدارة) في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .
- الفرضية الفرعية الأولى **HO_١** : لا يوجد أثر لتطبيق لوجود أساس فاعل (إطار) للحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .
- الفرضية الفرعية الثانية **HO_٢** : لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .

- الفرضية الفرعية الثالثة H_{O3} : لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح (الأطراف ذات العلاقة) في ممارسة سلطات الإدارة في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.
- الفرضية الفرعية الرابعة H_{O4} : لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ مسؤولية الإدارة (إدارة الجامعات) في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.

٦-١ نموذج الدراسة :

المتغيرات المستقلة (مبادئ الحاكمة)

التابع



الشكل (١) نموذج الدراسة

٧-١ حدود الدراسة

- الحدود البشرية : الموظفين العاملين في مجال الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.

- تم تناول المتغير المستقل (مبادئ الحاكمة المؤسسية) حسب المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). www.oecd.org

٨-١ محددات الدراسة

- اقتصرت الدراسة على اربع مبادئ للحاكمة المؤسسية فقط وهي وجود اساس فاعل الافصاح والشفافية ، دور اصحاب المصالح ، مسؤولية ادارة الجامعات وتم استثناء باقي المبادئ وذلك لعدم وجود حقوق مساهمين في الجامعات الاردنية الرسمية

٩-١ مصطلحات الدراسة :

الحاكمة المؤسسية (حاكمة الجامعات) : النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الجامعة، إذ يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف فيها مثل مجالس الحاكمة (مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ومجلس العمداء، ومجالس الأقسام العلمية)، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الجامعة، كما يضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة للتقييم ومراقبة الأداء فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من التشريعات تهدف الى تحقيق الجودة في العمليات والمخرجات .
(ناصر الدين ٢٠١٢)

الرقابة الداخلية : نشاط تقييمي مستقل خلال تنظيم معين يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها وذلك كأساس لخدمة الإدارة . (حماد ، ٢٠٠٥)

الجامعات الأردنية الرسمية : مؤسسات أردنية وطنية أكاديمية مستقلة إداريًا وماليًا تنشأ بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي وتعمل على تحقيق أهدافه بما يتفق مع سياسته.(قانون الجامعات الاردنية، ٢٠٠٩)

أصحاب المصالح : وهم جميع الأطراف ذات العلاقة والصلة بالجامعة سواء موظفين ،
طلاب ، مقرضين ، مستثمرين ، موردين ، مجتمع محلي ..

الفصل الثاني (الإطار النظري و الدراسات السابقة)

الحاكمة المؤسسية	١-٢
مقدمة	١-١-٢
مفهوم الحاكمة المؤسسية	٢-١-٢
أهمية الحاكمة المؤسسية	٣-١-٢
خصائص الحاكمة المؤسسية	٤-١-٢
أهداف الحاكمة المؤسسية	٥-١-٢
ركائز الحاكمة	٦-١-٢
الأطراف المستفيدة من الحاكمة	٧-١-٢
مبادئ الحاكمة المؤسسية حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي	٨-١-٢
الرقابة الداخلية	٢-٢
مقدمة	١-٢-٢
مفهوم الرقابة الداخلية	٢-٢-٢
نشأة وتطور مفهوم الرقابة الداخلية	٣-٢-٢
أهداف الرقابة الداخلية	٤-٢-٢
أهمية الرقابة الداخلية	٥-٢-٢
مقومات الرقابة الداخلية	٦-٢-٢
مكونات الرقابة الداخلية	٧-٢-٢
إجراءات نظام الرقابة الداخلية	٨-٢-٢
أنواع الرقابة الداخلية	٩-٢-٢
الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية	٣-٢
مقدمة	١-٣-٢
نشأة الجامعات الأردنية الرسمية وتطورها	٢-٣-٢
الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية	٣-٣-٢
مهام وواجبات وحدة الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية	٤-٣-٢
الهيكل التنظيمي لوحدة الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية	٥-٣-٢
الدراسات السابقة	٤-٢
الدراسات العربية	١-٤-٢
الدراسات الاجنبية	٢-٤-٢
تعليق الباحث على الدراسات السابقة	٣-٤-٢
ما يميز الدراسة الحالية	٤-٤-٢

الفصل الثاني

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة أجزاء ، حيث يتناول الجزء الأول عرضًا للأدب المتعلق بالحاكمية أما الجزء الثاني فيتناول الأدب المتعلق بالرقابة الداخلية ، أما الجزء الثالث فيتناول الأدب المتعلق بالرقابة الداخلية في الجامعات الرسمية الأردنية ، أما الجزء الأخير فقد تم تخصيصه لعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك على النحو الآتي :

المبحث الأول : الحاكمية المؤسسية

١-١-٢ مقدمة

تزايد الاهتمام بموضوع الحاكمية المؤسسية عقب الأزمة الاقتصادية وانهيار عدد من الشركات المالية الكبيرة التي كان سببها القصور في آليات الشفافية وافتقار إدارتها إلى الرقابة والإشراف المناسب ونقص الخبرة والمهارة ، أي بمعنى آخر عدم الاعتماد على الحاكمية مما أدى لهذه الشركات إلى تخفيض حصتها السوقية ، أو تعلن إفلاسها وتوقف نشاطاتها ، ومن هنا بدأت الأصوات تنادي بتطبيق الحاكمية لما لها من أثر في نجاح الشركة وتحقيق أهدافها ، فظهرت العديد من المنظمات والهيئات التي تؤكد على أهمية الحاكمية وضرورة تطبيقها في كافة الوحدات الاقتصادية مثل لجنة (Cadbury) عام ١٩٩٢ ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام ١٩٩٩ التي قامت بوضع مبادئ الحاكمية للمؤسسات وتعديلاتها عام ٢٠٠٤ ومن ثم مراجعة لها عام ٢٠١٥ .

ونتيجة لنجاح تطبيق الحاكمية المؤسسية في القطاع الخاص وما تحقق من نتائج إيجابية دعا كثير من القادة و المفكرين والباحثين إلى ضرورة انتقال هذا المفهوم إلى القطاع الحكومي ، وجعلها من أولويات العمل الحكومي ونشاطات أجهزتها المختلفة بغض النظر عن أشكالها وأنماطها وأهدافها ، وسنتطرق في هذا الفصل للتعريف بمفهوم الحاكمية المؤسسية وأهميتها وخصائصها وأهدافها وركائزها والأطراف المستفيدة من الحاكمية ومبادئ الحاكمية المؤسسية

٢-١-٢ مفهوم الحاكمية المؤسسية

إنّ مصطلح الحاكمية المؤسسية ظهر بشكل واضح كمصطلح علمي في بداية التسعينات ؛ لذلك يعتبر مفهوم حديث نسبياً ، ولا يوجد اتفاق على مصطلح معين بين المهتمين سواء اقتصاديين أو قانونيين أو محللين ويعود السبب في ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية للشركات ، وقد ظهرت مصطلحات عديدة مثل حكم الشركات وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات و حوكمة الشركات وتبع ذلك اختلافها حسب الدولة ، فمثلا في الأردن يطلق عليها الحاكمية المؤسسية وفي مصر حوكمة الشركات وسيتم اعتماد هنا مصطلح الحاكمية المؤسسية (الخطيب وقريط ٢٠١٠) .

اختلفت المصطلحات في اللغة العربية في مفهوم الحاكمية ، ولكن اتفق عليه في اللغة الإنجليزية (Corporate Governance) فقد عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فقد أوردت مفهوما للحاكمية المؤسسية على أنها مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة ، وهو الأسلوب الذي يقدم الهيكل أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق والنتائج والأسلوب الناجح لممارسة السلطة الذي يجب أن يقدم الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعية لخدمة مصالح الشركة ومساهمتها وتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام موارد وأصول الشركات والمؤسسات بكفاءة وفاعلية (OECD، ٢٠٠٤).

أما معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين The Institute of Internal Auditors (IIA) فقد عرفه "بأنها تلك العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة مخاطر الشركة والتأكيد على كفاية ضوابط الرقابة الداخلية لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة "وكذلك عرفته لجنة كادبوري عام ١٩٩٢ " إنها النظام الذي بمقتضاه يتم توجيه الشركات والرقابة عليها " (اوصيف ، ٢٠١٢).

ويرى الباحث أن الحاكمية المؤسسية عبارة عن سياسيات وأنظمة وتعليمات وأساليب وطرق وإجراءات تتبعها المنشأة مع كافة الأطراف ذات العلاقة باختلاف مستوياتهم من أجل تحقيق أهداف المنشأة التي أنشئت من أجلها بشكل يلقي قبولا عاما منهم .

٣-١-٢ أهمية الحاكمية المؤسسية

تعد الحاكمية المؤسسية من العمليات الضرورية والأساسية لتأكيد حسن عمل الشركات ونزاهة عمل الإدارة والقدرة على الوفاء بالالتزامات ، وضمان أن المؤسسة تقوم بتحقيق أهدافها بطرق سليمة وقانونية ويرى (ميخائيل ، ٢٠٠٥) أن الحاكمية تعمل على مكافحة الفساد الداخلي لدى المؤسسة باستمرار ومنعه من الظهور والتقليل من الانحرافات بقدر الإمكان وعدم السماح باستمرارها و التقليل من أي أخطاء سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة و تحقيق الشفافية والنزاهة لكافة العاملين في المؤسسات بدءًا من الإدارة العليا وصولاً إلى أدنى مستوى و الحد من الأخطاء بأدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء والتجاوزات وتضمن الحد الأعلى من الفاعلية لمدققي الحسابات الخارجية والتأكد من استقلالهم وعدم تعرضهم لأي ضغوط وخاصة من الإدارة ، وهي أداة جيدة لضمان الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة حيث أنها تعمل على تحقيق الأهداف والمحافظة على أموالها مع توفر نظام للبيانات والمعلومات يضمن فيه النزاهة والعدالة والشفافية ووصول المعلومة بانسياب لكافة الأطراف المعنية.

٤-١-٢ خصائص الحاكمية المؤسسية :

تتمتع الحاكمية المؤسسية بعدد من الخصائص ويرى (Constantin an Brancovenu:٢٠١٣) ان اهم مميزات الحاكمية المؤسسية هو وجود مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين والأطراف ذات العلاقة ، ووجود هيكل يتم من خلاله تحديد الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف وتستخدم لمراقبة الأداء ووجود نظام تحفيز للمجلس الإدارة والمديرين لوضع أهداف تهدف إلى تحسين النشاط التجاري للشركة والفوائد للمساهمين ولتسهيل وتشجيع الشركات على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة.

٢-١-٥ أهداف الحاكمية المؤسسية

إن الغرض الأساسي بشكل عام من الحاكمية المؤسسية هو مراقبة المعنيين (الأطراف) التي تتحكم في موارد الشركة التي تكون عادة مملوكة للغير أما الهدف منها عموماً هو المساهمة في تحسن أداء الشركات والمساهمة في خلق قيمة مضافة للملاك على المدى الطويل ، ويلخص (قباجة: ٢٠٠٨) أهداف الحاكمية المؤسسية بالنقاط التالية :

١. تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي بالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة .
٢. خفض تكلفة رأس مال الشركة و ضمان استمراريتها حيث تساعد الحاكمية على الحد من هروب رأس المال ومكافحة الفساد المالي والإداري .
٣. تحسين الأداء المالي للشركات وتقليل فرص الوقوع في العسر المالي والإفلاس .
٤. تحقيق المسؤولية الاجتماعية عن طريق تطوير سياسات وإجراءات ونشاطات الشركة وذلك لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة عن طريق معايير تتسم بالجودة والعدالة والمحافظة على البيئة من التلوث والمحافظة على الثروات القومية .
٥. تحسين إدارة الشركة وتطويرها ومساعدة الإدارة على اخذ استراتيجيات سليمة وصحيحة واتخاذ القرارات الحاسمة بكل كفاءة مما يساعد على تطور الأداء .
٦. تقوية ثقة الجمهور بها مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد وتعزيز التنمية وزيادة فرص العمل.
٧. تحقيق المنافسة على المدى الطويل وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني التكنولوجيا الحديثة لكي تتمكن الشركة من الوقوف أمام المنافسة القوية .

٢-١-٦ ركائز الحاكمية

ترتكز الحاكمية على ثلاث عناصر رئيسية (عبدالعال: ٢٠٠٨) هي :

- السلوك الأخلاقي، أي ضمان الإلتزام السلوكي من خلال الإلتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة ، والشفافية في عرض المعلومات المالية .
- تفعيل دور أصحاب المصالح مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للأشرف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة .
- إدارة المخاطر ، اي وجود هيئات لتحكم بالمخاطر وتخفيضها الى مستويات مقبولة .

وكذلك يرى كل من (٢٠١٠ : Crowther and Seifi) ان هنالك ٨ ركائز تسهم في دعم

الحاكمية المؤسسية الجيدة وهي :

١. الشفافية : وتتطلب أن تكون المعلومات متاحة بحرية وتتصل مباشرة للمؤثرين في القرار حتى يتمكنوا من التطبيق ، وهي جزء مهم للمؤثرين في القرارات الخارجيين لأنهم عادة يكون لديهم ضعف في خلفية وتفاصيل بعض القرارات مقارنة بالمؤثرين الداخليين .
٢. سيادة القانون : وهو نتيجة مباشرة لركيزة الشفافية ، ويتطلب الحاكمية إطار من القواعد القانونية التنفيذية ، علاوة على ذلك هذه القواعد يجب أن تطبق بإنصاف بدون مراعاة لقوة العلاقات ، وبالتالي فإن حقوق الأقليات يجب أن تحمي وبالإضافة لذلك يجب الاحتكام لشخص مستقل لحل النزاعات ، وهذا يجب أن يتم بمعرفة جميع أصحاب المصلحة .
٣. المشاركة : على الرغم من أن مشاركة جميع أصحاب المصلحة هو بالطبع مرغوب فيه هذا ليس ضروريا من أجل دعم حاكمية جيدة ، ولكن قدرة الجميع للمشاركة إذا رغبت في ذلك هي الأساس ، المشاركة طبعاً تتضمن حرية تكوين الجمعيات وحرية التعبير والذي يسير جنبا إلى جنب مع هذا، ويتوقف على الحجم والهيكل التنظيمي للمنشأة، المشاركة تكون إما مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة ومشروعة ، ويجب أن تشمل الجميع أو على الأقل جميع الأشخاص البالغين سواء ذكور أو إناث .
٤. الاستجابة : وهي نتيجة طبيعية للمشاركة والشفافية وتعني تمكين المؤسسة للقيام بعملياتها لتكون قادرة على خدمة جميع أصحاب المصلحة في إطار زمني معقول.
٥. العدالة : هذه الركيزة تؤكد أنّ جميع المجتمع هم في مصلحة ولا يشعرون بأنها مستبعدة من التيار الرئيسي ، وهذا الجزء يطبق على ضمان أن يتم أخذ آراء الأقليات وسمع أصوات من أكثر الفئات ضعفاً في المجتمع في صنع القرار ، وهذا يتطلب وضع الآليات للتأكد من جميع أصحاب المصالح لتعطي الفرصة للحفاظ على حقوقهم وتحسين رفاهيتهم .
٦. الكفاءة والفاعلية : الكفاءة تعني تقليل تكلفة المعاملات و التركيز على المحاسبة وإدارة التكاليف في حين أنّ الفعالية يجب أن تفسر في سياق تحقيق الغرض المطلوب وبالتالي فالفاعلية تعني أنه من الضروري أنّ العمليات والمؤسسة تنتج النتائج التي تلبى احتياجات المنظمة مع أفضل استخدام للموارد . وبطبيعة الحال هذا يعني أيضا الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية وحماية البيئة .
٧. الاستدامة : هذه الركيزة بالطبع تتطلب منظور طويل الأمد للتنمية البشرية المستدامة وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية ، وقد اعترف عدد متزايد من الكتاب خلال الربع الأخير من القرن أنّ أنشطة المنظمة لها تأثير على البيئة الخارجية ، وبالتالي على أصحاب

المصالح الخارجية ، وأصحاب المصلحة الآخرين ليس لديهم فقط مصلحة في أنشطة المنظمة ، ولكن أيضا درجة من النفوذ على تشكيل تلك الأنشطة ، هذا التأثير مهم بحيث يمكن القول أن السلطة والنفوذ من أصحاب المصلحة هؤلاء هو من النوع الذي يرقى إلى شبه ملكية المنظمة لهذا هو مصدر قلق للمستقبل الذي أصبح واضحا على الاستدامة ، وقد أصبحت هذه الاستدامة في كل مكان سواء داخل العولمة وضمن أداء الشركات ، وهي بالطبع مسألة مثيرة للجدل، وهناك العديد من التعاريف ما هو المقصود بالاستدامة واشمل مصطلح يمكن القول الأثر أو الإجراءات المتخذة في الوقت الحاضر وتأثيرها على الخيارات المتاحة في المستقبل. فمثلا المصادر الطبيعية مثل الفحم والحديد والمواد الخام قد تستخدم في الحاضر ولكنها كميات محدودة قد لا تكفي في المستقبل .

٨. المساءلة : هو أن تهتم المنظمة وتعرف أن عملها يؤثر على البيئة الخارجية مع افتراض المسؤولية عن تلك الأعمال ، هذا المفهوم ينطوي على الاعتراف بأنها جزءا من شبكة اجتماعية واسعة ومسؤوليات تقع ضمن تلك الشبكة بدلا من مجرد لأصحاب منظمة فقط ، جنبا إلى جنب مع هذا القبول في المسؤولية ، وبالتالي يجب أن يكون الاعتراف بأن تلك الجهات الخارجية لديها القدرة والقوة على التأثير على إجراءات المنظمة ودورها في تحديد ما إذا كان العمل يمكن تبريره ، وما هي التكلفة للمنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين. بشكل عام نستطيع أن نقول أن جميع الهيئات والمؤسسات مسؤولة أمام أولئك الذين سيتأثرون بقرار أو إجراء وأن هذا لا بد من الأخذ به ضمن آليات الحاكمية .

٧-١-٢ الأطراف المستفيدة من الحاكمية

هنالك عدة أطراف مستفيدة من الحاكمية (سعيد ، اوصيف : ٢٠١٢) وهم :

١. المساهمون : يقدمون المال لشركة مقابل الحصول على الفائدة ولتعظيم قيمة الشركة.
٢. مجلس الإدارة : يمثل المصالح الأساسية للمساهمين وبعض الأطراف الأخرى ، حيث من مسؤولياتهم اختيار الإدارة وتعيين المدراء والإشراف على الأداء .
٣. الإدارة العليا : وهي مسؤولة عن العمل اليومي في الشركة وتقديم التقارير لمجلس الإدارة ومسؤولة عن الأرباح وقيمة الشركة .
٤. أصحاب المصالح (الأطراف ذات العلاقة) : وهو كل طرف تتعامل معه الشركة ولها مصلحة متبادلة مثل (الموظفين ، الموردين ، البنوك ، المستثمرين ، المواطنين)

٢-١-٨ مبادئ الحاكمية المؤسسية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

قد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التابعة للأمم المتحدة وبالتعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي مجموعة من مبادئ الحاكمية عام ١٩٩٩ م والتي هدفت إلى مساعدة الحكومات والشركات في تعزيز جهودها في تطوير الأطر التشريعية والمؤسسية للحاكمية وقد تم تعديل هذه المبادئ وتحديثها عام ٢٠٠٤ وفيما يلي ملخصاً لهذه المبادئ بعد التعديل حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD، ٢٠٠٤).

١. ضمان أساس فاعل (إطار) الحاكمية المؤسسية .

ينبغي أن يعزز هذا الأساس الفاعل لإطار الحاكمية المؤسسية الأسواق الشفافة والفعالة لتتوافق مع القوانين والأنظمة والتعبير بشكل واضح عن تقسيم المسؤوليات بين مختلف السلطات التنفيذية والتنظيمية والإشرافية ، ومن أجل ضمان هذا المبدأ يجب أن يكون هنالك أساس مؤسسي وتنظيمي وقانوني فعال يعتمد على كل المشاركين لوضع علاقات خاصة فيما بينهم ، ويضم هذا الإطار عناصر مختلفة من التشريع والتعليمات والاستعدادات للتنظيم الذاتي والالتزامات الغير إجبارية والممارسات العملية ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه العناصر تختلف من بلد لآخر؛ لذلك قد تحتاج هذه العناصر إلى التعديل ، وينبغي أن يأخذ المشرعون والمنظمون الوطنيون بالاعتبار الحاجة إلى حوار وتعاون دولي واستخدام نتائج هذا الحوار في تطوير إطار فاعل للحاكمية المؤسسية ، وهذا ينعكس إيجابياً على القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية ، بحيث يمنع التعارض بينهم .

ولكي يكون هنالك ضمان لوجود أساس فاعل للحاكمية المؤسسية فإنّ هنالك مجموعة من الإرشادات يجب أخذها بعين الاعتبار وهي :

- ينبغي أن يتطور إطار الحاكمية المؤسسية مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيره على الأداء الاقتصادي الكلي وعلى نزاهة السوق والدوافع التي يحدثها المشاركين في السوق وتعزيز الأسواق الشفافة والفعالة .
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حاكمية المؤسسات في نطاق اختصاص تشريعي متوافقة مع أحكام القانون وذي شفافية قابلة للتنفيذ .
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة .

- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا عن إحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الإيضاح الكامل لها .

٢. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية .

"ينبغي على إطار الحاكمية أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم"

- أ. وتمثل حقوق المساهمين الأساسية :
 - طرق مضمونة لتسجيل الملكية .
 - نقل أو تحويل ملكية الأسهم .
 - الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المحدد .
 - المشاركة والتصويت في لقاء الجمعية العامة للمساهمين .
 - عزل وتعيين أعضاء مجلس الإدارة .
 - المشاركة في أرباح الشركة .
- ب. ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة وأن يتم إبلاغهم على نحو كاف بالقرارات المتعلقة بتغيرات أساسية في الشركة مثل :
 - تعديل النظام الأساسي أو مواد تأسيس الشركة أو غيرها من الوثائق الأساسية للشركة .
 - طرح أسهم إضافية .
 - أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة .
- ج. ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة ، والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين ، كما ينبغي أن يكون المساهمون على علم بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت وكذلك :
 - ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة ، وكذلك المعلومات الكاملة ، وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيتم إتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع .
 - ينبغي أن يعطى المجال للمساهمين لطرح الأسئلة والاستفسارات وخاصة تلك المتعلقة بالتدقيق السنوي الخارجي ووضع البنود على جدول الاجتماعات والإفصاح عن بعض القرارات .
 - لابد من تسهيل مشاركة المساهمون الفعالة في قرارات الحاكمية الأساسية مثل تسمية

- وانتخاب أعضاء المجلس ، وينبغي المساهمون أن يكونوا قادرين على إبداء آرائهم بشأن المكافآت لأعضاء المجلس والسلطات التنفيذية الرئيسة ، كما ينبغي أن يخضع ذلك لموافقة المساهمين .
- ينبغي أن يكون المساهمون قادرين على التصويت شخصيا أو غيابيا وينبغي أن يمنح تأثير التصويت نفسه على كلتا الحالتين .
- د. ينبغي أن يتم الإفصاح عن هياكل وتوزيع رأس المال والتي مكنت بعض المساهمين من الحصول على سيطرة غير عادلة لا تتناسب مع ملكيتهم للأسهم .
- هـ. ينبغي أن تسمح لأسواق الرقابة المشتركة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية وكذلك :
- يجب أن تكون القواعد و الإجراءات مصاغة بشكل واضح فيما يخص الرقابة المشتركة في أسواق رأس المال ، وكذلك العمليات غير الاعتيادية مثل الاندماجات وبيع حصص كبيرة من أصول الشركة وذلك حتى يتمكن المستثمرون من أن يفهموا حقوقهم ومواردهم وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادلة ، والتي تحمي حقوق كافة المساهمين مع اختلاف مستوياتهم .
- ينبغي عدم استخدام الوسائل التي تحمي الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة .
- ينبغي أن يسهل أمر ممارسة حقوق الملكية من قبل المساهمين والمستثمرين التأسيسيين و. ينبغي أن يسمح للمساهمين ومن ضمنهم المساهمين التأسيسيين بالتحاور والتشاور أحدهم مع الآخر حول القضايا المتعلقة بحقوق مساهمهم الأساسية كما هي محددة لمنع سوء الاستخدام .

٣ . المعاملة العادلة للمساهمين .

" ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية والمساهمين الأجانب ، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم "

إنّ عامل ثقة المستثمر بان رأس المال الذي يقدمه سيتم المحافظة عليه من قبل مستخدميه سواء الإدارة أو مجلس الإدارة أو المساهمين ذوي النفوذ يعد أمرًا مهمًا للغاية لهم فقد يكون لمستخدمي رأس المال فرصة للقيام بتعاقدات ومصالح خاصة على حساب الأقلية أو المساهمين غير المسيطرين ، إنّ إحدى الطرق المتبعة لضمان حقوق الأقلية هي القدرة على البدء بدعاوي أو المطالبات القانونية على الإدارة ومجلس الإدارة ، حيث تعزز ثقة المساهمين غير المسيطرين عندما يكون هنالك غطاء قانوني وأنّ بإمكانهم المطالبة القانونية في حال انتهكت أي من حقوقهم

وهناك مجموعة من الإرشادات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق مبدأ المتعلق بالمعاملة المتساوية لحقوق المساهمين وهي :

- أ. ينبغي أن يعامل حملة الأسهم من نفس الطبقة والصف معاملة متساوية .
- ينبغي أن تحمل كل الحصص ضمن أي طبقة من الصف نفس الحقوق ، ومن حق المستثمرين الحصول على معلومات خاصة بالحقوق المرفقة في كل طبقة وأصناف الحصص قبل شرائها وأي تغييرات في حقوق التصويت يجب أن تخضع لموافقة الحصص التي سوف تتأثر بشكل سلبي .
- ينبغي حماية الأقلية من المساهمين من الاستغلال من خلال مراقبة أعمال المساهمين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وان تكون هنالك وسائل فعالة للتعويض في حال انتهاك الحقوق .
- يجب أن يتم التصويت من قبل أمناء مرشحين أو قضائيين وبأسلوب يرضي الطرفين المالك والمستفيد من الحصص .
- يجب إلغاء جميع المعوقات التي تعرقل عملية التصويت .
- ب- ينبغي تسهيل إجراءات الاجتماعات لكافة المساهمين وأن يحصلوا على معاملة متساوية وأن تخلو إجراءات المؤسسة من التعقيدات غير المبررة .
- ج- يجب أن يطلب من أعضاء المجلس أو السلطات التنفيذية الرئيسة بالإفصاح إلى المجلس عن أي عوائد مادية يحصلون عليها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من صفقة تجارية أو مسألة تؤثر بشكل مباشر على الشركة .

٤ . دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات .

" ينبغي أن يوفر إطار الحاكمية الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي تنشأ عن طريق القانون أو عن طريق اتفاقيات متبادلة وكذلك تشجيع التعاون المتبادل والنشط بين أصحاب الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وتكوين فرص العمل واستدامة الشركات السليمة من الناحية المالية "

تهتم الحاكمية في ضمان تدفق رأس المال الخارجي إلى الشركات باختلاف نوعه ، وتهتم أيضا بإيجاد الطرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المنشأة على القيام بالاستثمار في رأس المال ، إذ يعتمد نجاح أو فشل التنافس بدرجة كبيرة على المساهمات التي يقدمها فريق العمل من مستثمرين وموردين ، عاملين ، دائنين ، وينبغي على المؤسسات أن تعرف أن مساهمات أصحاب المصالح تشكل مصدرا هاما لقدرة الشركة على المنافسة واستمراريتها ، وكذلك فإن المصالح طويلة الأجل تتطلب تعزيز التعاون مع أصحاب المصالح ، ولذا على إطار الحاكمية أن يعترف أنّ مصالح المؤسسة يتم خدمتها من خلال أصحاب المصالح ومدى أهمية مشاركتهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل .

وهناك مجموعة من الإرشادات التي تؤخذ بالاعتبار لتطبيق مبدأ الاعتراف بدور أصحاب المصالح وهي :

- أ. يجب أن تحترم حقوق أصحاب المصالح التي وضعها القانون أو التي تكون نتيجة لاتفاقيات متبادلة .
- ب. بما أنّ القانون يكفل ويحمي أصحاب المصالح ، لذلك يجب أن يكون هنالك تعويض لهم في حال انتهاك أي من حقوقهم .
- ج. ينبغي أن يتم وضع آليات من أجل تعزيز الأداء بهدف مشاركة الموظفين .
- د. عندما يتشارك أصحاب المصالح بالحاكمة يجب السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات العلاقة والكافية وبالوقت المناسب .
- هـ. يجب على أصحاب المصالح ومنهم الموظفون أو أي جهة تمثلهم أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة لتعبير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية ، وينبغي عدم الانتقاص أو إهمال أي من حقوقهم .
- و. يجب أن يكون هنالك إطار كفؤ وفعال فيما يخص تنفيذ حقوق الدائنين .

٥. الإفصاح والشفافية .

"ينبغي أن تضمن الحاكمية القيام بالإفصاح الدقيق وفي الوقت المحدد عن الأمور المالية المتعلقة بالشركة مثل الوضع المالي والأداء وحقوق الملكية وإدارة الشركة "

تظهر تجارب العديد من الدول أن الإفصاح يمكن أن يكون أداة فعالة للتأثير على سلوك وعمل الشركات ولحماية المستثمرين ، إذ أنّ وجود نظام إفصاح قوي يعزز الشفافية ويكون ميزة ذات أهمية كبيرة لمراقبة الشركات المستندة على السوق وكذلك للمساهمين لممارسة حقوقهم ، ويمكن أن يساهم الإفصاح القوي على جذب رؤوس الأموال واستمرارية الثقة في أسواق المال ، وعلى النقيض من ذلك ممكن أن يسهم الإفصاح الضعيف والممارسات الغير أخلاقية إلى فقدان المصداقية في السوق ، وهذا يؤثر ليس فقط على الشركة ولكن على الاقتصاد الوطني بشكل عام.

ويساعد الإفصاح القوي في تحسين الفهم العام لهيكل المؤسسة ونشاطها وأدائها وسياساتها وعلاقتها مع المجتمع التي تعمل فيه ، ولا يتطلب الإفصاح تكلفة مادية أو أعباء إدارية غير منطقية وكذلك لا يتطلب الإفصاح عن المعلومات التي تعرض الوضع التنافسي إلى الخطر إذ يقتصر الإفصاح فقط على المعلومات المادية .ويجب أن يكون الإفصاح في الوقت نفسه لكافة المساهمين لكي يضمن العدالة والمعاملة المتساوية لهم وأن تحافظ الشركة على علاقات وثيقة بين المساهمين والمستثمرين وأن تبذل العناية والاهتمام بهم وعدم انتهاك حقوقهم والمعاملة المتساوية لجميع الأطراف .

هنالك مجموعة من الإرشادات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار؛ لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية وهي :

- أ. ينبغي أن يشمل الإفصاح على معلومات مادية ولكن لا يتحدد بها فقط :
 - النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة .
 - أهداف الشركة.
 - ملكية الحصة الأساسية وحقوق التصويت .
 - سياسات الحوافز والتعويضات لمجلس الإدارة والسلطات التنفيذية الرئيسية ومعلومات عن أعضاء المجلس وسياسات اختيارهم وتعيينهم ومؤهلاتهم وإدارة الشركة سواء كانوا مستقلين عن إدارة المجلس أم لا .

- الصفقات والمعاملات التجارية لأطراف ذات علاقة بالشركة أو من أقارب منهم .
- عوامل المخاطرة المتوقعة .
- القضايا المتعلقة بالموظفين وأصحاب المصالح الآخرين .
- هياكل وسياسات الحاكمية وخاصة محتوى أي سياسة أو نظام لحاكمية الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها .
- ب. يجب أن تعد المعلومات ويفصح عنها استنادا إلى معايير الجودة العالية للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي .
- ج. يجب أن يكون هنالك تدقيق سنوي من خلال مدقق كفؤ ومستقل ، من أجل توفير تأكيدات معقولة للمجلس والمساهمين بأن البيانات المالية تمثل على نحو عادل الوضع المالي وأداء الشركة في جميع الجوانب المادية .
- د. يجب أن يكون المدققون الخارجيون مسؤولين عن المساهمين وملتزمون أمام الشركة بممارسة الرعاية المهنية المناسبة في تنفيذ التدقيق .
- هـ. يجب أن تتوفر قنوات لنشر المعلومات لكي يتمكن المستخدم من الوصول إلى المعلومات ذات العلاقة في الوقت المحدد وبكلفة معقولة وعلى نحو عادل .
- و. يجب أن يكتمل إطار الحاكمية بطريقة فعالة التي تتناول وتعزز تقديم التحليل أو المشورة للمحللين والوسطاء ووكالات التقدير وغيرهم والمتعلق بقرارات المستثمرين وأن تكون خالية من أي تعارض في المصالح التي قد تؤدي إلى الشكوك حول نزاهة التحليل والمشورة الذي يقدموه .

٦. مسؤوليات مجلس الإدارة .

" ينبغي أن تضمن الحاكمية دليلا استراتيجيا للشركة ومراقبة فعالة للإدارة من خلال المجلس ومساءلة المجلس أمام الشركة والمساهمين "

تتنوع وتختلف هياكل وممارسات وإجراءات مجلس الإدارة باختلاف الدول ، ففي بعض الدول يكون هناك نوعان من المجالس أحدهم إشرافي والآخر تنفيذي وبعضها مجلس واحد يضم أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين ؛ ولذلك يقصد بالمبادئ التي يتم تطبيقها بشكل عام وعلى نحو كافي مهما يكن نوع المجلس ، والمجلس مسؤول بصفة رئيسة بالإشراف على الأداء الإداري ، وتحقيق عائد مناسب للمساهمين ، مع منع التعارض في المصالح وتحقيق توازن بين الطلبات التنافسية على

الشركة ، ولكي تنجز المجالس مسؤولياتها على نحو فاعل ؛ فإنها يجب أن تكون قادرة على ممارسة حكم موضوعي ومستقل وهناك مسؤولية ذات أهمية للمجلس ، وهي الإشراف على الأنظمة للتأكد أن الشركة ملتزمة بالقوانين القابلة للتطبيق مثل قوانين الضريبة ، العمل ، البيئة ، الصحة وغيرها ، وفي بعض الدول وجد أنه من الضروري والمفيد أن يكون النص واضح ومسؤوليات المجلس محددة بدقة ، و مجلس الإدارة ليس مسؤولاً أمام الشركة والمساهمين ، بل أيضا تحقيق أفضل مصالحهم وكذلك على المجلس الاهتمام بأصحاب المصالح مثل العاملين ، الموردين ، الدائنين ، المجتمعات المحلية .

وهناك مجموعة من الإرشادات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق المبدأ المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة وهي :

أ. ينبغي أن يعمل أعضاء المجلس على أسس معروفة وواضحة لهم تماما والتفاني بالعمل والاجتهاد لخدمة مصالح الشركة والمساهمين .

ب. إذا كانت قرارات المجلس تؤثر في جميع طبقات المساهمين ؛ لذا على المجلس أن يعامل المساهمين بطريقة عادلة .

ج. ينبغي على المجلس أن يطبق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالاعتبار مصالح أصحاب المصالح .

د. ينبغي أن ينجز المجلس مهام أساسية معينة ومنها :

- مراجعة وتوجيه خطط واستراتيجيات الشركة ، وخطط العمل الرئيسية ، وسياسات المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية ، ووضع أهداف الأداء ، ومراقبة التنفيذ وأداء الشركة مع الإشراف على المصرفيات الرأسمالية الرئيسية ، وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار .
- مراقبة فعالة لممارسة الحاكمة وإجراء التغييرات عند الحاجة .
- تعيين وتعويض ومراقبة واستبدال كبار التنفيذيين في الشركة عندما يكون الأمر ضروري
- التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ووضعها ضمن مصالح طويلة الأجل بالنسبة للشركة .
- ضمان النزاهة والشفافية في عملية اختيار وانتخاب مجلس الإدارة والذي يجب أن يؤخذ بصفة رسمية .

- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل بين مصالح الشركة وإساءة استغلال عمليات الأطراف ذات الصلة أو القرابة .
- ضمان نزاهة الأنظمة المحاسبية وأنظمة إعداد التقارير المالية بما في ذلك التدقيق المستقل مع التأكد من وجود رقابة سامية وخاصة على أنظمة إدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والإلتزام بالقوانين والأنظمة .
- الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال .

هـ . ينبغي على المجلس أن يكون قادرًا على ممارسة حكم مستقل وموضوعي على شؤون الشركة. وذلك عن طريق تعيين عدد كاف من أعضاء المجلس غير التنفيذيين القادرين على ممارسة حكم مستقل للمهام التي يوجد فيها احتمال تعارض للمصالح مثل ضمان نزاهة التقارير المالية وغير المالية، وتسمية أعضاء المجلس والهيئات التنفيذية الأساسية ، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة .

و. ينبغي أن تتوفر المعلومات الصحيحة وذات العلاقة ، وفي الوقت المناسب لكافة أعضاء مجلس الإدارة حتى يتمكنوا من القيام بمسؤولياتهم وأن يكون أسلوب الحاكمية دليلًا استراتيجيًا ليتمكن من الرقابة الفعلية من قبل المجلس .

المبحث الثاني : الرقابة الداخلية

٢-٢-١ مقدمة

الرقابة هي أحد الوظائف الأساسية للإدارة انطلاقًا من التخطيط والانتهاج بها ، وهي عملية متلاصقة مع التخطيط لأن الهدف الأساسي من الرقابة هو متابعة ومراقبة ما هو مخطط ، والرقابة تنقسم إلى : رقابة داخلية ، ورقابة خارجية ، ومع تعظم هذه الوظيفة والدور الذي تلعبه في نجاح أو فشل أي منشأة أصبحت إدارات المنشآت تهتم بها ، وأنشئت وحدات متخصصة لعملية الرقابة ترتبط ارتباطًا مباشرًا مع الإدارة ، وازدادت أهمية الرقابة في الفترة الماضية نتيجة التطور الاقتصادي وازدياد أنشطة المؤسسات وتنوع عملياتها واتساعها ، وكذلك بروز أهمية التدقيق ، حيث يجب على المدقق أن يقيم أنظمة الرقابة الداخلية ، فكان لابد من الاهتمام بالرقابة الداخلية لاكتشاف أي تلاعب أو أخطاء أو انحرافات عن خطط وسياسات المنشآت .

تعتبر الرقابة الداخلية الركيزة الأساسية لعمل أي منشأة ، فهي توفر للإدارة المعلومات بان النشاطات والسياسيات والبرامج التي تتبعها الإدارة تنفذ على أرض الواقع ، وأنها متسقة مع الأهداف الرئيسية للمنشأة ، فالرقابة الداخلية هي مجموعة من الأساليب والطرق والخطط والبرامج التي تتبعها دوائر متخصصة داخل المنشآت للتحقق من السياسات الإدارية والمالية ومدى مطابقتها للأهداف المحددة مسبقا ، وتقوم بالقيام بالعديد من العمليات وإعداد التقارير والنتائج وإيصالها لإدارة المنشأة لاتخاذ العديد من القرارات بناءً على هذه النتائج وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الرقابة الداخلية ونشأة وتطور مفهوم الرقابة الداخلية ، وأهداف الرقابة الداخلية ، وأهمية الرقابة الداخلية ومقومات الرقابة الداخلية ومكونات الرقابة الداخلية وإجراءات الرقابة الداخلية وأنواع الرقابة الداخلية .

٢-٢-٢ مفهوم الرقابة الداخلية

إن كلمة رقابة تعني لغة بمعنى المراقبة و عمل من يراقب (المعجم الوسيط) وفي القرآن الكريم ورد المصدر رقب في أكثر من موضع مثل قال تعالى " ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد " (سورة ق ، الآية ١٨) ويفسره ابن الطبري (quran.ksu.edu) بمعنى مراقب لكل ما يصدر عنه وقوله تعالى "إن الله كان عليكم رقيبا " (سورة النساء ، الآية ٢) ويفسره ابن كثير(quran.ksu.edu) أن الله مراقب لجميع أعمالكم وأحوالكم ، إن كلمة رقابة باللغة الانجليزية تعني السلطة والقوة (power of directing) أو الأمر (command) أو يقيد (restrain) وقد تأتي كإشارة إلى الفحص (check) أو الملاحظة والمتابعة (surveillance) (المقيمي ، ٢٠١٤) وفي اللغة الفرنسية تعني كلمة رقابة (controlee) فتتكون من قسمين (contre) و (role) وتعني أن فعل المراقبة مرادف لفعل المتابعة والفحص (الكوفحي ، ٢٠٠٥) .

أما اصطلاحاً فقد كان هنالك اختلافا واضحا في إبراز مصطلح شامل ودقيق لمفهومها وذلك يرجع إلى عدة أسباب أن عملية الرقابة هي عملية معقدة ومتداخلة في بعضها ، وأنها تختلف باختلاف الهيكل الإداري الذي تتبعه ونوعية النظم السياسية والاجتماعية التي توجد فيها ، وفي الجهة المقابلة هناك من يرى أنه بالرغم من أن عملية الرقابة هي عملية متداخلة ومتشابكة إلا أنه يمكن الوصول إلى تعريف علمي واضح وشامل ودقيق (كلاب ، ٢٠٠٤) ويمكن تعريف الرقابة الداخلية كالاتي

" مجموعة من الإجراءات التي تنشأ داخل الشركة لغرض التحقق من تطبيق السياسات الإدارية والمالية " (شتيوي ، ١٩٩٠) .

وتعرف أيضا بأنها "جميع الوسائل و الإجراءات التي تتبع داخل المنشأة والتي من شأنها المحافظة على أصولها، والحصول على بيانات مالية ذات مصداقية، وتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية في عمليات المنشأة، والالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة (محمود وآخرون، ١٩٩٤).

"وظيفية تقييمية مستقلة ، تنشأ داخل تنظيم معين بغرض فحص وتقييم هذه الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم "(الصبان وجمعة، ١٩٩٦).

وقد جاء المعيار رقم (٣١٥) الصادر عن (ASI) International Standard on Auditing أن الرقابة الداخلية " هي العملية المصممة والمنفذة من قبل أولئك المكلفين بالرقابة والإدارة والموظفين الآخرين لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الشركة فيما يتعلق بموثوقية تقديم التقارير المالية وفاعلية وكفاءة العمليات والامتثال للقوانين والأنظمة المطبقة"

وقد عرفتها لجنة طرائق التدقيق Committee on Auditing Procedures التابعة للمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بان الرقابة الداخلية " هي الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المنشأة لحماية الأصول ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسيات الإدارية المحددة مقدما (٢٠٠٩: Sumritsakun&Ussahawanitchakit)

٢-٢-٣ نشأة وتطور مفهوم الرقابة الداخلية

يرى الكثيرون أن مفهوم الرقابة الداخلية مرّ بعدة مراحل أدت إلى تطوره وتبلوره عبر الزمن ويمكن تلخيص هذه المراحل كالآتي :

- مرحلة الرقابة الشخصية : وتتعلق هذه المرحلة بالفترات التي كانت فيها المشروعات عبارة عن مشروعات فردية ، حيث كانت المشروعات صغيرة نسبيا ، حيث يقوم صاحب المشروع بالمراقبة بنفسه ويقتصر دوره على منع عمليات الاختلاس والتلاعب بالنقدية والمخزون دون استخدام أي أنظمة رقابية تزيد من عبء التكلفة ، وهنا كان المفهوم ضيقا لأنه ارتبط بالمشروعات الصغيرة نسبيا (الهوري : ١٩٩٧)

- مرحلة الضبط الداخلي : وتشمل هذه المرحلة الفترة التي تطورت فيها المشروعات وازداد حجمها واتساعها ، وقد عرفها معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين Institute of Certified Public Accountants (AICPA) عام ١٩٣٦ بأن الرقابة الداخلية " هي مجموعة من الوسائل التي تتبناها المنشأة لحماية النقدية والأصول الأخرى بحانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية مسك الدفاتر " ويلاحظ في هذه الفترة إلى أنه لم يتم التطرق للنواحي الإدارية داخل التنظيم والاقتصاد هنا على النواحي المالية والمحافظة على السجلات ودقتها .
- مرحلة الكفاءة الإنتاجية : وفي هذه المرحلة مع توسع المنشآت وازدياد أعمالها بدأ الاهتمام بالموارد والكفاءة الإنتاجية حيث عرف ال AICPA الرقابة الداخلية عام ١٩٧٣ بأنها " الخطة التنظيمية وكافة الطرق والأساليب التي تتبناها المؤسسة من أجل حماية أصولها ، والتأكد من دقة وإمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية ، وتنمية الكفاءة التشغيلية ، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية " (وليم، ١٩٨٩) ويعتبر هذا المفهوم شاملا نوعا ما ، حيث اهتم بالنواحي الإدارية مثل الالتزام بالسياسات الإدارية وبرامج رفع كفاءة العاملين وتشجيعها وزيادة الكفاءة التشغيلية مثل أسلوب الموازنات التقديرية والتحليل الإحصائي بالإضافة إلى النواحي المحاسبية .
- مرحلة الهيكل لتحقيق أهداف معينة : وفي هذه المرحلة برز التعريف الذي صدر عن ال AICPA في نشرته رقم (٥٥) لعام ١٩٨٨ الذي ينص على أن الرقابة الداخلية عبارة عن " السياسات والإجراءات (هيكل) التي تصمم للحصول على تأكيد معقول بإمكانية تحقيق أهداف محدد للـمنشأة " (Mills ,١٩٩٥) حيث يلاحظ أنه تم استبدال كلمة نظام بسياسات وإجراءات أي هيكل يوفر تأكيدات معقولة لتحقيق أهداف محددة للمنشأة ، وكذلك يلاحظ أنه ذكر تأكيدات معقولة أي أنه من الممكن تحقيق الأهداف ولكن ليس كضمان مطلق مما يعني محدودية الرقابة في تحقيق الأهداف .
- مرحلة العمليات لتحقيق أهداف معينة : وفي هذه المرحلة حدث انهيار للشركات المتقدمة مما دفع AICPA تشكيل لجنة تعرف باسم لجنة دعم المنظمات (COSO) (Committee Of Sponsoring Organization) حيث أصدرت تقرير، تم بموجبه الإشارة إلى أن الرقابة الداخلية (١٩٩٤) Steinberg "عملية تتأثر بأشخاص مثل مجلس الإدارة ، وأفراد آخرون والتي يتم تصميمها للوصول إلى تأكيدات معقولة لتحقيق الأهداف "

في إحدى المجالات التالية :

- رقابة على كفاءة وفاعلية الأنشطة والعمليات التشغيلية .
- رقابة على مصداقية التقارير والبيانات المالية .
- رقابة على الإلتزام بالسياسات والتشريعات الإدارية .

ومن الملاحظ على التعريف الصادر عن الـ COSO مايلي :

- أن الرقابة هي وسيلة وليس هدف .
 - أن الرقابة تتأثر بالأشخاص الذين تتعامل معهم ابتداءً من الإدارة ومجلس وانتهاءً بالعاملين فيها مثل قسم المحاسبة والمدققين الداخليين .
 - أن الرقابة توفر تأكيد معقول وليس مطلق .
 - أنه أكثر شمولية من المفاهيم السابقة حيث لا يقتصر فقط على البيانات المالية .
 - تم حذف كلمة هيكل التي كانت في المرحلة السابقة والعودة إلى أن الرقابة هي مجموعة من النشاطات والعمليات .
- ويرى الباحث أن الرقابة الداخلية هي عبارة عن كافة الخطط والسياسات والنظم المترابطة والتي تتبعها المنشأة ، وذلك لحماية أصولها واستخدام مواردها الإنتاجية بكفاءة وتحقيق المصداقية والاعتمادية لبياناتها المالية والإلتزام بالتشريع الإداري .

٢-٢-٤ أهداف الرقابة الداخلية :

من خلال استعراض المفاهيم السابقة ومراحل التطور لمفهوم الرقابة الداخلية يمكن استنتاج أهم أهدافها (أبو طوره ، ٢٠٠٧) .

- ١ . حماية أصول المنشأة : تعتبر حماية أصول المنشأة من أهم أهداف الرقابة الداخلية التي تسعى لتحقيقها ، وذلك عن طريق فرض حماية مادية ومحاسبية لجميع مكونات الأصول وذلك لحمايتها من الضياع أو الاستغلال والاختلاس سواء كان مقصودًا أو غير ذلك .
- ٢ . ضمان دقة وصحة المعلومات : تهدف الرقابة إلى زيادة دقة وصحة المعلومات لأن ذلك يزيد من عامل الثقة فيها والمصداقية وبالتالي زيادة الاعتماد على القرارات التي تتخذ بناء على هذه المعلومات والبيانات .

- ٣ . تحقيق الفعالية والكفاءة في استخدام موارد المنشأة : تسعى الإجراءات الرقابية داخل المنشأة إلى زيادة الفعالية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وذلك باتخاذ قرارات سليمة بناء على المعلومات ذات المصدقية والاعتمادية ، أي تحقيق الكفاءة الإنتاجية .
- ٤ . احترام السياسات الإدارية و الإلتزام بها : يتم صياغة أهداف المنشأة إلى خطط وسياسات وبرامج وتعليمات وإجراءات تشمل كافة جوانب المنشأة ، ويتم إبلاغ المعنيين بذلك على اختلاف مستوياتهم الإدارية عن طريق إصدار الأوامر سواء كانت شفوية أو مكتوبة وغيرها وذلك من أجل تنفيذ الأهداف المحددة مسبقا .
- إنّ تشجيع الإلتزام بهذه السياسات الإدارية وتطبيق أوامر الجهة المسؤولة يسمح للإدارة بمتابعة الخطط الموضوعية وتقييم الأداء في الأقسام والوحدات ؛ للتأكد بأنه يسير وفق الأهداف والخطط الموضوعية ، ومتابعة مدى تحقيق هذه الأهداف والخطط والكشف عن أي أخطاء أو انحرافات للقيام بعملية التصحيح بالكيفية المناسبة .

٥-٢-٢ أهمية الرقابة الداخلية

- ترى (حامد ، ٢٠١٤) إيه نتيجة للتطورات على الإدارة العلمية وتعدد الأعمال في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية جعل للرقابة الداخلية أهمية كبيرة للأسباب التالية :
- ١ . تضخم حجم الشركات وتوسعها وانفصال الملكية عن الإدارة أدى إلى صعوبة الرقابة بالطرق الكلاسيكية .
 - ٢ . التطور الحاصل في عملية التدقيق والانتقال من مرحلة التدقيق الكامل إلى مرحلة العينات التي تتطلب وجود نظام رقابة ملائم وفعال .
 - ٣ . حاجة الشركات للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية في استخدام مواردها لتحقيق أهدافها .
 - ٤ . الحاجة إلى معلومات دقيقة عن الشركات من الإطراف الخارجية وأهمها الحكومة لما له دور في تحديد الضرائب المفروضة
 - ٥ . التضخم الكبير في حجم ونوع المعلومات والبيانات المالية والمحاسبية الأمر الذي يستدعي وجود ضوابط وإجراءات محددة للمحافظة على جودة هذه المعلومات والبيانات .

٢-٢-٢ مقومات الرقابة الداخلية :

إن عملية نجاح أو فاعلية الرقابة الداخلية داخل المنشأة يتوقف على مدى توفر مجموعة من المقومات الأساسية ويرى (الغبن : ٢٠١٣) أن مقومات الرقابة الداخلية تتمثل فيما يلي

١. الخطة التنظيمية : تعتبر الخطة التنظيمية الأساس في عملية الرقابة وذلك لأن الخطة التنظيمية الجيدة تعمل على تحديد المسؤوليات بدقة وتفويض السلطة بالقدر الصحيح ، وتختلف الخطة التنظيمية من منشأة إلى أخرى ويجدر الإشارة أن الخطة التنظيمية يجب أن تتميز بالسمات التالية :

- أ. البساطة : بمعنى أن تكون الخريطة غير معقدة .
- ب. الوضوح : وتعني أن تكون الخطة التنظيمية واضحة بشكل يسهل فهمها واستيعاب العلاقات المختلفة العمودية والأفقية .
- ج. المرونة : وتعني المرونة القابلة للتعديل والتغيير في الظروف الاستثنائية خلال دورة حياة المنشأة التي تجبر المنشأة على تغيير الخريطة التنظيمية للمشروع مثل حدوث توسعات في أنشطة المشروع أو إعادة النظر في خطوط السلطة أو في خطوط الاتصال .
- د. وجود دليل عمل (لوائح) : حتى تكون الخطة واضحة يجب أن يكون هناك دليل لجميع الأعمال والأنشطة داخل المشروع .
- هـ. الملائمة : وتعني أن تكون الخطة ملائمة ومنفقة لكل .
 ١. الشكل القانوني للمنشأة (أشخاص ، مساهمة ، حكومي) .
 ٢. طبيعة النشاط للمنشأة (صناعي ، خدمي) .
 ٣. حجم المنشأة (صغير ، متوسط ، كبير) .
 ٤. التكلفة الاقتصادية .

٢. النظام المحاسبي المتكامل : يعتبر النظام المحاسبي الجيد لتزويد الإدارة بالمعلومات والبيانات لتحليلها واتخاذ القرارات والذي يساعد في تحقيق رقابة فعالة ، وتزداد أهمية النظام المحاسبي في الرقابة إذا توفرت الخصائص التالية :

أ. معيار البساطة والمنفعة: تعني البساطة أن تكون السجلات والدفاتر واضحة الأهداف ، وتعني المنفعة أنّ البيانات المالية الذي يقدمها النظام المحاسبي مرتبطة بأهداف محددة ومطلوبة ويكون هناك دليل على فائدتها.

ب. توضيح نتائج الأعمال والأنشطة : حيث يجب أن تعد البيانات المالية والقوائم بشكل يوضح نتائج المنشأة المالية والأعمال التي تم إنجازها توضيحاً كاملاً .

ج. وضع دليل محاسبي موحد : ليس هنالك دليل محاسبي موحد يفي باحتياجات المنشآت ككل ولكنة يختلف من منشأة إلى أخرى ولكن يجب أن يتضمن :

- الإجراءات التنظيمية للإدارة المالية بكافة عناصرها .
- طرق إعداد الموازنات والحسابات والسجلات .
- طريقة إعداد التقارير وعملية التقييم النهائية للنتائج .
- مفاهيم وأسس الرقابة الداخلية لعناصر الأصول والخصوم .

٣ . الضبط الداخلي : ويتمثل في مجموعة من الإجراءات والترتيبات الخاصة التي يتم وضعها لمنع الغش أو اكتشاف الأخطاء أو التحريفات ، وتأتي أهمية الضبط الداخلي إلى احتمالية تغير الرقابة الداخلية عبر الزمن نتيجة عدم اكتراث الأفراد أو عدم إتباع الإجراء عمداً أو الوقوع في الخطأ أو الغش أو التحريف غير المتعمد وهنالك أسس وقواعد للضبط الداخلي :

- التامين على الأصول .
- استخدام أسلوب الرقابة الحدية والمزدوجة .
- نظام التفقيش
- تحديد الاختصاصات .
- وضع الإجراءات .

٤ . كفاءة الموظفين : إن عملية اختيار الموظفين الأكفاء بعناية ووضعهم في المناصب التي تمكنهم من تحمل مسؤولياتهم ، تعد من أهم مقومات الرقابة الداخلية الفعالة ، وهذا يستدعي عدة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار :

- اختيار الموظفين :على أساس تحليل الوظائف وتقدير المؤهلات اللازمة لها ، فيجب أن يتضمن الاختيار التأكد من سيرة الموظف وسمعته الشخصية .
- تدريب الموظفين : ينبغي أن يتم التدريب وفقاً لسياسة واضحة ومحددة وإلا يترك الموظف لاكتساب الخبرة من العمل .
- تدقيق ومراجعة أعمال الموظف : وذلك لملاحظة أوجه النقص أو الضعف وتصحيح الأعمال فوراً .

٢-٢-٧ مكونات الرقابة الداخلية :

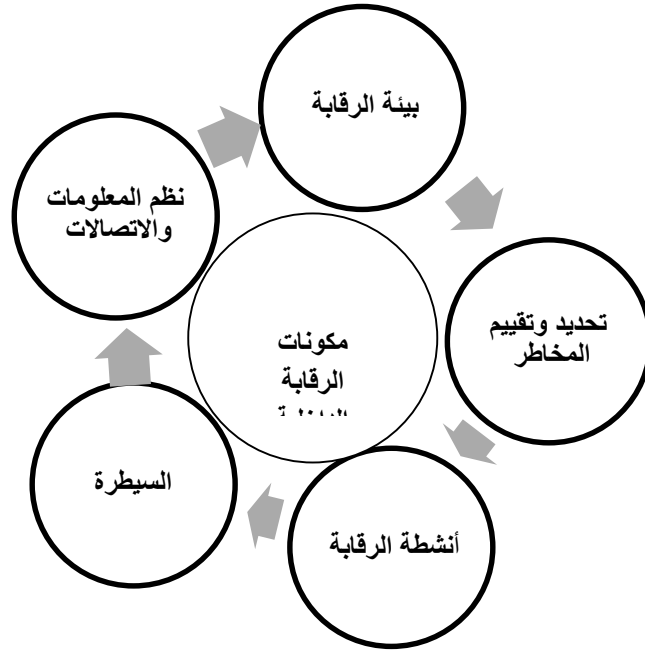
بعد حدوث الانهيارات في الدول المتقدمة شكل المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين لجنة دعم المنظمات COSO وقامت بدراسة التقارير المالية المزورة لمنظمات الأعمال الأمريكية وتحديد أسبابها وتقديم التوصيات اللازمة ، وحددت المقياس الذي يتم بموجبه تقويم الرقابة الداخلية ، وهي عبارة عن خمس عناصر وكذلك المعيار الأمريكي " SAS ٧٨ " والمعيار الدولي رقم (٣١٥) وفيما يلي تلخيص لهذه العناصر (KMPG، ١٩٩٩: ، البلداوي ، ٢٠١١)

- ١ . بيئة الرقابة : وتعتبر هي الأساس في مكونات الرقابة الداخلية وهي تمثل سياسات واتجاهات وإجراءات الإدارة العليا والملاك والمديرين بأهمية الرقابة الداخلية وهناك عدة عوامل مؤثرة في بيئة الرقابة مثل الهيكل التنظيمي ، النزاهة والإلتزام الأخلاقي ، فلسفة وأسلوب الإدارة ، طرق توزيع السلطات والمسؤولية ، والاهتمام والتوجيه من مجلس الإدارة .
- ٢ . تحديد وتقييم المخاطر : تواجه كل منشأة مخاطر باختلاف أنواعها سواء كانت داخلية أو خارجية ، ويجب قبل عملية تقييم المخاطر تحديد الأهداف ، وتقييم المخاطر المتعلقة بها وتشكيل نموذج عن كيفية إدارة المخاطر؛ لأن الظروف الاقتصادية والصناعية والتنظيمية والتشغيلية دائمة التغير ، وهناك حاجة لتحديد آليات للتعامل مع المخاطر المرتبطة بنوعية التغير وتصميم الإجراءات الرقابية المناسبة لهذه المخاطر مثل مخاطر التكنولوجيا ومخاطر الإئتمان ومخاطر مخالفة القوانين ... الخ .

٣. أنشطة الرقابة أو إجراءات الرقابة : وهي السياسات والإجراءات التي تعطي ضمان بأنه يتم تنفيذ توجيهات الإدارة ، وتعطي تأكيد معقول أنه يتم تحقيق أهداف المنشأة وتكون الإجراءات في كافة أنحاء المنشأة ، وفي كافة المستويات وتشمل مجموعة من الأنشطة المتنوعة مثل الموافقات على منح التراخيص ، الرقابة المادية على الأصول والمستندات ، الفصل بين الواجبات .

٤. نظم المعلومات والاتصالات : يجب تحديد المعلومات ذات الصلة ، ووضعها في إطار واضح وأن تصل إلى المعنيين في الوقت المناسب ليتمكنوا من القيام بمسؤولياتهم . إن نظم المعلومات تنتج التقارير المالية والتشغيلية ، ومعلومات تساعد في الرقابة وإدارة المنشأة ، ويجب أن تكون عملية الاتصال واسعة والتركيز من أعلى إلى أسفل ، ويجب على الإدارة العليا أن تفهم وتأخذ أهمية ودور الموظفين في عملية الرقابة الداخلية ، وكذلك ينبغي التواصل مع أطراف خارجية مثل الموردين وعملاء والمساهمين .

٥. رقابة لفاعلية نظام الرقابة الداخلية (السيطرة) : يحتاج نظام الرقابة الداخلية إلى عملية مراقبة أو مراجعة بشكل مستمر ، وذلك للتأكد من جودة النظام مع مرور الوقت ، ويتم ذلك من خلال الرقابة المستمرة أو التقييم المنفصل أو الاثنين معا ، وتحدث عملية الرقابة أثناء العمليات ، وتشمل الإدارة العادية والأنشطة الإشرافية والموظفين للتأكد من القيام بواجباتهم ، أما التقييم المنفصل لابد بالمقام الأول من التأكد من تقييم المخاطر والرقابة أثناء العمليات ، وينبغي الإبلاغ عن نقاط الضعف للإدارة العليا أو مجلس الإدارة وتختلف عملية الرقابة على أنظمة الرقابة باختلاف حجم المنشآت ، ففي الصغيرة تكون إدارة المنشأة ، أما في الكبيرة فقد يكون من مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق .



الشكل (٢) مكونات الرقابة الداخلية رجوعا الى معيار التدقيق الدولي رقم ٣١٥

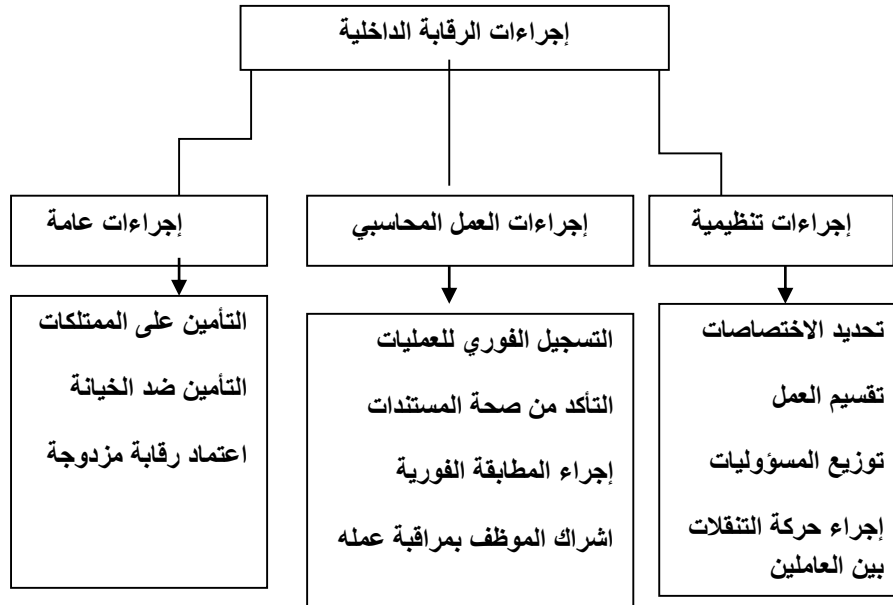
٢-٢-٨ إجراءات نظام الرقابة الداخلية

يتضمن نظام الرقابة الداخلية طرق وإجراءات متعددة من أجل السيطرة على النظام الإداري والمالي في المنشأة ، وتحقيق الأهداف المتوقعة للنظام وتختلف وتنشعب الإجراءات ، ولكنها تنحصر في ثلاث إجراءات رئيسية كما يرى (طواهر :٢٠٠٣) وهي كالآتي :

١. إجراءات تنظيمية وإدارية : تشمل هذه الإجراءات أوجه النشاط المختلفة في المنشأة ، فنجد إجراءات تختص بالأداء الإداري من خلال تحديد الاختصاص وتقسيم واجبات العمل داخل كل قسم بما يضمن رقابة على كل شخص داخلها ، وتوزيع المسؤوليات مما يضمن معرفة حدود النشاط لكل مسؤول ومدى التزامه بها .

٢. إجراءات تخص العمل المحاسبي : يعتبر النظام المحاسبي من أهم مقومات نظام الرقابة الداخلية ؛ لذلك لابد من القيام بإجراءات معينة تحكم العمل المحاسبي وذلك من خلال التسجيل الفوري للعمليات ، والتأكد من صحة المستندات ، وإجراء مطابقة دورية ، والقيام بجرد مفاجئ ، وإشراك الموظف في مراقبة عمله .

٣. إجراءات عامة : تعد هذه الإجراءات مكملة للإجراءات التنظيمية وإجراءات العمل المحاسبي ، حيث تتفاعل مع بعضها لتحقيق الهدف الرئيسي من الرقابة الداخلية ، ومن هذه الإجراءات العامة ، التأمين على المنشأة ضد الأخطار المتنوعة سواء كانت طبيعية مثل الأحوال الجوية والكوارث أو بشرية كالسرقة والحريق وغيرها ، وكذلك من الإجراءات العامة التأمين على الموظفين الذين يعملون بالنقدية ، واستخدام وسائل الرقابة الحدية مثل توقيع مدير المالية على الشيك ... الخ .



الشكل (٣) إجراءات الرقابة الداخلية (طواهر ، ٢٠٠٣)

٩-٢-٢ أنواع الرقابة الداخلية

تتضمن الرقابة الداخلية أنواعاً مختلفة ، وذلك حسب الهدف التي تسعى لتحقيقه وتشمل ثلاث

أنواع (عبدالله، ١٩٩٩) :-

١. الرقابة الداخلية الإدارية : عرف (AICPA) الرقابة الإدارية بأنها تحتوي بدون تحديد على

الخطة التنظيمية ، وكل ما يرتبط بها من إجراءات ومقاييس تتعلق بنفويض سلطة اعتماد

٢. العمليات والتي تعد من مسؤوليات الإدارة في تحقيق الأهداف (التكريتي وآخرون، ٢٠٠٧)
ويختص هذا النوع من أنواع الرقابة الداخلية برفع الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الإلتزام
بالسياسات الإدارية ويشمل هذا النوع مجموعة من الطرق والإجراءات لتحقيق أهدافه مثل
:

- استخدام الموازنات التخطيطية

- التكاليف المعيارية

- التقارير الدورية المختلفة

- البرامج لتطوير الأداء للعاملين .

- دراسة الوقت والحركة .

٣. الرقابة الداخلية المالية (المحاسبية) : تهدف الرقابة الداخلية إلى حماية أصول المنشأة من
أي استخدام غير مصرح به أو أي ضياع وتوفير الثقة والاعتمادية في الدفاتر والقيود في
الدفاتر المحاسبية مما يساعد في إعداد القوائم المالية (القباني: ٢٠٠٥) ويشمل هذا النوع
مجموعة من الطرق والإجراءات لتحقيق أهدافه مثل:

- استخدام طريقة القيد المزدوج .

- إعداد موازين المراجعة .

- إتباع نظام الجرد المستمر للمخزون .

- اعتماد قيود التسوية وتصحيح الأخطاء من قبل أشخاص غير الذين قاموا بإعداد القيود
اليومية .

٤. الضبط الداخلي : ويهدف هذا النوع في المحافظة على أصول المنشأة من الاختلاس أو

السرقة أو سوء الاستعمال أو التزوير ويشمل هذا النوع مجموعة من الطرق

والإجراءات لتحقيق أهدافه مثل :

- التدقيق والمراقبة الذاتية بحيث يخضع كل عمل لمراقبة موظف آخر .

- تقسيم العمل

- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بشكل واضح .

- التأمين على الممتلكات والموظفين الذين بحوزتهم أصول .

٥. التدقيق الداخلي : وهو النشاط المستقل من خلال تنظيم معين ، ويهدف إلى تدقيق العمليات

والقيود والمستندات بشكل مستمر كأساس لخدمة الإدارة ، وهو بمثابة رقابة تمارس لقياس

وتقييم فعالية الأعمال أي بمعنى تدقيق منظم لعمليات المنظمة الاقتصادية ودفاترها ومستنداتها بموجب هيئة داخلية أو مدققين تابعين للإدارة (طاهر، ٢٠١٣).

المبحث الثالث : الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية

٢-٣-١ مقدمة

يعد قطاع التعليم عنصراً أساسياً في اقتصاديات جميع الدول ؛ وذلك لدوره الهام في زيادة الإنتاجية وتقديم الشعوب ، وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتعد الجامعات الأردنية من أهم المؤسسات في التعليم نظراً لما تقدمه من إسهامات متعددة على اختلاف أنواع التنمية ، ونتيجة للتطورات المتزايدة في العقد الأخير في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها ، أدى ذلك إلى توسع أنشطة واستثمارات الجامعات الأردنية الرسمية لمواكبة هذه التطورات مما أضاف إليها أعباء متزايدة سواء من جهة تزايد أعداد الطلبة المقبولين والكوادر الإدارية وقلة الدعم الحكومي ، وتشترك الجامعات الأردنية الرسمية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من الجامعات الخاصة من حيث الاشتراك في مصادر التمويل أو من حيث العسر المالي والترهل الإداري ، بالإضافة إلى كون الجامعات الأردنية الرسمية هي جامعات حكومية بالدرجة الأولى ، ويجب أن تتوفر فيها ضوابط رقابية معينة للمحافظة على المال العام من حيث التحصيل والإنفاق والمساءلة والعقاب لمن يتناول عليها ، ومن هذه الضوابط وحدات الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية التي تكون وظيفتها بالدرجة الأولى حماية أموال وممتلكات الجامعات (بني خالد وحتاملة ، ٢٠١٢)، وضمان استخدامها وفق الأهداف والخطط الموضوعة وسنتطرق في هذا الفصل نشأة الجامعات الأردنية الرسمية وتطورها ، والرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية ، وقوانين وأنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الرسمية .

٢-٣-٢ نشأة الجامعات الأردنية الرسمية وتطورها

لقد نشأ التعليم العالي في الأردن بعد عام (١٩٥١) م ، حيث كان قبل ذلك تكون الدراسة بعد المرحلة الثانوية خارج البلاد حيث بلغ عدد الطلبة الذين يدرسون في جامعات عربية عام ١٩٤٨م حوالي (٢٢٣) طالبا ، وتمثلت حقبة الخمسينات بإنشاء صف لتأهيل المعلمين في عمان ، ثم تبع ذلك أنشأت وزارة التربية والتعليم دار للمعلمات في رام الله ، حيث أنشئ في هذه الفترة العديد من

المعاهد للمعلمين والمعلمات وبلغ عددها لغاية عام ١٩٦٢م (١١) معهدا ثمانية للذكور و(٣) للإناث ، التي تحولت لاحقا في الثمانينات إلى كليات مجتمع ، وتناقصت تدريجيا مع ظهور الجامعات الخاصة.

في عام ١٩٦٢م تم إنشاء أول جامعة أردنية سميت بالجامعة الأردنية ، ثم عام ١٩٧٦م تم تأسيس جامعة اليرموك وجامعة مؤتة عام ١٩٨١م ، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا عام ١٩٨٦م وفي عام ١٩٩٥م تم تأسيس جامعة آل البيت ، ثم تلاها الجامعة الهاشمية عام ١٩٩٥م ، ثم جامعة البلقاء التطبيقية عام ١٩٩٧م ثم جامعة الحسين بن طلال عام ١٩٩٩م ، ثم جامعة الطفيلة التقنية والجامعة الألمانية الأردنية عام ٢٠٠٥م . (www.mohe.gov.jo)

الجامعات الأردنية الرسمية

أولا : الجامعة الأردنية

تأسست الجامعة الأردنية عام ١٩٦٢م ، وتتكون من ١٨ كلية في مختلف التخصصات و١٠٨٦ عضو هيئة تدريس ، وتقدم على مستوى البكالوريوس ٦٣ برنامجا في تخصصات في الأدب والأعمال والعلوم والشريعة الإسلامية والهندسة والقانون والطب والصيدلة وعلوم التأهيل وتقنية المعلومات والفنون والتصميم ، وعلى مستوى الدراسات العليا تقدم الجامعة الأردنية ١٣٠ برنامجا ويبلغ عدد الطلاب حتى عام ٢٠١٣ حوالي ٣٨٠٠٠ طالبا . (www.ju.edu.jo).

ثانيا : جامعة اليرموك

تأسست عام ١٩٧٦م ، وتضم ١٥ كلية في مختلف التخصصات ، و٩٣٠ عضو هيئة تدريس وتقدم على مستوى البكالوريوس ٦٢ برنامجا في تخصصات في العلوم والاقتصاد والآداب والتربية والهندسة والشريعة والتربية الرياضية والقانون والفنون الجميلة والآثار وتكنولوجيا المعلومات والإعلام والسياحة و٨٦ برنامجا على مستوى الدراسات العليا (دليل الطلاب : ٢٠١٢) ويبلغ عدد الطلاب حتى عام ٢٠١٣ حوالي ٣٥٠٠٠ طالبا . (التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم بالأردن ٢٠١٢/٢٠١٣).

ثالثا : جامعة مؤتة

تأسست جامعة مؤتة عام ١٩٨١ بشقين جناح عسكري حيث باشر أعماله عام ١٩٨٤ م ،
والجناح المدني ١٩٨٦ م ، وتتكون من ١٣ كلية في مختلف التخصصات و٥٢٣ عضو هيئة تدريس
وتقدم على مستوى البكالوريوس ٤٧ برنامجا في تخصصات العلوم والصيدلة والطب والتمريض
والرياضة والشريعة والزراعة والآداب والأعمال والهندسة والعلوم التربوية ، و٤٨ برنامجا على
مستوى الدراسات العليا (www.mutah.edu.jo) ويبلغ عدد الطلاب حتى عام ٢٠١٣ حوالي
١٨٠٠٠ طالبا (التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم في الأردن ٢٠١٢/٢٠١٣).

رابعا : جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

تأسست جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية عام ١٩٨٦ م ، وتضم ١٢ كلية في مختلف
التخصصات و ٨٧١ عضو هيئة تدريس ، وتقدم على مستوى البكالوريوس ٤٢ برنامجا في
تخصصات الطب والهندسة والعلوم والصيدلة والزراعة وتكنولوجيا المعلومات والتمريض وغيرها
، و٩٥ برنامج على مستوى الدراسات العليا (www.just.edu.jo) ويبلغ عدد الطلاب حتى عام
٢٠١٣ حوالي ٢٢٩٠٠ طالبا (التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم في الأردن ٢٠١٢/٢٠١٣).

خامسا : جامعة آل البيت

تأسست جامعة آل البيت عام ١٩٩٥ وتضم ٩ كليات و ٤ معاهد في مختلف التخصصات
و٣١٥ عضو هيئة تدريس ، وتقدم على مستوى البكالوريوس ٣٥ برنامجا في تخصصات الهندسة
والعلوم والحاسوب والأعمال والآداب والقانون والشريعة واللغات وغيرها و٣١ برنامج على
مستوى الدراسات العليا (www.aabu.edu.jo) ويبلغ عدد الطلاب حتى عام ٢٠١٣ حوالي
١٤٩٥٤ طالبا (التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم في الأردن ٢٠١٢/٢٠١٣).

سادسا : الجامعة الهاشمية

تأسست الجامعة الهاشمية عام ١٩٩٥، وتضم ١٢ كلية في مختلف التخصصات ، و٥٧٤ عضو هيئة تدريس وتقدم على مستوى البكالوريوس ٤٩ برنامجاً في تخصصات الطب والهندسة والعلوم والتربية البدنية والتمريض والأعمال وغيرها و٢٦ برنامجاً على مستوى الدراسات العليا (دليل الطالب (www.hu.edu.jo) ويبلغ عدد الطلاب حتى عام ٢٠١٣ حوالي ٢٧٨٤ طالبا (التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم في الأردن ٢٠١٢/٢٠١٣)

سابعا : جامعة البلقاء التطبيقية

تأسست جامعة البلقاء التطبيقية عام ١٩٩٦ وتضم ١٨ كلية في مختلف التخصصات منها ٦ كليات بمركز الجامعة والباقي موزعة على معظم محافظات المملكة ، بالإضافة إلى الإشراف على ٣٨ كلية تطرح الدبلوم الجامعي المتوسط و٥٢٠ عضو هيئة تدريس ، وتطرح الكليات في مركز الجامعة على مستوى البكالوريوس ٥٢ برنامجا في تخصصات تكنولوجيا المعلومات والهندسة والإدارة والزراعة والعلوم الإنسانية و ١٤ برنامجاً على مستوى الدراسات العليا (www.bau.edu.jo) ويبلغ عدد الطلاب حتى عام ٢٠١٣ حوالي ٣٣٣٦٠ طالبا (التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم في الأردن ٢٠١٢/٢٠١٣).

ثامنا : جامعة الحسين بن طلال

تأسست جامعة الحسين بن طلال لعام ١٩٩٩ وتضم ٨ كليات في مختلف التخصصات و٣٠٠ عضو هيئة تدريس ، وتقدم على مستوى البكالوريوس ٣٩ برنامجا في تخصصات الهندسة والآداب والعلوم وتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد والتمريض وغيرها و ٤ برامج على مستوى الدراسات العليا (www.ar.ahu.edu.jo) ويبلغ عدد الطلاب حتى عام ٢٠١٣ حوالي ٢٥٠٠ طالبا (التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم في الأردن ٢٠١٢/٢٠١٣).

تاسعا : جامعة الطفيلة التقنية

تأسست جامعة الطفيلة التقنية عام ٢٠٠٥م وتضم ٥ كليات في مختلف التخصصات و٢٠٧ عضو هيئة تدريس ، وتقدم على مستوى البكالوريوس ٢٤ برنامجا في تخصصات الهندسة والعلوم والآداب والأعمال والتربية ، و ٣ برامج على مستوى الدراسات العليا (www.ttu.edu.jo) ويبلغ عدد الطلاب حتى عام ٢٠١٣ حوالي ٦٢٠٠ طالبا (التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم في الأردن ٢٠١٢/٢٠١٣).

عاشرا : الجامعة الألمانية الأردنية

تأسست الجامعة الألمانية الأردنية عام ٢٠٠٥ وتضم ٨ كليات في مختلف التخصصات و٢٣٤ عضو هيئة تدريس ، وتقدم على مستوى البكالوريوس ١٦ برنامجا في تخصصات الهندسة والحاسوب والعلوم الإدارية واللغات و٦ برامج على مستوى الدراسات العليا (www.gju.edu.jo) ويبلغ عدد الطلاب حتى عام ٢٠١٣ حوالي ٣٠٠٠ طالبا (التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم في الأردن ٢٠١٢/٢٠١٣).

الجدول رقم (١)

أعداد الطلبة الملتحقين في الجامعات الأردنية الرسمية في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٣

الجامعة	عام ٢٠١٠/٢٠٠٩	عام ٢٠١١/٢٠١٠	عام ٢٠١٢/٢٠١١	عام ٢٠١٣/٢٠١٢
الأردنية	٣٧٧١٠	٣٤٨٥٩	٣٤٩٠٥	٣٧٩٨٠
اليرموك	٣٢٨٧١	٣٢٣٠٥	٣٣٤٦٤	٣٥٠٢٩
موتة	١٦٢٥٢	١٥٩٥٧	١٦٩٩٨	١٨٥١٩
العلوم	٢٢٢٠٥	١٨٠٦٩	٢٢٧٥٣	٢٢٨٩٨
الهاشمية	١٨٥٠٠	١٩٥٠٣	٢٣٥٥٩	٢٧٠٤٨
آل البيت	١٢٧٧٩	١١٢٦٣	١٣٦٠٠	١٤٩٥٤
البلقاء التطبيقية	٢٩٢٥٩	٣١٠٣٨	٣٢٨٥٣	٣٣٣٦٠
الحسين بن طلال	٧١٩٦	٧٢٤٩	٨٤٩٠	٢٥٠٦
الطفيلة التقنية	٤١٨٨	٥١١٧	٥٣٤٨	٦٢١١
الألمانية الأردنية	١٧٠١	٢١٥٦	٢٥٤٠	٢٩٩٠
المجموع	١٨٢٦٦١	١٧٧٥١٦	١٩٤٥١٠	٢٠١٤٩٥

المصدر : مجلس التعليم العالي ، التقارير الإحصائية للأعوام ٢٠٠٩-٢٠١٣ م

٣-٣-٢ الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية

يلعب جهاز الرقابة بشكل عام دوراً بالغ الأهمية في الوقوف على مدى نجاح سياسات المؤسسة ، ومدى تحقيق الأهداف المرسومة ، وبما أن القطاع الحكومي يعتبر تربة خصبة لظاهرة الفساد الإداري أو المالي ، كان لابد من توفير وحدات أو أقسام أو هيئات للمحافظة على الممتلكات الحكومية ، وبما أن الجامعات الأردنية الرسمية هي مؤسسات حكومية تستخدم المال العام كان لابد إنشاء وحدات للمحافظة عليها وضمان الاستخدام الأفضل لمواردها ومن هنا كان لابد من إنشاء وحدات الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .

تنشأ وحدة الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية بناء على نص الفقرة (ج) من المادة رقم (٢٥) من قانون الجامعات الأردنية لعام ٢٠١٤ " تنشأ في الجامعة وحدة رقابة وتدقيق داخلي ويعين مديرها بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب الرئيس ، وتكون "الوحدة مسؤولة أمام مجلس الأمناء مباشرة ، وتتولى مراقبة الأمور الإدارية والمالية في الجامعة وعليها تقديم تقارير

شهرية ونصف سنوية إلى مجلس الأمناء" (الدستور : ٢٠١٥) وتصدر تعليمات الوحدة بناء على النظام المالي لكل جامعة .

٢-٣-٤ مهام وواجبات وحدة الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية
تهدف الرقابة الداخلية إلى التأكد من أنّ الأهداف المحددة قد تم إنجازها وفقاً للخطط والسياسات المرسومة، وإلى تزويد الرئيس بالمعلومات والبيانات عمّ يجري على الواقع لغايات إحكام الرقابة والتقييم والمساءلة، وتحقيقاً لهذا الهدف العام ، يتولى الجهاز مهمة الرقابة المالية والإدارية عن طريق عدد من الواجبات ، ومن خلال تتبع وحدة الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية يمكن تلخيص واجباتها(www.mutah.edu.jo & aabu.edu.jo) بما يلي :

أولاً : الرقابة الإدارية

- تقديم الاقتراحات الخاصة بتطوير التنظيم الإداري والهيكلية للدوائر الإدارية.
- وضع الإجراءات الإدارية التي تساعد على تنفيذ تطبيق السياسات والخطط والبرامج المقررة.
- المساعدة في إعداد مشروعات التعليمات في الجامعة.
- تدقيق القرارات الإدارية ومتابعة الإجراءات الهادفة إلى حماية موجودات الجامعة.
- اقتراح سبل تطوير وتحسين الأداء الإداري في كافة مرافق الجامعة.
- تدقيق المغادرات والإجازات العادية والمرضية ومتابعتها في السجلات الرسمية في كافة المرافق الإدارية وصولاً إلى دائرة شؤون العاملين.
- فحص ودراسة الشكاوي التي ترد من الموظفين بشأن إجراءات العمل في الجامعة ورفع التوصيات والمقترحات للرئاسة بهذا الخصوص.
- متابعة العمل الإضافي في الجامعة وضبط عد ساعاته من خلال آلية منظمة لهذا الغرض.
- التدقيق على الموظفين ومدى إلتزامهم بالدوام الرسمي .

ثانيا : الرقابة المالية

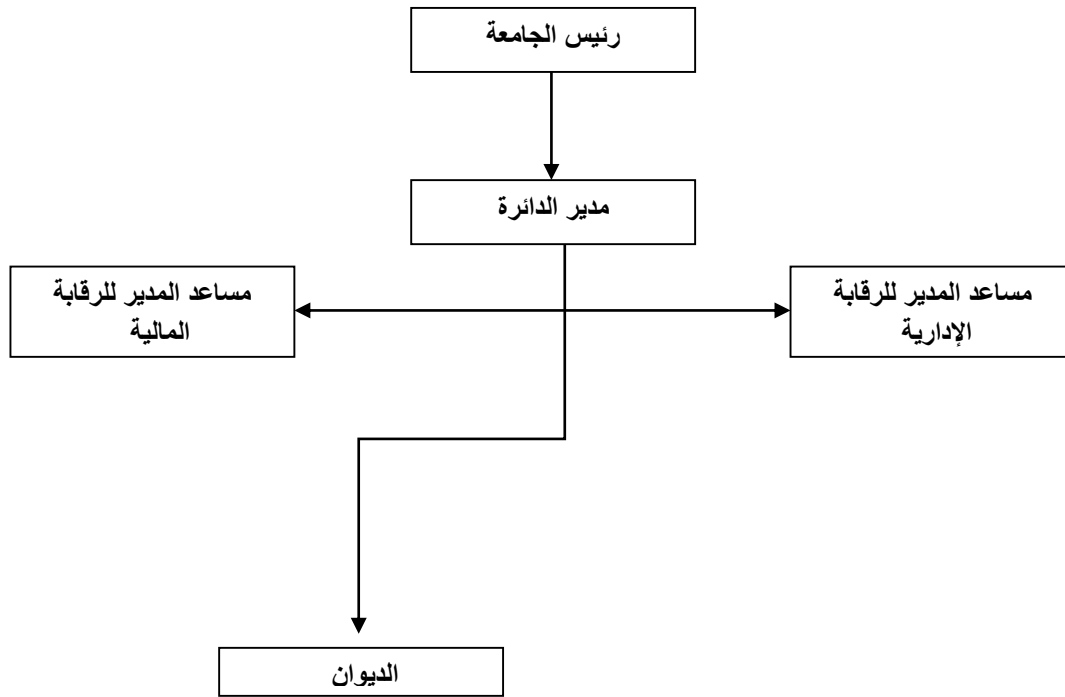
- التأكد من صحة وسلامة تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات المالية النافذة في الجامعة.
- التحقق من أنّ كل دائرة من دوائر الجامعة المختلفة تمسك بسجلات منظمة بدون شطب أو كشط أو تحشية أو نقل على الهامش .
- التحقق من أنّ مدير الجهاز قد وقع في بداية كل سنة مالية بجوار الأرقام المتسلسلة لصفحات سائر السجلات والدفاتر المستخدمة قبل استعمالها في الدوائر المعنية.
- التحقق من أنّ أي من الموظفين المعنيين لم يوقعوا على مستند واحد بوصلين مختلفين
- التأكد من صحة ودقة القيود والمستندات المالية الدورية وغير الدورية وسجلاتها.
- تدقيق حسابات المستودعات والمخازن وقيودها ودفاتها وسجلاتها
- تدقيق جميع حسابات التسوية من أمانات وسلف للتحقق من صحة العمليات فيها والتأكد من استيفاء الأقساط في مواعيدها وتسوية السلف بعد انتهاء الغرض منها.
- مراقبة تدقيق السجلات المختلفة لمركبات الجامعة وآلياتها.
- مراقبة أرقام الشيكات وأوامر الصرف والتحويلات وسائر إشعارات القيد على مختلف حسابات الجامعة وقيمة كل منها وسلامة التوقيعات عليها.
- التدقيق في معاملات شطب اللوازم والإعفاء منها للتثبت من عدم إجراء الشطب أو الإعفاء في غير الحالات والأصول المنصوص عليها في الأنظمة والقوانين والتعليمات المعمول بها في الجامعة.
- مراقبة سائر السجلات المثبتة لواردات الجامعة كالرسوم التي تقبض من الطلبة واشتراقات النوادي وأجور السكن وغيرها من الواردات المختلفة المصادر، والتحقق من أنّ الدوائر المختصة داخل الجامعة وخارجها قد قامت بتحصيل الأموال المستحقة في أوقاتها المحددة، وأنّ هذه التحصيلات قد دفعت لصندوق الجامعة وقيدت في الفصول والمواد المخصصة لها في موازنة الجامعة.
- جرد النقود والطوابع والأوراق المالية والموجودات الأخرى في مستودعات الجامعة المختلفة للتحقق من مدى مطابقتها للقيود وضمان سلامتها.

- مراقبة تنفيذ موازنة الجامعة ، وفحص الحسابات الختامية ، والنظر في تقارير مدققي الحسابات الخارجيين والتأكد من صحتها .

٢-٣-٥ الهيكل التنظيمي لوحدة الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية

يتكون الهيكل التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية من :

١. مدير الوحدة ويرتبط ارتباطاً مباشراً مع رئيس الجامعة .
٢. مساعد المدير للرقابة الإدارية .
٣. رؤساء الأقسام
٤. مساعد المدير للرقابة المالية .
٥. المدققين .
٦. الديوان .



الشكل (٤) الهيكل التنظيمي لوحدة الرقابة الداخلية في جامعة آل البيت

المبحث الرابع : الدراسات السابقة

٢-٤-١ الدراسات العربية

١- دراسة (ابوريده، ٢٠١٤) بعنوان " دور مجالس الإدارة في تحسين أداء لجان التدقيق في ظل الحاكمية المؤسسية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مجالس الإدارة في تحسين لجان التدقيق في ظل الحاكمية المؤسسية في المصارف المدرجة في بورصة فلسطين ، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء مجالس المصارف المدرجة في بورصة فلسطين وعددهم (٦٩) ، واستخدم الباحث أسلوب التحليل الوصفي عن طريق استبانة وزعت لهذه الغاية ، وكانت من نتائج الدراسة أن هنالك استجابة من أعضاء مجالس الإدارة في المصارف المدرجة في بورصة فلسطين لتوصيات لجان التدقيق في درجة كبيرة ، وأوصت الدراسة على أن يكون أعضاء مجالس الإدارة أكثر اهتماما واستجابة لتفعيل دور لجان التدقيق في تأدية المهام الموكولة في مجالات التدقيق والرقابة الداخلية والتقارير المالية وتم الاستفادة من هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين مجالس الإدارة ولجان التدقيق .

٢- دراسة (حمدان ، ٢٠١٤) بعنوان : " العلاقة بين الحاكمية المؤسسية و توزيعات الأرباح وتأثرها بصعوبة التمويل الخارجي "

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وتوزيعات الأرباح في الأسواق المالية الناشئة ، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٥) شركة مساهمة عامة كويتية مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية واستخدم الباحث الأسلوب التحليلي المالي بالاعتماد على قاعدة بيانات السوق المالية والقوائم المالية ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين توزيعات الأرباح وجودة الحاكمية المؤسسية ، وأوصت الدراسة إلى دعوة الشركات الكويتية إلى مزيد من الإلتزام بأفضل ممارسات الحاكمية لما في ذلك من تأثير على الشفافية والعدالة وحل النزاعات داخل المنظمة وتضارب المصالح ، وتم الاستفادة من هذه الدراسة للتعرض لبعض أساسيات الحاكمية ومعرفة مدى علاقاتها بأداء المؤسسات .

٣- دراسة (الراجحي ، ٢٠١٤) بعنوان : " أثر تطبيق مقومات الحاكمية المؤسسية

على الإفصاح المحاسبي في الشركات الصناعية الكويتية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر مقومات الحاكمية المؤسسية على الإفصاح المحاسبي في الشركات الصناعية الكويتية ، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن الشركات الصناعية الكويتية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، عن طريق توزيع استبانة على عينة الدراسة المتمثلة بالموظفين العاملين بالإدارات المالية ، وكان من نتائج الدراسة إنه توجد علاقة بين أثر تطبيق مقومات الحاكمية المؤسسية والإفصاح المحاسبي في الشركات الصناعية الكويتية ، وأوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية تطبيق قواعد الحوكمة وبشكل يتناسق مع أحكام القانون ، وسيتم الاستفادة من هذه الدراسة لمعرفة بعض الجوانب النظرية ومدى العلاقة بين الإفصاح والحاكمية .

٤- دراسة (ناصرالدين ، ٢٠١٢) بعنوان " واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق

الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها " .

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الحاكمية للعاملين في جامعة الشرق الأوسط من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية ، وهل هناك فروق في درجة تطبيق الحاكمية تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي ، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة ، وهم أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية ، وكان من أهم نتائج الدراسة أنّ واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً ، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق ذي دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي ، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس ، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية للحصول على مستوى مرتفع من تطبيق الحاكمية ، وتم الاستفادة من هذه

الدراسة لمعرفة مدى تطبيق ووعي القائمين بالجامعات لمفهوم الحاكمية ، وما هي العوامل التي تساهم في رفع مستوى تطبيق الحاكمية .

٥- دراسة (حلاوه وطه ، ٢٠١٠) بعنوان " واقع الحوكمة في جامعة القدس

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس ، وهل الوضع الاقتصادي والبيئي والعادات والتقاليد والاتجاهات والمخرجات التعليمية وسلوك الموظفين والطلبة والسياسة يتأثرون من عدم تطبيق الحوكمة ، وتكون مجتمع الدراسة من موظفين الجامعة ، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية ، وكان من أهم نتائج الدراسة أنّ الحوكمة موجودة بجامعة القدس ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفقا لمعايير الحوكمة عالميا ، كما أظهرت أنّ ضعف الموارد المالية كان له أكبر الأثر على عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين ، وأوصت بضرورة رفع التطبيق اللازم لمعايير ومتطلبات أنظمة الحوكمة ، وتم الاستفادة من هذه الدراسة لمعرفة ما هي العوامل التي تتأثر وتؤثر بحاكمية الجامعات

٦- دراسة (الشناق، ٢٠٠٩) بعنوان : " مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في

الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية ، وكذلك إلى معرفة درجة ممارسة الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة تم توزيعها على عينة الدراسة وهم الهيئتين الإدارية والتدريسية وأعضاء المجالس ، وكان من أهم نتائج الدراسة أنّ مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة ، من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين كان بدرجة عالية ، وتمارس الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة مجالات الحاكمية بدرجة عالية ، وأوصت بضرورة إصدار قوانين وتشريعات ضرورية لممارسة معايير الحاكمية في الجامعات الأردنية . وإجراء دراسة مماثلة لها

على الجامعات الأردنية الرسمية ، وتم الاستفادة من هذه الدراسة لمعرفة الفئات التي تمارس مجالات الحاكمية أكثر من غيرها .

٧- دراسة (زيدان ، ٢٠٠١) بعنوان : "تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية "

هدفت الدراسة إلى تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية ، ودراسة العلاقة بين حجم الجامعة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية ، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية ، أما عينة الدراسة فكانت العاملين في الأمور المالية والمدققين الداخليين ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة ، وكانت من أهم النتائج أنّ هناك علاقة إيجابية بين فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية وحجم الجامعة ، وبين أنّ الجامعة تهتم بالدرجة الأولى بالإجراءات المتعلقة بالرقابة النقدية ويليها الإجراءات المتعلقة بالرواتب والأجور ، وأوصت الدراسة بضرورة إصدار تشريعات تلزم الجامعات الخاصة بإصدار تقارير سنوية عن فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية ، وتم الاستفادة من هذه الدراسة لمعرفة النقاط الرئيسية التي تركز عليها الجامعات في عملية تفعيل الرقابة لصياغة بعض فقرات الاستبانة .

٢-٤-٢ الدراسات الأجنبية

٨- دراسة (Esen KARA^١, Duygu ACAR ERDUR^١, Lale KARABIYIK, ٢٠١٥) بعنوان " آثار حاكمية الشركات على الأداء المالي للشركات "

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تحليل أثر حاكمية الشركات على الأداء المالي. وقد أجريت هذه الدراسة في تركيا ، وكانت مجتمع الدراسة عبارة عن (٣٣) شركة مدرجة حسب مؤشر (BIST) وتم جمع البيانات من الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٢) وقد تم جمع البيانات عن طريق التقارير المالية السنوية ، والمواقع الإلكترونية والجمعيات التركية التي تهتم بالحاكمية وتم استخدام أسلوب التحليل المالي للبيانات ، وكان من نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين الحاكمية والشركات بمعنى أنّ الشركات التي تمكنت من تطبيق الحاكمية بالشكل الأمثل زادت القيمة السوقية لأسهمها ، وأيضاً كشفت الدراسة أنّ هنالك

علاقة إيجابية بين حاكمية الشركات ونسبة الرافعة المالية ، وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام الشركات التركية بالحاكمية المؤسسية ، وتم الاستفادة من هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الحاكمية المؤسسية والأداء المالي .

٩- دراسة (Evi Octavia.٢٠١٣) بعنوان " تأثيرات كل من التدقيق الداخلي والحاكمية الجيدة على أداء الشركات)

هدفت هذه الدراسة التي تم إجراؤها في اندونيسيا إلى تحديد مدى تأثير كل من التدقيق الداخلي والحاكمية الجيدة على أداء الشركات ، وتكون مجتمع الدراسة من ١٢ شركة مملوكة للدولة ، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي عن طريق استبيان وزع على هذه الشركات التي تمتلك مدقق داخلي ، وكان من نتائج الدراسة أن هنالك تأثير واضح لوظيفة التدقيق الداخلي والحاكمية الجيدة على أداء الشركات بصورة كبيرة ، وأوصت الدراسة على ضرورة عمل تفعيل دور المدقق الداخلي ؛ لأنه يضيف قيمة على أداء الشركات وبالتالي منافستها في السوق ، وتم الاستفادة من هذه الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين الحاكمية والتدقيق الداخلي وخاصة الشركات الحكومية .

١٠- دراسة (De Silva Loku Waduge, Chitra Sriyani and Armstrong,) بعنوان " تقييم وقياس حاكمية الشركات ، تطبيق على قطاع التعليم العالي الاسترالي .

كان الهدف الرئيسي لمعرفة وصف التغيرات في سياسية الحكومة نتيجة ادخال الحاكمية التي أثرت على قطاع التعليم العالي الاسترالي ، وهل الجامعات الاسترالية تطبق أفضل ممارسات الحاكمية ، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن ٣٧ جامعة تمولها الحكومة ، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي عن طريق بيانات وتقارير من هذه الجامعات ، وعن طريق الصفحات الإلكترونية لهذه الجامعات ، وكانت من نتائج الدراسة أن هناك تشجيع الحكومة للجامعات الحكومية الاسترالية على إيجاد مصادر للدخل ؛ لأنه في حالة انسحاب الحكومة تكون قادرة على الاستمرار، وأيضاً كشفت الدراسة على أن الجامعات الاسترالية تقوم بممارسة فضلى للحاكمية المؤسسية ، وتوصي بإمكانية تطبيق مفهوم الحاكمية وانتقاله من الشركات إلى التعليم الجامعي وتم الاستفادة من هذه الدراسة لمعرفة بعض العوامل التي تركز عليها الحاكمية الجامعية .

١١- دراسة (Mungiu-pippidi and Dusu, ٢٠١١) بعنوان " المجتمع المدني ومكافحة الفساد: تقييم حوكمة الجامعات الرومانية الحكومية "

هدفت الدراسة إلى تقييم حوكمة الجامعات الحكومية الرومانية ، والتحقق من النزاهة وسلامة الإجراءات والقدرة على التحكم في مكافحة الفساد ، وكان مجتمع الدراسة ٤٢ جامعة رومانية حكومية من الفترة (٢٠٠٧ - ٢٠٠٩) ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان وزع من أجل هذه الغاية على عينة الدراسة ، وهم الأكاديميون والإداريون في هذه الجامعات ، وكان من أهم نتائج الدراسة أن كثيراً من الجامعات الرومانية تطبق الحكم المغلق الصارم وأن الاستفادة تكون لرموز الجامعة ، ووجود علاقة إيجابية بين النزاهة ودخل الجامعة والجودة الأكاديمية ، وأوصت بضرورة توفير الحوافز اللازمة لإصلاح التعليم في رومانيا والتعاون مع المجتمع المدني من أجل معالجة نظام التعليم الجامعي ، وتم الاستفادة من هذه الدراسة لمعرفة الفئات التي تمارس الحاكمية الجامعية وتؤثر في عملية تقييمها مثل الأكاديميين والمدراء الماليين .

١٢- دراسة (Irtwange and Orsaah . ٢٠١٠) بعنوان " تقييم تأثير

الجماعات على أسلوب الإدارة المتعلق بإدارة الجامعة "

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على جامعة الزراعة في مأكوردي على تأثير الجماعات على أسلوب ونمط الإدارة لنائب رئيس الجامعة كأسلوب إدارة من الفترة (١٩٩٦ - ٢٠٠١) واستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، عن طريق استبيان ومقابلات ، تم إجراؤها وتوزيعها على عينة الدراسة ، وهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ، وكان من أهم نتائج الدراسة أن نائب الرئيس وجماعته مسؤولون عن أسلوب إدارته والمشاكل التي حدثت في الجامعة يعود إلى أسلوب إدارته مثل سوء معنويات الموظفين والاضرابات والأزمات المالية وصعوبة دفع الرواتب ، وتوصي الدراسة أن السيرة الذاتية لأطراف الحاكمية ليست كافية لتطبيق الحاكمية الجيدة ، وسيتم الاستفادة من هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير أسلوب الإدارة لأطراف الحاكمية في فاعلية وانسياب القرارات .

١٣- دراسة (Wang, ٢٠١٠) بعنوان " حوكمة التعليم العالي واستقلالية الجامعات في الصين " هدفت هذه الدراسة التي تم إجراؤها في الصين إلى مدى استقلالية الجامعة ومدى الحكم الذاتي التي تتمتع به وإلى أي مدى تسيطر الحكومة على التعليم العالي ، وتكون مجتمع الدراسة من عدة جامعات مختلفة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلة الميدانية على ٩ جامعات واستبيان وزع على ٢٩ جامعة وزعت على عينة الدراسة المكونة من كبار الموظفين الإداريين و الأكاديميين ، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك حكم ذاتي لمؤسسات التعليم العالي في الصين مع سيطرة على الجوانب الرئيسية مثل القبول والمناهج ونظم الامتحانات ، وهناك حرية في التوفير المالي لهذه الجامعات وأوصت الدراسة أن تطبيق الليبرالية الجديدة في الجامعات الصينية مع مراعاة خصائص وظروف المجتمع الصيني ، وسيتم الاستفادة من هذه الدراسة لمعرفة ما هي القرارات التي تتعارض مع تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية .

١٤- دراسة (Mohamed A. Elbannan, ٢٠٠٨) بعنوان " نوعية الرقابة

الداخلية وحوكمة الشركات والتصنيفات الائتمانية "

هدفت هذه الدراسة إذا كان هنالك علاقة بين التصنيف الائتماني للشركات ونوعية الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات ، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة المفصح في تقاريرها عن ضعف الرقابة الداخلية في الفترة من (-٢٠٠٣ ٢٠٠٥) عن طريق أسلوب المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أهم النتائج أن هنالك علاقة إيجابية قوية بين الحوكمة ومراقبة نوعية الرقابة الداخلية ، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية لأنها تساهم بشكل كبير على القرارات التمويلية ، وتم الاستفادة من هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الحاكمية المؤسسية والرقابة الداخلية .

١٥- دراسة (Cortesi and Tettamanzi and Corno, ٢٠٠٨) بعنوان

" الأدلة التجريبية على أنظمة الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات في إيطاليا "

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الشركات المدرجة في اللجنة الإيطالية لحوكمة الشركات في السوق المالي الإيطالي لمعرفة أسباب نجاحهم أو فشلهم ، ودور الهيئات الرئيسية في إيطاليا وهم المدققون الخارجيون ومدققو الحسابات والمدققون الداخليون على تحسين الرقابة الداخلية للشركات الإيطالية ، وقدم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان وزع على ٥٠ شركة مدرجة لدى الجمعية الإيطالية لمدققي الحسابات ، وكانت عينة الدراسة رؤساء المدققين في هذه الشركات ، وكان من أهم نتائج الدراسة أنّ الوضع في الشركات محل الدراسة تقليدي ، وهناك تداخل بين أدوار الرقابة والإدارة ، مما يخلق مشاكل بين المسؤولية والرقابة ، وأوصت الدراسة بأنه يجب أن يكون هنالك إجراءات أكثر فاعلية في تحسين الرقابة الداخلية ، مثل حماية الاستقلالية والتقدير ومزيدا من الشفافية على المعلومات محل التفتيش ، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة لمعرفة العوامل التي تؤثر في تحسين الرقابة الداخلية .

الجدول رقم (٢) ملخص للدراسات السابقة

ت	عنوان الدراسة	السنة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة	توصيات الدراسة	ما يميز الدراسة
١	دراسة (زيدان ،٢٠٠١) بعنوان : "تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية "	٢٠٠١	تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية	هناك علاقة ايجابية بين فاعلية أنظمة الرقابة الداخليّة وحجم الجامعة	ضرورة إصدار تشريعات تلزم الجامعات الخاصة بإصدار تقارير سنوية فاعلية أنظمة الرقابة الداخليّة	تناولت هذه الدراسة الرقابة الداخلية في الجامعات الحكومية وليس الخاصة
٢	دراسة (الشناق ،٢٠٠٩) بعنوان : " مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة"	٢٠٠٩	التعرف على مفهوم الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية وكذلك إلى معرفة درجة ممارسة الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية	أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة ، من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين كان بدرجة عالية ، وتمارس الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة مجالات الحاكمية من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين كان بدرجة عالية	إصدار قوانين وتشريعات ضرورية لممارسة معايير الحاكمية في الجامعات الأردنية وإجراء دراسة مماثله لها على الجامعات الأردنية الرسمية	تناولت الدراسة اثر مبادئ الحاكمية على الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية
٣	دراسة (حلاوه ،٢٠١٠) بعنوان " واقع الحوكمة في جامعة القدس "	٢٠١٠	التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس ، وهل الوضع الاقتصادي والبيئي والعادات والتقاليد والاتجاهات والمخرجات التعليمية وسلوك الموظفين والطلبة والسياسة يتأثرون من عدم تطبيق الحوكمة	الحوكمة موجودة بجامعة القدس ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفقا لمعايير الحوكمة عالميا ، كما أظهرت أن ضعف الموارد المالية كان له أكبر الأثر على عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين	بضرورة رفع التطبيق اللازم لمعايير ومتطلبات أنظمة الحوكمة	تناولت الدراسة اثر مبادئ الحاكمية على الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية

٤	دراسة (ناصرالدي ن ٢٠١٢، بعنوان " واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها ، وهل هناك فروق في درجة تطبيق الحاكمية تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي	٢٠١٢	إلى معرفة واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها ، وهل هناك فروق في درجة تطبيق الحاكمية تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي	أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً ، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق ذي دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس	بضرورة تحفيز العاملين ممن أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية للحصول على مستوى مرتفع من تطبيق الحاكمية	تناولت الدراسة أثر مبادئ الحاكمية على الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية وليس واقع الحوكمة في الجامعات الخاصة
---	---	------	--	---	---	--

ت	عنوان الدراسة	السنة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة	توصيات الدراسة	ما يميز الدراسة الحالية
١٣	دراسة (De Silva Lok Waduge Chitra Sriyani and Armstr ong, Anona.٢٠١٢) بعنوان " تقييم وقياس حاكمية الشركات ، وتطبيقها على قطاع التعليم العالي الاسترالي .	٢٠١٢	وصف التغيرات في سياسة الحكومة نتيجة إدخال الحاكمية التي أثرت على قطاع التعليم العالي الاسترالي ، وهل الجامعات الاسترالية تطبق أفضل ممارسات الحاكمية	هناك تشجيع الحكومة للجامعات الحكومية الاسترالية على إيجاد مصادر للدخل ؛ لأنه في حالة انسحاب الحكومة تكون قادرة على الاستمرار ، وأن الجامعات الاسترالية تقوم بممارسة فضلى للحاكمية المؤسسية	بإمكانية تطبيق مفهوم الحاكمية وانتقاله من الشركات إلى التعليم الجامعي	تناولت هذه الدراسة تقييم وقياس حاكمية الجامعات الاسترالية بينما تناولت أثر الحاكمية على الرقابة الداخلية للجامعات الأردنية الرسمية .

١٤	دراسة (Evi.٢٠١٣ Octavia بعنوان " تأثيرات كل من التدقيق الداخلي و الحاكمية الجيدة على أداء الشركات)	٢٠١٣	تحديد مدى تأثير كل من التدقيق الداخلي و الحاكمية الجيدة على أداء الشركات	هناك تأثير واضح لوظيفة التدقيق الداخلي و الحاكمية الجيدة على أداء الشركات بصورة كبيرة	ضرورة عمل تفعيل دور المدقق الداخلي ؛ لأنه يضيف قيمة على أداء الشركات وبالتالي في منافستها في السوق	تناولت هذه الدراسة تأثير كل من الحاكمية و التدقيق الداخلي على أداء الشركات بينما الدراسة الحالية تناولت أثر مبادئ الحاكمية على الرقابة الداخلية .
----	--	------	--	---	--	---

ت	عنوان الدراسة	السنة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة	توصيات الدراسة	ما يميز الدراسة الحالية
٩	دراسة Mohamed A. Elbannan, ٢٠٠٨ بعنوان " نوعية الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات والتصنيفات الإنتمانية "	٢٠٠٨	إذا كان هناك علاقة بين التصنيف الإنتماني للشركات ونوعية الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات	هناك علاقة إيجابية قوية بين الحوكمة و مراقبة نوعية الرقابة الداخلية	زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية ، لأنها تساهم بشكل كبير في القرارات التمويلية	تتناول هذه الدراسة العلاقة بين الرقابة الداخلية و الحوكمة على التصنيف الإنتماني بينما الدراسة الحالية تناولت أثر الحاكمية على الرقابة الداخلية
١٠	دراسة (Wang ٢٠١٠) بعنوان " حوكمة التعليم العالي واستقلالية الجامعات في الصين "	٢٠١٠	معرفة مدى استقلالية الجامعة ومدى الحكم الذاتي التي تتمتع به وإلى أي مدى تسيطر الحكومة على التعليم العالي	هناك حكم ذاتي لمؤسسات التعليم العالي في الصين مع السيطرة على الجوانب الرئيسية مثل القبول و المناهج و نظم الامتحانات و هناك حرية في التوفير المالي لهذه الجامعات	إن تطبيق الليبرالية الجديدة في الجامعات الصينية مع مراعاة خصائص و ظروف المجتمع الصيني	تناولت هذه الدراسة تقييم حوكمة الجامعات واستقلاليتهما في الصين بينما الدراسة الحالية تناولت أثر الحاكمية على الرقابة الداخلية .
١١	دراسة (Irtwange and Orsaah . ٢٠١٠) بعنوان " تقييم تأثير الجامعات على أسلوب الإدارة المتعلقة بإدارة الجامعة "	٢٠١٠	تأثير الجامعات على أسلوب و نمط الإدارة ل نائب رئيس الجامعة كأسلوب إدارة من الفترة (١٩٩٦ - ٢٠٠١)	إن نائب الرئيس وجماعته مسؤولون عن أسلوب إدارتهم و المشاكل التي حدثت في الجامعة تعود إلى أسلوب إدارتهم مثل سوء معنويات الموظفين و الإضرابات و الأزمات المالية و صعوبة دفع الرواتب	السيرة الذاتية لأطراف الحاكمية ليست كافية لتطبيق الحاكمية الجيدة	تتناول هذه الدراسة تأثير أسلوب الإدارة على الجامعة بينما تناولت الدراسة الحالية أثر الحاكمية على الرقابة الداخلية للجامعات الأردنية الرسمية .
١٢	دراسة (Mungiu- pippidi and)	٢٠١١	تقييم حوكمة الجامعات الحكومية الرومانية ، و التحقق من النزاهة	إن كثير من الجامعات الرومانية تطبق الحكم المغلق الصارم و إن	ضرورة توفير الحوافز اللازمة لإصلاح التعليم في	تناولت هذه الدراسة تقييم حوكمة الجامعات

الرومانية بينما الدراسة الحالية تناولت أثر الحاكمية على الرقابة الداخلية في الجامعات الرسمية	رومانيا والتعاون مع المجتمع المدني من أجل معالجة نظام التعليم الجامعي	الاستفادة تكون لرموز الجامعة ، ووجود علاقة إيجابية بين النزاهة ودخل الجامعة والجودة الأكاديمية	وسلامة الإجراءات والقدرة على التحكم في مكافحة الفساد	Dusu, ٢٠١١ (بعنوان " المجتمع المدني ومكافحة الفساد: تقييم حوكمة الجامعات الرومانية الحكومية "
--	---	--	--	---

تتناول هذه الدراسة تأثير الحاكمية على الأداء المالي بينما تناولت الدراسة الحالية أثر الحاكمية على الرقابة الداخلية وليس الأداء المالي	بزيادة اهتمام الشركات التركية بالحاكمية المؤسسية	إن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين الحاكمية والشركات بمعنى أن الشركات التي تمكنت من تطبيق الحاكمية بالشكل الأمثل زادت القيمة السوقية لأسهمها ، وأن هناك علاقة إيجابية بين حاكمية الشركات ونسبة الرافعة المالية	تحليل أثر حاكمية الشركات على الأداء المالي (المالي)	٢٠١٥	دراسة١Esen KARA Duygu ACAR ERDUR١ Lale ٢٠١٥ KARABIYIK, (بعنوان " آثار حاكمية الشركات على الأداء المالي للشركات " .	١٥
---	--	--	---	------	---	----

٢-٤-٣ تعليق الباحث على الدراسات السابقة :

من الملاحظ على الدراسات السابقة ما يلي :

- تناولت بعض الدراسات العربية موضوع الحاكمية من حيث المفهوم و التطبيق والواقع كما هو الحال في دراسة كل من (الشناق، ٢٠٠٩) ودراسة (حلاوه وطه ، ٢٠١٠)
- تناولت بعض الدراسات الأجنبية الحاكمية من التقييم والقياس مثل دراسة (Mungiu- pippidi and Dusu, ٢٠١١) و دراسة (De Silva Loku Waduge, Chitra) و (Sriyani and Armstrong, Anona. ٢٠١٢) و (Wang ٢٠١٠) ودراسة (Irtwange and Orsaah ٢٠١٠)
- تناولت بعض الدراسات العربية موضوع الحاكمية من حيث الأثر أو العلاقة أو الدور مثل دراسة (الراجحي ، ٢٠١٤) و دراسة (حمدان ، ٢٠١٤) و دراسة (ابوريدة ، ٢٠١٤) .
- تناولت بعض الدراسات الأجنبية الحاكمية من حيث الأثر أو العلاقة مثل دراسة (Cortesi Mohamed A.) و دراسة (and Tettamanzi and Corno, ٢٠٠٨)
Elbannan, ٢٠٠٨

- (و دراسة (Evi Octavia، ٢٠١٣) و دراسة (ESEN KARA١, Duygu ACAR) و دراسة (ERDUR١, Lale KARABIYIK, ٢٠١٥) .

٢-٤-٤ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بما يلي :

١. تناولت الدراسة قطاع الجامعات الرسمية ، وهذا قطاع مهم في تطور المجتمعات والدول لما له من تأثير على مختلف جوانب التنمية المجتمعية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وغيرها .
٢. معظم الدراسات وخاصة العربية تناولت الحاكمية في القطاع الخاص ، حيث لم يتم تناول القطاع الحكومي رغم أهميته ، حيث كانت معظم الدراسات عن الشركات بمختلف أنواعها
٣. كان مجتمع الدراسة هو مجتمع التعليم الحكومي ، وبعبارة أخرى يعتبر مجتمع غير ربحي مقارنة مع الدراسات السابقة .
٤. تناولت هذه الدراسة أثر مبادئ الحاكمية في تحسين الرقابة الداخلية ، حيث كانت معظم الدراسات العربية تتناول التدقيق الداخلي وليس الرقابة ككل .
٥. تعتبر هذه الدراسة (حسب علم الباحث) التي تناولت أثر الحاكمية على الرقابة في الجامعات الرسمية الأردنية .
٦. تناولت الدراسات الأجنبية موضوع الحاكمية والرقابة وأثرهما على مجتمع الدراسة باعتبارهما عاملان مؤثران ، وبعض الدراسات توجهت لتأثير الرقابة على الحاكمية ، أما في الدراسة الحالية فتم تناول أثر مبادئ الحاكمية على تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الرسمية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

١-٣ مقدمة

٢-٣ منهج الدراسة

٣-٣ مجتمع الدراسة والعينات

٤-٣ أساليب جمع البيانات

٥-٣ أداة الدراسة

٦-٣ صدق الأداة

٧-٣ ثبات أداة الدراسة

٨-٣ التوزيع الطبيعي للمتغيرات

٩-٣ الارتباط بين المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع

١٠-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

١-٣ مقدمة:

سيوضح هذا الفصل أهم الطرق والوسائل المستخدمة للوصول إلى هدف الباحث في هذه الدراسة، والتي تهتم "بأثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية"، ويتضمن هذا الفصل عرض الإجراءات التي قام الباحث باتباعها لتنفيذ الدراسة وصف لمجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، وكيفية الحصول على البيانات، ومتغيرات الدراسة، وأداتها وصدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات، وفيما يلي عرضاً مفصلاً لأهم الطرق والإجراءات المتخذة في هذه الدراسة:

٢-٣ منهج الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي: وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة "بأثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية".

ويعرف المنهج الوصفي بأنه ذو مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات الميدانية وغيرها، ويقوم المنهج على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها، ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، ويعتمد هذا المنهج على تفسير الوضع القائم (أي ما هو كائن) وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما يتعدى هذا المنهج مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياس واستخلاص النتائج منها. (الرفاعي، ٢٠٠٧؛ مرسى، ١٩٨٦).

٣-٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

شملت الدراسة الجامعات الأردنية الرسمية وعددها ١٠ جامعات ، اما افراد المجتمع فتمثل بموظفي دوائر الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية وبنسبة (١٠٠%) ، وبواقع (١٠) استبانة لكل جامعة رسمية (www.mohe.gov.jo) وبإجمالي (١٠٠) استبانة تم توزيعها على أفراد الدراسة وبعد استرجاع الاستبانات تم استبعاد (١٤) استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، فتمثلت النتيجة النهائية بـ (٨٦) استبانة والتي تمثل ما نسبته (٨٦%) من افراد الدراسة .

٤-٣ أساليب جمع البيانات

اعتمد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر البيانات وهما المصادر الأولية والمصادر الثانوية وكما يلي :

وسائل جمع البيانات الثانوية : تم الحصول عليها من خلال مراجعة الادبيات مثل الكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

وسائل جمع البيانات الأولية : تم تصميم استبانة من قبل الباحث بعد الاطلاع على دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة ، واستخدمت كوسيلة لجمع البيانات الأولية ، وتم توزيعها على افراد الدراسة .

٥-٣ أداة الدراسة "الاستبانة" :

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من قسمين :

القسم الأول: البيانات الديمغرافية، والمكونة من : المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الشهادات المهنية.

القسم الثاني: والذي يحتوي على أسئلة الدراسة والمتعلقة بأثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية، والتي تتمثل بالفقرات من (١-٣٧)، والتي تتمثل بالمحاور التالية:

- وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمة المؤسسية، والتي تتمثل بالفقرات من (١-٨).
- مبدأ الإفصاح والشفافية ، والذي يتمثل بالفقرات من (٩-١٥).
- دور أصحاب المصالح ، والذي يتمثل بالفقرات من (١٦ - ٢٢).
- مبدأ مسؤولية الإدارة ، والتي تتمثل بالفقرات من (٢٣-٢٨).
- الرقابة الداخلية ، والتي تتمثل بالفقرات من (٢٩-٣٧).

مفتاح التصحيح:

تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة المستقلة والتابعة والفقرات المكونة لكل محور، وقد تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة كما يلي:

درجة اجابات عينة الدراسة المعيارية				
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
٥	٤	٣	٢	١

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو الآتي: (٣.٦٨ – فما فوق: مرتفع)، (٢.٣٤-٣.٦٧: متوسط)، (٢.٣٣ – فما دون : منخفض). وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي :

$$١.٣٣ = ٣/١-٥$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من التطبيق من ١ + ١.٣٣ = ٢.٣٣

ويكون المستوى المتوسط من من التطبيق من ٢.٣٤ + ١.٣٣ = ٣.٦٧

ويكون المستوى العالي من التطبيق من ٣.٦٨ - ٥

٦-٣ صدق أداة الدراسة :

لقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في (الجامعات الأردنية (ملحق رقم ٣) (٨) (محكم من جامعة آل البيت) و (٩) (محكم من الجامعات الأردنية الأخرى) للتحقق من مدى صدق فقراتها، وقد استفاد الباحث من ملاحظات المحكمين وذلك بأخذ الملاحظات التي تم الاتفاق عليها ، سواء كانت بالحذف أو بالإضافة أو التعديل إلى أن ظهرت أداة الدراسة بشكلها النهائي مكونة من (٣٧) فقرة موزعة على خمسة محاور والتي تمثل وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمية المؤسسية، ومبدأ الإفصاح والشفافية، ودور أصحاب المصالح، ومبدأ مسؤولية الإدارة ، والرقابة الداخلية، واعتبر الباحث آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة وملاءمة فقراتها وتنوعها، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة، تحقق التوازن بين مضامين أداة الدراسة في فقراتها مما يؤكد صدق المقياس.

٧-٣ ثبات أداة الدراسة:

الجدول (٣): نتائج معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	الفقرات	معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ
وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمية	٨-١	٠.٧٥
الإفصاح والشفافية	١٥-٩	٠.٨٣
دور أصحاب المصالح	٢٢-١٦	٠.٨٧
مبدأ مسؤولية الإدارة	٢٨-٢٣	٠.٩٠
الرقابة الداخلية	٣٧-٢٩	٠.٩٣
الأداة ككل	٣٧-١	٠.٩٦

من أجل التعرف إلى إتساق كل فقرة من الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، قام الباحث باستخدام معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبانة عن طريق استخدام معامل (ألفا كرونباخ) (Chronbach Alpha) ويبين الجدول رقم (٣) نتائج الاختبار، حيث تراوح معامل الثبات باستخدام قيم ألفا كرونباخ لأداة الدراسة ما بين (٠.٧٥ - ٠.٩٣) وبما أنها أعلى من (٠.٦٠) تعتبر نسبة مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية والإدارية، حيث يرى (Sekaran:٢٠٠٣) أنّ المقصود بثبات الأداة هو إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم وفي ظل ظروف واحدة .

٨-٣ التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة :

من أجل التعرف على أنّ البيانات موزعة طبيعياً تم عمل اختبار كولموجوروف سميرنوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test للتعرف إلى التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث إذا كانت نسبة الدلالة الإحصائية أقل من (٠.٠٥) فهذا يشير أنّ البيانات لا تقع ضمن التوزيع الطبيعي ويرى (الفرا ، ٢٠٠٩) أنّ بدون تحقق هذا الشرط لا يمكن الاختبار من الناحية العلمية .

الجدول (٤)

اختبار كولموجروف سميرنوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test للتعرف إلى التوزيع الطبيعي للمتغيرات

المتغير	Kolmogorov-	الدلالة الإحصائية Sig
وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمة المؤسسية	١.٠٢٧	٠.٢٤٢
مبدأ الإفصاح والشفافية	١.٠٢٥	٠.٢٤٤
دور اصحاب المصالح	٠.٩١٧	٠.٣٧
مبدأ مسؤولية الإدارة	١.٠١٩	٠.٢٥
الرقابة الداخلية	٠.٧٢٧	٠.٦٦٦

مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) فأقل، تبين أن المتغيرات لا تقع ضمن التوزيع الطبيعي

يتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة تقع ضمن التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية لجميع قيم اختبار التوزيع الطبيعي -Kolmogorov-Smirnov أكبر من (٠.٠٥) وبالتالي فإن جميع بيانات الدراسة تعتبر موزعة طبيعياً .

٩-٣ الارتباط بين المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع

وللتعرف إلى درجة ارتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع، تم استخدام اختبار معامل

ارتباط بيرسون Pearson Correlation، والجدول (٥) يوضح ذلك

الجدول (٥)

معاملات الارتباط باستخدام اختبار Pearson Correlation للتعرف إلى درجة الارتباط

ما بين المتغيرات المستقلة والتابع

مبادئ الحاكمة	معاملات الارتباط	الرقابة الداخلية
وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمة المؤسسية	معامل ارتباط Pearson	.٦٣٧**
	الدلالة الاحصائية	.٠٠٠
	العينة	٨٦
الإفصاح والشفافية	معامل ارتباط Pearson	.٦١٩**
	الدلالة الاحصائية	.٠٠٠
	العينة	٨٦
دور أصحاب المصالح	معامل ارتباط Pearson	.٧٤٠**
	الدلالة الاحصائية	.٠٠٠
	العينة	٨٦
مبدأ مسؤولية الإدارة	معامل ارتباط Pearson	.٨٢٨**
	الدلالة الاحصائية	.٠٠٠
	العينة	٨٦

يتضح من الجدول (٥) وجود علاقة ارتباطية ما بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمة المؤسسية، والإفصاح والشفافية، ودور أصحاب المصالح، ومبدأ مسؤولية الإدارة) والرقابة الداخلية، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل، وكانت قيم معاملات الارتباط Pearson Correlation، تتراوح ما بين (٠.٦١٩ و ٠.٨٢٨)، وهذا يفسر أن العلاقات إيجابية بين المتغيرات المستقلة والتابع، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية، فكلما ارتفع مستوى الحاكمة

المؤسسية، ارتفع مستوى الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.

٣-١٠ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) وهي

- تم استخراج التكرارات والنسب المئوية.
- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للكشف عن مستوى المتغيرات المستقلة والتابعة.
- تم استخدام اختبار كولموجروف سميرونوف - **One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test** للتعرف إلى التوزيع الطبيعي للمتغيرات.
- تم استخدام اختبار **Pearson Correlation** للتعرف إلى العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابع.
- تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ، **Simple Regression**، في اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع نتائج الدراسة الميدانية

١-٤ مقدمة

٢-٤ تحليل خصائص عينة الدراسة

٣-٤ نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

٤-٤ نتائج اختبار الفرضيات

١-٤ مقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعلى النحو التالي :

٢-٤ تحليل خصائص عينة الدراسة :

لقد تم اختيار مجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية (الديموغرافية) للمستجيبين في الجامعات الأردنية مثل (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، المسمى الوظيفي ، الخبرة الوظيفية ، الشهادات المهنية) وذلك من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة ، وفيما يلي شرح مفصل للتوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة والتي تم تلخيصها في النحو التالي:

أولاً: المؤهل العلمي

الجدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	١٣	١٥.١
	بكالوريوس	٤٥	٥٢.٣
	دبلوم عالي	٧	٨.١
	دراسات عليا	٢١	٢٤.٤
	المجموع	٨٦	١٠٠.٠

المصدر : إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (٦) يتبين أنّ حملة درجة البكالوريوس شكل ما نسبته (٥٢.٣%) من أفراد عينة الدراسة ، وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى وقد تلاها في المرتبة الثانية الحاصلين على دراسات عليا ونسبة بلغت (٢٤.٤%)

، أما فئة الحاصلين على دبلوم متوسط فأقل فقد بلغت (١٥.١%) أما النسبة الأقل فقد كانت في الحاصلين على مؤهل الدبلوم العالي وقد بلغت (٨.١%) ، ومن خلال المعطيات أعلاه نلاحظ ارتفاع مستوى التحصيل العلمي لأفراد الدراسة مما يشير إلى أنّ عينة الدراسة مؤهلة علميا للإجابة على اسئلة هذه الدراسة .

ثانيا : التخصص العلمي

الجدول (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
التخصص العلمي	إدارة أعمال	١٤	١٦.٣
	محاسبة	٢٥	٢٩.١
	اقتصاد	٩	١٠.٥
	علوم مالية	١٢	١٤.٠
	غير ذلك	٢٦	٣٠.٢
	المجموع	١٦	١٠٠.٠

المصدر : إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (٧) يتبين أنّ أعلى نسبة كانت في غير الحاصلين على تخصصات في مجال الاقتصاد والإدارة وشكل ما نسبته (٣٠.٢%) من أفراد عينة الدراسة ، وقد تلاها في المرتبة الثانية الحاصلين على تخصص المحاسبة وبنسبة بلغت (٢٩.١%) ، أما الحاصلين على تخصص إدارة الاعمال فقد بلغت (١٦.٣%) أما الحاصلين على تخصص علوم مالية فقد كانت (١٤.٠%) ، بينما التخصص الذي حقق أقل نسبة ، فقد كان

تخصص الاقتصاد وبلغت (١٠.٥%) ومن خلال المعطيات أعلاه نلاحظ ان افراد الدراسة مؤهلين للإجابة على أسئلة هذه الدراسة .

ثالثا : المسمى الوظيفي

الجدول (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير	٩	١٠.٥
	مساعد مدير	١٤	١٦.٣
	رئيس قسم	٢٦	٣٠.٢
	مدقق	١٨	٢٠.٩
	غير ذلك	١٩	٢٢.١
	المجموع	٨٦	١٠٠.٠

المصدر : إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (٨) يتبين أن أعلى نسبة كانت مسمى رئيس قسم وهذا عائد إلى الهيكل التنظيمي لدوائر الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية وشكل ما نسبته (٣٠.٢%) من أفراد عينة الدراسة ، وقد تلاها في المرتبة الثانية حصلت المسميات غير ذلك ونسبة بلغت (٢٢.١%) ، أما المدققون فقد بلغت النسبة (١٦.٣%) فيما حصل مساعدو المدراء على نسبة بلغت (١٦.٣%) ، بينما كانت النسبة الأقل لمدراء الدوائر وبلغت (١٠.٥%) ومن خلال المعطيات أعلاه نلاحظ تنوع المسميات الوظيفية

للعيينة وذلك مؤشر على أن العينة كانت شاملة لمعظم أفرادها .

رابعاً : الخبرة الوظيفية

الجدول (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة الوظيفية	أقل من سنة	٣	٣.٥
	من ١ - أقل من ٣ سنوات	٢	٢.٣
	من ٣ - أقل من ٦ سنوات	١٠	١١.٦
	من ٦ - أقل من ٩ سنوات	٢٠	٢٣.٣
	١٠ سنوات فأكثر	٥١	٥٩.٣
	المجموع	٨٦	١٠٠.٠

المصدر : إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (٩) يتبين أن أعلى نسبة خبرة وظيفية تركزت في الفئة التكرارية (١٠ سنوات فأكثر) حيث بلغت (٥٩.٣%) من أفراد عينة الدراسة ، وقد تلاها في المرتبة الثانية كانت الفئة (من ٦ - أقل من ٩ سنوات) وبنسبة (٢٣.٣%) ، في حين بلغت نسبة الفئة (من ٣ - أقل من ٦) (١١.٦%) ، أما الفئة (أقل من سنة واحدة) فكانت من (٣.٥%) أما النسبة الأقل فكانت تتركز في الفئة (من ١ - أقل ٣ سنوات) ، حيث كانت (٢.٥%) ومن خلال المعطيات أعلاه نلاحظ ان موظفين دوائر

الرقابة الداخلية يتمتعون بخبرة كافية ، حيث بلغ إجمالي نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من ٦ سنوات (٨٢.٦%) وهذا ناتج عن أن الجامعات هي جامعات حكومية ونسبة دوران الموارد البشرية محدودة فيها وأيضا أن الموظفين في هذه الدوائر تحتاج لخبرات كافية للقيام بالأعمال الموكولة لهم .

رابعا : الشهادات المهنية

الجدول (١٠) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادات المهنية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الشهادات المهنية	JCPA	٣	٣.٥
	ACPA	٠	٠.٠
	CIA	٠	٠.٠
	CPA	٠	٠.٠
	CMA	٠	٠.٠
	لا يوجد	٨٣	٩٦.٥
	المجموع	٨٦	١٠٠.٠

المصدر : إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (١٠) يتبين أنّ نسبة الحاصلين على الشهادات المهنية قليلة جدا حيث كانت نسبة شهادة المحاسب القانوني الأردني (JCPA) (٣.٥%) في حين كان باقي الشهادات نسبتها (٠%) وهذا يدل على عدم سعي اصحاب القرار بصقل وتنمية الموظفين لديهم وعدم وجود برامج لتنمية مورادهم البشرية .

٣-٤ نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

استخدم الباحث عددا من أساليب الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفيما يلي عرض لنتائج هذه الدراسة .

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمية المؤسسية:

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمية المؤسسية في الجامعات الأردنية الرسمية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
١	مرتفعة	٠.٦٤	٤.٤٣	توفر الجامعة هيكل تنظيمي قابل للتنفيذ والذي لا يتعارض مع الصلاحيات.	١
٥	مرتفعة	٠.٦٩	٤.٢٧	السلطات التنفيذية الرئيسة في الجامعة (الرئيس ، مجلس العمداء ، النواب ... الخ) مفصولة عن باقي السلطات ولا يوجد تداخل بينهم.	٢
٢	مرتفعة	٠.٦٨	٤.٤١	التعليمات الخاصة بالجامعة تتصف بالوضوح والواقعية والخلو من التعقيدات .	٣
٣	مرتفعة	٠.٧٨	٤.٣٤	تتصف السلطات التنفيذية في الجامعة عند التعامل بالمهنية والموضوعية والنزاهة على جميع المستويات	٤
٦	مرتفعة	٠.٨٨	٤.٠٩	تتصف قرارات السلطات التنفيذية الرئيسة (رئيس الجامعة ومجلس العمداء) بالوضوح .	٥
٤	مرتفعة	٠.٦٤	٤.٣٤	هنالك تقسيم واضح بين السلطات بمختلف أنواعها في الجامعة بحيث يكون الموظف على معرفة تامة	٦
٧	مرتفعة	٠.٩٣	٣.٩٩	هنالك مرجعية قانونية توفرها الجامعة منسجمة مع الصلاحيات الممنوحة .	٧
٨	مرتفعة	٠.٩٨	٣.٧٦	تقوم الجامعة بعقد دورات داخلية أو خارجية لإيضاح مفهوم الحاكمية وأهميتها .	٨
	مرتفعة	٠.٤٨	٤.٢٠	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (١١) أنّ المتوسطات الحسابية لـ (أساس فاعل (إطار) الحاكمية المؤسسية)، تراوحت ما بين (٤.٤٣ و ٣.٧٦) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٤.٢٠)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (١) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٤٣)، وبانحراف معياري (٠.٦٤)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (توفر الجامعة هيكل تنظيمي قابل للتنفيذ والذي لا يتعارض مع الصلاحيات). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٨) بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وبانحراف معياري (٠.٩٨)، وهو من المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على أن (تقوم

الجامعة بعقد دورات داخلية او خارجية لإيضاح مفهوم الحاكمية وأهميتها)

١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير مبدأ الإفصاح والشفافية:

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الإفصاح والشفافية في الجامعات الأردنية الرسمية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
٥	متوسطة	١.٠٣	٣.٦٧	يتم الإفصاح عن المعلومات الضرورية والمادية المهمة في الجامعة مثل النتائج المالية .	٩
٦	متوسطة	٠.٩٠	٣.٦٥	يجري التدقيق الدوري الداخلي من خلال اشخاص مؤهلين مما يعطي تأكيدات معقولة عن الوضع المالي الحقيقي للجامعة	١٠
٤	مرتفعة	٠.٩١	٣.٨٦	يتم الإفصاح عن المعلومات التي تهم الموظفين مثل برامج التدريب التي تعدها الجامعة لموظفيها .	١١
٢	مرتفعة	٠.٦٤	٤.٢٣	يتم الإفصاح عن جميع أنواع المعلومات التي تحتاجها .	١٢
١	مرتفعة	٠.٦١	٤.٣٠	يتم الإفصاح عن البيانات المالية وغير المالية وفق المعايير المتفق عليها عالميا بحيث تضمن الجودة العالية فيها .	١٣
٣	مرتفعة	٠.٨٣	٤.١٩	يتم الإفصاح عن المعلومات ذات العلاقة من خلال بوابات الجامعة الإلكترونية .	١٤
٧	متوسطة	٠.٨٨	٣.٦٥	يتم الإفصاح عن سياسات الحوافز والتعويضات للسلطات التنفيذية الرئيسة في الجامعة (الرئيس ، النواب ، العمداء ..)	١٥
	مرتفعة	٠.٥٩	٣.٩٤	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (١٢) أنّ المتوسطات الحسابية لـ (مبدأ الإفصاح والشفافية)، تراوحت ما بين (٤.٣٠ و ٣.٦٥) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٣.٩٤)، وهو من المستوى المرتفع ، وقد حازت الفقرة رقم (١٣) على أعلى

متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٣٠)، وبإنحراف معياري (٠.٦١)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على أن (يتم الإفصاح عن البيانات المالية وغير المالية وفق المعايير المتفق عليها عالمياً بحيث تضمن الجودة العالية فيها).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (١٥) بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وبإنحراف معياري (٠.٨٨)، وهو من المستوى المتوسط حيث نصت الفقرة على أن (يتم الإفصاح عن سياسات الحوافز والتعويضات للسلطات التنفيذية الرئيسة في الجامعة (الرئيس، النواب، العمداء...)).

٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير دور أصحاب المصالح:

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير دور أصحاب المصالح في الجامعات الأردنية الرسمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١٦	يتوفر في الجامعة قوانين ناظمة تكفل حقوق جميع الاطراف ذات العلاقة مثل الموظفين والطلاب والمجتمع المحلي.. وغيرهم	٣.٩٤	٠.٧٣	مرتفعة	٧
١٧	تقوم الجامعة بتعويض للأطراف ذات العلاقة مثل الموظفين و الطلاب و المجتمع المحلي... وغيرهم في حال انتهاك حق من حقوقهم .	٣.٩٨	٠.٧٥	مرتفعة	٥
١٨	هنالك آليات لتعزيز مشاركة الموظف مثل تمثيل الموظف في مجلس الجامعة للمشاركة في القرارات المهمة.	٤.٢٧	٠.٦٩	مرتفعة	١
١٩	هنالك تفاعل وانسجام بين الأطراف ذات العلاقة وإدارة الجامعة مما يخدم الطرفين .	٤.٢٠	٠.٦٥	مرتفعة	٢
٢٠	يمكن للموظف أن يحصل على المعلومات المتعلقة به والذي يحتاجه بالقدر المطلوب والوقت المناسب .	٤.١٣	٠.٧٣	مرتفعة	٤
٢١	هنالك هيكل تنظيمي واضح يمكن الموظف من الوصول إلى متخذي القرار بسهولة ويسر بدون معوقات	٤.١٥	٠.٦٨	مرتفعة	٣
٢٢	تتبع ادارة الجامعة خطط واستراتيجيات للتعامل مع الأطراف ذات العلاقة بشكل يساعد على النهوض بالجامعة .	٣.٩٥	٠.٨٠	مرتفعة	٦

مرتفعة	٠.٥٥	٤.٠٩	المتوسط الحسابي العام	
--------	------	------	-----------------------	--

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن المتوسطات الحسابية لـ (دور أصحاب المصالح)، تراوحت ما بين (٤.٢٧ و ٣.٩٤) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٤.٠٩)، وهو من المستوى المرتفع ، وقد حازت الفقرة رقم (١٨) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٢٧)، وبإنحراف معياري (٠.٦٩)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على أن هناك آليات لتعزيز مشاركة الموظف مثل تمثيل الموظف في مجلس الجامعة للمشاركة في القرارات المهمة).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (١٦) بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وبإنحراف معياري (٠.٧٣)، وهو من المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على أن (يتوفر في الجامعة قوانين ناظمة تكفل حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة مثل الموظفين والطلاب والمجتمع المحلي.. وغيرهم)

٣- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير مسؤولية الإدارة :

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير مسؤولية الإدارة في الجامعات الأردنية الرسمية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
٦	مرتفعة	٠.٦٩	٣.٩٩	تحرص الجامعة على خدمة مصالح الأطراف ذات العلاقة مثل (الموظفين ، الطلاب ، المجتمع المحلي ... وغيرهم).	٢٣
٣	مرتفعة	٠.٧٢	٤.١٦	تحرص الجامعة على معاملة عادلة للجميع الأطراف ذات العلاقة (موظفين ، طلاب ، مجتمع محلي ... وغيرهم).	٢٤
٢	مرتفعة	٠.٦٥	٤.٢٦	تحرص الجامعة على الإلتزام الاخلاقي في التعيين أو المناقلة أو الترفيع للمناصب العليا في الجامعة .	٢٥
١	مرتفعة	٠.٦٦	٤.٣٥	تقوم الجامعة بمراقبة فعالة لممارسة الحاكمية وإجراء التغييرات عند الحاجة لذلك .	٢٦
٥	مرتفعة	٠.٨١	٤.٠٧	تقوم الجامعة بمهامها على أكمل وجه مثل مراجعة الخطط والاستراتيجيات (الخطط السنوية ، مراقبة التنفيذ) .	٢٧
٤	مرتفعة	٠.٦٩	٤.١٥	يتمتع كافة أعضاء الإدارة بالجامعة بالكفاءة والاستقلالية والموضوعية.	٢٨
	مرتفعة	٠.٥٨	٤.١٦	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (١٤) أنّ المتوسطات الحسابية لـ (مسؤولية الإدارة في الجامعات)، تراوحت ما بين (٤.٣٥ و ٣.٩٩) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٤.١٦)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (٢٦) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٣٥)، وبانحراف معياري (٠.٦٦)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على أنّ (تقوم الجامعة بمراقبة فعالة لممارسة الحاكمية وإجراء التغييرات عند الحاجة لذلك). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢٣) بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وبانحراف معياري (٠.٦٩)، وهو من المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على أنّ (تحرص الجامعة على خدمة مصالح الأطراف ذات العلاقة مثل (الموظفين ، الطلاب ، المجتمع المحلي ... وغيرهم).

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة (المستقلة)	الرقم
١	مرتفعة	٠.٤٨	٤.٢٠	وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمية المؤسسية.	١
٤	مرتفعة	٠.٥٩	٣.٩٤	مبدأ الإفصاح والشفافية	٢
٣	مرتفعة	٠.٥٥	٤.٠٩	دور أصحاب المصالح	٣
٢	مرتفعة	٠.٥٨	٤.١٦	مبدأ مسؤولية الإدارة	٤
	مرتفعة	٠.٤٨	٤.١٠	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن المتوسطات الحسابية لـ (لمتغيرات الدراسة المستقلة)، تراوحت ما بين (٤.٢٠ و ٣.٩٤)، حيث حازت متغيرات الدراسة (مبادئ الحاكمية) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر موظفي دوائر الرقابة الداخلية بشكعام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (٤.١٠)، وبانحراف معياري (٠.٤٨) وهو من المستوى المرتفع، وقد جاء في المرتبة الأولى متغير وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمية المؤسسية، وقد حازت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (٤.٢٠) وبانحراف معياري (٠.٤٨) وهو من المستوى المرتفع، وثانياً جاء محور مبدأ مسؤولية الإدارة، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٦) وانحراف معياري (٠.٥٨)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الثالثة جاء محور دور أصحاب المصالح، والحاصلة على متوسط حسابي (٤.٠٩) وبانحراف معياري (٠.٥٥)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة، جاء محور مبدأ الإفصاح والشفافية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) وبانحراف معياري (٠.٥٩) وهو من المستوى المرتفع.

٤- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير التابع للرقابة الداخلية

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة المتغير التابع (الرقابة الداخلية)

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
٦	مرتفعة	٠.٨٠	٤.٠٣	إن توفر هيكل تنظيمي توصف فيه الواجبات والمسؤوليات بطريقة واضحة وبسيطة يساهم في رفع مستوى الرقابة الداخلية	٢٩
١	مرتفعة	٠.٥٨	٤.٣٠	إن الإلتزام الأخلاقي يزيد من مستوى الرقابة الذاتية مما يقلل من الأخطاء والانحرافات مما ينعكس إيجاباً على الرقابة الداخلية .	٣٠
٣	مرتفعة	٠.٧٠	٤.٢٠	إن توفر نوعاً من الرضا والعدالة بين الأطراف ذات العلاقة يساهم في رفع كفاءة الرقابة الداخلية	٣١
٤	مرتفعة	٠.٨٤	٤.٢٠	إتوجد تدقيق دوري من قبل أشخاص مؤهلين يساعد على زيادة فعالية الرقابة على الأصول والمستندات مما يزيد من فعالية	٣٢
٥	مرتفعة	٠.٨١	٤.١٦	هنالك تقييم مستمر ومراجعة لأنظمة الرقابة الداخلية بشكل مستمر ويتم مراجعة نقاط الضعف والقوة مما يحسن من أداء الرقابة	٣٣
٢	مرتفعة	٠.٦٣	٤.٢٩	يساهم إشراك الموظف في إتخاذ القرارات في تحفيزه مما يؤدي إلى تعزيز درجة المسؤولية والانضباطية لديه . .	٣٤
٧	مرتفعة	٠.٨٢	٤.٠٣	إن عملية الفصل بين الواجبات يساهم في تسهيل وتبسيط عمل الرقابة الداخلية	٣٥
٨	مرتفعة	٠.٧٣	٤.٠١	إن الإفصاح المثالي يساعد جميع الأطراف ذات العلاقة على تقليل الأخطاء مما ينعكس على عمل الرقابة الداخلية .	٣٦
٩	مرتفعة	٠.٧٦	٤.٠١	تقوم الجهات الخارجية (ديوان المحاسبة ، التدقيق الخارجي لصناديق الاستثمار) بالتدقيق والرقابة بشكل يساعد على رفع مستوى الرقابة الداخلية	٣٧
	مرتفعة	٠.٥٧	٤.١٧	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن المتوسطات الحسابية للمتغير التابع (الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية)، تراوحت ما بين (٤.٣٠ و ٤.٠١) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٤.١٧)، وهو من المستوى المرتفع ، وقد حازت الفقرة رقم (٣٠) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٣٠)، وبتأخر معياري (٠.٥٨)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (إن الإلتزام الأخلاقي يزيد من مستوى الرقابة الذاتية مما يقلل من الأخطاء والانحرافات مما ينعكس إيجاباً على الرقابة الداخلية).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٣٧) بمتوسط حسابي (٤.٠١) وبانحراف معياري (٠.٧٦)، وهو من المستوى المرتفع ، حيث نصت الفقرة على أن (تقوم الجهات الخارجية (ديوان المحاسبة ، التدقيق الخارجي لصناديق الاستثمار) بالتدقيق والرقابة بشكل يساعد على رفع مستوى الرقابة الداخلية).

الجدول (١٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير "الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر موظفي دوائر الرقابة الداخلية"

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	الرقابة الداخلية	٤.١٧	٠.٥٧	المرتفع
	المتوسط العام الحسابي	٤.١٧	٠.٥٧	المرتفع

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن المتوسط الحسابي لمتغير ("الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية")، بلغ (٤.١٧)، وبانحراف معياري (٠.٥٧) وهو من المستوى المرتفع.

٤-٤ اختبار فرضيات الدراسة

استخدم الباحث عددا من أساليب الإحصاء الاستدلالي لتحليل النتائج واختبار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة الحالية وفيما يلي نتائج الاختبارات :

١- اختبار الفرضية الرئيسة HO.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحاكمية المؤسسية في الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية

لاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر مبادئ الحاكمية المؤسسية على الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية، والجدول (٦) يوضح ذلك:

الجدول (١٨)

اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر مبادئ الحاكمية المؤسسية على الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية

الارتباط R	اتجاه العلاقة Beta	التأثير R ²	درجات الحرية DF	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	النتيجة
٠.٨١٦	٠.٨١٦	٠.٦٦٦	٨٥	١٦٧.٤١٧	*٠.٠٠٠	رفض

* دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

يتضح من الجدول (١٨) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل لمبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (١٦٧.٤١٧) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ما بين المتغير المستقل والتابع (٠.٨١٦) وباتجاه علاقة إيجابي، حيث بلغت قيمة تأثير مبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية ما نسبته (٦٦.٦%)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة .

٢- الفرضية الفرعية الأولى HO_١ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود أساس فاعل (إطار) للحاكمة المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر الأساس الفاعل (الإطار) للحاكمة المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية، والجدول (١٨) يوضح ذلك:

الجدول (١٩)

اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر الأساس الفاعل (الإطار) للحاكمة المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية

* دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

يتضح من الجدول (١٩) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل للأساس الفاعل (الإطار) للحاكمة المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (٤٨.٨١٩) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ما بين المتغير المستقل والتابع (٠.٦٠٦) وباتجاه علاقة إيجابية، حيث بلغت قيمة تأثير الأساس الفاعل (الإطار) للحاكمة المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية ما نسبته (٣٦.٨%)، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.

الارتباط	اتجاه العلاقة	التأثير	درجات الحرية	قيمة	الدلالة	النتيجة
R	Beta	R ^٢	DF	(F)	الإحصائية	
٠.٦٠٦	٠.٦٠٦	٠.٣٦٨	٨٥	٤٨.٨١٩	*٠.٠٠٠	رفض

٢- الفرضية الفرعية الثانية H_{02} :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية، والجدول (٢٠) يوضح ذلك:

الجدول (٢٠)

اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية

الارتباط	اتجاه العلاقة	التأثير	درجات الحرية	قيمة	الدلالة	النتيجة
R	Beta	R ²	DF	(F)	الإحصائية	
٠.٦١٣	٠.٦١٣	٠.٣٧٦	٨٥	٥٠.٦٩٠	*٠.٠٠٠	رفض

* دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

يتضح من الجدول (٢٠) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل لمبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (٥٠.٦٩٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ما بين المتغير المستقل والتابع (٠.٦١٣) وباتجاه علاقة إيجابية، حيث بلغت قيمة تأثير مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية ما نسبته (٣٧.٦%)، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.

٤- الفرضية الفرعية الثالثة HO₃:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر دور أصحاب المصالح في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية، والجدول (٢١) يوضح ذلك:

الجدول (٢١)

اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر دور أصحاب المصالح في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية

الارتباط	اتجاه العلاقة	التأثير	درجات الحرية	قيمة	الدلالة	النتيجة
R	Beta	R ²	DF	(F)	الإحصائية	
٠.٧٣٥	٠.٧٣٥	٠.٥٤٠	٨٥	٩٨.٥٨٤	*٠.٠٠٠	رفض

* دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

يتضح من الجدول (٢١) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل لدور أصحاب المصالح في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (٩٨.٥٨٤) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ما بين المتغير المستقل والتابع (٠.٧٣٥) وباتجاه علاقة إيجابية، حيث بلغت قيمة تأثير دور أصحاب المصالح في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية ما نسبته (٥٤%)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

٥- الفرضية الفرعية الرابعة؛ HO :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ مسؤولية الإدارة في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر مبدأ مسؤولية الإدارة في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية، والجدول (٢٢) يوضح ذلك:

الجدول (٢٢)

اختبار الانحدار البسيط للتعرف إلى أثر مبدأ مسؤولية الإدارة في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية

الارتباط	اتجاه العلاقة	التأثير	درجات الحرية	قيمة	الدلالة	النتيجة
R	Beta	R ²	DF	(F)	الإحصائية	
٠.٨٠٣	٠.٨٠٣	٠.٦٤٥	٨٥	١٥٢.٧٩٩	*٠.٠٠٠	رفض

* دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

يتضح من الجدول (٢٢) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل لمبدأ مسؤولية الإدارة في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (١٥٢.٧٩٩) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ما بين المتغير المستقل والتابع (٠.٨٠٣) وباتجاه علاقة إيجابية، حيث بلغت قيمة تأثير مبدأ مسؤولية الإدارة في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية ما نسبته (٦٤.٥%)، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

١-٥ النتائج

٢-٥ التوصيات

١-٥ النتائج

بناء على ما سبق تبين أنّ نتائج الدراسة مرتبة حسب فرضيات الدراسة تنازلياً من حيث الأثر :

١. يوجد أثر لمبادئ الحاكمة المؤسسية (وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمة المؤسسية، الإفصاح والشفافية ، دور أصحاب المصالح ، مبدأ مسؤولية الإدارة) في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .
٢. كان لمبدأ مسؤولية الإدارة الأثر الأعلى ، حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية مرتفعة لمبدأ مسؤولية الإدارة في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.
٣. جاء في المرتبة الثانية مبدأ دور أصحاب المصالح ، حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية مرتفعة لمبدأ دور أصحاب المصالح في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.
٤. جاء في المرتبة الثالثة مبدأ الإفصاح والشفافية ، حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .
٥. جاء في المرتبة الأخيرة مبدأ وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمة المؤسسية ، حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لوجود أساس فاعل (إطار) للحاكمة المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية.

٥-٢ التوصيات

١. ضرورة التركيز من قبل الجامعات الأردنية الرسمية على تعزيز مفهوم الحاكمية المؤسسية ومستوى ممارستها لما له الأثر الإيجابي على رفع مستوى الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية .
٢. تعتبر مسؤولية الإدارة من أهم مبادئ الحاكمية تأثيراً في الرقابة الداخلية ، لذا يجب على الجامعات الاهتمام والتنسيق مع دوائر الرقابة لما له الأثر الإيجابي على الجامعات بشكل عام .
٣. يلعب أصحاب المصالح مثل الموظفين ، الطلاب ، المجتمع المحلي دوراً مهماً في تحسين الرقابة الداخلية ، لذا على إدارات الجامعات تطوير القوانين والأنظمة والتشريعات التي تكفل حقوقهم على أكمل وجه .
٤. ضرورة التركيز وزيادة الاهتمام على التخصصية في المؤهل العلمي بحيث يتناسب التخصص مع الوظيفة الشاغرة ، حيث لوحظ أنّ هناك بعض الموظفين لا يتناسب تخصصهم مع وظائفهم
٥. ضرورة حصول موظفي الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية على بعض الشهادات المهنية التي تتناسب مع طبيعة مهامهم مثل الCIA و الCMA
٦. ضرورة الإفصاح عن التعويضات والحوافز للتنفيذيين والمسؤولين الرئيسيين في الجامعات الأردنية الرسمية
٧. ضرورة عقد ورشات أو مؤتمرات لترسيخ مفهوم الحاكمية المؤسسية للأطراف ذات العلاقة .
٨. عمل دراسات أخرى تتناول الحاكمية المؤسسية في الجامعات الحكومية .

قائمة المراجع

المراجع

المراجع العربية

ابراهيم ، شمسة احمد(٢٠٠٦) ، واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الاردن .

ابن كثير ، اسماعيل بن عمرو (٢٠١٥) تفسير بن كثير <http://quran.ksu.edu.sa/index.ph> تاريخ الدخول ٢٠١٥/٣/١١

أبو ريده ، ماهر ابراهيم (٢٠١٤) ، دور مجالس الإدارة في تحسين أداء لجان التدقيق في ظل الحاكمية المؤسسية ، رسالة ماجستير ، جامعة غزة ، فلسطين ، غزة

ابو طوره ، فضيلة (٢٠٠٧) ، دراسة وتقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في البنوك .رسالة ماجستير ، جامعة محمد بو ضياف ، المسيلة ، الجزائر

اسماعيل يحيى التكريتي ، عبد الوهاب حبش طعمة ، وليد محمد عبد القادر (٢٠٠٧) ، المحاسبة الادارية قضايا معاصرة ، ط ١ ، دار الحامد : عمان ، الاردن

البلداوي ، جعفر عبد الكريم (٢٠١١) ، مدى الإلتزام بعناصر الرقابة الداخلية في هيئة التعليم التقني ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، بغداد ، جامعة بغداد العدد ١٧ .

بني خالد ، اريج، حتاملة ، مرعي (٢٠١٢) ، الدور الرقابي لديوان المحاسبة وفاعليته في الجامعات الاردنية الرسمية ، مجلة المنارة ، جامعة ال البيت ، الاردن العدد ٢ المجلد ١٩ .

جامعة آل البيت ، www.aabu.edu.jo تاريخ الدخول ٢٠١٥/٤/٤ .

جامعة البلقاء التطبيقية، www.bau.edu.jo تاريخ الدخول ٢٠١٥/٤/٣ .

جامعة الحسين بن طلال، www.ahu.edu.jo تاريخ الدخول ٢٠١٥/٤/٢ .

الجامعة الأردنية ، www.ju.edu.jo تاريخ الدخول ٢٠١٥/٤/٣ .

جامعة الطفيلة التقنية ، www.ttu.edu.jo تاريخ الدخول ٢٠١٥/٤/٢ .

- جامعة العلوم والتكنولوجيا، www.just.edu.jo تاريخ الدخول ٢٠١٥/٤/٥ .
- الجامعة الالمانية الأردنية ، www.gju.edu.jo تاريخ الدخول ٢٠١٥/٤/٣ .
- الجامعة الهاشمية ، (٢٠١٠) ، دليل الطالب ، عمان ، الاردن
- الجامعة الهاشمية www.hu.edu.jo تاريخ الدخول ٢٠١٥/٤/٢
- جامعة مؤتة ، www.mutah.edu.jo تاريخ الدخول ٢٠١٥/٤/٣
- جامعة اليرموك ، (٢٠١٢) ، دليل الطالب ، عمان الاردن
- جامعة اليرموك www.yu.edu.jo تاريخ الدخول ٢٠١٥/٤/٣
- حلاوة، جمال وطه، نداء (٢٠١١) ، واقع الحوكمة في جامعة القدس ، معهد التنمية المستدامة، القدس، فلسطين ، دار العلوم التنموية
- حماد ، اكرم ابراهيم (٢٠٠٥) ، الرقابة المالية في القطاع الحكومي ، ط ١ ، عمان : دار جهينة للنشر والتوزيع
- حامد ، ربي (٢٠١٤) ، أثر انظمة الرقابة الداخلية على الاداء المالي لقطاع البنوك في الاردن ، رسالة ماجستير(غير منشوره) ، الجامعة الأردنية ، الاردن .
- الخطيب، خالد وقريط، عصام(٢٠١٠). مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها حالة دراسة الاردن ومصر، سوريا ، دمشق
- الدستور ، عمان ، ع ١٧٠٦٤ ، ١٩ كانون الثاني ، ٢٠١٥
- الراجحي ، مرزوق مطلق (٢٠٠٩) ، أثر تطبيق مقومات الحاكمية المؤسسية على الأفصاح المحاسبي في الشركات الصناعية الكويتية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت، عمان ، الاردن .
- ربيع ، احمد محمد (٢٠٠٩) ، التحديات التي تواجه الجامعات الاردنية في القرن الحادي والعشرين وطرق مواجهتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الاردن .

رفاعي، أحمد حسين (٢٠٠٧) مناهج البحث العلمي.. تطبيقات إدارية واقتصادية، ط٥، عمان : دار وائل للنشر.

سعيد، يحيى و لخضر ، اوصيف .(٢٠١٢) دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات . مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية جامعة الوادي . ٥ ، ١٨١-٢٠٦ .

شتيوي ، ادريس عبد السلام (١٩٩٠)، المراجعة عملية واجراءات ، بنغازي : الدار الجماهيرية للنشر

الشناق ، راضي محمد(٢٠٠٩)، مفهوم الحاكمة ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الاردن .

الصبان ، محمد واسماعيل ، جمعة (١٩٩٦) ، الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظر تطبيقي ، الاسكندرية : الدار الجامعة للنشر

الطبري ، محمد بن جرير الطبري (٢٠١٥) تفسير الطبري :١٨_٠ http://quran.ksu.edu.sa/index تاريخ الدخول ٢٠١٥/٣/١١

طاهر، كبري وتركي ، حاتم (٢٠١٣) ، متطلبات الرقابة الداخلية في ظل الحكومه الالكترونية ، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد ١، العدد ٩ .

الطائي، علي و حمد، علاء (٢٠١٠). أبعاد الحاكمة المحليّة في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية ، مجلة كلية بغداد الإقتصادية. العدد ،٤١،٢٥-٦٨ .

الطواهر ، محمد و صديقي، مسعود (٢٠٠٣) ، المراجعة وتدقيق الحسابات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر

عبدالله ، خالد امين عبدالله (١٩٩٩)، علم تدقيق الحسابات النظري ، ط ١، الاردن : دار وائل لنشر عبدالعال ، طارق ، (٢٠٠٨) ، حوكمة الشركات ، شركات قطاع عام وخاص ومصارف ، المفاهيم ، متطلبات ، تجارب ، الدار الجامعية ، مصر ، ص(٤٩)

حمدان ،علام محمد ،(٢٠١٤) ، العلاقة بين الحاكمة المؤسسية وتوزيعات الأرباح وتأثرها بصعوبات التمويل الخارجي ،.المجلة الأردنية في ادارة الاعمال .١٠،(١)٦٣-٨١.

الغبين ، قصي محمد (٢٠١٣) ، مقومات نظام الرقابة الداخلية ، جريدة الطريق العراق ، العدد ٢٤
www.moj.gov.iq/waypaper

- قباجة ، مهند والشقافي ،حامد و ابراهيم ،عدنان (٢٠٠٨) تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين ،
معهدأبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني
- القباني ، ثناء علي (٢٠٠٥) ، الرقابة المحاسبية في النظامين اليدوي والالكتروني ، الدار الجامعية
، الاسكندرية ، مصر .
- كلاب ، سعيد يوسف (٢٠٠٤)، "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي " رسالة ماجستير
غير منشورة ، جامعة غزة الاسلامية ، فلسطين
- الكوفي ، محمود عبد الرحمن (٢٠٠٥)، الرقابة الإدارية واثرها على الاداء الوظيفي الفعال
للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الاردن ، جامعة اليرموك ، الاردن .
- ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢) واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الاوسط من وجهة
نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها،جامعة الشرق الاوسط – عمان ،
الاردن
- الهوري ، محمد نصر ، واخرون (١٩٩٧)، المشكلات المعاصرة في المراجعة ، الاطار العلمي
والمشكلات العملية ، مكتبة الشباب ، القاهرة.
- محمود، منصور والطحان، محمد والحموي، محمد، (١٩٩٤)، أساسيات المراجعة، القاهرة:
جامعة القاهرة
- مرسي، أحمد (١٩٨٦) المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، الاحصاء الوصفي باستخدام الحاسب
الآلي من خلال برنامج (System SAS Statistical Analysis)
- المقيمي ، بدرية ، فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان (رسالة
ماجستير)، جامعة نزوى ، سلطنة عمان (٢٠١٤).
- ميخائيل ، اشرف (٢٠٠٥)، تدقيق الحسابات و اطرافه في اطار منظوم حوكمة الشركات . بحث
مقدم في المؤتمر العربي الاول التدقيق الداخلي في اطار الحوكمة . الشريتون :القاهرة .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(٢٠٠٩-٢٠١٣) ، التقرير الاحصائي ، عمان ، الاردن
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠١٥ ، قانون الجامعات الاردنية لسنة ٢٠٠٩ ونعديلاته،
عمان ، الاردن
وليم ، توماس وامرسون ، هنكي (١٩٨٩) ، المراجعة بين النظرية والتطبيق ، ترجمة احمد حجاج
وكمال الدين السعيد ، الرياض : دار المريخ ، .

المراجع الاجنبية

- A. Elbannan, Mohamed, (٢٠٠٨) , Quality of internal control over financial reporting, corporate governance and credit ratings, **International Journal of Disclosure & Governance**, Vol.٦, Iss:٢, ١٢٧-١٤٩
- Alessandro. C& Patrizia . T and Fabio. C : Empirical evidence on internal control systems and corporate governance in Italy (Electronic Version) . **J Manag Gov** (٢٠٠٩) . ١٣:٧٥-١٠٠
- David Crowther and Shahla Seifi (٢٠١٠) **Corporate Governance & Rick Management** , ١٣-١٠٠, ed , p
- . De Silva, Chitra and Armstrong ,Anona (٢٠١٢) , Evaluation of Corporate Governance Measures: An Application to the Australian Higher Education Sector, **Journal of Business Systems, Governance and Ethics** ,Vol.٧, Iss:١, ٧٦-٨٦
- Evi Octava,(٢٠١٣), the Effets of Implementation on internal Audit and Good Corporate Governance In Corporate Pereformance,**journal of Global Business and Economics**,Vol.٦ Iss:١, ٧٧-٨٧
- Florin Constantin Dima,& Constantin Brancoveanu(٢٠١٣) **Corporate Governance – A Key Element of the Entity**. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, ٥٢-٦٢

KPMG Review Internal Control: A Practical Guide(١٩٩٩)

Irtwange, S. V. & Orsaah, S.(٢٠١٠). “Assessment of Groups Influence on Management Style as Related to University Governance”. **Educational Research and Reviews**, ٥ (٢) p٤٦-٦٣.

kara, Esen , Acar , Duygu and karabiyk,Lale (٢٠١٥) Effects Of Corporate Governance Level On The Financial Performance Of Companies: A Research On BIST Corporate Governance Index (XKURY) **Ege Akademik Bakis/ Ege Academic Review** Cilt: , Vol.١٥ Iss:٢,٢٦٥-٢٧٤

IAS ٣١٥(Revised) ,(٢٠١٣) **Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement Through Understanding the Entity and Its Environment**

Mills,PattiA.Milinaw University : **an Instrctional Case In Internal Control and Ethics** , Issues in Accounting Education , ١٩٩٥,vol.١٠ Issue ٢, p. ٣٨٤

OECD,OECD **principles of Corporate Governance** ,٢٠٠٤

Sumritsakun, Chaiyot Ussahawanitchakt,Phapruek(٢٠٠٩) Internal Audit Innovation and Firm Stability of Thai listed Company : How do implement in an Organzition , **Journal of the Academy of Business &Economics** , Vol ٩ No ٤,pp : ١-٢٣

Steinberg , Richard ,**Reaching Consensus : The GAO’s Acceptance of the COSO Report** , Journal of Accountancy September ١٩٩٤,p.٣٧

Sekaran.U.,**Research methods for business** ; askill-building approach / Uma Sekaran .٤ ed ٢٠٠٣ , New YORK; John Wiley and Sons

Wang, Li. (٢٠١٠). Higher Education Governance and University Autonomy in China.

Globalisation, Societies and Education, ٨ (٤) p٤٧٧-٤٩٥.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (١)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد المجيب المحترم

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإعداد دراسة عن أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في تحسين الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الرسمية والحاكمية هي (النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الجامعة، إذ يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف فيها مثل مجالس الحاكمية (مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ومجلس العمداء، ومجالس الأقسام العلمية)، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الجامعة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة للتقييم ومراقبة الأداء) وذلك ضمن برنامج الماجستير ، والاستبانة التي بين أيديكم هي جزء مهم من الدراسة وإنّ إجاباتكم ستكون لها الدور الكبير في إنجاح هذه الدراسة ، والباحث يقدر لكم تعاونكم المشكور مسبقا ، ويؤكد لكم أنّ أي بيانات تزوده بها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة . (مدة الإجابة المتوقعة ١٥ دقيقة)

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والامتنان

الباحث سميح المشاقبة

الجزء الأول (العوامل الديمغرافية)

المؤهل العلمي

- دبلوم متوسط فأقل ○ بكالوريوس ○ دبلوم عالي ○ دراسات عليا

التخصص العلمي

- إدارة اعمال ○ محاسبة ○ اقتصاد ○ علوم مالية ○ غير ذلك (يرجى ذكرها) ○

المنصب الوظيفي

- مدير ○ مساعد مدير ○ رئيس قسم ○ مدقق ○ غير ذلك (يرجى ذكرها) ○

الخبرة

- أقل من سنة ○ من ٣ إلى أقل من ٦ سنة

- من ١ إلى أقل من ٣ سنة ○ من ٦ أقل من ٩ سنة ○ ١٠ سنة فأكثر ○

الشهادات المهنية

- JCPA ○ ACPA ○ CIA ○ CPA ○ CMA ○ لا يوجد ○

الجزء الثاني (يرجى قراءة وبيان ما هي درجة موافقتكم على كل من العبارات التالية المتعلقة بجامعةكم بوضع إشارة (v) أمام الجواب المناسب لكم)

• أولاً : وجود أساس فاعل (إطار) للحاكمية المؤسسية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
١	توفر الجامعة هيكل تنظيمي قابل للتنفيذ والذي لا يتعارض مع الصلاحيات .					
٢	السلطات التنفيذية الرئيسة في الجامعة (الرئيس ، مجلس العمداء ، النواب ... الخ) مفصولة عن باقي السلطات ولا يوجد تداخل بينهم.					
٣	التعليمات الخاصة بالجامعة تتصف بالوضوح والواقعية والخلو من التعقيدات .					
٤	تتصف السلطات التنفيذية في الجامعة عند التعامل بالمهنية والموضوعية والتزاهة على جميع المستويات دون تمييز .					
٥	تتصف قرارات السلطات التنفيذية الرئيسة (رئيس الجامعة ومجلس العمداء) بالوضوح .					
٦	هنالك تقسيم واضح بين السلطات بمختلف أنواعها في الجامعة بحيث يكون الموظف على معرفة تامة بمرجعياته و واجباته ومسؤولياته.					
٧	هنالك مرجعية قانونية توفرها الجامعة منسجمة مع الصلاحيات الممنوحة .					
٨	تقوم الجامعة بعقد دورات داخلية أو خارجية لإيضاح مفهوم الحاكمية وأهميتها .					

ثانيا : مبدأ الإفصاح والشفافية

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا
٩	يتم الإفصاح عن المعلومات الضرورية والمادية المهمة في الجامعة مثل النتائج المالية .					
١٠	يجري التدقيق الدوري الداخلي من خلال أشخاص مؤهلين مما يعطي تأكيدات معقولة عن الوضع المالي الحقيقي للجامعة					
١١	يتم الإفصاح عن المعلومات التي تم الموظفين مثل برامج التدريب التي تعقدتها الجامعة لموظفيها .					
١٢	يتم الإفصاح عن جميع أنواع المعلومات التي تحتاجها .					
١٣	يتم الإفصاح عن البيانات المالية وغير المالية وفق المعايير المتفق عليها عالميا بحيث تضمن الجودة العالية فيها .					
١٤	يتم الإفصاح عن المعلومات ذات العلاقة من خلال بوابات الجامعة الإلكترونية .					
١٥	يتم الإفصاح عن سياسات الحوافز والتعويضات للسلطات التنفيذية الرئيسة في الجامعة (الرئيس ، النواب ، العمداء ..)					

ثالثاً: دور أصحاب المصالح .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
١٦	يتوفر في الجامعة قوانين ناظمة تكفل حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة مثل الموظفين والطلاب والمجتمع المحلي.. وغيرهم					
١٧	تقوم الجامعة بتعويض للأطراف ذات العلاقة مثل الموظفين و الطلاب و المجتمع المحلي... وغيرهم في حال انتهاك حق من حقوقهم .					
١٨	هنالك آليات لتعزيز مشاركة الموظف مثل تمثيل الموظف في مجلس الجامعة للمشاركة في القرارات المهمة .					
١٩	هنالك تفاعل وإنسجام بين الأطراف ذات العلاقة وإدارة الجامعة مما يخدم الطرفين .					
٢٠	يمكن للموظف أن يحصل على المعلومات المتعلقة به والتي يحتاجها بالقدر المطلوب والوقت المناسب .					
٢١	هنالك هيكل تنظيمي واضح يمكن الموظف من الوصول إلى متخذي القرار بسهولة ويسر بدون معوقات.					
٢٢	تتبع إدارة الجامعة خطط وإستراتيجيات للتعامل مع الأطراف ذات العلاقة بشكل يساعد على النهوض بالجامعة.					

رابعاً : مبدأ مسؤولية الإدارة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
٢٣	تحرص الجامعة على خدمة مصالح الأطراف ذات العلاقة مثل (الموظفين ، الطلاب ، المجتمع المحلي... وغيرهم).					
٢٤	تحرص الجامعة على معاملة عادلة لجميع الأطراف ذات العلاقة (موظفين ، طلاب ، مجتمع محلي ... وغيرهم).					
٢٥	تحرص الجامعة على الإلتزام الأخلاقي في التعيين أو المناقلة أو الترفيع للمناصب العليا في الجامعة .					
٢٦	تقوم الجامعة بمراقبة فعالة لممارسة الحاكمية وإجراء التغييرات عند الحاجة لذلك .					
٢٧	تقوم الجامعة بمهامها على أكمل وجه مثل مراجعة الخطط والإستراتيجيات ، الخطط السنوية ، مراقبة التنفيذ .					
٢٨	يتمتع كافة أعضاء إداره بالجامعة بالكفاءة والاستقلالية والموضوعية .					

الرقابة الداخلية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
٢٩	إن توفر هيكل تنظيمي توصف فيه الواجبات والمسؤوليات بطريقة واضحة وبسيطة يساهم في رفع مستوى الرقابة الداخلية .					
٣٠	إن الالتزام الأخلاقي يزيد من مستوى الرقابة الذاتية مما يقلل من الأخطاء والانحرافات مما ينعكس إيجاباً على الرقابة الداخلية .					
٣١	إن توفر نوعاً من الرضا والعدالة بين الأطراف ذات العلاقة يساهم في رفع كفاءة الرقابة الداخلية .					
٣٢	إن وجود تدقيق دوري من قبل أشخاص مؤهلين يساعد على زيادة فعالية الرقابة على الأصول والمستندات مما يزيد من فعالية الرقابة الداخلية .					
٣٣	هنالك تقييم مستمر ومراجعة لأنظمة الرقابة الداخلية بشكل مستمر ويتم مراجعة نقاط الضعف والقوة مما يحسن من أداء الرقابة الداخلية .					
٣٤	يساهم إشراك الموظف في إتخاذ القرارات في تحفيزه مما يؤدي إلى تعزيز درجة المسؤولية والانضباطية لديه .					
٣٥	إن عملية الفصل بين الواجبات يساهم في تسهيل وتبسيط عمل الرقابة الداخلية .					

					٣٦ إن الإفصاح المثالي يساعد جميع الأطراف ذات العلاقة على تقليل الأخطاء مما ينعكس على عمل الرقابة الداخلية .
					٣٨ تقوم الجهات الخارجية (ديوان المحاسبة ، التدقيق الخارجي لصناديق الاستثمار) بالتدقيق والرقابة بشكل يساعد على رفع مستوى الرقابة الداخلية .

ملحق رقم (٢)

قائمة المحكمين

المحكمين الخارجيين	
الاسم	الجامعة
الأستاذ الدكتور ميشيل سويدان	جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور تركي الحمود	جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور محمود قاقيش	جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور أحمد العمري	جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور وليد الصيام	الجامعة الهاشمية
الدكتور نضال الرمحي	جامعة الزرقاء الأهلية
الدكتور محمود جلال	جامعة الزرقاء الأهلية
الدكتور زياد عبد الحليم الذبيبة	جامعة الزرقاء الأهلية
الدكتور فؤاد الفسفوس	جامعة الزرقاء الأهلية
المحكمين الداخليين (جامعة آل البيت)	
الاسم	الجامعة
الأستاذ الدكتور غسان مطارنة	جامعة آل البيت
الدكتور عبد الرحمن الدلابيح	جامعة آل البيت
الدكتور عوده احمد سليمان	جامعة آل البيت
الدكتور نوفان عليمات	جامعة آل البيت
الدكتور محمد الحذب	جامعة آل البيت

جامعة آل البيت	الدكتور محمد المشاقبة
جامعة آل البيت	الدكتور جمعة عباد
مدير دائرة الرقابة الداخلية/جامعة آل البيت	السيد حسن هليل

ملحق رقم (٣)

أسماء الجامعات الأردنية الرسمية (مجتمع الدراسة)

الرقم	اسم الجامعة
١	الجامعة الأردنية
٢	جامعة اليرموك
٣	جامعة مؤتة
٤	جامعة العلوم والتكنولوجيا
٥	الجامعة الهاشمية
٦	جامعة آل البيت
٧	جامعة البلقاء التطبيقية
٨	جامعة الحسين بن طلال
٩	جامعة الطفيلة التقنية
١٠	الجامعة الألمانية الأردنية