

## درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة وسبل تحسينها

عماد محمود علي الرحاحلة \*

أ.د. راتب سلامة السعود \*

تاريخ قبول البحث 2017/2/18

تاريخ استلام البحث 2017/1/29

### ملخص:

استهدفت هذه الدراسة تعرف درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين، وتألّف مجتمع الدراسة، التي استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، من 443 قائداً إدارياً، وتكونت عينتها من 130 قائداً إدارياً، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة لهذا الغرض، جرى التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة بين القادة الإداريين تعزى لمتغير الجنس.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها توحيد اسم الجهة الرقابية، وتعديل تعليمات هذه الوحدات، وأن تكون تبعيتها لمجالس أمناء الجامعات، مع ضرورة التعريف بهذه الوحدات وآليات عملها.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية، الرقابة الداخلية، الفاعلية، وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي.

## The Efficiency of Control and Internal Audit Units at Jordanian Universities and Ways to Improve Them

### Abstract

This study aimed at identifying and measuring the effectiveness of control and internal auditing units at public Jordanian universities as viewed by administrative officers and decision makers. The target population of the study comprised of 443 administrative superiors and the sample consisted of 130 members of the population.

Results showed that the degree of control and internal audit units at Jordanian university were moderate. There is no statistical significance among administrative leaders due to gender.

The study recommended that control units' titles are unified and governing regulations should be changed or amended. It also recommended that these units should fall under universities board of trustees' councils bearing in mind that these units and audit bureaus and their functions should be well introduced and presented to the public.

**Key Words:** Administrative Control, Internal Control, Effectiveness, the Units of Control and Internal Audit.

## المقدمة:

الإدارة التربوية، هي إحدى فروع الإدارة التي تُعنى بالعملية التربوية، وتعد ميداناً مهماً من ميادين الدراسات العلمية الحديثة؛ فالإداري التربوي يستخدم النظريات، ونماذج الإدارة بوصفها ظاهرة سلوك، وأداء أو تفاعل اجتماعي، مما انعكس على التوسع في قطاع التعليم بجميع مراحلها، حتى أصبحت تُدير شؤون القطاعين: العام، والخاص.

كانت التربية ولا تزال المتغير الرئيس في قوة الدول، والمحرك الأساسي لنهضة الأمم، والمسؤول الأول عن تقدم الشعوب، والأداء الأكثر فاعلية للتغيير وتشكيل المستقبل، كونها تدفع بالمجتمع وأبنائه للارتقاء والتقدم، لذلك تولي العديد من الدول المتقدمة التربية والإدارة التربوية جل اهتمامها (السعود، 2014).

إن الباحثين في علم الإدارة لم يتفقوا على تحديد وظائف العملية الإدارية، أو تحديد العناصر الأساسية للإدارة، وتأسيساً على ما توصل إليه الباحثون وعلماء الإدارة العامة والإدارة التربوية بشكل خاص، فقد تم تحديد التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، وكتابة التقارير، وإعداد الموازنات، والرقابة، والتقويم، واتخاذ القرارات، كعناصر ووظائف للإدارة التربوية (السعود، 2009).

ويرى سيم (Sim, 1996) أنّ للرقابة الإدارية علاقة بتحسين الإنتاجية، وتفعيل الأداء في المؤسسات التربوية، فإذا ما تم تصميم أنظمة الرقابة الإدارية وطبقت بطريقة مناسبة، فإن ذلك يؤدي إلى توفير أجواء من التحسن المستمر في الأداء، ونظراً للدور الذي تحققه الرقابة الداخلية على الأعمال الإدارية، بوصفها مرحلة مهمة من وظائف العملية الإدارية في البحث عن الانحرافات الإدارية، ومواطن الخلل في المنظمة، والوقاية منها وتصويبها أو معالجتها؛ فإنّ هذا الدور لا يتأتى إلا من خلال قيام الإدارة بمهامها نحو تحقيق أهدافها بدءاً من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وصولاً إلى التصحيح، والتقويم أو نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها دون أي انحرافات، وأنّ ما تمّ تنفيذه مطابق للخطة المرسومة، الأمر الذي يستلزم وجود قائد للمنظمة قادر على التعرف على مواطن القوة، فيعززها، ومواطن الخلل والضعف والقصور، فيصوبها، أو يعدّل مسارها، أو يتجنبها، وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة (عاطف، 2009).

ويرى الشخبيي المشار إليه في (الزبون والشيخ، 2014) أن الجامعات تتبوأ مكانة عالية في المجتمع المعاصر، فهي مؤسسة مجتمعية تعمل في المجتمع، وتضم صفوفه من الأساتذة والطلبة، بوصفها من المنارات التي تنير للأجيال طريق الحاضر والمستقبل، والتي تسعى لتشكيل العقل

العربي، مما أسهم بزيادة الإقبال من أجل الالتحاق بالجامعات من كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، دون التمييز بين الزمان والمكان أو الجيل المتعلم، مما يدعم تنمية كيان الطلبة وتنمية المجتمع كله.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتبدى مشكلة الدراسة في أن الرقابة الإدارية تعد عنصراً أساسياً، ومهماً من عناصر العملية الإدارية، رغم أن النظرة التقليدية للرقابة الإدارية ما زالت شائعة، لذلك لا بد للإدارات بشكل عام أن تواصل سعيها في مواكبة المستجدات في مفهوم الرقابة، والعمل على الانتقال من المفهوم التقليدي لمعنى الرقابة إلى المفهوم الهادف إلى التحسين والتطوير.

وقد لاحظ الباحثان أن بعض الموظفين كانوا يجأرون بالشكوى من تعسف بعض العاملين في أجهزة الرقابة، فكان هذا حافزهما للقيام بدراسة يقدمها من خلالها مقترحات لتحسين دور وحدات الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية.

ومن هذا المنطلق فإن الغرض من هذه الدراسة هو تعرف درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة، وسبل تحسينها من خلال الإجابة عن الاسئلة الآتية:

1. ما درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة تعزى لمتغير: الجنس، المركز الوظيفي، الموقع الجغرافي للجامعة؟
3. ما سبل تحسين دور وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي؟

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، وهو مجال مهم في الجامعات الأردنية العامة يتعلق بالوحدات الرقابية، وتأتي أهميته بالنسبة للجامعات بما يقدم من تصورات واقتراحات يمكن الأخذ بها لتحسينها.

- بيان درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة باعتبار ذلك من الوظائف الإدارية الهامة.

- يؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة بعض الجهات الرسمية كوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجامعات الأردنية ومجالس أمنائها، وقياداتها الإدارية وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، للارتقاء بمستوى أداء وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي وسُبل تحسين دورها.

#### مصطلحات الدراسة:

- **الرقابة الإدارية (Administrative Control):** هي ملاحظة تنفيذ الأعمال، والتأكد من أنها تسير في الوجهة الصحيحة، ومحاولة اكتشاف أي انحراف عن الأهداف (السعود، 2009). ويعرفها الباحثان اجرائياً بأنها إحدى وظائف الإدارة التي تعمل على التحقق من سير العمل في ضوء الأهداف المرسومة، وتقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.
- **الرقابة الداخلية (Internal Control):** هي الإجراءات التي تتبناها إدارة المؤسسة بما يضمن الوصول إلى الهدف، وحماية الأصول ومنع الغش. (المطارنة، 2013)
- **وحدات الرقابة والدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية: (The Units of Internal Audit and Control in the University's of Jordan)** هي وحدات تتبع مجالس أمناء الجامعات، وتهدف إلى التأكد من أن خطط الجامعات وسياساتها قد انجزت وفقاً للمعايير المعتمدة.
- **القادة الإداريون (Administrative Leaders):** هم الأساتذة نواب الرئيس والعمداء، ومديرو المراكز، والوحدات، والدوائر الإدارية.
- **الفاعلية (Effectiveness):** درجة النجاح في تحقيق البرامج والأنشطة لأهدافها المحددة.

#### حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على القادة الإداريين في الجامعات الأردنية العامة من الهيئتين الإدارية والتدريسية، من نواب الرئيس والعمداء، ومديرو المراكز والوحدات والدوائر الإدارية في الجامعات الأردنية واليرموك ومؤتة، ممن هم على رأس عملهم في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2016/2017)، فتحدد نتائجها ضمن هذا المدى.

**محددات الدراسة:**

تحدد نتائج الدراسة بالخصائص السيكمترية لأداة الدراسة والمتمثلة بدرجتي صدقها وثباتها، ومدى ملاءمتها لما أعدت له، إلى جانب صدق استجابة أفراد العينة عن فقرات الأداة. كما أن تصميم نتائج هذه الدراسة لا يصح إلا على المجتمع الذي أخذت منه العينة.

**الأدب النظري****الرقابة الإدارية:**

عرفها ستونر (Stoner,1978) المشار إليه في (السعود، 2009) بأنها العملية التي يستطيع المدير من خلالها التأكد من أن النشاطات الفعلية تتماشى مع النشاطات المخطط لها وعرفها كوتلر وروبنز، المشار إليهما في (حريم، 2010) بأنها عملية مراقبة النشاطات لضمان انجازها وفق ما هو مخطط، وعرفها عليش في (السحيمات، 2009) بأنها التأكد من أن الأهداف المحددة والخطط تنفذ بدقة وعناية، وعرفها (المطارنة، 2009) بأنها مجموعة النظم والإجراءات التي تتخذها الإدارة لحماية أصول المنشأة، وضمان دقة البيانات المالية.

وعرفها (حريم، 2010) بأنها وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين الأداء، من خلال مراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي، أما مجلس معايير التدقيق والتأكيد الدولي، في معيار التدقيق الدولي (315) فعرّفها بأنها: تنفذ من قبل المكلفين بالرقابة والموظفين الآخرين لتوفير قدر معقول من التأكيد بشأن تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يرى الباحثان أن الرقابة الداخلية مجموعة من الإجراءات المالية والإدارية، محددة بقوانين وأنظمة، تلتزم بها الإدارة لتحقيق أهدافها، ولعل من أهم خصائص الرقابة أنها تهتم بقياس الأداء، وأنها مكمل للعملية الإدارية، وتحتاجها أنشطة المنظمة جميعها.

**أهمية الرقابة:**

تتبع أهمية الرقابة، كما يرى (حريم، 2010) و (ياغي، 2013) من كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل، ومساعدة الإدارة في الكشف عما يواجهها من مشكلات قد تعترض تنفيذ عمل ما، كما تبدو أهميتها في أن لها علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية، ولا يمكن مساهلة فرد أو جماعة عن أعمالهم دون وجود للرقابة، ولعل تزايد حجم المنظمات اليوم يتطلب نظاماً رقابية مناسبة لقياس أداء المنظمات وفعاليتها.

## أهداف الرقابة:

تهدف الرقابة إلى التأكد من أن العمل يسير وفق اللوائح والأنظمة المقررة، وتعرف المشكلات التي قد تعترض سير العمل، ووضع الحلول المناسبة للانحرافات ومعرفة أسبابها، وتحسين مستوى الأداء، وترشيد الإنفاق في الأجهزة الحكومية، وتحسين عمليات الاتصال داخل التنظيم وخارجه (ياغي، 1994). وأضاف حمادات، (2006) أن من أهداف الرقابة تقييم المديرين والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة، وقد بين عباس (2008) أن الرقابة تستهدف أيضاً الوصول بكفاءة الأفراد والآلات والمواد إلى مراتب عالية، والكشف عن عامل الرضا بين الموظفين، والحفاظ على موجودات المنظمة.

## خصائص الرقابة الفعالة:

ومن أهم خصائصها ما يلي:

أن تكون رقابة اقتصادية ذات كلفة مناسبة، وأن يتقبل العاملون النظام الرقابي، وأن يركز هذا النظام على نشاطات استراتيجية، مع التركيز على الانحرافات الرئيسة، أو ما يسمى رقابة الاستثناء، ولا بد أن تكون الرقابة مرنة أي أن تقبل أساليبها التغيير والتبديل، مع كون هذه الرقابة مناسبة لطبيعة العمل وحجم المؤسسة.

ومن خصائصها أيضاً اتصافها بالدقة والوضوح والفعالية، ولا بد كذلك أن تتميز بالموضوعية والشمولية، وأن تركز على عناصر النقاط الحرجة، وتمتلك القدرة على استشراف المستقبل والتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها. (حمادات، 2006) و(السيحمت، 2009).

## أنواع الرقابة:

تقسم من ناحية توقيت حدوثها إلى:

- الرقابة السابقة (الوقائية) وهي تركز على توقع الخطأ قبل وقوعه، ويطلق عليها اسم الرقابة الأولية، ومن أمثلتها الرقابة على الموارد البشرية والمالية (السعود، 2009).
- الرقابة المتزامنة، ويطلق عليها الرقابة المستمرة، وهي الأكثر انتشاراً بين أنواع الرقابات، وتقوم على مراقبة العمليات الإدارية الجارية لتحقيق الأهداف. (حريم، 2010).
- الرقابة اللاحقة، وهي رقابة التغذية الراجعة، أو البعدية، وتتركز على النتائج والمخرجات.

وتقسم الرقابة من ناحية مصدرها إلى:

- الرقابة الداخلية، وتتم داخل المؤسسة، وتسمى المراجعة الداخلية، وقد نصت المادة (25/ج/1) من قانون الجامعات الأردنية رقم (20) لعام (2009) على ما يلي: " تنشأ في الجامعة وحدة رقابة وتدقيق داخلي ويعين مديرها بقرار من مجلس الأمناء بناءً على تنسيب الرئيس"، وبذلك فقد ألزم القانون جميع الجامعات الأردنية العامة بإنشاء هذه الوحدات الرقابية.
- الرقابة الخارجية، وسميت بذلك لأن الجهة التي تقوم بها هي من خارج المنظمة، وغالباً ما تكون تبعيتها للدولة، فالبنك المركزي مثلاً يبسط رقابته على أعمال سائر البنوك.

وتقسم الرقابة من حيث شموليتها إلى: رقابة شاملة، وهي الفحص الذي يتم بعد انتهاء السنة المالية (الخطيب، 2010) ورقابة على مستوى الوحدة الإدارية وهي لتقييم الأداء والانجاز الفعلي، ورقابة على مستوى الفرد، الرقابة من حيث نوع الانحراف: إذا كان الانحراف الناتج عن عملية المقارنة موجباً (أكبر من صفر) فهذا يشير إلى تحقيق الأهداف، وصحة المعيار المحدد مسبقاً، أما الانحراف السالب فينتج كما أورده (السعود، 2009) عن عملية المقارنة (اقل من صفر) ويعني ذلك وجود خلل في عملية الأداء، وفي الخطط، وتقسم الرقابة من حيث طريقة تنظيمها إلى: رقابة مفاجئة، ورقابة مستمرة، ورقابة دورية تتم على فترات.

### الدراسات السابقة ذات الصلة

اطلع الباحثان على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالموضوع، وسيتم عرضها حسب تسلسلها الزمني:

قام الرحاحلة (2013) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة فاعلية وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعة الأردنية وسُبل تفعيلها، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع القادة الإداريين والعاملين في وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي وعددهم (270) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعة الأردنية كانت متوسطة من وجهة نظر القادة الإداريين والعاملين في الوحدة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القادة الإداريين والعاملين في وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي في فاعلية عمل الوحدة.

وأجرى ايجو وايجوم (Ejoh & Ejom,2014) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين ممارسات الرقابة الداخلية و الأداء المالي في مؤسسات التعليم العالي في كليات ولاية النهر الصليبية في (نيجيريا)، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي حيث اعتمد على ترجمة العينة والمقابلة وتحليل



الوثائق لجمع المعلومات تكونت عينة الدراسة من (77) موظفاً من موظفي الإدارة العليا و أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين وغير الأكاديميين، وكشفت نتائج الدراسة أنه تأسست جميع أنشطة الكلية من خلال الإدارة العليا.

وفيما يتعلق بأنشطة المراقبة، وجدت الدراسة أن هناك فصل واضح بين دور الإدارة في الشؤون المالية والمحاسبة في هذه المؤسسات والمسؤولين عن عملية المراقبة الداخلية فيها. كما وجدت الدراسة أن وثائق المؤسسة المالية يتم تدقيقها سنوياً من قبل المدققين الخارجيين. ومع ذلك، هناك إمكانية لموظف واحد في الحصول على جميع المعلومات المالية القيمة بدون موافقة الموظفين الآخرين؛ وذلك لمراقبة الميزانية، وكشفت الدراسة أن المؤسسة تلتزم بشكل صارم لأحكام الميزانية السنوية للإدارات، وأن المراقبة هي لاستبعاد تكبد نفقات زائدة من الصندوق المخصص. وأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة الرقابة الداخلية والأداء المالي للكلية.

وقام البجاري (2015) بدراسة هدفت إلى تعرف دور الرقابة الداخلية في زيادة فاعلية اعداد الموازنة الجارية وتنفيذها في الجامعات العراقية، وتكون مجتمع الدراسة من المدققين الداخليين الماليين العاملين في الرقابة الداخلية، والمحاسبين العاملين في شعبة الشؤون المالية وشعبة الموازنة في الجامعات العراقية والبالغ عددهم (160)، وتكونت عينة الدراسة من ثلاثة جامعات وهي (بغداد، موصل، كركوك). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور للرقابة الداخلية في ضبط الانحرافات على زيادة فاعلية إعداد الموازنة الجارية في الجامعات العراقية.

وأجرى يوديانتي وسورياندي (Yudianti & Suryandari, 2015) دراسة هدفت إلى تعرف مدى تقييم تنفيذ الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر في ضمان حوكمة الجامعة، وقد تم جمع البيانات من 83 مدير من مدرء التعليم العالي في مقاطعة يوجياكارتا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة لجمع المعلومات، وكشفت نتائج الدراسة أن أغلب مدرء التعليم العالي لديهم معلومات ومعرفة كافية في تنفيذ الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وإدارة الجامعة وحوكمتها بطريقة جيدة، وأظهرت النتائج أن الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر أثرت إيجابياً على إدارة الجامعة.

وهدف دراسة هيفاء الرفاعي (2016) إلى بناء أنموذج للرقابة الإدارية داخل مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة نحو التطوير التربوي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (296) من الإداريين في وحدة الرقابة الداخلية في مديريات التربية والتعليم ومديرو التربية والتعليم، والمديرون الفنيون، والمديرون الإداريون في

(42) مديرية تربية وتعليم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الرقابة الإدارية كان بدرجة متوسطة، وأن الإداريين التربويين في الرقابة الداخلية في وزارة التربية والمديريات التابعة لها يدركون أهمية عملية الرقابة الإدارية ودورها في تصحيح الأداء وتحسينه وجاءت بدرجة مرتفعة. وأجرى فيترية (Fitriyah,2016) دراسة هدفت تعرف تأثير الرقابة الداخلية في الكشف عن الغش والوقاية منه في الجامعات الحكومية في غرب جاوة الأندونيسية ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي حيث اعتمد على الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من موظفي جامعات جاوة الغربية في أندونيسيا وعددهم 250، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية ومنع الغش والكشف عنه في الجامعات الحكومية في غرب جاوة الأندونيسية، وأوصت الدراسة أن سياسات الرقابة الداخلية الفعالة والكفؤة ينبغي اتخاذها لمنع وكشف الغش في الجامعات الحكومية والقطاعات العامة الأخرى.

### تعليق على الدراسات السابقة

ويميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة حسب حدود علم الباحثين، أنها تناولت ما لم تتناوله الدراسات السابقة من قياس درجة فاعلية وحدات الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية العامة كمؤسسات مستقلة مالياً وإدارياً، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة، مما يعطي للدراسة الحالية ميزة عن تلك الدراسات في مجالات الرقابة الداخلية.

### الطريقة والإجراءات

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان فيها المنهج الوصفي، والتحليلي لملاءمته هذا النوع من الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة، من جميع القادة الإداريين في الجامعات الأردنية العامة، من الهيئتين الإدارية والتدريسية وعددهم (443)، وفيما يلي نبذة عن الجامعات الأردنية العامة: الجامعة الأردنية، وهي الجامعة الأم، أنشئت في عهد المغفور له جلالة الملك الحسين، وكانت تضم كلية واحدة هي كلية الآداب، أما اليوم فتعددت كلياتها لتبلغ سبعة وعشرين، ويوجد فيها وحدة للرقابة الداخلية، وتتولى مراقبة الأمور المالية والإدارية والفنية. جامعة اليرموك، وتأسست في مدينة اربد، وهي ثانية الجامعات من حيث تأسيسها، ويوجد فيها دائرة رقابة داخلية تتولى مراقبة الأمور المالية والإدارية.

جامعة مؤتة، ومقرها مدينة الكرك، جنوب الأردن، وفيها جناح مدني وآخر عسكري، وفيها جهاز رقابة يرتبط بالرئيس ويتولى الرقابة المالية والإدارية والقانونية. جامعة العلوم والتكنولوجيا، وتقع إلى الشمال من العاصمة عمان على بعد 70 كيلو، وكانت جزءاً من جامعة اليرموك، ثم انفصلت عنها، وفيها جهاز للرقابة يرتبط برئيس الجامعة. جامعة آل البيت، وتقع في مدينة المفرق إلى الشمال الشرقي من العاصمة عمان، وتقوم بتقديم برامج تؤهل طلبتها في علوم الدين والدنيا، وتعمل على بناء الشخصية الإسلامية المتكاملة، وفيها جهاز للرقابة الداخلية.

الجامعة الهاشمية، وتقع في مدينة الزرقاء، وهي تضم العديد من الكليات، ويوجد فيها وحدة رقابة داخلية تتكون من ثلاث دوائر.

جامعة البلقاء التطبيقية، وتقع في مدينة السلط إلى الشمال الغربي من العاصمة عمان، ويتبعها عدد من الكليات الجامعية وكليات المجتمع، وفيها جهاز للرقابة يرتبط برئيس الجامعة. جامعة الطفيلة التقنية وتقع في محافظة الطفيلة، وقد تأسست لتكون بديلاً لكلية الطفيلة، وفيها وحدة للرقابة الداخلية.

جامعة الحسين بن طلال، ومقرها محافظة معان، وكانت في الأصل فرعاً لجامعة مؤتة، ثم استقلت عنها، ويوجد فيها وحدة رقابة داخلية.

الجامعة الألمانية الأردنية، وقد تأسست وفقاً لمذكرة تفاهم بين وزارة التعليم العالي الأردنية، والوزارة الاتحادية للتعليم في جمهورية ألمانيا الاتحادية، ويوجد فيها وحدة رقابة داخلية.

### عينة الدراسة

اختيرت عينة طبقية متوائمة وبواقع جامعة من كل إقليم حسب أقدمية إنشائها وبذلك تكونت العينة من الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، وتكونت العينة بشكل حصري من (162) قائداً إدارياً حيث تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استبعاد وعدم الاستجابة بواقع (32) استبانة وبذلك تكونت العينة من (130) فرداً.

### أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة بهدف قياس درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة بالاعتماد على الأدب النظري بالإضافة إلى الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة الزعبي، (2011)، ودراسة

الرحاحلة، (2013)، المقيمي، (2014)، الوشاح (AI-Weshah et al. 2012)، اكوسيل (Akosile & Akin Selure, 2016)، تمت مراعاة انسجام الأداة وتكيفها مع بيئة الجامعات الأردنية العامة، وقد تكونت من جزئين الأول معلومات ديموغرافية عن المبحوث واشتمل الجزء الثاني على موضوع الدراسة ومجالاتها، وهو الخاص بقياس درجة فاعلية وحدات الرقابة، والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة. وقد تضمنت الاستبانة (65) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: مجال التشريعات ويشمل (8) فقرات؛ مجال وظيفة وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي ويشمل (12) فقرة؛ ومجال الحاكمية ويشمل (9) فقرات؛ ومجال الإدارة والعاملين ويشمل (8) فقرات؛ ومجال تقييم الأداء ويشمل (12) فقرة؛ ومجال الاتصال ويشمل (10) فقرات؛ ومجال المساءلة ويشمل (8) فقرات مع الأخذ بعين الاعتبار ان المقياس المستخدم في الدراسة مقياس ليكرت الخماسي ( Likert Scale) ويتدرج على النحو التالي: بدرجة كبيرة جدا (5) نقاط، بدرجة كبيرة (4) نقاط، بدرجة متوسطة (3) نقاط بدرجة قليلة (2) نقطة، بدرجة قليلة جدا (1) نقطة.

وللتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحثان بتوزيع وعرض الاستبانة بصورتها الأولية على (13) محكماً ممن يحملون درجة الدكتوراه في تخصصات الإدارة التربوية، والإدارة العامة، والمحاسبة، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة مؤتة، وجامعة عمان العربية، وممن تقلدوا مواقع إدارية، ومن ذوي الخبرة والكفاءة، للوقوف على تحقيق الغاية المرجوة منها، وذلك للتأكد من وضوح وسلامة صياغة الفقرات وصلاحياتها لإظهار ما صممت لقياسه.

كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة، باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي للمجالات والأداة ككل إذ بلغت قيم معامل الثبات لمجال التشريعات (0.92)، ولمجال وظيفة وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي (0.91)، ولمجال الحوكمة (0.94)، ولمجال الإدارة والعاملين (0.88)، ولمجال تقييم الأداء (0.93)، ولمجال الاتصال (0.85)، ولمجال المساءلة والشفافية (0.80)، وتشير هذه القيم إلى أن معامل ثبات الأداة يتمتع بثبات عالٍ. ولغايات تحديد درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة فقد اعتمد الباحثان المقياس التالي: درجة منخفضة (المتوسط أقل من 2.33)، درجة متوسطة (2.34 – 3.67)، درجة مرتفعة (3.68 فأكثر).

### متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة: اشتملت هذه الدراسة على متغير مستقل واحد وهو تصورات القادة الإداريين لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة.
2. المتغيرات المستقلة الوسيطة: اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:
  - أ. الجنس وله فئتان: (ذكور وإناث)
  - ب. المركز الوظيفي: (أكاديمي وإداري).
  - ج. موقع الجامعة: (شمال ووسط وجنوب).
3. المتغيرات التابعة: اشتملت هذه الدراسة على متغير تابع واحد وهو: درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة. والجدول رقم (1) يوضح ذلك

جدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة على مجالات الأداة ككل ورتبتها ودرجتها

رقم المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
3	3.65	1.08	1	متوسطة
1	3.49	0.99	2	متوسطة
6	3.23	0.98	3	متوسطة
5	3.17	1.03	4	متوسطة
4	3.13	1.00	5	متوسطة
2	3.10	0.81	6	متوسطة
7	3.05	1.05	7	متوسطة
المقياس الكلي		3.26	1.03	متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (1) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول السؤال الأول لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي جاءت بدرجة متوسطة (3.26) وانحراف معياري (1.03). كما قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات كل مجال ورتبتها ودرجة الفاعلية، وذلك على النحو الآتي:

**المجال الأول: التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات):** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمجال الأول: التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات)، والجدول (2) يوضح نتائج هذا المجال.

**جدول رقم (2):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة على مجال التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات) ورتبتها ودرجاتها

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
7	يسهل على العاملين بالوحدة الرجوع للقوانين والأنظمة والبلاغات التي تتعلق بالجامعة.	4.05	.91	1	مرتفعة
1	توفر التشريعات مجموعة من قوات الاتصال الرسمية الكافية بين الوحدة وباقي الجهات في الجامعة.	3.85	.85	2	مرتفعة
6	توفر التشريعات النافذة للمراقب الداخلي حرية الوصول إلى المعلومات اللازمة لغايات الرقابة بسهولة.	3.62	.92	3	متوسطة
8	توصي بتعديل التشريعات الإدارية الرقابية للجهات العليا المختصة للنهوض بمستوى الأداء.	3.57	1.15	4	متوسطة
2	تقي التشريعات النافذة والمعمول بها حالياً بأغراض الرقابة الداخلية.	3.52	.83	5	متوسطة
3	توفر التشريعات للعاملين في وحدة الرقابة الحصانة لتعطيهم الصلاحيات الكافية لإنجاز العمل الرقابي.	3.33	1.01	6	متوسطة
5	تلتزم التشريعات النافذة للوحدات الرقابية في الجامعة بتقديم تقاريرها إلى ديوان المحاسبة.	3.04	1.07	7	متوسطة
4	تنصف التشريعات النافذة بالحدثة.	2.95	.94	8	متوسطة
<b>المجموع الكلي</b>		<b>3.49</b>	<b>0.99</b>		متوسطة

يظهر الجدول (2) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي على مجال التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات) ككل جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.99).

**المجال الثاني: وظيفة وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمجال الثاني: وظيفة وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي، والجدول (3) يوضح نتائج هذا المجال

**جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة على مجال وظيفة وحدات الرقابة والتدقيق**

الداخلي ورتبها ودرجاتها

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
3	يلم المراقبون في الوحدة بالمعرفة الكافية لأدائهم لمهامهم الرقابية.	3.26	1.04	1	متوسطة
1	يعدّ المستوى التنظيمي الحالي للوحدة قياساً (بالوحدات والدوائر والأقسام الأخرى) بالجامعة ملائماً.	3.25	1.11	2	متوسطة
7	تتيح وظيفة الرقابة الداخلية للعاملين بها فرصاً إلى وظائف أعلى في المستقبل.	3.25	.95	2	متوسطة
4	ينجز العمل الرقابي بالوحدة بالوقت المحدد.	3.21	.89	4	متوسطة
2	تحرص الوحدة على رفع التقارير الدورية التي تبين فيها سير العمل الرقابي ومستوى إنجازه لمجلس أمناء الجامعة .	3.20	1.31	5	متوسطة
6	تتوفر لوحدة الرقابة الداخلية سجلات كافية لتنظيم أعمالها في مراقبة استثمار أموال الجامعة والعوائد منها.	3.06	1.02	6	متوسطة
8	الإسهام في تطوير الإجراءات المتبعة للجهات المختلفة داخل الجامعة.	3.05	1.11	7	متوسطة
9	إعداد التقارير عن إنجازات الجهات المختلفة داخل الجامعة متضمنة التوصيات لتقديمها لمجلس الأمناء.	3.01	1.15	8	متوسطة
10	مراقبة شروط السلامة الصحيّة في الجامعة (مطاعم، مقاصف، نظافة، مكافحة الآفات والحشرات، استعمال مصادر الطاقة).	2.95	1.13	9	متوسطة
5	تقوم الوحدة بزيارات تفتيشية للجهات الأخرى في الجامعة دون الرجوع لرئاسة الجامعة.	2.78	1.06	10	متوسطة
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.10</b>	<b>1.07</b>		متوسطة

يظهر الجدول (3) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي على مجال وظيفة وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي قد بلغ 3.10 وبانحراف معياري (1.07).

**المجال الثالث: مجال الحوكمة:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات

المتعلقة بالمجال الثالث: الحوكمة، والجدول (4) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة على مجال الحوكمة ورتبتها ودرجاتها

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تعتمد (الأنظمة والتعليمات) في الجامعة من قبل مجالس الجامعة.	4.17	1.05	1	مرتفعة
2	تحدد الجامعة عدد العاملين في دوائرها.	3.83	0.96	2	مرتفعة
9	تسعى إدارة الجامعة إلى التميز والجودة في أداء جهات الجامعة بشكل مخطط له.	3.79	1.02	3	مرتفعة
7	تقوم إدارة الجامعة برسم السياسات المستقبلية للجامعة للارتقاء بها.	3.71	1.03	4	مرتفعة
5	تمارس إدارة الجامعة صلاحياتها بشكل واضح دقيق.	3.69	1.16	5	مرتفعة
8	تحرص إدارة الجامعة على الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة.	3.56	1.15	6	متوسطة
4	يتم تشكيل مجالس الجامعة وفق معايير واضحة.	3.55	1.19	7	متوسطة
3	تراقب مجالس الجامعة إجراءات سير العمل في دوائر الجامعة كافة.	3.28	1.12	8	متوسطة
6	تتبع إدارة الجامعة الأساليب الحوارية الديمقراطية في تنفيذ أعمالها.	3.27	1.08	9	متوسطة
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.65</b>	<b>1.08</b>		متوسطة

يبين الجدول (4) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي

على الفقرات في مجال الحوكمة ككل جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.08).

**المجال الرابع: مجال الإدارة والعاملين:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للفقرات المتعلقة بالمجال الرابع: الإدارة والعاملين، والجدول (5) يوضح نتائج هذا المجال:



جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة على مجال الإدارة والعاملين وربتها ودرجاتها

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	يعمل موظفو الرقابة بظروف عمل مريحة.	3.29	0.80	1	متوسطة
5	يلجأ العاملون في الجامعة للطرق غير الرسمية للاتصال بإدارة الجامعة.	3.28	1.11	2	متوسطة
3	هناك متطلبات واضحة ودقيقة لشاغلي الوظائف في وحدات الرقابة الداخلية.	3.25	1.03	3	متوسطة
7	يشعر العاملون بوحدة الرقابة بالرضا الكافي عن واجباتهم الوظيفية.	3.20	0.73	4	متوسطة
1	تحرص إدارة الجامعة على إطلاع وحدة الرقابة على القرارات التي تنوي إصدارها لتقوم الوحدة بدراستها قبل إصدارها.	3.06	1.15	5	متوسطة
4	عدد العاملين في وحدة الرقابة كافٍ للقيام بأعباء العمل الرقابي في الجامعة.	3.04	1.04	6	متوسطة
8	العاملون بوحدة الرقابة لديهم الخبرات الوظيفية اللازمة لإنجاز العمل الرقابي في الجامعة.	3.01	0.98	7	متوسطة
2	تتوفر الصلاحيات الكافية لمدير وحدة الرقابة (لنقل موظفيه وترقيتهم وتدريبهم ومكافئتهم).	2.95	1.21	8	متوسطة
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.13</b>	<b>1.00</b>		متوسطة

يبين الجدول (5) ان تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي لمجال الإدارة والعاملين ككل جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.00).

**المجال الخامس: تقييم الأداء:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات

المتعلقة بالمجال الخامس: تقييم الأداء، والجدول (6) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة على مجال تقييم الأداء ورتبتها ودرجاتها

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
4	يؤثر نوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء على مستويات الأداء.	3.39	1.01	1	متوسطة
5	طبيعة البيئة المحيطة تؤثر على نظام الرقابة المستخدم.	3.33	1.09	2	متوسطة
9	تمتاز عملية التقييم (بالنزاهة والعدالة).	3.31	0.99	3	متوسطة
2	تعتبر أكثر التقنيات المستخدمة في الأداء هي الملاحظة المباشرة من جهة الإدارة.	3.29	0.93	4	متوسطة
10	ترتبط معايير تقييم الأداء بمتطلبات إنجاز العمل.	3.23	0.98	5	متوسطة
12	تلتزم الوحدة بتقديم تقارير أداء الموظفين بشكل دوري للجهات المختصة عن عملها.	3.22	1.05	6	متوسطة
11	تم عملية تقييم الأداء وفق كل مرحلة من مراحل العمل داخل الوحدة.	3.15	1.01	7	متوسطة
7	تستخدم نتائج تقارير الأداء لإيقاع العقوبات.	3.15	1.06	7	متوسطة
1	تتوفر جميع المعلومات "تقارير الأداء" بسهولة.	3.09	1.09	9	متوسطة
8	تقوم الوحدة بشكل مستمر وفعال بمتابعة وتقييم (الخطط والبرامج والقرارات) التي تقرها الجامعة.	3.08	0.97	10	متوسطة
3	أسلوب الرقابة المستخدم يكتشف الأخطاء في حينها.	2.91	0.99	11	متوسطة
6	تستخدم نتائج تقارير الأداء لتطوير العمل.	2.89	1.16	12	متوسطة
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.17</b>	<b>1.03</b>		متوسطة

يبين الجدول (6) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي للمجال الخامس مجال تقييم الأداء جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.03).

**المجال السادس: مجال الاتصال:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمجال السادس: مجال الاتصال، والجدول (7) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة على (مجال الاتصال) ورتبتها ودرجتها

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تتنصف الاتصالات بين العاملين في الجامعة على أنها كثيرة ومتعددة.	3.45	0.99	1	متوسطة
4	يتم التواصل بين المسؤول والعاملين بشكل مستمر ومباشر.	3.41	0.95	2	متوسطة
7	يتم إصدار تعميمات وقرارات لتطبيق خطط العمل.	3.35	0.94	3	متوسطة
6	يستقبل العاملون في الجامعة العاملين في وحدة الرقابة بشكل إيجابي.	3.32	0.99	4	متوسطة
3	خطوط الاتصال والتواصل بين جهات الجامعة واضحة وميسرة.	3.29	.99	5	متوسطة
8	يتم تقسيم واجبات العمل في الدوائر المختصة حسب الاختصاص.	3.29	1.02	5	متوسطة
2	تقتصر وسيلة الاتصال من الأسفل إلى الأعلى على نظام الشكاوي.	3.19	0.94	7	متوسطة
9	يتنصف الاتصال الرسمي بين وحدة الرقابة وباقي جهات الجامعة بالفاعلية.	3.01	1.06	8	متوسطة
10	يوجد عوائق في خطوط الاتصال بين الوحدات الإدارية ووحدة الرقابة.	3.01	0.96	8	متوسطة
5	يشارك العاملون الرؤساء في اتخاذ القرار.	2.93	0.99	10	متوسطة
<b>المجموع الكلي</b>		<b>3.23</b>	<b>0.98</b>		

يبين الجدول (7) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي للمجال السادس، مجال الاتصال جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.23) وإنحراف معياري (0.98).

**المجال السابع: مجال المساءلة والشفافية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمجال السابع: مجال المساءلة والشفافية، والجدول (8) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة على مجال المساءلة والشفافية ورتبتها ودرجتها

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تتوفر آلية واضحة للمساءلة داخل الوحدة الإدارية.	3.23	0.91	1	متوسطة
4	يتصف المراقبون في وحدة الرقابة بأنهم مؤهلون.	3.18	1.02	2	متوسطة
3	تسمح آليات المساءلة بالمراقبة في أي وقت داخل الوحدة الإدارية.	3.15	0.93	3	متوسطة
7	تخضع إجراءات العمل داخل الوحدة للرقابة المتخصصة (ديوان المحاسبة، هيئة مكافحة الفساد).	3.12	1.12	4	متوسطة
6	يتم معاقبة المتهم بالتقصير في عمله أو الفساد حسب نظم العقوبات المعمول به في الجامعة.	3.11	1.11	5	متوسطة
5	هناك إجراءات لمراجعة العمل باستمرار لسد الثغرات.	2.92	1.17	6	متوسطة
8	يتم تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين في الجامعة.	2.87	1.03	7	متوسطة
2	تعلن آليات المساءلة للجميع.	2.82	1.12	8	متوسطة
المجموع الكلي		3.05	1.05		متوسطة

يبين الجدول (8) أن تقديرات العينة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي للمجال السابع، مجال المساءلة والشفافية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.05) .

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة تُعزى لمتغيرات (جنس القائد، المركز الوظيفي، الموقع الجغرافي للجامعة)؟

تم تحليل بيانات السؤال تبعاً لكل متغير على حدة، وذلك على النحو الآتي:

أ. متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لتقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي تبعاً لمتغير الجنس على مجالات الأداة كما يوضحها الجدول رقم (9):

جدول رقم (9): اختبار t المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حسب

متغير الجنس على مجالات فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي

مستوى الدلالة	قيمة t	أنثى (ن = 20)		ذكر (ن = 110)		الجنس	المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.82	1.01	0.64	3.62	0.64	3.47		المجال الأول: التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات).
0.98	1.12	0.79	3.28	0.76	3.07		المجال الثاني: وظيفة وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي
0.30	1.05	0.76	3.83	0.85	3.62		المجال الثالث: الحوكمة
0.51	1.37	0.79	3.32	0.67	3.09		المجال الرابع: الإدارة والعاملين
0.71	0.53	0.78	3.25	0.74	3.15		المجال الخامس: تقييم الأداء
0.95	2.16	0.63	3.50	0.65	3.16		المجال السادس: الاتصال
0.85	2.10	0.84	3.41	0.81	2.99		المجال السابع: المساءلة والشفافية

يوضح جدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية

وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي للقيادات الإدارية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجنس.

ب. متغير المركز الوظيفي: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وحساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي تبعاً

لمتغير المركز الوظيفي على مجالات الأداة كما يوضحها رقم (10)

جدول رقم (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

لفحص دلالة الفروق نحو (المركز الوظيفي)

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.71	.53	.22	4	.88	بين	المجال الأول: التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات).
		.41	125	51.55	داخل المجموعات	
			129	52.43	المجموع	
.76	.47	.28	4	1.12	بين المجموعات	المجال الثاني: وظيفة

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
		.59	125	74.61	داخل المجموعات	وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي
			129	75.74	المجموع	
.15	1.71	1.18	4	4.73	بين المجموعات	المجال الثالث: الحوكمة
		.69	125	86.64	داخل المجموعات	
			129	91.38	المجموع	
.67	.59	.29	4	1.16	بين المجموعات	المجال الرابع: الإدارة والعاملين
		.49	125	60.82	داخل المجموعات	
			129	61.98	المجموع	
.33	1.17	.64	4	2.57	بين المجموعات	المجال الخامس: تقييم الأداء
		.55	125	68.37	داخل المجموعات	
			129	70.94	المجموع	
.56	.75	.32	4	1.29	بين المجموعات	المجال السادس: الاتصال
		.43	125	53.81	داخل المجموعات	
			129	55.10	المجموع	
.60	.69	.48	4	1.94	بين المجموعات	المجال السابع: المساءلة والشفافية
		.70	125	87.68	داخل المجموعات	
			129	89.62	المجموع	

تبين قيم F في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لتقديرات فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي تبعاً للمركز الوظيفي.

ج. الموقع الجغرافي للجامعة: تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي على مجالات الأداة كما يوضحها رقم (11) .

جدول رقم (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص دلالة الفروق نحو (الموقع الجغرافي للجامعة)

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.00*	5.21	1.99	2	3.98	بين المجموعات	المجال الأول: التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات).
		.38	127	48.45	داخل المجموعات	
			129	52.43	المجموع	
.14	2.03	1.17	2	2.34	بين المجموعات	المجال الثاني: وظيفة وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي
		.58	127	73.39	داخل المجموعات	
			129	75.74	المجموع	
.64	.446	.32	2	.64	بين المجموعات	المجال الثالث: الحوكمة
		.71	127	90.74	داخل المجموعات	
			129	91.38	المجموع	
.01*	4.444	2.03	2	4.05	بين المجموعات	المجال الرابع: الإدارة والعاملين
		.46	127	57.93	داخل المجموعات	
			129	61.98	المجموع	
.11	2.161	1.17	2	2.33	بين المجموعات	المجال الخامس: تقييم الأداء
		.54	127	68.60	داخل المجموعات	
			129	70.94	المجموع	
.53	.644	.28	2	.55	بين المجموعات	المجال السادس: الاتصال
		.43	127	54.55	داخل المجموعات	
			129	55.10	المجموع	
.02*	4.103	2.72	2	5.44	بين المجموعات	المجال السابع: المساءلة والشفافية
		.66	127	84.18	داخل المجموعات	
			129	89.62	المجموع	

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

تبين قيم F في الجدول وجود فروق ذات دلالة للموقع الجغرافي في درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في كل من المجال الأول: التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات)، والرابع: الإدارة والعاملين، والسابع: المساءلة والشفافية.

وللكشف عن مصادر الفروق في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالموقع الجغرافي للجامعة، يبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الموقع الجغرافي للجامعة في تلك المجالات.

جدول رقم (12): نتائج المقارنات البعدية للكشف عن مصدر الفروق في استجابة عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير (الموقع الجغرافي للجامعة)

Sig.	Mean Difference (I-J)	الفرع (J)	الفرع (I)	المجالات
.09	.21	جامعة اليرموك	الجامعة الأردنية	المجال الأول: التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات)
.07	-.24	جامعة مؤتة	الجامعة الأردنية	
.09	-.21	الجامعة الأردنية	جامعة اليرموك	
.00	-.45 *	جامعة مؤتة	جامعة اليرموك	
.07	.24	الجامعة الأردنية	جامعة مؤتة	
.00	.45 *	جامعة اليرموك	جامعة مؤتة	
.48	.12 4	جامعة اليرموك	الجامعة الأردنية	المجال الرابع: الإدارة والعالمين
.77	-5.15	جامعة مؤتة	الجامعة الأردنية	
.48	-.12	الجامعة الأردنية	جامعة اليرموك	
.36	-.17	جامعة مؤتة	جامعة اليرموك	
.77	5.15	الجامعة الأردنية	جامعة مؤتة	
.36	.17	جامعة اليرموك	جامعة مؤتة	
.91	1.87	جامعة اليرموك	الجامعة الأردنية	المجال السابع: المساءلة والشفافية
.01	-.44 *	جامعة مؤتة	الجامعة الأردنية	
.91	-1.87	الجامعة الأردنية	جامعة اليرموك	
.01	-.46 *	جامعة مؤتة	جامعة اليرموك	
.01	.44 *	الجامعة الأردنية	جامعة مؤتة	
.01	.46 *	جامعة اليرموك	جامعة مؤتة	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

يبين الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي تعزى لمتغير الموقع الجغرافي للمجال الأول: التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات) لجامعتي اليرموك ومؤتة ولصالح جامعة



اليرموك، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الموقع الجغرافي للجامعة للمجال السابع: المسألة والشفافية بين جامعتي الأردنية ومؤتة لصالح الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة لصالح جامعة مؤتة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: ما سبل تحسين دور وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي؟

للإجابة عن هذا السؤال تمت مقابلة المعنيين في مجال الإدارة التربوية، والإدارة العامة، وديوان المحاسبة، والعاملين في بعض وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي، والذين قدموا بعض الاقتراحات من أجل تحسين دور وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية.

قدم المعنيون في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة وديوان المحاسبة بعض الاقتراحات لتحسين دور وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي أهمها توحيد اسم الجهة الرقابية الداخلية بسمى واحد "وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي" ومراجعة تعليمات وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي. واستقلالية تبعية وحدات الرقابة الداخلية لمجالس الامناء، من حيث التعيين والنقل والانتداب والتبعية الوظيفية من حيث تقديم التقارير الشهرية ونصف السنوية والإجراءات المتخذة عليها.

#### مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول، الذي نصه: ما درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين؟

أظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (1) أن تقديرات القادة الإداريين لدرجه فاعلية وحدات الرقابة

والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامه جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، وقد يعزى ذلك التقدير الى كثرة الأعمال المناطة بهذه الوحدات مقارنة بأعداد العاملين فيها، وارتباطها برؤساء الجامعات ونوابهم خلافاً لقانون انشاؤها وهو ارتباطها بمجالس الأمانء، والنظرة التقليدية لوظيفة الرقابة وآلية تنفيذها كالرقابة البوليسية أو رقابة تصيد الأخطاء، لا النظرة الحديثة للرقابة وهي وظيفة التوجيه والتصويب والتصحيح، واتفقت النتيجة مع دراسة الرحاحلة (2013)، والتي أظهرت أن درجة فاعلية وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر القادة الإداريين فيها كانت متوسطة وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن من أهم خصائص الرقابة الفعالة أن تمتاز بالقبول والفهم، أي تفهم العاملين الذين سوف يشملهم النظام الرقابي وتقبلهم له، وكذلك فهم العاملين في وحدات الرقابة

الداخلية لعملهم وألية ممارسة عملهم بموضوعية، فإن عدم قيام العاملين في مجال الرقابة الداخلية لعملهم بموضوعية فسيقابلها من العاملين حالة من الرفض، والإحباط، وانخفاض الدافعية للعمل. وقد احتل مجال "الحوكمة" المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وأن الفقرة (1) جاءت (بدرجة مرتفعة) والتي نصها (تعتمد (الانظمة والتعليمات) في الجامعة من قبل مجالس الجامعة). وقد يعزى ذلك إلى ان القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعات، تلزم الإدارات الجامعية بعرض الانظمة والتعليمات وجوباً على مجالسها لإقرارها.

وجاءت الفقرة (6) والتي نصها (تتبع إدارة الجامعة الأساليب الحوارية الديمقراطية في تنفيذ اعمالها) قد احتلت المرتبة الأخيرة. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة القرارات كونها قرارات هابطة من الاعلى إلى الاسفل، وكذلك قرارات فردية من الإدارات الجامعية وقد يفسر ذلك كثرة القضايا الادارية المرفوعة على الجامعات في المحاكم المختصة.

وقد احتل مجال التشريعات "القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات" في المرتبة الثانية، وكان أعلى تقدير لمجال التشريعات ممثلاً في الفقرة (7) (يسهل على العاملين بالوحدة الرجوع (للقوانين والأنظمة والبلاغات) التي تتعلق بالجامعة، وقد يعزى ذلك أن القوانين والأنظمة والبلاغات هي الأدوات والمعايير التي يستخدمها موظفي وحدات الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية العامة في المقارنة والرقابة على الأعمال، كون المعيار المطبق هو المعيار القانوني، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة البجاري (2015)، حيث توفر التشريعات فهماً واضحاً لنطاق عمل الرقابة الداخلية وتتفق النتيجة مع دراسة فيتريه (Fitriyah, 2016)، والتي اظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية ومنع الغش والكشف عنه في الجامعات الحكومية في جاوة الأندونيسية.

أن تقديرات القادة الإداريين على درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي على مجال "الاتصال" جاءت في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة وأن الفقرة (1) جاءت بدرجة متوسطة والتي نصها (تتصف الاتصالات بين العاملين في الجامعة على أنها كثيرة ومتعددة)، وقد يعزى ذلك إلى عدم الوضوح في الاجراءات، والتسلسل الاداري، وقلة الخبرة الكافية في المرجعيات الادارية، وتختلف نتائج هذه الدراسة عن دراسة يوديا ندرى وسورياندرى ( Yudianti & Suryanari, 2015) والتي أظهرت أن أغلب المدرء في التعليم العالي لديهم معلومات عن كيفية تنفيذ الرقابة الداخلية، وأن الرقابة الداخلية اثرت على الجامعة ايجابيا. والفقرة رقم (5) والتي نصها (بشارك

العاملين الرؤساء في اتخاذ القرار) كان متوسطها الحسابي اقل المتوسطات حيث جاءت بدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى نمط القيادة المتبع من قبل الادارات الجامعية وهو القرار المنفرد، والتفرد في السُلطة، وقد يفسر أيضا عدم ثقة الادارات الجامعية بالآخرين.

وجاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة "مجال تقييم الأداء" جاءت بالمرتبة الرابعة بدرجة متوسطة، وأن الفقرة (4) حصلت على أعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفعة والتي نصها (يؤثر نوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء على مستويات الأداء)، وقد يفسر ذلك بسبب قلة الخطط المسبقة، وتعدد معايير تقييم الاداء، وقلة الخبرة في مجال التقييم، وكذلك غياب الموضوعية في عملية التقييم.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (6) حصلت على الرتبة الأخيرة والتي نصها (تستخدم نتائج تقارير الأداء لتطوير العمل) وجاءت بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى عدم فهم وظيفة الرقابة بأنها وظيفة توجيه ووقاية، وليست تصيد للأخطاء، وأن دور الرقابة اكتشاف الاخطاء والخلل والمساءلة والمحاسبة فقط، دون أن يكون دورها إلى تطوير العمل ورفع الأداء.

كما أن تقديرات القادة الإداريين في الجامعات الأردنية العامة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة على مجال "الإدارة والعاملين" جاءت بالمرتبة الخامسة بدرجة متوسطة وأن الفقرة (6) جاءت بالمرتبة الأولى والتي نصها (يعمل موظفو الرقابة بظروف عمل مريحة) وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود خطط عمل رقابية، يتم على اساسها قياس أداء عمل وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية، وعدم وجود أنظمة لمحاسبة ومساءلة العاملين في هذه الوحدات.

وجاءت الفقرة (2) والتي نصها (تتوفر الصلاحيات الكافية لمدير وحدة الرقابة (لنقل موظفيه وترقيتهم وتدريبهم ومكافئتهم) في المرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الصلاحيات مقيدة بالأنظمة، ولا يملك مدير وحدة الرقابة، مخالفة الأنظمة والتعليمات الخاصة بالعاملين والرواتب والعلاوات وغيرها.

وقد احتل المجال "وظيفة وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي" في المرتبة السابعة وكان أعلى تقدير ممثلاً في الفقرة (3) (يلم المراقبون في الوحدة بالمعرفة الكافية لأدائهم لمهامهم الرقابية، وقد يعزى ذلك تواضع خبرات ومؤهلات العاملين في الوحدات والأجهزة الرقابية في الجامعات، وعدم توافق تخصصاتهم مع متطلبات شغل الوظائف الرقابية، وقد يعزى أيضا إلى قلة التنمية الوظيفية

للعاملين في الاجهزة الرقابية وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الرفاعي (2016)، والتي اظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الرقابة الإدارية كان بدرجة متوسطة، وأن الإداريين يدركون أهمية الرقابة ودورها في تصحيح الأداء وتحسينه.

وجاءت الفقرة (5) والتي نصها (تقوم الوحدة بزيارات تفتيشية للجهات الأخرى في الجامعة دون الرجوع لرئاسة الجامعة) بالمرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات لا تستطيع القيام بزيارات تفتيشية إلا بالرجوع إلى ادارتها العليا، ووفق برامج رقابة وتدقيق موافق عليها مسبقاً، وقد يفسر ايضاً أن تكون التعليمات التنفيذية التي تحكم آلية عمل أجهزة الرقابة قد قيّدت العاملين فيها بنصوص خاصة تحكم آلية العمل الميداني.

إن تقديرات القادة الإداريين في الجامعات الأردنية العامة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي "مجال المساءلة والشفافية" جاءت في المرتبة السابعة بدرجة متوسطة. حيث أن الفقرة (1) حصلت على أعلى رتبة والتي نصها (تتوفر آلية واضحة للمساءلة داخل الوحدة الإدارية)، وقد يعزى ذلك إلى أن الأنظمة قد منحت صلاحيات للعمداء والمدراء وتختلف السلطة التقديرية باختلاف الاشخاص، وكذلك تتم المساءلة من خلال تشكيل لجان تحقيق تسبق اتخاذ القرارات، وتختلف تشكيلة اللجان في كل مرة، وغالباً ما ينقص أعضاء هذه اللجان الخبرة الكافية في إجراءات التحقيق، أو الامام الواسع في الانظمة والعقوبات.

وأن الفقرة (2) والتي نصها (تعلن آليات المساءلة للجميع)، احتلت الرتبة الأخيرة. وقد يعزى ذلك إلى أن القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات المعمول بها في الجامعات الأردنية العامة كثيرة ومتعددة، ومتشعبة يصعب على جميع العاملين الامام بها، وبكافة تفاصيلها، وكذلك قد يفسر بقلة الكادر في مكتب الشؤون القانونية للقيام بهذه المهمة.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة

تعزى لمتغيرات (جنس القائد، والمركز الوظيفي، الموقع الجغرافي للجامعة)؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الأداة، ويعزى الباحثان النتيجة إلى أنه لا أحد فوق القانون، فالذكور والاناث سواسية في تطبيق الأنظمة والتعليمات والبلاغات. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق

ذات دلالة احصائية في تقديرات درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير المركز الوظيفي على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات الأداة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن جميع القادة الإداريين من نواب الرئيس، والعمداء، ومدراء المراكز، ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية معنيون جميعاً بالانصياع للجهات الرقابية وتطبيق الرقابة الذاتية، باعتبارهم قذوة للعاملين معهم، واتفقت النتائج مع نتائج دراسة الرحالة (2013) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات القادة الإداريين لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة تعزى لمتغير الموقع الجغرافي، في المجال الأول "التشريعات" فيما يخص جامعة اليرموك وجامعة مؤتة، ولصالح جامعة اليرموك، وكذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الموقع الجغرافي للجامعة للمجال السابع: المساءلة والشفافية يخص الجامعة الأردنية وجامعة مؤتة، ولصالح الجامعة الأردنية.

**ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي نصه: ما سبل تحسين دور وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي؟**

قدم المعنيون في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة وديوان المحاسبة بعض الاقتراحات لتحسين دور وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي أهمها توحيد اسم الجهة الرقابية الداخلية بمسمى واحد "وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي" ومراجعة تعليمات وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي. واستقلالية تبعية وحدات الرقابة الداخلية لمجالس الامناء، من حيث التعيين والنقل والانتداب والتبعية الوظيفية من حيث تقديم التقارير الشهرية ونصف السنوية والإجراءات المتخذة عليها، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الرحالة 2013 والتي أظهرت مجموعة من السبل لتفعيل دور وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية.

#### **التوصيات:**

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان ما يلي:

- أشارت نتائج الدراسة في السؤال الأول: إلى أن درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الإداريين في الجامعات الأردنية العامة جاءت بدرجة

متوسطة ويوصي الباحثان العمل على إنشاء دائرة تعنى برقابة تكنولوجيا المعلومات ودائرة للرقابة الفنية لأثرها الواضح على تحسين دور وحدات الرقابة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. وضرورة إجراء دراسات أخرى مشابهة لموضوع الدراسة وتركيز العمل على إجراء دراسات دوريه للتعرف على نقاط الضعف فيما يخص وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية.

- أظهرت نتائج الدراسة على السؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha=0.05$  ) في تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة تعزى لمتغير الجنس و متغير المركز الوظيفي على جميع مجالات الأداة وعليه يوصي الباحثان بتعيين الكفاءات وعقد دورات وندوات وورش عمل بشكل دوري ومستمر للتعريف بوحدات الرقابة والتدقيق الداخلي وآليات عملها وأهدافها.
- تبني الاقتراحات بشأن تحسين دور وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي، وأبرزها: توحيد اسم الجهة الرقابية الداخلية بمسمى واحد "وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي"، ومراجعة تعليمات وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي، واستقلالية تبعية وحدات الرقابة الداخلية لمجالس الأمناء، من حيث التعيين والنقل والانتداب والتبعية الوظيفية من حيث: تقديم التقارير الشهرية ونصف السنوية والإجراءات المتخذة عليها، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الراحلة 2013، والتي أظهرت مجموعة من السبل لتفعيل دور وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية.

### المراجع

- حريم، حسين (2010)، مبادئ الإدارة الحديثة. ط2. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار ومكتبة الحامد.
- الخطيب، خالد راغب (2010). مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الراحلة، عماد (2013). فاعلية وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعة الأردنية وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الرفاعي، هيفاء (2016). نموذج رقابي مقترح لأداء الإداريين التربويين داخل مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة نحو التطوير التربوي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- الزبون، محمد والشيخ، منال (2014). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. مجلة دراسات. العلوم التربوية، 42 (2)، 461-479.
- الزعبي، ميسون (2011). دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، 38، (1)، 216-234.
- السحيمات، ختام عبد الرحيم (2009). مفاهيم جديدة في علم الإدارة. ط1. عمان: دار اليازية للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب (2009). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: مكتبة طارق للخدمات المكتبية.
- السعود، راتب (2014). دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات العربية. ورقة عمل، الندوة الدولية الثالثة: التربية آفاق مستقبلية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- عاطف، زاهر (2009). الرقابة على الأعمال الإدارية. عمان: دار اليازية للنشر والتوزيع.
- عباس، علي (2008). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. عمان: اثناء للنشر والتوزيع.
- المطارنة، غسان فلاح (2009). تدقيق الحسابات المعاصر. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المطارنة، غسان فلاح (2013). المدخل إلى تدقيق الحسابات المعاصر. ط1. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- المقيمي، بدرية (2014). فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، عُمان.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2009). قانون رقم (20) لسنة (2009) قانون الجامعات الأردنية وتعديلاته: عمان.
- ياغي، محمد (2013). الرقابة في الإدارة العامة. ط2. عمان: دار وائل للنشر.
- ياغي، محمد عبدالفتاح (1994). الرقابة في الإدارة العامة. ط2. الجامعة الأردنية، عمان.

- Akosile, & Akinselure, (2016) Effect of Internal Control on Financial Management of Universities in Nigeria. **International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom**. IV7.
- Ejoh Ndifon and Ejom Patrick (2014). The Impact of Internal Control Activities on Financial Performance of Tertiary Institutions in Nigeria, **Journal of Economics and Sustainable Development**. 5(16).2222-2855.
- Fitriyah Fury Khristianty (2016)Effect of Internal Control on Fraud Detection in Public Universities in West Java Indonesia. **International Journal of Economics and Management Engineering**. 3(5).
- Sim, K. (1996). The Role of Management Control Systems to Promote Performance Improvement in an Environment of Continuous Education, **Management**. 12 (8) 12-22.
- Verdina, G. (2011). Risk Management as a Tool for Securing Internal Control in The Process of Study Programme Implementation at Higher Education Institutions, **Journal of Economics and Management**.
- Weshah, M. A. Al Hashem. A. Altarawneh. A. M. (2012). The use of Accounting Information System in Analytical Procedures for the Audit Process, from the Point of view of Internal and External Audit in the Public sector (a case Study of public university) **European Journal of Business and Management**. 4 (8).
- Yudianti Ninik and Syryandari Ilsa Haruti (2015) . Internal control and Risk Management in Ensuring Good University Governance. **Journal of Education and Vocational Research**, 6 (2) 6-12.