

## Impact of internal oversight on transparent performance in educational institutions

Mohammed Hamdan Alataiwi

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The purpose of the study was to identify the role of internal control in achieving transparency in the performance of educational institutions. The study was applied to the education directorates of the Northern Aguar Brigade. In order to achieve the objective of the study, the design of the resolution study tool was followed. It was confirmed that it was true and stable. (40) a staff member of the Education Directorates of the Northern Aguar Brigade of the Hashemite Kingdom of Jordan, selected in a deliberate manner. The results of the study are as follows: The general estimate of the study sample on the impact of internal control on the transparency of performance in educational institutions has received a total average. In the light of the results of the study, the researcher made a number of recommendations, including awareness-raising among personnel in educational institutions, in order to clarify the basis for building transparency and dimensions in order to be an active supporter of the implementation of internal control objectives through workshops and demonstration seminars.

**Keywords:** internal oversight, performance transparency, educational institutions.

### أثر الرقابة الداخلية في تحقيق شفافية الأداء بالمؤسسات التعليمية

محمد حمدان العطوي

وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة للتعرف على دور الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية في الأداء في المؤسسات التعليمية، وقد جرى تطبيق الدراسة في مديريات التربية والتعليم في لواء الأغوار الشمالية ولتحقيق هدف الدراسة تم إتباع تم إعداد أداة الدراسة الاستبانة وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (40) موظفا ممن يعملون في مديريات التربية والتعليم التابعة للواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن عموم تقديرات أفراد عينة الدراسة حول لأثر الرقابة الداخلية في تحقيق شفافية الأداء في المؤسسات التعليمية قد حصلت على متوسط كلي (3.75) من (5) بتقدير (مرتفعة) وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث العديد من التوصيات منها نشر الوعي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية لتوضيح أسس بناء لشفافية وأبعادها لتمثل الداعم الفاعل لتنفيذ أهداف الرقابة الداخلية من خلال ورش العمل وندوات إرشادية.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الداخلية، شفافية الأداء، المؤسسات التعليمية.

### المقدمة.

تعتمد عملية الرقابة على مجموعة من الوسائل والأساليب والإجراءات التي تساعد المنظمة على قياس الفروق بين المخطط الفعلي وتحليل أسبابها والتقرير عنها بما يمكن المسؤول عن حدوثها وماهية الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطاً كبيراً بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، وبدا ينظر إليها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفاً للسيطرة والسلطة والقوة، بل أصبحت الرقابة أكثر تشاركية وأكثر شحداً للمهم وتلعب دوراً أساسياً في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات. (طراونة وعبد الهادي، 2011)

ولتحقيق الرقابة الفاعلة يجب مراقبة أداء الأفراد المسئولة بمختلف المستويات الإدارية وهذا يتطلب تحديد مراكز المسؤولية وتحديد أهداف كل مركز كما يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بحيث تمثل معياراً لقياس الأداء ومن ثم محاسبة المسئولين عن أسباب الانحراف لمعالجتها. (رحاحلة وخضور، 2012)

وإن الشفافية مطلوبة في حياة الناس وتبدو ضرورة ملحة في منظمات الأعمال الإدارية وهي فلسفة ومنهج عمل يقوم على الوضوح والعلانية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات الأعمال التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل مؤسسة التعليمية وللأطراف ذات العلاقة بما يتعارض مع المصلحة العامة العليا وفاعلية المساءلة والمحاسبة والتزام الموضوعية والحياد وهي مدخل مهم للكشف عن مواطن الفساد وتعزيز الرقابة الذاتية وركيزة أساسية للإصلاح والتطوير الإداري في كافة منظمات ومؤسسات المجتمع المدني. (عمار، 2015)

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها.

تعد الرقابة من أهم أدوات نجاح تطوير أداء المؤسسات وتقديمها، والتأكد من سري عملها كما هو مخطط له، للرقابة دور مهم في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات والمؤسسات المختلفة، وأن تطور هذه المنظمات والمؤسسات جعل من الضروري وجود نظام رقابة داخلي مواكباً لهذه التطورات مع التركيز على سرعة تصحيح الانحرافات والمشكلات المختلفة في الوقت المناسب، ونظراً لطبيعة عمل الباحث كمحاسب في مديريات التربية والتعليم في لواء الأغوار الشمالية فقد لاحظ أن هناك دور فعال في تحقيق الأداء الفعال في المؤسسات التعليمية، ومن انبثقت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما أثر الرقابة الداخلية في تحقيق شفافية الأداء بالمؤسسات التعليمية؟

#### فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى اختبار الفرضية الآتية:

لا يوجد أثر للرقابة الداخلية في تحقيق شفافية الأداء بالمؤسسات التعليمية.

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على أثر الرقابة الداخلية في تحقيق شفافية الأداء في المؤسسات التعليمية.
2. التعرف على العلاقة بين الرقابة الداخلية وشفافية الأداء في المؤسسات التعليمية.
3. تقديم إطار نظري وتغذية راجعة تفيد الباحثين والمختصين في مجال الدراسة.

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الرقابة عمومًا، فالرقابة وسيلة لتحقيق الأهداف والتأكد أن التنفيذ يتم حسب الخطط الموضوعة بالإضافة إلى رصد الانحرافات على مستوى التنفيذ أو على مستوى

- الأهداف مع القيام بالتعديلات المناسبة، وتعد الرقابة بشكل عام وظيفة من وظائف الإدارة التي تسعى من خلالها إلى تخفيض التكاليف واستغلال الموارد بشكل إيجابي مما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- تقديم توصيات في ضوء النتائج تسهم في الحفاظ على سير العملية التعليمية وتقديم إطار نظري شامل حول الرقابة الداخلية ودورها في تعزيز الشفافية في الأداء.
- تعد الدراسة الحالية من الدراسات المهمة من الناحية العملية حيث أنها من المؤمل أن تعمل على مساعدة الموظفين في المؤسسات التعليمية في حل المشكلات التي تواجههم أو طرق علاجها، وتطوير كيفية أدائهم.

#### حدود الدراسة.

تم إجراء الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: دور الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية في الأداء في المؤسسات التعليمية.
- الحدود البشرية: الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في لواء الأغوار الشمالية.
- الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم في لواء الأغوار الشمالية.
- الحدود الزمنية: الفصل الأول من العام الدراسي 2021-2022م.

#### مصطلحات الدراسة:

- الرقابة الداخلية: هي نظم تعمل داخل الوحدة الإدارية سواء أكانت هذه الوحدة خدماتية أو إنتاجية وذلك كوسيلة لحماية ووقاية ومعالجة لكل حالات الخطأ أو الانحراف، وهي عملية يتم بموجبها التحقق من مدى تحقق الأهداف المتبغاة والكشف عن المعوقات التي تعيق تحقيقها، والعمل على تذليل هذه المعوقات في أقصر وقت ممكن. (الخيرو، 2013)
- الشفافية: تعني العلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات والحد من الفساد. (السبيعي، 2010)
- الأداء: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرة وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد. (Wiss Dimimtrik, 2003)

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً - الإطار النظري.

#### الرقابة الداخلية:

تُعد الرقابة الداخلية واحدة من أدوات التصدي للمشكلات المختلفة التي تعاني منها المنظمات المحلية والإقليمية والعالمية، كونها تقوم بدور المتابع والمُشرف على حسن سير وسلامة العمل الداخلي في هذه المؤسسات، وذلك بهدف التقليل إلى أكبر حد ممكن من الممارسات غير الأخلاقية. ولصياغة مدونات السلوك التي تعمل بمثابة بوصلة لتفادي عمليات الاحتيال التي تؤدي إلى ضياع حقوق أطراف المصالح، وتعطي المصالح الشخصية أهمية أكبر من مصلحة المنظمات، مما يؤثر سلباً في طبيعة العمل فيها، ويشمل ما سبق كلاً من المؤسسات التي تعمل في المجال الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي والعسكري، أو تلك التي تنتمي إلى ميدان القطاع الخاص أو العام (الحكومي)، وهي تلك الوحدات والأجهزة والجهات التي تقع على عاتقها مسؤولية وضع خطوط حمراء للمنظمات يمنع

تجاوزها، ويُمنع القائمون على الأعمال المختلفة والموظفين بغض النظر عن صلاحياتهم ومناصبهم من تجاوزها، بحيث تراقب أداء مجالس الإدارة في مؤسسات القطاع الخاص، وتشرف على مجلس الوزراء والمدراء العامين في القطاع العام، من حيث الميزانيات، والتوظيف، واتخاذ القرارات، وغيرها، وتضع لائحة بالقوانين التي يجب الالتزام بها للعمل بشكل سليم، وأي تجاوز لها يُعرض المؤسسة للمسائلة القانونية. (حمودة وآخرين، 2018)

#### جهات الرقابة الداخلية.

تتعدد جهات الرقابة الداخلية وتتلخص في الآتي:

1. ديوان الموظفين.
2. لجان مكافحة الفساد.
3. لجان مكافحة الاحتيال.
4. الأجهزة الرقابية الداخلية في مؤسسات القطاع الخاص، مثل مجالس الإدارة، والإدارات التنفيذية التي تملك صلاحيات الرقابة على كافة الأعمال والدوائر.
5. أما جهات الرقابة الخارجية فتتمثل في مجالس الوزراء، والضوابط الجمركية وغيرها. (Verdina & Kasetiene, 2010)

#### وظائف جهات الرقابة الداخلية.

تتلخص وظائف الرقابة الداخلية في الآتي:

- وضع مدونات سلوك أخلاقية تحكم العمل في المنظمات.
  - رصد خطوات العمل لضمان الحكم الجيد.
  - الإشراف على عمل القيادة العليا.
  - المعاملة المتساوية لجميع أطراف العمل.
  - تطبيق الشفافية والإفصاح والمكاشفة في العمل.
  - الحد من دور إدارة الأرباح والممارسات غير السليمة، أي أنها تحول دون قيام الإدارة بالتأثير والتلاعب بالبيانات المحاسبية والمالية والتقارير المالية لصالح سرقة جزء من الأرباح.
- إنّ تحقيق أقصى فعالية ممكنة للجان الرقابة الداخلية يتطلب خفض المخاطر وتعظيم الأرباح وتعزيز السلوك السليم، وتجنب المحسوبية، ووضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة لهم، وذلك حسب مؤهلاتهم العلمية والشخصية، مما يزيد من ثقة المجتمع المحيط بالمؤسسة، ويضمن رضی أصحاب المصالح، ويحقق الثقة العالية بين العملاء، ويحقق رضی الموظفين، ويحفظ السمعة الطيبة للمنظمة، وبالتالي يضمن تحقيق الأهداف القريبة والمتوسطة وبعيدة المدى. (الزعيبي، 2011)

#### شفافية الأداء:

تعتبر الشفافية أحد أهم أساسيات الحوكمة، حيث تعود هذه الأهمية الكبيرة إلى أنها السلاح الأول، لمقاومة الفساد والسرقات المخفية والتربيطات. وإن عدم تواجد شفافية هو الذي يُمهّد الطريق لعقد اتفاقيات الفساد المخفية غير المعلنة للعلن، أما بتواجد الشفافية فإنه من الصعب وقتها إساءة استعمال السلطة، لصالح فئة تعمل في الخفي.

فالشفاافية تهدف إلى:

1. تحسين صورة الوطن محليا ودولياً في مجال الإصلاح ومناهضة الفساد.
2. نشر القيم الفاضلة في المجتمع والتي تدعو إلى الإصلاح ومحاربة الفساد.
3. تنمية ثقافة المجتمع في مجال الإصلاح ونشر المبادئ والقيم الداعية إلى إيجاد مجتمع خال من جميع أشكال الفساد ومناهضة سوء استعمال السلطة.
4. السعي إلى تفعيل كافة القوانين والقرارات الداعمة للشفاافية.
5. تحديد مواطن القصور التشريعي واللائحي في مجال الإصلاح ومحاربة الفساد.
6. الكشف عن مواطن الفساد في المجتمع وتشخيصها ودراستها والبحث عن أسبابها واقتراح وسائل علاجها وتلافها.
7. نشر الوعي بماهية الفساد. (المطيري والعمري، 2018)

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم ترتيبها تسلسلياً من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

- أجرى فيردينا وكاستين (Verdina & Kasetiene, 2010) دراسة هدفت إلى تعرف دور الرقابة الداخلية في العمليات الدراسية في مؤسسات التعليم العالي في لتوانيا، وتكونت عينة الدراسة من (1224) طالباً في الجامعات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أنظمة الرقابة الداخلية في دراسة وتحليل المشكلات والمخاطر في التطبيق النوعي لعمليات الدراسة، وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن الرقابة الداخلية تؤثر في مؤسسات التعليم العالي، وان أنظمة الرقابة الداخلية تدعم برامج الجامعات وتقوم بتطوير الأنظمة فيها.
- وأجرت الزعبي (2011) دراسة هدفت إلى معرفة دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الجامعات الأردنية في أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر العاملين فيها. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 36 فردا يعملون في وحدات الرقابة الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية وتوصلت إلى أن تقديرات أفراد العينة لدور وحدات الرقابة الداخلية تراوحت من تقدير ضعيف إلى متوسط، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة أقل من بكالوريوس في كل من مجال تعاون الدائرة مع الوحدة ومجال كفاية المصادر البشرية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الجامعة بين جامعات الوسط وجامعات الشمال لصالح جامعات الشمال.
- وأجرى شطناوي ومعاينة (2011) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة مراعاة الجامعات الأردنية الحكومية لمبادئ الشفاافية والمساءلة في عملياتها الإدارية والمالية من وجهة القادة الأكاديميين والإداريين فيه، ولجمع البيانات الخاصة بالدراسة فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية قوامها 210 قادة أكاديميين وإداريين موزعين على الجامعات الأردنية وتشكل ما نسبته 56.6% من مجتمع الدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة مراعاة الشفاافية والمساءلة في الجامعات الأردنية كانت عالية على الأداة ككل ومتوسطة على مجالي الرقابة والمتابعة، وإدارة الموارد البشرية. كما تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية = 0.05 عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير المسى الوظيفي، ما عدا مجال إدارة الموارد البشرية ولصالح تقديرات القادة الأكاديميين، وعند مجال الإدارة المالية والمحاسبية، ومجال الرقابة والمساءلة والمتابعة، لصالح القادة الإداريين. كما كشفت الدراسة أن أهم الموضوعات التي يرى أفراد العينة أنها تتطلب الشفاافية

ويجب أن تعطى الأولوية هي تعيينات أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين والإداريين، والعجز المالي، وفاعلية البحث العلمي، فاعلية البرامج المطروحة وتعيينات العاملين.

- وقام مواندا (Mwanda, 2011) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر أنظمة الرقابة الداخلية في الأداء في مؤسسات التعليم العالي في أوغندا، وقد تكونت عينة الدراسة من (270) شخصاً من الجامعات الأوغندية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المؤسسات يجب أن تلتزم بأنظمة الرقابة، وأن على الجامعات أن تسهم بنشاط معين في الرقابة على أداؤها.

- وأجرى حسن (2016) دراسة هدفت الدراسة تعرّف درجة الرقابة الإدارية المُطبّقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث بلغ عددهم (454) مديراً ومديرةً موزعين على المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد أُجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (229) مديراً ومديرةً. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بإعداد (استبانة) خاصة بموضوع الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمستوى مرتفع جداً للرقابة الإدارية، والدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث دون الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لكل من متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة).

- أجرى الرحاحلة (2017) دراسة هدفت إلى بناء أنموذج إداري مقترح لتحسين دور وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة، في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في الجامعات الأردنية العامة، وعددهم 443 قائداً إدارياً. بلغت عينة الدراسة 130 فرداً. واستخدم الباحث المنهج المسحي التطويري. ولجمع بيانات الدراسة، تمّ تطوير استبانة موجهة لأفراد العينة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها على نحو عام كانت متوسطة، وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة تبعاً لمتغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والفئة الوظيفية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الموقع الجغرافي للجامعة لمجال التشريعات ولصالح جامعة اليرموك، ومجال المساءلة والشفافية لصالح الجامعة الأردنية. وبناء على نتائج الدراسة، طوّر الباحث أنموذجاً مقترحاً لتحسين دور وحدات الرقابة، والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة، وتم التأكيد من مدى ملاءمته بعرضه على مجموعة من الخبراء والمختصين.

- أجرى كل من المطيري والعمري (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الكمي والنوعي. واستخدمت أداتان هما: الاستبانة، التي جرى تطبيقها على عينة عشوائية عنقودية بلغت 331 معلمة؛ والمقابلة مع عينة قصدية مكونة من 15 قائدة. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: إن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات لجميع مجالات الدراسة، جاء ضمن المستوى المتوسط؛ وجاء أكثر المجالات في مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى القائدات بالمرتبة الأولى هو مجال شفافية الاتصال وتدفق المعلومات وجاء مجال شفافية المساءلة وتقييم الأداء في المرتبة الأخيرة. وتوجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال شفافية الاتصال وتدفق المعلومات، ومجال شفافية المساءلة وتقييم الأداء، ولصالح حملة البكالوريوس؛ وأن من متطلبات تعزيز الشفافية من وجهة نظر القائدات: نشر الوعي بالشفافية، وعقد دورات تدريبية، وتفعيل قنوات الاتصال، وتوفير بيئة ديمقراطية، ووضع آلية للحوافر.

- أجرى الشباطات (2018) دراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم "حوكمة الجامعات" كأسلوب لممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، في الدور الذي يلعب فيه مرفق الجامعة الحكومية والخاصة دورا كبيرا ومؤثرا، بما يستتبعه ذلك من ضرورة ملحة لمراقبة هذا الدور وتقييمه. وهو ما يعزز استمرار ثقافة المشاركة في الحياة العامة سواء داخل حرم الجامعة أو خارجه، مما يعمل على تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع. ومؤداه الولوج إلى الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة الأكاديمية للجهات المعنية لتحقيق رؤاها ومبادئها وأهدافها.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية الخاصة في الموضوع توصل الباحث إلى أن هناك ندرة في الدراسات التي تطرقت دور الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية في الأداء في المؤسسات التعليمية، وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الأدب النظري المتعلق بالرقابة الداخلية والشفافية في الأداء، وتحديد المنهج المناسب وصياغة مشكلة الدراسة ونوع المعالجة الإحصائية المستخدمة.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى ففي كونها تقع ضمن الدراسات الأولى التي تناقش أثر الرقابة الداخلية في تحقيق شفافية الأداء في المؤسسات التعليمية وكونها من الدراسات الأولى التي ستجرى في لواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية - حسب علم الباحث - وفي كونها تتميز بعينة ومجتمع مختلف عن الدراسات السابقة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة.

### مجتمع الدّراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في لواء الأغوار الشمالية، والبالغ عددهم (50) موظفاً وموظفة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام 2021.

### عينة الدراسة

وتكوّنت عينة الدّراسة من (40) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد الدراسة وتم استرداد (40) استبانة صالحة للتحليل واستبعاد (10) استبانات، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

### أداة الدّراسة:

تم تطوير استبانة تكوّنت من قسمين؛ تكون القسم الأول من البيانات الديمغرافية وتكوّن القسم الثاني من مقياس لمعرفة دور الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية في الأداء في المؤسسات التعليمية، وعددها (12) عبارة، وذلك بعد الرجوع للدراسات السابقة والإطار النظري المتعلق بالموضوع.

### صدق الأداة:

تمّ التحقق من صدق أداة الدّراسة في الاستبانة، للتأكد من شموليّتها بشكل واضح ودقيق، وتمّ عرضه على من المحكّمين المتخصّصين في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (7) محكمين، وذلك للتأكد من سلامة اللغة، والمحتوى وتغطيتها لجميع أبعاد الدّراسة، ومدى مناسبة العبارات، وكانت نسبة الاتفاق بين المحكمين (88%).

### ثبات الأداة:

تم أخذ عيّنة تجريبية تكونت من (20) فرداً وتم توزيع استبانة الدّراسة عليهم، وقد تمّ حساب معادلة كرونباخ ألفا على عيّنة الدّراسة، وذلك لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين عبارات الدراسة والأداة ككل، ولمعرفة تلك القيم جدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1) قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للأداة ككل

الأداة	قيمة كرونباخ ألفا
الأداة ككل	0.932

### إجراءات التحليل الإحصائي:

تمّ استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدّراسة، عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. حساب معادلة (كرونباخ ألفا) لغايات التحقق من ثبات أداة الدّراسة.
2. الانحرافات المعيارية والمتوسّطات الحسابية لترتيب إجابات العينة حسب الأهمية.

### مقياس التحليل:

ولتفسير المتوسّطات الحسابية لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة على كل عبارة من عبارات المقياس؛ تمّ استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (2).

الجدول (2) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المقياس

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1.00 – 2.33
متوسطة	من 2.34 – 3.66
مرتفعة	من 3.67 – 5.00

حيث تم حساب طول الفئة من خلال قسمة =

$$\frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3}$$

$$= 1.33$$

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: "ما أثر الرقابة الداخلية في تحقيق شفافية الأداء في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر الموظفين في مديريات تربية لواء الأغوار الشمالية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الدراسة على مستوى كل عبارة من عبارات الدراسة، وعموم الأداة وكانت كما يوضحها الجدول (3):
- جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مقياس الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	تحقق الرقابة الداخلية الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات التي تحت الموظفين في المؤسسات التعليمية على التمسك بالقيم الأخلاقية وبالتالي تعزيز الشفافية في الأداء.	3.87	0.89	1	مرتفعة
1	يوفر نظام الرقابة الداخلية وصفاً وظيفياً يحدد الصلاحيات والواجبات ودرجة المعرفة والمهارة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية في المؤسسة التعليمية	3.84	0.88	2	مرتفعة
11	تسهم الرقابة الداخلية في الالتزام بأن يعمل كل موظف تحت رقابة مسؤولة لأداء المهم الموكولة إليه	3.77	0.91	3	مرتفعة
12	تسهم الرقابة الداخلية في توفير الحماية للموجودات والملفات والمعلومات والأجهزة داخل المؤسسة التعليمية	3.76	0.81	4	مرتفعة
7	تقوم الرقابة الداخلية بتقدير المخاطر في ظل الظروف الاقتصادية والقانونية والتشريعية والاجتماعية التي تعمل بها المؤسسة التعليمية	3.76	0.88	5	مرتفعة
8	تدرس الرقابة الداخلية المخاطر الناتجة عن أخطاء العاملين داخل المؤسسة التعليمية وتأخذ بعين الاعتبار مخاطر التسامح والتساهل	3.75	0.95	6	مرتفعة
5	توفر الرقابة الداخلية المعلومات للأفراد في الوقت المناسب لتمكينهم من	3.73	0.98	7	مرتفعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	متابعة مسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية				
4	توفر الرقابة الداخلية قنوات اتصال وفاعلية لعملية نقل المعلومات والبيانات والمعلومات الإدارية اللازمة لعملية صنع القرار	3.71	0.89	8	مرتفعة
2	توفر الرقابة الداخلية تقارير دورية سنوية مالية وإدارية وفنية للجهات المعنية	3.71	0.91	9	مرتفعة
6	توفر الرقابة الداخلية المصدقية والثقة بين الإدارات والعاملين في المؤسسات التعليمية	3.71	0.93	10	مرتفعة
9	تمارس الرقابة الداخلية سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في المؤسسات التعليمية	3.67	0.90	11	متوسطة
3	تراعي الرقابة الداخلية التعامل بنزاهة وشفافية في ممارسة أنشطتها وعملياتها	3.66	0.93	12	متوسطة
	المجال ككل	3.75	0.91		مرتفعة

يتبين من الجدول (3) أن عموم الأداة قد حصلت على متوسط كلي (3.75 من 5) بتقدير (مرتفعة)، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات مقياس الدراسة ما بين (3.66-3.87) وجميعها بدرجات (مرتفعة) باستثناء فقرتين حصلت على تقدير (متوسطة).

حيث جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "تحقق الرقابة الداخلية الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات التي تحث الموظفين في المؤسسات التعليمية على التمسك بالقيم الأخلاقية وبالتالي تعزيز الشفافية في الأداء" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما بلغت أدناها للعبارة رقم (3) والتي تنص على "تراعي الرقابة الداخلية التعامل بنزاهة وشفافية في ممارسة أنشطتها وعملياتها"، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.93) بدرجة موافقة متوسطة.

ويعزى ذلك إلى وجود رقابة داخلية فعالة في المؤسسات التربوية في لواء الأغوار الشمالية بحسب رأي العينة المشاركة في الدراسة، وإلى وجود معايير واضحة لتحقيق الشفافية في الأداء والاهتمام بتوافر المعلومات وتوفير الاتصال الجيد بين الأقسام العاملة في المؤسسات التعليمية، كما يعزى ذلك إلى فعالية نظام الرقابة الداخلية في كشف الانحرافات والأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حسن (2016) والتي أشارت إلى أن الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمستوى مرتفع جداً للرقابة الإدارية، ودراسة الرحاحلة (2017) والتي أشارت إلى أن درجة فاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها على نحو عام كانت متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (2011) والتي أشارت إلى أن تقديرات أفراد العينة لدور وحدات الرقابة الداخلية تراوحت من تقدير ضعيف إلى متوسط.

#### خلاصة نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن عموم الأداة قد حصلت على متوسط كلي (3.75 من 5) بتقدير (مرتفعة)، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات مقياس الدراسة ما بين (3.66-3.87) وجميعها بدرجات (مرتفعة) باستثناء فقرتين حصلت على تقدير (متوسطة).

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على " تحقق الرقابة الداخلية الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات التي تحث الموظفين في المؤسسات التعليمية على التمسك بالقيم الأخلاقية وبالتالي تعزيز الشفافية في الأداء " على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.89) وبدرجة موافقة مرتفعة.
- بينما بلغت أدناها للعبارة رقم (3) والتي تنص على " تراعي الرقابة الداخلية التعامل بنزاهة وشفافية في ممارسة أنشطتها وعملياتها "، بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.93) بدرجة موافقة متوسطة.

### التوصيات والمقترحات.

- في ضوء النتائج المتحصلة من الدراسة يوصي الباحث ويقترح الآتي:
- ضرورة زيادة الاهتمام بوحدة الرقابة الداخلية والتوسع في أنشطتها وذلك نظراً للدور الذي تلعبه في التأكد من أن الوحدات الإدارية والأكاديمية تقوم بأدوارها بالشكل المطلوب.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالموضوع في بيئات تعليمية مختلفة.
- الاستفادة من التجارب الدولية في تطبيق نظم الرقابة الداخلية وتعزيز الشفافية داخل المؤسسات التعليمية وبحث إمكانية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتنا.
- نشر الوعي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية لتوضيح أسس بناء لشفافية وأبعادها لتمثل الداعم الفاعل لتنفيذ أهداف الرقابة الداخلية من خلال ورش العمل وندوات إرشادية.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- طراونة، حسين؛ وعبد الهادي، توفيق. (2011). الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رحاحلة، عبد الرزاق؛ وخضور، ناصر. (2012). مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعصار العلمي للنشر، عمان، الأردن.
- الزعبي، ميسون. (2011). دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، دراسات العلوم التربوية، 38 (1)، 216 – 234.
- شطناوي، نواف؛ ومعاينة، عادل. (2011). مدى مراعاة إدارات الجامعات الأردنية الرسمية للشفافية والمساءلة في عملياتها الإدارية والمالية، أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 27 (1)، 803 – 824.
- حسن، مرج. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- الرحاحلة، عماد. (2017). نموذج إداري مقترح لتحسين دور وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- الشباطات، محمد. (2018). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38 (2)، 147 – 159.

- المطيري، وردة؛ والعمري، جمال. (2018). الشفافية الإدارية لدى القائدات التربويات ومتطلبات توافرها بالمدارس الثانوية في منطقة المدينة المنورة: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، 32 (127)، 233 - 275.
- عمار، طارق. (2015). الرقابة الداخلية وأثرها في تعزيز الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي - قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- السبيعي، فارس. (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الخيرو، إيمان. (2013). تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق أنموذج COSO، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- حمودة، خالد؛ حسن، فاطمة؛ حمودة، زهرة. (2018). دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية: دراسة تطبيقية داخل مؤسسات التعليم العالي التقني والفني، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 5 (1)، 1-56.

#### ثانياً- المراجع بالأجنبية:

- Dimitri weiss (2003). Ressource Humaines Parisidiction d'Organisation.
- Mawanda, S. Puis, 2011, Effects of Internal Control Systems on Financial Performance in an Institution of Higher Learning in Uganda, Available on Line at: <http://chisimba.umu.ac.ug:8081/xmlui/handle/123456789/53>.
- Verdina, Gita. 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, 2011. 16.